

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

Τα χαρακτηριστικά, οι διαδικασίες και οι πρακτικές του franchise στην Ελλάδα. Μελέτη περίπτωσης «Γρηγόρης – Όμιλος εταιριών εστίασης».



Πτυχιακή εργασία που υποβάλλεται στο πλαίσιο των απαιτήσεων για  
Προπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του Τμήματος Λογιστικής

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:**

**ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΑΓΓΕΛΙΚΗ (Α.Μ. 12793)**

**ΠΟΡΤΙΑΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ (Α.Μ. 13219)**

**ΕΠΙΒΛΕΨΗ:**

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΤΣΙΚΑΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ**

Αθήνα, 2013

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΤΟ ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ ΤΟΥ FRANCHISING/ΟΡΟΛΟΓΙΑ FRANCHISING.....	6
--	---

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ**

#### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

1.1 Προσδιορισμός του θέματος .....	13
1.2 Σκοπός και επιμέρους στόχοι της εργασίας .....	13
1.3 Συνοπτική παρουσίαση κεφαλαίων .....	14

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ**

#### **ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING**

2.1 Η ιστορία του franchising .....	15
2.2 <i>To franchising σήμερα</i>	
2.2.1 Το franchising στο Διεθνή Χώρο .....	17
2.2.2 Το franchising στην Ελλάδα .....	21
2.2.3 Αποτελέσματα Έρευνας της ICAP για την πορεία και τις προοπτικές του Franchising στην Ελληνική αγορά .....	27.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ**

#### **ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΟΥ FRANCHISING**

##### **3.1 ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ**

3.1.1 Franchising Διανομής ή Προϊόντων .....	31
3.1.2. Franchising Υπηρεσιών .....	33.
3.1.3 Franchising Παραγωγής ή Βιομηχανικό .....	34
3.1.4 Μεικτό Franchising .....	35

##### **3.2 ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ- ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ**

3.2.1 Χρηματοδοτικό ή Διαχειριστικό Franchising .....	35
3.2.2 Μερικό Franchising ή Franchising Corner ή Stand .....	36
3.2.3 Συνεταιριστικό Franchising .....	36
3.2.4 Franchising Συνδυασμού (Combination Franchising) .....	37
3.2.5 Franchising Μετατροπής (Conversion Franchising) .....	38

3.2.6 Πολλαπλό Franchising (Multiple Franchise Units) .....	38
3.2.7 Franchising Περισσότερων Επωνυμιών ή Σημάτων (Co-Branding Franchising) .....	39
<b>3.3 ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ΑΠΟ</b>	
<b>    ΤΟ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ</b>	
3.3.1 Franchising Υπαγωγής .....	40
3.3.2 Franchising Ισότιμης Συνεργασίας .....	40

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**

### **Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING**

<b>4.1 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ</b> .....	41
4.1.1 Το Δικαίωμα Εισόδου (Entry Fee) .....	42
4.1.2 Τα διαρκή Δικαιώματα (Royalties) .....	43
4.1.3 Εισφορά για τη, διαφήμιση .....	44
4.1.4 Franchising και Χρηματοδότηση .....	45
4.1.5 Franchising και Χρηματιστήριο .....	46
<b>4.2 Η ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ</b>	
<b>4.2.1 Τα Πλεονεκτήματα του Franchising</b>	
4.2.1.1 Για τον Δότη .....	48
4.2.1.2 Για τον Λήπτη .....	50
4.2.1.3 Για τον καταναλωτή .....	52
<b>4.2.2 Τα Μειονεκτήματα του Franchising</b>	
4.2.2.1 Για τον Δότη .....	53
4.2.2.2 Για τον Λήπτη .....	54
4.2.2.3 Για τον καταναλωτή .....	55
<b>4.2.3 Οι Προϋποθέσεις Δημιουργίας ενός Δικτύου Franchising</b> .....	
4.2.3.1 Η Ύπαρξη Δικαιωμάτων Βιομηχανικής και Πνευματικής Ιδιοκτησίας .....	56
4.2.3.2 Η Ύπαρξη Τεχνογνωσίας .....	57
4.2.3.3 Η Καλή Φήμη και Κερδοφορία της Επιχείρησης του Δότη .....	59
4.2.3.4 Το Επώνυμο Προϊόν ή Υπηρεσία .....	60
4.2.3.5 Η Διαχρονικότητα του Προϊόντος ή της Υπηρεσίας .....	60
4.2.3.6 Η Δημιουργία ενός Ιδιαίτερου και εύκολα Αναγνωρίσιμου Τύπου Καταστήματος .....	61
4.2.3.7 Η Δημιουργία Επιχειρηματικού Συστήματος (Business Format) .....	61
4.2.3.8 Ο Προσδιορισμός της Στρατηγικής Ανάπτυξης του Δικτύου .....	63

4.2.3.9	Η Δημιουργία της Υποδομής Υποστήριξης του Δικτύου .....	63.
4.2.3.10	Η Σύνταξη του Προϋπολογισμού και η Εξεύρεση Πηγών Χρηματοδότησης .....	64
4.2.3.11	Η Σύνταξη του Εγχειριδίου Λειτουργίας .....	64
4.2.3.12	Συμπεράσματα .....	65
4.2.4	Ανάπτυξη, Οργάνωση και Έλεγχος ενός Δικτύου Franchising	
4.2.4.1	Οι Προϋποθέσεις Ανάπτυξης .....	66
4.2.4.2	Οι Σχέσεις Δότη και Λήπτη .....	67
4.2.4.3	Σχέσεις μεταξύ των Ληπτών .....	71
4.2.4.4	Η Λογιστική Οργάνωση .....	72
4.2.4.5	Η Μηχανογραφική Οργάνωση .....	72
4.2.4.6	Οι Μηχανισμοί Ελέγχου .....	74
4.2.4.7	Συμπεράσματα .....	76
4.2.5	Ο Ρόλος των συμβούλων Franchising .....	77
4.2.6	Η Ασφαλιστική Κάλυψη ενός Δικτύου Franchising	
4.2.6.1	Η Αναγκαιότητα της Ασφάλισης .....	79
4.2.6.2	Τρόποι και Είδη Ασφάλισης .....	79
4.2.7	Franchising και Internet .....	81

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ**

### **Η ΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING**

5.1	<i>Το Προσιμβατικό Στάδιο</i> .....	82
5.1.1	Η Υποχρέωση Αποκάλυψης .....	82.
5.1.2	Τι συμβαίνει στην Ελλάδα - ο Ελληνικός Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising ...	83
5.1.3	Συμπεράσματα – Προτάσεις .....	86
5.2	Το προσύμφωνο .....	89
5.3	<i>Η Σύμβαση Franchising Υπαγωγής</i> . .....	90
5.3.1	Η Δόμηση του Περιεχομένου	
5.3.1.1	Το Προοίμιο .....	92
5.3.1.2	Οι Υποχρεώσεις του Δότη .....	93
5.3.1.3	Οι Υποχρεώσεις του Λήπτη .....	94
5.3.1.4	Λοιπές Διατάξεις .....	95
5.4	<i>Ο Νομικός Χαρακτήρας της Σύμβασης Franchising</i>	
5.4.1	Ανώνυμη Ενοχική - Εμπορική Σύμβαση .....	95

5.4.2	Διαρκής Σύμβαση .....	96
5.4.3	Μεικτή Σύμβαση .....	97
5.4.4	Σύμβαση Πλαίσιο .....	98
5.4.5	Σύμβαση με Ριψοκίνδυνο Χαρακτήρα .....	98

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ**

### **FRANCHISE – ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ**

6.1	Παρουσίαση της εταιρίας .....	99
6.2	Οικονομικά στοιχεία του ομίλου .....	100
6.3	Ανταγωνισμός .....	100
6.4	Βήματα Δικαιόχρησης «Γρηγόρης Μικρογεύματα» .....	102

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ**

<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ</b> .....	105
-------------------------	-----

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	108
---------------------------	-----

<b>ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	108
--------------------------	-----

<b>INTERNET</b> .....	109
-----------------------	-----

Franchise	Σύνολο δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας (βιομηχανικής και πνευματικής)	Είναι λέξη γαλλικής προέλευσης από το παλαιό γαλλικό ρήμα «francher» που σήμαινε την παραχώρηση ενός προνομίου ή την παραίτηση από κάποια δικαιώματα. Σήμερα νοείται ως το σύνολο δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας (βιομηχανικής και πνευματικής), που αναφέρονται σε εμπορικά σήματα, επωνυμίες, διακριτικούς τίτλους, λοιπά διακριτικά γνωρίσματα, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, διπλώματα ευρεσιτεχνίας όπως επίσης και τεχνογνωσία, που παραχωρούνται από το Δότη στον Λήπτη προς χρήση και εκμετάλλευση για τη μεταπώληση προϊόντων ή/και την παροχή υπηρεσιών.
Franchising	Δικαιόχρηση ή Δικαιοχρησία	Είναι η εμπορική μέθοδος με την οποία μια επιχείρηση ο δικαιοπάροχος παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο, έναντι άμεσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών.
Franchisor	Δικαιοπάροχος ή Δότης	Είναι η επιχείρηση που παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο έναντι άμεσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών.

Franchisee	Δικαιοδόχος ή Λήπτης	Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών.
Area Developmnt Agreement	Συμφωνία Ανάπτυξης Περιοχής	Είναι η περίπτωση όπου ο Δότης παραχωρεί στον Λήπτη το αποκλειστικό δικαίωμα να ανοίξει ο ίδιος και λειτουργήσει, με βάση ένα προσυμφωνηθέν σχέδιο ανάπτυξης, ένα συγκεκριμένο αριθμό καταστημάτων μέσα σε μια προκαθορισμένη γεωγραφική περιοχή.
Business Format Franchise	Franchising Δεύτερης Γενιάς	Σύμφωνα με αυτόν τον όρο αποδίδεται ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη από τον Δότη ενός επιτυχημένου και ολοκληρωμένου επιχειρηματικού συστήματος franchise (Business Format) το οποίο όμως πρέπει συγχρόνως να είναι και επώνυμο, δηλαδή να λειτουργεί κάτω από έναν ευρύτερα γνωστό και αναγνωρίσιμο Διακριτικό Τίτλο ή και Επωνυμία.
Concept	Τεχνογνωσία	Στον όρο αυτό συνοψίζεται η εν γένει τεχνογνωσία του Δότη με βάση την οποία θα λειτουργήσει το Δίκτυο Franchising.

Entry Fee	Δικαίωμα Εισόδου στο Σύστημα Franchising	<p>Είναι το εφάπαξ χρηματικό ποσό που καταβάλλει ο Λήπτης στον Δότη συνήθως με την υπογραφή της μεταξύ τους Σύμβασης Franchising.</p> <p>Το ποσό αυτό αντιστοιχεί στις διάφορες παροχές του Δότη για την αρμονική ένταξη του Λήπτη στο Σύστημα, στον κόπο και στα έξοδα που υποβλήθηκε ο δότης προκειμένου να δημιουργήσει την τεχνογνωσία του, στην παροχή στον Λήπτη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κ.λπ.</p>
Franchising Network	Δίκτυο Franchising	<p>Είναι το σύνολο των καταστημάτων των Ληπτών (Franchisees) οι οποίοι συνδέονται με ιδιαίτερες συμβάσεις Franchising με την Επιχείρηση του Δότη (Franchisor).</p> <p>Στο ίδιο Δίκτυο ανήκουν και τα καταστήματα του Δότη εφόσον λειτουργούν με τη μέθοδο του Franchising.</p>



Disclosure	Υποχρέωση πληροφόρησης	<p>Είναι η υποχρέωση πληροφόρησης που υπέχει ο Δότης απέναντι σε κάθε υποψήφιο Λήπτη του δικτύου του. Σύμφωνα με αυτήν την υποχρεούνται να του παρέχει εγγράφως και μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα, πριν την υπογραφή οποιουδήποτε δεσμευτικού εγγράφου, πλήρη και ακριβή πληροφόρηση αναφορικά με: α) την εταιρική και οικονομική του κατάσταση, β) το επιχειρηματικό του ιστορικό, γ) την επιχείρηση που αποτελεί το αντικείμενο του franchise, δ) τα κυρία χαρακτηριστικά της τεχνογνωσίας του, ε) την τεχνική υποστήριξη που θα του παρέχει, στ) το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μιας επιχείρησης franchise, ζ) τη βιωσιμότητα του Συστήματος Franchise, η) τα βασικά στοιχεία της Σύμβασης Franchise, θ) τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου του και ι) ενδεχομένως οποιαδήποτε άλλα στοιχεία προβλέπονται τόσο από την εθνική νομοθεσία όσο και από τον Εθνικό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.</p>
------------	------------------------	--

Operations Manual	Εγχειρίδιο Λειτουργίας	Το εγχειρίδιο λειτουργίας και η σύμβαση Franchising είναι τα δυο βασικά έγγραφα επάνω στα οποία στηρίζεται η λειτουργία ενός Δικτύου Franchising. Σε αυτό περιλαμβάνεται και εξειδικεύεται η τεχνογνωσία του Δότη.
Brochure	Ενημερωτικό Έντυπο	Στο έντυπο αυτό περιλαμβάνονται οι πρώτες βασικές πληροφορίες για την Επιχείρηση και το Σύστημα Franchising του Δότη, δίνεται δε συνήθως στον Λήπτη κατά την πρώτη συνάντησή τους.
	Κώδικας Δεοντολογίας	Σύνολο ουσιωδών πρακτικών κανόνων ορθής συμπεριφοράς οι οποίοι πρέπει να ακολουθούνται βασικά από τους Δότες (Franchisors) κατά την εγκατάσταση και λειτουργία ενός Δικτύου Franchising.
Master franchise	Κύρια Συμφωνία Franchise	Σύμφωνα με τον κανονισμό 4087/88, ορίζεται η συμφωνία μεταξύ δύο επιχειρήσεων με την οποία η μία επιχείρηση, ο Δότης, παρέχει στην άλλη, τον Κύριο Δότη, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό τη σύναψη συμφωνιών franchise με τρίτους, τους Λήπτες. Χρησιμοποιείται συνήθως ως μέθοδος εγκατάστασης και ανάπτυξης ενός Δικτύου Franchising στο Εξωτερικό.

Package or Package Deal	Πακέτο Franchising	Το οποίο περιλαμβάνει τα δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δότη, την τεχνογνωσία του και γενικότερα όλα εκείνα τα στοιχεία με τα οποία εφοδιάζει ο Δότης τον Λήπτη προκειμένου ο τελευταίος να μπορέσει να λειτουργήσει τη δική του ανεξάρτητη επιχείρηση δικαιόχρησης.
	Πιλοτικό Κατάστημα	Κατάστημα που ανήκει συνήθως στον Δότη και κατά τη λειτουργία του οποίου έχει εφαρμοσθεί και ελεγχθεί το Σύστημα franchising με βάση το οποίο θα αναπτυχθεί αργότερα το Δίκτυο Franchising.
Royalties	Περιοδικά Δικαιώματα	Είναι χρηματικά ποσά που καταβάλλει ο Λήπτης στον Δότη κατά τακτά χρονικά διαστήματα καθόλη τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης με τη μορφή ποσοστών συνήθως επι του κύκλου εργασιών της επιχείρησης του μετά την αφαίρεση των σχετικών φόρων. Τα ποσά αυτά ανταποκρίνονται στις διαρκείς παροχές του Δότη προς τον Λήπτη κατά τη διάρκεια της σχέσης τους.
	Σύστημα Franchising	Το σύνολο των στοιχείων της οργανωτικής υποδομής του Δότη η οποία απαιτείται για να λειτουργήσει ένα δίκτυο Franchising.

	Τεχνογνωσία	Σύμφωνα με τον ορισμό του Κανονισμού 2790/1999 είναι ένα σύνολο των μη κατοχυρωμένων με ευρεσιτεχνία πρακτικών πληροφοριών που προκύπτουν από την εμπειρία και δοκιμές του Δότη και οι οποίες είναι απόρρητες, ουσιώδεις και προσδιορίσιμες.
Franchise Training	Εκπαίδευση Franchise	Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο δικαιούχος στον δικαιούχο και τους υπαλλήλους του πάνω στο franchise και τις μεθόδους εκμετάλλευσής του.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Προσδιορισμός του θέματος

Στη παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με τη παρουσίαση και ανάλυση των χαρακτηριστικών, διαδικασιών όρων και πρακτικών του franchise στη χώρα μας, καθώς θα γίνει και μελέτη ενός από τους μεγαλύτερους ομίλους μαζικής εστίασης που αναπτύσσεται με τη μέθοδο franchise.

Το Franchising είναι μια μέθοδος marketing και συγχρόνως μια επιχειρηματική στρατηγική, η οποία δίνει τη δυνατότητα της δημιουργίας και της ανάπτυξης ενός εμπορικού δικτύου στους τομείς της διανομής προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών. Στηρίζεται στη διαρκή συνεργασία μεταξύ δύο ανεξάρτητων νομικά και οικονομικά επιχειρήσεων, του Δότη και του Λήπτη και προϋποθέτει τόσο την παροχή άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας αλλά και τεχνογνωσίας από το Δότη στο Λήπτη έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, όσο και την ένταξη και λειτουργία της επιχείρησης του Λήπτη κάτω από το σύστημα franchise που έχει δημιουργήσει ο Δότης με αντικειμενικό σκοπό τη δημιουργία κερδών και για τα δύο μέρη.

Στη συγκεκριμένη εργασία θα γίνει μελέτη ενός από τους μεγαλύτερους ομίλους μαζικής εστίασης στην Ελλάδα που χρησιμοποιεί τη μέθοδο του Franchise και αυτός είναι ο «Γρηγόρης Μικρογεύματα – Coffeeright». Ο όμιλος ειδικεύεται στο κλάδο του snack – sandwich και έχει δραστηριοποιηθεί στη χώρα μας με τη μορφή οργανωμένων αλυσίδων από το 1975.

### 1.2 Σκοπός και επιμέρους στόχοι της εργασίας

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να παρουσιάσει την ανάπτυξη του franchise στην Ελλάδα, το πώς ξεκίνησε, από πού προήλθε, να βρεθούν τα δυνατά του σημεία αλλά και τα σημεία που το κάνουν ευάλωτο στην αγορά. Να εντοπιστεί αν υπάρχουν προοπτικές μεγαλύτερης ανάπτυξης στην χώρα μας και αν αυτό είναι ένα μοντέλο που μπορεί να λειτουργήσει σύμφωνα με την κουλτούρα, τα ήθη και τα έθιμα των Ελλήνων. Όλα αυτά μέσα από την έρευνα και τη μελέτη ενός ελληνικού ομίλου που έχει καταφέρει εδώ και πολλά χρόνια να καταξιωθεί στη αγορά αλλά και στην καθημερινότητα πολλών Ελλήνων.

### **1.3 Συνοπτική παρουσίαση Κεφαλαίων**

Στο πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνονται τα εισαγωγικά κείμενα της εργασίας που περιγράφουν το θέμα με το οποίο θα ασχοληθεί και τα αποτελέσματα που επιδιώκει να έχει από την έρευνα της. Στο δεύτερο κεφάλαιο ξεκινάει με την ιστορική αναδρομή του franchising τόσο σήμερα όσο και στο Διεθνή χώρο και στην Ελλάδα καθώς και τις προοπτικές του στην ελληνική αγορά.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι διάφοροι τύποι franchising ανάλογα με τον τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας, του τρόπου συνεργασίας δικαιιοπάροχου – δικαιοδόχου καθώς και με το βαθμό εξάρτησης του δεύτερου από τον πρώτο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η οικονομική και εμπορική διάσταση του franchising, τα διαρκή δικαιώματα (Royalties), τα δικαιώματα Εισόδου (Entry Fee), τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που μπορεί να έχει η μέθοδος της δικαιόχρησης. Τέλος η δημιουργία, η ανάπτυξη, η οργάνωση και η ασφαλιστική κάλυψη ενός Δικτύου franchising.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η νομική διάσταση του franchising μελετώντας τον Ελληνικό Κώδικα Δεοντολογίας για το franchising, τις υποχρεώσεις Δότη και Λήπτη καθώς και τον νομικό χαρακτήρα της σύμβασης του franchising.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά ο όμιλος εταιριών εστίασης «Γρηγόρης Μικρογεύματα– Coffeeright». Το μέγεθος του ομίλου στις μέρες μας, ο κύκλος εργασιών του, στατιστικά στοιχεία για την παρουσία και λειτουργία του στην ελληνική αγορά, οι κύριοι ανταγωνιστές καθώς και οι τρόποι που έχει επιλέξει να τους αντιμετωπίσει. Η ερευνά επικεντρώνεται στο Franchise της εταιρίας «Γρηγόρης Μικρογεύματα – Coffeeright». Το πώς λειτουργεί, τον τρόπο επιλογής των συνεργατών, την εκπαίδευση τους, την υποκίνηση και την αμοιβή τους, την επιτήρηση καθώς και την αξιολόγηση τους.

Στο τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που προέκυψαν από την έρευνα και την μελέτη για την υγιή ανάπτυξη του franchising και την σωστή λειτουργία του στο τομέα της αγοράς.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING

#### 2.1 Η ιστορία του franchising

Το «Business Format Franchising» αποτελεί στη σημερινή του μορφή μια σχετικά πρόσφατη εξέλιξη. Όμως η τεχνική της παραχώρησης αδειών εκμετάλλευσης (licensing) , η οποία αποτελεί τον πυρήνα του Franchising, είναι σε χρήση εδώ και αρκετούς αιώνες. Ιστορικά υπήρξαν διάφορα συστήματα με βάση τα οποία παραχωρούταν δικαιώματα ή εξουσίες αντί καταβολής χρηματικών ποσών. Υπήρξε π.χ. το σύστημα των βαρόνων (baronial system) στη Αγγλία, όπου ο Βασιλιάς παραχωρούσε δικαιώματα στους βαρόνους για την είσπραξη των φόρων. Πράγματι θα μπορούσε να λεχθεί ότι η πρώτη συλλογική αγωγή του Franchising («class action» κατά την Αμερικάνικη Νομική ορολογία) ήταν αυτή που ασκήθηκε από τους βαρόνους κατά την εξέγερση τους εναντίον του Βασιλιά Ιωάννη. Μάλιστα οι όροι της συμφωνίας που επιτεύχθηκε με βάση αυτή την «αγωγή» περιλήφθηκαν στη Magna Carta.

Το σύστημα των συντεχνιών που λειτούργησε στο Λονδίνο κατά τον 12° μ. Χ. Αιώνα ήταν επίσης μία μορφή Franchising. Με αυστηρά νομική ορολογία ο όρος Franchising σημαίνει την παραχώρηση δικαιωμάτων από τον Βασιλιά και σε χώρες όπως είναι οι Η.Π.Α και η Αυστραλία ορίστηκε από τα Δικαστήρια ότι Franchise σημαίνει παραχώρηση δικαιώματος από την Κυβέρνηση. Μέχρι σήμερα μάλιστα υπάρχουν στην Αγγλία ορισμένα franchise προερχόμενα από εκείνα την εποχή, όπως π.χ. η παραχώρηση δικαιώματος για τη διοργάνωση εμπορικών εκθέσεων. Το Franchising στη σύγχρονη μορφή του στον επιχειρηματικό κόσμο εμφανίσθηκε για πρώτη φορά στις Η.Π.Α. το 1863 όταν η εταιρεία ραπτομηχανών Singer (Singer Sewing Machine Co. ) ανέπτυξε την τεχνική που αποτέλεσε την πρώτη εμπορική εφαρμογή του Franchising. Ήταν περί τα τέλη του προηγούμενου αιώνα όταν πάλι στις Η.Π.Α. Το Franchising υιοθετήθηκε ως μέθοδος επιχειρηματικής ανάπτυξης από τις βιομηχανίες αυτοκινήτων, μη αλκοολούχων ποτών και τα φαρμακεία. Περίπου στις αρχές της δεκαετίας του 1930 εφαρμόσθηκε η μέθοδος του Franchising από τις εταιρείες πετρελαιοειδών. Μέχρι λοιπόν τις αρχές του Β' Παγκοσμίου πολέμου έχουμε την εφαρμογή και ανάπτυξη της Η.Π.Α. του λεγόμενου Franchising Πρώτης Γενιάς. Αμέσως μετά το τέλος του πολέμου το Franchising αρχίζει να υιοθετείται από επιχειρήσεις ποικίλων δραστηριοτήτων (ξενοδοχειακές, γρήγορης εστίασης (fast food), ενοικίασης αυτοκινήτων κ.λπ.) πάντα στις Η.Π.Α. αρχικά. Στο χρονικό αυτό σημείο τοποθετείται και η γέννηση του Franchising Δεύτερης Γενιάς ή Business Format Franchising.

Είναι μάλιστα χαρακτηριστικό ότι μερικά από τα πιο γνωστά σήμερα επιχειρηματικά ονόματα άρχισαν να αναπτύσσονται με τη μέθοδο του Franchising εκείνη την εποχή. Πρόκειται για τις εταιρείες:

Service Master	1949
Holiday Inn	1952
Burger King	1954
Dunkin's Donuts	1954
Mc Donald's	1955
Budget Rent a Car	1958

Μέχρι το 1960 η ανάπτυξη του Franchising στις Η.Π.Α. ήταν τόσο ραγδαία που υπολογιζόταν ότι περίπου 700 συστήματα franchise λειτουργούσαν σε ολόκληρη τη χώρα. Ένας σημαντικός αριθμός από επιχειρηματίες επέλεξαν αυτή τη μέθοδο για να αναπτυχθούν παρακινούμενοι από τη μεγάλη ζήτηση που είχαν από φίλους και πελάτες οι οποίοι βλέποντας την τεράστια επιτυχία των διάφορων δικτύων franchising ήθελαν και αυτοί να ενταχθούν σε ένα τέτοιο δίκτυο. Από το 1946 μέχρι το 1972 περίπου 190.000 διαφορετικά σημεία πώλησης λειτουργούσαν με τη μέθοδο του Franchising ενταγμένα σε περίπου 900 διαφορετικά δίκτυα. Τέλος το 1979 τέθηκε σε ισχύ η σχετική Ομοσπονδιακή Νομοθεσία για το Franchising με τον τίτλο «Disclosure Requirements and Prohibitions Concerning Franchising and Business Opportunity Ventures» ή πιο γνωστή ως «Full Disclosure Rule». Τα πρώτα του δειλά βήματα στην Ευρώπη πραγματοποίησε το Franchising στη Γαλλία τη δεκαετία του 1950, η οποία μάλιστα θεωρείται από πολλούς ως η καρδιά και ψυχή του Ευρωπαϊκού Franchising. Τα πρώτα δίκτυα Franchising που εμφανίσθηκαν τότε ήταν αυτών των επιχειρήσεων: Prenatal, Natalys, Phildar και αργότερα το 1960 Roche-Bobo, Pronuptia Simone Mahler. Όμως η ευρεία είσοδος του Franchising στην Ευρωπαϊκή Αγορά χρονολογείται στις αρχές της δεκαετίας του 1970. Στην Ελλάδα η πρώτη Ελληνική επιχείρηση που εφάρμοσε αυτή τη μέθοδο ανάπτυξης ήταν η Goody's το 1976.



## **2.2 To franchising σήμερα**

### **2.2.1 To franchising στο Διεθνή Χώρο**

Από τη δεκαετία του 1970 αλλά ιδιαίτερα από αυτήν του 1980 το Franchising γνωρίζει πρωτοφανή διεθνή εξάπλωση. Τα τελευταία χρόνια έχει αναδειχθεί σε έναν από τους ισχυρότερους «παίκτες» του λιανεμπορίου. Ο τζίρος του για το 2003 εκτιμάται στα 1,65 τρις. ευρώ σε ολόκληρο τον κόσμο, ενώ ο ετήσιος ρυθμός αύξησης υπολογίζεται στο 10% για το ίδιο διάστημα. Από τις Η.Π.Α. μέχρι την Ευρώπη και από την Ιαπωνία μέχρι την Αυστραλία τεράστιος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων που επέλεξαν και συνεχίζουν καθημερινά να επιλέγουν αυτό τον τρόπο ανάπτυξης. Μάλιστα αρκετά πρόσφατα δημιουργήθηκε αυξημένο ενδιαφέρον για το Franchising και σε χώρες στις οποίες μέχρι πριν από λίγο ήταν άγνωστο, όπως π.χ. Ταϊβάν, Κορέα, Σιγκαπούρη, Ταϊλάνδη, Αργεντινή, Ουγγαρία, Πολωνία, Τσεχία κ.λπ. Πράγματι το Franchising καλλιεργεί τον υγιή ανταγωνισμό και ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, την εξειδίκευση και τη δημιουργία νέων μορφών διανομής. Ακόμη αποτελεί χρήσιμο όπλο για την καταπολέμηση της ανεργίας και συμβάλλει τα μέγιστα στην υγιή ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Είναι λοιπόν προφανή τα σημαντικότερα οικονομικά οφέλη του Franchising για τις οικονομίες των διάφορων χωρών. Γι' αυτό το λόγο οι Κυβερνήσεις αρκετών από αυτές το περιβάλλουν με ιδιαίτερη προσοχή και ευνοούν την εξάπλωση του.

Βέβαια ηγετικό ρόλο στο παγκόσμιο franchising εξακολουθούν να διαδραματίζουν οι Η.Π.Α. που αποτελούν και το μεγαλύτερο εξαγωγέα συστημάτων franchising, καθώς συμφωνά με τα διαθέσιμα στοιχεία έχει διεισδύσει σε 75 κλάδους της αμερικανικής οικονομίας και περιλαμβάνει περί τους 316.000 δικαιούχους με πάνω από 650.000 καταστήματα. Σύμφωνα με μία πρόσφατη μελέτη του Υπουργείου Εμπορίου «σχεδόν κάθε πόλη στις Η.Π.Α. διαθέτει ένα τουλάχιστον franchise εστιατόριο στον κύριο δρόμο της».

Σύμφωνα με μελέτη που εκπονήθηκε για το Ίδρυμα International Franchise Association το σύνολο των απασχολούμενων στον κλάδο φθάνει τα 8 εκ. Άτομα. Το μέσο ύψος της αρχικής επένδυσης για τις 8 στις 10 αλυσίδες δεν ξεπερνά τις 285 χιλιάδες ευρώ χωρίς να υπολογίζεται το κόστος αγοράς ή ενοικίασης του ακινήτου. Στο ξενοδοχειακό τομέα η αρχική επένδυση ξεπερνά το 1 εκ. ευρώ, ενώ αντίθετα στη μαζική εστίαση διαμορφώνεται στις 100 χιλ. ευρώ. Η διάρκεια της σύμβασης δεν είναι σταθερή. Διαφέρει σημαντικά κατά τομέα δραστηριότητας αλλά η πιο συνηθισμένη χρονική περίοδος είναι τα 10 χρόνια. Η περίοδος ανανέωσης στις περισσότερες των περιπτώσεων φθάνει τα οκτώ έτη. Ο πιο δημοφιλής τομέας δραστηριότητας μέσω franchising είναι αυτός της ταχείας

εστίασης (fast food), ο οποίος κατέχει το 18% του συνολικού τζίρου του κλάδου. Ακολουθεί το λιανικό εμπόριο με συμμετοχή που φθάνει το 9%. Όπως δείχνουν τα στοιχεία τα δίκτυα στις ΗΠΑ παρουσιάζουν μεγάλη ... αντοχή στον χρόνο. Τα έξι στα δέκα λειτουργούν για περισσότερα από 12 χρόνια, ενώ ένα ποσοστό 21% λειτουργεί για διάστημα από έξι έως 11 χρόνια. Είναι αξιοσημείωτο πως τα τελευταία χρόνια μόλις 20 περιπτώσεις διενέξεων μεταξύ δικαιοπαρόχων και δικαιοδόχων κατέληξαν στα δικαστήρια. Σύμφωνα με μια έρευνα του «The Naisbitt Group» οι περισσότεροι ειδικοί πιστεύουν ότι οι πωλήσεις των δικτύων franchise θα φτάσουν το ποσό των 705 δις. Δολ. Ο συνολικός αριθμός των καταστημάτων που λειτουργούσαν' με τη μέθοδο του franchise ήταν το 1992 558.000 και απασχολούνταν σε αυτά περίπου 8 εκ. εργαζόμενοι, με μέσο όρο από 8 έως 14 εργαζόμενους ανά κατάστημα. Τέλος σύμφωνα με στοιχεία που ανακοινώθηκαν από τον Διεθνή Σύνδεσμο Franchise (I.F.A) κάθε εργάσιμη μέρα και ανά 8 λεπτά της ώρας ανοίγει στις Η.Π.Α. μία νέα επιχείρηση με τη μέθοδο του Franchising, το 94% των ιδιοκτητών καταστημάτων που λειτουργούν με franchising δηλώνουν ότι θα επιχειρούσαν και πάλι να αναπτύξουν επιχειρηματική δραστηριότητα μέσω αυτού του θεσμού και τέλος το ποσοστό του λιανικού εμπορίου που θα διενεργείται με τη μέθοδο του Franchising θα υπερβεί το 75%.

Σημαντικότερες όμως προόδους έχουν πραγματοποιήσει και άλλες χώρες, όπως π.χ. Ο Καναδάς, η Ιαπωνία, η Αυστραλία, η Αγγλία, η Γαλλία, η Γερμανία, η Ιταλία, η Ολλανδία και η Ισπανία. Το Franchising καταλαμβάνει διεθνώς το σύνολο σχεδόν των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπως π.χ. την ένδυση, υπόδηση, έπιπλα, καλλυντικά, εστίαση, κοσμήματα, κλιματισμό, οπτικά, είδη δώρων, ηλεκτρονικά, τουρισμό, μεσιτικές εργασίες, εκπαίδευση, super-markets, κ.λ.π. Τέλος αποτελεί το πιο σύγχρονο όπλο για διεθνή επιχειρηματική ανάπτυξη.

**Στην Ευρώπη** αρχικά το Franchising αντιμετώπισθηκε με σκεπτικισμό με αποτέλεσμα να μην παρουσιάσει έντονη ανάπτυξη. Όμως από το 1980 και ύστερα γνώρισε και συνεχίζει να γνωρίζει μεγάλη άνθηση καθώς ο επιχειρηματικός κόσμος διαπίστωσε τα τεράστια πλεονεκτήματα του και επιπλέον ανησύχησε από την εισβολή στην Ευρωπαϊκή Αγορά των αμερικάνικων επιχειρηματικών κολοσσών.

Το Franchising έχει ακόμη πολύ μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης στις Ευρωπαϊκές Χώρες και μάλιστα σε αυτές που άρχισε να επεκτείνεται τα τελευταία χρόνια. Είναι επίσης γεγονός ότι η ενιαία αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελεί ένα ιδανικό περιβάλλον για την ανάπτυξη του Franchising, καθώς τα διάφορα δίκτυα μπορούν εύκολα και γρήγορα να εξαπλωθούν σε διαφορετικές αγορές εκμεταλλευόμενα την κατάργηση ίων τελωνειακών συνόρων. Πράγματι διαπιστώνεται μία έντονη τάση στην Ε.Ε αντικατάστασης από το Franchising των άλλων μεθόδων διανομής. Αυτή

οφείλεται στο ότι το λιανεμπόριο επλήγη από τη δημιουργία και ανάπτυξη νέων μορφών εμπορικής διείσδυσης, όπως είναι π.χ. η παροχή υπηρεσιών και η δημιουργία των εμπορικών κέντρων. Έτσι σημαντικός αριθμός ανεξάρτητων επιχειρηματιών, π.χ. του τομέα των τροφίμων και της ένδυσης, αναγκάστηκε να προσχωρήσει σε δίκτυα franchising για να επιβιώσει. Αυτός ο νέος προσανατολισμός του τομέα της διανομής είναι βέβαιο ότι θα αποτελέσει το κύριο χαρακτηριστικό των επόμενων ετών στην Ευρώπη. Η επιθυμία των επιχειρηματιών για στενότερο και αποτελεσματικότερο έλεγχο των καναλιών διανομής των προϊόντων τους μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν μπορεί παρά να τους ωθήσει στη δημιουργία και ανάπτυξη Δικτύων Franchising στην Ευρωπαϊκή Αγορά. Με την γλώσσα των αριθμών στην Ευρωπαϊκή Αγορά του Franchise η Γαλλία κατέχει την πρώτη θέση διαθέτοντας 520 Δίκτυα Franchising και 30.000 Λήπτες ενταγμένους σε αυτά.

