

**ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ,**  
**ΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΟΥ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ**  
**ΕΡΕΥΝΑ**  
**ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ FRANCHISING ΚΑΙ ΤΟ ΒΑΘΜΟ**  
**ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ FRANCHISEES ΣΤΟ ΝΟΜΟ**  
**ΑΤΤΙΚΗΣ**

**ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ Α. ΠΟΥΚΗ**

**ΠΤΥΧΙΟΥΧΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**  
**(MBA – TQM)**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2003**

*Η Διπλωματική αυτή εργασία  
αφιερώνεται στους γονείς μου  
Ανδρέα και Μαρία*

**Το Franchising στην Ελλάδα, το νομικό πλαίσιο υποστήριξής του και εμπειρική έρευνα για το περιβάλλον Franchising και το βαθμό ικανοποίησης των Franchisees στο νομό Αττικής.**

**Παναγιώτα Α. Πουκή**

Σημαντικοί Όροι : Δικαιόχρηση (Franchising), Δικαιοπάροχος (Franchisor), Δικαιοδόχος (Franchisee), Σύμβαση Δικαιόχρησης (Franchise).

Περίληψη : Το Franchising στην Ελλάδα, οι υποχρεώσεις του Franchisor και του Franchisee, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που απορρέουν από την έννοια αυτή, η χρησιμοποίηση των νέων μορφών τεχνολογίας στην ανάπτυξη του θεσμού καθώς και άλλα ειδικά θέματα που αφορούν τη Δικαιόχρηση στην Ελλάδα, το νομικό πλαίσιο στήριξης του Franchising, το γενικότερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, ανάλυση των κλάδων Franchising και εμπειρική έρευνα για το περιβάλλον Franchise στο νομό Αττικής και την ικανοποίηση των καταστημάτων Franchise από τους Franchisees.

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η Διπλωματική αυτή εργασία, αναφέρεται στο θεσμό της Δικαιόχρησης (Franchising) και ορίζεται ως η συμφωνία μεταξύ μιας ανεξάρτητης επιχείρησης (Franchisor) η οποία παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση ή πρόσωπο (Franchisee) το δικαίωμα χρήσης της επωνυμίας, της τεχνογνωσίας και μιας σειράς δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας.

Η εργασία αυτή αναλύεται σε πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στο θεσμό της Δικαιόχρησης και σε κάποια ειδικά θέματα που αφορούν το θεσμό αυτό, το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί το νομικό πλαίσιο που υποστηρίζει τον θεσμό αυτό, το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται συγκεκριμένα στο Franchising στην Ελλάδα, το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί την εμπειρική έρευνα που αφορά το περιβάλλον Franchising και την ικανοποίηση των Franchisees στο νομό Αττικής και στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται κάποια συμπεράσματα.

Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο δίνονται κατ' αρχήν κάποιοι ορισμοί και η ορολογία του Franchising. Στη συνέχεια γίνεται μια ιστορική αναδρομή και αναφέρονται αναλυτικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του Franchising για τον Δότη, τον Λήπτη και τον τελικό αποδέκτη που είναι ο καταναλωτής. Έπειτα παρατίθενται οι υποχρεώσεις του Franchisor και του Franchisee αντίστοιχα, καθώς

και οι μορφές Franchising που υφίστανται και εφαρμόζονται. Στο κεφάλαιο αυτό επίσης αναφέρονται οι νέες τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται στον θεσμό αυτό (Internet, CRM, ERP), το κόστος Franchise και τι αμοιβές είναι υποχρεωμένος ο Franchisee να δίνει στον Franchisor. Τέλος, γίνεται μια αναφορά στους κανόνες και στον έλεγχο ποιότητας που λαμβάνει χώρα και στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τυποποίησης.

Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί το νομικό πλαίσιο υποστήριξης του θεσμού της Δικαιόχρησης. Κατ' αρχήν γίνεται μια ιστορική αναδρομή των κανονισμών που έχουν δημιουργηθεί στο παρελθόν για το Franchising, στη συνέχεια περιγράφεται η νέα κοινοτική νομοθεσία 2790/1999 και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτής. Ακολούθως παρατίθενται οι περιπτώσεις μεταβίβασης της ιδιοκτησίας του Franchise που είναι α) η μεταβίβαση της επιχείρησης του Δικαιοδόχου, β) η μεταβίβαση του πακέτου Franchise και γ) η μεταβίβαση μέρους του πακέτου. Σε αυτό το κεφάλαιο επίσης αναφέρεται το θεσμικό πλαίσιο της φορολογίας των εταιρειών Franchise τόσο από την πλευρά του Franchisor όσο και από την πλευρά του Franchisee, καθώς και η αντιμετώπιση του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια ανίχνευσης του περιβάλλοντος Franchising στην Ελλάδα. Αρχικά παρουσιάζεται μια γενική εικόνα της σύνθεσης του Franchising τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και σε Ευρωπαϊκό. Έπειτα παρατίθενται κάποιες απόψεις για την επέκταση ενός Franchising στο εξωτερικό και στη συνέχεια δίνονται κάποιοι πίνακες που αφορούν την διεθνή δραστηριότητα των εγχώριων δικτύων και τις προτιμώμενες χώρες για επέκταση. Σε αυτό το κεφάλαιο μπορούμε να δούμε και την γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων Franchise όπου είναι εμφανές ότι τα περισσότερα Franchise καταστήματα (σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία) δραστηριοποιούνται στο νομό Αττικής. Στη συνέχεια γίνεται μια παρουσίαση όλων των κλάδων Franchise και δίνονται στατιστικά στοιχεία για τον κάθε κλάδο ξεχωριστά που αφορούν το πόσα καταστήματα Franchise διατηρεί ο κάθε ένας κλάδος και τη σταδιακή επέκταση των καταστημάτων αυτών από το 1999 μέχρι το 2002. Τέλος, περιγράφεται ο κύκλος ζωής ενός συστήματος Franchise και τα τέσσερα στάδια του, καθώς και η σταθερότητα των δικτύων Franchise και οι δείκτες σταθερότητας που αφορούν όλες τις δραστηριότητες

Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά την εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα Δεκέμβριος 2002 – Μάρτιος 2003 στα καταστήματα Franchise και είχε ως σκοπό να εξετάσει το περιβάλλον Franchising και την ικανοποίηση των Franchisees στο νομό Αττικής. Τα αποτελέσματα από την έρευνα αυτή ήταν ως επί το πλείστον θετικά αλλά συμπερασματικά μπορεί να λεχθεί ότι υπάρχουν κάποιες περιοχές οι οποίες χρειάζονται βελτίωση, σύμφωνα με τις απόψεις των Franchisees, και αυτές είναι η κερδοφορία και η διαφήμιση με τα μεγαλύτερα ποσοστά και ακολούθως η μεγαλύτερη υποστήριξη σε θέματα εκπαίδευσης και η πρωτοτυπία προϊόντος

Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται κάποια συμπεράσματα τα οποία αφορούν τόσο την εμπειρική έρευνα όσο και γενικότερα το Franchising και κατατίθενται κάποιες απόψεις σχετικά με την πορεία και τις προοπτικές του Franchising στην Ελλάδα.

