



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Franchising

Η έννοια της αποκλειστικής διανομής και η  
εξέλιξη του Franchising στην Ελλάδα.

Μαυρονόκτης Νικόλαος



Εισηγητής, Γιανναδάκη Γιώτη

Ηράκλειο, Ιανουάριος 2008

# Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α



*Εισαγωγή*

*Κεφάλαιο 1 – Το Franchising και η εξέλιξη του*

## **1.1 Ορισμοί – Βασικές έννοιες**

### **1.2 Η εξέλιξη του Franchising στην Ελλάδα και στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον**

1.2.1 Ιστορική εξέλιξη του θεσμού στις Η.Π.Α.

1.2.2 Ιστορική εξέλιξη του θεσμού στην Ευρώπη και την Ελλάδα

1.2.3 Το Franchising στην Ευρώπη

1.2.4 Το Franchising στην Ελλάδα

## **1.3 Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος**

*Κεφάλαιο 2 - Τύποι Franchising –Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα*

## **2.1 Κατηγορίες Franchising**

### **2.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τον Franchisor**

2.2.1 Πλεονεκτήματα

2.2.2 Μειονεκτήματα

### **2.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τον Franchisee**

2.3.1 Πλεονεκτήματα

2.3.2 Μειονεκτήματα

### **2.4 Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του Franchising για τον Καταναλωτή**

## **2.5 Τα οφέλη του Franchise για την Ελληνική οικονομία**

*Κεφάλαιο 3 - Ανάλυση του Franchising και συστατικά επιτυχίας*

## **3.1 Η διαδικασία ανάπτυξης του Franchising**

## **3.2 Βασικά Χαρακτηριστικά**

### **3.3 Παράγοντες επιτυχίας και διαχρονικότητας**

### **3.4 Συμβουλές επιτυχίας**

## *Κεφάλαιο 4 - Θεσμικό πλαίσιο*

### **4.1 Η σύμβαση franchising**

#### 4.1.1. Όροι της Σύμβασης

### **4.2 Νομοθεσία του Franchising**

#### 4.2.1 Το Franchising στο ευρωπαϊκό δίκαιο

#### 4.2.2 Ο κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising

## *Κεφάλαιο 5 - Η εφαρμογή του Franchising-Case Study: Ανάλυση επιχειρησιακής στρατηγικής εταιριών που επέλεξαν την επέκταση μέσω Franchising στην Ελλάδα*

### **5.1 NEOSET- Νομική μορφή**

#### 5.1.1 Παρουσίαση της εταιρείας

#### 5.1.2 Οι στόχοι της εταιρείας

#### 5.1.3 SWOT Ανάλυση της NEOSET

### **5.2 GOODYS –Νομική μορφή**

#### 5.2.1 Παρουσίαση της εταιρείας

#### 5.2.2 Οι στόχοι της εταιρείας

#### 5.2.3 SWOT Ανάλυση της GOODY'S

### **5.3 Κριτική των εταιριών**

## *Κεφάλαιο 6 - Συμπεράσματα και προτάσεις*

### **6.1 Συμπεράσματα**

### **6.2 Προτάσεις**

## *Βιβλιογραφία*

## *Παραρτήματα*



Το Franchising είναι μια σύμβαση συνεργασίας μεταξύ του franchisor (δικαιοπάροχου) και του franchisee (δικαιοδόχου), όπου ο πρώτος παραχωρεί στον δεύτερο το δικαίωμα εκμετάλλευσης ενός πακέτου δικαιόχρησης έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος (Δ. Κάζης & Θ. Τσαγκούρης 2004, 51)

Μέσα από τη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης και της επικράτησης των διεθνών αγορών, άρχισαν να εμφανίζονται κάποια προβλήματα στις παραδοσιακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. όπως είναι η έξαρση του ανταγωνισμού, η ανάγκη προβολής, η συνεχής ανάπτυξη και επέκταση. Αυτά τα προβλήματα ήρθε να επιλύσει το franchising.

Το 85% των συστημάτων franchising στην Ελλάδα είναι ελληνικής προελεύσεως και ιδιοκτησίας. Τα καταστήματα που ανήκουν σε καλά οργανωμένα συστήματα δικαιόχρησης επιβιώνουν, κατά κανόνα, επί πολύ περισσότερα χρόνια από τα ομόλογα ανεξάρτητα καταστήματα. Υπάρχουν όμως και αρκετές επιχειρήσεις που εμφανίζονται ως δικαιοπάροχοι (δότες) χωρίς να διαθέτουν σαφή επιχειρηματική φιλοσοφία, κατάλληλη υποδομή και επαρκή προετοιμασία. Αντίστοιχα, διαπιστώνεται χαμηλή αναλογία κατάλληλων υποψήφιων ληπτών.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλύσει την έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου του franchising, να αποτυπώσει την εξέλιξη του κυρίως στην Ελλάδα και να δείξει σε ποιο επίπεδο βρίσκετε αυτή η μορφή επέκτασης των επιχειρήσεων σήμερα.

Για την παρούσα το υλικό αντλήθηκε από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, και κυρίως από τις έρευνες της ICAP Α.Ε για την εξέλιξη του franchising στην Ελλάδα. Στόχος της εργασίας είναι να παρουσιάσει την εξέλιξη του θεσμού στην Ελλάδα σε σύγκριση με την Ευρώπη και τις Η.Π.Α. και να αναλύσει διεξοδικά αυτή τη μορφή επέκτασης των επιχειρήσεων παρουσιάζοντας τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τα βασικά της χαρακτηριστικά.

Παράλληλα χρησιμοποιήθηκε η Μελέτη Περίπτωσης επιτυχημένων στρατηγικών στον τομέα του franchising στην Ελλάδα με την ανάλυση Case Study σε δυο από τις μεγαλύτερες αλυσίδες franchising στην Ελλάδα την GOODY'S που δραστηριοποιείτε στον τομέα της εστίασης και της NEOSET από τον τομέα των επίπλων. Στην εργασία πραγματοποιήθηκε και SWOT ανάλυση των παραπάνω εταιρειών.

Αναλυτικά η δομή των κεφαλαίων είναι η εξής:

Στο κεφάλαιο 1 περιέχονται οι ορισμοί σχετικά με το franchising. Παρουσιάζεται επίσης η εξέλιξη του διαχρονικά στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και περιέχονται στοιχεία για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού αυτού συστήματος στην Ελλάδα κυρίως, αλλά και στην υπόλοιπη Ευρώπη. Τέλος γίνεται αναφορά στον Σύνδεσμο Franchise Ελλάδος, στους σκοπούς και τις δραστηριότητες του.

Στο κεφάλαιο 2 αναλύονται τα είδη του franchising. Αναφέρονται αναλυτικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του θεσμού ξεχωριστά για τον franchisor, τον franchisee, για τον καταναλωτή, καθώς και τα οφέλη για ολόκληρη την οικονομία.

Στο κεφάλαιο 3 περιγράφεται η διαδικασία ανάπτυξης του franchising και παρατίθενται τα βασικά χαρακτηριστικά του. Παράλληλα αναφέρονται και αναλύονται οι σημαντικότεροι παράμετροι επιτυχίας για τις εταιρείες που αναπτύσσονται με το μοντέλο αυτό και συνοψίζονται κάποιες προτάσεις.

Το κεφάλαιο 4 αναφέρεται στο θεσμικό πλαίσιο που διέπει το franchise. Παρουσιάζονται τα κύρια μέρη από τα οποία θα πρέπει να αποτελείτε μια σύμβαση franchising και αναλύονται. Επίσης περιγράφεται η νομοθετική αντιμετώπιση σε επίπεδο τόσο Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και στην Ελλάδα και γίνεται λόγος για τον κανονισμό της Ε.Ε. 2790/1999. Τέλος γίνεται αναφορά στην Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise (EFF) και στον κώδικα δεοντολογίας που εξέδωσε.

Στο κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε στις εταιρείες GOODY'S και NEOSET με τη μορφή swot ανάλυσης. Επίσης παρουσιάζονται και κάποια στοιχεία για της εταιρείες.

Στο κεφάλαιο 6 συνοψίζονται τα συνολικά συμπεράσματα της εργασίας και προτείνονται κάποια μέτρα για την υγιή ανάπτυξη του franchising, κυρίως από την μεριά του κράτους.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΤΟ FRANCHISING ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ

### 1.1 Ορισμοί – Βασικές Έννοιες

Το **Franchise** είναι το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν τη χρήση εμπορικών σημάτων και επωνυμιών, συμβόλων, πινακίδων καταστημάτων, προτύπων χρήσεως, σχεδίων, διαχείριση τεχνογνωσιών και διπλώματα ευρεσιτεχνίας με σκοπό τη μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών προοριζόμενων για τελικούς χρήστες (καταναλωτές). (Παν. Μαλακός 1993, 7)

**Franchising** ή «Δικαιόχρηση» όπως έχει αποδοθεί ο όρος στα Ελληνικά είναι ένα σύστημα συνεργασίας, μια συμφωνία, μεταξύ δυο επιχειρήσεων με βάση την οποία καθορίζονται τα οικονομικά, και τα υπόλοιπα ανταλλάγματα καθώς και οι ειδικότεροι όροι με τα οποία η μια επιχείρηση παραχωρεί στην άλλη τα παραπάνω δικαιώματα ή μέρος αυτών. (Παν. Μαλακός 1993, 7)

Ο συμβαλλόμενος ο οποίος παραχωρεί στον άλλο τα παραπάνω δικαιώματα είναι ο **Franchisor** ή «Δικαιοπάροχος» ή «εντολέας», ο οποίος κατά κανόνα είναι μια μεγάλη επιχείρηση, καθιερωμένη, με καλό όνομα και τεχνογνωσία, η οποία θέλει να διευρύνει το μερίδιό της στην αγορά χωρίς να προβεί σε μεγάλες επενδύσεις.

Ο άλλος συμβαλλόμενος στον οποίο παραχωρείται η δυνατότητα να χρησιμοποιεί τα δικαιώματα αυτά (εμπορικό σήμα, τεχνογνωσία κτλ.) αναλαμβάνοντας κάποιες υποχρεώσεις είναι ο **franchisee** ή «δικαιοδόχος» ή «εντολοδόχος». Ο οποίος είναι κάποιο φυσικό ή νομικό πρόσωπο που επιθυμεί μια επιχείρηση με χαμηλό ρίσκο, που θα τη διοικεί με τη συνδρομή του εντολέα.



### 1.2 Η εξέλιξη του Franchising στην Ελλάδα και στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον

Η δικαιόχρηση υπήρξε ένας τους βασικότερους μοχλούς ανάπτυξης των αγορών πολλών χωρών, κυρίως κατά τα τελευταία 30 χρόνια. Ξεκινώντας από

την Αμερική κατόρθωσε σε μικρό χρονικό διάστημα να επεκταθεί σε όλο σχεδόν τον κόσμο και να εισβάλει σε κάθε είδους επιχειρηματική δραστηριότητα. Σημαντικό επίτευγμα είναι ότι συνέβαλε στην αναδιαμόρφωση των καταναλωτικών συνηθειών παγκοσμίως και αναπτύχθηκε ακόμη και σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

Σήμερα με την υπάρχουσα τάση παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και τα αυξανόμενα μακροοικονομικά μεγέθη του τομέα υπηρεσιών σε πολλές αναπτυγμένες χώρες, ο ρυθμός ανάπτυξης της δικαιόχρησης ως επιχειρηματικής μεθόδου προβλέπεται ότι θα επιταχύνεται.



### 1.2.1 Ιστορική εξέλιξη του θεσμού στις Η.Π.Α.

Οι Η.Π.Α. θεωρούνται η αφετηρία του Franchising σαν επιχειρηματικό σύστημα. Φαίνεται να κάνει την εμφάνιση του περί τα τέλη το 19<sup>ου</sup> αιώνα στην Αμερική με την εισαγωγή σιροπιών τα οποία στη συνέχεια με την προσθήκη μεταλλικού ανθρακούχου νερού τα συσκευάζαν σε κουτάκια, έφτιαχναν δηλαδή αναψυκτικά. Με δυο λόγια στη συγκεκριμένη περίπτωση μιλάμε για μία συμφωνία με χονδρεμπόρους για την αγορά των σιροπιών οπότε κατ' επέκταση μιλάμε για μία πρώτη μορφή βιομηχανικού franchising δεδομένου των ποσοτήτων. Παρόλα αυτά αξίζει να σημειωθεί ότι πρόκειται για «ένα είδος εμπορικής συναλλαγής» που λειτουργεί και μάλιστα επικερδώς μέχρι σήμερα. (βλέπε Coca-cola).

Το πρώτο οργανωμένο δίκτυο διανομής Franchising δημιουργήθηκε στις Η.Π.Α. από την εταιρεία παραγωγής ραπτομηχανών SINGER, μετά το τέλος του Αμερικανικού εμφύλιου πολέμου. (Παν. Μαλακός 1993, 12)

Ακολούθησαν οι αντιπροσωπείες αυτοκινήτων οι οποίες με τη λογική του franchising είχαν τη δυνατότητα και να βρίσκονται πιο κοντά στο καταναλωτή και να επεμβαίνουν μηχανολογικά πιο γρήγορα, και να έχουν προμηθευτές ανταλλακτικών σε διάφορες περιοχές αλλά και να βοηθούν τις συναλλαγές τους.

Αποφασιστική ώθηση στο θεσμό αυτό έδωσαν, μετά το ΄Β παγκόσμιο πόλεμο οι συνθήκες που επικράτησαν τότε, δηλαδή η ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής σε συνδυασμό με την έλλειψη επαρκών κεφαλαίων για την πραγματοποίηση των απαραίτητων επενδύσεων και δικτύων διανομής. Επίσης τότε ικανοποιήθηκαν και οι βασικές ανάγκες των καταναλωτών, αυξήθηκαν τα εισοδήματα και αναπτύχθηκε η ζήτηση με ποιοτικά κριτήρια. (Παν. Μαλακός 1993, 12)

Στις Ηνωμένες Πολιτείες ο θεσμός αυτός εξαπλώθηκε πολύ γρήγορα σε όλους τους κλάδους του αυτοκινήτου (τεχνική συντήρηση, επισκευές, κ.τ.λ.) Ο Χάουαρντ Τζόνσον κινήθηκε στον ίδιο δρόμο ανοίγοντας μια αλυσίδα εστιατορίων, την κίνηση του οποίου μιμήθηκαν και πολλοί άλλοι οι οποίοι συνεχίζουν τη δραστηριότητα τους ακόμη και σήμερα σε παγκόσμια κλίμακα όπως τα Mc Donald's, τα Burger king, Pizza Hut κ.τ.λ. Μάλιστα, η αλυσίδα γρήγορης εστίασης Mc Donald's, θεωρείται η πρωτοπόρος του σύγχρονου συστήματος δικαιόχρησης με,

περισσότερα από 26.000 καταστήματα τυποποιημένου φαγητού παγκοσμίως. Εκτός από ορισμένες μικροδιαφορές, ο σχεδιασμός, η οργάνωση και τα προϊόντα των καταστημάτων της επιχείρησης είναι τα ίδια σε όλες της χώρες. Ο θεσμός αναπτύσσεται ραγδαία στις Η.Π.Α., ακόμα και στους κλάδους ξενοδοχείων, μπουτίκ, διαφήμισης, τροφίμων κ.λ.π.



### 1.2.2 Ιστορική εξέλιξη του θεσμού στην Ευρώπη και την Ελλάδα

Η διεξόδωση της franchising με τη σημερινή του μορφή στην Ευρώπη και σε άλλες ηπείρους έλαβε χώρα τη δεκαετία του '70, κυρίως με τη εξάπλωση των αμερικανικών συστημάτων. Στην αρχή ο θεσμός αντιμετωπίστηκε επιφυλακτικά και ο ρυθμός ανάπτυξης του ήταν συγκρατημένος. Τη δεκαετία του '80 όμως οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις έχοντας διαπιστώσει τα πλεονεκτήματα του franchising και θορυβημένες από την εισβολή στον ευρωπαϊκό χώρο των αμερικανικών κολοσσών, εκδηλώνουν αυξημένο ενδιαφέρον για το δυναμικό αυτό σύστημα συνεργασίας. Π.χ. ενώ το 1975 υπήρχαν μόνο 65 δίκτυα franchising στη Γαλλία, το 1983 έφταναν τα 500. Στη διάρκεια του αρχικού σταδίου ανάπτυξης στην Ευρώπη, ιδιαίτερη εφαρμογή είχε ο θεσμός στο λιανικό εμπόριο και στην εστίαση. Στα επόμενα χρόνια η ανάπτυξη ήταν ραγδαία, ειδικά τις τελευταίες δυο δεκαετίες με αποτέλεσμα, σήμερα στην Ευρώπη να υπάρχουν περίπου 6.632 αλυσίδες franchise<sup>1</sup>.

Αλλά και στην Ελλάδα το franchising δεν είναι κάτι άγνωστο έκανε την εμφάνιση του στα μέσα της δεκαετίας του '70. Η πρώτη επιχείρηση που το χρησιμοποίησε στη χώρα μας ήταν η φίρμα "ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ" με τα Γαλλικά "ΠΡΙΖΟΥΝΙΚ". Κάποιες άλλες επιχειρήσεις που το εφάρμοσαν, από τις πρώτες στην Ελλάδα είναι, τα καταστήματα "NATALYS" και αργότερα τα "BILLY BO", η Ιταλική "ΜΠΙΝΕΤΟΝ", οι αλυσίδες καταστημάτων "GOODIES" και "ΦΛΟΚΑ". (Παν. Μαλακός 1993, 49)

Τα πρώτα χρόνια και στην Ελλάδα όπως και στην υπόλοιπη Ευρώπη το έβλεπαν με επιφύλαξη, για αυτό και η ανάπτυξη του γινόταν με πολύ αργούς ρυθμούς, χωρίς να υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις να ασχολούνται με αυτό το θεσμό, ειδικά στην Ελληνική περιφέρεια.

Η ουσιαστική ανάπτυξη του θεσμού του franchising στην Ελλάδα επήλθε τη δεκαετία του 1990. Αυτό οφείλεται κυρίως στην εθνική οικονομία που ακολούθησε την ύφεση που έπληξε την διεθνή αγορά. Η ραγδαία ανάπτυξη του θεσμού ήρθε ως φυσικό επακόλουθο, με τις αγορές σε όλο τον κόσμο να την καλωσορίζουν ως μια ασφαλή επιχειρηματική ευκαιρία που θα τις βοηθούσε να αντεπεξέλθουν σε δύσκολους καιρούς και αρκετά αδιέξοδα. Η ελληνική αγορά ακολούθησε τη διεθνή πρακτική και το franchise σήμερα αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους επιχειρηματικής ανάπτυξης στη χώρα μας.

---

<sup>1</sup> Πηγή European Franchise Federation



## 1.2.4 Το franchising στην Ευρώπη

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1998 από το Βρετανικό σύνδεσμο franchise (BFA), υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας Franchising (European Franchise Federation-EFF), σε 12 χώρες της Ευρώπης οι οποίες αριθμούσαν 3.691 ανεξάρτητα δίκτυα franchise στα οποία αντιστοιχούσαν 167.432 καταστήματα. Το 2004 η EFF νέα έρευνα οι οποία περιλαμβάνει 20 ευρωπαϊκές χώρες που αριθμούσαν 6.632 εταιρείες franchise που αντιστοιχούσαν 265.943 καταστήματα, από αυτά τα 5.372 δίκτυα ανήκαν στις 12 χώρες της προηγούμενης έρευνας.

Στην Πορτογαλία, το προφίλ της οποίας είναι συγκρίσιμο με τη χώρα μας, το franchising το 2004 αριθμούσε 489 concepts, μέγεθος το οποίο δεν απέχει από το αντίστοιχο μέγεθος στην Ελλάδα. Τη μεγαλύτερη αύξηση όσον αφορά τον αριθμό δικτύων στο διάστημα 1998-2004 παρουσιάζει η Ισπανία (+126%). Στη χώρα αυτή υπάρχει επίσημο σύστημα απογραφής των ενεργών δικτύων franchise. Ακολουθεί η Πορτογαλία (+122%) και με σημαντική διαφορά η Σουηδία (74%). Η αύξηση του αριθμού των δικτύων για το σύνολο των 12 χωρών στο παραπάνω διάστημα ήταν 66%. Στην Ελλάδα, σύμφωνα με την έρευνα την οποία πραγματοποίησε η ICAP το 2005, στο διάστημα 1998 –2005, η αύξηση του αριθμού των ενεργών franchisors ήταν 122% συνολικά, υψηλό σχετικά ποσοστό σε σχέση με το σύνολο των 12 χωρών. Περίπου το 80% των δικτύων franchise στις 20 χώρες που καλύπτει η έρευνα του 2004 είναι αυτόχθονα.

Χώρα	Αριθμός franchisor	Αριθμός Franchisee
Αυστρία	330	4700
Βέλγιο	100	-
Τσεχία	90	300
Δανία	128	5419
Φιλανδία	177	4427
Γαλλία	765	34745
Γερμανία	620	43300
Ελλάδα	430	6540
Ουγγαρία	70	-
Ιταλία	650	40000
Λετονία	15	-
Ολλανδία	475	18500
Πολωνία	167	11730
Πορτογαλία	489	8500
Σλοβενία	106	1100
Ισπανία	650	33032
Σουηδία	400	18000
Ελβετία	180	-
Βρετανία	695	33800
Ρωσία	95	1850
<b>Σύνολο</b>	<b>6.632</b>	<b>265943</b>

Πίνακας 1 Πηγή ICAP Α.Ε.

Στη Βρετανία περίπου το ένα τρίτο των concepts στο λιανικό εμπόριο και τις υπηρεσίες προέρχεται από επιχειρήσεις franchise. Στο Βέλγιο, όπου κυριαρχούν οι οικογενειακού χαρακτήρα επιχειρήσεις, το ποσοστό των επιχειρήσεων franchise είναι μόλις 10%. Στην Ελλάδα είναι ακόμη πολύ χαμηλό (εκτιμάται σε 4% του συνόλου των επιχειρήσεων στις δραστηριότητες τις οποίες κάλυψε η έρευνα: λιανικό εμπόριο και λοιπές δραστηριότητες).

Είναι αξιοσημείωτο ότι η ευρωπαϊκή αγορά αριθμεί περισσότερα από 5.000 διακριτά δίκτυα franchise σε σύγκριση με 1.500 δίκτυα στις ΗΠΑ, που είναι και η πηγή του franchising.

Σύμφωνα με την έρευνα της ICAP, στην Ελλάδα το 2005 αναλογούν κατά μέσο όρο 37 καταστήματα σε κάθε concept, μέγεθος που πλησιάζει τα αντίστοιχα που έχουν καταγραφεί στις πλέον ανεπτυγμένες αγορές διεθνώς (ΗΠΑ, Γαλλία, Βρετανία). Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το μέσο ύψος επένδυσης των μονάδων franchise στην Ελλάδα, το οποίο ανήλθε σε €118.000 το 2005, είναι συγκρίσιμο με τα αντίστοιχα επίπεδα των πλέον ανεπτυγμένων αγορών franchising της Ε.Ε. (Γαλλία, Βρετανία).