**Στη Γαλλία** το Franchising χαρακτηρίζεται από τη σχεδόν απόλυτη κυριαρχία των εγχώριων δικτύων. Πράγματι μόνο το 5% του συνολικού αριθμού των καταστημάτων που λειτουργούν με αυτή τη μέθοδο ανήκουν σε δίκτυα αλλοδαπών επιχειρήσεων. Ο κυρίαρχος κλάδος είναι η ένδυση και ακολουθούν ο κλάδος των τροφίμων και του οικιακού εξοπλισμού. Εκτιμάται ότι ο κλάδος της παροχής υπηρεσιών αναπτύσσεται με ένα ετήσιο αυξητικό ρυθμό της τάξης του 20%. Η γαλλική αγορά franchising είναι η μεγαλύτερη στην Ευρώπη με βάση τον όγκο των πωλήσεων. Οι πιο διαδεδομένες αλυσίδες είναι τα καταστήματα τροφίμων (συμπεριλαμβανομένων των σουπερ μάρκετ), ο αριθμός των οποίων φθάνει τα 5.428, ακολουθεί η κατηγορία «προσωπικός εξοπλισμός» με 5.047 καταστήματα και «κομμωτήρια ινστιτούτα» με 4.067. η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων του κλάδου (σε ποσοστά που υπερβαίνουν το 80%) παρουσιάζει ετήσιο τζίρο κάτω από 1,25 εκ. ευρώ, ενώ μόλις έξι εμφανίζουν πωλήσεις άνω των 2 εκ. ευρώ τον χρόνο. Το μέσο ύψος επένδυσης για το 63% των επιχειρήσεων κυμαίνεται από 50 έως και 200 χιλ. ευρώ.

**Στη Αγγλία** οι περισσότεροι Δότες άρχισαν να δραστηριοποιούνται μετά το 1982. Οι κύριοι επιχειρηματικοί κλάδοι που αναπτύσσονται με Franchising είναι οι του οικιακού εξοπλισμού, των υπηρεσιών και των ταχυεστιατορίων (fast food). Σε αντίθεση με την Ηπειρωτική Ευρώπη η τεχνική του Master Franchising είναι πολύ διαδεδομένη στην Αγγλία και υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός Αμερικάνικων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά με αυτόν τον τρόπο. Μεγάλα δίκτυα με «ασθενικές» πωλήσεις χαρακτηρίζουν τη βρετανική αγορά franchising. Έτσι παρά τον πολύ μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και καταστημάτων εμφανίζει πωλήσεις που μετά βίας φθάνουν το ήμισυ του τζίρου της γαλλικής αγοράς.

Η Βρετανία αποτελεί τη μεγαλύτερη αγορά franchising στην Ευρώπη με βάση τον αριθμό των δικτύων (671) και των δικαιωδών (34.500). όμως οι συνολικές ετήσιες πωλήσεις ανέρχονται σε

14,9 δις. ευρώ (έναντι 30,5 δις. ευρώ στη Γαλλία). Η αγορά franchising έφθασε στο απόγειο της στα τέλη της προηγούμενης δεκαετίας κατά τη διάρκεια της οποίας ακολούθησε ετήσιους ρυθμούς ανάπτυξης 14%.

Η μία στις τρεις επιχειρήσεις έχει παρουσία στο εξωτερικό ύστερα από δραστηριοποίηση τουλάχιστον επτά ετών και δημιουργία 20 καταστημάτων στην εσωτερική αγορά της Βρετανίας.

**Στη Γερμανία** το Franchising άρχισε ουσιαστικά να παίρνει σάρκα και οστά από τη δεκαετία του 1960. Ο κυρίαρχος κλάδος είναι των τροφίμων και ακολουθούν οι υπηρεσίες και η ένδυση-υπόδηση. Γενικά η Γερμανική Αγορά παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες και μόνο ισχυρές και καλά οργανωμένες επιχειρήσεις, ικανές να πραγματοποιήσουν σημαντικές επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και τεχνολογισιακή υποδομή, έχουν σημαντικές πιθανότητες να πραγματοποιήσουν μία επιτυχημένη διείσδυση με τη μέθοδο του Franchising.

**Στην Ιταλία** η αγορά του Franchising είναι περίπου ισομερώς μοιρασμένη μεταξύ των εγχώριων και των αλλοδαπών επιχειρήσεων. Οι κυρίαρχοι κλάδοι είναι εδώ η ένδυση-υπόδηση και η παροχή υπηρεσιών.

**Στην Ολλανδία** το Franchising είναι μία ανερχόμενη δύναμη. Οι κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι τα τρόφιμα, η εστίαση, τα ξενοδοχεία και οι υπηρεσίες. Αν και υπάρχει μία ισχυρή παρουσία αλλοδαπών επιχειρήσεων στη σχετική αγορά εν τούτοις το σημαντικότερο τμήμα της καταλαμβάνεται από εγχώριες επιχειρήσεις.

**Στην Ισπανία** μπορεί ο θεσμός του Franchising να είναι σχετικά νέος όμως γνωρίζει μεγάλη άνθηση σε τέτοιο μάλιστα βαθμό που ο ρυθμός ανάπτυξης του να είναι ο υψηλότερος στην Ε.Ε. Στην Ισπανική αγορά του Franchise έχουν εγκατασταθεί και λειτουργούν πολλά και σημαντικότερα Αμερικάνικα και Ευρωπαϊκά Δίκτυα. Οι σημαντικότεροι επιχειρηματικοί κλάδοι είναι η ένδυση-υπόδηση, τα τρόφιμα, και τα ξενοδοχεία.

**Στο Βέλγιο** το Franchising ευδοκίμει τα τελευταία 50 χρόνια. Μία ιδιαιτερότητα εδώ αποτελούν· οι εγχώριες τράπεζες οι οποίες λειτουργούν διαμέσου εντεταλμένων αντιπροσώπων τους οποίους όμως αποκαλούν και Franchisees.

**Στη Σουηδία** το Franchising διαδραματίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην εγχώρια αγορά. Περίπου 57.000 εργαζόμενοι απασχολούνται άμεσα στα 200 δίκτυα που λειτουργούν στη χώρα.

**Στην Πορτογαλία** τέλος το εμπορικό τοπίο ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 αλλάζει.

Στα περισσότερα εμπορικά κέντρα οι ανεξάρτητοι έμποροι παραχωρούν τη θέση τους σε Λήπτες δικτύων Franchising. Οι σημαντικότεροι επιχειρηματικοί κλάδοι είναι εδώ η ένδυση-υπόδηση, η εστίαση και η παροχή υπηρεσιών.

### 2.2.2 Το franchising στην Ελλάδα

Επισήμως το Franchising στην Ελλάδα πραγματοποιεί την εμφάνισή του στα μέσα της δεκαετίας του 1970 με την Ελληνική εταιρεία Goody's και την αλυσίδα ειδών οικιακής χρήσης «STUDIO KOSTA BODA ILLUM». Στην ουσία όμως η εγκατάσταση και ανάπτυξη του στην Ελληνική Αγορά τοποθετείται στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Είναι μάλιστα χαρακτηριστικό το γεγονός ότι το 84% των δοτών (franchisors) ξεκίνησε την επιχειρηματική του δραστηριότητα το 1991, ενώ μόλις το 7,4% είχε ξεκινήσει πριν από το 1985. Συνεπώς είναι ένας αρκετά νέος για τη χώρα μας οικονομικός θεσμός και γι' αυτό εξάλλου ο μέσος όρος ηλικίας των Δικτύων **Franchising** είναι μόλις 4 χρόνια. Παρά όμως το νεαρό της ηλικίας του στη χώρα μας Franchising κατόρθωσε μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα να αποτελέσει την αιχμή του δόρατος για την ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στο εξωτερικό.

Πράγματι το Franchising μπορεί να αποτελέσει την ιδανική επιχειρηματική λύση για τις μικρές και μεσαίες ελληνικές εταιρείες, που αποτελούν εξάλλου την μεγάλη πλειοψηφία της εγχώριας επιχειρηματικής κοινωνίας, οι οποίες μη διαθέτοντας ικανοποιητικά κεφάλαια για την πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων και ευρύ δίκτυο πωλήσεων είναι καταδικασμένες σε οικονομικό μαρασμό. Η ορθή αξιοποίηση του θεσμού μπορεί να ενισχύσει αποφασιστικά την ανταγωνιστικότητα τους απέναντι στους αμερικάνικους και ευρωπαϊκούς επιχειρηματικούς γίγαντες. Με δεδομένη την ταχεία παγκοσμιοποίηση της οικονομίας είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σοβαρότατο πρόβλημα εξαιτίας του μικρού για τα διεθνή δεδομένα μεγέθους τους. Το μικρό αυτό μέγεθος δεν τους επιτρέπει την ταχεία συγκέντρωση κεφαλαίων τόσο από τη χρηματιστηριακή όσο και από την τραπεζική αγορά, ενώ αντίθετα οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις στηριζόμενες στα σημαντικά κεφάλαια που διαθέτουν έχουν τη δυνατότητα να χρηματοδοτούν την επέκταση των δικτύων διανομής τους και να πωλούν σε χαμηλές τιμές. Άλλωστε είναι πρακτικά αδύνατο να πραγματοποιηθούν ευρείας κλίμακας συγχωνεύσεις μεταξύ πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων έτσι ώστε να δημιουργήσουν δίκτυα διανομής με ενιαία διοίκηση και συγκεκριμένη επιχειρηματική πολιτική. Οι ελληνικές επιχειρήσεις λοιπόν για να επιβιώσουν μέσα στην εγχώρια αγορά και να επεκταθούν στο εξωτερικό έχουν ανάγκη από σύγχρονα αναπτυξιακά εργαλεία και οπωσδήποτε το σημαντικότερο από αυτά είναι το Franchising. Πραγματικά το πρόβλημα του μικρού μεγέθους μπορεί να αντιμετωπισθεί αποτελεσματικά με τη χρήση της επιχειρηματικής αυτής μεθόδου καθόσον έτσι δημιουργούνται ταχύτατα και ουσιαστικά με αυτοχρηματοδότηση σημαντικού μεγέθους εμπορικά δίκτυα. Συμπερασματικά το Franchising παίζει για τις ελληνικές επιχειρήσεις διπλό ρόλο: αφενός μεν τις προφυλάσσει από τα δυσμενέστατα

αποτελέσματα του εισαγόμενου ανταγωνισμού,αφετέρου δε αποτελεί βασικό μοχλό για την έκτος των ελληνικών συνόρων ταχεία ανάπτυξη τους.

Τόσο η διεθνής, όσο και η ελληνική εμπειρία αναδεικνύει, συνεχώς, το franchising ως έναν από τους πλέον δημοφιλείς και επιτυχημένους τρόπους ανάπτυξης και επιχειρηματικής συνεργασίας, ο οποίος σε συνδυασμό με τα νέα θεσμικά εργαλεία πολλαπλασιάζει τους ρυθμούς εξάπλωσής της. Παράλληλα, παρατηρούνται σημαντικές προσεγγίσεις υπό μορφήν συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών, με μοναδικό σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων σε διεθνική διάσταση.

Δεκάδες επιτυχημένα concept - franchise που λειτουργούν επιτυχημένα στην Ελλάδα προτείνονται στους επενδυτές, ενώ συνεχώς παρουσιάζονται νέα "έξυπνα" concept από τη διεθνή αγορά, τα οποία προσελκύουν σημαντικές επενδύσεις. Η μέθοδος του franchising κατέχει πλέον τον πρωταγωνιστικό ρόλο στη νέα μορφή διακίνησης προϊόντων, αφού σταθερά καταλαμβάνει όλο και περισσότερους χώρους στην ελληνική αλλά και βαλκανική καταναλωτική αγορά.

Σήμερα, σχεδόν κάθε είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας περιλαμβάνει μία τουλάχιστον εταιρία που χρησιμοποιεί το franchising, ως τρόπο ανάπτυξης. Εστίαση, είδη σπιτιού, ένδυση - υπόδηση, καλλυντικά, κέντρα αισθητικής και αδυνατίσματος, εκπαίδευση, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τουριστικά γραφεία, είναι μερικοί μόνο από τους κλάδους που έχουν κωδικοποιηθεί και αναλυθεί από τη μοναδική για τα ελληνικά δεδομένα "Διεθνή Έκθεση Franchising KEM", η οποία πραγματοποιείται από το 1999 με μεγάλη επιτυχία.

Η πραγματοποίηση της συγκεκριμένης έκθεσης με διεθνή ακτινοβολία ήρθε να καλύψει το μεγάλο κενό στην αγορά του franchising στην Ελλάδα και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη αποτελώντας την πρώτη επιλογή των εταιριών από όλο τον κόσμο που αναπτύσσονται με τη μέθοδο του franchise, προκειμένου να επεκταθούν με εφελτήριο την Ελλάδα, την Κύπρο, την Τουρκία και σε ολόκληρο τον κόσμο. Η διοργανώτρια εταιρία KEM ΑΕ κατέχει ήδη πρωταγωνιστικό ρόλο στον ευρωπαϊκό χάρτη του franchise, αφού σταθερά συγκεντρώνει ολοένα και μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων. Έχοντας την εμπειρία διοργάνωσης εκθέσεων υψηλών προδιαγραφών, στόχος της ήταν η "4η Διεθνής Έκθεση Franchising KEM ", που έγινε στην Αθήνα, να αποτελέσει το σημείο συνάντησης των διεθνών επιχειρήσεων franchising.

Δεν είναι λοιπόν καθόλου παράδοξο που ο θεσμός του Franchising γνωρίζει πρωτοφανή άνθηση την τελευταία δεκαετία στη χώρα μας. Σύμφωνα με έρευνα με θέμα «το franchising στην Ελλάδα του 1997» που πραγματοποίησαν ερευνητικές ομάδες του Πανεπιστημίου της Μακεδονίας υπό τον καθηγητή χρηματοοικονομικής κ. Γιάννη Τ. Λαζαρίδη ο συνολικός κύκλος

εργασιών των ασχολούμενων με το franchising επιχειρήσεων ανήλθε στο ποσό των 20.197,3 εκατ. δρχ. κατά το έτος 1996. Ο συνολικός αριθμός των απασχολούμενων franchisees (ληπτών) στην ελληνική αγορά ήταν 5.026 άτομα, από τα οποία το 78,15% μόνιμοι πλήρους απασχόλησης, το 17,37% μόνιμοι μερικής απασχόλησης και το 4,48% έκτακτοι. Ο αριθμός των καταστημάτων που λειτουργούσαν το 1996 με τη μέθοδο του Franchising ήταν 551 ενώ το 1998 ανερχόταν σε 1.942. Το 17,5% των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν το Franchising ασχολείται με την εμπορία ενδυμάτων, το 10% με την εμπορία των ηλεκτρικών ειδών και αξεσουάρ, το 7,5% με την εμπορία επίπλων, το 35% με τη διατροφή, το 7,5% με την εμπορία ειδών δώρων και κάποια μικρότερα ποσοστά με γεωργικά προϊόντα κ.λπ. Περίπου το 28% των Franchisors άρχισαν να λειτουργούν τις επιχειρήσεις τους με franchise την τελευταία διετία, το 56% την τελευταία πενταετία και μόλις το 14% την τελευταία δεκαετία. Σημαντικό επίσης ενδιαφέρον παρουσιάζει η γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν για την ανάπτυξή τους τη μέθοδο του Franchising.

Συγκεκριμένα το μεγαλύτερο ποσοστό από αυτές (74,84%) είναι εγκατεστημένο στο Λεκανοπέδιο της Αττικής, το 18,71% στη Μακεδονία και βασικά στη Θεσσαλονίκη και το υπόλοιπο μόλις 6,45% σε ολόκληρη την υπόλοιπη Ελλάδα. Αντίθετα τα ποσοστά διαφοροποιούνται στην περίπτωση των σημείων πώλησης που ανήκουν στα διάφορα δίκτυα. Στη Στερεά Ελλάδα και κύρια στην Αττική το αντίστοιχο ποσοστό είναι 37,41%, στη Μακεδονία 27,80%, στην Πελοπόννησο 7,34%, στη Θράκη 5,59%, στη Θεσσαλία 6,12%, στην Κρήτη 4,90%, στα Νησιά του Αιγαίου 4,20%, του Ιονίου 2,80% και τέλος στην Ήπειρο 3,85%. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι ο αριθμός των εταιρειών που αναπτύσσονται με franchise είναι εξαιρετικά περιορισμένος στην ελληνική περιφέρεια, γεγονός που σημαίνει ότι εκεί πρέπει να δοθεί πλέον το κύριο βάρος ανάπτυξης του θεσμού.

Σύμφωνα πάντα με την ίδια έρευνα ένα ποσοστό της τάξης του 22,5% των ελληνικών επιχειρήσεων που αναπτύσσονται με Franchising έχουν συνάψει συμφωνία franchise με επιχείρηση που εδρεύει σε ξένη χώρα, αποδίδοντας ιδιαίτερη σημασία στις αγορές των Βαλκανίων και της Μέσης Ανατολής. Συγκεκριμένα από το παραπάνω ποσοστό των υλοποιηθεισών συμφωνιών το 55,56% αφορούσε συνεργασίες αποκλειστικά στην Κύπρο, ενώ ποσοστό 11,11% αφορά ξεχωριστά κάθε - από τις αγορές της Βουλγαρίας, Αλβανίας, Ρουμανίας, Ρωσίας και Μ. Ανατολής.

Αναφορικά τώρα με τη χώρα προέλευσης των Δικτύων Franchising που αναπτύσσονται στην Ελληνική Αγορά ένα ποσοστό της τάξης του 68% είναι εγχώρια, ένα 24% προέρχεται από τις Η.Π.Α. και τον Καναδά και το υπόλοιπο 8% από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Πιο συγκεκριμένα ο κλάδος των τροφίμων έχει συγκεντρώσει μεγάλες και επώνυμες ξένες επιχειρήσεις προερχόμενες κύρια από τις Η.Π.Α. . Στην κατηγορία των γλυκών και παγωτών γνωστές εταιρείες από τις Η.Π.Α. αλλά και από το Βέλγιο και τη Γαλλία κατόρθωσαν να αναπτυχθούν στην

ελληνική αγορά με μεγάλη επιτυχία. Στην ένδυση Αγγλικές, Ιταλικές, Γαλλικές, αλλά και Ισπανικές εταιρείες πραγματοποίησαν' μια επίσης πολύ επιτυχημένη διείσδυση στη δική μας αγορά. Στο χώρο των καλλυντικών κυριαρχούν οι Αγγλικές εταιρείες και τέλος στην παροχή υπηρεσιών οι Αμερικάνικες.

Από μία άλλη έρευνα την οποία πραγματοποίησε η Εταιρεία Συμβούλων Franchising Market-in» σε συνεργασία με την Εταιρεία «ICAP» τον Ιούνιο του 2007 με σκοπό να εκτιμηθεί ο ρυθμός ανάπτυξης του Franchising στην Ελλάδα αλλά και να πραγματοποιηθεί μία αντικειμενική καταγραφή των απόψεων Δοτών και Ληπτών προέκυψαν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- ◆ Ποσοστό **52,7%** των Franchisors επέλεξαν τη μέθοδο του Franchising για την ανάπτυξη της επιχείρησής τους επειδή με τον τρόπο αυτό δεν χρειαζόταν να δεσμεύσουν ίδια κεφάλαια.
- ◆ Ποσοστό **25,5%** επέλεξε το Franchising για να κάνει ευρύτερα γνωστό το εμπορικό του Σήμα.
- ◆ Ποσοστό **20%** επέλεξε αυτή τη μέθοδο για ταχεία γεωγραφική εξάπλωση του δικτύου διανομής των προϊόντων του και για διείσδυση σε «δύσκολες» αγορές.
- ◆ Ποσοστό **12,7%** την επέλεξε επειδή πείσθηκε από τα εντυπώσιακά αποτελέσματα που είχε στην εξάπλωση άλλων επιχειρήσεων.
- ◆ Ποσοστό **52,8%** δήλωσε ότι η επιλογή του Franchising ως επιχειρηματικής μεθόδου ανάπτυξης αποδείχθηκε επιτυχημένη.
- ◆ Ποσοστό **12,7%** δήλωσε ότι τα μέχρι στιγμής αποτελέσματα απέχουν αρκετά από τους τεθέντες στόχους.
- ◆ Ποσοστό **66,7%** των Franchisees ανέφεραν ως κύριο λόγο της επιλογής τους να ενταχθούν σε κάποιο δίκτυο franchising τις ευνοϊκές συνθήκες που εξασφαλίζει η μέθοδος αυτή για επιχειρηματική επιτυχία ενόψει μάλιστα και του σκληρού ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά.
- ◆ Ποσοστό **20,4%** δήλωσε ότι ο αποφασιστικότερος παράγοντας για την επιλογή του αυτή ήταν η παρεχόμενη τεχνογνωσία και υλικοτεχνική υποστήριξη των Franchisors.
- ◆ Ποσοστό **16,4%** δήλωσε ότι επέλεξε το Franchising εξαιτίας της ύπαρξης δυνατότητας διαφημιστικής προώθησης των διατιθέμενων προϊόντων.
- ◆ Ποσοστό **38,6%** δήλωσε ότι η επιλογή για ένταξη σε κάποιο δίκτυο franchising ήταν απόλυτα επιτυχημένη.
- ◆ Ποσοστό **48%** δήλωσε ότι βρίσκεται κοντά στην επίτευξη των στόχων που είχε θέσει και τέλος
- ◆ Ποσοστό **13,4%** ήταν δυσαρεστημένο από τα μέχρι στιγμής αποτελέσματα αυτής της επιλογής του.



Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι μετά την πάροδο περίπου δέκα ετών από την ουσιαστική έναρξη της ανάπτυξης του Franchising στην Ελληνική Αγορά τα αποτελέσματα είναι πράγματι εντυπωσιακά λαμβανομένου υπόψη ότι ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξης περίπου του 13% και από τις δύο πλευρές δήλωσε ότι δεν είναι ικανοποιημένο από την επιλογή του Franchising ως επιχειρηματικής μεθόδου ανάπτυξης και συνεργασίας.

Αναμφισβήτητα τα τελευταία χρόνια η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει ως ένα βαθμό τα σχέδια των επιχειρήσεων για ανάπτυξη. Οι υποψήφιοι επενδυτές, οι οποίοι εξετάζουν το franchising ως τρόπο επέκτασης της επιχείρησής τους, αντιμετωπίζουν πλέον το θέμα με περισσότερη (ωριμότητα σε σχέση με το παρελθόν).

Μετά από μια δεκαετία ενθουσιασμού και γρήγορων αποφάσεων, οι Έλληνες επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται ισήμερα τη σοβαρότητα του θεσμού. Έτσι, όποιες ενέργειες γίνονται πραγματοποιούνται με σωστότερη οργάνωση και υποδομή.

Η εικόνα της αγοράς στο franchising σήμερα καταγράφει συνολικά 454 εταιρίες, οι οποίες έχουν δηλώσει ότι αναπτύσσονται με franchising, σύμφωνα με την ICAP Databank. Πρέπει να επισημανθεί όμως ότι αρκετές από τις επιχειρήσεις αυτές είναι σήμερα ανενεργές ή δεν αναπτύσσονται πλέον με franchising. Στην ICAP πιστεύουν ότι, ο αριθμός των ενεργών franchisors, δηλαδή των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν στην πράξη το franchising, δεν έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά από το 2002, ο οποίος ανερχόταν σε 230. βάση της έρευνας που είχε πραγματοποιήσει τότε η ICAP.

Ο αριθμός των νέων ιδρύσεων ήταν αρκετά υψηλότερος το χρονικό διάστημα 1996-1999, όταν έγινε η μεγάλη ανάπτυξη του franchising στην Ελλάδα, κατά το οποίο είχαν ιδρυθεί συνολικά 128 εταιρίες. Από την παραπάνω καταγραφή διαπιστώνεται το συγκρατημένο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να εφαρμόσουν το franchising ως τρόπο ανάπτυξης διαφαίνεται επίσης ότι ο θεσμός έχει φτάσει πλέον σε φάση ωριμότητας στην Ελλάδα.

Όσον αφορά τη γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων, η πλειοψηφία τους όπως είναι φυσικό εδρεύει στην περιοχή της Αττικής. Ειδικότερα, οι 357 εταιρίες έχουν έδρα την Αθήνα και οι υπόλοιπες 97 την περιφέρεια, κυρίως την Θεσσαλονίκη. Οι 20 από τις 454 επιχειρήσεις είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

Όσον αφορά το μέγεθος των επιχειρήσεων, οι 33 εξ αυτών, δηλαδή το 7,2%, είναι μεγάλου μεγέθους και απασχολούν πάνω από 200 άτομα προσωπικό, ενώ αντίθετα 346 επιχειρήσεις είναι μικρού μεγέθους, με απασχολούμενο προσωπικό έως και 50 άτομα.

<b>ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>
Πάνω από 500 άτομα	15
200-499 άτομα	18
199-100 άτομα	40
99-51 άτομα	35
Κάτω από 50 άτομα	346

Οι πωλήσεις των επιχειρήσεων, για 14 εξ αυτών διαμορφώθηκαν πάνω) από τα 50 εκ. ευρώ το 2009, για 41 εξ αυτών μεταξύ 10-49 εκ. ευρώ, ενώ κάτω από 2 εκ. ευρώ είχαν 94 εταιρίες.

<b>ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 2009</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>
Πάνω από 50.εκ. ευρώ	14
20 – 49 εκ. ευρώ	22
10 – 19 εκ. ευρώ	19
5 – 9,9 εκ. ευρώ	38
2 – 4,9 εκ. ευρώ	55
Κάτω από 2 εκ. ευρώ	94

Με βάση τα στοιχεία του ενοποιημένου ισολογισμού των επιχειρήσεων του κλάδου, παρατηρήθηκε μια αύξηση των πωλήσεων της τάξεως του 6% , η οποία είναι σχετικά μικρή, εάν ληφθεί υπόψη ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων που δημοσίευσαν ισολογισμό το 2008 ανήλθε σε 249, ενώ το 2009 σε 237. Παρά την παραπάνω αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων, τα καθαρά κέρδη προ φόρων μειώθηκαν κατά 10%.

Από το σύνολο των 249 επιχειρήσεων , οι 177 ήταν κερδοφόρες και οι 72 ζημιογόνες.

Στη σημερινή οικονομική πραγματικότητα και παρά τα προβλήματα τα οποία έχουν ανακύψει, το franchising προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στον franchisee, ο οποίος θα επιλέξει να ενταχθεί σε κάποιο δίκτυο, αρκεί να κάνει τη σωστή επιλογή.

Αν σκεφθούμε επίσης, ότι το ποσοστό του franchising στο σύνολο των λιανικών πωλήσεων στις ΗΠΑ εκτιμάται σε 50% , διαπιστώνουμε ότι τα περιθώρια ανάπτυξης στην Ελλάδα είναι σημαντικά. Επίσης, το franchising αποτελεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο, του οποίου ο αρχικός στόχος είναι η ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου. Το να ξεκινά κάποιος μόνος του μια νέα επιχείρηση παρουσιάζει υψηλό βαθμό κινδύνου. Έρευνες από την διεθνή αγορά αναφέρουν ότι πάνω από το 90% των νέων επιχειρήσεων αποτυγχάνουν στα πρώτα τρία μόλις έτη λειτουργίας τους. Όπως διαπιστώνεται από την έρευνα, την οποία είχε πραγματοποιήσει η ICAP το 2007, η σταθερότητα των καταστημάτων franchise στην ελληνική αγορά είναι υψηλή. Συγκεκριμένα, ο δείκτης σταθερότητας των franchise καταστημάτων, δηλαδή των καταστημάτων franchise που έκλεισαν ή επαναγοράστηκαν από τον Franchisor, την τελευταία τριετία, προς το σύνολο των καταστημάτων franchise, κυμάνθηκε μεταξύ 1%-2,3%.

Στην ICAP πιστεύουν ότι, οι εταιρίες που σκοπεύουν να αναπτυχθούν με franchising πρέπει να σχεδιάσουν σωστά τα βήματα ανάπτυξης και την υποδομή τους για να αποφύγουν τυχόν προβλήματα όταν αναπτύξουν το δίκτυο τους. Επίσης, οι εταιρίες που εφαρμόζουν το franchising θα πρέπει να υποστηρίζουν και να ελέγχουν συνεχώς το δίκτυο τους. Για το λόγο αυτό, η ICAP έχει αναπτύξει ολοκληρωμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τους υποψήφιους franchisors αλλά και προς τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το franchising στην πράξη.

### **2.2.3 Αποτελέσματα έρευνας της ICAP για την πορεία και τις προοπτικές του Franchising στην Ελληνική αγορά**

Το franchising αποτελεί τη σύγχρονη μέθοδο του επιχειρείν και έχει αναγνωριστεί ως μια πρωτοποριακή μορφή marketing. Πρόκειται για μια στρατηγική ανάπτυξης με ένα νέο σύστημα διανομής αγαθών και υπηρεσιών και έναν εξαιρετικό τρόπο οργάνωσης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Ξεκίνησε από τις Η.Π.Α., έκανε την εμφάνιση του στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1970 και αναπτύχθηκε έντονα την δεκαετία του 1990.

Η ICAP έχει δημιουργήσει ειδική Διεύθυνση Franchise, η οποία παρακολουθεί στενά τις τάσεις και τις εξελίξεις στο χώρο αυτό και παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες τόσο σε franchisors όσο και σε franchisees. Κυκλοφόρησε από τον Τομέα Μελετών & Συμβούλων Διοίκησης κλαδική μελέτη, η οποία αναλύει τα τεκταινόμενα στον χώρο του franchising, αναδεικνύει τα πλεονεκτήματα και υπογραμμίζει τα προβλήματα του θεσμού και του τρόπου εφαρμογής του στην Ελλάδα.

### Προέλευση των συστημάτων

Η συντριπτική πλειοψηφία των συστημάτων franchise είναι εγχώριας προέλευσης. Το 31% περίπου των franchisors του δείγματος έχει αναπτύξει διεθνή δραστηριότητα. Τα αντίστοιχα ποσοστά στη Βρετανία ήταν 30% και στη Γαλλία 20% για το 2009.

### Προφίλ- του franchising το 2009

Ο συνολικός αριθμός των καταστημάτων των δικτύων των επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα (94 επιχειρήσεις). Οι μεγαλύτερες αυξήσεις καταγράφηκαν στους τομείς εκπαίδευσης, παροχής υπηρεσιών προς επιχειρήσεις, ένδυσης-υπόδησης και τροφίμων και ποτών. Κατά μέσο όρο, αναλογούν περίπου 27 καταστήματα σε κάθε δίκτυο. Το αντίστοιχο μέγεθος στις ΗΠΑ είναι 50 και στη Βρετανία 46 καταστήματα. Η συγκέντρωση σε αριθμό καταστημάτων είναι μεγαλύτερη στα καταστήματα τροφίμων και ποτών και ακολουθούν τα καταστήματα εστίασης.

<b>ΕΞΕΛΙΞΗ ΔΙΚΤΥΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ</b>			
Κατηγορίες Δραστηριότητας	<b>2001</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>
Εστίαση	311	522	67,8
Κατάστημα Τροφίμων-Ποτών	271	576	112,5
Ένδυση και Υπόδηση	74	217	193,2
Οικιακός Εξοπλισμός -Υπηρεσίες	241	415	72,2
Άλλα καταστήματα Λιανικής	186	308	65,6
Προσωπική Φροντίδα και Αναψυχή	73	138	89,0
Business Service -Λοιπές Υπηρεσίες	65	171	163,0
Εκπαίδευση	45	154	242,2
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1266</b>	<b>2501</b>	<b>97,6</b>

### Σταθερότητα Δικτύου

Η απόδοση των δικτύων Franchise επηρεάζεται άμεσα από τη σταθερότητα των καταστημάτων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ωρίμανσης του θεσμού, τόσο μεγαλύτερη είναι η σταθερότητα των δικτύων. Όπως διαπιστώνεται από την έρευνα, η σταθερότητα των καταστημάτων franchise στην ελληνική αγορά είναι υψηλή. Συγκεκριμένα, ο δείκτης σταθερότητας των franchise καταστημάτων, δηλαδή των καταστημάτων' franchise που έκλεισαν ή επαναγοράστηκαν από τον Franchisor την τελευταία τριετία, προς το σύνολο των καταστημάτων franchise, κυμάνθηκε μεταξύ 1%-2,3%.

Επίσης, στην πλειοψηφία των καταστημάτων franchise, τα οποία σημειωτέον δραστηριοποιούνται λιγότερο από 5 έτη, το ποσοστό των κερδοφόρων καταστημάτων είναι **96% - 97%** το διάστημα **2006-2009**.

## Προβλήματα

Η μέθοδος της δικαιόχρησης είναι ένας εξαιρετος τρόπος ανάπτυξης, αλλά μπορεί να γίνει και επικίνδυνος εάν δεν διασφαλιστούν εκ των προτέρων κάποιες βασικές προϋποθέσεις.

Είναι πολύ σημαντικό να γίνει αντιληπτό, ότι ο FRANCHISOR και ο FRANCHISEE ανήκουν στην ίδια ομάδα και δεν αποτελούν αντιμαχόμενα μέρη. Παρ' όλα τα θετικά που υπάρχουν στην ανάπτυξη με franchise, δεν πρέπει να παραβλέπουμε, ότι το οποιοδήποτε δίκτυο καταστημάτων κέντρων παροχής υπηρεσιών που λειτουργεί με τη μέθοδο του franchising, αποτελείται στην ουσία από πολλούς διαφορετικούς, και πολλές φορές ανομοιογενείς κρίκους, που όλοι μαζί αντανakλούν τη δύναμη της αλυσίδας στην αγορά. Κάθε κατάσταση είναι μια ανεξάρτητη εταιρία, που καλείται να ακολουθήσει τη τεχνογνωσία του Δικαιοπάρoχου, και θα αποδώσει μόνο αν ενστερνιστεί τη βασική φιλοσοφία του franchising, δηλαδή «η ισχύς εν τη ενώσει».

Η νομική παθολογία μέχρι σήμερα δείχνει ότι ο θεσμός στην Ελλάδα αντιμετωπίσθηκε από αρκετές επιχειρήσεις μάλλον ως ένας γρήγορος και εύκολος τρόπος επέκτασης παρά ως μέθοδος οργανωμένης ανάπτυξης μιας ήδη επιτυχημένης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Σε αρκετές περιπτώσεις, η έλλειψη επαρκούς προετοιμασίας του συστήματος που θα εξασφάλιζε στον υποψήφιο franchisee την εμπιστοσύνη ότι το σύστημα έχει δοκιμαστεί αρκετά και η σχετική απειρία των franchisors σε θέματα οργάνωσης και υποστήριξης ενός δικτύου, δημιουργούν προβλήματα στη συνεργασία των δύο πλευρών. Επιπλέον, από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει ότι η έναρξη του franchising και το πρώτο πιλοτικό κατάστημα, σχεδόν συμπίπτουν χρονικά. Αυτό σημαίνει ότι δεν μεσολαβεί ικανό χρονικό διάστημα προκειμένου να δοκιμαστεί το επιχειρηματικό σύστημα. Από την έρευνα προκύπτει ότι, υπήρξαν 25 περιπτώσεις εκκρεμοδικιών στις επιχειρήσεις του δείγματος, κυρίως από την πλευρά των franchisors προς τους franchisees (οι 20 από τις 25 περιπτώσεις). Σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων επιλέγει εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης των διαφορών πριν προβεί σε νομικές ενέργειες. Από την πλευρά των υποψηφίων franchisees, απαραίτητη προϋπόθεση πριν την τελική επιλογή είναι η σε βάθος έρευνα της επιχείρησης στο δίκτυο της οποίας επιθυμούν να ενταχθούν.

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι η αναγνωρισιμότητα του δικτύου η μοναδικότητα του επιχειρηματικού συστήματος, το δοκιμασμένο και επιτυχημένο προϊόν, η επιτυχημένη λειτουργία των καταστημάτων του δικτύου, η οποία αποδεικνύεται από τα οικονομικά τους αποτελέσματα, οι ικανοποιημένοι franchisees του δικτύου και η πλήρης τυποποίηση του συστήματος (εκπαίδευση, υποστήριξη, manuals).

Η προσεκτική έρευνα και μελέτη είναι αυτή που τις περισσότερες φορές παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία του συνολικού επιχειρηματικού εγχειρήματος.