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

Σελίδα

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	II
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING).....</b>	<b>1</b>
1.1 Ορισμός Franchising.....	2-3
1.2 Ορολογία Franchising.....	3-6
1.3 Ιστορική Αναδρομή.....	7
1.4 Πλεονεκτήματα Franchising	
1.4.1. Για τον Δότη (Franchisor).....	8-9
1.4.2. Για τον Λήπτη (Franchisee).....	9-10
1.4.3. Για τον Καταναλωτή.....	10
1.5 Μειονεκτήματα Franchising	
1.5.1. Για τον Δότη (Franchisor).....	11
1.5.2. Για τον Λήπτη (Franchisee).....	11-12
1.5.3. Για τον Καταναλωτή.....	12
1.6 Το έγγραφο της Συμβάσεως.....	12-13
1.7 Εγχειρίδια Λειτουργίας – Ο ρόλος του για επιτυχημένο Franchise.....	13-15
1.8 Υποχρεώσεις του Franchisor.....	16-18
1.9 Υποχρεώσεις του Franchisee.....	19-20
1.10 Σχέσεις Franchisor και Franchisee.....	20-23
1.11 Εφαρμοζόμενες μορφές Συμφωνιών Franchise.....	23-28
1.12 Κίνδυνοι Franchise.....	28-32
1.13 Τα λάθη που κάνουν οι Franchisors.....	33-35
1.14 Οι νέες τεχνολογίες στο Franchising.....	36
1.14.1 Internet – Ηλεκτρονικό Εμπόριο .....	36-38
1.14.2 ERP σε αλυσίδες Franchise.....	38-40
1.14.3 Τα συστήματα CRM.....	40-42
1.15 Κόστος Franchise.....	42-47
1.16 Παροχές του Franchisor, Τροφοδοσία και Έλεγχος Καταστημάτων.....	48-51
1.17 Κανόνες και Έλεγχος Ποιότητας στη Σχέση Franchise.....	52-53
1.18 Τυποποίηση και Προσαρμογή στο Franchise	
1.18.1 Τα πλεονεκτήματα της Τυποποίησης.....	54-55
1.18.2 Τα μειονεκτήματα της Τυποποίησης.....	55-57
1.19 Η χρηματοοικονομική πλευρά του Franchising.....	57-61
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	62-64

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΟ FRANCHISING</b> .....	66
2.1 Ιστορική Αναδρομή.....	67-68
2.2 Η Νέα Κοινοτική Νομοθεσία.....	68-74
2.3 Θετικά και Αρνητικά Στοιχεία του Νέου Κοινοτικού Νόμου	
2.3.1 Θετικά Στοιχεία του Κανονισμού.....	74-76
2.3.2 Αρνητικά Στοιχεία του Κανονισμού.....	76-77
2.4 Μεταβίβαση της Ιδιοκτησίας του Franchise.....	77-79
2.5 Franchising και Φορολογία Εταιρειών.....	79
2.5.1 Φορολογική αντιμετώπιση από την πλευρά του Δότη.....	79-82
2.5.1 Φορολογική αντιμετώπιση από την πλευρά του Λήπτη.....	82-83
2.6 Φόρος Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α).....	84
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	85

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</b> .....	86
3.1 Σύνθεση του Franchising Παγκοσμίως.....	87-90
3.2 Επέκταση εκτός Συνόρων.....	90-92
3.3 Ενεργοί Franchisors με Διεθνή Δραστηριότητα.....	92-95
3.4 Ενεργοί Franchisors ανά δραστηριότητα.....	96-97
3.5 Γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων.....	97-98
3.6 Ανάλυση των κλάδων εστίασης	
3.6.1 Ο Κλάδος της Εστίασης.....	99-100
3.6.2 Ο Κλάδος των καταστημάτων Τροφίμων – Ποτών.....	100-101
3.6.3 Ο Κλάδος της Ένδυσης – Υπόδυσης.....	101-103
3.6.4 Ο Κλάδος του Οικιακού Εξοπλισμού.....	103-104
3.6.5 Άλλα καταστήματα Λιανικής.....	105-106
3.6.6 Προσωπική Φροντίδα και Αναψυχή.....	106-107
3.6.7 Ο Κλάδος των Υπηρεσιών.....	108-109
3.6.8 Ο Κλάδος της Εκπαίδευσης.....	109-110
3.7 Ο Κύκλος Ζωής ενός Συστήματος Franchise.....	110-111
3.7.1 Έναρξη Επιχειρηματικής Δραστηριότητας - Γέννηση.....	111-112
3.7.2 Επέκταση Δραστηριοτήτων – Ανάπτυξη.....	112-114
3.7.3 Η Αρχή του τέλους ή η Αναγέννηση – Ωριμότητα.....	114-115
3.7.4 Αποδυνάμωση του concept.....	115-116
3.8 Σταθερότητα των Δικτύων.....	116-119
Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	120