### 1.2.3 Το franchising στην Ελλάδα



Η ανάπτυξη της αγοράς ήταν ιδιαίτερα έντονη τη δεκαετία του '90, ενώ από το 2000 και μετά παρατηρείται μικρότερη ανάπτυξη, γεγονός που σημαίνει ότι το franchising εισέρχεται σε φάση ωρίμανσης. Με βάση πρόσφατη κλαδική μελέτη της ICAP, στα μέσα του 2005 τα δίκτυα που ασχολούνται με το franchise στην Ελλάδα είναι περίπου 400, σε σύγκριση με 230 που ήταν στα τέλη του 2001 και 187 το 1998. Επομένως στο διάστημα 2001 - 2005 ο θεσμός επεκτάθηκε κατά 74% περίπου ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων που τον εφαρμόζουν, ενώ η αντίστοιχη μεταβολή από το 1998 ήταν 114%

Ομάδα δραστηριότητας	%Franchisors
Ανεπτυγμένη αγορά τροφίμων	75%
Ανεπτυγμένη αγορά υπηρεσιών	70%
Ανεπτυγμένη αγορά υγιεινών προϊόντων	65%
Ανεπτυγμένη αγορά υπηρεσιών υγείας	60%
Ανεπτυγμένη αγορά υπηρεσιών εκπαίδευσης	55%
Ανεπτυγμένη αγορά υπηρεσιών ψυχαγωγίας	50%
Ανεπτυγμένη αγορά υπηρεσιών μεταφορών	45%
Ανεπτυγμένη αγορά υπηρεσιών καθαριότητας	40%
Ανεπτυγμένη αγορά υπηρεσιών ασφαλείας	35%
Ανεπτυγμένη αγορά υπηρεσιών συντήρησης	30%
Ανεπτυγμένη αγορά υπηρεσιών κηφίμων	25%
Ανεπτυγμένη αγορά υπηρεσιών καθαρισμού	20%
Ανεπτυγμένη αγορά υπηρεσιών μεταφορών	15%
Ανεπτυγμένη αγορά υπηρεσιών μεταφορών	10%
Ανεπτυγμένη αγορά υπηρεσιών μεταφορών	5%

Από πλευράς αριθμού franchisor, οι κλάδοι της ένδυσης και των τροφίμων

Πίνακας 2 Πηγή ICAP Α.Ε.

κυριαρχούν (με ποσοστό 16,2% για κάθε κατηγορία). Στην κατηγορία ης ένδυσης περιλαμβάνονται καταστήματα με έτοιμα ανδρικά, γυναικεία, παιδικά και βρεφικά ρούχα, καταστήματα με εσώρουχα, καταστήματα υποδημάτων και δερμάτινων ειδών και καταστήματα με αξεσουάρ ένδυσης. Η είσοδος ορισμένων μεγάλων πολυεθνικών αλυσίδων ένδυσης κατά την τελευταία πενταετία, επιτάχυνε τις διαδικασίες συγκεντροποίησης σε μια είδη κατακερματισμένη εγχώρια λιανική αγορά ενδυμάτων, οδηγώντας τον κλάδο σε αναδιάρθρωση, με την οργάνωση των κυριότερων εμπορικών επιχειρήσεων σε δίκτυα καταστημάτων.

Για τα καταστήματα τροφίμων θα πρέπει να σημειωθεί η δραστηριοποίηση στη χώρα μας πολυεθνικών ομίλων όπως η “Dia Hellas” και η “Carrefour”, η ανάπτυξη της αλυσίδας “ΑΒ Βασιλόπουλος” με δυο νέα concepts μέσω franchising, αλλά και η εμφάνιση ειδικευμένων καταστημάτων τροφίμων (όπως τα convenience stores), καλλυντικών και απορρυπαντικών κατά την τελευταία πενταετία. Ακόμα στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τα καταστήματα προϊόντων αρτοποιίας, τα οποία δεν λειτουργούν ως καφέ – σνακ (δηλ. δεν διαθέτουν καθιστικό χώρο). Ακολουθούν με σημαντική διαφορά οι ομάδες «εστίαση» και «έπιπλα – υφάσματα επίπλων», με ποσοστό 8,6% η καθεμία.

Όσον αφορά την εστίαση (μια από τις πλέον διαδεδομένες δραστηριότητες στο franchising), τα τελευταία πέντε χρόνια παρατηρείται δυναμική επέκταση της κατ’ οίκον αποστολής γευμάτων (delivery) από πληθώρα επιχειρήσεων και διαφορετικούς τύπους κουζίνας (πιτσαρίες, σουβλάκια, ιταλική κουζίνα κ.λ.π.) Η εξέλιξη αυτή οφείλεται στην υιοθέτηση του «convenience food» από το καταναλωτικό κοινό, ώστε ακόμη και οι αλυσίδες ακόμη που προσέφεραν καθιστικό φαγητό ανέπτυξαν και αυτή την υπηρεσία. Ακόμη ένας παράγοντας στην κατηγορία αυτή είναι η διείσδυση νέων, εξωτικών τύπων κουζίνας στην εγχώρια αγορά (κινέζικη, μεξικάνικη κ.λ.π.).

Επόμενες στην κατάταξη είναι οι ομάδες «καφέ - σνάκ – παγωτό» και «υπηρεσίες», με ποσοστό 7,6% η κάθε μια. Στην ενίσχυση του τομέα των υπηρεσιών (προς επιχειρήσεις και ιδιώτες) συνέβαλαν η είσοδος των κτηματομεσιτικών γραφείων (χαρακτηριστικά κατακερματισμένη αγορά), των στεγνοκαθαριστηρίων, των γραφείων ταχυδιανομής, των υπηρεσιών ασφάλειας και των υπηρεσιών ταχείας εξυπηρέτησης αυτοκινήτων. Στον τομέα της εκπαίδευσης (6,7%) παρατηρείται άνοδος σε σύγκριση με το 2001 (5,3%) και αυτό μπορεί να αποδοθεί στην ανάπτυξη δικτύων εκμάθησης πληροφορικής ιδιαίτερα σε εφαρμογές διαδικτύου και πολυμέσων.

Σύμφωνα με τη γεωγραφική κατανομή των συστημάτων, μεγαλύτερη συγκέντρωση παρατηρείται στο νομό Αττικής με 29,6% του συνόλου των καταστημάτων το 2005. Η ευρύτερη περιοχή των Αθηνών διαθέτει την υψηλότερη αστική συγκέντρωση, άρα το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό σε όλη την Ελλάδα. Συνιστά συνεπώς πεδίο δοκιμής και πλέον κρίσιμη περιοχή για τους περισσότερους franchisor, αυτό άλλωστε φαίνεται και από το υψηλό ποσοστό (74%) των συστημάτων franchise που εδρεύουν στην περιοχή. Η επιτυχής διείσδυση στην έντονα ανταγωνιστική αγορά της

Νησιά Ιονίου	3%	2,0%
<b>Σύνολο χώρας</b>	<b>1509</b>	<b>100,0%</b>

**Πίνακας 3 Πηγή ICAP Α.Ε.** πρωτεύουσας, αποτελεί μια σοβαρή ένδειξη για την επιτυχία μιας επιχείρησης σε ολόκληρη την επικράτεια. Σε σύγκριση με το 2001 το 2005 παρατηρείται ευρύτερη διασπορά των καταστημάτων στην υπόλοιπη χώρα εκτός του Νομού Αττικής. Σημαντική αύξηση καταστημάτων παρατηρείται στην Πελοπόννησο και στη Θεσσαλία, ενώ στην υπόλοιπη επικράτεια ο αριθμός των καταστημάτων παρουσιάζει βαθμό συγκέντρωσης που συμβαδίζει με τα πληθυσμιακά δεδομένα και τον τουρισμό. Στην Κρήτη το 2005 υπήρχαν 59 καταστήματα που αντιστοιχεί στο 3,9% του συνόλου της χώρας. Οι πλέον δημοφιλείς περιοχές της Αττικής είναι το κέντρο της Αθήνας, τα βόρεια και τα νότια προάστια, δηλαδή περιοχές που χαρακτηρίζονται από έντονη κοινωνική και εμπορική δραστηριότητα.

Η προέλευση των επιχειρηματικών συστημάτων franchising που λειτουργούν στη χώρα μας είναι κυρίως εγχώρια. Συγκεκριμένα, το 76,8% των concept είναι εγχώριας προέλευσης.

Τα διεθνή concept (2005: 23,2%, 2001: 15,2%) λειτουργούν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (2005:61,5%, 2001:63,6%) με την μορφή master franchise, τα οποία παραχωρούν οι διεθνείς franchisors σε τοπικούς επιχειρηματίες. Ποσοστό 26,9% (2001:9,1) αντιστοιχεί σε θυγατρικές εταιρείες επιχειρήσεων της αλλοδαπής και ποσοστό 11,1% (2001:27,3%) λειτουργούν με άλλη μορφή (π.χ. join-venture, direct franchise,



υποκατάστημα κ.λ.π.)

Από τα Ελληνικά τώρα concept ένα ποσοστό 25,9% του συνόλου, το 2005 έχουν αναπτύξει διεθνή παρουσία. Από τα στοιχεία αυτής της έρευνας προκύπτει ότι, όσον αφορά την εξαγωγιμότητα των concepts το franchising στη χώρα μας έχει τις προϋποθέσεις για θετική και βιώσιμη διεθνή παρουσία. Το 2005 η δραστηριότητες με την δυναμικότερη παρουσία στο εξωτερικό είναι οι κλάδοι των καταστημάτων, επίπλων και υφασμάτων επίπλων (63,6%), καφέ – σνακ - παγωτό (50%), κατασκευές (33,3%) και ένδυση και αξεσουάρ ένδυσης με (31,6%). Οι δραστηριότητες τώρα με το μεγαλύτερο ποσοστό σχεδιαζόμενης επέκτασης στο εξωτερικό είναι: εκπαίδευση (71,4%), υπηρεσίες (62,5%) και ψυχαγωγία.

Η δημοφιλέστερη χώρα επέκτασης των Ελληνικών δικτύων είναι η Κύπρος, λόγω των κοινών πολιτιστικών δεσμών και της εγγύτητας με την Ελλάδα. Σε αντίθεση με το 2001, το 2005 η διεθνείς δραστηριότητα εκτείνεται σε χώρες της ανατολικής Ευρώπης και της ευρύτερης περιοχής των Βαλκανίων, όπως η Βουλγαρία και η Ρουμανία. Αυτό οφείλεται στο ότι αποτελούν πλησιέστερο εξαγωγικό προορισμό και στην ενταξιακή τους πορεία στην Ευρωπαϊκή Ένωση.



### 1.3 Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος

Ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος δημιουργήθηκε μέσα από μια προσπάθεια που ξεκίνησε το 1996, με την πρωτοβουλία κάποιων ανθρώπων οι οποίοι βλέποντας την δυνατότητα ανάπτυξης του θεσμού, θεώρησαν ότι χρειαζόταν ένα σώμα το οποίο θα εξέφραζε κοινές απόψεις και ταυτόχρονα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως ένας μοχλός για την παραπέρα ανάπτυξη του franchising στην Ελλάδα.

Τα αρχικά 21 μέλη του Συνδέσμου προέρχονται από διάφορους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας όπως Τράπεζες, Είδη ρουχισμού, Είδη οικιακής χρήσης, Εστίαση, και Τουρισμός. Σήμερα ο Σύνδεσμος ήδη αριθμεί 50 μέλη και καλύπτει έναν ευρύτατο χώρο οικονομικής δραστηριότητας, με τακτικά του μέλη διακεκριμένες εταιρείες του χώρου και επίσης πολλά συνεργαζόμενα μέλη (δικηγόροι, σύμβουλοι επιχειρήσεων) ως επιστημονικούς συνεργάτες. ([www.franchise.gr](http://www.franchise.gr))

**Σκοπός του Σωματείου, σύμφωνα και με τα καταστατικό του, είναι:**

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

### ***Δραστηριότητες***

Η πραγματοποίηση των σκοπών του σωματείου επιτυγχάνεται με κάθε νόμιμο μέσο, περιλαμβανομένης της χρηματοδότησης και οργάνωσης στη Ελλάδα και στο εξωτερικό κάθε είδους δραστηριότητας, σεμιναρίων, συνεδρίων, εκθέσεων, ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών εκπομπών και της καταχώρισης στον πολιτικό και οικονομικό Τύπο δημοσιευμάτων που να αφορούν το Franchising, της θέσπισης βραβείων και υποτροφιών, της παροχής με κάθε πρόσφορο μέσο αναγνώρισης σε πρόσωπα που τηρούν τις αρχές και την ορθή πρακτική του Franchising, της έκδοσης ενημερωτικών φυλλαδίων σχετικών με το Franchising και τις δραστηριότητες του Συνδέσμου και, τέλος, της πρόσληψης προσωπικού και συμβούλων, της αγοράς

εξοπλισμού και της μίσθωσης εγκαταστάσεων.

Για την επίτευξη των σκοπών του, το σωματείο μπορεί να ιδρύει με άλλα πρόσωπα – φυσικά ή νομικά – σωματεία ή κάθε είδους ενώσεις προσώπων στη Ελλάδα και στο εξωτερικό, να συμμετέχει σε αυτές ή να συνεργάζεται μαζί τους.

Η πραγμάτωση των σκοπών του Σωματείου έχει άμεση θετική ανταπόκριση στα μέλη του. Τα μέλη με τη σειρά τους έχουν την δυνατότητα – με το δικαίωμα της συμμετοχής τους στο ανώτατο και κυρίαρχο όργανο του Συνδέσμου, που είναι η γενική συνέλευση των μελών – να καταθέσουν τις απόψεις τους για το παρόν και το μέλλον του Franchising.

Επιπλέον, η πολυσχιδής δράση του συνδέσμου συνοψίζεται επιγραμματικά στα εξής:

- Ημερίδες εντός και εκτός Αθηνών με επιμελητήρια για την προώθηση του θεσμού.
- Ημερίδες εντός και εκτός Αθηνών για την ανάπτυξη ειδικών θεμάτων που απασχολούν το θεσμό και τους λειτουργούς του, όπως νομικό πλαίσιο, ρόλος του Συνδέσμου, χρηματοδοτήσεις, ανάπτυξη με λίγους ισχυρούς ή πολλούς Franchisees.
- Συνεχείς επαφές με ΜΜΕ, έκδοση δελτίων Τύπου για ενέργειες του Συνδέσμου.
- Έκδοση ενημερωτικών φυλλαδίων του Συνδέσμου, με ενημέρωση πάνω στους στόχους του, τα μέλη του και τον κώδικα δεοντολογίας του.
- Παρουσία του Συνδέσμου – μέσω ιστοσελίδας στο διαδίκτυο, από όπου και λαμβάνονται πληροφορίες για το Σύνδεσμο, τα μέλη του, νέα για το χώρο, καθώς και η δυνατότητα μέσω του διαδικτύου να πραγματοποιήσουν οι ενδιαφερόμενοι αίτηση εγγραφής.
- Επαφές τακτικών και συνδεδεμένων μελών μεταξύ τους.

Ο Σύνδεσμος διατηρεί επαφή και χτίζει σταθερά την επικοινωνία του με τους αντίστοιχους συνδέσμους του εξωτερικού. Σύμμαχος σε αυτή την προσπάθεια είναι η αλματώδης ανάπτυξη του Franchising διεθνώς και οι διεθνείς εκθέσεις Franchise που πραγματοποιούνται σε μηνιαία βάση σε ολόκληρο τον κόσμο και αποτελούν εφελκυστικό επικοινωνίας με τα επίσημα όργανα που εκπροσωπούν το θεσμό στην παγκόσμια εμπορική κοινότητα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΤΥΠΟΙ FRANCHISING

#### ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ

##### 2.1 Κατηγορίες Franchising

Με βάση το αντικείμενο του franchising μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής βασικές κατηγορίες:

###### **Francise διανομής προϊόντων**

Αφορά τη διανομή μιας σειράς προϊόντων ορισμένης κατηγορίας, τα οποία διατίθενται σε τελικούς καταναλωτές (λιανική πώληση). Το βασικό χαρακτηριστικό εδώ είναι η προς τα έξω ενιαία εμφάνιση. (Παν. Μαλακός 1993, 20)

###### **Services Franchise (Franchise Παροχής Υπηρεσιών)**

Είναι μία μορφή Franchising όπου ο δικαιούχος παρέχει στο δικαιούχο την άδεια εκμετάλλευσης του πακέτου Franchise μέσα από την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές. Η μορφή αυτή γνωρίζει μια γρήγορη ανοδική πορεία κατά τα τελευταία χρόνια. Σε αυτό το είδος υπάρχει πιο έντονο το χαρακτηριστικό της συνεχούς τεχνικής και οργανωτικής στήριξης από τον franchisor στον franchisee.

###### **Franchise Παραγωγής ή Βιομηχανικό**

Πρόκειται για μία σύμβαση με βάση την οποία ο Franchisee κατασκευάζει ο ίδιος, σύμφωνα με τις υποδείξεις του Franchisor, προϊόντα τα οποία πωλεί με το εμπορικό σήμα του Franchisor.

###### **Μεικτό Franchise**

Είναι μια εξελιγμένη μορφή franchise που παρουσιάστηκε σε μεταγενέστερο χρόνο. Είναι αρκετά συνηθισμένο στον κόσμο του Franchising να συνδυάζονται αρμονικά μέσα στο ίδιο Δίκτυο, η διανομή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών. Συνήθως αυτό συμβαίνει, όταν η πώληση ενός προϊόντος υποστηρίζεται από την παροχή κάποιας υπηρεσίας.



Άλλες μορφές franchising είναι:

### **Investment Franchise (Επενδυτικό Franchise)**

Ο δικαιοδόχος τοποθετεί τα κεφάλαια για να επενδύσει σε ένα υψηλού κόστους σύστημα Franchise και παρά την πλήρη εξασφάλιση της στρατηγικής διοίκησης, μισθώνει τρίτους στους οποίους αναθέτει εξ ολοκλήρου τη διαχείριση για λογαριασμό του των καταστημάτων του δικτύου.

### **Direct Franchise(Άμεσο Franchise)**

Ο δικαιοπάροχος παρέχει σε κάθε δικαιοδόχο τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το σύστημα Franchise από μία και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Πρόκειται για σχέση one-to-one.

### **Multinuit Franchising (Franchising Πολλαπλών Σημείων)**

Ο δικαιοπάροχος δίνει στο δικαιοδόχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου Franchise 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.

### **Mobile Franchise (Κινητό Franchise)**

Ο δικαιοπάροχος παρέχει στο δικαιοδόχο την άδεια να εκμεταλλεύεται το πακέτο Franchise, μέσα από την παροχή συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές και εκτός του καταστήματός του (συνήθως με τη χρήση κινητών μέσων - αυτοκινήτων κλπ), πάντα όμως με τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπάροχου.

### **Management Franchise (Διοικητικό Franchise)**

Ο δικαιοδόχος ελέγχει αρκετές περιοχές ή ακόμη και ολόκληρη περιφέρεια και συντονίζει μία ομάδα εργαζομένων.

### **Executive Franchise (Διευθυντικό Franchise)**

Ο δικαιοδόχος αναπτύσσει προσωπική επιχείρηση, η οποία αποτελείται συνήθως από έναν και μοναδικό εργαζόμενο στο γραφείο -τον ίδιο- και

που γενικά αφορά σε κλάδους όπως οικονομικές υπηρεσίες, υπηρεσίες προσωπικού, γραφεία συμβούλων ή project management (διοίκηση έργου). Παραδείγματα αποτελούν λογιστικά γραφεία και γραφεία συμβούλων.

### **Retail Shop Franchise (Franchise Καταστημάτων Λιανικής Πώλησης)**

Ο δικαιοδόχος καταβάλλει σημαντικό κεφάλαιο, τόσο για την ιδιοκτησία/μίσθωση του καταστήματος, όσο και για τον εξοπλισμό ο οποίος πιθανότατα να απαιτεί ένα μεγάλο μέρος της επένδυσης, καθώς και για το προσωπικό.

### **Sales/Distribution Franchise (Franchise Διανομής/Πωλήσεων)**

Ο δικαιοδόχος λειτουργεί αποτελεσματικά υπό τη μορφή πλασιέ, πουλώντας ή διανέμοντας προϊόντα στην περιφέρειά του. Στην περίπτωση αυτή θα μπορούσε, αν το επιθυμούσε, να προσλάβει τρίτους για οδηγούς/διανομείς, οι οποίοι θα κάλυπταν και νέες περιοχές, καθώς βάσει των πελατών αναπτύσσεται περισσότερο.

### **Job Franchise**

Όπου ο Franchisee με μία επένδυση χαμηλού επιπέδου, αγοράζει το δικαίωμα να λειτουργεί, τυπικά, μία επιχείρηση η οποία θα διαθέτει έναν υπάλληλο με δικό του μεταφορικό μέσο, παρέχοντας εξυπηρέτηση/εγκατάσταση/επιδιόρθωση κατ' οίκον (home based).

### **Corner Franchise (Μερικό Franchise)**

Η μορφή αυτή του Franchising συνίσταται στη χρησιμοποίηση από το δικαιοπάροχο (Franchisor) ενός συγκεκριμένου καταστήματος τρίτου προσώπου για τη διάθεση μέσα από αυτό των προϊόντων της επιχείρησης του Franchisor, σύμφωνα με τη δική του μέθοδο πωλήσεων. Το κατάστημα αυτό δεν πρέπει να ανήκει σε κανένα δίκτυο Franchising. Στο παραπάνω κατάστημα παραχωρούνται, μετά από συμφωνία του ιδιοκτήτη και του Franchisor, ιδιαίτεροι χώροι, σε διάφορες επιχειρήσεις Franchising για την πώληση των προϊόντων τους. Η τεχνική αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη και καλείται τεχνική του 'shop-in-shop'.

## Conversion Franchise (Franchise Μετατροπής)

Σε αυτή τη μορφή του Franchise ο δικαιοδόχος (Franchisee) λειτουργεί ήδη, πριν την ένταξή του στο δίκτυο τη δική του επιχείρηση της οποίας το αντικείμενο είναι ίδιο με αυτό της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου (Franchisor).

### 2.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τον franchisor

#### 2.2.1 Πλεονεκτήματα



##### - Ταχεία και αποδοτικότερη ανάπτυξη

Ενα προφανές πλεονέκτημα για τον Franchisor είναι η δυνατότητα που του δίνεται να επεκτείνει την επιχείρησή του χρησιμοποιώντας ανθρώπινο δυναμικό και υλικούς πόρους τρίτων. Έτσι, η ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου μειώνεται σημαντικά μια και του παρέχεται η δυνατότητα αποτελεσματικότερης διάθεσης των ιδίων πόρων προς όφελος της ανάπτυξης και εξέλιξης του concept αλλά και των Franchisees. Ο Franchisor έχει τη δυνατότητα να διεισδύσει και να ελέγξει αποτελεσματικότερα μια αγορά αυξάνοντας το δίκτυό του πολύ γρηγορότερα από ότι θα μπορούσε σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση.

Οι Franchisees συνεισφέρουν στην συγκέντρωση σημαντικού μέρους των αναγκαίων πόρων με την επένδυσή τους στο αρχικό κόστος, την καταβολή δικαιωμάτων εισόδου (entry fee) και συνεχών δικαιωμάτων (royalties) αλλά και με συνεχή συμβολή τους στην εξέλιξη του concept στην ισχυροποίηση του brand name, την διεύρυνση του μεριδίου αγοράς και την αποδυνάμωση του ανταγωνισμού, την επανεπένδυση των κερδών τους κλπ.