Για το λόγο αυτό, η ICAP έχει αναπτύξει ολοκληρωμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες για τις εταιρίες που σκοπεύουν να αναπτυχθούν ή αναπτύσσονται ήδη με franchising. Στην ICAP πιστεύουν ότι, οι εταιρίες που σκοπεύουν να αναπτυχθούν με franchising πρέπει να σχεδιάσουν σωστά τα βήματα ανάπτυξης και την υποδομή τους για να αποφύγουν τυχόν προβλήματα όταν αναπτύξουν το δίκτυο τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΟΥ FRANCHISING

Το Franchising μπορούμε να το κατατάξουμε με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

**A Στον τομέα της ασκούμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας.** Με βάση το κριτήριο αυτό διακρίνουμε το Franchising Διανομής ή Προϊόντων, το Franchising Υπηρεσιών, το Franchising Παραγωγής ή Βιομηχανικό και το Μεικτό Franchising.

**B Στον τρόπο της επιχειρηματικής συνεργασίας μεταξύ των Μερών της Σύμβασης Franchising.** Με βάση αυτό το κριτήριο διακρίνουμε το Χρηματοδοτικό ή Διαχειριστικό Franchising, το Μερικό Franchising ή Franchising Corner, το Συνεταιριστικό Franchising, το Franchising Συνδυασμού, το Franchising Μετατροπής, το Πολλαπλό Franchising και το Franchising Περισσότερων Επωνυμιών ή Σημάτων.

**Γ. Στον βαθμό του ελέγχου που ασκεί ο Δότης στους Λήπτες του Δικτύου του Franchising και στο μέγεθος της εξάρτησης των Ληπτών από αυτόν.** Με βάση αυτό το κριτήριο διακρίνουμε το Franchising Υπαγωγής και το Franchising Ισότιμης Συνεργασίας.

### **3.1 ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ**

#### **3.1.1 Franchising Διανομής ή Προϊόντων**

Στη μορφή αυτή του Franchising ο Λήπτης εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise του Δότη για να πουλήσει μέσα από το κατάστημα του, το οποίο είναι ενταγμένο στο Δίκτυο Franchising του Δότη, λιανικά το καταναλωτικό κοινό τα προϊόντα που περιλαμβάνονται στη Σύμβαση Franchising.

Ανάλογα με την ιδιότητα του Δότη αλλά και την πηγή προέλευσης των προϊόντων διακρίνουμε δύο υπό-κατηγορίες του Franchising Διανομής:

##### *A) Το Franchising του Παραγωγού-Δότη*

Εδώ ο Λήπτης πουλά τα προϊόντα που κατασκευάζει ο ίδιος ο Δότης. Ο Δότης-παραγωγός έχει δημιουργήσει ένα Δίκτυο Franchising διαμέσου του οποίου διαθέτει εύκολα, γρήγορα και ελεγχόμενα τα προϊόντα του στην αγορά. Τέτοιου είδους Δίκτυα Franchising στη χώρα μας είναι των

επιχειρήσεων : Νότα, Δωδώνη (παγωτά), Νεοσέτ, Anna Riska, Benetton, Stefanel, Sisley, Zara, Alouette, Βαρδας, Oxford Company (ανδρικά πουκάμισα), Maurizio (γυναικεία ρούχα), Miss Raxevsky, Ρεζέρβα (ευχετήριες κάρτες), La Chocolatiere (Cafe-ζαχαροπλαστική), Caravan κ.λπ.

### *B) Το Franchising του Διανομέα - Δότη*

Εδώ ο Δότης προμηθεύει τους Λήπτες του Δικτύου του Franchising με προϊόντα τα οποία είτε

1) επιλέγει ο ίδιος και στη συνέχεια αναθέτει σε τρίτους παραγωγούς να τα κατασκευάσουν για λογαριασμό του σύμφωνα με τις δικές του προδιαγραφές, είτε 2) τα προμηθεύεται ο ίδιος απευθείας από τον παραγωγό με βάση μία ιδιαίτερη εμπορική συμφωνία που έχει κάνει μαζί του, είτε τέλος 3) ορίζει συγκεκριμένους τρίτους προμηθευτές από τους οποίους οι Λήπτες του Δικτύου Franchising αγοράζουν τα προς πώληση προϊόντα.

Βεβαίως σε ένα Δίκτυο Franchising μπορούν να συνδυάζονται και οι τρεις παραπάνω τρόποι προμήθειας των συμβατικών προϊόντων κάποια από τα οποία μπορεί να φέρουν το σήμα του Δότη και κάποια άλλα, συνήθως της τρίτης κατηγορίας, όχι. Η μορφή αυτή του Franchising είναι η πιο διαδεδομένη διεθνώς στην πράξη και ο Δότης είναι στην ουσία ένας χονδρέμπορος ο οποίος διαθέτει τα προϊόντα του στην αγορά χρησιμοποιώντας το δικό του Δίκτυο Franchising. Τέτοιου είδους Δίκτυα Franchising στη χώρα μας είναι των Επιχειρήσεων : Goody's, Mc Donald's, Wendy's, Hambo, Kentucky Fried Chicken, Lebel, Igloo, Prenatal, Natalys, Jacadi, Alain Manoukian, Sergio Tacchini, Omnishop, Sotrek, Genevieve Lethu, Cook-Shop (είδη κουζίνας), Παρουσίαση, Ταναγραία (κεραμικά είδη), Alea, La Pasteria, Cellier, Sit-In, KA International (υφάσματα επιπλώσεων), Hallmark (ευχετήριες κάρτες), Αφισόραμα, Ιχνήλατον (Κορνίζες και έργα τέχνης), Caizedonia, Sock Shop (κάλτσες, μαγιό), Biente Cucine (έπιπλα κουζίνας), Folli-Follie, Body Shop, Αγροεφόδια, Coffea, Coffees Collection κ.λπ.

Τέλος σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει συνδυασμός των δύο προαναφερθέντων υπό-κατηγοριών του Franchising Διανομής, δηλαδή ο Δότης-Παραγωγός μπορεί να προμηθεύει τους Λήπτες τόσο με προϊόντα δικής του παραγωγής όσο και με προϊόντα τρίτων, όπως π.χ, στις περιπτώσεις των Franchising της «Νότας», της «Ρεζέρβας» κ.λπ.



### 3.1.2 Franchising Υπηρεσιών

Στον τύπο αυτό του Franchising ο Λήπτης εκμεταλλεύεται το πακέτο Franchise του Δότη για την παροχή μέσα από το κατάστημα ή το γραφείο του, το οποίο έχει ενταχθεί στο Δίκτυο Franchising του Δότη, υπηρεσιών που περιλαμβάνονται στη Σύμβαση Franchising σε τελικούς χρήστες, ακολουθώντας πιστά τη σχετική μέθοδο του Δότη.

Το Franchising των Υπηρεσιών αναδεικνύει περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο τύπο Franchising τη σημασία της ύπαρξης ενός Συστήματος Franchising (Business Format) δεδομένου ότι σε αυτό η τεχνογνωσία, που είναι το κλειδί κάθε Συστήματος Franchising, παίζει πολύ πιο σημαντικό ρόλο απ' ό τι στο Franchising διανομής Προϊόντων Επιπρόσθετα δε ιδιαίτερα μεγάλη σημασία αποκτά εδώ και το Σήμα Υπηρεσιών καθόσον είναι έντονα δηλωτικό της παρεχόμενης τεχνογνωσίας και ιδιαιτερότητας της μεθόδου.

Δίκτυα Franchising Υπηρεσιών που υπάρχουν στη χώρα μας είναι των επιχειρήσεων Holiday Inn, Hilton, Novotel, Hertz, Europcar, Butzet, Avis, Manos, υρωγνώση, Ευρωπαϊκή Επικοινωνία, Axon, Καραρήγας (φροντιστήρια ξένων γλωσσών), Ballons (παιδική ψυχαγωγία), Futurekids, Computerland (κέντρα εκμάθησης ηλεκτρονικών υπολογιστών), Mail-Boxes (ταχυδρομικές υπηρεσίες) κ.λπ.

Η μορφή αυτή του franchising αναπτύσσεται ραγδαία τόσο διεθνώς και ένας σημαντικός λόγος γι' αυτό είναι ότι γενικά το κόστος δημιουργίας και λειτουργίας από τον Λήπτη μιας τέτοιας επιχείρησης είναι σημαντικά μικρότερο από το αντίστοιχο κόστος που απαιτείται για μία επιχείρηση franchising διανομής προϊόντων.

Ειδικά στο Franchising Υπηρεσιών οι υπηρεσίες μπορούν να παρέχονται τόσο μέσα όσο και έξω από το κατάστημα. Η δεύτερη περίπτωση είναι αυτή του λεγόμενου **«κινητού franchising»** (mobile franchising), όπου και υπάγονται οι εγχειρήσεις παροχής (ενοικίασης) μεταφορικών μέσων. Στον προηγούμενο Κανονισμό 4087/88 υπήρχε ειδική σχετική πρόβλεψη για τα «μεταφορικά μέσα που υπάγονται στη σύμβαση» (άρθρο 1 παρ. 3 στοιχ. ε) και που πρέπει να ικανοποιούν, όπως όλοι οι συμβατικοί χώροι, τις προδιαγραφές του Δότη ως προς την εμφάνιση, τον εξοπλισμό κ.λπ.

### **3.1.3 Franchising Παραγωγής ή Βιομηχανικό**

Ο τύπος αυτός του Franchising πρόκειται για μία σύμβαση με βάση την οποία ο Λήπτης κατασκευάζει ο ίδιος, σύμφωνα με τις υποδείξεις του Δότη, προϊόντα τα οποία πουλά με το εμπορικό σήμα του Δότη. Στην συμφωνία αυτή μεταξύ Δότη και Λήπτη μπορεί να περιλαμβάνεται και η μεταποίηση κάποιων προϊόντων από τον δεύτερο.

Ο Δότης και ο Λήπτης είναι και οι δύο παραγωγοί, στην περίπτωση της μεταποίησης ο Λήπτης είναι χονδρέμπορος, και η σχετική σύμβαση περιλαμβάνει συνήθως ρήτρες μεταφοράς τεχνολογίας, αδειών εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας και σήματος και παροχής πρώτων υλών. Ο αντικειμενικός

σκοπός του τύπου αυτού του Franchising είναι η μαζική διάθεση από ένα βιομήχανο-παραγωγό των προϊόντων του στην αγορά και βασικά σε αγορές απομακρυσμένες από τη δική του. Βασικό πλεονέκτημα της μορφής αυτής Franchising είναι ότι ο Δότης αποφεύγει την πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων που θα ήταν απαραίτητες για την εγκατάσταση μονάδων παραγωγής ή μεταποίησης των προϊόντων του σε πολλές διαφορετικές αγορές. Επιπλέον επωφελείται από την παραγωγή ή μεταποίηση των προϊόντων που φέρουν το σήμα του ακόμη και σε χώρες όπου θα του ήταν δύσκολο να εγκατασταθεί ο ίδιος. Ο Λήπτης από την πλευρά του επωφελείται από τη μεγάλη φήμη του εμπορικού σήματος που είναι συνδεδεμένο με την τεχνογνωσία που του παρέχεται.

Όμως ο συγκεκριμένος τύπος Franchising παρουσιάζει και ορισμένους σημαντικούς κινδύνους για τον Δότη :

- Είναι δυνατόν ο Λήπτης, επωφελούμενος από το ότι ο Δότης είναι πολλές φορές εγκατεστημένος σε κάποια χώρα που βρίσκεται αρκετά μακριά από τη δική του, να προσπαθήσει να δημιουργήσει μια παραγωγική υποδομή εκμεταλλευόμενος με ελάχιστες δαπάνες την μεταβιβασθείσα σε αυτόν τεχνολογία.
- Μία κακή χρήση των τεχνολογικών μεθόδων του Δότη από τον Λήπτη μπορεί να βλάψει ανεπανόρθωτα τη φήμη των προϊόντων του πρώτου.

Οι πιο γνωστές περιπτώσεις του Franchising παραγωγής είναι της Coca-Cola, Seven-Up, Pepsi-Cola, Fanta, Yoplait κ.λπ.

### **3.1.4 Μεικτό Franchising**

Είναι αρκετά συνηθισμένο στον κόσμο του Franchising να συνδυάζονται αρμονικά μέσα στο ίδιο Δίκτυο η διανομή προϊόντων με την παροχή υπηρεσιών. Συνήθως αυτό συμβαίνει όταν η πώληση ενός προϊόντος υποστηρίζεται από την παροχή κάποιας υπηρεσίας. Εξάλλου κάποιες φορές δεν είναι πρακτικά δυνατόν να διαχωριστούν οι δύο αυτές δραστηριότητες, όπως π.χ. στην περίπτωση των εστιατορίων και καφέ-ζαχαροπλαστείων.

Δίκτυα Franchising που διανέμουν προϊόντα και συγχρόνως παρέχουν υπηρεσίες είναι στη χώρα μας των επιχειρήσεων : Pizza Hut, Cafe Haagen Dazs, Dominos Pizza, Roma Pizza, Taco Time, Le Palmier, Applebees (εστιατόρια), Brazilian Cafe, Papagallino, Flocafe, La Chocolatiere, Zoom-Serie (καφέ-ζαχαροπλαστεία), Γερμανός. E-Motion (προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας), Primatech (προϊόντα ψύξης-θέρμανσης), Woman's Club (κέντρα Αισθητικής), Hondos Center, Beauty Shop, Piscines Ideales (πισίνες), Mark-Aalen (οπτικά) κ.λπ.

## **3.2 ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ- ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ**

### **3.2.1 Χρηματοδοτικό ή Διαχειριστικό Franchising**

Σε αυτόν τον τύπο του Franchising που απαντάται κυρίως στον ξενοδοχειακό τομέα και σε αυτόν της εστίασης ο Δότης είναι κεφαλαιούχος ο οποίος χρηματοδοτεί τον Λήπτη και του αναθέτει εξ ολοκλήρου τη διαχείριση μιας συγκεκριμένης επιχείρησης Franchising του Δικτύου.

Έτσι ο τύπος αυτός του Franchising αποκτά τη μορφή ενός χρηματοδοτικού προϊόντος δίδοντας τη δυνατότητα αφενός μεν σε κεφαλαιούχους που θέλουν να επενδύσουν στον τομέα του Franchising, αλλά δεν επιθυμούν να ασχοληθούν με τη διαχείριση, να εισέλθουν σε αυτόν τον χώρο, αφετέρου δε σε υποψήφιους λήπτες οι οποίοι στερούνται κεφαλαίων αλλά είναι πρόθυμοι και ικανοί να αναλάβουν τη διαχείριση μιας επιχείρησης να αποτελέσουν μέλη ενός Δικτύου Franchising.

Ο επενδυτής μπορεί επίσης να είναι απλώς ιδιοκτήτης κάποιου συγκεκριμένου καταστήματος ενός Δικτύου Franchising του οποίου τη διαχείριση αναθέτει σε κάποιον τρίτο. Μπορεί ακόμη να είναι ο ίδιος ο Λήπτης που αναθέτει τη διαχείριση σε κάποιον υπάλληλο είτε δικό του είτε του Δότη.

Βέβαια αυτή η μορφή του χρηματοδοτικού franchising παρουσιάζει το σημαντικότερο μειονέκτημα ότι η επιτυχία του εξαρτάται εξ ολοκλήρου από τις διαχειριστικές ικανότητες του Λήπτη ή κάποιου τρίτου προσώπου.

### **3.2.2 Μερικό Franchising ή Franchising Corner ή Stand**

Η μορφή αυτή του Franchising συνίσταται στην χρησιμοποίηση από τον Δότη, συγκεκριμένου χώρου κάποιου καταστήματος τρίτου προσώπου, το οποίο (κατάστημα) ανήκει σε κανένα δίκτυο franchising, για τη διάθεση προϊόντων της επιχείρησης του franchising σύμφωνα με τη δική του μέθοδο πωλήσεων. Στο παραπάνω κατάστημα συνήθως παραχωρούνται ιδιαίτεροι χώροι, εννοείται με βάση κάποια συγκεκριμένη συμφωνία μεταξύ του ιδιοκτήτη και των διάφοροι Δοτών, σε ποικίλες επιχειρήσεις franchising για την πώληση των προϊόντων τους. Πρόκειται για τη λεγόμενη τεχνική του «shop in the shop».

Αυτή η μέθοδος ανταποκρίνεται στην ιδέα της συγκέντρωσης πολλών διαφορετικών επωνυμιών Franchise, συνήθως της αυτής κατηγορίας (π.χ. ένδυση), στον ίδιο χώρο, γεγονός που και για τους επιχειρηματίες-δότες είναι επωφελές, δεδομένου ότι τους δίδεται η δυνατότητα να ανοίξουν πολλά μικρά «καταστήματα» με μειωμένο κόστος, αλλά και για τους καταναλωτές, οι οποίοι επισκεπτόμενοι ένα μόνο κατάστημα μπορούν να επιλέξουν για τις αγορές τους μεταξύ πολλών διαφορετικών επωνυμιών προϊόντων. Για κάποιους επιχειρηματικούς τομείς, κυρίως για την ένδυση, ο τρόπος αυτός μπορεί να αποτελέσει έναν εξαιρετικό μοχλό ανάπτυξης.

Πάντως υποστηρίζεται ότι αυτή η συγκεκριμένη μορφή του Franchising δεν ανταποκρίνεται στο αυθεντικό Franchising, καθόσον σε αυτήν οι σχέσεις Δότη- Ληπτών δεν είναι οι ίδιες με εκείνες ενός κλασσικού δικτύου, αλλά μάλλον προσομοιάζουν σε αυτές των προμηθευτών-λιανοπωλητών.

Στη χώρα μας, το Franchising Corner ή Stand εφαρμόζεται από ορισμένα μεγάλα πολυκαταστήματα, όπως είναι ο Λαμπρόπουλος κ.λπ.

### **3.2.3 Συνεταιριστικό Franchising**

Σε αυτή τη μορφή του Franchising ο Δότης συμμετέχει με ένα ποσοστό, συνήθως μέχρι 50%, στο κεφάλαιο των επιχειρήσεων των Ληπτών του. Στις Η.Π.Α συναντάται και το αντίθετο, δηλαδή η ταυτόχρονη συμμετοχή των Ληπτών στο κεφάλαιο της επιχείρησης του Δότη.

Η μέθοδος αυτή επιτρέπει στον Δότη να ελέγχει αποτελεσματικότερα τους Λήπτες του. Εκτίθεται όμως σε άλλους σημαντικούς κινδύνους, όπως είναι π.χ. η ενεργός ανάμιξη του στη διαχείριση των επιχειρήσεων των Ληπτών του, γεγονός που από μόνο του φαλκιδεύει την θεμελιώδη για το θεσμό του Franchising έννοια της ανεξαρτησίας του Λήπτη.

Επιπλέον σε αυτή την περίπτωση δημιουργείται το ακόλουθο παράδοξο επιχειρηματικό σχήμα: ο Δότης να είναι ταυτόχρονα και Λήπτης υπό την ιδιότητα του συνεταίρου της επιχείρησης η οποία ως Λήπτης του Δικτύου Franchising λειτουργεί το συγκεκριμένο κατάστημα του Δικτύου. Ευνόητο λοιπόν είναι ότι αυτός ο τρόπος λειτουργίας μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε συγκρούσεις επιχειρηματικών συμφερόντων με αποτέλεσμα την δυσλειτουργία του όλου Δικτύου Franchising.

### **3.2.4 Franchising Συνδυασμού (Combination Franchising)**

Το Combination Franchising είναι μία τεχνική που αναπτύχθηκε στις Η.Π.Α. για να αντιμετωπισθούν τα προβλήματα που δημιουργούσαν στα Δίκτυα τα υψηλότερα ενοίκια των καταστημάτων. Σύμφωνα με αυτόν τον τύπο του Franchising δύο τρεις ή και περισσότεροι Δότες αποφασίζουν να συνεργασθούν συστεγαζόμενοι σε έναν ενιαίο χώρο και διαθέτοντας τα προϊόντα ή παρέχοντας ο καθένας τις δικές του υπηρεσίες μέσα από αυτόν. Με αυτόν τον τρόπο αφενός μεν μειώνουν τα λειτουργικά τους έξοδα, αφετέρου δε έχουν τη δυνατότητα να εγκατασταθούν σε ένα προνομιακό από κάθε άποψη κατάστημα το οποίο δεν θα μπορούσαν να μισθώσουν μεμονωμένα. Υπάρχει όμως και η περίπτωση ένα κατάστημα να ανήκει ήδη σε κάποιον Δότη και αυτός να εκμισθώσει κάποιο ή κάποια τμήματα του σε άλλους Δότες, οπότε και πάλι θα έχουμε τη συνδυασμένη λειτουργία περισσότερων Franchise στον ίδιο χώρο. Αυτή η νέα τάση αποκαλείται στις Η.Π.Α. combination franchise ή ένα franchise μέσα σε ένα άλλο franchise.

Το Franchising Συνδυασμού μπορεί όμως να λειτουργήσει και με τη συνεργασία Ληπτών διαφορετικών Δικτύων. Σε αυτή την περίπτωση οι Λήπτες συστεγάζονται σε ένα ενιαίο χώρο και συναποφασίζουν τον τρόπο εμφάνισης και λειτουργίας σε αυτόν των επιχειρήσεων τους. Βέβαια κατά την εφαρμογή αυτής της μεθόδου λειτουργίας είναι πιθανό να παρουσιασθούν σοβαρά προβλήματα στη συνεργασία τόσο μεταξύ των Ληπτών όσο και μεταξύ των Δοτών των διάφορων δικτύων που λειτουργούν κάτω από την ίδια στέγη. Στην ευρύτερη έννοια του Franchising Συνδυασμού θα μπορούσαν ενδεχομένως κάτω υπό ορισμένες προϋποθέσεις να υπαχθούν και οι τύποι του Franchising Corner και του Co-Branding Franchising.

### **3.2.5 Franchising Μετατροπής (Conversion Franchising)**

Σε αυτή τη μορφή του Franchising ο Λήπτης λειτουργεί ήδη, πριν την ένταξή του στο Δίκτυο τη δική του επιχείρηση της οποίας το αντικείμενο είναι όμοιο με αυτό της επιχείρησης Franchising του Δότη. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν τα μεσιτικά γραφεία και τα γραφεία ταξιδιών. Ο Λήπτης αποφασίζει την μετατροπή της επιχείρησης του σε επιχείρηση Franchising του Δικτύου ευελπιστώντας ότι θα μεγιστοποιήσει τα κέρδη του ή και φοβούμενος ότι εάν δεν το κάνει θα αντιμετωπίσει πολύ σύντομα τον σκληρό ανταγωνισμό κάποιου άλλου επιχειρηματία ο οποίος θα ανοίξει στην περιοχή του κατάστημα του Δικτύου. Το σημαντικότερο πρόβλημα για τον Δότη είναι ότι πρέπει να πείσει τον νεοεισελθόντα στο Δίκτυο του ότι οφείλει να εγκαταλείψει πολλές από τις παλαιές μεθόδους λειτουργίας της επιχείρησης του και να υιοθετήσει τις δικές του. Επιπρόσθετα ο νέος Λήπτης πολύ δύσκολα θα δεχθεί να υπογράψει μία Σύμβαση Franchising που θα περιέχει τη συνήθη ρήτρα περί μη ανταγωνισμού μετά τη λύση της, πράγμα που σημαίνει ότι θα πρέπει να αποδεχθεί πως δεν θα λειτουργήσει το κατάστημα του ασκώντας την ίδια επαγγελματική δραστηριότητα, που στη δική του περίπτωση ασκούσε πολύ πριν ενταχθεί στο Δίκτυο, για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μετά τη λύση της συνεργασίας franchising.

Χαρακτηριστική περίπτωση Franchising Μετατροπής αποτελεί στη χώρα μας το Δίκτυο Franchising της Εταιρείας γραφείων ταξιδιών «ΜΑΝΟΣ», ορισμένα μέλη του οποίου είχαν πριν την ένταξή τους σε αυτό τα δικά τους γραφεία ταξιδιών.

### **3.2.6 Πολλαπλό Franchising (Multiple Franchise Units)**

Αρκετά συχνά όταν ένας Λήπτης έχει επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα μέσα στους κόλπους του Δικτύου Franchising ο Δότης του δίδει την άδεια να ανοίξει και να λειτουργήσει και άλλα καταστήματα είτε στην ίδια περιοχή με το αρχικό, είτε συνήθως σε άλλη. Ο τύπος αυτός του Franchising παρουσιάζει για το δίκτυο το σημαντικό πλεονέκτημα της επίτευξης μεγαλύτερης συνοχής και της πιο εύκολης και αποδοτικής μεταβίβασης της τεχνογνωσίας. Για τον Λήπτη παρουσιάζει το πλεονέκτημα της αύξησης του επιχειρηματικού του ενδιαφέροντος και της επίτευξης οικονομικών κλίμακας, ιδιαίτερα στα έξοδα διαχείρισης, διαφήμισης και διατήρησης αποθεμάτων.

Το σημαντικότερο μειονέκτημα για τον Δότη είναι ότι με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται μέσα στο Δίκτυο του αρκετοί πολύ ισχυροί Λήπτες οι οποίοι αφενός μεν δεν ελέγχονται εύκολα, αφετέρου δε, εάν έστω και ένας από αυτούς αποχωρήσει, θα δημιουργηθούν σοβαρότατα προβλήματα σε ολόκληρο το δίκτυο.

### **3.2.7 Franchising Περισσότερων Επωνυμιών ή Σημάτων (Co-Branding Franchising)**

Σε αυτόν τον τύπο του Franchising, που γεννήθηκε και αναπτύχθηκε στις Η.Π.Α., ένας Λήπτης ανήκει ταυτόχρονα σε περισσότερα από ένα Δίκτυα Franchising, έχοντας συνάψει σχετικές Συμβάσεις με περισσότερους Δότες, με αποτέλεσμα να διαθέτει προϊόντα ή και να παρέχει υπηρεσίες διαφορετικών επωνυμιών και εμπορικών σημάτων κάτω από την ίδια επαγγελματική στέγη. Η κύρια ανάγκη που οδηγεί σε αυτή την επιλογή είναι η της προσέλκυσης μεγαλύτερης «γκάμας» πελατείας καθώς επίσης και της επίτευξης οικονομιών κλίμακας στα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης του Λήπτη.

Το σημαντικότερο μειονέκτημα για τον Δότη είναι ότι κινδυνεύει άμεσα να απολέσει τον έλεγχο του Λήπτη με συνέπεια τη μη τήρηση από τον δεύτερο των προδιαγραφών λειτουργίας της επιχείρησης του. Αυτό δε είναι αρκετά εύκολο να συμβεί γιατί πρακτικά ο Λήπτης δεν είναι δυνατόν να ελεγχθεί αποτελεσματικά από κανέναν από τους Δότες με τους οποίους συνδέεται συμβατικά. Ακόμη ο Λήπτης δεν έχει κίνητρο για να προωθήσει εξίσου τις πωλήσεις όλων των προϊόντων από τη στιγμή που διαπιστώνει ότι κάποιο από αυτά είναι περισσότερο επικερδές και άρα του αρκεί να επικεντρώσει σε αυτό τις προσπάθειες προώθησης.

Οι Δότες μπορεί να βρεθούν σε κατάσταση σύγκρουσης συμφερόντων ακόμη και στις περιπτώσεις εκείνες που τα προϊόντα τους είναι συμπληρωματικά. Ο κάθε Δότης αντιμετωπίζει τον κίνδυνο να συνδεθεί το όνομα της επιχείρησης του με την πιθανή αποτυχία της επιχείρησης ενός άλλου Δότη στο δίκτυο του οποίου επίσης ανήκει ο συγκεκριμένος Λήπτης. Τέλος προβλήματα θα δημιουργηθούν και κατά την τοπική διαφήμιση των διάφορων προϊόντων καθόσον είναι πρακτικά αδύνατο να χαραχθεί μία κοινή διαφημιστική πολιτική από τους διάφορους Δότες και να υλοποιηθεί από τον Λήπτη.

### **3.3 ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ**

#### **3.3.1 Franchising Υπαγωγής**

Στον τύπο αυτόν του Franchising, που είναι και ο σαφέστατα πιο διαδεδομένος στην πράξη, οι Λήπτες του Δικτύου υπάγονται στον άμεσο έλεγχο του Δότη. Είναι ο Δότης εκείνος που ως η «κεφαλή» του Δικτύου καθοδηγεί τους Λήπτες και χαράσσει την εν γένει επιχειρηματική πολιτική λαμβάνοντας βέβαια και τις σχετικές αποφάσεις. Ο Δότης αποτελεί το μοναδικό κέντρο εξουσίας μέσα στο Δίκτυο franchising που αυτός δημιούργησε. Στο Franchising Υπαγωγής αποθαρρύνεται

από τον Δότη η δημιουργία οποιουδήποτε είδους σχέσεων μεταξύ των Ληπτών έτσι ώστε να αποφευχθεί η σύναψη επικίνδυνων συμμαχιών που μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα στο Δίκτυο. Στην Ελλάδα μέχρι σήμερα αυτή μόνο η μορφή του Franchising λειτουργεί.

#### **3.3.2 Franchising Ισότιμης Συνεργασίας**

Τα χαρακτηριστικά της μορφής αυτής του Franchising είναι εντελώς αντίθετα με αυτά του Franchising Υπαγωγής. Εδώ δεσπόζει η αρχή της ισότιμης συνεργασίας μεταξύ Δότη και Ληπτών του Δικτύου. Αντί των στοιχείων της απόλυτης κυριαρχίας του Δότη και των μονομερών αποφάσεων για τη χάραξη της επιχειρηματικής πολιτικής του Δικτύου Franchising -στοιχεία που επικρατούν στο Franchising Υπαγωγής - έχουμε τα στοιχεία της αμοιβαίας κατανόησης και της συμμετοχής των Ληπτών στα κέντρα αποφάσεων. Δότης και Λήπτες συσκέπτονται και συναποφασίζουν για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη λειτουργία και την ανάπτυξη του Δικτύου, το οποίο αντιμετωπίζουν στην ουσία ως μία κοινή επιχείρηση.

Ένα επιπλέον κυρίαρχο χαρακτηριστικό του τύπου αυτού του Franchising είναι η δημιουργία στενών σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των Ληπτών. Έτσι αυτοί συνεργάζονται στενά σε θέματα όπως είναι αυτά της εκπαίδευσης, της ανταλλαγής προσωπικού, της κάλυψης περιοδικών αναγκών σε εμπορεύματα κ.λπ.

Συνοψίζοντας λοιπόν διαπιστώνουμε ότι το Franchising Ισότιμης Συνεργασίας βρίσκεται πραγματικά στον αντίποδα του Franchising Υπαγωγής όσον αφορά τις εσωτερικές σχέσεις μεταξύ των μελών του Δικτύου και κατ' επέκταση τον τρόπο λειτουργίας του. Είναι πάντως ελάχιστα διαδεδομένο στην πράξη και στη χώρα μας δεν έχει ακόμη λειτουργήσει.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING

#### 4.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Κάθε Σύμβαση Franchising περιέχει τρία κύρια οικονομικά στοιχεία:

- Το οικονομικό κόστος που συνεπάγεται για τον Λήπτη η ένταξη του στο Δίκτυο Franchising του Δότη και η έναρξη της επιχειρηματικής του δραστηριότητας (Δικαίωμα Εισόδου στο Σύστημα Franchising/Entry Fee)
- Τη διαρκή οικονομική επιβάρυνση του Λήπτη καθ όλη τη διάρκεια της συμβατικής του σχέσης με τον Δότη για να μπορεί να διατηρεί την ιδιότητά του ως μέλος του Δικτύου Franchising (Διαρκή Δικαιώματα/ Royalties)
- Την οικονομική συμμετοχή του Λήπτη στο διαφημιστικό πρόγραμμα του Δικτύου Franchising ( Διαφημιστική Εισφορά/Advertising Contribution)

Στο Franchising η πηγή εσόδων του Λήπτη είναι η λειτουργία του καταστήματος του. Η πηγή εσόδων του Δότη είναι η παραχώρηση της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising (δικαιώματα βιομηχανικής - πνευματικής ιδιοκτησίας και τεχνογνωσία), η παροχή υπηρεσιών διαρκούς υποστήριξης στον Λήπτη και τέλος η πώληση των προϊόντων του στον Λήπτη (στο Franchising Διανομής).

Για να είναι επωφελής για τον Λήπτη η ένταξη του σε κάποιο Δίκτυο Franchising θα πρέπει η λειτουργία της επιχείρησης του μέσα σε αυτό να του αποφέρει ένα τέτοιο εισόδημα έτσι ώστε : 1) να αποσβέσει σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα το αρχικό κεφάλαιο που επένδυσε, 2) να εισπράττει ένα λογικό ποσό κερδών (απόδοση επενδυθέντος κεφαλαίου), 3) να αμείβεται για την προσωπική εργασία που παρέχει και 4) να έχει τη δυνατότητα καταβολής στον Δότη των συμφωνηθέντων ποσών. Όσον αφορά τον Δότη θα πρέπει η λειτουργία του Δικτύου Franchising να του αποφέρει ένα τέτοιο εισόδημα έτσι ώστε : 1) να καλύπτει τα γενικά του έξοδα και 2) να κερδίζει ένα λογικό ποσό από την παροχή των πάσης φύσεως υπηρεσιών του στο Δίκτυο.

#### **4.1.1 Το Δικαίωμα Εισόδου (Entry Fee)**

Αποτελεί κανόνα στις Συμβάσεις Franchising η ύπαρξη πρόβλεψης για την πληρωμή από τον Λήπτη στον Δότη ενός συγκεκριμένου ποσού το οποίο ορίζεται Δικαίωμα Εισόδου στο Σύστημα Franchising. Συνήθως η καταβολή του συγκεκριμένου ποσού γίνεται εφάπαξ συγχρόνως με την υπογραφή της σύμβασης, συμβαίνει όμως μερικές φορές να συμφιλιώνεται η καταβολή του σε δόσεις (π.χ. 1/3 με την υπογραφή της σύμβασης, 1/3 με την ολοκλήρωση του σταδίου της αρχικής εκπαίδευσης και 1/3 με την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης του Λήπτη). Το δικαίωμα αυτό Εισόδου( Entry Fee ή Initial Franchise Fee) καταβάλετε από τον Λήπτη ως αντάλλαγμα για:

- 1) την είσοδο του στο Δίκτυο Franchising μιας επώνυμης επιχείρησης και τη λειτουργία της δικής του επιχείρησης κάτω από ένα επώνυμο Σύστημα Franchising με αποτέλεσμα την απόκτηση από αυτόν ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σχετική αγορά.
- 2) την παραχώρηση σε αυτόν της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δότη.
- 3) την παραχώρηση της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης της τεχνογνωσίας του Δότη.
- 4) τα έξοδα στα οποία υποβλήθηκε ο Δότης προκειμένου να επιλέξει το συγκεκριμένο Λήπτη (δημοσιεύσεις, συνεντεύξεις, έλεγχος οικονομικών στοιχείων κ.λπ.).
- 5) τα έξοδα στα οποία υποβλήθηκε ο Δότης κατά τη διαδικασία ανεύρεσης και έγκρισης του χώρου όπου θα λειτουργήσει το κατάστημα του Λήπτη (έρευνα αγοράς, ταξίδια κ.λπ. ).
- 6) την παράδοση σε αυτόν της βασικής αρχιτεκτονικής μελέτης για τον τρόπο διαμόρφωσης του καταστήματος του, η οποία έχει συνταχθεί με έξοδα του Δότη.
- 7) την παράδοση του Εγχειριδίου Λειτουργίας (Operations Manual).
- 8) την αρχική του εκπαίδευση στις μεθόδους λειτουργίας του Συστήματος Franchising.
- 9) τα έξοδα νομικής, λογιστικής κ.λπ. φύσεως στα οποία υποβλήθηκε ο Δότης προκειμένου να ετοιμάσει όλα τα απαραίτητα σχετικά έγγραφα (Συμβάσεις, Εγχειρίδια, Ενημερωτικά Έντυπα κ.λπ) και
- 10) την παραχώρηση αποκλειστικής εκμετάλλευσης του πακέτου Franchise σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Συνοψίζοντας μπορεί να λεχθεί ότι η συγκεκριμένη αντιπαροχή του Λήπτη αντιστοιχεί τόσο στην παροχή από τον Δότη της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising μιας επώνυμης επιχείρησης στο δίκτυο της οποίας εισέρχεται ο Λήπτης, όσο και σε μια σειρά από παροχές που απαιτούνται για την αρμονική του ένταξη και λειτουργία στο Σύστημα Franchising του Δότη.