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ FRANCHISING ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ FRANCHISE ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΑΤΤΙΚΗΣ</b> .....	121
4.1 Εισαγωγή.....	122
4.2 Λίγα λόγια για την Έρευνα.....	122-123
4.3 Λειτουργία καταστημάτων Franchise.....	123-124
4.4 Συνεργασία με άλλα Δίκτυα Franchise.....	124-125

4.5 Αριθμός Προσωπικού.....	125-126
4.6 Διάρκεια Σύμβασης.....	126-127
4.7 Κερδοφορία των καταστημάτων Franchise.....	127-129
4.8 Βαθμός ικανοποίησης από την ευρύτερη συνεργασία με τον Franchisor.....	129-130
4.9 Βαθμός ικανοποίησης από την Προώθηση / Διαφήμιση.....	130-131
4.10 Βαθμός ικανοποίησης σε θέματα εκπαίδευσης.....	131-133
4.11 Βαθμός ικανοποίησης σε θέματα τεχνογνωσίας.....	133
4.12 Βαθμός ικανοποίησης στο θέμα κερδοφορία.....	134
4.13 Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνωρισιμότητα του Δικτύου.....	135
4.14 Βαθμός ικανοποίησης από την ανταγωνιστικότητα του Δικτύου.....	136
4.15 Συνολική ικανοποίηση και τι επιπλέον επιθυμούν οι Franchisees.....	137-138

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΑΠΟΨΕΙΣ – ΤΑΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.....139**

5.1 Συμπεράσματα.....	140-144
5.2 Απόψεις – Τάση και Προοπτικές.....	145-147
Βιβλιογραφία 5 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	148

<b>Βιβλιογραφία Διπλωματικής Εργασίας.....</b>	<b>149-154</b>
Βιβλιογραφία Παραρτήματος.....	155

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....156**

1. Οργανισμοί Υποστήριξης του Franchising	
1.1 International Franchise Association (IFA).....	157
1.2 European Franchise Federation (EFF).....	157-158
1.3 Ελληνικός Σύνδεσμος Franchise.....	158-159
2. Οδηγός για την επιλογή Franchise.....	160-163
3. Βάση Δεδομένων (Εταιρείες Franchising στην Ελλάδα).....	163-201
4. Ερωτηματολόγιο.....	202-205
Βιβλιογραφία Παραρτήματος.....	206

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING)**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING)

### 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ FRANCHISING

Το *Franchising* είναι ένα συμβόλαιο διαρκών σχέσεων μεταξύ μιας ανεξάρτητης επιχείρησης που χαρακτηρίζεται ως λήπτης ή δικαιούχος franchising (*franchisee*), ο οποίος είτε καταβάλλοντας ένα ποσό μια φορά είτε κατόπιν συνεχών καταβολών, είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται και να χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία που πλαισιώνεται από σειρά δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας όπως εμπορική επωνυμία, σήματα διακριτικούς τίτλους, ευρεσιτεχνία, σχέδια και υποδείγματα. Η επιχείρηση η οποία προσφέρει τα δικαιώματα αυτά χαρακτηρίζεται δότης ή δικαιούχος franchising (*franchisor*). Το βασικό στοιχείο για την επιτυχή λειτουργία του franchising αποτελεί ο υψηλός βαθμός οργάνωσης και τεχνογνωστικής υποδομής του franchisor ο οποίος κατέχει ειδικές γνώσεις και πείρα σχετικά με την παραγωγή ή / και πώληση συγκεκριμένου προϊόντος ή ομάδας προϊόντων.