Σε καμία περίπτωση όμως τα παραπάνω δεν σημαίνουν ότι για την ανάπτυξη με Franchising δεν απαιτούνται σημαντικά κεφάλαια. Η επιτυχία του εγχειρήματος εξαρτάται και από την δυνατότητα συνεχών επενδύσεων σε υποδομή, σε οργάνωση, σε marketing. Επενδύσεις που ισχυροποιούν και διευρύνουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, υποστηρίζουν το δίκτυο, επιταχύνουν την ανάπτυξη δημιουργώντας πιλοτικές διαδικασίες σε νέα δυναμικά συστήματα διανομής.

### *- Δέσμευση - Παρακίνηση*

Ο Franchisee είναι διαχειριστής αλλά και συγχρόνως ο ιδιοκτήτης της δικής του επιχείρησης. Αυτός απολαμβάνει τα οφέλη της επιτυχίας ή εισπράττει τα αρνητικά αποτελέσματα της αποτυχίας. Είναι προφανές ότι δεσμεύεται περισσότερο καθώς έχει ισχυρά κίνητρα για την ανάπτυξη της από ότι θα είχε ένας απλός υπάλληλος οποίος δεν απολαμβάνει άμεσα προσωπικό όφελος.

Για τον λόγο αυτό καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια έτσι ώστε να διασφαλίσει τη μεγιστοποίηση τόσο των κερδών του όσο και της πελατειακής του βάσης. Παράλληλα όταν ο Franchisor έχει δημιουργήσει τις ανάλογες στρατηγικές και διαδικασίες συμβάλλει στην εξέλιξη και βελτίωση του concept, την περαιτέρω ανάπτυξη και ενδυνάμωση του δικτύου ως συνόλου.

### *- Αποτελεσματικότερη διαχείριση*

Από τη στιγμή που ένας Franchisor έχει επιτύχει δεν είναι άλλωστε θέμα τύχης - να προσελκύσει ικανούς συνεργάτες Franchisees οι οποίοι θα αναπτύξουν και θα επεκτείνουν την επιχείρηση, τότε έχει όλη την ευκαιρία να επικεντρωθεί σε άλλους τομείς που θα έχουν στόχο είτε στη βελτίωση του αρχικού concept είτε στην ανάπτυξη άλλων δραστηριοτήτων που ενδέχεται να απορρέουν από την αρχική. Η αδιάλειπτος υποστήριξη, ο συστηματικός έλεγχος, η συνεχής εκπαίδευση είναι αναγκαίοι όροι προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι το δίκτυο αποτελείται από αφοσιωμένο δυναμικό που εργάζεται σκληρά για να διαφυλάξει την επένδυση και αποτελεί ουσιαστικό περιουσιακό στοιχείο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### *- Ισχυρό Brand Name*

Το Franchising προσφέρει το ουσιαστικό πλεονέκτημα στον Franchisor να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα του brand name τους τόσο μέσω της συνεταιριστικής διαφήμισης (co operative advertising) του δικτύου όσο και της τοπικής διαφήμισης του κάθε Franchisee. Στη πλειονότητα των συστημάτων οι Franchisees καλούνται να συμβάλουν με ένα ποσοστό επί των ακαθάριστων πωλήσεών τους (συνήθως 2%-4%) ως συμμετοχή στις διαφημιστικές δαπάνες. Αυτό προσφέρει μια σημαντική πηγή πόρων στον Franchisor ο οποίος επιδιώκει να αυξήσει την αποδοχή και την αναγνωρισιμότητα του brand name από το κοινό και την αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχει. Η δύναμη της διαφήμισης δεν πρέπει να υποβαθμίζεται καθώς είναι το κλειδί της μελλοντικής επιτυχίας της επιχείρησης και της δημιουργίας σημαντικών υπεραξιών.

## - Οικονομίες Κλίμακας - Διαπραγματευτική Ισχύς

Για concept που βασίζονται στην πώληση προϊόντων, η ταχεία ανάπτυξη του δικτύου μπορεί να προσφέρει ένα ιδιαίτερα σημαντικό «διαπραγματευτικό εργαλείο» που διευκολύνει τις εμπορικές συναλλαγές με τους προμηθευτές, καθώς δίνει τη δυνατότητα στους Franchisors να διαπραγματεύονται και να εξασφαλίζουν όχι μόνο ιδιαίτερα ευνοϊκές για αυτούς συμφωνίες αλλά και στρατηγικούς συμμάχους. Αυτό με τη σειρά του ενδυναμώνει την αφοσίωση του λήπτη στο δίκτυο αφού ο ίδιος συνειδητοποιεί πως από μόνος του δεν θα μπορούσε σε καμία περίπτωση να είχε το ίδιο αποτέλεσμα. Και δεν ομιλούμε απλά και μόνο για πλεονέκτημα τιμών ή διακανονισμού. Σε πολλές περιπτώσεις τα ποιοτικά πλεονεκτήματα είναι τα καθοριστικά (πχ αποκλειστική διανομή ενός νέου μοντέλου για κάποιο χρονικό διάστημα).

### 2.2.2 Μειονεκτήματα



#### - Εκχώρηση σημείων πώλησης - Μείωση ποσοστού κέρδους

Το πλέον προφανές μειονέκτημα του Franchising για τον Franchisor είναι ότι πρέπει να εκχωρεί μέρος των κερδών που παράγει το concept, το προϊόν ή η υπηρεσία που έχει διαμορφώσει και αναπτύξει. Έτσι, με την επιλογή ενός «κακού» συνεταιίρου επηρεάζονται αρνητικά τόσο τα πραγματοποιημένα κέρδη (realizable profits) όσο και η φήμη της επιχείρησης.

Τα εταιρικά καταστήματα έχουν την τάση να είναι περισσότερο κερδοφόρα για τον δότη από ότι τα Franchised καταστήματα όπου οι αποδόσεις τους είναι περιορισμένες. Σε αυτήν την περίπτωση η βασική πηγή εσόδων του Franchisor είναι η συνεχής καταβολή των τελών δικαιούχου (Franchise fees) που εκφράζονται ως ποσοστό του μικτού τζίρου του Franchisee. Οι συγκεκριμένες προμήθειες κυμαίνονται μεταξύ 7-15%, ποσοστό ιδιαίτερα χαμηλό σε σχέση με το εισόδημα που θα αποκόμιζε ένας Franchisor στην περίπτωση που θα ήταν ο ίδιος ιδιοκτήτης της μονάδας.

Η φύση της σχέσης Franchisor - Franchisee δείχνει ότι και οι δυο πλευρές επιδιώκουν το κέρδος παρόλα αυτά το 90% του κέρδους κατευθύνεται προς τους Franchisees. Λιγότερο από αυτό το ποσοστό ενδέχεται να δημιουργήσει προβλήματα στην δέσμευση αλλά και στα κίνητρα του Franchisee.

### *- Αποκλειστικότητα*

Σε πολλά δίκτυα ο Franchisee κατέχει μια γεωγραφική περιοχή αποκλειστικής εκμετάλλευσης στην οποία συνήθως ο Franchisor δεν μπορεί να διεισδύσει εκτός αν προβλέπεται από ειδικούς όρους της μεταξύ τους συμφωνίας (κυρίως σε “κλειστές” αγορές). Προβλήματα ωστόσο εμφανίζονται όταν η αποκλειστική περιοχή εκμετάλλευσης δεν αξιοποιείται από τον Franchisee με αποτέλεσμα όχι απλώς απώλεια πωλήσεων αλλά κυρίως απώλεια μεριδίου αγοράς και ενδυνάμωση ανταγωνισμού. Εντούτοις υπάρχουν τρόποι για την επίλυση τέτοιων προβλημάτων όπως η θέσπιση κριτηρίων ελάχιστης απόδοσης τα οποία όμως δεν είναι πάντα ρεαλιστικά.

### *- Επενδύσεις και εφαρμογή ολοκληρωμένης πολιτικής, υποστήριξης και ελέγχου*

Δεν είναι όλοι φτιαγμένοι από τη φύση τους για να γίνουν επιτυχημένοι Franchisees και επιχειρηματίες. Απαιτείται οργάνωση, υποδομή, υπομονή, ομαδική δουλειά, διοικητικές ικανότητες και συγκεκριμένες πολιτικές ελέγχου, εκπαίδευσης, επικοινωνίας προκειμένου να πεισθούν οι Franchisees να ακολουθήσουν κοινή στρατηγική και να εξασφαλισθεί η ομοιομορφία μέσα στο σύστημα. Σημαντικό κεφάλαιο αλλά και σημαντικός αριθμός πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητο να δεσμευτούν στην διαχείριση ενός δικτύου Franchise.

Η σχέση του δότη με τους λήπτες δεν είναι μια μονοσήμαντη σχέση προμηθευτή-πελάτη που εξαντλείται στην διανομή και υποστήριξη ενός προϊόντος. Είναι μια πολύπλοκη σχέση που διαφοροποιείται ουσιαστικά καθώς οι Franchisees είναι ιδιοκτήτες της δικής τους επιχείρησης και χρήζουν διαφορετικής αντιμετώπισης από ότι ένας υπάλληλος ενώ παράλληλα διαχειρίζονται κοινά περιουσιακά στοιχεία όπως το brand name, την εξέλιξη του συστήματος κλπ..

Οι Franchisors πρέπει να αναπτύσσουν - συνεχώς και με συνέπεια πολιτικές ικανές να κινητοποιούν και να πείθουν ανεξάρτητους επιχειρηματίες στο να ακολουθήσουν οδηγίες και αυτό πραγματικά δεν είναι πάντα εύκολο. Ένας υπάλληλος που μονίμως αρνείται να ακολουθήσει οδηγίες μπορεί να απολυθεί και να αντικατασταθεί, τούτο όμως δεν είναι τόσο εύκολο σε ένα σύστημα Franchise. Η ρήξη με ένα Franchisee δεν είναι απλά μια νομική αντιδικία. Έχει βαθύτερες επιπτώσεις μέσα σε ένα δίκτυο μια και δεν περιορίζονται σε απώλεια εσόδων με παράλληλη αύξηση του κόστους διαχείρισης του δικτύου αλλά το σημαντικότερο ενδεχομένως κινητοποιούν φυγόκεντρες δυνάμεις που οδηγούν σε απορύθμιση συνολικά του συστήματος Franchise. Επιπτώσεις που θέτουν σε αμφισβήτηση συνολικά την δομή του συστήματος (concept, επιλογή και αξιολόγηση, εμπορική πολιτική, υποστήριξη κλπ) με άμεσα αποτελέσματα στην συνολική λειτουργία, στην αποτελεσματικότητα και τέλος στην περαιτέρω ανάπτυξή του..

Το Franchising απαιτεί αυστηρά κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης, ένα ολοκληρωμένο σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας, μια ουσιαστική εκπαίδευση και υποστήριξη σε σταθερή βάση από τον Franchisor, ο οποίος σε τελευταία ανάλυση

καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την επιχειρηματική επιτυχία των Franchisees του.

Αν ένας Franchisor επιθυμεί να διατηρεί τον έλεγχο της πορείας του δικτύου του θα πρέπει απαραίτητα να δημιουργήσει “έξυπνα” συστήματα υποστήριξης και ελέγχου του δικτύου του. Αυτό φυσικά απαιτεί συγκριτικά αυξημένο αρχικό κόστος αλλά ποσοστιαία μειούμενο κόστος διαχείρισης ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του δικτύου. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό από την πρώτη στιγμή σχεδιασμού ενός συστήματος Franchise να έχουν προβλεφθεί οι αναγκαίες επενδύσεις αλλά και οι πηγές χρηματοδότησής τους. Πηγές που δεν θα περιορίζονται μόνο στο εμπορικό κέρδος ή σε έσοδα από royalties ή τη διαφημιστική συνεισφορά, αλλά θα καλύπτουν τομείς όπως προμηθευτές, συμμαχίες, real estate, δημιουργία εναλλακτικών καναλιών διανομής, δημιουργία υπεραξιών κ.λ.π.

### *- Απόλεια Ευελιξίας*

Τα καταστήματα που ανήκουν σε ένα δίκτυο Franchise – σε ορισμένες περιπτώσεις - επιδεικνύουν αργή αντίδραση στις μεταβολές της αγοράς. Επιπλέον η εισαγωγή μιας νέας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών μέσα σε ένα δίκτυο είναι περισσότερο χρονοβόρα από ότι σε μια αλυσίδα αποτελούμενη αποκλειστικά από εταιρικά καταστήματα. Είναι σημαντικό οι Franchisors να διατηρούν μια ισορροπία ανάμεσα στις εταιρικές και στις Franchised μονάδες, μια και αποδεικνύεται ευκολότερο για έναν Franchisor να επιφέρει μια αλλαγή όταν αυτή βασίζεται στη δική του εμπειρία. Παρόλα αυτά τούτο δεν σημαίνει ότι οι βελτιώσεις και οι προτάσεις που εισηγούνται οι Franchisees δεν πρέπει να αξιολογούνται και να εφαρμόζονται μέσα στα πλαίσια του δικτύου. Οι Franchisees – έχοντας την άμεση επαφή με τον τελικό καταναλωτή και το άμεσο συμφέρον – μέσα από οργανωμένες μορφές διαλόγου συνεισφέρουν σημαντικά στη συλλογική γνώση και εμπειρία έτσι ώστε να διασφαλισθεί ότι το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καταναλωτών.

### *- Εχεμύθεια*

Διανύουμε μια εποχή που το “προϊόν” έχει υπερβεί τα φυσικά χαρακτηριστικά του. Ο ανταγωνισμός έχει μετατοπισθεί στην προστιθέμενη αξία που εμπεριέχει το προϊόν ή η υπηρεσία, στις αυλές αξίες και οφέλη που εισπράττει ο καταναλωτής είτε στην διαδικασία αγοράς ή στην διάρκεια χρήσης του. Η νέα αυτή πραγματικότητα αναδεικνύει ως το κύριο πεδίο ανταγωνισμού τις συλλογικές ικανότητες ενός οργανισμού, τα συστήματα διαχείρισης, οργάνωσης, επικοινωνίας και marketing κλπ. Αυτά τα συστήματα, η τεχνογνωσία είναι το συστατικό στοιχείο όλων αυτών που προσφέρει ένα σύστημα Franchise στους λήπτες. Με την συμμετοχή τρίτων στο δίκτυό του, ο Franchisor θα πρέπει οπωσδήποτε να αποκαλύψει - μερικά έστω- τις απόρρητες πληροφορίες και τη τεχνογνωσία που αφορά την επιχείρηση και τα συστήματά της. Αν και ο Franchisee συνήθως υποχρεώνεται να υπογράψει συμφωνία εμπιστευτικότητας η

οποία εμπεριέχει περιορισμούς που αφορούν στην δυνατότητά του να χρησιμοποιεί τις συγκεκριμένες πληροφορίες προς ίδιον όφελος, αυτοί οι όροι είναι συχνά δύσκολο να ελεγχθούν και να εφαρμοσθούν.

## 2.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τον franchisee



### 2.3.1 Πλεονεκτήματα

#### - Μειωμένος επιχειρηματικός κίνδυνος

Το μεγαλύτερο όφελος για έναν Franchisee είναι η μείωση του επιχειρηματικού ρίσκου μιας ενδεχόμενης επιχειρηματικής αποτυχίας καθώς ένας «υπεύθυνος» Franchisor έχει εντοπίσει και αντιμετωπίσει τις αδυναμίες που παρουσιάζει το concept στην αγορά.

Έχει αποδειχθεί πως λιγότερο του 7% Franchisees αποτυγχάνει μέσα στα 3 πρώτα χρόνια της λειτουργίας της επιχείρησης σε σχέση με πάνω 50% όπου ανέρχεται το ποσοστό αποτυχίας μέσα στο ίδιο χρονικό διάστημα για όσους ξεκινούν την δική τους επιχείρηση. Το ποσοστό αυτό συνεχώς θα διευρύνεται μια που η συγκεντροποίηση των αγορών στους παραδοσιακούς τομείς της ελληνικής οικονομίας καταστούν αδύνατη την επιβίωση μικρών ανεξάρτητων επιχειρήσεων, ενώ η δραστηριοποίηση τους σε τομείς παροχής υπηρεσιών ή σε νέες αγορές προϋποθέτει υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης γνώσης και οργάνωσης, γεγονός που καθιστά την ένταξη σε ένα δίκτυο μοναδική επιλογή.

#### - Οικονομίες κλίμακας

Το Franchising δίνει τη δυνατότητα σε ένα μικρό επιχειρηματία να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά μέσα στην αγορά και να εκμεταλλευτεί το γεγονός πως μακροπρόθεσμα το μέσο κόστος του (αγορών, λειτουργίας και προώθησης) μειώνεται, όσο αυξάνεται η ισχύς του δικτύου, διευρύνοντας το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα..

Ένα Franchised δίκτυο μπορεί να αγοράσει προϊόντα και υπηρεσίες σε πιο ευνοϊκές τιμές από ότι ένας μεμονωμένος ανεξάρτητος επιχειρηματίας, κάτι το οποίο μπορεί να του προσφέρει ένα ουσιαστικό πλεονέκτημα έναντι στους μικρότερους ανεξάρτητους ανταγωνιστές. Επιπλέον τα προϊόντα, ο εξοπλισμός, το σύστημα και οι υπηρεσίες οι οποίες έχουν ήδη δοκιμαστεί στην αγορά διασφαλίζουν ένα ικανοποιητικό και δεδομένο επίπεδο αποδοχής και μεριδίου αγοράς.



### *- Συνεχής Υποστήριξη - Ποιοτικό management*

Ο κάθε Franchisee έχει πρόσβαση σε μια ποιοτική εκπαίδευση και βοήθεια έτσι ώστε να διαχειρίζεται από την πρώτη μέρα αποτελεσματικά την επιχείρησή του αποφεύγοντας λάθη και παγίδες τις οποίες, αντιθέτως, αδυνατούν να αντιμετωπίσουν ανεξάρτητοι επιχειρηματίες που ξεκινούν από το μηδέν. Η συνεχής υποστήριξη και καθοδήγηση από τον Franchisor παρέχει μια σημαντική βάση στους Franchisee που συχνά τους επιτρέπει να αντιμετωπίζουν ηπιότερα καταστάσεις ύφεσης σε σχέση με άλλους επιχειρηματίες, ενώ ταυτόχρονα η συνεχής εκπαίδευση και η αξιοποίηση της συλλογικής εμπειρίας τους επιτρέπει να αυξήσουν σημαντικά τις επιχειρηματικές τους ικανότητες και την αξιοπιστία τους, καθώς και να αποκτήσουν πρόσβαση σε σημαντικούς πόρους επιτυγχάνοντας περαιτέρω διεύρυνση των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων.

### *- Διαφήμιση*

Όπως αναφέραμε ο λήπτης συχνά καλείται να συμμετέχει στα διαφημιστικά έξοδα με κάποιο ποσό που συνήθως κυμαίνεται στο 2%-4% του μικτού κύκλου εργασιών του. Η συγκέντρωση πόρων από άλλους Franchisees αλλά και η όποια συνεισφορά του Franchisor δίνει στους λήπτες το πλεονέκτημα να απολαμβάνουν συνεχή διαφημιστική προβολή. Αποτέλεσμα της συχνής διαφήμισης είναι η αύξηση των πωλήσεων, του μεριδίου αγοράς της αναγνωρισιμότητας του brand name του δικτύου και κατ' επέκταση η ενίσχυση της κερδοφορίας του και της τελική αξίας της επιχείρησής του.

### *- Χρηματοδότηση*

Ένας Franchisee μπορεί να εκμεταλλευτεί το όνομα και τη φήμη του brand name που έχει χτίσει ο Franchisor. Το γεγονός αυτό συχνά συρρικνώνει τον ελάχιστο αρχικό χρόνο που απαιτείται για την επίτευξη του νεκρού σημείου και με τη σειρά του μειώνει το απαιτούμενο κεφάλαιο εκκίνησης του Franchisee. Τούτο μειώνει τον επιχειρηματικό ρίσκο και το απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο.

Αποτέλεσμα η ευκολότερη πρόσβαση στον τραπεζικό δανεισμό και η επίτευξη καλύτερων όρων για τους Franchisees σε σχέση με όσους επενδυτές ξεκινούν μια ανεξάρτητη επιχείρηση.

Στην Ελλάδα πλέον ορισμένα οργανωμένα δίκτυα Franchise έχουν διαπραγματευτεί συγκεκριμένους όρους με έναν ή περισσότερους χρηματοπιστωτικούς ομίλους της αγοράς, έτσι ώστε οι Franchisees να μπορούν να επιτύχουν χρηματοδότηση μέρους της επένδυσής τους. Σε ορισμένα από τα πιο σημαντικά δίκτυα Franchise οι όροι μπορεί να είναι ιδιαίτερα ευνοϊκοί.

Ως αποτέλεσμα ένας Franchisee καλείται συχνά να επενδύσει μικρότερο ποσό

από το συνολικά απαιτούμενο εξαιτίας της θέλησης των πιστωτών να τον βοηθήσουν, γεγονός που απορρέει από την αποδεδειγμένη επιτυχία του Franchised concept.

#### - Αποκλειστικότητα

Σε πολλές περιπτώσεις οι Franchisees απολαμβάνουν αποκλειστικά δικαιώματα επιχειρηματικής δράσης σε κάποιες περιοχές γεγονός το οποίο τους δίνει μονοπωλιακό χαρακτήρα αγιοποίησης του brand name του δικτύου με το οποίο συνεργάζονται, ενώ ταυτόχρονα έχουν δικαίωμα δημιουργίας νέων σημείων πώλησης επιτυγχάνοντας σημαντική βελτίωση της αποδοτικότητας της επένδυσής τους.



### 2.3.2 Μειονεκτήματα

#### - Έλεγχος

Πράγματι οι Franchisees θεωρούν τους εαυτούς τους – και είναι άλλωστε- ως ανεξάρτητους επιχειρηματίες και ιδιοκτήτες της δικής τους επιχείρησης. Παρόλα αυτά, υπόκεινται στον έλεγχο και στους κανονισμούς του δότη μέσα από τη σύμβαση Franchise και τη θεσμοθετημένη πολιτική λειτουργίας του δικτύου κάτι το οποίο δεν είναι απαραίτητα αρεστό από όλους. Όσο περισσότερο επιτυχημένος είναι ένας Franchisee τόσο συχνότερα αντιδρά στις οδηγίες και στον έλεγχο του Franchisor. Θεωρεί δεδομένη την επιτυχία και πολλές φορές φαίνεται να υποστηρίζει ότι αν ξεκινούσε ανεξάρτητα μια επιχείρηση δεν θα ήταν υποχρεωμένος να αποδέχεται τέτοιου είδους περιορισμούς. Ένας τέτοιος ισχυρισμός φαίνεται εκ πρώτης όψεως αληθινός, στην πραγματικότητα όμως οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων συχνά περιορίζονται με άλλους τρόπους μέσω εμπορικών ανταλλαγών, πιέσεων των προμηθευτών κλπ. Οι ισχυροί πελάτες και ισχυροί προμηθευτές, ο έντονος τοπικός ανταγωνισμός και οι πιστωτικοί περιορισμοί, πιέζουν έμμεσα, λιγότερο φανερά αλλά εξίσου σημαντικά με περιορισμούς και μπορούν να είναι πολύ πιο “σκληροί” από μια “δίκαια” σύμβαση Franchise.

#### - Φήμη

Το γεγονός πως ένας Franchisee ενδέχεται να βασίζεται πλήρως στη δύναμη του ισχυρού brand name που έχει δημιουργήσει ο Franchisor μπορεί να αποδειχθεί ως ένα μεγάλο μειονέκτημα στην περίπτωση που ο δότης, λόγω κακής διαχείρισης ή αμέλειας δυσφημίσει το όνομα του δικτύου. Οποιαδήποτε αποτυχία του έχει μια άμεση και καθοριστική επίδραση σε όλο το δίκτυο και είναι γεγονός ότι οι Franchisees με τους Franchisors μοιράζονται και τα κέρδη αλλά και τις αποτυχίες. Εξίσου επώδυνη είναι και η περίπτωση όπου η συμπεριφορά του είναι τέτοια που θέτει σε αμφισβήτηση τη φήμη

του δικτύου.