#### **4.1.2.Διαρκή Δικαιώματα (Royalties)**

Η πλειονότητα των Συμβάσεων Franchising προβλέπει την πληρωμή από τον Λήπτη στον Δότη χρηματικών ποσών κατά τακτά χρονικά διαστήματα, καθ' όλη τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης, με τη μορφή ποσοστών συνήθως επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησης του Λήπτη μετά την αφαίρεση των σχετικών φόρων. Τα ποσά αυτά ορίζονται ως Διαρκή Δικαιώματα (Royalties) και ο συνηθέστερος τρόπος υπολογισμού τους είναι υπό τη μορφή συγκεκριμένου ποσοστού επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησης του Λήπτη καταβαλλόμενο σε μηνιαία ή τριμηνιαία βάση. Το ποσοστό αυτό διαφέρει από το ένα Δίκτυο Franchising στο άλλο και το ύψος του εξαρτάται από το είδος των παροχών του Δότη στις οποίες αντιστοιχεί, τις συνθήκες που επικρατούν στη σχετική αγορά, τη φήμη του Συστήματος Franchising και από το εάν ο Δότης είναι συγχρόνως και προμηθευτής των συμβατικών προϊόντων (Franchising Διανομής). Ο τελευταίος αυτός παράγοντας παίζει ουσιαστικό ρόλο γιατί στην περίπτωση αυτή ο Δότης εισπράττει ένα σημαντικό ποσό από την πώληση των προϊόντων στον Λήπτη με αποτέλεσμα να έχει τη δυνατότητα να ορίζει ένα χαμηλότερο ποσοστό διαρκών δικαιωμάτων από την περίπτωση π.χ. του Franchising Υπηρεσιών. Μάλιστα ορισμένες φορές ο Δότης αρκείται στα ποσά που εισπράττει από την πώληση των προϊόντων του στο Λήπτη και δεν του επιβάλλει την πληρωμή διαρκών δικαιωμάτων. Όμως η τακτική αυτή δεν κρίνεται σωστή γιατί η καταβολή διαρκών δικαιωμάτων έχει εντελώς διαφορετικό σκοπό, την αμοιβή ουσιαστικά του Δότη για τις διαρκείς υπηρεσίες που προσφέρει στον Λήπτη και κατ' επέκταση στο Δίκτυο Franchising. Γι' αυτό ο Δότης οφείλει πάντοτε να έχει υπόψη του ότι το δικό του «επάγγελμα» διαφέρει από αυτό του απλού προμηθευτή και συνεπώς πρέπει να ασκείται και να αμείβεται με ιδιαίτερο τρόπο. Οι συνηθέστεροι τρόποι υπολογισμού είναι υπό τη μορφή συγκεκριμένου ποσοστού είτε επί του κύκλου εργασιών είτε επί των αγορών.

- Τα Διαρκή Δικαιώματα καταβάλλονται από τον Λήπτη στον Δότη για τη διαρκή παροχή από τον Δότη υπηρεσιών υποστήριξης της επιχείρησης του Λήπτη, όπως είναι π.χ. η υποστήριξη του Λήπτη σε θέματα λογιστικής - φοροτεχνικής φύσεως, μηχανοργάνωσης, διαμόρφωσης των προθηκών του καταστήματος του, προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών, οργάνωσης της επιχείρησης του κ.λ.π.

- τη διαρκή ανανέωση από τον Δότη της τεχνογνωσίας του και την εφαρμογή νέων επιχειρηματικών και οργανωτικών μεθόδων μέσα στο Σύστημα Franchising έτσι ώστε η λειτουργία του να ανταποκρίνεται κάθε φορά στα νέα δεδομένα της αγοράς και η παροχή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον Λήπτη να είναι συνεχής
- την επαναλαμβανόμενη περιοδικώς εκπαίδευση του Λήπτη στις νέες μεθόδους λειτουργίας του Συστήματος Franchising

#### **4. 1. 3. Η Εισφορά για τη Διαφήμιση**

Στη σημερινή εποχή που η διαφήμιση διαδραματίζει ένα κυρίαρχο ρόλο τόσο στην προώθηση των πωλήσεων όσο και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων θα ήταν πράγματι πολύ παράδοξο εάν τα Δίκτυα Franchising την αγνοούσαν. Επειδή λοιπόν ακριβώς δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο οι περισσότερες Συμβάσεις Franchising περιλαμβάνουν σχετικές προβλέψεις για τη διαφήμιση τόσο των διατιθέμενων προϊόντων και υπηρεσιών όσο και του ίδιου του συστήματος και του δικτύου. Έτσι λοιπόν οι συμβάσεις προβλέπουν την οικονομική συμμετοχή του Λήπτη στο διαφημιστικό κόστος του Δότη, η οποία στις περισσότερες των περιπτώσεων συνίσταται στην καταβολή ενός συγκεκριμένου ποσοστού επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησης του. Εκτός από αυτόν τον τρόπο οικονομικής συμμετοχής του Λήπτη, που είναι και ο πιο συνηθισμένος στην πράξη, ορισμένες φορές προβλέπεται ότι η συμμετοχή του στο διαφημιστικό κόστος περιλαμβάνεται στο ποσοστό που καταβάλει για τα διαρκή δικαιώματα. Είναι όμως απαραίτητο σε αυτή την περίπτωση να οριοθετείται με ακρίβεια το ποσοστό του ποσού των διαρκών δικαιωμάτων που θα δαπανάται από τον Δότη για τη διαφήμιση, έτσι ώστε να αποφεύγονται πιθανές μελλοντικές παρεξηγήσεις.

Υπάρχουν τα ακόλουθα 3 είδη διαφημίσεων' που μπορούν να προβλέπονται από μία σύμβαση franchising:

- 1) η εθνική διαφήμιση, η οποία πραγματοποιείται από τον Δότη με την οικονομική συμμετοχή των Ληπτών του δικτύου
- 2) η τοπική διαφήμιση, η οποία πραγματοποιείται από τους Λήπτες που συνήθως υποχρεούνται να δαπανούν για αυτήν ετησίως ένα συγκεκριμένο ποσοστό επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησης τους και
- 3) η διαφήμιση που αφορά την αμέσως πριν την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης του Λήπτη χρονική περίοδο, η οποία πραγματοποιείται σε τοπική κλίμακα με υποχρέωση του Λήπτη να δαπανήσει ένα συγκεκριμένο και προκαθορισμένο ποσό για αυτήν.

#### **4. 1. 4. Franchising και Χρηματοδότηση**

Στο Διεθνή Χώρο οι τράπεζες διαπίστωσαν αρκετά νωρίς τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της εμπλοκής τους στη χρηματοδότηση των δικτύων franchising. Πράγματι εκτιμώντας ότι το Franchising αποτελεί έναν από τους ασφαλέστερους οικονομικούς τρόπους εγκατάστασης και ανάπτυξης μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας ένας σημαντικός αριθμός ξένων μεγάλων τραπεζικών ιδρυμάτων ασχολήθηκε ιδιαίτερα με αυτό τον θεσμό. Στην Αγγλία πρώτη η National Westminster Bank (NatWest) τον Ιούνιο του 1981 δημιούργησε ένα ιδιαίτερο τμήμα για τη χρηματοδότηση των δικτύων franchising και ακολούθησαν η Barclays Bank (Αύγουστος του 1981), η Royal Bank of Scotland, η Midland Bank και η Lloyds Bank. Στη Γαλλία η Credit Lyonnais, η BNP και η Societe Generale είναι τράπεζες που ασχολούνται ιδιαίτερα με τη χρηματοδότηση δικτύων franchising. Αλλά και στην Ιρλανδία, την Ισπανία, την Ολλανδία, την Αυστραλία και τον Καναδά ο τραπεζικός τομέας έχει ασχοληθεί ιδιαίτερα με το Franchising. Στις Η.Π.Α., εξαιτίας της περιοριστικής τραπεζικής νομοθεσίας, η χρηματοδότηση των δικτύων franchising δεν έχει αναπτυχθεί στον αναμενόμενο βαθμό. Στο διεθνή πάντα χώρο οι διάφορες τράπεζες έχουν επινοήσει μεθόδους για την κάλυψη σε συστηματική και οργανωμένη βάση των αναγκών των δικτύων στα υπάρχοντα τραπεζικά προϊόντα. Συγκεκριμένα οι τράπεζες προχώρησαν στη δημιουργία ιδιαίτερων τμημάτων franchising στα οποία προϊστάται ένας διευθυντής και στελεχώνονται με εξειδικευμένο προσωπικό. Η λύση αυτή θεωρήθηκε αποτελεσματικότερη από την εναλλακτική αποκεντρωτική αντιμετώπιση, δηλαδή την επιμόρφωση ορισμένων στελεχών των διάφορων υποκαταστημάτων και το χειρισμό των θεμάτων συνεργασίας με μονάδες franchising σε επίπεδο καταστήματος. Πράγματι, η δεύτερη λύση ούτε την ενιαία αντιμετώπιση των μελών δικτύων franchising θα εξασφάλιζε ούτε και την σε βάθος εξειδίκευση των αρμόδιων στελεχών θα επέτρεπε.

Μία από τις βασικότερες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη πορεία του Franchising σε μία χώρα είναι η αποτελεσματική αντιμετώπιση του χρηματοδοτικού προβλήματος των Ληπτών (Franchisees). Οι μεγάλες ξένες τράπεζες ακολουθούν στον τομέα αυτό την εξής πρακτική: διαμορφώνουν ένα ειδικό πρόγραμμα Franchising το οποίο περιλαμβάνει μία δέσμη χρηματοδοτικών και άλλων υπηρεσιών που καλύπτουν όλο το φάσμα των αναγκών ενός δικτύου franchising συντάσσουν μία ιδιαίτερη Σύμβαση - Πλαίσιο προς υπογραφή από τον ενδιαφερόμενο Δότη η οποία περιλαμβάνει τις διάφορες μορφές δανείων και τα λοιπά τραπεζικά προϊόντα που προσφέρονται στα μέλη του δικτύου, το μέσο ύψος των

χρηματοδοτικών αναγκών των ληπτών, τη διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης των αιτημάτων χρηματοδότησης τους καθώς επίσης και τους όρους δανειοδότησης (επιτόκια, προμήθειες, χρόνος - τρόπος αποπληρωμής του δανείου κ λ π.) Ο Δότης ενημερώνει τους Λήπτες του και τους υποψήφιους Λήπτες για τους όρους και τις προϋποθέσεις της χρηματοδότησης. Ο Λήπτης υποβάλλει την αίτηση του για χρηματοδότηση στην Τράπεζα μέσω του Δότη, αρμόδιο στέλεχος του οποίου πραγματοποιεί ένα πρώτο έλεγχο για τη βασιμότητα του σχετικού αιτήματος και την ορθή και πλήρη συμπλήρωση των απαιτούμενων δικαιολογητικών.

Ανάλογα με το αποτέλεσμα του ελέγχου προωθείται η αίτηση για λήψη απόφασης στο αρμόδιο τραπεζικό κατάστημα, αφού προηγουμένως «περάσει» από το ειδικό τμήμα Franchising της Τράπεζας που γνωμοδοτεί σχετικά, είτε επιστρέφεται ο φάκελος στον αιτούντα με υποδείξεις για τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί προκειμένου να καλύψει τις προβλεπόμενες προϋποθέσεις.

#### **4.1. 5. Franchising και Χρηματιστήριο**

Η θετική γενικά πορεία των διεθνών χρηματιστηριακών αγορών είχε πολύ ευνοϊκές επιπτώσεις για τα Δίκτυα Franchising τα τελευταία χρόνια. Οι τιμές των μετοχών των εισηγμένων στα Χρηματιστήρια μεγάλων διεθνών δικτύων franchising δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερα μεγάλες διακυμάνσεις ακόμη και σε περιόδους οικονομικών δυσχερειών. Η συνεχής διεύρυνση του μεριδίου αγοράς των εταιρειών που αναπτύσσονται με franchising τους επιτρέπει να έχουν σε μόνιμη βάση πολύ καλά οικονομικά αποτελέσματα με άμεση θετική επίπτωση και στις μερισματικές αποδόσεις τους. Έτσι μακροπρόθεσμα οι μετοχές Εταιρειών franchising απολαμβάνουν της απόλυτης εμπιστοσύνης τόσο των μικροεπενδυτών όσο και των χρηματιστηριακών και επενδυτικών εταιρειών. Εξάλλου όσο επεκτείνεται με επιτυχία ο θεσμός του Franchising διεθνώς τόσο μεγαλύτερη εμπιστοσύνη δείχνουν προς τις εισηγμένες μετοχές των αντίστοιχων εταιρειών οι Λήπτες των Δικτύων, οι απασχολούμενοι σε αυτά, οι πελάτες και οι προμηθευτές τους. Με βάση τις υπάρχουσες προβλέψεις οι τιμές των μετοχών των Δικτύων Franchising θα ακολουθήσουν διεθνώς ανοδική πορεία τα επόμενα χρόνια λόγω και της προβλεπόμενης αύξησης του μεριδίου τους στις διάφορες αγορές. Τις υψηλότερες όμως επιδόσεις αναμένεται να παρουσιάσουν στις αναπτυσσόμενες χώρες στις οποίες ο θεσμός του Franchising βρίσκεται ακόμη στα πρώτα στάδια ανάπτυξης του. Στην Ελλάδα, όπου το Franchising βρίσκεται σε συνεχή άνοδο, πρέπει να αναμένεται η είσοδος αρκετών αναπτυσσόμενων με αυτή τη μέθοδο εταιρειών στο Χρηματιστήριο τα προσεχή χρόνια. Άλλωστε ας μην λησμονούμε ότι η είσοδος στο Χρηματιστήριο δημιουργεί μία πηγή διαρκούς και υγιούς χρηματοδότησης.

Συνεπώς είναι μάλλον βέβαιο ότι αρκετά σύντομα και άλλες Εταιρείες - Δότες θα ακολουθήσουν τα παραδείγματα των εταιρειών «Foli - Folie», «ΓΕΡΜΑΝΟΣ», «Goody's», «ΓΡΗΓΟΡΗΣ Μικρογεύματα» και «Everest»

#### **4.2. Η Εμπορική Επιχειρηματική Διασταση**

Το franchising ως μέθοδος επιχειρηματικής ανάπτυξης δεν θα είχε την σημερινή του επιτυχία εάν δεν αποτελούσε συγχρόνως και κυρίως μία πάρα πολύ επιτυχημένη εμπορική μέθοδο πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών με τεράστια πλεονεκτήματα τόσο για τον Δότη και τον Λήπτη όσο και για τον Καταναλωτή. Το franchising δίδει στον Παραγωγό τη δυνατότητα να προωθήσει τα προϊόντα του μέχρι τον καταναλωτή μέσα από ένα δίκτυο διανομής που το ελέγχει απόλυτα εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα από μέρους των Ληπτών τον απόλυτο σεβασμό στους κανόνες διανομής που έχει θέσει. Στο Διανομέα - χονδρέμπορο δίδει τη δυνατότητα εξασφάλισης μιας συνεχούς ροής πελατείας για τα προϊόντα που εμπορεύεται.

Στον Λήπτη ανεξάρτητο επιχειρηματία παρέχει ένα ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι σε ομοειδείς επιχειρήσεις οι οποίες όμως είναι ανώνυμες. Στον Καταναλωτή τέλος δίδει τη δυνατότητα εύκολης πρόσβασης σε καταστήματα που διαθέτουν επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες στα οποία μπορεί να αποκτήσει πολύ ελκυστικές τιμές απολαμβάνοντας συγχρόνως όλα τα προνόμια της συναλλαγής με μία επώνυμη και άρτια οργανωμένη επιχείρηση.

Η οριζόντια αλματώδης ανάπτυξη στο επίπεδο του λιανικού εμπορίου με τη μέθοδο του Franchising επέτρεψε σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις να εξελιχθούν σε μεγάλες και ορισμένες φορές σε πολυεθνικές εταιρείες, επίτευγμα που κάτω από διαφορετικές συνθήκες θα ήταν σχεδόν αδύνατο να πραγματοποιηθεί. Η εμπορική επιτυχία βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την ικανότητα δημιουργίας και ανάπτυξης μίας επιτυχημένης επιχειρηματικής δραστηριότητας και επιπλέον με τη δυνατότητα να πείσεις διαμέσου της επιτυχίας αυτής και άλλους να επενδύσουν τα χρήματά τους δημιουργώντας μία όμοια επιχείρηση. Όμως η εμπορική αυτή επιτυχία πρέπει να διατηρηθεί καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του Δικτύου Franchising έτσι ώστε και οι Λήπτες να είναι εμπορικά επιτυχημένοι και συνεπώς ευχαριστημένοι, γιατί με αποτυχημένους και δυσάρεστη μένους Λήπτες η επιχείρηση του Δότη δεν θα έχει λόγο ύπαρξης.

Στην εποχή μας έχουμε περάσει από την αγορά της προσφοράς σε αυτήν της ζήτησης. Ο καταναλωτής διαδραματίζει τον κυρίαρχο ρόλο στο σύγχρονο εμπόριο. Μπορούμε να πούμε ότι για τον έμπορο ο καταναλωτής έχει σταματήσει να είναι απλός πελάτης και έχει εξελιχθεί σε συνεταίρο. Με αυτά τα δεδομένα είναι αυτονόητη η σημασία που έχει αποκτήσει ο καταναλωτής για τα δίκτυα franchising. Εξαιτίας της δυνατότητας που έχει ο Δότης να πληροφορείται άμεσα από τους κατά τόπους Λήπτες του δικτύου τις συνήθειες και αντιδράσεις του καταναλωτικού κοινού στις διάφορες τοπικές αγορές μπορεί να προσαρμόζει πολύ γρήγορα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του στις απαιτήσεις της καταναλωτικής ζήτησης. Με αυτό τον τρόπο οικοδομούνται σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των καταναλωτών και των δικτύων franchising.

#### **4. 2. 1. Τα Πλεονεκτήματα του Franchising**

##### **4. 2. 1. 1. Για τον Δότη**

Το Franchising παρουσιάζει ουσιαστικότερα πλεονεκτήματα για όλους όσοι εμπλέκονται σε αυτό. Τα σημαντικότερα από αυτά για τον Δότη είναι:

1)

Η ταχεία ανάπτυξη και εξάπλωση της επιχείρησης του που επιτυγχάνεται βασικά με αυτοχρηματοδότηση. Ο Δότης εισπράττει από τους Λήπτες τα χρηματικά εκείνα ποσά που αντιστοιχούν στο Δικαίωμα Εισόδου στο σύστημα franchising και στα Διαρκή Δικαιώματα αποκτά τα απαιτούμενα κεφάλαια για την υποστήριξη και ανάπτυξη του δικτύου του. Επιπρόσθετα με το κεφάλαιο που σχηματίζει από την οικονομική συνεισφορά των Ληπτών για τη διαφήμιση οργανώνει σημαντικά διαφημιστικά προγράμματα που συντελούν τα μέγιστα στην εξάπλωση του δικτύου franchising. Τέλος αποκτά ένα σημαντικότερο δίκτυο καταστημάτων τα οποία δημιουργούνται και λειτουργούν με κεφάλαια και ανθρώπινο δυναμικό.

2)

Η πολύ γρήγορη αύξηση της εμπορικής του φήμης και πελατείας με άμεσο αποτέλεσμα την καθιέρωση του στην αγορά. Ο πολλαπλασιασμός των σημείων πώλησης του δικτύου του επιτρέπει την εγκατάσταση στις αγορές όλης της επικράτειας αλλά και του εξωτερικού. Επιπλέον έχοντας τη δυνατότητα της λειτουργίας καταστημάτων στα πιο καίρια από εμπορική άποψη σημεία των διάφορων τοπικών αγορών επιτυγχάνει την περιθωριοποίηση των ανταγωνιστών του.



3)

Η πραγματοποίηση σημαντικών οικονομιών κλίμακας. Εφόσον ο δότης προμηθεύει με πρώτες ύλες και είδη εξοπλισμού τους λήπτες, όσο αυξάνει ο αριθμός των επιχειρήσεων που εντάσσονται στο δίκτυο franchising, τόσο περισσότερο αυξάνει ο όγκος των αγορών αυτών με συνέπεια να επιτυγχάνονται «οικονομίες κλίμακος» οι οποίες μειώνουν το κόστος λειτουργίας του δικτύου.

4)

Η άμεση και έγκυρη πληροφόρηση για τις τάσεις της αγοράς. Εκμεταλλευόμενος ο Δότης τις πληροφορίες που λαμβάνει από τους λήπτες του αναφορικά με τις συνθήκες που επικρατούν στις διάφορες αγορές είναι συνεχώς άριστα ενημερωμένος για τις τοπικές καταναλωτικές συνήθειες με αποτέλεσμα να προσαρμόζει άμεσα την επιχειρηματική του πολιτική σε αυτές.

5)

Ο άμεσος έλεγχος της διανομής των προϊόντων και της παροχής των υπηρεσιών. Η μέθοδος του Franchising επιτρέπει στον Δότη να ασκεί άμεσο έλεγχο στον τρόπο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας των ληπτών του, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό.

6)

Η εκμετάλλευση της εμπειρίας των ληπτών για τη βελτίωση και ανανέωση του Συστήματος Franchising. Το Σύστημα Franchising του Δότη είναι ένας «ζωντανός οργανισμός» και σαν τέτοιος χρειάζεται συνεχή ανανέωση για να μπορεί να αντεπεξέρχεται με επιτυχία στις διαρκώς μεταβαλλόμενες οικονομικές και αγοραστικές συνθήκες. Σε ένα Δίκτυο Franchising ο Δότης έχει τη δυνατότητα να επωφελείται από τις γνώσεις και την εμπειρία που αποκτούν οι λήπτες κατά τη διάρκεια της λειτουργίας των επιχειρήσεων τους στα πλαίσια του δικτύου, λαμβανομένου μάλιστα υπόψη ότι πρόκειται για ανεξάρτητους επιχειρηματίες - επενδυτές που φυσικό να ενδιαφέρονται άμεσα για την επιτυχία του συστήματος.

7)

Η εξασφάλιση διαρκούς πελατειακής ροής. Ο καταναλωτής προτιμά να ικανοποιεί τις αγοραστικές του ανάγκες συναλλασσόμενος με επώνυμα καταστήματα. Επιπλέον τα καταστήματα ενός δικτύου franchising του παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες καθόσον σε αυτά απασχολούνται άτομα που έχουν άμεσο και εντονότατο ενδιαφέρον για την κερδοφορία των επιχειρήσεων τους.

8)

Η επίτευξη υψηλών κερδών χωρίς τη διακινδύνευση σημαντικών κεφαλαίων.

9)

Η αύξηση της εμπορικής αξίας της επιχείρησής του. Με τη συνεχή προσθήκη νέων καταστημάτων στο δίκτυο και τη συνακόλουθη αύξηση της φήμης και πελατείας είναι ευνόητο ότι η επιχείρηση του Δότη αποκτά συνεχώς μεγαλύτερη εμπορική αξία.

10)

Η δημιουργία ενός ευέλικτου επιχειρηματικού οργανισμού με ένα κέντρο λήψης αποφάσεων και με ανθρώπινο δυναμικό που δρα γρήγορα και αποφασιστικά εξυπηρετώντας και προστατεύοντας και τα δικά του συμφέροντα για ένα κοινό σκοπό: την εμπορική επιτυχία του δικτύου franchising.

11)

Η προστασία απέναντι στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες. Το Franchising δίνει τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους να αντισταθούν με επιτυχία στον σφοδρότατο ανταγωνισμό των τεράστιων εμπορικών δικτύων διανομής των πολυεθνικών εταιρειών, λειτουργώντας έτσι ως το «αντίπαλο δέος».

12)

Η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Μία επιχείρηση που αναπτύσσεται επιτυχώς με τη μέθοδο του franchising μπορεί να επιτύχει σημαντικές και με ευνοϊκούς όρους χρηματοδοτήσεις από τις τράπεζες. Ακόμη εάν φθάσει στο επιθυμητό επίπεδο υγειούς ανάπτυξης μπορεί να επιτύχει την είσοδο της στο χρηματιστήριο.

#### **4. 2.1. 2. Για τον Λήπτη**

Όμως και για τον Λήπτη ο θεσμός του Franchising έχει σημαντικότερα πλεονεκτήματα, όπως είναι τα ακόλουθα:

1. Ο Λήπτης εντάσσεται σε ένα επώνυμο επιχειρηματικό σύστημα (business format) επωφελούμενος αμέσως από την εμπορική του φήμη και την πελατεία που συνδέεται με αυτήν. Αποκτά έτσι το λεγόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι σε ομοειδείς επιχειρήσεις που όμως δεν λειτουργούν κάτω από την «ομπρέλα» μίας επώνυμης εταιρείας. Το ουσιαστικότερο αποτέλεσμα αυτού του πλεονεκτήματος είναι ο πραγματικά πολύ μικρός κίνδυνος αποτυχίας του επιχειρηματικού εγχειρήματος του Λήπτη.

2. Ο Λήπτης υποστηρίζεται από τον Δότη τόσο πριν όσο και μετά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησής του σε όλους τους τομείς της επαγγελματικής του δραστηριότητας και έτσι βρίσκει άμεσες λύσεις σε προβλήματα που διαφορετικά θα ήταν δυσεπίλυτα. Με αυτόν τον τρόπο ακόμη και άτομα που για πρώτη φορά εισέρχονται στον επιχειρηματικό κλάδο μπορούν εύκολα και γρήγορα να εξελιχθούν σε επιτυχημένους επιχειρηματίες.

3. Ο Λήπτης επωφελείται από τις οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνονται σε ένα μεγάλο εμπορικό δίκτυο και έτσι έχει τη δυνατότητα να διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στους καταναλωτές σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές. Ακόμη έχει τη δυνατότητα σημαντικής συμπίεσης των λειτουργικών του εξόδων.

4. Ο Λήπτης επωφελείται από τη διαφήμιση που πραγματοποιεί ο Δότης σε πανεθνική κλίμακα με μία αναλογικά πολύ μικρή οικονομική επιβάρυνση.

5. Παρά την ένταξη του στο Δίκτυο Franchising του Δότη ο Λήπτης παραμένει ένας ανεξάρτητος επιχειρηματίας. Έτσι απολαμβάνει όλα τα προνόμια αυτής της ανεξαρτησίας επωφελούμενος παράλληλα από τις διαρκείς υπηρεσίες υποστήριξης που του παρέχει ο Δότης.

6. Ο Λήπτης απολαμβάνει την ωφέλεια της χρήσης των εμπορικών σημάτων, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, εμπορικών και τεχνικών μεθόδων, μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης, πώλησης προϊόντων κ.λπ. του Δότη. Ο Δότης δαπάνησε πολύ χρόνο, κόπο και χρήμα για να αποκτήσει όλα αυτά τα δικαιώματα, την άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης των οποίων αποκτά ο Λήπτης με αναλογικά πολύ χαμηλή δαπάνη.

7. Ο Λήπτης επωφελείται από τη συνεχή ανανέωση και εξέλιξη του Συστήματος Franchising που επιτυγχάνεται με ενέργειες του Δότη, έτσι ώστε αυτό να παραμένει πάντοτε σύγχρονο και ανταγωνιστικό.

8. Ο Λήπτης έχει άμεση πρόσβαση στο πληροφοριακό υλικό που συγκεντρώνει ο Δότης από όλους τους Λήπτες και αφορά τις συνθήκες της αγοράς και τις τάσεις του καταναλωτικού κοινού σε όλες τις αγορές όπου εξαπλώνεται το δίκτυο.

9. Η επιχείρηση του Λήπτη ως μέλος ενός δικτύου Franchising παρουσιάζει πολύ μεγαλύτερη ανθεκτικότητα σε περιόδους οικονομικών κρίσεων απ' ό,τι μια άλλη οποιαδήποτε επιχείρηση.

10. Ο Λήπτης έχει τη δυνατότητα ευκολότερης και με ευνοϊκότερους όρους χρηματοδότησης από το τραπεζικό σύστημα καθόσον με την ένταξη του σε ένα επώνυμο σύστημα franchising ενισχύεται η πιστοληπτική του ικανότητα.

11. Ο έλεγχος που ασκεί ο Δότης στις επιχειρήσεις των μελών του δικτύου του είναι επωφελής για τον Λήπτη, γιατί έτσι αφενός μεν διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του αφετέρου δε αποβάλλονται από αυτό οι ασυνεπείς και άρα ζημιογόνοι Λήπτες.

#### **4. 2.1. 3. Για τον Καταναλωτή**

Το Franchising ως στρατηγική marketing αλλά και ως μέθοδος ανάπτυξης επιχειρήσεων δεν θα είχε λόγο ύπαρξης εάν δεν παρουσίαζε σοβαρότατα πλεονεκτήματα για τον καταναλωτή.

Τα κυριότερα από αυτά είναι τα εξής:

1. Ο καταναλωτής έχει εύκολη πρόσβαση, είτε στον τόπο διαμονής του είτε οπουδήποτε αλλού βρίσκεται, σε σημεία πώλησης γνωστών επιχειρήσεων από τα οποία αγοράζει επώνυμα προϊόντα σε λογικές τιμές. Το προσωπικό ενδιαφέρον του Λήπτη επιχειρηματία του εξασφαλίζει άψογη εξυπηρέτηση τόσο πριν όσο και μετά την πώληση.

2. Ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων franchising να καθιστούν δυνατή την ταχεία είσοδο νέων ή και εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών στις τοπικές αγορές.

3. Ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων franchising να προσαρμόζονται άμεσα στις απαιτήσεις του προσφέροντας του τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που πραγματικά επιθυμεί.

4. Ο καταναλωτής ωφελείται από τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των δικτύων franchising και των υπολοίπων ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου.

## **4. 2. 2. Τα Μειονεκτήματα του Franchising**

### **4. 2. 2.1. Για τον Δότη**

Οπωσδήποτε το Franchising δεν είναι απαλλαγμένο και ορισμένων μειονεκτημάτων. Αυτά όμως έχουν σημαντικά μικρότερη βαρύτητα από τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα του, γεγονός που έχει αποδειχθεί στην πράξη από την τεράστια επιτυχία του θεσμού. Τα πιο ουσιώδη μειονεκτήματα για τον Δότη είναι:

1. Ο Δότης είναι υποχρεωμένος να επιλύει σε καθημερινή βάση πλήθος προβλημάτων διαφορετικής φύσεως προερχόμενα από ανθρώπους (τους Λήπτες) με διαφορετική νοοτροπία και χαρακτήρα. Αρκετές φορές η διαχείριση αυτή του ανθρώπινου δυναμικού του δικτύου του δημιουργεί δυσεπίλυτα προβλήματα.
2. Η τάση των Ληπτών για ανεξαρτητοποίηση τους απέναντι στον Δότη η οποία αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου παραμονής τους στο δίκτυο.
3. Η βιοτική πολλές φορές επιλογή των Ληπτών δημιουργεί μεσοπρόθεσμα σοβαρότατα προβλήματα στη λειτουργία του δικτύου. Έστω και ένας προβληματικός Λήπτης είναι ικανός να προκαλέσει σοβαρούς τριγμούς στο δίκτυο franchising του Δότη.
4. Η επιλογή των Ληπτών αποτελεί ένα δύσκολο, χρονοβόρο και κοστοβόρο έργο για τον Δότη που απαιτεί πολύ λεπτούς και προσεκτικούς χειρισμούς, καθώς ο κάθε Λήπτης αποτελεί έναν κρίκο της ίδιας αλυσίδας που εάν σπάσει θα προκαλέσει την κατάρρευση ολόκληρης της αλυσίδας.
5. Τα κέρδη του Δότη είναι λιγότερα από τη λειτουργία των καταστημάτων των Ληπτών' απ' ό,τι θα ήταν εάν λειτουργούσε δικά του καταστήματα.
6. Το σοβαρό ενδεχόμενο κάποιος ή κάποιοι Λήπτες μετά την αποχώρησή τους από το δίκτυο να εξελιχθούν σε ανταγωνιστές του Δότη.

#### **4. 2. 2. 2. Για τον Λήπτη**

Τα κυριότερα μειονεκτήματα του Franchising για τον Λήπτη είναι τα εξής:

1. Η οποιαδήποτε λανθασμένη επιχειρηματική επιλογή του Δότη έχει άμεσο και οδυνηρό αντίκτυπο στην πορεία της επιχείρησης του Λήπτη λόγω του σημαντικού βαθμού εξάρτησης του από αυτόν.
2. Η ένταξη του Λήπτη σε ένα Σύστημα Franchising συνεπάγεται τον σημαντικό περιορισμό της επιχειρηματικής του ελευθερίας καθώςον υπάγεται στην καθοδήγηση και τον διαρκή έλεγχο του Δότη.
3. Η επιχειρηματική πολιτική του Δότη μπορεί να επηρεάζει δυσμενώς την κερδοφορία της επιχείρησης του Λήπτη. Αυτό είναι πιθανό να συμβεί ιδιαίτερα στην περίπτωση όπου το ποσό των διαρκών δικαιωμάτων που καταβάλει ο Λήπτης στον Δότη συνίσταται σε ποσοστό επί του κύκλου εργασιών του πρώτου. Τότε είναι φυσικό ο Δότης να επιθυμεί την επίτευξη υψηλών τζίρων από τον Λήπτη που όμως μπορεί να επηρεάζουν αρνητικά την κερδοφορία του.
4. Η συνήθης ύπαρξη της ρήτρας μη ανταγωνισμού στη Σύμβαση Franchising για ένα ορισμένο εύλογο χρονικό διάστημα μετά τη λύση της. Σε αυτή την περίπτωση ο Λήπτης αναλαμβάνει την υποχρέωση να μην ασκήσει κατά το παραπάνω χρονικό διάστημα όμοια ή παρεμφερή επιχειρηματική δραστηριότητα με αυτήν του Δότη μέσα από το κατάστημα όπου ασκούσε την επιχείρηση franchising κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της σύμβασης.
5. Η επίσης συνήθης ύπαρξη της ρήτρας για τη μη δυνατότητα μεταβίβασης της επιχείρησης του Λήπτη χωρίς τη συναίνεση του Δότη. Γενικότερα δε η ύπαρξη «σκληρών» και δεσμευτικών για τον Λήπτη όρων στη Σύμβαση Franchising αποτελεί οπωσδήποτε σημαντικό αλλά και συγχρόνως και αναγκαίο μειονέκτημα του Franchising γι' αυτόν.

#### **4. 2. 2. 3. Για τον Καταναλωτή**

Το μοναδικό μειονέκτημα του Franchising για τον Καταναλωτή παρουσιάζεται στις περιπτώσεις όπου τα δίκτυα εφαρμόζουν πολιτικές περιοριστικές του ελεύθερου ανταγωνισμού που αποβαίνουν σε βάρος των τελικών χρηστών, όπως π.χ. στην περίπτωση όπου στο δίκτυο εφαρμόζεται πολιτική ενιαίων τιμών λιανικής πώλησης των προϊόντων ή παροχής των υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε με την επιβολή καθορισμένων τιμών από μέρος του Δότη είτε με την εφαρμογή εναρμονισμένων πρακτικών ως προς την τιμολογιακή πολιτική του δικτύου από τους Λήπτες.

Επίσης στην περίπτωση εφαρμογής πολιτικών απομόνωσης των αγορών με την παρεμπόδιση των καταναλωτών λόγω του τόπου διαμονής τους, να προμηθεύονται μέσα στην κοινή Αγορά απευθείας ή μέσω μεσαζόντων τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise, ή όταν χρησιμοποιούν τις διαφορές των προδιαγραφών των παραπάνω προϊόντων και υπηρεσιών για να επιτύχουν το ίδιο αποτέλεσμα (την απομόνωση των αγορών).

Όμως, τέτοιου είδους πρακτικές απαγορευόντουσαν απολύτως από τον προηγούμενο Κανονισμό 4087/88 (Ε.Ο.Κ.) (άρθρο 8) και βέβαια εξακολουθούν να απαγορεύονται και από τον νέο Κανονισμό 2790/1999 της Επιτροπής (άρθρα 4 και 7 του Κανονισμού σε συνδυασμό με παράγραφο 47, 49, 73 και 103 των Κατευθυντηρίων) με συνέπεια τα δίκτυα που τις εφαρμόζουν να κινδυνεύουν άμεσα να στερηθούν την ευνοϊκή μεταχείριση που τους επιφυλάσσει ο Κανονισμός, γεγονός που έχει ως απώτερο αποτέλεσμα την ακυρότητα των αντίστοιχων συμβάσεων franchising.