Συνοψίζοντας μπορεί να λεχθεί ότι το franchising αποτελεί μια μέθοδο διανομής κατά την οποία ένα πρόσωπο, ο franchisor, παραχωρεί μια άδεια (license) ή ένα προνόμιο (franchise) σε ένα άλλο πρόσωπο, τον franchisee και σύμφωνα με την παραχώρηση αυτή ο franchisee χρησιμοποιεί το εμπορικό όνομα του franchisor και / ή το εμπορικό σήμα του και / ή τη τεχνογνωσία του και / ή τα επιχειρησιακά του σύστημα έναντι μιας αμοιβής ή έναντι κανονικών αμοιβών<sup>1</sup>.

Οι παραπάνω ορισμοί καθώς και πολλοί άλλοι οι οποίοι έχουν λεχθεί, αναφέρονται στο λεγόμενο “ *Business Format Franchising* ” ή Franchising Δεύτερης Γενιάς, σε αντιδιαστολή με το Franchising Πρώτης Γενιάς που αναπτύχθηκε αρχικά πάρα πολύ στις Η.Π.Α και αφορά είτε το Βιομηχανικό Franchising είτε το Franchising επωνυμίας ή σήματος. Τι σημαίνει όμως Business Format Franchising; Σύμφωνα

---

1. Γιάννης Τ. Λαζαρίδης, Το Franchising στις επιχειρήσεις, Θεσσαλονίκη 1998, σελ. 1.

με τον ορισμό του Υπουργείου Εμπορίου των Η.Π.Α. ο όρος Business Format Franchising περιγράφεται ως : «χαρακτηριζόμενος από μια διαρκή επιχειρηματική σχέση μεταξύ του Franchisor και του Franchisee η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και το σήμα αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα – μια στρατηγική και ένα σχέδιο μάρκετινγκ, εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία<sup>2</sup>.

## 1.2 ΟΡΟΛΟΓΙΑ<sup>3</sup>

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

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

Disclosure (Υποχρέωση πληροφόρησης) = Είναι η υποχρέωση του δικαιοπαρόχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιούχο και μέσα σε εύλογο χρόνο πριν από την υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική του κατάσταση, το επιχειρηματικό του ιστορικό, την περιγραφή της επιχείρησης που είναι αντικείμενο του franchise, την περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τον δικαιούχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μιας επιχείρησης franchise, την βιωσιμότητα του συστήματος, τα

---

2. Δημήτριος Στ. Κωστάκης, Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 1998, σελ. 30 – 31.

3. Περιοδικό Franchise Deal, Ορολογία Franchising, Ετήσια Έκδοση 2003, σελ.18 –20.

βασικά στοιχεία της σύμβασης franchise, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου και με άλλα που προβλέπονται είτε από ειδική νομοθεσία είτε από τον Εθνικό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.

Area Developer (Δικαιοδόχος ανάπτυξης περιοχής) = Είναι η επιχείρηση στην οποία ο δικαιούχος, παρέχει σε μια επιχείρηση τον δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας και εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.

Area Development (Ανάπτυξη περιοχής) = Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος παρέχει σε μια επιχείρηση, τον δικαιούχο ανάπτυξης περιοχής, την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας και εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.

Development Schedule (Χρονικό Σχέδιο Ανάπτυξης) = Είναι το δεδομένο συμβατικό χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ο βασικός δικαιούχος και ο δικαιούχος ανάπτυξης περιοχής υποχρεούνται να αναπτύξουν το δίκτυο δικαιούχων του συστήματος.

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

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

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

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

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

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

Franchise Fee (Δικαίωμα Εισόδου) = Είναι μια εφάπαξ αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise.