Επίσης υπάρχει ο κίνδυνος ο Franchisor να πωλήσει σε κάποιον τρίτο ο οποίος έχει τα δικά του σχέδια και στρατηγική κάτι το οποίο είτε μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στη φήμη του δικτύου είτε να ανατρέψει διαδικασίες ή δεδομένα.. Συνήθως βάσει της σύμβασης Franchise ο λήπτης δεν μπορεί να εκφέρει την άποψή του για την απόφαση του δότη να πωλήσει σε τρίτο μέρος την επιχείρηση. Το γεγονός αυτό είναι ένα επιχειρηματικό ρίσκο το οποίο όμως γνωρίζει και αναλαμβάνει ο Franchisee από το ξεκίνημα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σκληρό καθώς ο Franchisee συνήθως αποφασίζει με βάση την προσδοκία του για υποστήριξη και τη δύναμη που θα του προσφέρει ο Franchisor και μια ενδεχόμενη ιδιοκτησιακή αλλαγή ίσως μπορεί να θέσει υπό αίρεση αυτό το δεδομένο.

### *- Προϊόντα*

Σε πολλές περιπτώσεις ο Franchisee δεν υποχρεούται να καταβάλει μόνο royalties για την υποστήριξη που του παρέχει ο δότης αλλά ακόμα να καταβάλει ένα υψηλότερο ποσό για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παραλαμβάνει είτε από εγκεκριμένους προμηθευτές είτε από τον ίδιο τον Franchisor. Συχνά ο λήπτης είναι υποχρεωμένος να προμηθεύεται αποκλειστικά από ορισμένους προμηθευτές και απαγορεύεται να πωλήσει κάποιο παρόμοιο ή άλλα προϊόντα. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο Franchisee υποχρεούται να διατηρεί αποθέματα ορισμένης γκάμας προϊόντων και να εισάγει νέα ή επιπρόσθετα προϊόντα τα οποία ως αποτέλεσμα δεν θα έχουν την ανάλογη κατανάλωση. Η επιθυμία του Franchisee να επεκταθεί μπορεί – σε ελάχιστες ευτυχώς περιπτώσεις - να ανακοπεί από έναν «στενόμυαλο» Franchisor ο οποίος δεν διαθέτει την απαραίτητη υποδομή και οργάνωση ώστε να κατανοήσει έγκαιρα την δυναμική, τις τάσεις και τις αλλαγές της αγοράς.

### *- Δικαίωμα στην πώληση*

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για έναν Franchisee είναι η αξία μεταπώλησης της επιχείρησής του στο μέλλον. Ο Franchisee δεν έχει το δικαίωμα να πουλήσει αυθαίρετα την επιχείρησή του σε τρίτο μέρος. Μια τέτοια απόφαση εναπόκειται τόσο στη συγκατάθεση του Franchisor όσο και σε συγκεκριμένους όρους που θα πρέπει να επιτευχθούν. Επιπλέον να σημειωθεί ότι η συναίνεση του δότη δεν μπορεί ποτέ να θεωρείται δεδομένη.

Επιπλέον ο Franchisor ενδέχεται να επιβάλει ένα κόστος μεταβίβασης σε ανάλογη πώληση και ένα ποσό για την εισαγωγή του υποψήφιου αγοραστή στο δίκτυο. Κάτι τέτοιο μπορεί να έχει μεγάλη σημασία και ενδέχεται να μειώσει την πραγματική αξία της επιχείρησης.

Η σύμβαση Franchise συνήθως εμπεριέχει ως όρο, την παραίτηση του λήπτη από οποιοδήποτε πνευματικό ιδιοκτησιακό δικαίωμα του δότη, όπως για παράδειγμα το

brand name, τεχνογνωσία, τα συστήματα κλπ. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να μειώσει την αγοραστική αξία της επιχείρησης και να τη θέσει υπό αμφισβήτηση σε περιπτώσεις όπου η Franchised επιχείρηση στηρίζεται στις προσωπική συμμετοχή του λήπτη ο οποίος πάλι με τη σειρά του την έχει καθιερώσει δημιουργώντας υψηλό μερίδιο και αναγνωρισιμότητα στην τοπική αγορά .

### - Εξάρτηση

Σε ορισμένες περιπτώσεις ο Franchisee μπορεί να φτάσει σε τέτοιο σημείο εξάρτησης από τον Franchisor ώστε να μην μπορεί να λάβει μια δική του απόφαση. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο Franchisee έχει μετατραπεί σε έναν «μεταμφιεσμένο» υπάλληλο.

Άλλα μειονεκτήματα που προκύπτουν για τον Franchisee συνδέονται κυρίως με τον τύπο της Franchise συμφωνίας την οποία αποδέχεται, χωρίς – τις περισσότερες φορές- την γνώμη κάποιας εξειδικευμένης εταιρείας συμβούλων. Σε πολλές περιπτώσεις οι προσδοκίες για επιτυχία συνδέονται με επίτευξη ελάχιστων κριτηρίων απόδοσης τα οποία μπορεί να τοποθετηθούν σε μη εύκολα εφικτό επίπεδο με αποτέλεσμα ο Franchisee να αποτυγχάνει διαρκώς. Αυτό όχι μόνο αποθαρρύνει τον λήπτη αλλά επιπλέον επιδρά αρνητικά στο δικαίωμά του να ανανεώσει τη συμφωνία μετά το τέλος της πρώτης περιόδου ή στην πώληση του μεριδίου του σε τρίτο μέρος. Ένας Franchisee δεν απολαμβάνει το συγκεκριμένο δικαίωμα σύμφωνα με το οποίο δύναται να θέσει ο ίδιος το τέλος στη συμφωνία αντίθετα με τον Franchisor ο οποίος σε πολλές περιπτώσεις μπορεί εύκολα να δώσει τέλος στη σχέση αυτή. Αυτή η μονόπλευρη σχέση τοποθετεί τον Franchisee σε έναν διαρκή φόβο ενδεχόμενης διακοπής της γεγονός που με τη σειρά του επιδρά αρνητικά και στην επιχείρηση.

## **2.4 Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Franchise για τον καταναλωτή**

Τα δίκτυα έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας, ώστε να είναι σε θέση να προσφέρουν στον καταναλωτή οικονομικά και ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Επίσης η αξιοπιστία που προσφέρει ένα αναγνωρισμένο brand name αποτελεί επιπλέον όφελος. Τα αναγνωρισμένα σήματα προσφέρουν αναγνωρισμένη ποιότητα εικόνα και κύρος και δίνουν στον καταναλωτή την αίσθηση της απόκτησης επώνυμων προϊόντων.

Μειονέκτημα είναι ότι μια πολύ επιτυχημένη εταιρία Franchise μπορεί να μειώσει ή ακόμα και να εξαφανίσει τον ανταγωνισμό και την δυνατότητα επιλογής του καταναλωτή. Αυτή είναι η περίπτωση που ο Franchisee έχει το μονοπώλιο μιας περιοχής. Σε περίπτωση που ο καταναλωτής είναι δυσαρεστημένος με την υπηρεσία ή το προϊόν που του προσφέρεται δεν θα υπάρχει κάποια εναλλακτική λύση. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερο πρόβλημα όπου ο καταναλωτής έχει ένα προσωπικό παράπονο ενάντια

στον Franchisee.

## 2.5 Τα οφέλη του francise για την Ελληνική οικονομία



Συμβάλει στην ανάπτυξη οικονομικά εύρωστων επιχειρήσεων που έχουν περισσότερες πιθανότητες ανάπτυξης, συμβάλει δηλαδή στην άνοδο της οικονομικής δραστηριότητας. Μπορεί ακόμα να αποτελέσει ένα από τα αποτελεσματικότερα μοντέλα διείσδυσης των Ελληνικών επιχειρήσεων στις γειτονικές αγορές. Δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας και συγκρατεί τον πληθωρισμό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

#### 3.1 Η διαδικασία ανάπτυξης του franchising



Αρχικά, για να δημιουργηθεί ένα σύστημα franchising χρειάζεται να βρεθεί η φιλοσοφία του, το concept δηλαδή πάνω στο οποίο θα στηριχτεί όλο το σύστημα και είναι αυτό που θα το κάνει να διαφέρει. και η βάση για την επιτυχία.

Συνήθως ο franchisor είναι κάποιος επιχειρηματίας ο οποίος έχει ήδη αναπτύξει την ιδέα του σε δικά του ιδιόκτητα καταστήματα και αποφασίζει να αναπτυχθεί με τη μέθοδο του franchise. Αυτή η προηγούμενη του εμπειρία στο τομέα είναι πολύ σημαντική γιατί ξέρει ακριβώς τι συμβαίνει στο συγκεκριμένο τομέα και τον βοηθάει να δημιουργήσει ένα concept που θα έχει σχεδόν σίγουρη επιτυχία.

Η απόφαση του να αναπτυχθεί με franchising μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους κυρίως όμως στο ότι μπορεί να πετύχει την διείσδυση σε νέες ακόμα και απομακρυσμένες αγορές, στις οποίες είναι δύσκολο να δημιουργήσει υποκαταστήματα, χωρίς τη δέσμευση κεφαλαίων και με ελαχιστοποίηση του κινδύνου.

Έπειτα ο εντολέας πρέπει να καθορίσει επακριβώς το στόχο του, σε ποιες αγορές θέλει να διεισδύσει, να κάνει τις απαραίτητες έρευνες αγοράς και τους υπολογισμούς που χρειάζεται για να δει τη γίνεται, αν υπάρχει ενδιαφέρον και τη ανταγωνισμό θα συναντήσει,

Στην αρχή με πρόχειρους υπολογισμούς και αργότερα με εμπειριστατωμένες αναλύσεις της αγοράς και των οικονομικών στοιχείων να διαπιστώσει αν το franchise που έχει στο μυαλό του θα είναι βιώσιμο δηλαδή αν τελικά η ιδέα του θα είναι κερδοφόρα για αυτόν και τους franchisees.

Πρέπει να υπολογίσει τα πάντα σχετικά με το δίκτυο που θα δημιουργήσει, να αποφασίσει πως ακριβώς θα είναι τα καταστήματα που θα δημιουργηθούν από το μέγεθος που θα έχουν ,τη περιοχή που θα βρίσκονται τη διαμόρφωση τους, μέχρι το προσωπικό τους και τα λοιπά λειτουργικά τους έξοδα. Επίσης θα πρέπει να υπολογίσει και τα έσοδα που πρόκειται να έχει υπολογίζοντας τους πελάτες που περιμένει να έχει, πόσες φορές θα τον επισκέπτεται ο καθένας στη διάρκεια του χρόνου και τι ποσό αναμένεται να αφήνει, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν. Από τα παραπάνω θα διαπιστώσει ποια θα είναι τα κέρδη, θα τα διανεμίει μεταξύ του και του franchisee.

Η παραπάνω ανάλυση πρέπει να είναι πολύ προσεκτική και ακριβείς, ώστε να βγάλει ασφαλή συμπεράσματα για το αν τελικά υπάρχει σκοπιμότητα και αν η δημιουργία του δικτύου θα είναι βιώσιμη.

Η ανάπτυξη ενός σωστού συστήματος franchise απαιτεί την κατάλληλη προετοιμασία. Για να γίνει κάτι τέτοιο θα πρέπει να οργανωθεί το franchise προσλαμβάνοντας το αναγκαίο πιθανώς – εξειδικευμένο προσωπικό και να ετοιμάσει το «εγχειρίδιο λειτουργιών του franchise». Το εγχειρίδιο θα είναι το θεμέλιο του franchise και η βάση σύμφωνα με την οποία θα λειτουργούν ο εντολέας και οι εντολοδόχοι. (Βασ. Γαλάνης 2000, 146)

Για να δημιουργήσετε αυτό το εγχειρίδιο πρέπει να βρείτε ποιες είναι όλες οι ατομικές συναλλαγές οι οποίες είναι απαραίτητες, για να παραδώσετε το προδιαγεγραμμένο σύστημα franchise. Αυτά τα καθήκοντα θα πρέπει στη συνέχεια να καταμεριστούν ανάμεσα στον franchisor και τον franchisee, ανάλογα με το που θα αποδώσουν τα καθήκοντα καλύτερα σε εθνικό ή σε τοπικό επίπεδο.

Το εγχειρίδιο θα πρέπει να καλύπτει θέματα όπως :

- 1) Καθημερινή λειτουργία
  - 2) Marketing
  - 3) Σχέσεις με πελάτες
  - 4) Τρόπο τήρησης λογιστικών βιβλίων και στοιχείων
  - 5) Προσωπικό
  - 6) Σχετική Νομοθεσία
  - 7) Αμοιβαία δικαιώματα και υποχρεώσεις εντολέα και εντολοδόχων.
- (Βασ. Γαλάνης 2000, 146)

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει το σχεδιασμένο franchise να δοκιμαστεί όπως ακριβώς αναφέρεται στο εγχειρίδιο και έχει σχεδιαστεί, χωρίς καμιά παρέκκλιση και αφού περάσει το τεστ αυτό της δοκιμής με επιτυχία, μόνο τότε να προχωρήσει.

Το επόμενο στάδιο, ίσως και το σημαντικότερο είναι η επιλογή από τον franchisor του κατάλληλου franchisee. Ο franchisor για να προσέλκυση τους franchisee θα πρέπει να τους παρέχει λεπτομερώς όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονται, τι κεφάλαιο απαιτείται, ποια θα είναι τα έξοδα, πόσο περίπου θα είναι τα έσοδα και τα κέρδη και πόσο σύντομα θα ανακτήσουν το κεφάλαιο, καθώς και όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να κατανοήσει την ιδέα, το concept του συστήματος franchise. Απαιτείται βέβαια και η κατάλληλη συσκευασία στην οποία θα συμπεριλάβει όλα τα παραπάνω για να τραβήξει την προσοχή. Ο franchisor πρέπει να εξετάζει τον κάθε franchisee λεπτομερώς και να του υποβάλει κάποια τεστ ώστε να διαπιστώσει αν είναι το κατάλληλο άτομο και αν έχουν κοινούς στόχους. Πρέπει δηλαδή να γνωρίζει ξεκάθαρα τα κίνητρα και τις ικανότητες των ατόμων που επιλέγει.

Η επιλογή αυτή είναι πολύ σημαντική γιατί στηρίζεται σε αυτό το άτομο που θα επιλέξει, για να παραδώσει το προϊόν του στον καταναλωτή με το καθορισμένο τρόπο και εκτός του ότι αν επιλέξει λάθος άτομο τότε η συνεργασία τους δεν θα

πετύχει, μπορεί ακόμα και να επιφέρει ζημιά στο όνομα της επιχείρησης και να καταστρέψει ότι έχει φτιάξει.

Επίσης είναι σημαντικό να παρέχεται σωστή εκπαίδευση και η απαραίτητη τεχνογνωσία στον franchisee και στο προσωπικό του, όχι μόνο στην αρχή αλλά σε όλη τη διάρκεια της μεταξύ τους συνεργασίας, ώστε να έχει σωστή πληροφόρηση και να ανταποκρίνεται ακριβώς σε αυτό που ζητάει ο franchisor. Ακόμα πρέπει να υπάρχει ελεύθερη και αμφίδρομη ροή πληροφοριών και σωστή επικοινωνία μεταξύ τους και ο franchisor πρέπει να δίνει σημασία σε ότι του μεταφέρει ο franchisee γιατί ουσιαστικά είναι αυτός που έχει επαφή με τον πελάτη. Μόνο έτσι μπορούν να ξεπεραστούν τα όποια προβλήματα δημιουργηθούν και να χτίσουν μια σωστή και μακροχρόνια συνεργασία.

### 3.2 Βασικά Χαρακτηριστικά του θεσμού

Τα στοιχεία που κάνουν το Franchising να ξεχωρίζει από τις όλες τις άλλες μορφές οικονομικής συνεργασίας και αθροιστικά αποτελούν την ειδοποιώ διαφορά του είναι τα παρακάτω:

- Ο franchisor προσφέρει την ιδέα και άυλο κεφάλαιο σαν «προίκα» στο «γάμο» μεταξύ επιχειρήσεων, που ονομάζεται franchising (δικαιώματα χρήσης εμπορικών σημάτων και επωνυμιών, τεχνογνωσία, κ.τ.λ.). Ενώ ο franchisee συνεισφέρει το υλικό κεφάλαιο και την επιχειρηματική του προσπάθεια, αναλαμβάνοντας και το μεγαλύτερο κίνδυνο.

- Οι δύο πλευρές διατηρούν την νομική τους αυτοτέλεια, δηλαδή σε καμία περίπτωση δε δημιουργείται σαν αποτέλεσμα της σύμπραξης των δυο συμβαλλόμενων ένα νέο νομικό πρόσωπο. Βέβαια η νομική ανεξαρτησία δε σημαίνει ότι υπάρχει και ελευθερία επιχειρηματικής δράσης, η οποία ειδικά σε μια μορφή σύμβασης franchising (στη σύμβαση υπαγωγής) περιορίζεται στο ελάχιστο.

- Ο franchisor παρέχει στον franchisee συνεχή τεχνική και οργανωτική υποστήριξη σε όλη τη διάρκεια της μεταξύ τους συνεργασίας. Δηλαδή το franchising δεν συνιστάται όπως συμβαίνει με άλλες παρόμοιες συμβάσεις σε μια εφάπαξ παραχώρηση τεχνογνωσίας, αλλά απορρέουν υποχρεώσεις από αυτό καθ' όλη τη διάρκεια της σχετικής συμφωνίας.

- Ο franchisor δεν επιτρέπει σύμφωνα με τη σύμβαση που έχουν συνάψει στον franchisee να εμπορεύεται διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες από εκείνα τα οποία του παρέχει ο ίδιος

- Όλα τα μέλη του δικτύου franchising εφαρμόζουν ενιαίες μεθόδους πώλησης, διαφήμισης, και εμπορίας τις οποίες καθορίζει ο franchisor. Επίσης η εμφάνιση των χώρων, των οχημάτων κ.τ.λ. (χρωματισμός, διαρρύθμιση, εξοπλισμός διακόσμηση κ.τ.λ.) τους είναι ενιαία. Έτσι η προς τα έξω εικόνα του



δικτύου είναι ενιαία, αυτό συμβάλει στην ενίσχυση του κύρους του.

● Επίσης το στοιχείο της διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές είναι απαραίτητο, σύμφωνα με τον κανονισμό της ευρωπαϊκής ένωσης, για τον χαρακτηρισμό μιας σύμβασης σαν franchising.



### 3.3 Παράγοντες Επιτυχίας και Διαχρονικότητας

#### Ευελιξία - ο πρώτος καθοριστικός παράγοντας διαχρονικότητας

Η ευελιξία είναι ένα από τα μυστικά της επιτυχίας σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα και δεν πρέπει να παραβλέπεται ειδικά σε τομείς και κλάδους που βιώνουν ριζικές και συνεχείς αλλαγές.

Η ευελιξία μπορεί να απλά να αφορά τη δομή ενός συστήματος Franchise, λόγω των οικονομικών διακυμάνσεων. Σχετικά παραδείγματα μπορεί κανείς να δει στην ιστορία πολλών μεγάλων αλυσίδων που χρειάστηκε να αναπροσδιορίσουν το χαρακτήρα του concept τους αρκετές φορές, προκειμένου να συμβαδίσουν με τις αλλαγές στις προσδοκίες και στις ανάγκες των καταναλωτών.

Η ευελιξία σε ένα σύστημα Franchise μπορεί να αφορά το management προκειμένου να επιτευχθεί πιο ουσιαστική και αποτελεσματική ηγεσία. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους Franchisors να παρακολουθούν τις ανάγκες του δικτύου τους και να μην διστάζουν να προσλάβουν τους κατάλληλους managers, που είναι ικανοί να φέρουν τις επιθυμητές αλλαγές (ή αντίστροφα να απολύσουν όσους δεν ταιριάζουν με το νέο πρόσωπο της εταιρείας). Επίσης ευελιξία μπορεί να σημαίνει αλλαγές στο μείγμα προϊόντων/υπηρεσιών.

Οι παραπάνω μορφές ευελιξίας ενός concept έχουν ως σκοπό να διατηρήσουν τη σχέση των εταιρειών με τους πελάτες τους, ένα αρκετά δύσκολο θέμα που χρειάζεται συνεχή επαγρύπνηση. Χωρίς την απαιτούμενη εστίαση στις ανάγκες των καταναλωτών, οι Franchisors κινδυνεύουν να χάσουν το ρυθμό της αγοράς μέσα στα πλαίσια του συνεχώς διευρυνόμενου ανταγωνισμού.

Σήμερα είναι απαραίτητο όλες οι επιχειρήσεις να έχουν ένα στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο (business plan), το οποίο πρέπει να αξιολογείται και να επανεξετάζεται τουλάχιστον σε ετήσια βάση, σε συνδυασμό με ανάλυση των δυνατοτήτων ανταπόκρισης στις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές, στις νέες συνθήκες, ώστε να επαναπροσδιορίζεται η καταλληλότητά του.

## **Επανεπένδυση - ο δεύτερος καθοριστικός παράγοντας διαχρονικότητας**

Επανεπένδυση είναι απλώς η χρησιμοποίηση πρόσθετου κεφαλαίου ή γενικότερα πόρων της επιχείρησης με την προσδοκία αποδόσεων, όχι τόσο άμεσων, όσο σε βάθος χρόνου. Δυστυχώς, πολλοί Franchisors αποτυγχάνουν να επενδύσουν επαρκώς στο δίκτυό τους σε συνεχή βάση, ακόμα και για απαραίτητες υποδομές. Συνήθως επιθυμούν άμεσες αποδόσεις για τα έξοδα που έκαναν, αγνοώντας το μακροχρόνιο ορίζοντα των επενδύσεών τους. Αρκετές φορές οι Franchisees βλέπουν βραχυχρόνια αποτελέσματα, αλλά αυτό δεν ισχύει πάντα.

Συνηθίζεται η βελτίωση ενός συστήματος Franchising να βασίζεται κυρίως σε δραστηριότητες marketing. Αυτή η πρακτική μπορεί να είναι λανθασμένη, αν δεν γίνει επισκόπηση των προτεραιοτήτων. Πολλές φορές είναι ωφέλιμη η συμβολή και τρίτων προσώπων (π.χ. εξωτερικών συμβούλων), που μπορεί να είναι πιο αντικειμενικοί κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Ασφαλώς, η βασική αρχή για κάθε Franchisor είναι να «κτίσει» την κατάλληλη υποδομή για την υποστήριξη του δικτύου, πριν προχωρήσει στην εξεύρεση και εκπαίδευση των Franchisees. Οι Franchisors που αποτυγχάνουν να οικοδομήσουν την κατάλληλη υποδομή, σπανίως επιτυγχάνουν μια ικανοποιητική θέση στην αγορά, ανάλογη με τις δυνατότητες του concept τους.