#### **4. 2. 3. Οι Προϋποθέσεις Δημιουργίας ενός Δικτύου Franchising**

Η δημιουργία ενός Δικτύου Franchising απαιτεί μία έντονα χρονοβόρα, χρονοβόρα και κοπιαστική εργασία από τον Επιχειρηματία - Δότη. Είναι τεράστιο σφάλμα να πιστέψει κανείς ότι πολύ εύκολα, γρήγορα και με μία πολύ μικρή δαπάνη θα δημιουργήσει ένα μεγάλο και επιτυχημένο Δίκτυο Franchising που θα του αποφέρει άμεσα σημαντικά κέρδη. Όπως επίσης είναι ολέθριο λάθος η αντίληψη ότι το Franchising αποτελεί σανίδα σωτηρίας για προβληματικές επιχειρήσεις. Η δημιουργία ενός υγιούς δικτύου επιτυγχάνεται με προσεκτικά και μελετημένα βήματα και στηρίζεται σε γερές οικονομικές και ανθρώπινες βάσεις.

#### **4. 2. 3. 1. Η Ύπαρξη Δικαιωμάτων Βιομηχανικής και Πνευματικής Ιδιοκτησίας**

Το Franchise αυτό καθεαυτό ως έννοια προϋποθέτει την ύπαρξη δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας και ακριβέστερα την ύπαρξη συγκεκριμένων άυλων αγαθών τα οποία και αποτελούν το αντικείμενο αυτών των δικαιωμάτων. Είναι λοιπόν αυτονόητο ότι χωρίς αυτά τα δικαιώματα δεν μπορεί να δημιουργηθεί Δίκτυο Franchising. Πρωταρχικό συνεπώς μέλημα του Επιχειρηματία Δότη πρέπει να είναι η δημιουργία και κατοχύρωση τέτοιου είδους δικαιωμάτων επί συγκεκριμένων άυλων αγαθών.

Τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας του Δότη που συνιστούν το πακέτο Franchise συνήθως αφορούν:

1. Την Εμπορική Επωνυμία
2. Το Εμπορικό Σήμα
3. Το Σήμα Υπηρεσιών
4. Το Διακριτικό Τίτλο
5. Τον Ιδιαίτερο Διασχηματισμο του Προϊόντος ή της Υπηρεσίας
6. Την Ευρεσιτεχνία
7. Το Υπόδειγμα Χρησιμότητας

Επιπλέον άλλα άυλα αγαθά που αποτελούν αντικείμενο τέτοιων απόλυτων δικαιωμάτων και περιέχονται συνήθως στο πακέτο Franchising του Δότη είναι τα ιδιαίτερα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος ή της επιχείρησης όπως π.χ. σύμβολα και εμβλήματα, η ιδιόρρυθμη διακόσμηση του καταστήματος ή των προθηκών, η εξωτερική εμφάνιση τα)ν μεταφορικών μέσων της επιχείρησης, η εξωτερική εμφάνιση των υπαλλήλων και εργατών, συγκεκριμένες και τυποποιημένες διαφημιστικές φράσεις (slogan), οι τιμοκατάλογοι, επιστολόχαρτα και το λοιπό έντυπο υλικό της επιχείρησης κ.λπ.

Τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας του Δότη που συνιστούν το πακέτο Franchise συνήθως αφορούν

1. Τα Γραπτά Κείμενα
2. Τα Αρχιτεκτονικά Σχέδια
3. Τα Προγράμματα Ηλεκτρονικών Υπολογιστών



Τέλος χαρακτηριστικό της τεράστιας σημασίας που αποδίδεται διεθνώς στην ύπαρξη κατοχυρωμένων δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δότη ως απαραίτητης προϋπόθεσης για τη δημιουργία ενός Δικτύου Franchising αποτελεί το ότι σχετική πρόβλεψη περιέχεται στον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising, αλλά και στον αντίστοιχο Ελληνικό Κώδικα Δεοντολογίας.

#### **4. 2. 3. 2. Η Ύπαρξη Τεχνογνωσίας**

Όλοι οι ορισμοί του Franchising θεωρούν την τεχνογνωσία (know - How) ως την ουσία της ίδιας της έννοιας του Franchise χωρίς την οποία αυτό δεν μπορεί να υπάρξει.

Χωρίς την κοινοποίηση τεχνογνωσίας από τον Δότη στον Λήπτη δεν υπάρχει franchising και κατά συνέπεια ούτε Δίκτυο Franchising μπορεί να δημιουργηθεί. Η τεχνογνωσία είναι το όργανο που επιτρέπει σε ένα δίκτυο franchising να επιβιώσει ή μπορεί να είναι αυτό που θα το οδηγήσει στο θάνατο του. Σημαντική όμως δυσκολία παρουσιάζει ο προσδιορισμός της έννοιας της τεχνογνωσίας και των στοιχείων που την απαρτίζουν καθώς αυτά μπορεί να διαφοροποιούνται από το ένα είδος franchising στο άλλο. Μπορεί να πρόκειται για μία μέθοδο πώλησης, για μία μέθοδο επικοινωνίας, για μία μέθοδο δημιουργίας ενός συγκεκριμένου τύπου καταστήματος, για μία μέθοδο παραγωγής, για μία μέθοδο παροχής υπηρεσιών κ.λπ., ή για ένα συνδυασμό όλων αυτών.

Έτσι λοιπόν τα κύρια χαρακτηριστικά της τεχνογνωσίας είναι τα ακόλουθα:

1. η εμπιστευτικότητα
2. η ουσιαστικότητα
3. το προσδιορισμένο
4. η πρωτοτυπία
5. η πρακτικότητα
6. η εξελισσιμότητα
7. η μεταβιβασιμότητα
8. το ειδικό

1. Η τεχνογνωσία του Δότη πρέπει να είναι εμπιστευτική δηλαδή όχι άμεσα προσπελάσιμη στο κοινό, όπως π.χ. πληροφορίες που είναι δυνατό να αποκτηθούν εύκολα και από άλλες πηγές.
2. Η τεχνογνωσία του Δότη πρέπει να είναι ουσιαστική, δηλαδή συγκεκριμένη, σημαντική και
3. Η τεχνογνωσία πρέπει να είναι προσδιορισμένη, δηλαδή καταγεγραμμένη σε ένα συμβατικό κείμενο προτείνεται αυτό να είναι το Εγχειρίδιο Λειτουργίας (operations manual) αλλά και με σαφή σχετική αναφορά στη Σύμβαση Franchising από την αρχή της συνεργασίας μεταξύ Δότη και Λήπτη, έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η επαλήθευση των χαρακτηριστικών της στοιχείων της εμπιστευτικότητας και ουσιαστικότητας.
4. Η τεχνογνωσία του Δότη πρέπει να είναι πρωτότυπη, δηλαδή οι τεχνικές του γνώσεις που μεταβιβάζονται στον Λήπτη οφείλουν να παρουσιάζουν γι' αυτόν ένα πλεονέκτημα και κάποιο συμφέρον συνδεδεμένο με την άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας. Πραγματικά, δεν θα είχε αξία η τεχνογνωσία εάν δεν ήταν πρωτότυπη για τον Λήπτη, δηλαδή εάν αυτός ήταν ήδη γνώστης των συγκεκριμένων τεχνικών του Δότη.
5. Η τεχνογνωσία πρέπει να διακρίνεται από πρακτικότητα, δηλαδή να μπορεί να τύχει πρακτικής εφαρμογής στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως π.χ. στη διαχείριση, στην πώληση των προϊόντων και στην παροχή των υπηρεσιών, στη διαμόρφωση του καταστήματος κ.λπ. Βέβαια η τεχνογνωσία είναι ένα καθαρά διανοητικό δημιουργήμα που αναφέρεται σε μία μέθοδο οργάνωσης και σε μία γνώση. Πρόκειται δηλαδή για άυλο αγαθό όπως π.χ. τα διακριτικά γνωρίσματα της επιχείρησης. Όμως χωρίς τη δυνατότητα πρακτικής της εφαρμογής δεν έχει καμία αξία για τον Λήπτη. Επιπλέον η πρακτική αυτή εφαρμογή της τεχνογνωσίας πρέπει προηγουμένως να έχει δοκιμασθεί επιτυχώς από τον Δότη έτσι ώστε να έχει αποδειχθεί η χρησιμότητάς της για τον Λήπτη. Αυτό επιτυγχάνεται διαμέσου των καταστημάτων πιλοτών του Δότη.
6. Η τεχνογνωσία, πρέπει να εξελίσσεται διαρκώς κατά την διάρκεια της ζωής ενός Συστήματος και ενός Δικτύου Franchising. Σε έναν κόσμο όπου κυριαρχεί η τυποποίηση, όταν μία επιχείρηση εκμεταλλεύεται μία τεχνογνωσία που παρουσιάζεται επικερδής διατρέχει σοβαρό κίνδυνο να γίνει η τεχνογνωσία πολύ σύντομα αντικείμενο αντιγραφής παρά τις προσπάθειες που καταβάλλει για να διατηρήσει μυστικά τα συστατικά της στοιχεία. Για να είναι συνεπώς αποτελεσματική η τεχνογνωσία πρέπει ο Δότης να την ανανεώνει και εξελίσσει διαρκώς. Πρακτικά ο Δότης οφείλει

να προσαρμόζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του στις απαιτήσεις της αγοράς, να ανανεώνει τις σχετικές συλλογές του κάθε χρόνο, εφόσον βέβαια παρίσταται τέτοια ανάγκη και επιπλέον να εξελίξει τις μεθόδους διαχείρισης και οργάνωσης της επιχείρησής του και κατ' επέκταση του δικτύου franchising.

7. Η τεχνογνωσία πρέπει να είναι εύκολα μεταβιβάσιμη από τον Δότη στον Λήπτη, γεγονός που σημαίνει ότι δεν πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το πρόσωπο του Δότη (προσωποπαγής) αλλά να μπορεί να αναπαραχθεί. Είναι αυτό το στοιχείο της μεταβιβασιμότητας που διαφοροποιεί την τεχνογνωσία ενός Συστήματος Franchising από μια απλή εμπορική επιτυχία που συνδέεται στενά με την προσωπικότητα και το ταλέντο ενός επιχειρηματία. Με τη μεταβίβαση της τεχνογνωσίας μπορεί ο Λήπτης να επαναλάβει την επιχειρηματική επιτυχία του Δότη, γεγονός που αποτελεί και την πεμππουσία ενός Συστήματος Franchising.

8. Επιπλέον η τεχνογνωσία πρέπει να είναι απλή στην σύλληψη της για να μπορεί να μεταβιβασθεί εύκολο και γρήγορα στους Λήπτες του δικτύου οι περισσότεροι από τους οποίους θα ασκήσουν για πρώτη φορά την συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα.

#### **4. 2. 3. 3. Η Καλή Φήμη και Κερδοφορία της Επιχείρησης του Δότη**

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να αναπτυχθεί με τη μέθοδο του Franchising θα πρέπει απαραίτητα να είναι αποδεδειγμένα κερδοφόρα και να έχει αποκτήσει σημαντική εμπορική φήμη στη σχετική αγορά. Όπως προαναφέρθηκε το Franchising δεν είναι μέθοδος εξυγίανσης προβληματικών επιχειρήσεων αλλά στρατηγική ανάπτυξης υγιών και εύρωστων οικονομικά επιχειρηματικών μονάδων. Οι υποψήφιοι νέοι επιχειρηματίες λήπτες δεν αρκούνται πια, και πολύ ορθά πράττουν, σε προφορικές διαβεβαιώσεις για την εμπορική επιτυχία της επιχείρησης του Δότη αλλά απαιτούν να τους παρασχεθούν τα σχετικά οικονομικά στοιχεία που την αποδεικνύουν στην πράξη. Εάν δεν πεισθούν ότι θα συνδέσουν την επαγγελματική τους τύχη με μία επώνυμη, ανταγωνιστική και επικερδή επιχείρηση δεν εντάσσονται στο Δίκτυο της του Franchising. Μάλιστα σε αρκετές χώρες όπως π.χ. στη Γαλλία, Ιταλία, Η.Π.Α., Αυστραλία, έχει θεσμοθετηθεί η υποχρέωση του Δότη να γνωστοποιεί στον υποψήφιο Λήπτη κάποια βασικά οικονομικά του στοιχεία.

Επιπλέον ο Δότης για να ιδρύσει ένα δίκτυο θα πρέπει να δαπανήσει σημαντικά ποσά τόσο για τη δημιουργία της ανάλογης υποδομής όσο και για την προσέλκυση και επιλογή των Ληπτών, προτού αρχίσει να έχει τις πρώτες χρηματικές εισροές από τους Λήπτες (Δικαιώματα Εισόδου κ.λπ.). Είναι λοιπόν ευνόητο ότι για να μπορέσει η επιχείρηση του να ανταπεξέλθει με επιτυχία στις οικονομικές απαιτήσεις αυτού του νέου προγράμματος ανάπτυξης χρειάζεται να είναι κερδοφόρα. Βέβαια πάντοτε αναφερόμεθα σε εκείνες τις επιχειρήσεις που ξεκινούν τη δημιουργία ενός Δικτύου Franchising έχοντας προηγουμένως δημιουργήσει ένα Σύστημα Franchising του οποίου την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία έχουν δοκιμάσει επαρκώς και όχι σε εκείνες που για άλλους λόγους και χωρίς την ύπαρξη της απαραίτητης υποδομής αποφασίζουν να εγκαταστήσουν ένα δίκτυο.

#### **4. 2. 3. 4. Το Επώνυμο Προϊόν ή Υπηρεσία**

Άλλη ουσιαστική προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός Δικτύου Franchising αποτελεί η ύπαρξη ενός επωνύμου προϊόντος ή υπηρεσίας. Ο αντικειμενικός σκοπός της δημιουργίας ενός Συστήματος Franchising αρχικά και κατόπιν ενός Δικτύου Franchising είναι η πώληση προϊόντων ή η παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. Απαραίτητο λοιπόν στοιχείο της επιτυχίας ενός δικτύου είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που μέσω αυτού διατίθενται να είναι επώνυμα και εάν είναι δυνατό πρωτοποριακά και άμεσα αναγνωρίσιμα, γεγονός που σημαίνει ότι ήδη έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά από τους καταναλωτές - πελάτες του δικτύου. Συνεπώς ο επιχειρηματίας - δότης οφείλει προτού αρχίσει η διαδικασία ίδρυσης του δικτύου του να διαθέτει ήδη στην αγορά ένα επιτυχημένο και επώνυμο προϊόν ή να παρέχει μία αντίστοιχη υπηρεσία.

#### **4. 2. 3. 5. Η Διαχρονικότητα του Προϊόντος ή της Υπηρεσίας**

Η ύπαρξη ενός Δικτύου Franchising δεν μπορεί να στηρίζεται στη διάθεση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που η ζήτηση τους από το καταναλωτικό κοινό βασίζεται σε κάποια περαστική μόδα. Ο Λήπτης αποβλέπει σε μία μακρόχρονη συνεργασία και επενδύει σημαντικά κεφάλαια σε αυτήν και επομένως δεν επιτρέπεται να βρεθεί σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα στη δυσάρεστη θέση να αποχωρήσει από το δίκτυο λόγω του ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchise δεν έχουν πλέον ζήτηση

#### **4. 2. 3. 6. Η Δημιουργία ενός Ιδιαίτερου και εύκολα Αναγνωρίσιμου Τύπου Καταστήματος**

Κάθε Δίκτυο franchising πρέπει να διακρίνεται με σαφήνεια από τα άλλα ομοειδή του έτσι ώστε να αναγνωρίζεται εύκολα από το καταναλωτικό κοινό. Αυτή η αναγνωρισιμότητα επιτυγχάνεται βασικά με τον σχεδιασμό και τη δημιουργία από τον Δότη ενός ιδιαίτερου τύπου καταστήματος τόσο κατά την εξωτερική όσο και κατά την εσωτερική μορφή του, που μαζί με το εμπορικό σήμα, την εμπορική επωνυμία και τον διακριτικό τίτλο αποτελούν εκείνο το ενιαίο σύνολο στοιχείων που διακρίνει σαφώς το ένα δίκτυο franchising από το άλλο. Αυτός ο εντελώς ιδιαίτερος τύπος καταστήματος αποτελεί τη λεγόμενη οπτική ταυτότητα του δικτύου, η οποία και είναι ένα από τα σημαντικά πλεονεκτήματα του Franchising για τον Λήπτη.

Η γενική εικόνα και εμφάνιση των καταστημάτων του δικτύου πρέπει να είναι τέτοια που να αναγνωρίζεται αμέσως από τον καταναλωτή, (ιδιαίτερη εξωτερική και εσωτερική διακόσμηση, χρωματισμοί, εξοπλισμός, αρχιτεκτονικά στοιχεία κ.λπ.) πρέπει δηλαδή να έχει διακριτική δύναμη. Είναι ευνόητο ότι ο συγκεκριμένος τύπος καταστήματος πρέπει να δημιουργηθεί από τον Δότη πριν από την έναρξη λειτουργίας του δικτύου και να δοκιμασθεί η λειτουργικότητα του αλλά και η απήχηση του στο καταναλωτικό κοινό για ικανό χρονικό διάστημα διάμεσου της λειτουργίας των πιλοτικών καταστημάτων.

#### **4. 2. 3. 7. Η Δημιουργία Επιχειρηματικού Συστήματος (Business Format)**

Η δημιουργία Συστήματος Franchising από τον Δότη αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της επιχείρησης του μέσω της εγκατάστασης και λειτουργίας ενός Δικτύου Franchising. Η λειτουργία του Business Format Franchising βασίζεται στην ύπαρξη ενός Συστήματος Franchising. Τι ακριβώς όμως εννοούμε με αυτόν τον όρο:

Χρησιμοποιώντας έναν αρκετά επιγραμματικό ορισμό μπορούμε να ορίσουμε το Σύστημα Franchising ως το σύνολο των στοιχείων που απαρτίζουν την οργανωτική υποδομή της Επιχείρησης του Δότη με βάση την οποία θα δημιουργηθεί και θα λειτουργήσει το Δίκτυο του Franchising. Τα στοιχεία αυτά είναι:

1. Η τεχνογνωσία, η οποία αφορά μεθόδους επιχειρηματικής οργάνωσης, διαχείρισης, διοίκησης, επικοινωνίας, διάθεσης, προώθησης και προβολής προϊόντων και υπηρεσιών, merchandising, διαμόρφωσης καταστημάτων κ.λπ. και

2. Τα διάφορα άυλα αγαθά που αποτελούν αντικείμενο δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας, όπως είναι π.χ. τα εμπορικά σήματα, η εμπορική επωνυμία, τα διακριτικά γνωρίσματα της επιχείρησης -και του καταστήματος κ.λπ.. Κάθε Σύστημα Franchising βασίζεται σε μία ' οργανωτική - επιχειρηματική ιδέα (concept) η οποία αποτελεί το συνεκτικό αξιολογικό πυρήνα του συστήματος που συνδέει και συγκρατεί τα επιμέρους στοιχεία του σε μία οργανωμένοι οικονομική ενότητα. Η δημιουργική αυτή του συστήματος franchising επιχειρηματική ιδέα μεταφέρεται στον κόσμο της πραγματικότητας διαμέσου της οργανωτικής επιχειρηματικής δραστηριότητας του Δότη.

Είναι πολύ σημαντικό το Σύστημα Franchising του Δότη να είναι απλό στη λειτουργία του, εδώ αναφερόμαστε βασικά στο πρώτο στοιχείο του, την τεχνογνωσία έτσι ώστε να μπορεί να αφομοιωθεί εύκολα και γρήγορα από τους Λήπτες που θα εκπαιδευτούν σε αυτό. Ακόμη ένα Σύστημα με απλοποιημένες λειτουργίες καθίστα εύκολη την παρακολούθηση τους από τον Δότη, γεγονός απαραίτητο για την άσκηση αποτελεσματικού έλεγχου της εφαρμογής του από τους Λήπτες. Τέλος ο Δότης πολύ ευκολότερα ανανεώνει και εξελίσσει ένα τέτοιου είδους σύστημα παρά ένα σύνθετο και πολύπλοκο που επιπλέον θα είναι και αρκετά δύσκολο να προσαρμοστεί στις συνεχώς μεταβαλλόμενες αγοραστικές συνθήκες. Το Σύστημα Franchising όπως πρέπει ακόμα να είναι πρωτότυπο και ακόμα να διαθέτει μια ιδιαίτερη διακριτική δύναμη που να το κάνει να ξεχωρίζει σαφώς από άλλα ομοειδή συστήματα. Αυτή η πρωτοτυπία αποτελεί συνήθως τον αρχικό πόλο έλξης για τον καταναλωτή.

Το Σύστημα αυτό θα πρέπει οπωσδήποτε να δοκιμασθεί για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα από τον Δότη στα πιλοτικά του καταστήματα έτσι ώστε να διαπιστωθεί η πρακτικότητα και λειτουργικότητα του αλλά και να διορθωθούν έγκαιρα οι τυχόν αστοχίες του πριν από την τελική εφαρμογή στο Δίκτυο Franchising.

Συμπεραίνεται σαφώς από προεκτεθέντα ότι δίκτυο Franchising χωρίς σύστημα Franchising δεν μπορεί να υπάρξει. Δυστυχώς όμως στην χώρα μας υπάρχουν επιχειρήσεις που έχουν ιδρύσει και λειτουργούν Δίκτυα χωρίς να έχουν προηγουμένως δημιουργήσει ένα σύστημα. Οι κύριες αιτίες του γεγονότος αυτού είναι δύο. η άγνοια της έννοιας Σύστημα Franchising, η οποία μάλιστα αρκετές φορές συγχέεται με την έννοια Δικτύου Franchising και το σημαντικό πράγματι οικονομικό κόστος στο οποίο πρέπει να υποβληθεί ο επιχειρηματίας - δότης αλλά και ο χρόνος και κόπος που πρέπει να αφιερώσει και καταναλώσει για την δημιουργία ενός τέτοιου συστήματος.

Όμως είναι νομοτελειακά βέβαιο ότι τέτοιου είδους δίκτυα franchising, τα οποία στην ουσία ιδρύθηκαν και χρησιμοποιούνται από τους Δότες απλά και μόνο για τη διοχέτευση των προϊόντων και υπηρεσιών τους στην αγορά χωρίς να παρέχουν τεχνοσιολογική υποδομή και ανάλογη υποστήριξη στους Λήπτες, δεν θα μπορέσουν να επιβιώσουν για σημαντικό χρονικό διάστημα.

#### **4. 2. 3. 8. Ο Προσδιορισμός της Στρατηγικής Ανάπτυξης του Δικτύου**

Επόμενη βασική προϋπόθεση της δημιουργίας ενός Δικτύου Franchising είναι η χάραξη από τον Δότη της στρατηγικής ανάπτυξης του, δηλαδή ο καθορισμός του στόχου προς τον οποίο θα κινηθεί η ανάπτυξη της επιχείρησης του με την μέθοδο του Franchising.

Όταν αναφερόμαστε στον καθορισμό του επιχειρηματικού στόχου του Δότη εννοούμε ότι αυτός θα πρέπει να λάβει τις απαραίτητες αποφάσεις για τα ακόλουθα θέματα :

- Τις γεωγραφικές περιοχές στις οποίες θα εγκατασταθούν τα σημεία πώλησης του δικτύου
- Τον επιθυμητό ρυθμό ανάπτυξης, δηλαδή τον αριθμό των καταστημάτων που θα πρέπει να λειτουργήσουν και τα αντίστοιχα χρονικά διαστήματα
- Το μέγεθος των καταστημάτων του δικτύου και
- Την επιθυμητή τοποθεσία εγκατάστασης των καταστημάτων, π.χ. στο κέντρο της πόλης, σε εμπορικά κέντρα, σε όροφο ή στο ισόγειο κ.λπ.

#### **4. 2. 3. 9. Η Σύνταξη του Προϋπολογισμού και η Εξεύρεση Πηγών Χρηματοδότησης**

Προτού προχωρήσει ο Δότης στην ίδρυση του δικτύου κρίνεται απαραίτητο να προβεί στην σύνταξη ενός πρώτου προϋπολογισμού αναφορικά με το κόστος στο οποίο θα πρέπει να υποβληθεί για να δημιουργήσει την υποδομή εκείνη που χρειάζεται για την εγκατάσταση και την έναρξη λειτουργίας ενός δικτύου franchising. Το κόστος αυτό αντιστοιχεί στις δαπάνες διενέργειας και σύνταξης μελετών αγοράς και σκοπιμότητας - σύνταξης της σύμβασης franchising, του εγχειριδίου λειτουργίας και του ενημερωτικού εντύπου, δημιουργίας ενός συγκεκριμένου και ιδιαίτερου τύπου καταστήματος, λειτουργίας πιλοτικών καταστημάτων, τυποποίησης προϊόντων και διαδικασιών, πρόσληψης του αρχικού απαραίτητου για την υποστήριξη του δικτύου προσωπικού και τέλος επιλογής των ληπτών.

Το αμέσως επόμενο βήμα του Δότη θα πρέπει να είναι η εξεύρεση του τρόπου χρηματοδότησης των σημαντικού οικονομικού ύψους προαναφερθέντων δαπανών. Εάν ο Δότης δεν έχει την δυνατότητα αυτοχρηματοδότησης θα χρειασθεί να στραφεί στο τραπεζικό σύστημα που όμως ακόμη στην χώρα μας αντιμετωπίζει με μεγάλη διστακτικότητα και σκεπτικισμό αυτού του είδους τα επιχειρηματικά εγχειρήματα.

#### **4. 2. 3. 10. Η Εκπόνηση Έρευνας Αγοράς**

Μετά την σύνταξη του πρώτου προϋπολογισμού πρέπει να ακολουθήσει η εκπόνηση μιας έρευνας αγοράς από τον Δότη με αντικειμενικό σκοπό την απόκτηση συγκεκριμένης και αξιόπιστης πληροφόρησης αναφορικά με την αντιμετώπιση των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης του από το καταναλωτικό κοινό όπως επίσης και με τις επικρατούσες συνθήκες του ανταγωνισμού.

#### **4. 2. 3. 11. Η Σύνταξη Μελέτης Σκοπιμότητας**

Αφού με την έρευνα αγοράς έχουν προσδιορισθεί τόσο οι καταναλωτικές τάσεις αναφορικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης του Δότη όσο και οι συνθήκες του ανταγωνισμού είναι απαραίτητο να ερευνηθεί και το κατά πόσο η σχεδιαζόμενη δημιουργία ενός Δικτύου Franchising είναι εφικτή από οικονομική άποψη. Η διαπίστωση αυτή θα προκύψει μέσα από την σύνταξη της σκοπιμότητας (Feasibility Study) με την οποία θα αξιολογηθεί οικονομικά το σχετικό επιχειρηματικό σχέδιο.

Κατά τη σύνταξη της μελέτης σκοπιμότητας θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθες οικονομικές παράμετροι:

- Το απαιτούμενο κόστος ένταξης των Ληπτών στο σύστημα franchising (αρχική εκπαίδευση, τοπικές έρευνες αγοράς, προσαρμογή της αρχικής αρχιτεκτονικής μελέτης κ.λπ)
- Το απαιτούμενο κόστος υποστήριξης της λειτουργίας του δικτύου franchising (πρόσληψη προσωπικού, έξοδα διαφήμισης, έντυπο υλικό κ.λπ)
- Το απαιτούμενο κόστος ανανέωσης και εξέλιξης του συστήματος franchising (εφαρμογή νέων μεθόδων λειτουργίας, ανανέωση του εγχειριδίου κ.λπ)
- Το απαιτούμενο κόστος εκπαίδευσης τόσο του προσωπικού όσο και των ληπτών στις νέες μεθόδους λειτουργίας του συστήματος και τέλος



- Τα προσδοκώμενα έσοδα του Δότη και τη λειτουργία του δικτύου franchising (δικαιώματα εισόδου, διαρκή δικαιώματα, διαφημιστική εισφορά και έσοδα από την πώληση των προϊόντων στους λήπτες)

Με βάση τα στοιχεία αυτά θα μπορέσει ο Δότης να προσδιορίσει κατά πόσο η λειτουργία του δικτύου θα είναι κερδοφόρα και κατά συνέπεια το δίκτυο βιώσιμο και επομένως η ανάπτυξη της επιχείρησης του με franchising εφικτή και σκόπιμη.

Επιπλέον όμως θα πρέπει να προβεί στην σύνταξη μιας αντίστοιχης μελέτης σκοπιμότητας και για τους υποψήφιους Λήπτες έτσι ώστε να διαπιστώσει εάν η λειτουργία των επιχειρήσεων μέσα στο δίκτυο franchising θα είναι και για αυτούς επικερδής και άρα βιώσιμη. Γιατί με τη λειτουργία ζημιογόνων επιχειρήσεων είναι αυτονόητο ότι είναι αδύνατη η επιβίωση του δικτύου.

#### **4. 2. 3. 12. Συμπεράσματα**

Συμπεραίνουμε λοιπόν από τα προηγούμενα ότι η δημιουργία ενός Δικτύου Franchising δεν είναι μία απλή και εύκολη υπόθεση. Απαιτεί τη δημιουργία μιας σοβαρής υποδομής από τον Δότη κύρια συστατικά στοιχεία της οποίας είναι τα δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας επί άυλων αγαθών, η τεχνογνωσία, το επώνυμο και διαχρονικό προϊόν ή η υπηρεσία, η καλή φήμη και κερδοφορία της επιχείρησης, ο ιδιαίτερος τύπος καταστήματος, το σύστημα franchising, οι μελέτες στρατηγικής ανάπτυξης, προϋπολογισμού, αγοράς και σκοπιμότητας, το πιλοτικό κατάστημα, το πακέτο franchise, το εγχειρίδιο λειτουργίας, το ενημερωτικό έντυπο, το ανθρώπινο δυναμικό και τέλος η μέθοδος προσέλκυσης και επιλογής των υποψηφίων ληπτών.

Βέβαια είναι γεγονός ότι στη χώρα μας έχουν συσταθεί και λειτουργούν Δίκτυα Franchising χωρίς την προηγούμενη δημιουργία της κατάλληλης υποδομής. Σε ορισμένα από αυτά γίνονται προσπάθειες να δημιουργηθεί κάποιου είδους υποδομή εκ των υστέρων, δεδομένου ότι οι Δότες έχουν εκ των πραγμάτων συνειδητοποιήσει ότι χωρίς π.χ κάποιας μορφής τεχνογνωσία αποτυπωμένης σε ένα εγχειρίδιο δεν είναι δυνατό το δίκτυο τους να λειτουργήσει.

Άλλοι Δότες έχουν διαπιστώσει, πάλι όμως εκ των υστέρων, ότι για να αναπτύξουν περαιτέρω το δίκτυο τους προσελκύνοντας νέους λήπτες είναι απαραίτητο να δημιουργήσουν ένα ενημερωτικό έντυπο όπως επίσης και να προσλάβουν και εκπαιδεύσουν το απαιτούμενο προσωπικό.

Οποσδήποτε όμως τέτοιου είδους επιχειρηματικές τακτικές δεν είναι και οι πιο ενδεδειγμένες γιατί «κάλλιον το προλαμβάνει παρά το θεραπεύει». Διορθωτικές βέβαια κινήσεις σε ένα δίκτυο franchising πάντα γίνονται και οφείλουν να γίνονται γιατί αυτό αποτελεί ένα «ζωντανό οργανισμό» που σαν τέτοιος πρέπει να προσαρμόζεται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος της αγοράς. Ωστόσο αυτές οι κινήσεις δεν μπορούν να αφορούν στη δημιουργία στοιχείων της αρχικής βασικής υποδομής.

#### **4. 2. 4. Ανάπτυξη, Οργάνωση και Έλεγχος ενός Δικτύου Franchising**

##### **4. 2. 4. 1. Οι Προϋποθέσεις Ανάπτυξης**

Ήδη διαπιστώθηκε ότι η δημιουργία του δικτύου franchising παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες που για να υπερπηδηθούν χρειάζεται επίπονη και οργανωμένη προσπάθεια από μέρους του δότη. Ακόμη όμως δυσκολότερη είναι η διατήρηση, λειτουργία και ανάπτυξη του δικτύου. Εδώ ο δότης πρέπει να αντιμετωπίσει τόσο τις ιδιαιτερότητες των ληπτών όσο και τις αυξημένες απαιτήσεις μιας ουσιαστικά νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Απαιτείται να δημιουργήσει μηχανισμούς οργάνωσης και ελέγχου έτσι ώστε να εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία του δικτύου η οποία και θα αποτελέσει τη βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη του. Η ανάπτυξη αυτή θα βασισθεί στις ακόλουθες κύριες προϋποθέσεις:

- Στη σωστή διοίκηση και διαχείριση του δικτύου από τον δότη.
- Στη σωστή εκπαίδευση των ληπτών.
- Στην πιστή τήρηση των προδιαγραφών λειτουργίας του δικτύου από τα μέλη του (δότη και λήπτες).
- Στην προβολή του συστήματος και του δικτύου franchising, καθώς επίσης και των προϊόντων και υπηρεσιών του.
- Στη διαρκή ανανέωση και βελτίωση του Συστήματος Franchising.
- Στις αρμονικές σχέσεις των μελών του δικτύου

Τέλος είναι αναγκαίο να τονισθεί ότι ο Δότης δεν πρέπει να επιδιώξει από την αρχή μία αλματώδη ανάπτυξη του δικτύου του. Οφείλει να ακολουθήσει μία συντηρητική τακτική στον τομέα αυτό αναπτύσσοντας το δίκτυο με ρυθμό ευθέως ανάλογο τόσο της ανταπόκρισης του καταναλωτικού κοινού όσο και της δικής του οργανωτικής υποδομής. Ανάπτυξη άναρχη, χωρίς δηλαδή την ύπαρξη και εκτέλεση συγκεκριμένου στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου και δυνατότητα πλήρους υποστήριξης του, μπορεί να οδηγήσει στη συρρίκνωση ή ακόμη και στην κατάρρευση του δικτύου.

#### **4. 2. 4. 2. Οι Σχέσεις Δότη και Λήπτη**

Η βασικότερη προϋπόθεση της ομαλής λειτουργίας και ανάπτυξης ενός δικτύου franchising, η οποία και θα εξασφαλίσει μελλοντικά την αποφυγή δικαστικών διενέξεων μεταξύ των μελών του, είναι η ύπαρξη αρμονικών σχέσεων μεταξύ τους και κύρια μεταξύ Δότη Ληπτών. Πράγματι στο franchising οι διαπροσωπικές αυτές σχέσεις αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο επάνω στον οποίο στηρίζεται ολόκληρο το δίκτυο. Επιπλέον διακρίνονται από μια πολυπλοκότητα καθόσον πρόκειται τόσο για τις σχέσεις μεταξύ Δότη -Ληπτών όσο και για εκείνες των Ληπτών μεταξύ τους. Για να αποβεί αμοιβαία επωφελής αυτή η επιχειρηματική συνεργασία χρειάζεται και τα δύο μέρη να προσπαθήσουν ειλικρινά για τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ τους.

Η σχέση Δότη - Λήπτη παρουσιάζει τις εξής ιδιαιτερότητες:

- Στα πρώτα στάδια ο Λήπτης στηρίζεται απόλυτα στον Δότη δεδομένου ότι μη γνωρίζοντας συνήθως ούτε το αντικείμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά ούτε και τη λειτουργία του συστήματος franchising εξαρτά την επαγγελματική του υπόσταση από την υποστήριξη που θα του παράσχει ο δότης.
- Όταν ο λήπτης αποκτήσει επαγγελματική εμπειρία και αισθανθεί ότι μπορεί πια να βασισθεί στις δικές του δυνάμεις πολύ συχνά αφενός μεν αγνοεί ης οδηγίες του δότη αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης του μέσα στο δίκτυο αντιδρώντας και στους σχετικούς ελέγχους, αφετέρου δε θεωρεί ότι άδικα καταβάλλει τα διαρκή δικαιώματα στον δότη. Επιπλέον πολλές φορές απαιτεί να έχει διαφορετική μεταχείριση από εκείνη των νέων ληπτών δημιουργώντας έτσι συνεχή προβλήματα στη λειτουργία του δικτύου.