Royalties (Περιοδικά Δικαιώματα) = Είναι το συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλει περιοδικά ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise καθ'όλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης.

Franchise Training (Εκπαίδευση Franchise) = Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο και στους υπαλλήλους του πάνω στο franchise και στις μεθόδους εκμετάλλευσης του.

Quality Control (Ποιοτικός Έλεγχος) = Είναι ο έλεγχος που διενεργεί ο δικαιοπάροχος επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων του δικτύου με τους κανόνες του Εγχειριδίου Λειτουργίας του franchise και τους όρους της σύμβασης franchise που έχουν υπογράψει, τους σχετικούς με την ποιότητα των πωλούμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Buy Back Option (Επιλογή Εξαγοράς) = Είναι η περίπτωση όπου – σε περίπτωση λήξης ή λύσης μιας σύμβασης franchise – ο δικαιοπάροχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από τον δικαιοδόχο να του πουλήσει είτε την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά την λύση ή λήξη της σύμβασης.

### 1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ<sup>4</sup>

Το Franchising πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ πριν από τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο, και η εταιρεία ραπτομηχανών Singer αναφέρεται ως η πρώτη εταιρεία που το εφήρμοσε στο τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα προκειμένου να οργανώσει το δίκτυο διανομής των προϊόντων της. Το παράδειγμά της ακολούθησαν οι βιομηχανίες αυτοκινήτων, οι εταιρείες διανομής πετρελαιοειδών και οι βιομηχανίες μπύρας. Η μεγάλη όμως ανάπτυξη του Franchising συμπίπτει ιστορικά με το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και οφείλεται στις συνθήκες που επικρατούσαν τότε, δηλαδή στην ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής και προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την έλλειψη ορθολογικών δικτύων διανομής και διάθεσης.

Στην Ευρώπη ο οικονομικός θεσμός του Franchising αντιμετώπιστηκε αρχικά με επιφυλακτικότητα και ο ρυθμός ανάπτυξής του ήταν συγκρατημένος. Τη δεκαετία όμως του 1980 ο επιχειρηματικός κόσμος, θορυβημένος από την εισβολή στον ευρωπαϊκό χώρο των αμερικανικών βιομηχανικών – εμπορικών κολοσσών και συνειδητοποιώντας τις δυνατότητες του Franchising, εκδήλωσε αυξημένο ενδιαφέρον για το σύγχρονο αυτό σύστημα εμπορικής συνεργασίας.

Στην Ελλάδα το Franchising άρχισε να διεισδύει τα τελευταία χρόνια. Ξεκίνησε το 1976 με την εταιρεία Goody's και η ανάπτυξή του, ιδιαίτερα από το 1993 και μετά υπήρξε ραγδαία. Λόγω του βαθμού τεχνικής και οικονομικής ανάπτυξης, η Ελλάδα ήταν αρχικά χώρα κυρίως δικαιοδόχων. Ήδη όμως έχει καταστεί εμφανής η τάση ενός συνεχώς αυξανόμενου αριθμού ελληνικών επιχειρήσεων του κέντρου για γρήγορη ανάπτυξη, επέκταση και διάδοσή τους στην περιφέρεια.

---

4. Απόστολος Σ. Γεωργιάδης, Νέες μορφές Συμβάσεων σύγχρονης οικονομίας, 4<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Σακκούλα 2000, σελ. 195 – 197