Υπάρχουν αρκετές δυνατότητες επανεπένδυσης για τους Franchisors, που έχουν σκοπό τη βελτίωση των δραστηριοτήτων και την επιτυχία. Η επανεπένδυση μπορεί να αφορά τους τομείς του συστήματος λειτουργίας υποστήριξης, που εξετάστηκαν στην αρχή:

### **α) Μια βασική μορφή επένδυσης, σε μόνιμη βάση, είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού**

Η πρόσληψη ειδικών εκπαιδευτών με σχετική εμπειρία στο χώρο του Franchise, η δημιουργία προγράμματος on-going εκπαίδευσης σε τακτά χρονικά διαστήματα και η πραγματοποίηση έκτακτων σεμιναρίων αποτελούν σημαντικές μορφές επένδυσης, με άμεσο αποτέλεσμα τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των στελεχών, των Franchisees και του προσωπικού. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες σε ένα δίκτυο Franchise είναι σχετικά εύκολα ορατές, αλλά ελάχιστοι είναι οι Franchisors που τις θεωρούν σημαντικό παράγοντα για βελτίωση.

Η κατάλληλη στρατηγική στον τομέα της εκπαίδευσης απαιτεί το σχεδιασμό ενός πλέγματος απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και τεχνικών που χρειάζεται να έχει ο κάθε εργαζόμενος, σε κάθε θέση εργασίας. Στη συνέχεια με βάση την παραπάνω ανάλυση πρέπει να σχεδιαστεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης - με πιθανή βοήθεια εξωτερικών συμβούλων ώστε να επιτευχθεί το απαραίτητο επίπεδο τεχνογνωσίας. Ασφαλώς μια τέτοια προσπάθεια απαιτεί σημαντικό κόστος, χωρίς πολλές φορές τα

οφέλη να είναι άμεσα ορατά, αλλά να διαφαίνονται μόνο σε βάθος χρόνου.

### **β) Επικοινωνία - αλληλεπίδραση με το περιβάλλον**

Είναι αξιοσημείωτη η αποτυχία πολλών Franchisors να προσαρμοστούν με το περιβάλλον του κλάδου τους γενικότερα. Ακόμη και νέοι Franchisors, με μεγαλύτερες ανάγκες, αδυνατούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τη συσσωρευμένη εμπειρία παλιών Franchisors. Η συμμετοχή των στελεχών και του ευρύτερου προσωπικού στη διαδικασία της συνεχούς επικοινωνίας με το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης (και του κλάδου γενικότερα) είναι απαραίτητη, αφού παρουσιάζονται σημαντικές ευκαιρίες μάθησης και απόκτησης εμπειρίας. Εξάλλου, η συμμετοχή σε συνδέσμους (όπως ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος) με άλλους Franchisors και γενικότερα επιχειρηματίες που έχουν παρόμοια προβλήματα και ανησυχίες είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η διαδικασία της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον για μια επιχείρηση απαιτεί σχετικά λίγα χρήματα, αλλά αρκετό χρόνο και συνεχή ενασχόληση.

Ένα αρκετά παράξενο φαινόμενο που παρατηρείται διεθνώς στο χώρο του Franchising είναι το εξής: Τα πιο επιτυχημένα δίκτυα Franchise είναι συνήθως αυτά που τα στελέχη τους ασχολούνται περισσότερο με τον κλάδο, τον κοινωνικό περίγυρο και πολύ συχνά δρουν προς όφελος των άλλων. Ίσως όμως το παραπάνω φαινόμενο να μην είναι τελικά τόσο παράξενο, αφού η συνεχής αλληλεπίδραση με το περιβάλλον αυξάνει τη δυνατότητα αντίληψης, την εμπειρία και κατά συνέπεια την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

### **γ) Πόροι, μέσα, εργαλεία**

Η επένδυση σε υλικοτεχνική υποδομή ίσως να φαίνεται προφανής, αλλά αξίζει να τονιστεί. Η λειτουργία ενός συστήματος Franchise με τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα απαιτεί την ανάπτυξη και την χρησιμοποίηση των απαραίτητων μέσων για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Όταν υπάρχουν σημαντικοί οικονομικοί περιορισμοί (και συνήθως υπάρχουν πάντα) πρέπει να γίνεται σωστή ιεράρχηση των στόχων ώστε η κατανομή των πόρων να γίνεται κατά προτεραιότητα. Η έλλειψη των απαραίτητων μέσων, η λανθασμένη κατανομή πόρων, καθώς και η επιλογή μη ρεαλιστικών στόχων, αποτελούν αιτίες δυσαρέσκειας των υπαλλήλων και των Franchisees και γενικότερων προβλημάτων για ένα δίκτυο.

### **Αναζωογόνηση - ο τρίτος καθοριστικός παράγοντας διαχρονικότητας**

Η έννοια της αναζωογόνησης για ένα σύστημα Franchise αφορά τη διαδικασία

ολικού επανασχεδιασμού και αναδιοργάνωσης του concept.

Ένα δίκτυο Franchise μπορεί να είναι άρτια οργανωμένο, με επαρκή υποδομή, ολοκληρωμένο σύστημα εκπαίδευσης, συνεχή υποστήριξη, ικανοποιημένους Franchisees, σημαντικά περιθώρια κερδοφορίας και πετυχημένο γενικότερα επιχειρηματικό αντικείμενο (concept). Η διεθνής εμπειρία όμως έχει δείξει ότι ακόμη και πολύ ισχυρά δίκτυα Franchise με τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν κατάφεραν να σταθούν και αντιμετώπισαν προβλήματα βιωσιμότητας.

Ο βασικός λόγος αποτυχίας τέτοιων δυνατών concepts είναι ο ανταγωνισμός και η αδυναμία σωστής επανατοποθέτησης του concept ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Συγκεκριμένα, πολλοί Franchisors επαναπαύονται, θεωρώντας ότι έχουν δημιουργήσει ένα δυνατό και ανθεκτικό σύστημα. Έτσι όταν παρουσιάζονται σημαντικές ανακατατάξεις, όπως η είσοδος νέων ανταγωνιστικών concepts ή η αλλαγή των συνηθειών και των προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού, οι Franchisors απλά περιμένουν να δουν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τα νέα δεδομένα, χωρίς να προβούν σε συγκεκριμένες κινήσεις.

Η αρχή της αναζωογόνησης αποτελεί το εργαλείο αντιμετώπισης των παραπάνω προβλημάτων. Οι Franchisors πρέπει πάντα να είναι σε άμεση επαφή με τον πελάτη και να βλέπουν τις τάσεις του και τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις του. Επίσης, οι Franchisors πρέπει να έχουν ξεκάθαρη άποψη για το προφίλ των υποψηφίων Franchisees. Είναι απαραίτητη η διαρκής σύγκριση του concept με εναλλακτικές επενδυτικές προτάσεις, όχι απαραίτητα παρεμφερούς μορφής, αλλά με βάση τις προτιμήσεις, τις ανάγκες και το οικονομικοκοινωνικό προφίλ του υποψήφιου Franchisee. Ακόμη πρέπει να εξετασθούν τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού, τόσο σε επίπεδο τελικού καταναλωτή, όσο και σε επίπεδο υποψηφίων Franchisees, ώστε να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και οι μελλοντικές προοπτικές.

Οι παραπάνω αναλύσεις βοηθούν στη διάγνωση των ενδεχομένων μελλοντικών προβλημάτων του δικτύου. Ο Franchisor πλέον καλείται να επανατοποθετήσει το σύστημα Franchise που έχει αναπτύξει, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η επιτυχημένη αναζωογόνηση του δικτύου μπορεί να επιτευχθεί με τη σωστή ανάλυση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη διερεύνηση των τάσεων των καταναλωτών, των υποψηφίων Franchisees και των ανταγωνιστικών concepts.

Η αναζωογόνηση ενός συστήματος Franchise μπορεί να περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα αλλαγών από απλές αλλαγές στις προωθητικές ενέργειες, μέχρι ολική «αναγέννηση» του συστήματος. Αλλαγές στη στρατηγική marketing, στην προωθητική πολιτική, στην εσωτερική και εξωτερική εικόνα των καταστημάτων, στο visual merchandising, στην εμφάνιση του προσωπικού, στις συσκευασίες, στο διαφημιστικό και προωθητικό υλικό, στο προϊόντικό μείγμα, ακόμη και στο όνομα, αποτελούν τα στοιχεία αναζωογόνησης για ένα σύστημα Franchise που θέλει να επαναπροσδιορίσει την παρουσία του στην αγορά.

Το Franchising απαιτεί ισχυρές ηγετικές ικανότητες, όραμα και ευελιξία, ώστε να είναι ανθεκτικό στους κινδύνους και τις μεταβολές του οικονομικού περιβάλλοντος. Η ευελιξία ενός συστήματος Franchise, η συνεχής επένδυση και η ουσιαστική αναζωογόνηση ανάλογα με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος

αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες για τη διαχρονική επιτυχία.

### 3.4 Συμβουλές Επιτυχίας

Σε μια συγκυρία γενικευμένης επενδυτικής ανομβρίας και οικονομικής δυσπραγίας, όπου όμως το Franchise διανύει μια περίοδο αναγνώρισης και δυναμικής ανάπτυξης, είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να απομονώσουμε και να αναδείξουμε αυτά που αποκαλούμε τα οκτώ σημεία- κλειδιά ενός επιτυχημένου συστήματος Franchise.

#### 1. Ο πελάτης είναι το επίκεντρο σε ό,τι κι αν κάνουμε

Πρέπει να μάθουμε να επικοινωνούμε με τον πελάτη και να οικοδομούμε την επιχείρησή μας με βάση τις προσδοκίες, τις επιθυμίες, τις ανάγκες και τους πόθους του. Πρέπει να υπολογίζουμε κατά πόσο εξυπηρετούμε και ικανοποιούμε τον πελάτη.

Ακολουθώντας αυτές τις προτεραιότητες, επιτυγχάνουμε τα επιδιωκόμενα περιθώρια κέρδους και:

- Κερδίζουμε τον πελάτη
- Διατηρούμε τον πελάτη
- Επιτυγχάνουμε η εμπειρία της διαδικασίας αγοράς να ξεπερνά τις προσδοκίες του πελάτη
- Αναπτύσσουμε θετικό κλίμα, που αναδεικνύει τον ικανοποιημένο πελάτη σε αποτελεσματικότερο φορέα προώθησης.
- Προσφέρουμε μια διαφοροποιημένη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, που προτρέπει τον πελάτη σε υψηλό βαθμό πιστότητας και επαναληψιμότητας.

#### 2. Εμπνευσμένη ηγεσία

Εσείς και η ομάδα σας πρέπει να παρέχετε το είδος της ηγεσίας που κερδίζει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη των Franchisees.

Η ηγεσία σας πρέπει να εμπνέει αναγνώριση και σεβασμό για το σύστημα λειτουργίας, να ωθεί στη συνειδητή επιλογή να τηρούν και να εφαρμόζουν το σύστημα και να έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία και άλλων Franchise από τους ίδιους ικανοποιημένους Franchisees.

### 3. Τεκμηριωμένο business και financial plan

Για να πετύχετε στο Franchising, πρέπει και εσείς και οι Franchisees σας να σχεδιάζετε προσεκτικά την ανάπτυξή σας και να ελέγχετε συστηματικά τα οικονομικά αποτελέσματα του δικτύου.

Επιπλέον, πρέπει να έχετε ένα συγκροτημένο επιχειρηματικό σχέδιο για να παρακολουθείτε συστηματικά τις πληροφορίες που αφορούν στη λειτουργία του συστήματος Franchise και για να αναλύετε την απόδοσή του όχι μόνο σε επίπεδο χρηματοοικονομικό αλλά και ανάπτυξης, marketing, λειτουργίας και εκπαίδευσης.

### 4. Εξαιρετικοί Franchisees

Τα Franchise ότι δεν πρέπει ίσως να πωλούνται. Πρέπει να χορηγούνται ως προνόμιο. Πρέπει να έχετε αποτελεσματικό σύστημα προσέλκυσης αλλά και «προσφοράς και ανταμοιβής» των Franchise σε επιχειρηματίες που:

- Θα δημιουργήσουν την (υπέρ) αξία του brand name σας
- Θα ακολουθήσουν το αποδεδειγμένα επιτυχημένο σύστημα λειτουργίας σας.
- Θα αξιοποιήσουν τη συστηματική υποστήριξή σας για να κυριαρχήσουν (με αμοιβαίο όφελος) στις τοπικές τους αγορές.

### 5. Αποτελεσματική υποδομή: στελέχωση, εγχειρίδια, σύστημα ελέγχου, εκπαίδευσης και υποστήριξης

Το καταγεγραμμένο σύστημά σας και η οργάνωσή του θα πρέπει καθημερινά να αποδεικνύουν ξεκάθαρα την αποτελεσματικότητά τους και κατ' επέκταση τη διατηρησιμότητα των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σας. Και ταυτόχρονα να μπορούν:

- Να ενισχύσουν την αξία του brand name σας ανάμεσα στους Franchisees
- Να διδάξουν την αξία του Franchising, του marketing, της ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατών
- Να λειτουργήσουν ως πολύτιμα εργαλεία marketing στην προσέλκυση νέων υποψηφίων Franchisees.

## 6. Εξαιρετικές σχέσεις μεταξύ Franchisors και Franchisees

Πρέπει συνεχώς να προωθείται μία σχέση που να αναδεικνύει την κοινή πορεία, το κοινό όραμα. Μια σχέση ισότιμων εταίρων με σαφώς διακριτούς και αναγνωρίσιμους ρόλους. Όλοι πρέπει να συνεργάζονται -σε προκαθορισμένο πλαίσιο- για τους κοινούς στόχους: τη διεύρυνση των μεριδίων της αγοράς, την ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας του brand name και του προϊόντος και τελικά το αμοιβαίο όφελος και τις υπεραξίες.

## 7. Ποιοτικό στελεχιακό δυναμικό

Πρέπει να προσελκύετε και δημιουργείτε στελέχη που θα αναδεικνύονται σε επαγγελματίες, θα συστρατεύονται στη "μάχη" ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατών, θα υιοθετήσουν το επιχειρηματικό όραμα και τις αξίες σας, θα διευρύνουν το μερίδιο αγοράς και θα συνεργαστούν αρμονικά με τους Franchisees, για να κυριαρχήσουν στις αγορές τους.

## 8. Αποτελεσματικά προγράμματα εκπαίδευσης

Η εκχώρηση των Franchise (προνόμιο γαρ) στους καλύτερους υποψηφίους είναι μόνο το πρώτο βήμα. Πρέπει να έχετε ένα προσεκτικά σχεδιασμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης, για να τους εντάξετε όσο πιο ήπια και αποτελεσματικά γίνεται στον οργανισμό σας. Πρέπει επίσης να αναπτύσσετε συνεχή προγράμματα που θα ενισχύσουν περαιτέρω τους υπάρχοντες Franchisees και τα οποία θα συμβάλουν στην αποτελεσματική υλοποίηση των στρατηγικών σας και του επιχειρηματικού οράματός σας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

### 4.1 Η σύμβαση franchising



Οι ανάγκες της σύγχρονης οικονομικής ζωής έχουν συντελέσει στη δημιουργία συστημάτων διανομής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία από νομική άποψη δεν είναι δυνατό να υπαχθούν στους παραδοσιακούς γνωστούς τύπους της εμπορικής αντιπροσωπείας, παραγγελίας και πρακτορείας.

Πρόκειται για συμβατικές μορφές συνεργασίας με σκοπό την πρόσβαση των παραγωγών και χονδρεμπόρων σε μία άλλη αγορά διαμέσου της ανάθεσης επιχειρηματικής δραστηριότητας σε τρίτες ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Είναι προϊόντα της καθετοποίησης, εξειδίκευσης στο εμπόριο, του πλουραλισμού στα κανάλια διανομής και αποτέλεσμα της τελειοποίησης του marketing στα μαζικά καταναλωτικά αγαθά. Τα συστήματα διανομής αυτά δεσπάζουν στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα και παρουσιάζουν μία μεγάλη ποικιλία συμβατικών τύπων, αποτελώντας πρόκληση για τη δογματική του σύγχρονου αστικού δικαίου.

Η πιο σύνθετη από τις σύγχρονες αυτές μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας είναι το Franchising, γεγονός το οποίο έχει ως συνέπεια την πολυπλοκότητα της σύμβασης η οποία το αποτυπώνει. Πρόκειται πράγματι για μία ιδιόρρυθμη, μη ρυθμισμένη από το νόμο εμπορικού χαρακτήρα σύμβαση διεπιχειρησιακής συνεργασίας, απόρροια της ελευθερίας των συμβάσεων, βάσει της οποίας έχουν οι συναλλασσόμενοι το δικαίωμα να διαμορφώνουν ελεύθερα το περιεχόμενο μιας σύμβασης.

Τα κύρια γενικά γνωρίσματα της Σύμβασης Franchise είναι τα ακόλουθα :

1. η δημιουργία αμοιβαίων υποχρεώσεων διαρκούς παροχής
2. η ίδρυση στενών διαπροσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης
3. η δυνατότητα συνεχούς εξέλιξης της
4. ο δυναμικός χαρακτήρας της
5. η υπαγωγή του λήπτη στον άμεσο έλεγχο του δότη



#### 4.1.1 Όροι της Σύμβασης

Η Σύμβαση Franchise καταρτίζεται στη συναλλακτική πράξη εγγράφως με βάση συνήθως προσυμφωνημένο έντυπο της δότριας επιχείρησης (Franchisor) και αποτελείται συνήθως από 4 μέρη (Π. Μαλακος, 1993,41) :

- Προοίμιο,
- Κύριες Υποχρεώσεις του Δότη,
- Κύριες Υποχρεώσεις του Λήπτη και
- Λοιπές διατάξεις.

#### 1.ΠΡΟΟΙΜΙΟ

Εδώ καθορίζονται ο σκοπός και το πλαίσιο της συνεργασίας, υπογραμμίζεται η ανεξαρτησία των συμβαλλομένων μερών και κατόπιν περιγράφεται το περιεχόμενο του "πακέτου" Franchise, δηλαδή το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν το εμπορικό σήμα και την επωνυμία, τα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τα πρότυπα χρήσεως, τα σχέδια, τα δικαιώματα αντιγραφής, τις τεχνογνωσίες ή τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που παραχωρούνται από τον δότη στον λήπτη για εκμετάλλευση. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι ο Λήπτης θα πρέπει να ελέγξει προσεκτικά αν το εμπορικό Σήμα και η επωνυμία της επιχείρησης του Δότη είναι νομίμως κατοχυρωμένα.

Περιγράφονται ακόμη ο εξοπλισμός, η διακόσμηση και άλλα στοιχεία που χρησιμοποιεί ο δότης για την οργάνωση των πωλήσεων και γενικά της εμπορικής του δραστηριότητας. Οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες, γιατί με βάση αυτές μπορεί να προσδιορισθεί το ειδικότερο αντικείμενο των υποχρεώσεων του δότη που περιγράφονται στο κύριο μέρος της σύμβασης. Στο προοίμιο μπορούν ακόμη να αναφέρονται ορισμένοι γενικοί κανόνες συμπεριφοράς δεσμευτικοί για τα δύο μέρη, όπως π.χ. η υποχρέωση στενής και ειλικρινούς συνεργασίας, η ανάγκη διαρκούς υποστήριξης του λήπτη από τον δότη, όπως επίσης και η υποχρέωση του λήπτη να ασκεί την εμπορική του δραστηριότητα σύμφωνα με τις ενιαίες οργανωτικές αρχές που ισχύουν για όλα τα μέλη του συστήματος.

#### 2. ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΟΤΗ

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

1. Την παραχώρηση στον λήπτη της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του "πακέτου" Franchising", του οποίου το περιεχόμενο προσδιορίζεται επακριβώς στο προοίμιο της σύμβασης. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται ανάλογα με το περιεχόμενο του "πακέτου" Franchise σε παραχώρηση άδειας χρήσης σήματος, επωνυμίας ή διακριτικού τίτλου, στην παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, τεχνογνωσίας κ.λ.π.
2. Την ένταξη του λήπτη στο σύστημα με την παροχή σ' αυτόν κυρίως της απαιτούμενης τεχνικής και οργανωτικής υποδομής και της ανάλογης εκπαίδευσής του. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε μία σειρά από μέτρα και παροχές στις οποίες πρέπει να προβεί ο δότης μέχρι την ημέρα που η λήπτης θα ανοίξει το κατάστημά του και θα αρχίσει να συναλλάσσεται με το κοινό ως μέλος του συστήματος. Οι παροχές μπορούν να περιλαμβάνουν ανάμεσα σε άλλα π.χ. την εσωτερική διαμόρφωση και τον εξοπλισμό του καταστήματος, την παράδοση του εγχειριδίου (manual) με τις οδηγίες, την αποκάλυψη και μύηση σε εμπορικά ή/και βιομηχανικά μυστικά κ.λ.π.
3. Τη συνεχή υποστήριξη του λήπτη όσο θα διαρκεί σύμβαση. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται επίσης σε μία σειρά επιμέρους υποχρεώσεων του δότη, που αφορούν το στάδιο μετά την ένταξη του στο σύστημα. Περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τη διαρκή παροχή συμβουλών σε οργανωτικά, τεχνικά, χρηματοδοτικά ή άλλα θέματα, την αποστολή διαφημιστικού υλικού, υλικών συσκευασίας, την οργάνωση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης, τη λογιστική οργάνωση, τη συντήρηση των μηχανημάτων και του εξοπλισμού του καταστήματος του λήπτη κ.λ.π.
4. Τον προσδιορισμό της γεωγραφικής περιοχής μέσα στην οποία ο λήπτης θα διενεργεί τις πωλήσεις με το δικό του όνομα και για δικό του λογαριασμό.
5. Τον εφοδιασμό του λήπτη με πρώτες ύλες, με ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα, ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο τον δότη.

6. Την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η υποχρέωση αυτή εξειδικεύεται στην κοινοποίηση από τον δότη στον λήπτη τεχνογνωσίας ουσιαστικής σημασίας, δηλ. ικανής να του επιτρέψει κατά τη σύναψη της συμφωνίας Franchising να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά και
7. Την υποχρέωση του δότη όσον αφορά την παραχωρηθείσα περιοχή της σύμβασης:
  - να μην παραχωρεί σε τρίτους το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται μέρος ή το σύνολο του Franchise ,
  - να μην εκμεταλλεύεται ο ίδιος το Franchise ή, με παρόμοιο σύστημα,
  - να προμηθεύει ο ίδιος τα προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι πολύ χρήσιμο να υπάρχει συγκεκριμένος χάρτης της παραχωρηθείσας προστατευόμενης περιοχής ο οποίος θα πρέπει να είναι συνημμένος στη σύμβαση.

### 3. ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΛΗΠΤΗ

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

1. Την καταβολή δικαιωμάτων στον δότη. Η υποχρέωση αυτή συνίσταται στην καταβολή από το λήπτη στον δότη αφενός μεν ενός εφάπαξ ποσού ως δικαίωμα εισόδου του στο σύστημα (entry fee), αφετέρου δε στην περιοδική καταβολή στον δότη ενός ορισμένου ποσοστού επί του κύκλου εργασιών (royalties) μετά την αφαίρεση των φόρων, ή σπανιότερα ενός ορισμένου ποσοστού συμμετοχής στα κέρδη από τις πωλήσεις. Το ποσοστό αυτό μπορεί να ποικίλλει και εξαρτάται μεταξύ άλλων από την έκταση των παροχών του δότη, από τη φήμη του συστήματος και των διακριτικών γνωρισμάτων της επιχείρησής του, από το μέγεθος των ιδίων επενδύσεων του λήπτη κ.λ.π. Υπάρχει επίσης περίπτωση να συμφωνηθεί αντίστροφη προς το ποσό των εισπράξεων προοδευτικότητα, έτσι ώστε να δοθεί στον λήπτη ένα παραπάνω κίνητρο

για να αυξήσει τις πωλήσεις του.