Για να αποφύγει τη δημιουργία τέτοιων σοβαρών προβλημάτων πρέπει ο δότης να έχει υπόψη του τα ακόλουθα:

- Την κύρια ευθύνη του προσδιορισμού και της οριοθέτησης των διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στο δίκτυο την έχει εκείνος. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να φροντίσει ώστε να δημιουργηθεί ένα κλίμα υγιούς συνεργασίας στο οποίο ο λήπτης να αισθάνεται ότι μπορεί ελεύθερα να αναπτύξει τις δημιουργικές του ικανότητες δρώντας επιχειρηματικά στα πλαίσια του δικτύου. Οι παλαιοί, έμπειροι και ικανοί λήπτες θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης ορισμένων πρωτοβουλιών και εφαρμογής ιδεών χρήσιμων για τη βελτίωση της λειτουργίας του συστήματος. Ακόμη θα πρέπει να αναγνωρίζεται έμπρακτα η συμβολή τους στην ανάπτυξη του συστήματος.
- Δεν πρέπει να συνάπτει ιδιαίτερες συμφωνίες με κάποιους λήπτες οι οποίες αργά ή γρήγορα θα αποκαλυφθούν με αποτέλεσμα να δυναμιτίσουν το καλό κλίμα του δικτύου.
- Οφείλει να εξηγεί επαρκώς στους λήπτες τους λόγους για τους οποίους προβαίνει σε βελτιώσεις και αλλαγές στο σύστημα έτσι ώστε αυτοί να τις εφαρμόζουν συνειδητά και άρα επιτυχημένα.
- Είναι απαραίτητο να τηρεί πιστά τα συμφωνηθέντα πρώτος εκείνος για να μπορεί κατόπιν να απαιτεί και από τους λήπτες να το πράττουν.
- Πρέπει να φροντίζει ώστε το προσωπικό υποστήριξης του δικτύου να εξυπηρετεί άμεσα και ικανοποιητικά τους λήπτες.
- Η ύπαρξη και λειτουργία του δικτύου franchising στηρίζεται στους λήπτες οι οποίοι πρέπει να απολαμβάνουν εκτίμησης και σεβασμού.
- Τέλος χρειάζεται πάντοτε να έχει υπόψη του ότι οι καλές σχέσεις οικοδομούνται με συνεχή προσπάθεια και δεν είναι αποτέλεσμα της τύχης, έχουν δε τη βάση τους στην αρχική σωστή επιλογή των ληπτών.

Από την πλευρά του ο λήπτης πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι και εκείνος φέρει σημαντικό μερίδιο ευθύνης αναφορικά με τη δημιουργία αρμονικών συνεργασιακών σχέσεων στο δίκτυο franchising. Γι' αυτό θα πρέπει να γνωρίζει ότι:

- Όσο χρονικό διάστημα διαρκεί η συμβατική του σχέση με τον δότη είναι υποχρεωμένος να τηρεί πιστά τα συμφωνηθέντα υπαγόμενος στην καθοδήγηση εκείνου. Το γεγονός ότι είναι παλαιός λήπτης δεν του δίδει κανένα πρόσθετο δικαίωμα σε σχέση με κάποιον νεοεισελθόντα στο δίκτυο.
- Ο δότης είναι δημιουργός του συστήματος και του δικτύου και επομένως είναι εκείνος που λαμβάνει τις κρίσιμες αποφάσεις για όλα τα σοβαρά θέματα που τα αφορούν, ανεξάρτητα από το γεγονός ότι ο λήπτης είναι μεν αυτόνομος επιχειρηματίας όμως οφείλει να λειτουργεί την επιχείρηση του σεβόμενος τις γενικές αρχές του Franchising.
- Οι ενδεχόμενες αλλαγές που επιβάλλονται από τον δότη αναφορικά με την εμφάνιση των καταστημάτων' του δικτύου, τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος και τα διατιθέμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες είναι τις περισσότερες φορές αναγκαίες για να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητα τους στην αγορά.
- Οφείλει να ενημερώνει διαρκώς τον δότη για τις αλλαγές στις καταναλωτικές τάσεις της τοπικής αγοράς έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η άμεση προσαρμογή του συστήματος franchising σε αυτές.

Ωστόσο η δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων στο δίκτυο εξαρτάται κυρίως από την ύπαρξη ομαλής επικοινωνίας μεταξύ δότη και ληπτών. Αυτή μπορεί να γίνεται σε δύο επίπεδα: σε αυστηρά προσωπικό μεταξύ του δότη και καθενός λήπτη και σε συλλογικό μεταξύ του δότη και των ληπτών του δικτύου ως συνόλου. Ιδιαίτερη σημασία έχει το δεύτερο είδος επικοινωνίας. Στη συλλογική επικοινωνία εφαρμόζονται οι εξής τεχνικές:

1. Η οργάνωση συναντήσεων. Αυτές οργανώνονται με πρωτοβουλία του Δότη συνήθως σε τακτά χρονικά διαστήματα στην έδρα του και μπορούν να είναι εθνικού αλλά και περιφερειακού επιπέδου. Είναι πάρα πολύ χρήσιμες γιατί εκεί συζητούνται και αναλύονται τα πιθανά προβλήματα του δικτύου και δίδονται οι αρμόζουσες λύσεις, ανταλλάσσονται και εκφράζονται νέες ιδέες για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος και του δικτύου, παρέχονται χρήσιμες πληροφορίες για τις συνθήκες της αγοράς σε τοπικό αλλά και εθνικό επίπεδο, παρουσιάζονται τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες όπως επίσης και το νέο διαφημιστικό πρόγραμμα και τέλος δίδεται η δυνατότητα στον Δότη να έρχεται σε άμεση επαφή με όλους τους λήπτες του δικτύου. Ο τρόπος αυτός επικοινωνίας είναι πολύ διαδεδομένος στο εξωτερικό αλλά δυστυχώς ακόμη ελάχιστα στη χώρα μας.

2. Η δημιουργία διαρκών επιτροπών. Αυτές συστήνονται πάλι με πρωτοβουλία του δότη και έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα. Τα μέλη τους μπορεί να επιλέγονται από το Δότη ή από τους Λήπτες ή και με κοινή συνεργασία. Συμμετέχουν τόσο ο Δότης ή εκπρόσωπος του όσο και κάποιοι από τους λήπτες επιλεγόμενοι με κριτήρια που αναφέρονται στην αρχαιότητα, στο δυναμισμό τους, στην επιχειρηματική τους ικανότητα κ.λπ. Στις επιτροπές αυτές συζητούνται διάφορα προβλήματα του δικτύου και προτείνονται λύσεις, προτείνονται νέες στρατηγικές πωλήσεων, μάρκετινγκ, διαφήμισης κ.λπ. και γενικότερα επιλαμβάνονται όλων των σοβαρών θεμάτων που αναφέρονται στο δίκτυο. Είναι δυνατό μάλιστα, αλλά και πάρα πολύ χρήσιμο, να ανατίθεται σε κάποια από αυτές ης επιτροπές η σύνταξη ενός Εσωτερικού Κώδικα Δεοντολογίας του δικτύου ο οποίος θέτει κανόνες ορθής συμπεριφοράς που θα πρέπει να ακολουθούνται από τα μέλη του δικτύου αναφορικά με τις μεταξύ τους σχέσεις αλλά και με τις σχέσεις τους με τους τρίτους (πελάτες, προμηθευτές κ.λπ.) Τα είδη των επιτροπών (π.χ. διαφήμισης, προϊόντων, εκπαίδευσης, τεχνογνωσίας κ.λπ.) και ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας τους διαφέρουν αισθητά από το ένα δίκτυο στο άλλο, όπως επίσης και η επιρροή που ασκούν στη λήψη των τελικών αποφάσεων του δότη. Η χρησιμότητα της λειτουργίας αυτών των επιτροπών είναι μεγάλη καθόσον βοηθούν τον κάθε λήπτη που λαμβάνει μέρος σε αυτές να συνειδητοποιήσει τη σημασία της συμμετοχής του στο δίκτυο και της δυνατότητας του να συμβάλει στην εξέλιξη και ανάπτυξή του.

Με αυτό τον τρόπο δεν αισθάνεται ότι είναι ένας υφιστάμενος του δότη ο οποίος απλώς και μόνο εφαρμόζει μηχανικά τους κανόνες του συστήματος. Ακόμη βοηθούν στη δημιουργία ενός πνεύματος στενής συνεργασίας μέσα στο δίκτυο που αποτελεί σημαντικό παράγοντα της ομοιογένειας και συνοχής του. Τέλος ο δότης ωφελείται ουσιαστικά από τη λειτουργία αυτών των επιτροπών δεδομένου ότι χωρίς πρόσθετη οικονομική επένδυση έχει στη διάθεση του μία σημαντική πηγή ιδεών χρήσιμων για τη διαρκή ανανέωση και βελτίωση των λειτουργιών, προϊόντων και υπηρεσιών του συστήματος franchising επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα και συνεχή ενεργητική συμμετοχή των ληπτών στο δίκτυο.

#### **4. 2. 4. 3. Σχέσεις μεταξύ των Ληπτών**

Στις Η.Π.Α., κατά κύριο λόγο, δημιουργούνται από τους λήπτες ορισμένων δικτύων franchise ενώσεις (Franchisee Associations) με βασικό σκοπό την οργανωμένη εκπροσώπηση των συμφερόντων τους απέναντι στους δότες και την ενίσχυση της διαπραγματευτικής τους θέσης στο δίκτυο. Όμως αυτές οι ενώσεις μπορεί να επιδιώκουν και άλλους σκοπούς, όπως π.χ. την εκπροσώπηση των μελών τους στις αρμόδιες αρχές, την σύνταξη κώδικα δεοντολογίας των μελών του δικτύου franchise, την ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού, την καλύτερη προώθηση και προβολή των προϊόντων και υπηρεσιών του συστήματος franchise, την καλύτερη ενημέρωση των μελών τους για τα τεκταινόμενα τόσο στο συγκεκριμένο δίκτυο όσο και γενικότερα στην αγορά του franchising κ.λπ. Στις Η.Π.Α. πάντα αρκετοί δότες αποδέχονται με ευχαρίστηση και υποστηρίζουν τις ενώσεις των ληπτών τους θεωρώντας ότι συμβάλουν στην καλύτερη επικοινωνία και ανταλλαγή ιδεών και απόψεων μέσα στο δίκτυο franchise. Μάλιστα ορισμένοι συμμετέχουν σε αυτές ης ενώσεις είτε ως πλήρη μέλη, είτε ως μέλη χωρίς δικαίωμα ψήφου, είτε ως απλοί παρατηρητές.

Όμως και στην Ευρώπη, κυρίως στη Γαλλία, αρκετοί δότες ευνοούν τη δημιουργία τέτοιου είδους ενώσεων, είτε για να διευκολύνουν την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των ληπτών, είτε γιατί θεωρούν ότι με αυτόν τον τρόπο θα ασκήσουν ένα καλύτερο έλεγχο στο δίκτυο. Άλλοι πάλι πιστεύουν ότι χρειάζεται να υπάρχουν σχέσεις μεταξύ των ληπτών γιατί έτσι επιλύεται το πρόβλημα της αντιδραστικής συμπεριφοράς των παλαιών ληπτών απέναντι στους νέους. Στη χώρα μας πάντως χι μόνο δεν ευνοείται αλλά αντίθετα αποθαρρύνεται από τους δότες η δημιουργία τέτοιου είδους σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των ληπτών. Ο δότης φοβάται ότι πιθανόν οι λήπτες να συνασπισθούν εναντίον του και να προσπαθήσουν να εφαρμόσουν τις δικές τους επιχειρηματικές μεθόδους στο δίκτυο franchise. Ακόμη φοβάται ότι με την ανάπτυξη συνεργασιακών σχέσεων μεταξύ των ληπτών θα αναπτυχθούν και αντίστοιχες τάσεις ανεξαρτητοποίησης τους από το κέντρο λήψης των αποφάσεων, με αποτέλεσμα να μην εφαρμόζουν πλέον ης οδηγίες του αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων τους.

#### **4.2.4.4. Η Λογιστική Οργάνωση**

Ένα όμως δίκτυο franchising πρέπει να λειτουργεί οργανωμένα αφενός μεν για να είναι αποδοτική η λειτουργία του αφετέρου δε για να μπορεί ο δότης να το ελέγχει. Βασικότατο παράγοντα της οργανωμένης λειτουργίας του δικτύου αποτελεί η λογιστική του οργάνωση. Μέσα από αυτήν μπορεί ο δότης να εξακριβώνει εύκολα και γρήγορα κατά πόσο οι λήπτες εκπληρώνουν στο ακέραιο την υποχρέωση τους για την καταβολή σε αυτόν των χρηματικών ποσών που αντιστοιχούν στα διαρκή δικαιώματα και στην εισφορά για τη διαφήμιση - κυρίως όταν τα ποσά αυτά υπολογίζονται σε ποσοστό επί του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων τους - και επιπλέον να διαπιστώνει εάν το δίκτυο λειτουργεί σωστά αναφορικά με τις φορολογικές του υποχρεώσεις.

Ο δότης θα πρέπει να δημιουργήσει και αναπτύξει ένα απλό στη λειτουργία του λογιστικό σύστημα για το δίκτυο franchising και να το στηρίξει με το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο αφενός μεν θα το λειτουργεί αφετέρου δε θα παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη στους λήπτες. Η υποστήριξη αυτή μπορεί να αφορά στην παροχή συμβούλων για τη σύνταξη του μισθολογίου της επιχείρησης, της απόδοσης του Φ.Π.Α., της σύνταξης του ισολογισμού κ.λπ.

Από τη μεριά τους οι λήπτες οφείλουν να παρέχουν στον δότη όλα εκείνα τα λογιστικά - οικονομικά στοιχεία που κρίνονται απαραίτητα για την ικανοποιητική παρακολούθηση της λειτουργίας των επιχειρήσεων τους.

#### **4.2.4.5 Η Μηχανογραφική Οργάνωση**

Στην εποχή της πληροφορικής που διανύουμε δεν νοείται οργανωμένη και σύγχρονη επιχείρηση η οποία δεν χρησιμοποιεί στις λειτουργικές της διαδικασίες ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Εάν λοιπόν η εφαρμογή της πληροφορικής σε μία μεμονωμένη και απλής μορφής επιχείρηση θεωρείται πλέον ως απαραίτητη προϋπόθεση για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της είναι εύλογο ότι πολύ περισσότερο απαραίτητη είναι η εφαρμογή της σε πολύπλοκα επιχειρηματικά σχήματα όπως είναι τα δίκτυα franchising. Πραγματικά η μηχανοργάνωση ενός δικτύου αποτελεί πολύτιμο εργαλείο για την απλούστευση και συντόμευση των διαδικασιών λειτουργίας του, την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των μελών του, την ταχύτερη αντίδραση προσαρμογής της διαρκώς μεταβαλλόμενες αγοραστικές συνθήκες, τη βέλτιστη υποστήριξη των ληπτών από τον δότη και τέλος τον πληρέστερο έλεγχο τους από αυτόν.



Με τη σωστά μελετημένη και αποτελεσματικά εφαρμοσμένη μηχανοργάνωση ενός δικτύου franchising επιτυγχάνονται τα ακόλουθα:

- Αποτελεσματικός έλεγχος των πωλήσεων των καταστημάτων του δικτύου
- Συνεχής παρακολούθηση της παστής τήρησης από τους λήπτες της πολιτικής των πωλήσεων του δότη
- Παρακολούθηση της αποδοτικότητας των καταστημάτων του δικτύου
- Έλεγχος της τήρησης των κεντρικών συμφωνιών με τους προμηθευτές του δικτύου
- Έλεγχος της τήρησης των φορολογιστικών υποχρεώσεων των επιχειρήσεων του δικτύου
- Η άμεση επικοινωνία των ληπτών με την επιχείρηση του δότη
- Η παραγωγή στατιστικών για την υποστήριξη των διαδικασιών λήψης αποφάσεων
- Η διαχείριση χονδρικών πωλήσεων (παραγγελίες - - παραλαβές – τιμολόγηση)
- Η διαχείριση λιανικών πωλήσεων (POS, χρήση bar codes)
- Η διαχείριση αγορών και αποθηκών·
- Η διαχείριση ταμείου
- Η τήρηση των επίσημων φορολογικών βιβλίων
- Η εφαρμογή της πολιτικής marketing και πωλήσεων (τιμές, εκπτώσεις, προσφορές κ.λπ)

Σε ένα δίκτυο franchising μπορούν να ακολουθηθούν οι εξής δύο μέθοδοι μηχανογράφησης:

Η κεντρική μηχανογράφηση με συνεχή on-line επικοινωνία, ή διαφορετικά το ενιαίο σύστημα μηχανογράφησης σε όλα τα καταστήματα του δικτύου. Η πρώτη μέθοδος παρουσιάζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

#### Πλεονεκτήματα

- ✓ Άμεση και σίγουρη αμφίδρομη ενημέρωση
- ✓ Πλήρης έλεγχος των καταστημάτων

### Μειονέκτημα

- ✓ Υψηλό τηλεπικοινωνιακό κόστος

Η δεύτερη μέθοδος παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

### Πλεονεκτήματα

- ✓ Κάλυψη πολλών και διαφορετικών επιχειρήσεων
- ✓ Χαμηλό τηλεπικοινωνιακό κόστος

### Μειονέκτημα

- ✓ Ανάγκη σωστού συντονισμού για την αποτελεσματική επικοινωνία και την αξιόπιστη ανταλλαγή των στοιχείων.

## **4. 2. 4. 6. Οι Μηχανισμοί Ελέγχου**

Αποτελεί δικαίωμα αλλά συγχρόνως και υποχρέωση του Δότη η άσκηση ενός διαρκούς και ικανοποιητικού ελέγχου του δικτύου franchising, δηλαδή των ληπτών. Δικαίωμα γιατί ο δότης πρέπει να γνωρίζει εάν οι λήπτες του καταβάλουν τα πράγματι οφειλόμενα ποσά που αντιστοιχούν στα διαρκή δικαιώματα και υποχρέωση γιατί οφείλει να διαφυλάξει την ομοιογένεια και συνοχή του δικτύου προφυλάσσοντας το από ενέργειες κάποιων «κακών» ληπτών που προσβάλλουν το σύνολο.

Από τη στιγμή που το franchising αποτελεί την πιστή αναπαραγωγή μιας επιχειρηματικής επιτυχίας ολόκληρο το δίκτυο πρέπει να λειτουργεί ομοιόμορφα. Γι' αυτό ο δότης χρειάζεται να επινοήσει και εφαρμόσει ένα συγκεκριμένο σύστημα ελέγχου των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των ληπτών του έτσι ώστε να είναι βέβαιος ότι αυτοί τηρούν επακριβώς τις διαδικασίες λειτουργίας του συστήματος franchising. Ακόμη ο έλεγχος αυτός θα παράσχει στον δότη τις απαραίτητες πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο ο κάθε λήπτης του δικτύου ασκεί την επιχειρηματική του δραστηριότητα και έτσι θα έχει τη δυνατότητα άμεσης παρέμβασης σε περιπτώσεις επικίνδυνων παρεκκλίσεων κάποιου λήπτη από τις ακολουθητέες διαδικασίες. Αλλά και ο λήπτης ωφελείται από την άσκηση αυτού του ελέγχου δεδομένου ότι έτσι αναγκάζεται να συγκεντρώνει και καταγράφει όλο το σχετικό με τη λειτουργία της επιχείρησης του πληροφοριακό υλικό, εργασία που θα του αποβεί πάρα πολύ χρήσιμη στην εκτίμηση και διόρθωση των τυχόν επιχειρηματικών του σφαλμάτων.

Τέλος ο σωστά ασκούμενος έλεγχος αποτελεί ένα πρώτης τάξεως προληπτικό μέτρο για την αποφυγή μελλοντικών δικαστικών διενέξεων μεταξύ δότη και ληπτών. Για την άσκηση ενός αποδοτικού ελέγχου στο δίκτυο ο δότης θα πρέπει να δημιουργήσει κάποιους ανάλογους μηχανισμούς. Είναι χρήσιμο να συσταθούν δύο διαφορετικές ομάδες ελέγχου αποτελούμενες από έμπιστους εκπροσώπους του δότη. Η μια, η «επίσημη», αποτελείται από στελέχη του δότη γνωστά στους λήπτες και θα πραγματοποιεί επισκέψεις στα καταστήματα των ληπτών τόσο σε προκαθορισμένα όσο και σε απρόβλεπτα χρονικά διαστήματα, όπου θα ελέγχει την πιστή εφαρμογή του συστήματος franchising αναφορικά με την εμφάνιση του καταστήματος, τον τρόπο πώλησης των προϊόντων και παροχής των υπηρεσιών, τον τρόπο τήρησης των λογιστικών βιβλίων κ.λπ. Η άλλη ομάδα ελέγχου, η «ανεπίσημη» ή «μυστική», αποτελείται από εκπροσώπους του δότη οι οποίοι όμως είναι άγνωστοι στους λήπτες και επισκέπτονται τα καταστήματα τους ως πελάτες (mystery shopping) έχοντας έτσι τη δυνατότητα να ελέγχουν τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών, τη συμπεριφορά του λήπτη και των υπαλλήλων του απέναντι τους, την τυχόν πώληση από τον λήπτη ανταγωνιστικών προϊόντων κ.λπ.

Στην περίπτωση κατά την οποία διαπιστωθεί από τον έλεγχο ότι κάποιος ή κάποιοι λήπτες έχουν-παρεκκλίνει σημαντικά από την πιστή εφαρμογή του συστήματος ενημερώνεται άμεσα ο δότης και συνιστάται στους λήπτες αυτούς η παρακολούθηση ενός ταχύρρυθμου προγράμματος επανεκπαίδευσης. Εάν η συγκεκριμένη παρέκκλιση δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική επισημαίνεται και διορθώνεται επιτόπου από την ομάδα ελέγχου.

Αποδεικνύεται σαφέστατα η σπουδαιότητα του ελέγχου για τη σωστή και αποδοτική λειτουργία ενός δικτύου franchising. Ο έλεγχος αυτός όμως είναι απαραίτητο να βασίζεται στην αρχή της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ δότη και λήπτη γιατί ο καλύτερος τρόπος για να πεισθούν οι λήπτες ότι πρέπει να εφαρμόζουν πιστά το σύστημα franchising είναι να τους αποδεικνύει συνεχώς ο δότης ότι τους περιβάλλει με εμπιστοσύνη. Βέβαια εδώ θα μπορούσε κάποιος να ισχυρισθεί ότι εμπιστοσύνη και έλεγχος είναι έννοιες ασυμβίβαστες, όμως στα δίκτυα franchising είναι γεγονός ότι ο ακριβοδίκαιος έλεγχος οικοδομεί και στηρίζει τις σχέσεις εμπιστοσύνης δεδομένου ότι αντικειμενικός του σκοπός είναι η επιτυχία του δικτύου και επομένως τόσο του δότη όσο και των ληπτών του. Γι' αυτό οφείλει ο δότης να έχει συνεχώς υπόψη του ότι ο έλεγχος των ληπτών πρέπει να στηρίζεται σε μία διαρκή σωστή επικοινωνία μέσα στο δίκτυο.

#### **4. 2. 4. 7. Συμπεράσματα**

Η λειτουργία και η υγιής ανάπτυξη ενός δικτύου franchising προϋποθέτουν την ύπαρξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του, την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης και την άσκηση ενός συνεχούς ελέγχου. Όλα αυτά σημαίνουν ότι ο Δότης δεν πρέπει να δημιουργήσει ένα δίκτυο και μετά να το εγκαταλείψει στην τύχη του προσβλέποντας απλώς και μόνο στις εισπράξεις που αυτό θα του αποφέρει. Οφείλει να κατανοήσει ότι ένα σημαντικό μέρος των εσόδων του από τη λειτουργία του δικτύου θα πρέπει να το επαναεπενδύσει σε αυτό. Οφείλει ακόμη να κατανοήσει ότι θα πρέπει να αφιερώνει αρκετό χρόνο ασχολούμενος και προσωπικά με τη λειτουργία του δικτύου. Σε διαφορετική περίπτωση πολύ σύντομα θα βρεθεί αντιμέτωπος με σωρεία σοβαρών και πειστικών προβλημάτων με πιθανότατη κατάληξη την κατάρρευση ολόκληρου του οικοδομήματος.

Έχει παρατηρηθεί ότι εκείνοι οι δότες που ξεκίνησαν τη δημιουργία ενός δικτύου franchising με αποκλειστικό σκοπό την άμεση είσπραξη κάποιων σημαντικών χρηματικών ποσών από τα δικαιώματα εισόδου για να επιλύσουν ορισμένα οικονομικά τους προβλήματα είναι αυτοί οι οποίοι αμέσως μετά τη λειτουργία των πρώτων καταστημάτων αδιαφορούν πλήρως για την πορεία των άτυχων εκείνων νέων επιχειρημάτων που τους εμπιστεύθηκαν.

Αντίθετα οι δότες οι οποίοι σύστησαν ένα δίκτυο μετά από λεπτομερή εξέταση όλων των δεδομένων και αφού προηγουμένως δημιούργησαν την απαραίτητη υποδομή είναι εκείνοι που φροντίζουν διαρκώς για την οργάνωση και ανάπτυξη του απολαμβάνοντας έτσι στο μέγιστο βαθμό όλα τα πλεονεκτήματα του franchising. Συνεπώς το franchising πρέπει να αποτελεί συνειδητή και σε καμία περίπτωση ευκαιριακή επιχειρηματική επιλογή δεδομένου ότι η επιλογή του ως τρόπου ανάπτυξης επιχειρήσεων έχει πολύ μεγαλύτερες απαιτήσεις από ότι η επιλογή άλλων μεθόδων επιχειρηματικής ανάπτυξης (π.χ. η δημιουργία δικτύου εμπορικών αντιπρόσωπων).

#### **4. 2. 5. Ο Ρόλος των Συμβούλων Franchising**

Αρκετοί στη χώρα μας αμφισβητούν και μάλιστα έντονα τη χρησιμότητα της ύπαρξης και τη σπουδαιότητα του ρόλου των συμβούλων franchising. Ισχυρίζονται ότι οι σύμβουλοι όχι μόνο δεν είναι σε θέση να προσφέρουν χρήσιμες υπηρεσίες στο θεσμό αλλά αντίθετα τον βλάπτουν αφενός μεν με τις μεθόδους προσέγγισης που χρησιμοποιούν, αφετέρου δε με τον τρόπο που ασκούν το επάγγελμά τους. Είναι βέβαια αλήθεια ότι όπως σε όλους τους επαγγελματικούς χώρους υπάρχουν και δρουν καλοί αλλά και κακοί επαγγελματίες έτσι και στο χώρο του franchising υπάρχουν σύμβουλοι οι οποίοι με έντιμο και άρτιο από κάθε άποψη τρόπο ακούν το επάγγελμά τους όπως βέβαια υπάρχουν και κάποιοι άλλοι που και ανεπαρκείς επαγγελματικά είναι αλλά επιπλέον χρησιμοποιούν και αθέμιτα μέσα προκειμένου να ικανοποιήσουν το προσωπικό τους συμφέρον αγνοώντας και βλάπτοντας έτσι αυτό του πελάτη τους.

Παρόλα αυτά οι σωστοί σύμβουλοι franchising προάγουν το θεσμό δεδομένου ότι βοηθούν αποτελεσματικά τόσο τους Δότες όσο και τους Λήπτες στην προσπάθεια που καταβάλουν για να δημιουργήσουν επιτυχημένα συστήματα και δίκτυα franchising, αποφεύγοντας πιθανά ολέθρια σφάλματα και διάφορες αστοχίες. Πραγματικά όπως ήδη διαπιστώθηκε είναι τόση η πολυπλοκότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα σε ένα δίκτυο franchising αλλά και τόσο εξειδικευμένες οι γνώσεις που απαιτούνται για τη δημιουργία ενός συστήματος και ενός δικτύου που είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητη η συνδρομή των εξειδικευμένων συμβούλων στη δημιουργία και ανάπτυξη αυτών των συστημάτων και δικτύων. Πολύτιμη είναι η βοήθεια του συμβούλου franchise για τον νέο επιχειρηματία που επιθυμεί να αναπτυχθεί με το σύστημα franchising, καθώς είναι ο άνθρωπος-κλειδί που θα ανοίξει τον «δρόμο» και θα του προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών. Ο εξειδικευμένος σύμβουλος franchising είναι αυτός που:

- θα συνδράμει τον υποψήφιο δότη στο να εκτιμήσει εάν η επιχείρηση του πληρεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να αναπτυχθεί με franchising
- θα τον βοηθήσει στη δημιουργία του συστήματος franchising
- θα συνθέσει το πακέτο franchise
- θα συντάξει το εγχειρίδιο λειτουργίας

- θα προωθήσει το πακέτο και θα τον βοηθήσει στη σύναψη συμφωνιών με υποψήφιους λήπτες
- θα τον βοηθήσει στη δημιουργία της υποδομής υποστήριξης του δικτύου
- θα συντάξει τις μελέτες αγοράς, σκοπιμότητας και το business plan
- θα τον βοηθήσει στη δημιουργία των πιλοτικών καταστημάτων
- θα τον βοηθήσει στην ανάπτυξη, υποστήριξη, διαχείριση, οργάνωση και έλεγχο του δικτύου
- θα τον βοηθήσει στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των υποψηφίων ληπτών
- θα συμβουλεύσει τον υποψήφιο λήπτη αναφορικά με τα υπάρχοντα συστήματα και δίκτυα franchising και θα τον βοηθήσει στην τελική του επιλογή.

Όσο για τον νέο επιχειρηματία, θα πρέπει να επιλέξει τη σωστή εταιρεία συμβούλων franchise, με βάση τα εξής κριτήρια:

1. το επαγγελματικό ήθος. Ο σύμβουλος θα πρέπει να προσεγγίζει τον κάθε πελάτη του με αντικειμενικότητα και φυσικά να βάζει τα συμφέροντα του πελάτη πάνω από όλα.
2. επίσης απαραίτητο είναι να έχει εμπειρία στο franchising. Ο σύμβουλος διαχειρίζεται πολλές φορές το επιχειρηματικό μέλλον του πελάτη του, καθώς και τη μελλοντική οικονομική του πορεία.
3. διαπιστευτήρια και συστάσεις είναι πάντοτε επιβεβλημένα, διότι προστατεύουν τον χώρο από «επιτήδειους και τσαρλατάνους».
4. οι όροι και οι στόχοι της συνεργασίας θα πρέπει να είναι κατανοητοί, δίκαιοι (σε σχέση δικαιοπάροχου-δικαιοδόχου) και συνάμα καλά κατοχυρωμένοι.

## **4.2.6 Η Ασφαλιστική Κάλυψη του Δικτύου Franchising**

### **4.2.6.1 Η Αναγκαιότητα της Ασφάλισης**

Όπως κάθε επιχειρηματίας έτσι και οι επιχειρηματίες του franchising (δότης - λήπτης) αναλαμβάνουν κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων τους σημαντικούς επιχειρηματικούς κινδύνους. Για να προστατευθούν αποτελεσματικά από αυτούς θα πρέπει να ασφαλιστούν. Η ασφάλιση μάλιστα των δικτύων franchising παρουσιάζεται περισσότερο αναγκαία από αυτήν του μεμονωμένου επιχειρηματία γιατί είναι πιθανό η επέλευση ενός κινδύνου να μην έχει επιπτώσεις μόνο στο Εγκεκριμένο λήπτη αλλά σε ολόκληρο το δίκτυο ή έστω σε κάποιο σημαντικό τμήμα (π.χ. προμήθεια ελαττωματικών προϊόντων, προσωρινή διακοπή της λειτουργίας της επιχείρησης του δότη κ.λπ). Γι' αυτό το λόγο συνίσταται ο δότης να έχει . μελετήσει διεξοδικά με τη βοήθεια του ασφαλιστικού του συμβούλου τις ιδιαίτερες ανάγκες ασφάλισης του δικτύου του σε τρόπο ώστε να προτείνει στους υποψήφιους λήπτες ένα συγκεκριμένο ασφαλιστικό πακέτο το οποίο μάλιστα θα πρέπει να έχει και δυνατότητα προσαρμογής στις τυχόν ιδιαιτερότητες κάποιων ληπτών αλλά και στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του δικτύου.

### **4.2.6. 2. Τρόποι και Είδη Ασφάλισης**

Η ασφαλιστική κάλυψη ενός δικτύου franchising θα πρέπει να στηρίζεται στους ακόλουθους βασικούς παράγοντες:

- στην ομοιομορφία του δικτύου
- στον αριθμό των μελών του
- στις κοινές ανάγκες των ληπτών και
- στην εμπειρία του δότη

Με βάση αυτές τις παραμέτρους θα δημιουργηθεί ένα εξειδικευμένο ενιαίο ασφαλιστήριο συμβόλαιο για όλα τα καταστήματα του δικτύου που θα παρέχει όμως ταυτόχρονα τη δυνατότητα στον κάθε λήπτη να συμπεριλάβει και τις δικές του ιδιαίτερες ασφαλιστικές ανάγκες. Το ενιαίο αυτό ασφαλιστήριο συμβόλαιο θα περιλαμβάνει πολύ περισσότερες και χρησιμότερες ασφαλιστικές καλύψεις από εκείνες των συνηθισμένων ασφαλιστικών

προγραμμάτων για τα μεμονωμένα καταστήματα, γιατί σε μία αλυσίδα καταστημάτων είναι ευνόητο ότι η ασφαλιστική εταιρεία έχει τη δυνατότητα παροχής πολύ μεγαλύτερου αριθμού καλύψεων. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι το ενιαίο συμβόλαιο θα έχει σχεδιασθεί ειδικά για τις ανάγκες του συγκεκριμένου δικτύου και με βάση την προηγούμενη εμπειρία του δότη. Ακόμη το κόστος του ενιαίου συμβολαίου θα είναι σημαντικά χαμηλότερο από το αντίστοιχο για ένα μεμονωμένο κατάστημα. Τέλος με την ένταξη του στο δίκτυο franchising και την υπογραφή του ενιαίου ασφαλιστηρίου συμβολαίου ο λήπτης αποκτά πολύ μεγαλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα έναντι της ασφαλιστικής εταιρείας από ότι ο μεμονωμένος επιχειρηματίας.

Ένα πλήρες ενιαίο ασφαλιστικό συμβόλαιο ενός δικτύου franchising πρέπει απαραίτητως να καλύπτει τους εξής κινδύνους:

- καταστροφής του κτιρίου, του εξοπλισμού και των εμπορευμάτων από πυρκαγιά, τρομοκρατικές ενέργειες, σεισμούς, πλημμύρες κ.λπ.
- διακοπής της λειτουργίας της επιχείρησης τόσο του δότη όσο και των ληπτών
- διαρρήξεως και κλοπής
- αστικής ευθύνης

Πριν από την έκδοση του ασφαλιστηρίου συμβολαίου για το κάθε κατάστημα δικτύου ο ασφαλιστικός σύμβουλος θα πρέπει να προσφέρει στο λήπτη και υπηρεσίες «Risk Management» έτσι ώστε να αποφευχθεί η πιθανότητα υπασφάλισης ή υπερασφάλισης του καταστήματος. Με μία επιθεώρηση του υπό ασφάλιση του καταστήματος και σε συνεργασία με τον λήπτη θα εκτιμηθούν οι ασφαλιζόμενες και θα προταθούν συγκεκριμένα μέτρα προστασίας του καταστήματος, Επιπλέον διαμέσου αυτής της οργανωμένης ασφαλιστικής υποστήριξης του δικτύου franchising ο λήπτης έχει τη δυνατότητα πρόσβασης και σε άλλα ασφαλιστικά ιόντα που διαφορετικά θα του ήταν δύσκολο να αποκτήσει.



#### **4.2.7 Franchising και Internet**

Είναι γεγονός ότι στις μέρες μας η επίδραση του Internet και του ηλεκτρονικού εμπορίου τόσο στην τακτική των επιχειρήσεων όσο και στη συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού είναι ιδιαίτερα σημαντική. Σε καθημερινή σχεδόν βάση βομβαρδιζόμαστε με άρθρα, που δημοσιεύονται στον ειδικό αλλά και στον κοινό τύπο, στα οποία συζητείται και αναλύεται η επιχειρηματική χρήση του Internet για την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών. Πολλές παραδοσιακές επιχειρήσεις, που αρχικά ήταν απρόθυμες στο να υιοθετήσουν τη νέα τεχνολογία, σήμερα ανταγωνίζονται η μία την άλλη για το ποια θα εισέλθει πρώτη στον «παράδεισο» του Διαδικτύου. Μία πρόσφατη έρευνα που ποαγματοποιήθηκε στις Η.Π.Α. έδειξε ότι ο αριθμός των πωλήσεων διαμέσου του Internet αυξάνεται με ρυθμό 300% ανά έτος.

Οι επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου και αυτές της παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών απήλασαν πρώτες τα οφέλη της σύγχρονης τεχνολογίας. Σήμερα εισέρχονται πολύ δυναμικά στον στίβο του διαδικτύου και άλλες επιχειρήσεις όπως είναι αυτές της παροχής ψυχαγωγίας, τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και υγείας.

Οι επιχειρήσεις που δεν επέλεξαν ακόμη το franchising ως μέθοδο επιχειρηματικής ανάπτυξης θα πρέπει, υπό το πρίσμα των νέων ραγδαίων εξελίξεων, να αποφασίσουν κατά πόσο το franchising αποτελεί ένα βιώσιμο σύστημα διανομής με δεδομένη την σημαντικότερη επίδραση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Εδώ το σπουδαιότερο πλεονέκτημα του franchising συνίσταται στο ότι αποτελεί μία ταχύτερη και λιγότερο κοστοβόρα μέθοδο διείσδυσης στην αγορά, καθόσον ουσιαστικά χρησιμοποιούνται τα κεφάλαια και το ανθρώπινο δυναμικό των Ληπτών.

Οι επιχειρήσεις που ήδη αναπτύσσονται με franchising αντιμετωπίζουν τη σημαντική πρόκληση να επωφεληθούν των πλεονεκτημάτων που παρέχει η διαρκώς εξελισσόμενη αγορά του Internet έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τη συνεχώς αυξανόμενη πίεση των ανταγωνιστών τους, χωρίς όμως να επηρεασθεί αρνητικά ο πυρήνας της επιχειρηματικής τους δομής. Η χρήση του Internet προσφέρει τις ακόλουθες τρεις σημαντικές δυνατότητες στους Δότες: α) τη δυνατότητα εξεύρεσης υποψήφιων ληπτών, β) τη δυνατότητα άμεσης και ταχείας επικοινωνίας με τους λήπτες των δικτύων τους και γ) τη δυνατότητα προώθησης των πωλήσεων τους στους καταναλωτές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### Η ΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING

#### 5.1 Το Προσυμβατικό Στάδιο

##### 5.1.1 Η Υποχρέωση Αποκάλυψης

Ο έντονα προσωπικός χαρακτήρας της συμβατικής σχέσης του franchising έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία στενών σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ Δότη και Λήπτη, γεγονός που αποτελεί τη γενεσιουργό αιτία της αμοιβαίας υποχρέωσης πίστης. Αυτή η αμοιβαία υποχρέωση πίστης δεν διατρέχει χρονικά μόνο το συμβατικό στάδιο της σχέσης αλλά και το προσυμβατικό με άμεση συνέπεια την δημιουργία υποχρέωσης αποκάλυψης τόσο από μέρους του δότη όσο και από μέρους του υποψήφιου λήπτη όλων εκείνων των απαραίτητων στοιχείων της επαγγελματικής αλλά και προσωπικής τους υπόστασης που θα διαδραματίσουν αποφασιστικό ρόλο στο διαπραγματευτικό αυτό στάδιο αναφορικά με τη λήψη της αμοιβαίας οριστικής απόφασης για συνεργασία.

Βέβαια μπορεί η προαναφερθείσα υποχρέωση αποκάλυψης να είναι αμοιβαία όμως είναι γεγονός ότι το κύριο βάρος πέφτει στον δότη καθόσον αυτός είναι το ισχυρό μέρος της διαπραγματευτικής σχέσης. Τα στοιχεία που πρέπει να αποκαλύψει ο Δότης στον υποψήφιο λήπτη προκειμένου αυτός να αποφασίσει την ένταξη του στο δίκτυο franchising του πρώτου συγκεκριμένοποιούνται στην αποκάλυψη του τρόπου λειτουργίας του Συστήματος Franchise και των προοπτικών επιτυχίας του, στην παροχή αληθών στοιχείων σχετικά με συγκρίσιμες δραστηριότητες του συστήματος, καθώς και σοβαρών δεδομένων υπολογισμού του αναγκαίου μεγέθους της προσωπικής και κεφαλαιουχικής συμβολής του λήπτη έτσι ώστε αυτός να προστατευθεί από μη σοβαρές ή καταχρηστικές προτάσεις συνεργασίας. Αντίστοιχα ο υποψήφιος λήπτης οφείλει με τη σειρά του να αποκαλύψει στον δότη στοιχεία σχετικά με την προσωπικότητα του, τις επαγγελματικές του ικανότητες και φιλοδοξίες, καθώς επίσης και το οικονομικό του υπόβαθρο.

Σε διεθνές επίπεδο έχει αποδοθεί τεράστια σημασία στην υποχρέωση αποκάλυψης, κυρίως βέβαια όσον αφορά τον δότη. Τούτο δε γιατί θεωρείται γενικά ότι συνήθως ο υποψήφιος λήπτης στερείται της απαραίτητης επιχειρηματικής εμπειρίας έτσι ώστε να μπορέσει εύκολα, γρήγορα και όσο το δυνατό ανεπηρέαστα να σχηματίσει τεκμηριωμένη άποψη σχετικά με τη σκοπιμότητα της ένταξης του σε κάποιο δίκτυο franchising. Κατά συνέπεια θα πρέπει να του παρασχεθεί από τον δότη όλο το πληροφοριακό εκείνο υλικό με βάση το οποίο θα μπορέσει να αποφασίσει κατά πόσο το συγκεκριμένο σύστημα και δίκτυο franchising του παρέχουν τα απαραίτητα στοιχεία επαγγελματικής επιτυχίας.

### **5.1.2 Τι συμβαίνει στην Ελλάδα - ο Ελληνικός Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising**

Υπάρχουν ήδη ορισμένες χώρες στις οποίες έχουν ψηφισθεί ιδιαίτεροι νόμοι για το Franchising κύριο περιεχόμενο των οποίων αποτελεί η κατοχύρωση της προστασίας του υποψήφιου λήπτη κατά το στάδιο των διαπραγματεύσεων για την ένταξη του στο δίκτυο franchising του δότη. Στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα η Γαλλία και σχετικά πρόσφατα η Ισπανία είναι μέχρι στιγμής οι μόνες χώρες οι οποίες έχουν θεσμοθετήσει τη σχετική υποχρέωση αποκάλυψης του δότη. Όμως υπάρχουν και άλλες, όπως π.χ. η Αγγλία, η Ιταλία, και η Γερμανία, όπου παρά την ανυπαρξία επίσημου νομοθετικού πλαισίου είναι Κώδικες Δεοντολογίας των Εθνικών Ενώσεων Franchising οι οποίοι ορίζουν και περιγράφουν αναλυτικά τη συγκεκριμένη υποχρέωση αποκάλυψης.

Όσον αφορά στη χώρα μας ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδας ψήφισε και έθεσε σε ισχύ το 1999 τον Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising. Ο Ελληνικός Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising αποτελείται από δύο μέρη. Εκείνο όπου αναφέρεται αυτολεξεί ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising, τον οποίο εισήγαγε η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise σε συνεργασία με την Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και εκείνο που αποτελεί Προσθήκη και Ερμηνεία του Ευρωπαϊκού Κώδικα και που θεσπίστηκε για τις ιδιαίτερες ανάγκες της ελληνικής αγοράς. Ο Κώδικας Δεοντολογίας περιέχει στο πρώτο κεφάλαιο του τον ορισμό του Franchising και χαρακτηριστικών του γνωρισμάτων, έτσι ώστε να υπάρχει μία κοινή αποδοχή ως προς την έννοιά του, απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία όλων όσοι ασχολούνται μ' αυτό. Στο δεύτερο κεφάλαιο του ο Κώδικας Δεοντολογίας περιέχει ορισμένες καθοδηγητικές αρχές, που τονίζουν τη σημασία της συμβολής του Δότη σε ένα σύστημα και ένα δίκτυο franchise, αλλά και τις υποχρεώσεις του τόσο ως προς το ίδιο του το σύστημα όσο και προς τα μέλη του δικτύου.

Στο ίδιο κεφάλαιο περιέχονται και υποχρεώσεις του Λήπτη, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η αρμονία στις σχέσεις μεταξύ Δότη και Λήπτη. Στο τρίτο κεφάλαιο του ο Κώδικας Δεοντολογίας εισάγει κανόνες, που θα πρέπει ο Δότης να ακολουθεί στην προσπάθεια του να ανεύρει υποψήφιους Λήπτες για να τους εντάξει στο δίκτυο του. Η προσπάθεια του αυτή, που βασικά γίνεται μέσω της διαφήμισης, πρέπει να στηρίζεται στην αλήθεια και στην αντικειμενικότητα, έτσι ώστε να μη δημιουργούνται συνθήκες παραπλάνησης σε κάθε ανταποκρινόμενο στην πρόσκληση αυτή. Στο τέταρτο κεφαλαίο του ο Κώδικας Δεοντολογίας αναφέρεται στην επιλογή των κατ' ιδίαν Ληπτών και στα σχετικά κριτήρια, με γνώμονα το καλό του συστήματος και του δικτύου του Δότη. Στο πέμπτο κεφάλαιο του ο Κώδικας Δεοντολογίας ασχολείται με τη σύμβαση franchise, που τόσο σημαντική είναι για τη ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ Δότη και Λήπτη. Εισάγει τα απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει μία σύμβαση franchise, όπως τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των συμβαλλομένων μερών, τους οικονομικούς όρους της συνεργασίας τους, τη διάρκεια και τις τυχόν ανανεώσεις της, τους τρόπους και τις συνθήκες λύσης της και τα μετασυμβατικά θέματα που δημιουργούνται. Στο έκτο κεφάλαιο του ο Κώδικας Δεοντολογίας αναφέρεται στις σχέσεις Δότη - Κυρίου Λήπτη και Κυρίου Λήπτη - Ληπτών και τις καθορίζει. Στο πρώτο κεφάλαιο της Προσθήκης και Ερμηνείας του Κώδικα Δεοντολογίας αναφέρεται η υποχρεωτικότητα εφαρμογής του από τα μέλη του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας. Στο δεύτερο κεφάλαιο της Προσθήκης και Ερμηνείας αναφέρονται θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας και τίθενται ηθικοί κανόνες προστασίας της. Στο τρίτο κεφάλαιο της Προσθήκης και Ερμηνείας γίνεται μια αναλυτικότερη αναφορά σ' 'όλα εκείνα τα στοιχεία, που θα πρέπει να γνωστοποιεί τόσο ο Δότης όσο και ο Κύριος Λήπτης στον υποψήφιο Λήπτη στα πλαίσια του προσυμβατικού σταδίου της σχέσης τους. Είναι δηλαδή μια εκτενέστερη αναφορά στα θέματα που θίγονται γενικότερα στο τρίτο κεφάλαιο του Κώδικα Δεοντολογίας.

Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνεται η υποχρέωση του Δότη (ή του Κυρίου Λήπτη ανάλογα) να αποκαλύπτει στον υποψήφιο Λήπτη στοιχεία της επιχείρησής του, οικονομικά του στοιχεία, το επιχειρηματικό του ιστορικό, τη γενική περιγραφή της επιχείρησης franchise, το κόστος της επένδυσης, τα βασικά στοιχεία της παρεχόμενης τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης και εκπαίδευσης, πληροφορίες περί του δικτύου και των άλλων Ληπτών του για την άντληση ειδικότερων πληροφοριών και εντυπώσεων, τα στοιχεία περιλαμβάνονται μέσα στη σύμβαση franchise κ.ά. Στο τέταρτο κεφάλαιο της Προσθήκης και Ερμηνείας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην απαραίτητη εμπιστευτικότητα ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη, ενώ

στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο η ελληνική γλώσσα και η βασική ορολογία του franchising εισάγονται ως απαραίτητα στοιχεία μιας σχέσης franchise.

Ωστόσο, πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ότι ο Κώδικας Δεοντολογίας αποτελεί κείμενο δεσμευτικό μόνο για τα μέλη του Συνδέσμου Franchise, οι δε προβλεπόμενες κυρώσεις για τους τυχόν παραβάτες είναι αποκλειστικά πειθαρχικής φύσεως και οπωσδήποτε λειτουργούν μέσα στα στενά όρια του συνδέσμου (π.χ. επίπληξη ή σοβαρές περιπτώσεις αποβολή του μέλους παραβάτη), όμως δεν αποκλείεται η παράβαση να έχει και νομικές συνέπειες, ιδίως σε επίπεδο προσδιορισμού της καλής πίστης. Ο Κώδικας Δεοντολογίας - λαμβανομένου μάλιστα υπόψη ότι ουσιαστικά αποτελεί σήμερα το μόνο νομικής φύσης ιδιαίτερο κείμενο για το franchising στην Ελλάδα- είναι μία πολύ σοβαρή προσπάθεια προς την κατεύθυνση της επιβολής στον δότη της υποχρέωσης για την παροχή ειλικρινούς προσυμβατικής πληροφόρησης στους υποψήφιους λήπτες. Αυτό δε γιατί χρειαζόταν και στη χώρα μας ένα κείμενο-πτυξίδα για το θεσμό του franchising μέσα από το οποίο παρέχεται παράλληλα μία επαρκής προστασία στον Λήπτη, ο οποίος, τις περισσότερες τουλάχιστον φορές, είναι το αδύνατο μέρος της συνεργασίας franchise.

Αυτή λοιπόν ακριβώς την ανάγκη ήρθε να καλύψει ο Ελληνικός Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising, ο οποίος, βέβαια, παρέχει επιπλέον προστασία και στον Δότη, αφού εντοπίζει και περιγράφει συνοπτικά, αλλά συγχρόνως και περιεκτικά, τις κατ' ιδίαν υποχρεώσεις του Λήπτη.

Γενικά οι Κώδικες Δεοντολογίας αποτελούν εκλεκτό πεδίο ανάπτυξης του λεγόμενου «soft law» ή «μαλακού δικαίου», δηλαδή των μη εξαναγκαστικών ή χαλαρών, αλλά γραπτών, κανόνων συμπεριφοράς, που απορρέουν από επαγγελματικές συνήθειες, υποδείγματα επιχειρηματικής οργάνωσης, αντιλήψεις περί ηθικής των συναλλαγών, κανόνες δεοντολογίας. Η μετάβαση από «μαλακό» σε κανονικό δίκαιο μπορεί να είναι προοδευτική. Κύριο χαρακτηριστικό των Κωδίκων Δεοντολογίας αποτελεί το γεγονός ότι οι κανόνες που περιέχουν και έχουν γίνει κοινά αποδεκτοί από τα μέλη μίας επαγγελματικής ένωσης διακρίνονται από τη δυνατότητα της ταχείας επιβολής του περιεχομένου τους στα μέλη της ένωσης, χωρίς να απαιτείται να έχει προκληθεί βλάβη κάποιου ανταγωνιστή και επιπλέον επιβάλλονται ταυτόχρονα και παράλληλα με τους υπάρχοντες κανόνες δικαίου.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ιδιαίτερα το γεγονός ότι οι ρυθμίσεις των Κωδίκων Δεοντολογίας για το Franchising λαμβάνονται συνήθως σοβαρά υπόψη από τα Δικαστήρια κυρίως στις χώρες εκείνες όπου δεν υπάρχει ιδιαίτερο νομοθετικό πλαίσιο- με αποτέλεσμα να επιτελούν μια νομοθετική λειτουργία. Αυτό ιδίως μπορεί να συμβαίνει

όταν τα μέρη κάνουν σαφή αναφορά στις διατάξεις του Κώδικα Δεοντολογίας στη σύμβαση franchise που συνάπτουν. Επιπρόσθετα, το να έχει ο Δότης την ιδιότητα του μέλους του Συνδέσμου Franchise αποτελεί εγγύηση για τους υποψήφιους Λήπτες, με την έννοια ότι αυτοί γνωρίζουν ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση οφείλει να ακολουθήσει τις επιταγές του οικείου Κώδικα Δεοντολογίας τόσο κατά τις διαπραγματεύσεις όσο και κατά το μετασυμβατικό στάδιο.

### **5.1.3 Συμπεράσματα – Προτάσεις**

Η ανάγκη της αμοιβαίας ανταλλαγής ειλικρινών και ουσιαστικών πληροφοριών , κατα το στάδιο που προηγείται της υπογραφής της σύμβασης franchising είναι προφανής- Παρόλο όμως που η υποχρέωση αποκάλυψης είναι αμφιμερής ουσιαστικά ο υποψήφιος λήπτης χρειάζεται θεσμοθετημένη προστασία υπό την έννοια της επιβολής στον δότη διαμέσου κάποιου νομοθετικού κειμένου της συγκεκριμένης υποχρέωσης του. Η νομική προστασία που παρέχεται σήμερα στον υποψήφιο λήπτη με βάση τα άρθρα 197 - 198 Α.Κ. (ευθύνη από τις διαπραγματεύσεις) και υπό ορισμένες περιστάσεις τα άρθρα 914 και 919 Α. Κ. (αδικοπρακτική ευθύνη) ή ακόμη ενδεχομένως και με βάση τα άρθρα 142 επ. και 147 επ. ΑΚ (ακύρωση της σύμβασης franchise λόγω πλάνης ή απάτης) δεν αρκεί. Καλό θα ήταν οι μεν υποψήφιοι λήπτες να ζητούν με επιμονή από τον δότη την παροχή της απαραίτητης πληροφόρησης οι δε δότες να την δίδουν ακόμη και εάν δεν τους ζητηθεί γιατί καλύτερη η πρόληψη από την θεραπεία! Παρακάτω ακολουθεί το σχέδιο ενός εγγράφου προσυμβατικής πληροφόρησης το οποίο καλό θα ήταν να παραδίδεται από τον δότη στον υποψήφιο λήπτη τουλάχιστον 20 μέρες πριν από την υπογραφή οποιουδήποτε δεσμευτικού εγγράφου ή από την καταβολή οποιουδήποτε χρηματικού ποσού.

#### ***Σχέδιο Εγγράφου Προσυμβατικής Πληροφόρησης***

##### ***1. Ταυτότητα- Επαγγελματική Εμπειρία του Δότη***

ΔΟΤΗΣ: Φυσικό Πρόσωπο (ατομική επιχείρηση)

Όνομα

Επίθετο

Διακριτικός τίτλος επιχείρησης

Διεύθυνση

Επιχειρηματική εμπειρία (κατά την τελευταία πενταετία)

ΔΟΤΗΣ : Νομικό Πρόσωπο (εταιρεία)

Νομική μορφή

Επωνυμία

Έδρα

Σκοπός

Εταιρικό Κεφάλαιο

## *2. Η επιχείρηση του Δότη εκπροσώπου και των στελεχών*

- Ημερομηνία ίδρυσης
- Δραστηριότητες
- Οργανόγραμμα
- Εξέλιξη της επιχείρησης κατά την τελευταία πενταετία
- Εμπορικά Σήματα
- Διακριτικά Γνωρίσματα
- Προϊόντα ή Υπηρεσίες
- Τράπεζες με τις οποίες συνεργάζεται

## *3. Το Σύστημα Franchising*

- Δικαίωμα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας
- Τεχνογνωσία

## *4. Το Δίκτυο Franchising*

- Εξέλιξη κατά την τελευταία πενταετία
- Κατάλογος των καταστημάτων του δικτύου που ανήκουν στον δότη
- Κατάλογος των καταστημάτων του δικτύου που ανήκουν σε λήπτες
- Καταστήματα (αριθμός, τοποθεσία, χρόνος λειτουργίας, οικονομικά αποτελέσματα)
- Πλήρη στοιχεία των ληπτών
- Ημερομηνίες σύναψης ή ανανέωσης των συμβάσεων franchising
- Κατάλογος των ληπτών που αποχώρησαν από το δίκτυο την τελευταία διετία
- Αιτιολογία των αποχωρήσεων
- Κατάλογος του ανθρωπίνου δυναμικού υποστήριξης

- Σημεία Πώλησης μέσα στην παραχωρούμενη γεωγραφική περιοχή από όπου τυχόν διατίθενται τα προϊόντα του δικτύου

#### 5. Οικονομικά Στοιχεία του Δότη

- Ισολογισμοί της τελευταίας διετίας

#### 6. Η Αγορά

- Παρουσίαση και ανάλυση της εθνικής αγοράς σε σχέση με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του δικτύου
- Παρουσίαση και ανάλυση της τοπικής αγοράς σε σχέση με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του δικτύου
- Προοπτικές ανάπτυξης της αγοράς

#### 7. Η Σύμβαση *Franchising*

- Προϋποθέσεις ανανέωσης
- Προϋποθέσεις μεταβίβασης
- Αποκλειστικότητες
- Ρήτρα μη ανταγωνισμού
- Δικαιώματα, υποχρεώσεις των μερών και οικονομικοί όροι
- Δικαιώματα, υποχρεώσεις των μερών και οικονομικοί όροι του Λήπτη

#### 8. Το Πακέτο *Franchise*

- Αρχική και μεταγενέστερη υποστήριξη
- Εκπαίδευση
- Εγχειρίδιο λειτουργίας

#### 9. Το Κόστος Ένταξης του Λήπτη στο Δίκτυο *Franchising*

- Δικαίωμα εισόδου
- Αρχική διαφήμιση
- Κατασκευή και διαμόρφωση καταστήματος
- Εξοπλισμός
- Τυχόν άλλες πρόσθετες δαπάνες



## 10. Εμπιστευτικότητα

Όλες οι πληροφορίες που περιέχονται στο έγγραφο αυτό είναι απόλυτα εμπιστευτικές και απόρρητες και συνεπώς απαγορεύεται ρητά η κοινοποίηση τους από τον υποψήφιο λήπτη σε οποιοδήποτε τρίτο πρόσωπο τόσο κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων όσο και μετά τη λήξη τους ανεξάρτητα από το γεγονός της υπογραφής ή όχι της σύμβασης franchising. Ακόμη στην περίπτωση που δεν υπογραφεί η οριστική σύμβαση απαγορεύεται ρητά στον υποψήφιο λήπτη ή με οποιοδήποτε τρόπο χρησιμοποίηση οποιουδήποτε από τα πληροφοριακά στοιχεία του εγγράφου της προσυμβατικής πληροφόρησης. Κρίνεται απόλυτα απαραίτητη η ύπαρξη αυτής της ρήτρας εμπιστευτικότητας στο έγγραφο προσυμβατικής πληροφόρησης καθόσον με αυτό ο υποψήφιος λήπτης θα γίνει γνώστης πολλών και σημαντικών εμπορικών και άλλων απορρήτων του δότη χωρίς μάλιστα να έχει υπογράψει κάποιο δεσμευτικό έγγραφο (προσύμφωνο ή σύμβαση).

Τέλος έχει τη δυνατότητα ο δότης να μην αποκαλύψει όλα τα απόρρητα του συστήματος franchising και γενικά της επιχειρηματικής του δραστηριότητας, αλλά μόνο εκείνα που είναι κατ'αντικειμενική κρίση απαραίτητα προκειμένου ο υποψήφιος λήπτης να σχηματίσει πλήρη άποψη για το εάν πρέπει ή όχι να ενταχθεί στο συγκεκριμένο δίκτυο.

## 5.2 Το προσύμφωνο

Συνήθως το προσυμβατικό στάδιο διαρκεί αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό είναι φυσιολογικό γιατί και τα δύο μέρη χρειάζονται χρόνο για να ελέγξουν το αμοιβαίο πληροφοριακό υλικό αλλά και για να μπορέσει ο υποψήφιος λήπτης να βρει το κατάλληλο κατάστημα, εφόσον βέβαια δεν διαθέτει ήδη κάποιο, από όπου θα ασκήσει την επιχειρηματική του δραστηριότητα. Κατά το προσυμβατικό αυτό στάδιο ο μεν υποψήφιος λήπτης θέλει να είναι βέβαιος ότι η γεωγραφική περιοχή την οποία συμφώνησε προφορικά ότι θα του παραχωρήσει ο δότης για να ασκήσει την δραστηριότητα του franchising δεν πρόκειται να παραχωρηθεί σε κάποιον άλλο υποψήφιο μέχρις ότου υπογραφεί η οριστική σύμβαση, ο δε δότης επιθυμεί να διασφαλίσει την εχεμύθεια του συνομιλητή του όσον αφορά τα επιχειρηματικά του απόρρητα που του εμπιστεύτηκε κατά τη χρονική αυτή περίοδο ιδιαίτερα στην περίπτωση που για οποιοδήποτε λόγο δεν συναφθεί η σύμβαση franchising.

Για τους λόγους αυτούς βασικά συνιστάται στα μέρη να συνάπτουν ένα προσύμφωνο, το οποίο να περιλαμβάνει τις ακόλουθες κύριες προβλέψεις:

1. Την υποχρέωση των μερών να συνάψουν μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα τη σύμβαση franchising
2. Τον ακριβή προσδιορισμό της προς παραχώρηση προστατευμένης γεωγραφικής περιοχής καθώς επίσης και την υποχρέωση του δότη να μην την παραχωρήσει σε τρίτο πρόσωπο μέχρι τη σύναψη της οριστικής σύμβασης
3. Την ενδεχόμενη παροχή βοήθειας από τον δότη για την εξεύρεση του κατάλληλου καταστήματος
4. Την ενδεχόμενη καταβολή κάποιου χρηματικού ποσού από τον υποψήφιο λήπτη ως αρραβώνα (άρθρο 402 Α Κ), το ποσό αυτό θα αφαιρεθεί κατόπιν από το καταβληθόσμενο χρηματικό ποσό του δικαιώματος εισόδου
5. Την υποχρέωση εχεμύθειας του υποψήφιου λήπτη
6. Τους ουσιώδεις όρους της οριστικής σύμβασης
7. Τον τρόπο επίλυσης των τυχόν διαφορών

### **5.3 Η Σύμβαση Franchising Υπαγωγής**

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 αυτά διανομής δεσπόζουν 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 με βάση την οποία έχουν οι εναλλασσόμενοι το δικαίωμα να διαμορφώνουν ελεύθερα το περιεχόμενο μιας σύμβασης. Στο ελληνικό δίκαιο, όπως είναι γνωστό, δεν υπάρχει νομοθέτημα σχετικό με τη σύμβαση franchising. Κατα συνέπεια ο ορισμός μπορεί να στηριχθεί τόσο στον αντίστοιχο ορισμό του προηγούμενου Κανονισμού 4087/88 αλλά και σε αυτόν που περιλαμβάνεται στο κείμενο των Κατευθυντήριων γραμμών για τους κάθετους περιορισμούς, όσο και στους διάφορους ορισμούς των χωρών εκείνων στις οποίες το franchising έχει ήδη τύχει είτε νομοθετικής ρύθμισης είτε ρύθμισης διαμέσου του Κώδικα Δεοντολογίας.

Η Σύμβαση Franchising Υπαγωγής είναι η αμφοτεροβαρής εκείνη ενοχική σύμβαση με βάση την οποία ιδρύεται μία διαρκής εμπορική σχέση μεταξύ δύο ανεξάρτητων επιχειρήσεων, του Δότη και του Λήπτη με αντικειμενικό σκοπό τη διάθεση προϊόντων ή και την παροχή υπηρεσιών από τον λήπτη σε τελικούς χρήστες. Για να επιτευχθεί ο παραπάνω σκοπός ο μὲν δότης αναλαμβάνει τις συμβατικές υποχρεώσεις α) της παραχώρησης στον λήπτη της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου franchise, στο οποίο περιέχονται αφενός άυλα αγαθά, που αποτελούν αντικείμενο απόλυτων δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας και αφετέρου μία ουσιώδης, απόρρητη, προσδιορίσιμη, διαρκδ)ς ανανεούμενη και εξελισσόμενη τεχνογνωσία, β) της ένταξης του λήπτη στο σύστημα franchising και γ) της συνεχούς υποστήριξης του κατά τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης, ο δε λήπτης υποχρεούνται με τη σειρά του α) να λειτουργεί την επιχείρηση του μέσα στο δίκτυο και κάτω από το σύστημα franchising του δότη ακολουθώντας τις οδηγίες και εντολές του, β) να προωθεί ενεργά τη διάθεση των συμβατικών προϊόντων ή και υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό και γ) να καταβάλλει τα συμβατικά οικονομικά ανταλλάγματα.

Από τον διατυπωθέντα λοιπόν αυτο ορισμό προκύπτουν τα ακόλουθα κύρια γενικά γνωρίσματα της σύμβασης franchising υπαγωγής:

- Η δημιουργία αμοιβαίων υποχρεώσεων διαρκούς παροχής
- Η ίδρυση στενών διαπροσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης
- Η δυνατότητα συνεχούς εξέλιξης της
- Ο δυναμικός χαρακτήρας της
- Η υπαγωγή του λήπτη στον άμεσο έλεγχο του δότη

### **5.3.1 Η Δόμηση του Περιεχομένου**

#### **5.3.1.1 Το προοίμιο**

Οπωσδήποτε δεν είναι απαραίτητα εφαρμόσουν οι συμβαλλόμενοι κάποιον ιδιαίτερο κανόνα σύνταξης του περιεχομένου μιας σύμβασης franchising. Όμως χρήσιμο είναι να ακολουθήσουν κάποιες γενικές αρχές δόμησης του περιεχομένου της, έτσι ώστε να είναι βέβαιοι ότι συμπεριέλαβαν όλους τους απαραίτητους όρους της μεταξύ τους συνεργασίας αλλά και το απαιτούμενο ελάχιστο από τον Ευρωπαϊκό και τον Ελληνικό Κώδικα Δεοντολογίας περιεχόμενο, οι οποίοι επιπλέον απαιτούν όπως η Σύμβαση Franchising είναι σύμφωνη με το Εθνικό Δίκαιο, το Δίκαιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και τον οικείο Κώδικα Δεοντολογίας. Συνήθως λοιπόν η σύμβαση franchising αποτελείται από: α) το προοίμιο, β) το κύριο μέρος, στο οποίο περιλαμβάνονται οι υποχρεώσεις του δότη και του λήπτη και γ) τις λοιπές διατάξεις όπου περιλαμβάνονται συνήθως ρυθμίσεις για την τιμολογιακή πολιτική, τη διάρκεια και ανανέωση της σύμβασης, της λύσης της, τις μετασυμβατικές υποχρεώσεις των μερών και τον τρόπο επίλυσης των διαφορών. Στο προοίμιο και αφού ήδη έχουν αναφερθεί τα πλήρη στοιχεία των συμβαλομένων περιγράφεται με λεπτομέρεια ο σκοπός της μεταξύ τους συνεργασίας, τονίζεται και εξειδικεύεται η νομική και οικονομική ανεξαρτησία του λήπτη έναντι του δότη, αναφέρονται τα προϊόντα ή και οι υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchise, αναλύεται λεπτομερώς το περιεχόμενο του πακέτου franchise (δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας, τεχνογνωσία κ.λπ.), γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στο εγχειρίδιο λειτουργίας του δότη και τέλος δίδεται ένα σύντομο ιστορικό της επιχείρησης του και του δικτύου franchising.

### **5.3.1.2 Οι Υποχρεώσεις του Δότη**

Όπως προαναφέρθηκε στο κύριο μέρος της σύμβασης franchising περιγράφονται και αναλύονται λεπτομερειακά οι υποχρεώσεις των μερών. Οι υποχρεώσεις αυτές που είναι προσαρμοσμένες στο σκοπό και στην οικονομική λειτουργία του Franchising παρουσιάζουν από νομική άποψη εξαιρετική πολυμορφία με αποτέλεσμα να δυσκολεύουν τη συστηματική κατάταξη του Franchising από άποψη αστικού συμβατικού δικαίου.

Οι κύριες υποχρεώσεις του δότη είναι οι ακόλουθες:

- 1) Η παραχώρηση στον λήπτη της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου franchise το περιεχόμενο του οποίου έχει ήδη λεπτομερώς αναλυθεί στο προοίμιο της σύμβασης.
- 2) Η ένταξη του λήπτη στο Σύστημα Franchising με την παροχή των ανάλογων υπηρεσιών υποστήριξης.
- 3) Η συνεχής υποστήριξη του λήπτη καθόλη τη διάρκεια της συμβατικής σχέσης με την παροχή των ανάλογων υπηρεσιών.
- 4) Η παραχώρηση στον λήπτη μιας επακριβώς καθορισμένης προστατευμένης γεωγραφικής περιοχής μέσα στην οποία θα ασκεί την επιχειρηματική του δραστηριότητα εκμεταλλευόμενος το πακέτο franchise του δότη.
- 5) Ο σεβασμός της αρχής της ίσης μεταχείρισης όλων των ληπτών του δικτύου.

Οι κύριες αυτές υποχρεώσεις του δότη αποτελούν στην ουσία εκφάνσεις δύο γενικότερων υποχρεώσεων του οι οποίες είναι η ένταξη του λήπτη στο Σύστημα Franchising και η μετέπειτα διαρκής υποστήριξη του έτσι ώστε να μπορέσει να «επιβιώσει» μέσα στο Δίκτυο Franchising του δότη. Πραγματικά λοιπόν ο δότης παραχωρεί στον λήπτη την άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης των επιμέρους στοιχείων του πακέτου franchise έτσι ώστε ο τελευταίος να μπορέσει να ενταχθεί αρμονικά στο σύστημα franchising και στη συνέχεια να λειτουργήσει με επιτυχία την επιχείρησή του μέσα στο δίκτυο. Γι' αυτό το λόγο άλλωστε του παραχωρεί και μία προστατευμένη γεωγραφική περιοχή και επιπλέον έχει την υποχρέωση να μην κάνει διακρίσεις στον τρόπο αντιμετώπισης των ληπτών του δικτύου. Ακόμη εκφάνσεις των δύο αυτών γενικότερων υποχρεώσεων αποτελούν, οι επιμέρους ειδικότερες υποχρεώσεις του δότη για την εκπαίδευση του λήπτη την παροχή συμβουλών και υποστήριξης σε οργανωτικά, διοικητικά, τεχνικά, διαφημιστικά, διαχειριστικά κ.λπ θέματα, όπως επίσης και την βοήθεια για την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησής του. Κατά συνέπεια στο μέτρο που η παράβαση από τον δότη κάποιας από τις παραπάνω ειδικότερες υποχρεώσεις του κριθεί στη συγκεκριμένη κάθε φορά περίπτωση ότι συνιστά και παράβαση μιας από τις γενικότερες υποχρεώσεις του της ένταξης και της διαρκούς υποστήριξης του λήπτη, τότε και μόνο θεϊορείται ότι παραβιάσθηκε από μέρος του η σύμβαση franchising.

### **5.3.1.3 Οι Υποχρεώσεις του Λήπτη**

Οι κύριες υποχρεώσεις του λήπτη είναι οι ακόλουθες:

- Η πληρωμή χρηματικών ποσών στον δότη τα οποία αντιστοιχούν στο δικαίωμα εισόδου στο σύστημα, στα διαρκή δικαιώματα και στην εισφορά για τη διαφήμιση.
- Η ενεργός προώθηση των πωλήσεων των προϊόντων του συστήματος franchising.
- Η συμμόρφωση του στις οργανωτικές αρχές του συστήματος .
- Η διαμόρφωση του καταστήματος του σύμφωνα με τις προδιαγραφές και οδηγίες του δότη
- Η εκμετάλλευση του πακέτου franchise μόνο μέσα από το κατάστημα του.
- Η μη μεταστέγαση του καταστήματος του χωρίς την έγκριση του δότη.
- Η μη διενέργεια ενεργητικών πωλήσεων σε περιοχές ή και σε ομάδες πελατών που ο δότης είτε έχει παραχωρήσει συμβατικά κατ' αποκλειστικότητα σε άλλους λήπτες είτε έχει κρατήσει για τον εαυτό του.
- Η μη προσέλκυση πελατών εκτός της παραχωρηθείσας συμβατικής περιοχής
- Η μη άσκηση πράξεων ανταγωνισμού κατά του δότη, του συστήματος και δικτύου franchising τόσο κατά τη διάρκεια όσο και για εύλογο χρονικό διάστημα μετά τη λύση της σύμβασης
- Η αποκλειστική προμήθεια των συμβατικών προϊόντων είτε από τον δότη είτε από τρίτους προμηθευτές οριζόμενους από αυτόν
- Η διατήρηση της κοινής ταυτότητας και φήμης του δικτύου franchising
- Η τήρηση του απορρήτου
- Η πλήρης ενημέρωση του δότη αναφορικά με τη λειτουργία της επιχείρησής του
- Η μεταβίβαση της σύμβασης franchising ή και η εκχώρηση των δικαιωμάτων που απορρέουν από αυτήν μόνο με την έγκριση του δότη

#### **5.3.1.4 Λοιπές Διατάξεις**

Στο τρίτο και τελευταίο αυτό μέρος της σύμβασης, franchising περιλαμβάνονται ρυθμίσεις για τα ακόλουθα βασικά θέματα :

- Τις συνιστώμενες τιμές
- Τη διάρκεια της σύμβασης
- Την ανανέωση της σύμβασης
- Τους τρόπους λύσης της σύμβασης και τις συνέπειές τους
- Τις μετασυμβατικές υποχρεώσεις των μερών
- Τους τρόπους επίλυσης των διαφορών

Γίνεται εύκολα κατανοητό από την προηγηθείσα απαρίθμηση ότι στο μέρος των λοιπών διατάξεων της σύμβασης ρυθμίζονται σοβαρότατα θέματα τα οποία σχετίζονται κυρίως με τις αιτίες, τους τρόπους και τις συνέπειες της λύσης της συμβατικής σχέσης δότη και λήπτη. Γι' αυτό το λόγο απαιτείται να επιδειχθεί ιδιαίτερα μεγάλη προσοχή και σχολαστικότητα από τους συμβαλλόμενους κατά τη σύνταξη του τελευταίου αυτού μέρους της σύμβασης.