2. Την ενεργό προώθηση των πωλήσεων του προϊόντος του συστήματος. Είναι γεγονός ότι από την ίδια τη φύση της σύμβασης Franchise ως σύμβασης διαμεσολάβησης κατά την πώληση, αλλά και από την ίδια την οικονομική αποστολή ενός τέτοιου συστήματος προκύπτει ότι η σημαντικότερη ίσως υποχρέωση του λήπτη είναι να προωθήσει τις πωλήσεις του προϊόντος του συστήματος σύμφωνα με τη μέθοδο μάρκετινγκ του δότη, εξυπηρετώντας και προστατεύοντας έτσι τα συμφέροντα του τελευταίου. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε επιμέρους υποχρεώσεις που επίσης περιέχονται κατά κανόνα στη σύμβαση Franchise και αφορούν, μεταξύ άλλων, την αυστηρή τήρηση των οδηγιών για τη διαμόρφωση του καταστήματος, τη διαφήμιση, τον τρόπο διεξαγωγής των πωλήσεων ή παροχής των υπηρεσιών κ.λ.π., ώστε να διασφαλίζεται ταυτόχρονα η ταυτότητα και η φήμη του δικτύου.
3. Τη συμμόρφωσή του στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και ιδίως τον σεβασμό της αρχής της ομοιομορφίας, σύμφωνα με την οποία η σύνθεση, η παρασκευή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και γενικά η εικόνα των προϊόντων του συστήματος πρέπει να είναι πάντα ενιαία, ανεξάρτητα από τον τόπο ή την αγορά στην οποία γίνεται η διάθεσή τους.
4. Την υποχρέωσή του να εκμεταλλεύεται το "πακέτο" Franchise μόνο με βάση τους υπαγόμενους στη σύμβαση χώρους. Εδώ ο Δότης θα πρέπει να προσέξει και μελετήσει ιδιαίτερα το Μισθωτήριο Συμβόλαιο του Καταστήματος του Λήπτη, στην περίπτωση βέβαια που το κατάστημα δεν είναι δικό του.
5. Την υποχρέωση του να μην προσελκύει πελάτες έξω από την περιοχή της σύμβασης, αναφορικά πάντα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise.
6. Την υποχρέωση να μην παράγει, πωλεί ή χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα ανταγωνιστικά των προϊόντων του δότη, τα οποία αποτελούν αντικείμενο του Franchise.

7. Την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, αποκλειστικά εκείνα τα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ελάχιστες αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές που ορίζει ο δότης.
8. Την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα που έχουν κατασκευασθεί αποκλειστικά από τον δότη ή από τρίτους οριζόμενους από αυτόν, υπό την προϋπόθεση όμως ότι λόγω της φύσεως των προϊόντων που αποτελούν αντικείμενο του Franchise δεν είναι δυνατό στην πράξη να ισχύουν αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές.
9. Την υποχρέωση να μην ασκεί, άμεσα ή έμμεσα, παρεμφερή εμπορική δραστηριότητα σε περιοχή στην οποία ανταγωνίζεται με τον δότη ή με άλλο μέλος του δικτύου. Είναι επίσης δυνατό να προβλέπεται στη σύμβαση ότι ο λήπτης θα εξακολουθεί να υπέχει την υποχρέωση αυτή και μετά τη λύση της συμφωνίας για εύλογο χρονικό διάστημα, που όμως δεν μπορεί να υπερβαίνει το ένα έτος, μόνο όμως αναφορικά με το κατάστημα όπου ασκούσε την εκμετάλλευση του Franchise.
10. Την υποχρέωση να μην αποκτά οικονομικά συμφέροντα στο κεφάλαιο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, τα οποία ενδέχεται να δώσουν στον λήπτη τη δύναμη να επηρεάσει την οικονομική τακτική αυτών των επιχειρήσεων.
11. Την υποχρέωση να διαθέτει προς πώληση μία ελάχιστη σειρά προϊόντων, να επιτυγχάνει έναν ελάχιστο κύκλο εργασιών, να προγραμματίζει εκ των προτέρων τις παραγγελίες του, να διατηρεί ορισμένα ελάχιστα αποθέματα και να παρέχει υπηρεσίες στο πλαίσιο της εγγύησης των προϊόντων και της εξυπηρέτησης των πελατών.
12. Την υποχρέωση να καταβάλει στον δότη συγκεκριμένο ποσοστό των εσόδων του για διαφημιστικούς σκοπούς και να πραγματοποιεί ο ίδιος διαφημίσεις, για τη φύση των οποίων πρέπει να λαμβάνει την έγκριση του δότη.

13. Την υποχρέωση να μην κοινολογεί σε τρίτους την τεχνογνωσία που του έχει παράσχει ο δότης. Ο λήπτης είναι δυνατόν να προβλέπεται στη σύμβαση ότι θα υπέχει αυτή την υποχρέωση και μετά τη λύση της συμφωνίας.
14. Την υποχρέωση να παρακολουθεί ο ίδιος ή το προσωπικό του τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που διοργανώνει ο δότης.
15. Την υποχρέωση να συμμορφώνεται με τα πρότυπα που έχει καθορίσει ο δότης αναφορικά με τον εξοπλισμό και την εμφάνιση των υπαγόμενων στη σύμβαση χώρων ή/και μεταφορικών μέσων.
16. Την υποχρέωση να επιτρέπει στον δότη τη διενέργεια ελέγχων των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων ή/και μεταφορικών μέσων, των πωλουμένων προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών, καθώς επίσης και των βιβλίων απογραφής και των λογαριασμών του.
17. Την υποχρέωση να μην μεταβάλλει τον τόπο εγκατάστασης των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων, δηλ. να μην αλλάζει κατάσταση, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη και
18. Την υποχρέωση να μην μεταβιβάζει, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη σύμβαση Franchising.

#### **4. ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

Εδώ ρυθμίζονται κυρίως θέματα αφορώντα τη διάρκεια της σύμβασης, τους τρόπους λύσης της, την αποζημίωση του λήπτη, τις μετασυμβατικές υποχρεώσεις των μερών, το εφαρμοστέο δίκαιο και το αρμόδιο για την εκδίκαση των διαφορών Δικαστήριο.

## α. ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Η Σύμβαση Franchise θα είναι είτε ορισμένου είτε αορίστου χρόνου. Σύμβαση ορισμένου χρόνου την οποία τα μέρη συνεχίζουν να εκτελούν και μετά την προβλεφθείσα λύση της μετατρέπεται σε αορίστου χρόνου.

## β. ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Η Σύμβαση Franchising λύεται με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:

### Αυτόματη Λύση

Αυτομάτως λύεται η σύμβαση με την πάροδο του συμφωνημένου χρόνου διάρκειάς της, όπως επίσης και σε περίπτωση θανάτου, απαγόρευσης ή πτώχευσης ενός από τα μέρη ή τέλος στην περίπτωση της λύσης του νομικού προσώπου ενός των συμβαλλομένων. Υπάρχει βέβαια η δυνατότητα των μερών να έχουν προβλέψει τη συνέχιση της σύμβασης.

### Τακτική Καταγγελία

Εφόσον πρόκειται για Σύμβαση Αορίστου Χρόνου αυτή μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε είτε από τον δότη είτε από τον λήπτη, χωρίς να χρειάζεται η ύπαρξη σπουδαίου λόγου, υπό την προϋπόθεση τηρήσεως προθεσμίας και συνήθως της επιδόσεως σχετικού εγγράφου στο άλλο μέρος.

### Έκτακτη Καταγγελία

Η Σύμβαση Franchising μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε, δηλ. πριν τη συμβατική λήξη της, για σπουδαίο λόγο και χωρίς την τήρηση προθεσμίας. Ο σπουδαίος λόγος μπορεί να είναι είτε αντικειμενικού χαρακτήρα, όπως π.χ. το κλείσιμο ή η καταστροφή της επιχείρησης λόγω ανωτέρας βίας, σοβαρή ασθένεια μεγάλης διάρκειας κ.λ.π., είτε να οφείλεται σε υπαιτιότητα ενός των μερών.

### Λύση με Συμφωνία των Συμβαλλομένων

Είναι αυτονόητο ότι στα πλαίσια της συμβατικής ελευθερίας τα δύο μέρη μπορούν να συμφωνήσουν οποτεδήποτε την πρόωγη λύση της σύμβασης ρυθμίζοντας ταυτόχρονα και τις μεταξύ τους μετασυμβατικές σχέσεις.

## γ. ΜΕΤΑΣΥΜΒΑΤΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΕΡΩΝ

### 1.Υποχρέωση Αποζημίωσης

Αξίωση αποζημίωσης μπορεί να εγερθεί στην περίπτωση της έκτακτης καταγγελίας για σπουδαίο λόγο που οφείλεται στην αντισυμβατική συμπεριφορά του μέρους που προκάλεσε την καταγγελία. Η αξίωση αυτή αποζημίωσης θα αφορά στην αποκατάσταση κυρίως του θετικού διαφέροντος και του διαφυγόντος κέρδους, όπως επίσης και αποζημίωση για τις τυχόν άσκοπες δαπάνες.

### 2.Απαιτήσεις Απόδοσης

Με τη λήξη της Σύμβασης ο δότης έχει αξίωση κατά του λήπτη για απόδοση κάθε είδους αντικείμενου που παρέδωσε σε αυτόν προκειμένου να το χρησιμοποιήσει για την άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας στα πλαίσια της Σύμβασης Franchising. Τέτοια αντικείμενα είναι π.χ. τα εγχειρίδια οδηγιών (manuals), τα διαφημιστικά φυλλάδια, τα επιστολόχαρτα, οι τιμοκατάλογοι, οι πινακίδες με τα διακριτικά γνωρίσματα του δότη κ.λ.π.

### 3.Υποχρέωση Παράλειψης του Λήπτη

Με τη λήξη της Σύμβασης ο Λήπτης υποχρεούται να μην χρησιμοποιεί και εκμεταλλεύεται τα σήματα, διακριτικούς τίτλους, εμπορικές επωνυμίες και λοιπά δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας του Δότη, όπως επίσης και τις εμπορικές και τεχνικές μεθόδους του, η χρήση των οποίων θα προσέκρουε ενδεχόμενα στις περί Αθέμιτου Ανταγωνισμού διατάξεις.

### 4.Υποχρέωση Ανάληψης των Αποθεμάτων του Λήπτη

Είναι πιθανότατο, μετά τη λήξη της Σύμβασης, να έχει ο Λήπτης αδιάθετα εμπορεύματα του Δότη των οποίων η διάθεση να είναι δύσκολη ή και να μην επιτρέπεται. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να γίνει δεκτό και να προβλέπεται στη Σύμβαση ότι ο Δότης θα υποχρεούται να αναλάβει τα υπάρχοντα Εμπορεύματα ή να παράσχει την υποστήριξή του στον Λήπτη για να τα διαθέσει στην αγορά.



## 5. Εκκρεμείς Παραγγελίες

Μετά τη λήξη της Σύμβασης είναι πιθανότατο να υπάρχουν εκκρεμείς παραγγελίες εμπορευμάτων τόσο από τον Λήπτη προς τον Δότη, όσο και από πελάτες του Λήπτη προς αυτόν. Σε αυτήν την περίπτωση είναι δυνατόν να προβλέπεται η απαλλαγή του Λήπτη από την υποχρέωση παραλαβής αυτών των εμπορευμάτων, όπως επίσης και η υποχρέωση του Δότη να εκτελέσει τις προς τρίτους εκκρεμείς παραγγελίες του Λήπτη.

Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ιδιαίτερα ότι η παράθεση των συστατικών αυτών στοιχείων της Σύμβασης Franchise κατ' ουδένα τρόπο είναι εξαντλητική, με την έννοια ότι κάθε συνεργασία Franchise είναι κάτι το ξεχωριστό, έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες και συνεπώς χρειάζεται την δική της, ιδιαίτερη κάθε φορά, αντιμετώπιση. Πολύ περισσότερο μάλιστα που μέχρι σήμερα δεν υπάρχει στη Νομοθεσία της Χώρας μας ιδιαίτερο Νομοθέτημα για το Franchising, αλλά ούτε και πλούσια Νομολογία σχετική με αυτό.

### 4.2 Η νομοθεσία για το franchising

Στη χώρα μας δεν υπάρχει ειδικό νομοθέτημα σχετικό με τη Δικαιόχρηση (Franchising), όπως συμβαίνει σε άλλα Κράτη. Τα τυχόν προβλήματα λοιπόν που ενδεχόμενα θα προκύψουν από τη λειτουργία μίας Σύμβασης Franchising θα επιλυθούν με βάση τις ανάλογες κάθε φορά διατάξεις του Αστικού μας Κώδικα. Υπάρχει ακόμη η δυνατότητα αναλογικής εφαρμογής στις Συμβάσεις Franchising και άλλων Νομοθετημάτων όπως είναι το Π.Δ. 219/1991 για τους Εμπορικούς Αντιπροσώπους, ο Νόμος 703/1977 για την προστασία του Ελεύθερου Ανταγωνισμού, ο Νόμος 2251/1994 για την Προστασία του Καταναλωτή, ο Νόμος 1733/1987 για την Μεταφορά Τεχνολογίας και τέλος ο Κανονισμός 2790/1999 της Ε.Ε. που μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί στην ουσία το Συνταγματικό Χάρτη των συμφωνιών Franchise για τα Κράτη Μέλη και κατά συνέπεια και για τη χώρα μας. Θα πρέπει να συνταχθεί και ισχύει ένα Ειδικό Νομοθέτημα για το Franchising έτσι ώστε τα Μέρη (ο Franchisor και ο Franchisee) να γνωρίζουν επακριβώς τι πρέπει να προσέχουν τόσο κατά την κατάρτιση της μεταξύ τους Σύμβασης όσο και κατά τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης, καθώς επίσης και τους κανόνες επίλυσης των διαφορών που τυχόν θα προκύπτουν κατά τη λειτουργία της Σύμβασης. (Stephen Spinelli jr. and others 2005, 232)

#### 4.2.1 Το franchising στο Ευρωπαϊκό Δίκαιο

Ο κοινοτικός κανονισμός 4078/88 Ε.Ο.Κ. για τη σύμβαση δικαιόχρησης έληξε στις 31.12.1999. Ο κανονισμός αυτός βοήθησε πάρα πολύ στην ανάπτυξη του Franchising στην



Ευρωπαϊκή Ένωση. Έτσι δημιουργήθηκε ο κανονισμός Ε.Ε. 2790/1999<sup>2</sup> ο οποίος ισχύει από 1.1.2002. Η Ευρωπαϊκή επιτροπή στο νέο κανονισμό έχει συμπεριλάβει όλες τις μορφές καθέτων πωλήσεων (όπως Αποκλειστική διανομή. Επιλεκτική διανομή και Franchising). Αυτό όμως που προβλημάτιζε έντονα τη βιομηχανία του Franchising είναι το γεγονός ότι δε φαίνεται να αναγνωρίζει οποιαδήποτε διαφορά μεταξύ Franchising και Επιλεκτικής διανομής και αντιμετωπίζει το Franchising όπως την Επιλεκτική διανομή, σε αντίθεση με τη νομολογία του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου (Απόφαση PRONUTIA) και την απόφαση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (15.04.1999).

Βασική συνέπεια αυτής της αλλαγής είναι το γεγονός ότι καταργείται το δικαίωμα του Δικαιούχου (Franchise) για παραχώρηση αποκλειστικής περιοχής. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι υπάρχει δεδουλευμένο του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου (σημείο 24 της απόφασης PRONUTIA), το οποίο έχει αναγνωρίσει ότι η «περιορισμένη προστασία περιοχής που δίδεται στους δικαιούχους είναι απαραίτητη για να προστατευθεί η επένδυσή τους». Χωρίς τέτοια προστασία του Franchising θα θεωρείται λιγότερο ελκυστικό για τους υποψηφίους δικαιούχους, οι οποίοι επενδύουν συχνά ακόμα και όλα τα χρήματά τους.

Άλλη σημαντική αλλαγή από το προηγούμενο καθεστώς είναι η άρση της απαγόρευσης στο δικαιούχο στο να ανταγωνίζεται τον δικαιούχο όσο διαρκεί η σύμβαση δικαιόχρησης. Η απαγόρευση ανταγωνισμού θα ισχύει μόνο για διάρκεια 5 ετών. Δεν υπάρχει σύστημα Franchising στην Ευρώπη ή οπουδήποτε στον κόσμο, όπου μετά από μία σχετική μικρή περίοδο πέντε ετών θα ήταν αποδεκτό να επιτρέπεται στο δικαιούχο να πωλεί ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες ή να λειτουργεί παράλληλα άλλη επιχείρηση σε ανταγωνιστικό δίκτυο και βέβαια θα ήταν αδύνατο σε πολλά συστήματα Franchising. Ωστόσο σύμφωνα με το άρθρο 5<sup>α</sup> του νέου κανονισμού ο χρονικός περιορισμός των πέντε ετών, δεν ισχύει εφόσον τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που αφορά η σύμβαση Δικαιόχρησης πωλούνται από το δικαιούχο σε κατάσταση που είτε ανήκει είτε μισθώνεται από το δικαιούχο, πράγμα όμως πολύ σπάνιο για τη διεθνή πραγματικότητα στο χώρο Franchising. Πρέπει επίσης να τονισθεί ότι κάθετες συμφωνίες (π.χ. μεταξύ Franchisor και Franchisee) και κάθετος περιορισμός με μερίδιο αγοράς κάτω του 10% θα είναι εκτός πεδίου εφαρμογής του νέου κανονισμού, διότι δεν έχουν σημαντική επίδραση στον ανταγωνισμό, ενώ κάθετες συμφωνίες και κάθετοι περιορισμοί θα επιτρέπονται από τη Γενική Απαλλαγή του νέου κανονισμού, εάν το μερίδιο αγοράς είναι κάτω του 30% και δεν περιέχουν τις λεγόμενες μαύρες ρήτρες. Ο κανονισμός περιέχει στο άρθρο 3 κατάλογο σοβαρών περιορισμών που αποκλείονται από το πεδίο εφαρμογής του κανονισμού για τους οποίους δε θεωρείται πιθανή η χορήγηση απαλλαγής σε ατομική βάση.

Άλλες βασικές ρυθμίσεις είναι:

- Ο δικαιούχος έχει το δικαίωμα να επιβάλει μέγιστες τιμές πώλησης και να συνιστά ενδεικτικές αλλά όχι υποχρεωτικές τιμές.

---

<sup>2</sup>

Ο κανονισμός Ε.Ε. 2790/1999 παρατίθεται στο παράρτημα

- Επιτρέπεται στον δικαιούχο να επιβάλει στο δικαιούχο υποχρεώσεις σχετικά με τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας
- Η επιτροπή ή ένα κράτος μέλος μέσα στην επικράτεια του δύναται να κηρύξουν ανεφάρμοστες τις απαλλαγές του κανονισμού, όταν αυτές έχουν αποτελέσματα ασυμβίβαστα με τις προϋποθέσεις του άρθρου 85, παρ. 3 της συνθήκης της Ρώμης.

#### 4.2.2 Ο Κώδικας Δεοντολογίας για το franchising

Ο Κώδικας Δεοντολογίας για το franchising έχει σαν θεμέλιό του τον Κώδικα που καθιέρωσε η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise<sup>3</sup>. Υιοθετώντας τον Κώδικα η Ομοσπονδία αναγνώρισε ότι εθνικές προϋποθέσεις μπορεί να καθιστούν απαραίτητους κι άλλους όρους ή διατάξεις και ανέθεσε την ευθύνη για την παρουσίαση και εφαρμογή του Κώδικα στη χώρα τους στους κατ'ιδίαν Εθνικούς Συνδέσμους Franchise. (Δ. Κάζης & Θ. Τσαγκούρης 2004, 51)

Η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise, EFF, συστάθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 1972. Μέλη της είναι οι εθνικοί σύνδεσμοι franchise ή ομοσπονδίες συσταθείσες στην Ευρώπη. Η EFF δέχεται επίσης συνδεδεμένα μέλη, όπως π.χ. μη Ευρωπαϊκούς συνδέσμους ή ομοσπονδίες franchise και άλλους επαγγελματίες που ενδιαφέρονται ή έχουν σχέση με το franchising. Τα συνδεδεμένα μέλη δεν έχουν δικαίωμα ψήφου και δεν μπορούν να ορισθούν αξιωματούχοι της EFF.

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

Η EFF περιλαμβάνει επίσης μία Νομική Επιτροπή που απαρτίζεται από δύο δικηγόρους από κάθε μέλος εθνικό σύνδεσμο ή ομοσπονδία με υψηλό βαθμό εξειδίκευσης σε θέματα franchise. Η EFF έχει επιπλέον εγκαταστήσει μία Επιτροπή Διαιτησίας Franchise που είναι στη διάθεση μερών που προτιμούν να υποβάλλουν τις διαφορές τους στην κρίση της.

---

<sup>3</sup> Ο κώδικας δεοντολογίας παρατίθεται αναλυτικά στο παράρτημα

Η αξιολόγηση και η συνεχώς αυξανόμενη σημασία του franchising στην οικονομία της Ευρωπαϊκής Κοινότητας όπως επίσης και ο Κανονισμός περί ομαδικής απαλλαγής των συμβάσεων franchise των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων που τέθηκε σε ισχύ την 1η Φεβρουαρίου 1989, ώθησε την EFF στο να επαναδιαμορφώσει τον υπάρχοντα Κώδικα Δεοντολογίας της. Ο Κώδικας Δεοντολογίας θεωρείται ότι είναι ένα πρακτικό σύνολο στοιχειωδών διατάξεων καλής συμπεριφοράς για τους με οποιοδήποτε τρόπο ασχολούμενους με το franchising αλλά χωρίς να αντικαθιστά πιθανώς σχετικούς εθνικούς ή κοινοτικούς νόμους.

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

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

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

Ο κώδικας αυτός ουσιαστικά έχει ως στόχο να συμπλήρωση, μέσα από την εμπειρία που έχουν αποκτήσει, τα κενά που υπάρχουν στην Ευρωπαϊκή νομοθεσία σχετικά με το franchising. Έτσι ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες ασφάλειας για περαιτέρω ανάπτυξη του θεσμού και την αποφυγή διενέξεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας αναφέρει κάποιες αρχές που πρέπει να υπάρχουν στη σχέση μεταξύ franchisor και franchisee καθώς και τις υποχρεώσεις του καθενός. Επίσης αναφέρει τους βασικούς όρους που πρέπει να περιέχει η σύμβαση και την διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί.

Αναφέρεται ακόμα για θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας ότι δεν επιτρέπεται να παραποιείται το σήμα, σύστημα, επωνυμία, εταιρική ταυτότητα ή άλλο στοιχείο αναγνώρισης άλλου franchisor με κανένα τρόπο.