### **5.4 Ο Νομικός Χαρακτήρας της Σύμβασης Franchising**

#### **5.4.1 Ανώνυμη Ενοχική - Εμπορική Σύμβαση**

Η Σύμβαση Franchising είναι μία ιδιόμορφη αμφοτεροβαρής ενοχική, εμπορικού χαρακτήρα σύμβαση και μάλιστα ανώνυμη, με την έννοια όη δεν ανήκει στις ρυθμισμένες από τον Κώδικα συμβάσεις. Ο ενοχικός χαρακτήρας της σύμβασης franchising προκύπτει από τον ενοχικό χαρακτήρα του δικαιώματος του λήπτη για απλή χρήση τόσο του εμπορικού σήματος όσο και των λοιπών δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του δότη που συναποτελούν το πακέτο franchise, του οποίου η άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης του παραχωρείται από τον δότη στα πλαίσια της σύμβασης franchising. Συνέπεια του ενοχικού χαρακτήρα της σύμβασης είναι όη δημιουργείται έννομη σχέση μόνο μεταξύ δότη και λήπτη, ο οποίος αποκτά ενοχικό μόνο δικαίωμα, που δεν αποτελεί δικαίωμα επάνω στο ση μα αλλά ούτε και στα λοιπά παραχωρούμενα κατά χρήση δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ενοχική όμως αυτή σύμβαση είναι και αμφοτεροβαρής, αφού ο κάθε συμβαλλόμενος αναλαμβάνει με αυτήν υποχρεώσεις επειδή θέλει να δημιουργηθούν και σε βάρος του ανησυμβαλλομένου του υποχρεώσεις ως αντιπαροχή της δικής του προσφοράς.

Επιπλέον, έχει και εμπορικό χαρακτήρα καθόσον με αυτήν ιδρύεται μία εμπορική επιχειρηματική σχέση.

Τέλος, είναι ανώνυμη μη ρυθμισμένη στο δίκαιο μας σύμβαση. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της ανώνυμης σύμβασης δεν είναι η παντελής έλλειψη οποιουδήποτε ρυθμιστικού πλαισίου το οποίο της αρμόζει, αλλά η μεγάλη ιδιομορφία που παρουσιάζει και η οποία καθιστά εξαιρετικά δύσκολη τη διατύπωση ή επιλογή ρυθμιστικών κανόνων. Πάντως, με το χαρακτηρισμό της Σύμβασης Franchise ως ανώνυμης ή ιδιόρρυθμης και μεικτής σύμβασης ανοίγεται μεγάλη ελευθερία κίνησης ως προς την επιλογή των εφαρμοστέων κανόνων δικαίου αλλά και τον προσανατολισμό στον επιδιωκόμενο σκοπό, λειτουργία και ιδιορρυθμία της σύμβασης. Μπορούν, έτσι, να τύχουν εφαρμογής οι κανόνες που διέπουν τους διάφορους επιμέρους τύπους, χωρίς πάντως να παραγνωρίζεται ο κύριος στόχος της, που είναι η δημιουργία ή και η διατήρηση μίας σχέσης στενής συνεργασίας.

#### **5.4.2 Διαρκής Σύμβαση**

Οι εμπορικές συμβάσεις χαρακτηρίζονται από την τάση να συνάπτονται από τους συμβαλλόμενους ως συμβάσεις διάρκειας. Η τάση αυτή αποτελεί οικονομικό και κοινωνικό χαρακτηριστικό της σύγχρονης εποχής οφειλόμενο σε τεχνικούς, οικονομικούς αλλά και κοινωνικούς λόγους. Πραγματικά, ο έμπορος ασκεί κατά κανόνα επιχείρηση μόνιμου χαρακτήρα και ενδιαφέρεται να έχει εξασφαλισμένη και γνωστή την προοπτική της επιχείρησης του μέσα στον απαιτούμενο χρόνο για τυχόν προσαρμογές της στις προτιμήσεις των πελατών του. (η καταγγελία ή μη ανανέωση των συμβάσεων διάρκειας σημαίνει διαρροή ή και απώλεια πελατείας, προς την οποία ο έμπορος πρέπει να προσαρμοσθεί είτε με διακοπή της επιχειρηματικής του δραστηριότητας είτε με αλλαγή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης του).

Η σύμβαση franchising λοιπόν ανήκει, ως εμπορική σύμβαση, στην κατηγορία των διαρκών συμβάσεων, καθόσον χαρακτηρίζεται από τη διάρκεια της ενοχής ως σύνολο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων με χρονική προοπτική. Πράγματι στη σύμβαση franchising στην υποχρέωση του δότη για διαρκή παροχή υπηρεσιών υποστηρίξης της επιχείρησης του λήπτη και διαρκή ανανέωση της τεχνογνωσίας του αντιστοιχεί η υποχρέωση του λήπτη για την καταβολή σε αυτόν χρηματικών ποσών καθόλη τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης (διαρκή δικαιώματα). Η σύμβαση franchising δεν λύεται με την εκπλήρωση των επιμέρους υποχρεώσεων των μερών αλλά αντίθετα η εκπλήρωση τους πρέπει να συνεχίζεται τουλάχιστον μέχρι τη λύση της σύμβασης αλλά και μετά από αυτήν αναφορικά με τις μετασυμβατικές υποχρεώσεις.



### **5.4.3 Μεικτή Σύμβαση**

Η σύμβαση franchising είναι μεικτή σύμβαση, στην οποία ανευρίσκονται στοιχεία περισσότερων επώνυμων συμβάσεων και συνάπτεται με βάση την αρχή της ελευθερίας των συμβάσεων του άρθρου 361 Α.Κ.Η μέχρι σήμερα Ελληνική Νομολογία για το franchising δέχεται με απόλυτη συνέπεια ότι, χωρίς να αποκλείεται η εφαρμογή των διατάξεων που ρυθμίζουν το συγκεκριμένο είδος (μίσθωση έργου, πώληση), στη σύμβαση franchising το κρίσιμο ζήτημα είναι ο προσδιορισμός του χαρακτήρα ο οποίος προέχει στην όλη συμβατική σχέση. Οι κανόνες που διέπουν το τμήμα της σύμβασης που προέχει στην όλη συμβατική σχέση εφαρμόζονται πρωτεύοντος σε αυτήν, ενώ οι κανόνες που διέπουν τα υπόλοιπα τμήματα της σύμβασης δεν αγνοούνται αλλά εφαρμόζονται συμπληρωματικά. Στην περίπτωση του franchising ο προέχων χαρακτήρας είναι η παροχή υπηρεσιών και η παραχώρηση άυλων αγαθών, ακόμη και όταν συνυπάρχουν συμφωνίες για αγορά ή για αγορά προς μεταπώληση.

Η σύμβαση franchising λοιπόν είναι μεικτή γιατί, έστω και αν τα μέρη που τη συνθέτουν ποικίλλουν και έχουν κάποια λογική αυτοτέλεια, αλληλεξαρτώνται απόλυτα. Στη χώρα μας από τη στιγμή που δεν υπάρχει ιδιαίτερη νομοθετική ρύθμιση οι συμβάσεις franchising υπόκεινται αρχικά στο γενικό δίκαιο των δικαιπραξιών και συμβάσεων, συμπεριλαμβανομένων και γενικών ρητρών καθώς και των διατάξεων που αφορούν τις διαρκείς ενοχές, και αναλογικά επιμέρους σε τυχόν αρμόζουσες διατάξεις ειδικών συμβατικών αστικών και εμπορικών σχέσεων (π.χ. εντολής, μίσθωσης προσοδοφόρου δικαιώματος, εμπορικής αντιπροσωπείας, παραχώρησης άδειας χρήσης σήματος κλ π).

Ωστόσο, η σύμβαση franchising διαφοροποιείται σημαντικά από τις επώνυμες συμβάσεις τα στοιχεία των οποίων περιέχονται σε αυτήν. Αυτό γιατί η συγκεκριμένη σύμβαση διακρίνεται από μία τέτοια πολυπλοκότητα, δυναμικότητα και διαρκή εξελισιμότητα που σε κάθε περίπτωση τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μερών που ιδρύονται κατά τη σύναψη της αλλά και δημιουργούνται κατά σύμβασης εντολής, μίσθωσης προσοδοφόρου δικαιώματος, παροχή ανεξαρτήτων υπηρεσιών κ.λ.π.. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτής της σύμβασης χαμαιλέοντας είναι ο έντονα συνεργασιακός της χαρακτήρας που υποχρεώνει τα μέρη σε διαρκή ενεργητική συμμετοχή και μόνιμη συνεργασία προκειμένου να επιτευχθεί ο οικονομικός της σκοπός.

#### **5.4.4 Σύμβαση Πλαίσιο**

Η σύμβαση franchising ρυθμίζει τις βασικές σχέσεις των συμβαλλομένων θέτοντας και οριοθετώντας τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις εκείνες που είναι απόλυτα αναγκαίες για να λειτουργήσει η εμπορική αυτή συνεργασία και να επιτευχθεί ο οικονομικός της σκοπός. Ακόμη, δίνει τις απαραίτητες κατευθυντήριες γραμμές για την μεταγενέστερη σύναψη άλλων συμβάσεων, οι οποίες θα είναι κάθε φορά απαραίτητες για την υλοποίηση της κύριας σύμβασης, όπως π.χ. συμβάσεις πώλησης (στο franchising διανομής προϊόντων), εκπαίδευσης του λήπτη και του προσωπικού του κ.λ.π. Οι μεταγενέστερες αυτές συμβάσεις είναι συμβάσεις εκτελεστικές της σύμβασης franchising και νομικά αυτοτελείς σε σχέση με αυτήν. Συνεπώς η σύμβαση franchising αποτελεί μία σύμβαση - πλαίσιο ή σύμβαση σχεδιασμού, η οποία περιβάλλει τις επιμέρους εκτελεστικές συμβάσεις.

#### **5.4.5 Σύμβαση με Ριψοκίνδυνο Χαρακτήρα**

Η σύμβαση franchising, όπως και κάθε εμπορική σύμβαση, έχει ριψοκίνδυνο χαρακτήρα με την έννοια ότι τόσο ο λήπτης όσο και ο δότης δεν είναι βέβαιοι κατά τη σύναψη της ότι θα επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος οικονομικός σκοπός, δηλ. Τα αμοιβαία κέρδη. Ο δότης αλλά και ο λήπτης αναλαμβάνουν με τη συνομολόγηση τη συγκεκριμένης σύμβασης σημαντικό επιχειρηματικό κίνδυνο, ο μὲν δότης τον κίνδυνο της λανθασμένης επιλογής κάποιων ληπτών, οι οποίοι είναι πιθανό να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα μέσα στο δίκτυο με αποτέλεσμα να το οδηγήσουν στην αποτυχία, ο δε λήπτης τον κίνδυνο της λανθασμένης επιλογής του συστήματος και δικτύου franchising, το οποίο μπορεί είτε να μην είναι το κατάλληλο γι' αυτόν είτε να μην του παρέχει το αναμενόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση το οποίο θα ασκήσει με επιτυχία την επιχειρηματική του δραστηριότητα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### FRANCHISE – ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

#### 6.1 Παρουσίαση της εταιρίας

Το πρώτο κατάστημα με το όνομα «Γρηγόρης» δημιουργήθηκε στη Δάφνη το 1972 από τον κ. Γρηγόρη Γεωργάτο, που αξιοποίησε την μεγάλη οικογενειακή του εμπειρία στη παραγωγή προϊόντων ζύμης. Το κατάστημα που διέθετε μια μεγάλη ποικιλία τυροπιτοειδών και κρουασάν έγινε γρήγορα γνωστό σε όλη την Αθήνα για την ποιότητα των προϊόντων του. Η επιτυχία αυτή οδήγησε στην επέκταση των καταστημάτων «Γρηγόρης» με τη δημιουργία και άλλων τριών εταιρικών καταστημάτων. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 το management της εταιρίας πέρασε στη νέα γενιά της οικογένειας, τον κ. Βλάση Γεωργάτο και την κα. Άρτεμις Γεωργάτου, παραμένοντας πάντα και η πρώτη γενιά ενεργή. Τότε τέθηκε σε εφαρμογή το σχέδιο της δυναμικής επέκτασης της εταιρίας μέσω franchising, που οδήγησε στη σημερινή επιτυχία. Στα πλαίσια της αναπτυξιακής του πορείας το 2001 η εταιρία επέκτεινε τις δραστηριότητες της στο χώρο του καφέ, αναπτύσσοντας το καινοτόμο concept “Coffeeright”

Ο όμιλος σήμερα αναπτύσσεται σε κλειστές και ανοιχτές αγορές με το σύνολο καταστημάτων να υπερβαίνει τα 250. Το δίκτυο «Γρηγόρης Μικρογεύματα» απαριθμεί περισσότερα από 200 σημεία πώλησης εταιρικά ή franchise. Το πρώτο εκτός Αττικής κατάστημα δημιουργήθηκε στη Μυτιλήνη στις αρχές του 1998. Η μεγάλη επιτυχία του καταστήματος αυτού απέδειξε τη δύναμη της φιλοσοφίας των καταστημάτων σε όλο τον ελληνικό χώρο. Επίσης ο όμιλος σήμερα διαθέτει περισσότερα από 50 καταστήματα “Coffeeright” που λειτουργούν κυρίως εντός των καταστημάτων «Γρηγόρης Μικρογεύματα». Στο εξωτερικό ο όμιλος έχει επεκταθεί στη Ρουμανία, στην Κύπρο και στην Αλβανία με τα καταστήματα “Gregorys” και “Coffeeright”.

<http://www.gregorys.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=NODE&cnode=26>

## **6.2 Οικονομικά στοιχεία του ομίλου.**

Στον πίνακα που ακολουθούν παρουσιάζονται ανά έτη ο κύκλος εργασιών, τα κόστη πωληθέντων καθώς και τα μικτά κέρδη του ομίλου.

	Κύκλος εργασιών	Κόστος πωλήσεων	Μικτά κέρδη
2004	4 8.396.412	18 .408.316	2 9.988.096
2005	4 3.917.786	17 .009.447	26 .908.338
2006	4 3.743.960	17 .274.860	26 .469.100
2007	4 2.834.048	18 .460.581	24 .373.467
2008	4 5.619.548	20 .289.930	25 .329.618
2009	4 4.982.403	17 .716.315	27 .266.088

### **Πίνακας 1**

(<http://www.gregorys.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=NODE&cnode=114>)

## **6.3 Ανταγωνισμός**

Ο κλάδος της μαζικής εστίασης χαρακτηρίστηκε κατά τη διάρκεια του '90 από την εμφάνιση και ταχεία επέκταση των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης. Οι ολοένα και πιο έντονοι ρυθμοί ζωής, η διεύρυνση των εργασιακών ωραρίων, η αυξημένη συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας ενέτειναν την ανάγκη για γρήγορο φαγητό στη διάρκεια της ημέρας και αποτέλεσαν τη βάση για την ανάπτυξη του κλάδου που εξετάζουμε.

Μέχρι την εμφάνιση των πρώτων αλυσίδων του κλάδου οι επιχειρήσεις είχαν οικογενειακό χαρακτήρα και ήταν μικρά συνοικιακά καταστήματα, ενώ ήταν συνυφασμένες κυρίως με το «σουβλάκι». Στη συνέχεια όμως οι εξελίξεις υπήρξαν ραγδαίες. Μετά και την είσοδο ξένων επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τις νέες διατροφικές τάσεις και συνήθειες τα δεδομένα άλλαξαν. Οι ελληνικές επιχειρήσεις οργανώθηκαν για να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά στον ισχυρό ανταγωνισμό που δημιουργήθηκε και το κατάφεραν σε σημαντικό βαθμό, ισχυροποιώντας τη θέση τους.

Σήμερα στην Ελλάδα υπάρχουν οι εξής επιμέρους κλάδοι σε ότι αφορά την ταξινόμηση των διαφόρων επιχειρήσεων του κλάδου.

A) Ταχυεστιατόρια τύπου Burger.

B) Αλυσίδες Pizza.

Γ) Αλυσίδες Snack / Sandwich.

Δ) Αλυσίδες με βάση το Σουβλάκι και τύπου Ethnic.

Ο τρίτος κλάδος είναι και αυτός που ανήκει ο όμιλος που εξετάζουμε. Τα εστιατόρια τύπου snack / sandwich καλύπτουν τις ανάγκες για άμεσο και γρήγορο φαγητό μεταξύ των γευμάτων ή για την υποκατάσταση κάποιου από αυτά. Διαθέτουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων, κυρίως δε είδη σφολιάτας, σάντουιτς κ.τ.λ. Η συγκεκριμένη κατηγορία χαρακτηρίζεται από την παρουσία μεγάλου αριθμού μεμονωμένων καταστημάτων, διαμορφώνεται όμως ισχυρή τάση για συγκέντρωση εξαιρετικά μεγάλου μεριδίου της αγοράς γύρω από τον περιορισμένο αριθμό οργανωμένων αλυσίδων. Οι τελευταίες και με τη συμβολή του θεσμού του franchising, αναπτύχθηκαν ιδιαίτερα στη διάρκεια των τελευταίων ετών και απέκτησαν σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα πανελλαδικά δίκτυα καταστημάτων. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των μεγαλύτερων από αυτές επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στη χωροθέτηση των καταστημάτων. Αν και οι απαιτήσεις σε ότι αφορά την έκταση των χώρων στέγασης είναι περιορισμένες, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην εμπορικότητα του επιλεγμένου σημείου, δεδομένου ότι σε σημαντικό βαθμό απευθύνονται σε διερχόμενους ή εργαζόμενους της περιοχής. Ο κύριος ανταγωνιστής του ομίλου είναι η αλυσίδα καταστημάτων "everest". Παρ' όλα αυτά έχει επιλεχθεί παράλληλος ανταγωνισμός από τις δύο επιχειρήσεις, έτσι ώστε να έχει προβάδισμα η μία σε κάποια είδη και η άλλη σε κάποια άλλα. Η EVEREST ΑΕ ιδρύθηκε το 1990 στην Αθήνα. Διαθέτει 48 καταστήματα εκ των οποίων τα 22 βρίσκονται στην Αθήνα, 8 στον Πειραιά, 4 στη Θεσσαλονίκη, 12 στην υπόλοιπη επαρχία 2 ακόμη καταστήματα που δουλεύουν εποχιακά.

Οι οικονομικοί όροι συνεργασίας μέσω franchise είναι οι παρακάτω:

- Μέσο μέγεθος Κατ/ματος: 60-150 τ.μ. + 50 τ.μ. βοηθητικοί χώροι

(γωνιακό σε κεντρική περιοχή)

- Κόστος κατασκευής και Εξοπλισμού: 175.000€ - 220.000€

- Royalties: 4% επί των καθαρών πωλήσεων μηνιαίως

- Συμμετοχή Διαφ/σης: 2% επί των καθαρών πωλήσεων μηνιαίως Παροχές προς franchisee: Εκπαίδευση και εγχειρίδια λειτουργίας, προβολή κάθε καταστήματος από την κεντρική εστία EVEREST, επικοινωνιακή ενίσχυση των ονομάτων των συνεργατών μέσω διαφημιστικών προβολών. Η EVEREST συμμετέχει σε όλα τα καταστήματα franchise με τουλάχιστον 50%

<http://www.everestgroup.gr/inner.asp?pageid=21&siteid=1&langid=1&analysis>

#### **6.4 Βήματα Δικαιόχρησης «Γρηγόρης Μικρογεύματα»**

Ο όμιλος εταιριών «Γρηγόρης Μικρογεύματα» αναπτύσσεται εδώ και 15 χρόνια με τη διαδικασία του franchise. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να έχει φτάσει σήμερα στα περίπου 250 σημεία πώλησης σε 4 χώρες, Ελλάδα, Κύπρο, Ρουμανία και Αλβανία, και αποτελεί μία συνεχώς αναπτυσσόμενη και άκρως επιτυχημένη αλυσίδα καταστημάτων. Η εξαιρετική οργάνωση της διαδικασίας του franchising, απέφερε στον όμιλο το Βραβείο Best Internal Organization.

Ο όμιλος εταιριών «Γρηγόρης Μικρογεύματα» έχοντας οργανώσει πολύ καλά το σύστημα του franchise όπως άλλωστε προείπαμε, βοηθάει πάρα πολύ τους ενδιαφερόμενους μελλοντικούς συνεργάτες του στη δημιουργία ενός καταστήματος. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε αναλυτικά τα βήματα που θα χρειαστούν για το άνοιγμα ενός καταστήματος «Γρηγόρης Μικρογεύματα» με τη μέθοδο του franchise.

### Βήμα 1<sup>ο</sup>

Ο υποψήφιος συνεργάτης αφού έχει πάρει την απόφαση και είναι σίγουρος ότι θέλει να προχωρήσει σε αυτή την επιχειρηματική ενέργεια θα πρέπει να υποβάλει στον όμιλο μια φόρμα εκδήλωσης ενδιαφέροντος. Αυτό μπορεί να γίνει είτε ηλεκτρονικά μέσω της ηλεκτρονικής σελίδας του ομίλου είτε ταχυδρομικά είτε τηλεφωνικά.

### Βήμα 2<sup>ο</sup>

Μετά την αποστολή της φόρμας εκδήλωσης ενδιαφέροντος από τον ιδιώτη, ορίζεται από το τμήμα ανάπτυξης του ομίλου μια συνάντηση. Αυτή πραγματοποιείται στα γραφεία της εταιρίας με σκοπό ο υποψήφιος συνεργάτης να έχει μια πρώτη ενημέρωση και συλλέγει τις πληροφορίες που χρειάζεται για το τι διαδικασίες θα πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Έτσι λοιπόν ο υποψήφιος ενημερώνεται και για το πακέτο του franchise που σε γενικές γραμμές είναι :

- Entry Fee & κόστος αρχικών υπηρεσιών που ανέρχεται στα 20.000€
- Μέσο μέγεθος καταστήματος σε 45 -150 τ.μ. (με βοηθητικούς χώρους) ανάλογα με τον τύπο καταστήματος
- Το μέσο κόστος της επένδυσης ανάλογα με τον τύπο του καταστήματος ανέρχεται στα 120.000 -180.000€ σε αυτό το ποσό περιλαμβάνεται η διαμόρφωση του καταστήματος, ο εξοπλισμός, το αρχικό εμπόρευμα και το κεφάλαιο κίνησης.
- Royalties: υπηρεσίες υποστήριξης, δαπάνες marketing & επικοινωνίας ανέρχονται στο 5% των καθαρών πωλήσεων με μηνιαίες καταβολές.

### Βήμα 3<sup>ο</sup>

Ορίζεται δεύτερη συνάντηση στην εταιρία με το τμήμα ανάπτυξης για τη συμφωνία και την υπογραφή του συμφωνητικού.

### Βήμα 4<sup>ο</sup>

Σε αυτό το βήμα αρχίζουν οι πρακτικές διαδικασίες. Στόχος εδώ είναι η εύρεση του σημείου όπου θα φιλοξενηθεί και θα λειτουργήσει η επιχείρηση. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι η εταιρεία παρέχει πλήρη υποστήριξη κατά την διαδικασία εύρεσης, αξιολόγησης και επιλογής σημείου.

### Βήμα 5<sup>ο</sup>

Μετά την έγκριση του σημείου συνέχεια έχει ο σχεδιασμός και το στήσιμο του καταστήματος. Και σε αυτό το βήμα ο όμιλος στηρίζει και βοηθάει τον συνεργάτη ακόμα και στην εύρεση και επιλογή του προσωπικού. Το προσωπικό καθώς και οι ιδιοκτήτες θα συμμετέχουν σε ένα πλήρες πρόγραμμα εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση καλύπτει τις επιμέρους ανάγκες κάθε συνεργάτη σε γενικά θέματα όπως η ανάπτυξη του καταστήματος, χρηματοοικονομικές συμβουλές, θέματα marketing, θέματα διοίκησης προσωπικού κλπ. Παράλληλα γίνεται εκπαίδευση σε θέματα λειτουργίας του καταστήματος όπως παρασκευή προϊόντων, εξυπηρέτηση πελατών, μεθοδολογία πωλήσεων, χειρισμό αντιρρήσεων, αποστολή παραγγελιών, αρχές merchandising, τοπική προώθηση, κλπ.

### Βήμα 6<sup>ο</sup>

Το τελευταίο βήμα είναι τα εγκαίνια και η έναρξη της λειτουργίας του καταστήματος. Τόσο πριν την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος, όσο και μετά ο όμιλος στηρίζει τον συνεργάτη με σκοπό να τον βοηθήσει να αναπτύξει ισχυρό πελατολόγιο, να τον καθοδηγήσει στην ανάπτυξη ενός πλήρους και αναλυτικού marketing plan καθώς και στη δημιουργία προγραμμάτων προώθησης για την περιοχή του. Επίσης τον εφοδιάζει με προωθητικό υλικό, καρτέλες, καταλόγους κ.ο.κ. που θα βοηθήσουν να κάνει αισθητή την παρουσία του στην τοπική αγορά.

(<http://www.gregorys.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=NODE&cnode=14>)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμφωνά με την θεωρία, αλλά προπαντός όπως έχει αποδείξει η πράξη, το franchising αποτελεί το πιο σύγχρονο όπλο στο οπλοστάσιο των ανά τον κόσμο επιχειρηματιών για την υγιή ανάπτυξη των επιχειρήσεων τους. Η διεθνής επιχειρηματική κοινότητα έχει πλήρως κατανοήσει τις ανεξάντλητες πραγματικά δυνατότητες αυτής της πρωτοποριακής μεθόδου επιχειρηματικής ανάπτυξης με αποτέλεσμα να την έχει υιοθετήσει σε σημαντικό βαθμό. Αδιάψευστο μάρτυρα αυτού του γεγονότος αποτελεί το ότι σήμερα συστήματα και δίκτυα franchising ανευρίσκονται σε ολόκληρο τον αναπτυσσόμενο αλλά ακόμα και στον υπό ανάπτυξη κόσμο. Όμως, το franchising για να ευδοκιμήσει χρειάζεται να βρει πρόσφορο έδαφος που δεν είναι άλλο από τη σωστή προετοιμασία των επιχειρήσεων εκείνων που επιθυμούν να το χρησιμοποιήσουν και την μετέπειτα προσεκτική από αυτές εφαρμογή του. Προχειρότητες, βιασύνες και τυχοδιωκτισμοί είναι μαθηματικά βέβαιο ότι θα οδηγήσουν σε παταγώδεις επιχειρηματικές αποτυχίες παρασύροντας δυστυχώς και εκείνους που πίστεψαν σε απατηλές υποσχέσεις και χωρίς προηγουμένως να ελέγξουν επιμελώς την πραγματικότητα.

Επιπλέον όμως το franchising για να αποδώσει καρπούς χρειάζεται να λειτουργήσει μέσα στο κατάλληλο περιβάλλον. Στη δημιουργία αυτού του περιβάλλοντος συντελεί τα μέγιστα η ύπαρξη σαφούς νομοθετικού πλαισίου το οποίο αφενός μεν να παρέχει στους συμβαλλόμενους άνεση κινήσεων, αφετέρου δε να τους δημιουργεί αίσθημα σιγουριάς και εμπιστοσύνης. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή με την έκδοση του νέου Κανονισμού 2790/1999 για τις «κάθετες συμφωνίες» και την ανάλυση και επεξήγηση του με τη συνακόλουθη έκδοση της Ανακοίνωσης για τις Κατευθυντήριες Γραμμές επί των κάθετων περιορισμών, φαίνεται ότι πραγματοποίησε ένα βήμα προς την ορθή κατεύθυνση για την περαιτέρω ανάπτυξη του Franchising στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

Στη χώρα μας, δυστυχώς, δεν έχει δημιουργηθεί ακόμη το κατάλληλο νομοθετικό πλαίσιο. Αυτό βέβαια οφείλεται κυρίως στο ότι μόλις την τελευταία δεκαετία οι έλληνες επιχειρηματίες ανακάλυψαν μαζικά το franchising και άρχισαν να το εφαρμόζουν κατά κόρο. Όμως, σήμερα ήρθε πια η στιγμή που θα πρέπει η Πολιτεία να σκύψει με πραγματικό ενδιαφέρον επάνω στο θεσμό και να συντάξει το ιδιαίτερο νομοθέτημα που τόσο πολύ θα συντελέσει στην υγιή ανάπτυξη του, αφού βέβαια προηγουμένως συμβουλευθεί όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και βασικά το Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας.

Τέλος, τα Ελληνικά Δικαστήρια μπορούν κάλλιστα να χρησιμοποιήσουν ως βοηθήματα για την επίλυση των περίπλοκων προβλημάτων, που αναφύονται από τη λειτουργία της συμβατικής σχέσης του franchising και τίθενται από τους συμβαλλόμενους ενώπιόν τους, τις ρυθμίσεις του νέου Κανονισμού 2790/1999 και τις προβλέψεις των Κατευθυντήριων Γραμμών της Επιτροπής, τη σχετική Νομολογία του ΔΕΚ, τις προβλέψεις της ειδικής Νομοθεσίας άλλων χωρών αλλά και τα πορίσματα της Νομολογίας τους και οπωσδήποτε τις προβλέψεις του Ελληνικού Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising. Αυτό δε με δεδομένα τόσο την ανυπαρξία ιδιαίτερου νομοθετήματος όσο και τον διεθνή χαρακτήρα του franchising αλλά και τη' παγκοσμιοποίηση της οικονομίας. Είναι γεγονός ότι ο Έλληνας έχει συνειδητοποιήσει και συνειδητοποιεί συνεχώς, την ανάγκη επένδυσης με Franchising, αφού τα οικονομικά αποτελέσματα αυτών των προσπαθειών είναι ασυγκρίτως καλύτερα από τα αποτελέσματα της υπόλοιπης αγοράς, ενώ παράλληλα ο κίνδυνος αποτυχίας είναι ελάχιστος. Το Franchising αποτελεί την ιδανική επιχειρηματική λύση για μικρές και μεσαίες ελληνικές εταιρίες οι οποίες μη διαθέτοντας ικανοποιητικά κεφάλαια για την πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων και ευρύ δίκτυο πωλήσεων οδηγούνται σε οικονομικό μαρασμό. Έτσι η μικρομεσαία επιχείρηση που κάνει σύμβαση Franchising με μια μεγάλη, έχει στην διάθεσή της μέσα και μεθόδους που θα της ήταν αδύνατο αλλιώς να αποκτήσει. Το Franchising παίζει για τις ελληνικές επιχειρήσεις διττό ρόλο: αφενός μεν τις προφυλάσσει από τα δυσμενέστατα αποτελέσματα του εισαγόμενου ανταγωνισμού, αφ' ετέρου δε αποτελεί βασικό μοχλό ανάπτυξης για την εκτός των ελληνικών συνόρων ταχεία ανάπτυξη τους. Το Franchising αποτελεί χρήσιμο όπλο για την καταπολέμηση της ανεργίας!

Αυτή η μορφή επιχειρηματικής επένδυσης συνδέεται με πολλά πλεονεκτήματα και για τις δύο πλευρές. Όμως ο υποψήφιος επενδυτής πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στις κινήσεις του και να μην παρασύρεται σε πρόχειρες και εύκολες λύσεις. Το Franchising δεν αποτελεί από μόνο του πανάκεια που θα λύσει όλα τα προβλήματα. Για να υπάρξει επιτυχία δεν αρκεί το ταλέντο του επιχειρηματία αλλά και η τήρηση των κανόνων που διέπουν την συνολική λειτουργία του Franchising. Σήμερα οι κίνδυνοι έρχονται από «μακριά», οφείλονται στην παγκοσμιοποίηση, και ο μόνος τρόπος να αντιμετωπιστούν είναι να είμαστε ανταγωνιστικοί. Αυτό σημαίνει, όχι μόνο αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Χρειάζεται συνεχής (δια βίου) επιμόρφωση, αξιοποίηση της τεχνολογίας, των συγκριτικών πλεονεκτημάτων μας και κατά το δυνατόν κάλυψη των αδυναμιών.

Ο Έλληνας επιχειρηματίας καλείται να λειτουργήσει σε ένα δύσκολο περιβάλλον, τη στιγμή που οι καταναλωτές γίνονται συνεχώς και περισσότερο απαιτητικοί. Οφείλει λοιπόν να προσφέρει καλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές.

Για να αποκτήσει μια αλυσίδα φήμη και να κερδίσει την εμπιστοσύνη του καταναλωτή πρέπει να κτίσει αργά και σταθερά πάνω σε υγιείς βάσεις. Εάν οι ελληνικές επιχειρήσεις ακολουθήσουν τα διεθνή πρότυπα επιτυχίας με γνώμονα τη σχέση αμοιβαίου οφέλους και για τις δύο πλευρές και σχεδιάσουν σωστά την υποδομή τους ώστε να αποφύγουν τυχόν προβλήματα στο μέλλον, τότε το franchising θα αποτελέσει όχημα της ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη χώρα μας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- FRANCHISING, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ, ΚΑΖΗΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ , ΑΘΗΝΑ 2004
- FRANCHISING-LEASING, ΜΟΝΟΓΡΑΦΙΑ ΜΑΛΑΚΟΣ , ΑΘΗΝΑ 1991
- ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ, ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΕΠΕ , ΑΛΕΞΑΝΔΡΙΔΗΣ Α. ΜΙΧΑΗΛ , ΑΘΗΝΑ 2004
- LEASING FACTORING FORTAITING FRANCHISING VENTURE CAPITAL ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ ΜΟΝΟΓΡΑΦΙΑ ΓΑΛΑΝΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ 2000
- ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ , ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, ΚΩΣΤΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΣΤ. 2002
- ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΘΕΩΡΙΑ – ΝΟΜΟΛΟΓΙΑ ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΚΩΣΤΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ 1998
- ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ Γ.Τ (2000) *ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ FRANCHISING (ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ )* ΤΕΥΧΟΣ Β΄. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ : ΑΥΤΟΕΚΔΟΣΗ

## **ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ**

- FRANCHISE BUSINESS ( ΙΟΥΛΙΟΣ – ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2010 )
- ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCHISE 2010
- FRANCHISE SUCCESS ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2010

## **ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

- ΚΟΤΤΟΥ Α. (2006) ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΚΑΙ FRANCHISING ICAP
- ΜΑΛΙΚΟΥΡΤΗΣ Π. (2004) THE FRANCHISE BUSINESS

## INTEPNET

[www.franchise.com](http://www.franchise.com)

[www.infostore.gr/content/view/104/39/land.el/](http://www.infostore.gr/content/view/104/39/land.el/)

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

[www.franchise.gr](http://www.franchise.gr)

[www.vivartia.com](http://www.vivartia.com)

[www.franchisekey.gr](http://www.franchisekey.gr)

[www.naftemporiki.gr/.../story.asp?...](http://www.naftemporiki.gr/.../story.asp?...)

[www.everestgroup.gr/inner.asp?pageid=21&siteid=1&langid=1&analysis=12](http://www.everestgroup.gr/inner.asp?pageid=21&siteid=1&langid=1&analysis=12)

[www.gregorys.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=NODE&cnode=26](http://www.gregorys.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=NODE&cnode=26)

[www.gregorys.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=NODE&cnode=114](http://www.gregorys.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=NODE&cnode=114)

[www.ramcomputer.gr/FRANCHISE/orologia\\_franchising.htm](http://www.ramcomputer.gr/FRANCHISE/orologia_franchising.htm)