Ο κώδικας δεοντολογίας, σαφώς είναι ένα βήμα αλλά εντούτοις, δεν ισοδυναμεί με νόμο ώστε να υπάρχουν κρατικές κυρώσεις και εν πάση περιπτώσει, δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να καταστεί υποχρεωτικός σε μη μέλη του Συνδέσμου αφού μόνο πειθαρχικές κυρώσεις μπορεί να επιβάλει. (Stephen Spinelli jr. and others 2005, 232)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ FRANCHISING-CASE STUDY: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΟΥ ΕΠΙΛΕΓΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΜΕΣΩ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει μια **Μελέτη Περίπτωσης (case study)**. Μελέτη Περίπτωσης είναι μια μέθοδος επιστημονικής έρευνας που έχει ως στόχο, μέσα από τη μελέτη και ανάλυση ενός παραδείγματος-περίπτωσης να εξάγει κάποια συμπεράσματα. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μελέτη περίπτωσης για την εφαρμογή του franchising από δύο εταιρείες, την NEOSET και την GOODY'S. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την ανάλυση των εταιρειών είναι η **SWOT Ανάλυση**, η οποία είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού του μάρκετινγκ το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Με την SWOT Ανάλυση μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που παρουσιάζονται.

#### 5.1 NEOSET A.E.



##### 5.1.1 Παρουσίαση της εταιρείας

Η εταιρεία **NEOSET A.E.** ξεκίνησε τη δραστηριότητα της από το χώρο του επίπλου το 1980 με ένα μικρό κατάστημα, από το 1982 άρχισε να αναπτύσσεται με τη μορφή του franchising. Σημαντικό ρόλο σε αυτό είχε μια καινοτομία που εισήγαγε στο χώρο, την ιδέα της επιπλοσύνθεσης, έτσι υπήρχε μια πλήρη γκάμα προϊόντων και έδινε την δυνατότητα σε επίδοξους franchisee να ασχοληθούν αποκλειστικά με αυτό.

Σήμερα η NEOSET αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες αλυσίδες franchising στην Ελλάδα και την μεγαλύτερη στο χώρο του επίπλου. Έχει γύρω στα 70 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, ενώ στην Κρήτη υπάρχουν 5 καταστήματα. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης του δικτύου της αγγίζει το 30%. Την ανάπτυξη της στο εξωτερικό ξεκίνησε το 1990 από τον Καναδά ενώ σήμερα ο όμιλος εξάγει προϊόντα στις χώρες, Αιθιοπία, Βουλγαρία, Καναδά, Κύπρο, Ρουμανία και Εκουαδόρ. Παράλληλα ο όμιλος δημιούργησε παραγωγική μονάδα επεξεργασίας μελαμίνης στη Ρουμανία από όπου και τροφοδοτεί τις Βαλκανικές χώρες.

Ο όμιλος εταιρειών NEOSET αποτελείται από τις παρακάτω εταιρείες:

1. NEOSET
2. NEOSET ΚΟΥΖΙΝΑ
3. ΝΕΟΚΑΤΟΙΚΕΙΝ
4. ΣΚΟΥΡΟΠΟΥΛΟΣ
5. NEOSET HOTEL FURNITURE
6. UNISET
7. BIENTE
8. ΠΡΟΘΕΣΗ Α.Ε

Ο παρακάτω πίνακας αναφέρεται στις απαιτήσεις της NEOSET από τον franchisee και στο αρχικό κόστος της επένδυσης, βλέπουμε ότι η εταιρεία δεν εισπράττει royalties αλλά δουλεύει σαν αποκλειστικός προμηθευτής.

Απαιτούμενος χώρος	200-350 τμ.
Αρχική επένδυση	200-235 € ανά τμ.,
Αρχικό εμπόρευμα	150-170 € ανά τμ.
Entry fee	Κατά περίπτωση
Royalties	Δεν υπάρχουν
Έξοδα διαφήμισης	Δεν υπάρχουν
Χρόνος συμβολαίου	αορίστου χρόνου

### 5.1.2 Στόχοι της εταιρείας

Στόχος του ομίλου είναι να καθιερωθεί σαν ηγέτης στο χώρο του επίπλου και της συμπληρωματικής επίπλωσης, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, διατηρώντας παράλληλα τα υψηλά standards ποιότητας και την άριστη σχέση μεταξύ ποιότητας και τιμής. Επίσης οι 1250 εργαζόμενοι από τους οποίους οι 570 απασχολούνται στο δίκτυο franchising έχουν ως στόχο την βέλτιστη ικανοποίηση του πελάτη και των αναγκών του. Αυτή είναι και η φιλοσοφία του ομίλου η εξυπηρέτηση των αναγκών του καταναλωτή, μέσα από την συνεχή ανάπτυξη, την καινοτομία και την

συνεχή βελτίωση. Η εταιρεία έχει επίσης διασφαλίσει την ποιότητα των προϊόντων της και με τα πιστοποιητικά ποιότητας ISO 9001:2000 και 14001:2004.

### 5.1.3 SWOT ανάλυση της NEOSET



#### **Δυνατά Σημεία- Strengths**

- Η προσεκτική επιλογή του κάθε franchisee από την εταιρεία, καθώς και οι άριστες σχέσεις που διατηρεί μαζί τους.
- Ένα σοβαρό συμβόλαιο συνεργασίας αορίστου χρόνου που περιέχει όλους τους όρους που είναι απαραίτητοι για τη σωστή συνεργασία.
- Το πολύ γνωστό brandname, το μεγάλο μερίδιο που κατέχει στην αγορά (περίπου 45%), καθώς και το επιτυχημένο concept και η τεράστια εμπειρία που διαθέτει πλέον στο χώρο.
- Η συνεχόμενη και δωρεάν εκπαίδευση που παρέχεται τόσο στον συνεργάτη όσο και στο προσωπικό.
- Η συνεχής υποστήριξη και παροχή συμβουλών και των απαραίτητων πληροφοριών για την ανάπτυξη των πωλήσεων, την διακόσμηση του καταστήματος κ.τ.λ.
- Η διαφήμιση και προώθηση γίνεται κυρίως από τα κεντρικά σε πανελλαδικό επίπεδο αλλά μπορεί και κάθε κατάστημα να διαφημιστεί χωριστά.
- Συνεχής ανάπτυξη νέων προϊόντων και ολοκληρωμένων σειρών προϊόντων και η άσκηση ενιαίας τιμολογιακής πολιτικής.
- Παροχή αποκλειστικότητας στην περιοχή του κάθε franchisee.

#### **Αδύνατα Σημεία- Weaknesses**

- Δεν υπάρχουν περιθώρια στο κάθε κατάστημα για εκπτώσεις ή προσφορές.
- Δεν υπάρχει ευελιξία σχετικά με τα πωλούμενα προϊόντα και οι προμήθειες γίνονται αποκλειστικά και μόνο από τα κεντρικά, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να περιορίζεται πολύ ο κάθε franchisee και να μην μπορεί να αναπτύξει την επιχειρηματικότητα του.

#### **Ευκαιρίες- Opportunities**

- Συνεχείς και με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξη στην αγορά

- Η επέκταση της γενικότερα στον οικιακό εξοπλισμό.
- Ο υψηλός ρυθμός ανάπτυξης που χαρακτηρίζει τον κλάδο
- Ισχυροποίηση στις αγορές του εξωτερικού και επέκταση και σε νέες.

### **Κίνδυνοι - Threats**

- Υψηλός ανταγωνισμός στον τομέα της εμπορίας επίπλων, με αποτέλεσμα να ψάχνουν συνεχώς νέες προτάσεις για να κρατήσουν το μερίδιο αγοράς.
- Πιθανότητα να αποχωρίσει κάποιος ή κάποιιοι από το δίκτυο και να κινδυνεύσει το όνομα της επιχείρησης. Για αυτό χρειάζεται προσεκτική επιλογή συνεργατών και σωστή συνεργασία.
- Άγνοια του συστήματος franchising από τους κρατικούς φορείς και τις τράπεζες.
- Η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών με εμπειρία γύρω από το franchising.



## **5.2 GOODY'S A.E.**

### **5.2.1 Παρουσίαση της εταιρείας**

Η εταιρεία GOODY'S A.E. που δραστηριοποιείτε στον τομέα της εστίασης ανήκει στον όμιλο επιχειρήσεων VIVARTIA ABEE. Η Vivartia, η μεγαλύτερη εταιρία τροφίμων στην ελληνική αγορά, Ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 2006 μετά την απορρόφηση των ΔΕΛΤΑ, CHIPITA, GOODY'S (και FLOCAFE) και ΜΠΑΡΜΠΙΑ ΣΤΑΘΗ.

Η Goody's ίδρυσε το πρώτο της εστιατόριο το 1974 στην Θεσσαλονίκη και ξεκίνησε να αναπτύσσεται με τη μέθοδο του franchising το 1977. Είναι από τις πρώτες εταιρίες στην Ελλάδα που εφάρμοσαν το θεσμό του franchising, και μια από τις πιο επιτυχημένες στον κλάδο της αλλά και γενικότερα. Το 1997 επεκτάθηκε και εκτός Ελλάδας με την ίδρυση καταστημάτων στην Κύπρο και την Βουλγαρία.



Σήμερα η εταιρεία έχει επεκταθεί σε όλη την Ελλάδα, την Κύπρο (5 καταστήματα) και την Βουλγαρία (1 κατάστημα) έχοντας συνολικά γύρω στα 185 καταστήματα, από τα οποία τα 5 βρίσκονται στην Κρήτη. Η πωλήσεις της για το 2006 έφτασαν τα 157 εκατ. Ευρώ, ενώ καθημερινά υπολογίζεται ότι εξυπηρετεί γύρω στους 200.000 πελάτες, αποτελώντας ουσιαστικά τη μεγαλύτερη αλυσίδα στον τομέα της Εστίασης στην Ελλάδα.



Ο πίνακας που ακολουθεί αναφέρεται στις απαιτήσεις της Goody's από τους franchisee και στο αρχικό κόστος. Παρατηρούμε ότι έχει αρκετά υψηλά ποσοστά για royalties και έξοδα διαφήμισης.

Απαιτούμενος χώρος	400-500 τμ
Αρχική επένδυση	550.000-650.000 €
Entry fee	25.000-27.500 €
Royalties	4 % επί των καθαρών πωλήσεων
Έξοδα διαφήμισης	3,5 % επί των καθαρών πωλήσεων
Διάρκεια Σύμβασης	10 έτη



### 5.2.2 Στόχοι της εταιρείας

Η Goody's A.E. στοχεύει στην ανάπτυξη της, διατηρώντας τα υψηλά επίπεδα ποιότητας, την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη και δημιουργώντας συνεχώς νέα προϊόντα. Πιο συγκεκριμένα στοχεύει:

- στην διατήρηση της ηγετικής θέσης που κατέχει στην Ελλάδα, ενισχύοντας το μερίδιο αγοράς που κατέχει.
- Στην ανάπτυξη της και καθιέρωση της ως ηγέτη στις αγορές της Κύπρου και της Βουλγαρίας που έχει εισέλθει και την είσοδο της σε νέες αγορές.

Η αρχές λοιπον της εταιρείας είναι:

- [Ανάπτυξη](#) με σεβασμό στον καταναλωτή τον εργαζόμενο, το κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον.
- [Δημιουργικότητα](#) με έμπνευση και πάθος για πρωτοπορία και καινοτομία
- [Εμπιστοσύνη](#) με υπευθυνότητα και αξιοπιστία, διασφαλίζοντας την ποιότητα των προϊόντων με το σύστημα HACCP.

### 5.2.3 Swot ανάλυση της GOODY'S

#### Δυνατά Σημεία- strenghts

- Η επιλογή του κάθε franchisee είναι ένα από

τα πρώτα πράγματα που προσέχει η εταιρεία, αφού εξαρτώνται από αυτόν, θα πρέπει μάλιστα να ασχολείται αποκλειστικά με το εστιατόριο.

- Η επιλογή προσεκτικά από την εταιρεία του κάθε καταστήματος τόσο προς το σημείο όσο και ως προς τους χώρους. Καθώς και η σύνταξη αναλυτικών μελετών για την πορεία του.
- Συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού και του franchisee ώστε να ανταποκρίνονται στα standards της εταιρείας.
- Το πολύ ισχυρό όνομα που διαθέτει η εταιρεία και η μεγάλη εμπειρία στο χώρο.
- Ο σχεδιασμός του καταστήματος και η επιλογή του κατάλληλου εξοπλισμού γίνονται από την εταιρεία για να συμβαδίζει με την φιλοσοφία της εταιρείας.
- Παρέχονται επίσης όλες οι απαραίτητες πληροφορίες και οι υπηρεσίες για τη στήριξη του κάθε franchisee.
- Η διαφήμιση και όλο το πακέτο του Marketing σχεδιάζεται από τα κεντρικά

### **Αδύνατα Σημεία- Weaknesses**

- Δεν υπάρχουν περιθώρια για εκπτώσεις ή προσφορές από κάποιο κατάστημα του δικτύου λόγω της ενιαίας τιμολογιακής πολιτικής που ασκείται.
- Δεν παρέχεται αποκλειστικότητα στην περιοχή και αυτό ίσως να δυσαρεστεί κάποιους franchisee.
- Υψηλό αρχικό κόστος της επένδυσης.
- Τυποποιημένο franchising με αποτέλεσμα να περιορίζεται η επιχειρηματικότητα.

### **Ευκαιρίες- Opportunities**

- Εξάπλωση στην αγορά της Κύπρου και της Βουλγαρίας και είσοδος και σε άλλες ίσως αγορές.
- Δημιουργία νέων προϊόντων και κάποιες νέες προσφορές

### **Κίνδυνοι- Threats**

- Το ότι έχει πλέον αρκετά καταστήματα στην ελληνική αγορά και η απόφαση να ανοίγουν καινούρια κυρίως σε εμπορικά κέντρα, συνεπάγεται χαμηλή ανάπτυξη για την εταιρεία.
- Είναι δύσκολος ο έλεγχος του δικτύου αφού έχει εξαπλωθεί τόσο πολύ.
- Ίσως κάποιοι δυσαρεστηθούν επειδή ασκείται έντονος έλεγχος ή γιατί το franchising είναι

πολύ τυποποιημένο η για κάποιο άλλο λόγο και να αποχωρήσει. Δημιουργώντας ίσως πρόβλημα σε όλο το δίκτυο.

### 5.3 Κριτική των εταιρειών

Οι δύο αυτές αλυσίδες franchising είναι από τις πρώτες που εισήγαγαν το θεσμό και από τις πιο επιτυχημένες στην Ελλάδα. Η κάθε μια έχει ξεχωριστή θέση στον τομέα που δραστηριοποιείται. Οι βασικοί λόγοι επιτυχίας είναι πάνω κάτω οι ίδιοι. Το έξυπνο και προσεγμένο concept, οι καινοτομίες που εισήγαγαν, η επιλογή των franchisee και η σχέση τους μαζί τους, η εκπαίδευση και η συνεχής στήριξη και εξέλιξη αλλά και ο έλεγχος, είναι κάποιοι από αυτούς.

Η NEOSET δραστηριοποιείται στον τομέα των επίπλων, έχοντας ηγετική θέση στον τομέα της στην ελληνική αγορά και ικανοποιητικό μερίδιο στις αγορές του εξωτερικού που δραστηριοποιείται. Εμφανίζει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης στην Ελλάδα και το εξωτερικό, επιπλέον, ο τομέας στον οποίο δραστηριοποιείται γνωρίζει σημαντική ανάπτυξη στην ελληνική αγορά.

Η εταιρεία αυτή επέλεξε να χρησιμοποιήσει το επιχειρηματικό μοντέλο του franchising για την ανάπτυξη της και όπως αποδείχτηκε ήταν σωστή επιλογή. Τη βοήθησε να επεκταθεί πολύ γρήγορα σε νέες γεωγραφικές περιοχές με χαμηλότερο κόστος, να μεγαλώσει το δίκτυο της ακόμα και σε ξένες αγορές, και να εδραιωθεί σαν ηγέτης. Κατάφερε να αντλήσει κεφάλαια από τους franchisee, οι οποίοι έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της εταιρείας, και ισχυροποίησε το brand name της εταιρείας.

Όλα αυτά τα κατάφερε χάρη στην εμπειρία της, την περιεκτική σύμβαση συνεργασίας, την προσεκτική επιλογή τόσο των franchisee, όσο και των σημείων πώλησης κάνοντας τις απαραίτητες έρευνες αγοράς και εξετάζοντας το κάθε κατάσταση ώστε να πληρεί όλες τις προϋποθέσεις. Τέλος ελέγχει τους franchisee και τους παρέχει πλήρες πακέτο της στρατηγικής μάρκετινγκ, συμβουλές και συνεχή εκπαίδευση.

Η GOODY'S δραστηριοποιείται στην εστίαση, είναι ηγέτης στον τομέα της στην ελληνική αγορά και έχει ήδη ξεκινήσει την ανάπτυξη στις αγορές της Κύπρου και της Βουλγαρίας, όπου έχει ακόμα σχετικά μικρό μερίδιο αγοράς αλλά ευελπιστεί γρήγορα να έχει ηγετική θέση. Στην συνολική αγορά καφέ και φαγητού στην Ελλάδα κατέχει το 17% ενώ στην αγορά των αλυσίδων γρήγορης εστίασης έχει το 47%.

Η Goody's είναι από τις πρώτες εταιρείες στην Ελλάδα που χρησιμοποίησαν το franchising για να αναπτυχθούν. Χάρης σε αυτή της την επιλογή κατάφερε να αναπτυχθεί πολύ γρήγορα. Αντλησε κεφάλαια από τους franchisee, ισχυροποίησε το όνομα της στην αγορά, κάνοντάς το συνώνυμο με το γρήγορο και ποιοτικό φαγητό, και επεκτάθηκε γρήγορα σε όλη την Ελλάδα και το εξωτερικό,

δημιουργώντας το μεγαλύτερο δίκτυο στον κλάδο της εστίασης στην ελληνική αγορά.

Πέτυχε τόσα πολλά γιατί δημιούργησε ένα καλά οργανωμένο σύστημα franchising. Επιλέγει προσεκτικά τους franchisee, η επιλογή των σημείων πώλησης γίνεται έπειτα από έλεγχο της περιοχής και εκτεταμένες έρευνες αγοράς ενώ επιβλέπει τη διαμόρφωση του καταστήματος. Ελέγχουν τα καταστήματα ώστε να γίνεται γρήγορη και άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη και να τηρούν τα υψηλά στάνταρτ ποιότητας.

Οι δύο αυτές εταιρείες, καθεμιά στον τομέα της, έχει κατακτήσει μεγάλο μερίδιο αγοράς και οι καταναλωτές εμπιστεύονται το brand name με αποτέλεσμα οι πωλήσεις τους και το μερίδιο αγοράς να αυξάνονται με σταθερούς ρυθμούς. Όταν θέλουμε έπιπλα το πρώτο όνομα που μας έρχεται στο μυαλό είναι η NEOSET και σίγουρα όλοι έχουμε επισκεφθεί αρκετές φορές το Goody's της περιοχής μας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 6.1 Συμπεράσματα

Αντικείμενο της εργασίας αυτής ήταν η περιγραφή και ανάλυση της έννοιας του franchising καθώς και η εξέλιξη και η ανάπτυξη του θεσμού στην Ελλάδα. Επίσης αναλύθηκαν κάποιες επιτυχημένες στην ελληνική αγορά αλυσίδες franchising. Από την παραπάνω εργασία που πραγματοποιήθηκε προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα:

Η δικαιόχρηση αφορά κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις και συνιστά τη δυναμικότερη διαρθρωτική αλλαγή στο λιανεμπόριο και στις υπηρεσίες. Δημιουργεί ισχυρά εμπορικά σήματα, απασχόληση, μεταφέρει τεχνογνωσία, επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας και επιβάλλει στην αγορά υψηλότερα πρότυπα (standards).

"Υπαλληλοποιεί", σ' ένα βαθμό, τους επιχειρηματίες – λήπτες, δίνει όμως ευκαιρίες δραστηριοποίησης σε νέους με επιχειρηματικές φιλοδοξίες και σε έμπειρα στελέχη επιχειρήσεων μέσης ηλικίας.

Η δικαιόχρηση είναι για την Ελλάδα ένας σχετικά νέος θεσμός. Ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του 70, αλλά η μεγάλη ανάπτυξη παρατηρήθηκε από το 1995 μέχρι το 2000.

Ο ετήσιος όμως ρυθμός αύξησης των συστημάτων εμφανίζει τα τελευταία χρόνια μείωση προσεγγίζοντας κατάσταση ισορροπίας. Βρίσκεται δηλαδή ο θεσμός στην φάση της ωρίμανσης.

Έχουμε υψηλό ρυθμό ανάπτυξης σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη αλλά πολύ μικρό ποσοστό επιχειρήσεων που ασχολούνται με franchising σε σχέση με το σύνολο των επιχειρήσεων στο λιανεμπόριο.

Η ανάπτυξη και τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων που ασχολούνται με το franchising διαφέρουν σημαντικά από κλάδο σε κλάδο. Την μεγαλύτερη ανάπτυξη αλλά και τα καλύτερα αποτελέσματα παρουσιάζουν οι τομείς της ένδυσης και των τροφίμων, ακολουθεί η εστίαση και ο οικιακός εξοπλισμός.

Παρατηρείται συγκέντρωση των επιχειρήσεων που ασχολούνται με το franchising στην Αττική και αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι έχει τον περισσότερο πληθυσμό. Επίσης υπάρχει χαμηλό σχετικά ποσοστό ξένων δικτύων που έχουν εισέλθει στην ελληνική αγορά. Αντίθετα τελευταία παρατηρείται μια τάση των μεγάλων ελληνικών αλυσίδων που επιθυμούν περαιτέρω ανάπτυξη να προσεγγίζουν ξένες αγορές, κυρίως της Κύπρου και των Βαλκανίων.

Τα καταστήματα που ανήκουν σε καλά οργανωμένα συστήματα

δικαιόχρησης επιβιώνουν, κατά κανόνα, επί πολύ περισσότερα χρόνια από τα ομόλογα ανεξάρτητα καταστήματα. Το γεγονός αυτό δημιουργεί συνθήκες σταθερότητας στην αγορά. Υπάρχουν όμως και αρκετές επιχειρήσεις που εμφανίζονται ως δικαιούχοι (δότες) χωρίς να διαθέτουν σαφή επιχειρηματική φιλοσοφία, κατάλληλη υποδομή και επαρκή προετοιμασία. Αντίστοιχα, διαπιστώνεται χαμηλή αναλογία κατάλληλων υποψήφιων ληπτών.

Όπως είδαμε και από το case study, τα σημαντικότερα συστατικά για την ανάπτυξη ενός δικτύου, είναι, ένα έξυπνο και προσεγμένο concept, το οποίο θα είναι πολύ καλά σχεδιασμένο, η προσεκτική επιλογή του κάθε franchisee και οι άριστες σχέσεις συνεργασίας και τέλος μια προσεγμένη και λεπτομερής σύμβαση franchising κρίνεται απαραίτητη κυρίως λόγω της έλλειψης νομοθεσίας σχετικά με το θεσμό στην Ελλάδα.

Επίσης είδαμε ότι το franchising βοηθάει κυρίως στην γρήγορη ανάπτυξη, την άντληση κεφαλαίων και την επέκταση των εταιρειών.

Το κράτος αντιμετωπίζει τη δικαιόχρηση με απάθεια και δεν λαμβάνει υπόψη τα ειδικά χαρακτηριστικά της παρ' όλα τα οφέλη που αποκομίζει. Δεν υπάρχει ειδική νομοθεσία ούτε κάποιου άλλου είδους παρέμβαση για την εξασφάλιση της υγιούς επέκτασης του επιχειρηματικού αυτού σχήματος. Ακόμα εξαιρεί της επιχειρήσεις αυτές από τα προγράμματα των επιδοτήσεων.

Τα οικονομικά αποτελέσματα των συστημάτων δικαιόχρησης είναι, στο σύνολό τους, ευνοϊκότερα από το μέσο όρο των ομόλογων ανεξάρτητων επιχειρήσεων, όχι όμως στο θεαματικό βαθμό που υπονοεί η ταχεία διάδοση της δικαιόχρησης.

Με τη δικαιόχρηση, ο καταναλωτής δεν φαίνεται να επωφελείται άμεσα από μείωση τιμών στα παρεχόμενα αγαθά και υπηρεσίες. Διαπιστώνονται όμως έμμεσες ωφέλειες σε όρους ποιότητας των προσφερομένων και βελτίωσης της εξυπηρέτησης του καταναλωτή.

Τέλος καταλαβαίνουμε πόσο σημαντικό είναι το franchising και πόσο έχει βοηθήσει της ελληνικές επιχειρήσεις και την οικονομία γενικότερα. Έχει φτάσει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο ανάπτυξης και έχει πλέον μπει στη φάση της ωρίμανσης. Όμως παρόλα αυτά, έχει προοπτικές για περαιτέρω ανάπτυξη.

## **6.2 Προτάσεις**

Το μεγαλύτερο πρόβλημα για το franchising είναι ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο που να αναφέρεται στο θεσμό αφού τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του θεσμού, και η μορφή της συνεργασίας, μπορούν να δημιουργήσουν εύκολα διαφωνίες και διαμάχες μεταξύ των επιμέρους πλευρών. Αυτό είναι και το πρώτο

πράγμα που πρέπει να γίνει από τη μεριά της πολιτείας.

Μπορεί ακόμα να συσταθεί από το κράτος Μητρώο Συστημάτων Δικαιόχρησης. Για την παρακολούθηση της πορείας του θεσμού στη χώρα μας, τον έλεγχο της διαφάνειας, και την συλλογή στοιχείων.

Προτείνεται να γίνει υποχρεωτική η διάθεση στον υποψήφιο λήπτη επαρκών πληροφοριακών στοιχείων που αφορούν το δότη. Καθώς και επιμόρφωση των υποψήφιων ληπτών σε θέματα franchising.

Να υπάρξει ευνοϊκή φορολογική μεταχείριση λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά του θεσμού, ειδικά στο θέμα των entry fee και των royalties. Επίσης θα πρέπει να εντάσσονται και οι επιχειρήσεις franchise στα προγράμματα επιδοτήσεων.

Τέλος θα πρέπει και οι τράπεζες να δουν διαφορετικά τον θεσμό και να εξετάζουν το κάθε σύστημα franchise ώστε να προσφέρουν ευνοϊκότερους όρους στον κάθε υποψήφιο franchisee.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Spinelι Stephen, Franchising: από τα πρώτα βήματα έως την κερδοφορία. Γκιούρδας, Αθήνα 2005
- Μαλακός Π. Franchising Leasing, Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών, Αθήνα 1992
- Γαλάνης Β. Leasing Factoring Forfeiting Franchising Venture Capital: Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας. Σταμούλης, Αθήνα, 2000
- Κάζης Δ & Τσαγκούρης θ. Franchising: Αξιολόγηση και προοπτικές της δικαιόχρησης στον ελληνικό χώρο, Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών(Κ.Ε.Π.Ε.), Αθήνα 2004
- Ηλιάδης Ι. Πρόοδος με οδηγό την καινοτομία, Franchise & licencing, Νοέμβριος 2006
- Κωσταντινίδης Μαξιμιλιανός, Οργανωμένες αλυσίδες franchise: Γιατί τις προτιμούν οι καταναλωτές, Franchise & licencing, Νοέμβριος 2006
- Μαλικούρης Πλάτων, Overfranchising, Franchise Business, Νοέμβριος 2007
- Σταυρινουδάκης Μ. Οικονομική ανάπτυξη και franchise, Franchise Business, Νοέμβριος 2007
- Μητος Δ., Αυτόνομη επιχειρήση vs Franchising, Franchise Business, Νοέμβριος 2007
- Παπακωνσταντίνου Μ. Αξιόλογες αλυσίδες με διεθνή καριέρα, Ναυτεμπορική Φεβρουάριος 2006
- Ηλιάδη Ι. Σε στέρεες βάσεις το ελληνικό franchising ραγδαία εξέλιξη του θεσμού με χιλιάδες εργαζόμενους, Ναυτεμπορική Φεβρουάριος 2006
- Ρουσόπουλος Π., Ανάπτυξη συστήματος παράγοντες επιτυχίας και διαχρονικότητας, Ναυτεμπορική Φεβρουάριος 2007
- <http://www.neoset.gr> Ο όμιλος NEOSET
- [www.vivartia.com](http://www.vivartia.com) Ο όμιλος Vivartia
- <http://www.franchising.gr/> Ο Σύνδεσμος Franchise Ελλάδας
- Πλάτωνας Μαλικούρης, Το απόλυτο μέσο ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας, Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.fcd.gr/pegasus/bin/pegweb3.dll?method=../h901/faq0011&code=574>
- Παπακωνσταντίνου Αναστάσιος, τι κάνει το franchise τόσο σπουδαιο, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.fcd.gr/pegasus/bin/pegweb3.dll?method=../h901/faq0011&code=499>
- Γκιουζέλης Ν., Το franchising στην Ελλάδα, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.franchisedeal.gr/FRANCHISEWORLD/Αρθρα/tabid/69/Default.aspx>



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1



### ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### Γενικά στοιχεία

- 1) Ποιο είναι το όνομα της επιχείρησης και ποια η νομική της μορφή
- 2) Ποια η δραστηριότητα της επιχείρησης
- 3) Ποιο έτος ιδρύθηκε η εταιρεία, πότε ξεκίνησε να αναπτύσσεται με τη μέθοδο του franchising καθώς και πότε ιδρύθηκε το συγκεκριμένο κατάστημα
- 4) Ποιος είναι ο συνολικός αριθμός καταστημάτων και πόσα από αυτά αναπτύχθηκαν με franchising
- 5) Πόσο προσωπικό απασχολείται στο συγκεκριμένο κατάστημα και πόσο συνολικά στην επιχείρηση.
- 6) Ποιο είναι το αρχικό κόστος της επένδυσης
- 7) Πόσα καταστήματα υπάρχουν στη Κρήτη.

#### Όροι συμβολαίου

- 8) Ποιους Όρους περιλαμβάνει το συμβόλαιο για την αρχή
- 9) Ποιο είναι το αρχικό ποσό που δίδεις στον franchisor (franchise fee)
- 10) Τι ποσό καταβάλλεται περιοδικά στον franchisor (Royalties)
- 11) Ποίες είναι οι προϋποθέσεις για το χώρο εγκατάσης του καταστήματος
- 12) Ποιες οι προϋποθέσεις για το προσωπικό
- 13) Παρέχεται εκπαίδευση
- 14) Παρέχεται αποκλειστικότητα στην περιοχή
- 15) Το Marketing σχεδιάζεται από τα κεντρικά και είναι ενιαίο, ποια η συμβολή του καταστήματος στην διαφήμιση
- 16) Υπάρχει ευελιξία σχετικά με τα πωλούμενα προϊόντα
- 17) Ασκείται ενιαία τιμολογιακή πολιτική
- 18) Τι περιθώρια υπάρχουν για εκπτώσεις και προσφορές
- 19) Η προμήθειες γίνονται από τα κεντρικά η τις επιλέγεται εσείς

20) Πόσο είναι ο τζίρος του καταστήματος και πόσο της επιχείρησης. Τι ποσοστό αντιστοιχεί στο franchising

### **Η Αγορά**

21) Ποια η κατάσταση του ανταγωνισμού στην τοπική αγορά

22) Ποιο είναι το target group στο οποίο απευθύνεστε

23) Ποιο είναι το μερίδιο που καταλαμβάνεται στην αγορά

24) Παρέχονται από το franchisor Πληροφορίες, έρευνα αγοράς, συμβουλές,

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

### ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISING

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

##### 1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING

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

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

"απόρρητο", σημαίνει ότι το know - how, σαν σύνολο ή στην επακριβή μορφή και σύνδεση των συστατικών του δεν είναι ευρέως γνωστό ή εύκολα προσβάσιμο\* δεν περιορίζεται με τη στενή έννοια ότι κάθε ανεξάρτητο στοιχείο του know - how θα έπρεπε να είναι εντελώς άγνωστο ή μη προσεγγίσιμο εκτός της επιχείρησης του Δικαιοπαρόχου,

"σημαντικό" σημαίνει ότι το know - how περιλαμβάνει πληροφορίες που είναι σημαντικές για την πώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών στους τελικούς καταναλωτές και ειδικότερα για την παρουσίαση προϊόντων προς πώληση, την προετοιμασία των προϊόντων σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών, τις μεθόδους συναλλαγής με πελάτες και τη διοικητική και οικονομική διαχείριση. Το know - how πρέπει να είναι χρήσιμο για τον Δικαιοδόχο με το να είναι σε θέση, κατά την ημερομηνία κατάρτισης της σύμβασης, να βελτιώνει την ανταγωνιστική θέση του Δικαιοδόχου, ειδικότερα με το να βελτιώνει την απόδοση του Δικαιοδόχου ή με το να τον βοηθά να μπει σε μία νέα αγορά,

"αναγνωρίσιμο" σημαίνει ότι το know - how πρέπει να περιγράφεται κατά επαρκώς κατανοητό τρόπο ώστε να καθίσταται δυνατή η πιστοποίηση ότι αυτό πληροί τα κριτήρια της μυστικότητας και της σπουδαιότητας. Η περιγραφή του know - how μπορεί να περιληφθεί είτε μέσα στη σύμβαση franchise είτε σε ξεχωριστό έγγραφο είτε να καταχωρηθεί με οποιοδήποτε κατάλληλο τύπο.

## 2. ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

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

2.2 Οι υποχρεώσεις του Δικαιοπάροχου:

Ο Δικαιοπάροχος θα

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

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

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

2.3 Οι υποχρεώσεις του κατ' ιδίαν Δικαιοδόχου:

Ο κατ' ιδίαν Δικαιοδόχος θα

καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να αναπτύσσει την επιχείρηση franchise και να διατηρεί την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου franchise,

παρέχει στον Δικαιοπάροχο επιβεβαιωτικά στοιχεία λειτουργίας για να διευκολύνει την διαπίστωση της απόδοσης και τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις για καλύτερη διαχειριστική καθοδήγηση και να επιτρέπει στον Δικαιοπάροχο ή / και στους εκπροσώπους του να έχουν πρόσβαση στις εγκαταστάσεις και αρχεία του κατ' ιδίαν Δικαιοδόχου, όποτε το ζητήσει ο Δικαιοπάροχος και σε εύλογους χρόνους,

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

2.4 Οι συνεχείς υποχρεώσεις αμφοτέρων των μερών:

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

Τα μέρη θα πρέπει να αντιμετωπίζουν παράπονα, δυσαρέσκεις και διαφορές με καλή

πίστη και καλή διάθεση μέσω δίκαιης κι εύλογης επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης.

### 3. ΑΝΕΥΡΕΣΗ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ, ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

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

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

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

3.4 Εάν ο Δικαιοπάροχος επιβάλλει ένα Προσύμφωνο στον υποψήφιο κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο, οι ακόλουθες αρχές θα πρέπει να ακολουθούνται:

πριν από την κατάρτιση οποιουδήποτε Προσυμφώνου θα πρέπει να δίδεται έγγραφη πληροφόρηση στον υποψήφιο κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο σχετικά με τον σκοπό του και με κάθε αντιπαροχή που μπορεί να του ζητηθεί να πληρώσει στο Δικαιοπάροχο για την κάλυψη των πραγματικών εξόδων του τελευταίου που καταβλήθηκαν κατά τη διάρκεια και σε σχέση με την προσυμβατική φάση. Εάν η σύμβαση franchise υπογραφεί, αυτή η αντιπαροχή θα πρέπει να επιστραφεί από τον Δικαιοπάροχο ή να συμψηφισθεί με τυχόν δικαίωμα εισόδου πληρωτέου από τον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο,

το Προσύμφωνο θα καθορίζει τη διάρκειά του και θα περιλαμβάνει όρο λύσεως,

ο Δικαιοπάροχος μπορεί να επιβάλλει όρους μη ανταγωνισμού ή/ και απορρήτου για την προστασία του Know-how και της ταυτότητάς του.

### 4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΤ' ΙΔΙΑΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ

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

### 5. Η ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISE

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

5.2 Η σύμβαση θα εκφράζει τα συμφέροντα των μελών του δικτύου franchise προστατεύοντας τα δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δικαιοπάρoχου και διατηρώντας την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου franchise. Όλες οι συμφωνίες και συμβατικές ρυθμίσεις οι σχετικές με τη σχέση franchise θα πρέπει να είναι έγγραφες ή μεταφρασμένες νομίμως στην επίσημη γλώσσα της χώρας που είναι εγκατεστημένοι οι κατ' ιδίαν Δικαιοδόχοι και οι υπογεγραμμένες συμφωνίες θα δίδονται αμέσως στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο.

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

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

τα δικαιώματα που παρέχονται στον Δικαιοπάρoχο

τα δικαιώματα που παρέχονται στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο

τα προϊόντα ή / και υπηρεσίες που θα παρέχονται στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο.

οι υποχρεώσεις του Δικαιοπαρόχου

οι υποχρεώσεις του κατ' ιδίαν Δικαιοδόχου

οι όροι πληρωμής από τον κατ'ιδίαν Δικαιοδόχο

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

η βάση για κάθε ανανέωση της σύμβασης

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

όροι σχετικοί με τη χρήση από τον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο των διακριτικών σημείων του Δικαιοπαρόχου, επωνυμίας, σήματος υπηρεσιών, σημείου καταστήματος, λογοτύπου και άλλων ευδιάκριτων σημείων αναγνώρισης

το δικαίωμα του Δικαιοπαρόχου να προσαρμόζει το σύστημα franchise σε νέες ή διαφοροποιημένες μεθόδους

όροι περί λύσης της σύμβασης.

όροι περί επιστροφής κάθε υλικής ή άυλης περιουσίας που ανήκει στον Δικαιοπάρoχο ή σε άλλον κατά τη λύση της σύμβασης franchise

## 6. Ο ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ MASTER FRANCHISE

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

### ΠΡΟΣΘΗΚΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ

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

#### 1. ΕΦΑΡΜΟΓΗ

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

#### 2. ΘΕΜΑΤΑ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ εδώ αλλά με αλλαγές

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

#### 3. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

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

στη νομική μορφή οργάνωσης του Δικαιοπαρόχου ή / και του Κυρίως



Δικαιοδόχου (αναλόγως) που περιλαμβάνει, ανάμεσα σε άλλα, τους σκοπούς της εταιρίας, την έδρα, την ταυτότητα και τη σχετική εμπειρία στο σύστημα του βασικού προσωπικού διαχείρισης του Δικαιοπαρόχου ή / και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως),

στα οικονομικά στοιχεία του Δικαιοπαρόχου ή / και του Κυρίως Δικαιοδόχου (ανάλογα),

στο επιχειρηματικό ιστορικό του Δικαιοπαρόχου ή / και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως),

στην περιγραφή της επιχείρησης franchise,

στην πρόβλεψη του συνολικού κόστους του σχετικού με τη δημιουργία της επιχείρησης franchise,

στη γενική περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών του know - how,

στην παροχή τεχνικής υποστήριξης από τον Δικαιοπάροχο ή / και την Κυρίως Δικαιοδόχο προς τον Δικαιοδόχο,

στα ονόματα και διευθύνσεις του δικτύου franchise (με ειδική αναφορά στις υπάρχουσες επιχειρήσεις franchise στην Ελλάδα στην περίπτωση ενός Κυρίως Δικαιοδόχου),

στον αριθμό των Δικαιοδόχων των οποίων η σύμβαση franchise έχει λυθεί μέσα στα δύο (2) προηγούμενα χρόνια και στους λόγους αυτής της λύσης,

στην πληροφόρηση σχετικά με τις άδειες που τυχόν απαιτούνται από τη νομοθεσία για την ίδρυση και λειτουργία της επιχείρησης franchise,

στα βασικά στοιχεία μιας σύμβασης franchise όπως δικαιώματα και υποχρεώσεις αμοτέρων των μερών, διάρκεια της σύμβασης, όροι ανανέωσης ή λύσης, όροι αποκλειστικότητας κλπ.,

πληροφόρηση πάνω στη σύμβαση Κυρίως Δικαιοδόχου με την εξαίρεση των οικονομικών συμφωνιών ανάμεσα σε Δικαιοπάροχο και Κυρίως Δικαιοδόχο.

Αναγνωρίζεται ότι συζητώντας επιμέρους επιχειρηματικές προβλέψεις με Δικαιοδόχους, οι Δικαιοπάροχοι κάνουν μοιραία υποθέσεις που μπορούν να δοκιμασθούν μόνο με την πάροδο του χρόνου.

#### 4. ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ

Για λόγους γενίκευσης του παρόντα Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising το know - how εκλαμβάνεται όπως ορίζεται στον Ευρωπαϊκό Κανονισμό περί ομαδικής απαλλαγής από το άρθρο 85 της Συνθήκης της Ρώμης. Εν τούτοις, για τους σκοπούς του όρου 3.4 του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας γίνεται δεκτό ότι οι Δικαιοπάροχοι μπορούν να επιβάλλουν όρους μη ανταγωνισμού και απορρήτου για να προστατεύσουν άλλες πληροφορίες και συστήματα που μπορεί ευλόγως να εκληφθούν σαν ουσιώδη στη λειτουργία του franchise.

#### 5. ΓΛΩΣΣΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

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

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

### Ορολογία **Franchise**

#### **Franchise**

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

#### **Franchisor**

##### **(Δικαιοπάροχος Ή Δότης)**

Η επιχείρηση η οποία παρέχει έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος Franchise στους δικαιοδόχους.

#### **Franchisee**

##### **(Δικαιοδόχος Ή Λήπτης)**

Είναι η επιχείρηση ή το πρόσωπο στο οποίο παραχωρείται, από τον δικαιοπάροχο (Franchisor), το δικαίωμα εκμετάλλευσης του Franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και παροχή υπηρεσιών.

#### **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 παραχωρεί ο δικαιοπάροχος (Franchisor) στον δικαιοδόχο (Franchisee), με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες μέσω των Franchisees.

#### **Franchising**

##### **(Δικαιόχρηση)**

Η διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων βάσει της οποίας η μία επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος (Franchisor), παραχωρεί στον δικαιοδόχο (Franchisee) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising.

#### **Business Format Franchising**

##### **(Franchising δεύτερης γενιάς)**

Μία 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, δηλαδή στρατηγική και σχέδιο μάρκετινγκ, εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία.

#### **Franchise Contract**

### **(Σύμβαση Δικαιόχρησης)**

Είναι η αμοτεροβαρής 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 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.

### **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.

### **Disclosure**

#### **(Υποχρέωση Πληροφόρησης)**

Η 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. Σημειώνεται ότι η πληροφόρηση αυτή πρέπει να δίνεται στον υποψήφιο δικαιοδόχο πριν την υπογραφή της σχετικής σύμβασης.

### **Entry Fee ή Initial Franchise Fee**

#### **(Δικαίωμα εισόδου)**

Είναι το εφάπαξ ποσό που πληρώνει ο Franchisee στον Franchisor με την υπογραφή της σύμβασης Franchise, για την ένταξη του πρώτου στο δίκτυο Franchise. Το entry fee αντιπροσωπεύει τις δαπάνες για: ανάπτυξη, μεταφερόμενη τεχνογνωσία (know-how), δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος, την καλή φήμη και πελατεία (goodwill), αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος).

### **Royalties ή Continuing fees**

#### **(Συνεχή Δικαιώματα)**

Χρηματικά ποσά τα οποία καταβάλλει ο Franchisee (δικαιοδόχος) στο Franchisor (δικαιοπάροχος) σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης. Οι καταβολές αυτές αντισταθμίζουν τη συνεχή υποστήριξη του Franchisor στο Franchisee ή τη συνεχή ανανέωση, εξέλιξη και προσαρμογή της τεχνογνωσίας ή αντιστοιχούν στη διαρκή ή περιοδικά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση.

### **Franchise fee**

#### **(Τέλη Δικαιοδόχου)**

Ο συνήθης τρόπος με τον οποίο ο δικαιοπάροχος (Franchisor) παίρνει τη

συνεχή αμοιβή του από τον δικαιούχο (Franchisee), είναι με τη μορφή ενός ποσοστού επί του τζίρου του δευτέρου. Ο άλλος τρόπος είναι μέσω μίας επιβάρυνσης επί των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιούχος στο δικαιούχο. Το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει σημαντικά από Franchisee σε Franchisee και πρέπει να αντανakλά το επίπεδο των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται στο δικαιούχο και επιπλέον να αντιπροσωπεύει την απόδοση της αξίας χρήματος του.

### **Annual Renewal Fee**

#### **(Ετήσιο Τέλος Ανανέωσης Σύμβασης)**

Η σύμβαση Franchise, η οποία παρέχεται από το δικαιούχο, μπορεί να έχει διάρκεια μόνο ενός έτους και ο δικαιούχος 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.

### **Franchise Commitment Agreement**

#### **(Δεσμευτική Συμφωνία στο Franchise)**

Αποτελεί μία γραπτή δήλωση, την οποία παρέχει ο δικαιούχος στον πιθανό ιδιοκτήτη του Franchise και στην οποία αναφέρεται η πρόθεση του δικαιούχου (Franchisor) να πουλήσει το Franchise του.

### **Ενημερωτικός Φάκελος Franchise**

Πρόκειται για ένα ενημερωτικό έντυπο το οποίο απευθύνεται σε υποψήφιους επενδυτές (Franchisees). Ενδεικτικά ο ενημερωτικός φάκελος περιλαμβάνει:

- Γενικά στοιχεία για τον δικαιούχο-Franchisor
- Εμπορική και οικονομική πορεία της επιχείρησης
- Περιγραφή του Franchise concept, των προϊόντων ή/ και υπηρεσιών
- Το κοινό στο οποίο απευθύνεται.
- Αριθμητική και γεωγραφική ανάπτυξη, καθώς και μελλοντικοί στόχοι.
- Παρεχόμενη υποστήριξη του Franchisor στο Franchisee στο αρχικό στάδιο, καθώς και σε συνεχή βάση (ongoing support)
- Βασικά σημεία της Σύμβασης Franchise.

### **Operation Manual**

#### **(Εγχειρίδιο Λειτουργίας)**

Εγχειρίδια, τα οποία δίδονται από τους δικαιούχους (Franchisors) προς τους δικαιούχους (Franchisees), ως μέρος του συνολικού πακέτου δικαιόχρησης για να προσφέρουν 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.

### **Pilot Store**

#### **(Πιλοτικό Κατάστημα)**

Το αρχικό κατάστημα (ή τα αρχικά καταστήματα), το οποίο ανήκει στο δότη και κατά τη 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 (δικαιοπάροχος) στο Franchisee (δικαιοδόχο) και στους υπαλλήλους του, σχετικά με το Franchise και τις μεθόδους εκμετάλλευσής του.

**Quality Control**  
**(Ποιοτικός Έλεγχος)**

Καλείται ο έλεγχος που εκτελεί ο Franchisor (δικαιοπάροχος) επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσής του Franchise, ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων (Franchisees) του δικτύου με τους κανόνες του εγχειριδίου λειτουργίας του Franchise.

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

Είναι η περίπτωση κατά την οποία -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.