## 1.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ FRANCHISING<sup>5</sup>

### 1.4.1 Για τον Δότη (Franchisor) :

- 1) Η ταχεία ανάπτυξη και εξάπλωση της επιχείρησής του που επιτυγχάνεται βασικά με αυτοχρηματοδότηση.
- 2) Η πολύ γρήγορη αύξηση της εμπορικής του φήμης και πελατείας με άμεσο αποτέλεσμα την καθιέρωσή του στην αγορά.
- 3) Η πραγματοποίηση σημαντικών οικονομιών κλίμακας. Όσο περισσότερο αυξάνεται ένα δίκτυο τόσο περισσότερο αυξάνονται και οι ποσότητες των προϊόντων, των ειδών εξοπλισμού, των εξαρτημάτων κ.λ.π. που αγοράζονται από τα μέλη του. Με αυτό τον τρόπο η αύξηση του όγκου των αγορών επιτρέπει την αντίστοιχη μείωση του κόστους.
- 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. Αυτό έχει ως 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.
- 7) Η εξασφάλιση διαρκούς πελατειακής ροής.
- 8) Η επίτευξη υψηλών κερδών χωρίς τη διακινδύνευση σημαντικών κεφαλαίων.
- 9) Η αύξηση της εμπορικής αξίας της επιχείρησής του.

---

5. Δημήτριος Στ. Κωστάκης, Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 1998, σελ. 80-83.

- 10) Η δημιουργία ενός ευέλικτου επιχειρηματικού οργανισμού με ένα κέντρο λήψης αποφάσεων (τον Δότη) και με ανθρώπινο δυναμικό (τους λήπτες) 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 εταιρίες.
- 12) Η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

#### **1.4.2 Για τον Λήπτη (Franchisee) :**

- 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.
- 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.
- 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.
- 4) Ο Λήπτης επωφελείται από τη διαφήμιση που πραγματοποιεί ο Δότης σε πανεθνική κλίμακα με μια αναλογικά πολύ μικρή οικονομική επιβάρυνση.
- 5) Παρά την ένταξή του στο Δίκτυο Franchising του Δότη, ο Λήπτης παραμένει ένας ανεξάρτητος επιχειρηματίας.
- 6) Ο Λήπτης απολαμβάνει την ωφέλεια της χρήσης των εμπορικών σημάτων, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, εμπορικών και τεχνικών μεθόδων, μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης, πώλησης προϊόντων κ.λ.π. του Δότη.



- 7) Ο Λήπτης επωφελείται από τη συνεχή ανανέωση και εξέλιξη του Συστήματος Franchising που επιτυγχάνεται με ενέργειες του Δότη, έτσι ώστε αυτό να παραμείνει 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 μεγάλη 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.

#### **1.4.3 Για τον καταναλωτή :**

- 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.
- 2) 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.
- 3) Ο καταναλωτής ωφελείται από τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των δικτύων franchising και των υπολοίπων ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου.

## 1.5 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ FRANCHISING<sup>6</sup>

### 1.5.1 Για τον Δότη (Franchisor) :

- 1) Ο Δότης είναι υποχρεωμένος να επιλύει σε καθημερινή βάση πλήθος προβλημάτων διαφορετικής φύσεως προερχόμενα από ανθρώπους (τους Λήπτες) με διαφορετική νοοτροπία και χαρακτήρα.
- 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 βιαστική πολλές φορές επιλογή των Ληπτών δημιουργεί μεσοπρόθεσμα σοβαρότατα προβλήματα στη λειτουργία του δικτύου.
- 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' ότι θα ήταν αν 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.

### 1.5.2 Για τον Λήπτη (Franchisee) :

- 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 καθώς τον υπάγεται στην καθοδήγηση και τον διαρκή έλεγχο του Δότη.

---

6. Δημήτριος Στ. Κωστάκης, Franchising. Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 1998, σελ 84-85.

- 3) Η επιχειρηματική πολιτική του Δότη μπορεί να επηρεάζει δυσμενώς την κερδοφορία της επιχείρησης του Λήπτη.
- 4) Η συνήθης ύπαρξη της ρήτρας μη ανταγωνισμού στη Σύμβαση Franchising για ένα ορισμένο εύλογο χρονικό διάστημα μετά την λύση της.
- 5) Η επίσης συνήθης ύπαρξη της ρήτρας για τη μη δυνατότητα μεταβίβασης της επιχείρησης του Λήπτη χωρίς τη συναίνεση του Δότη.

### **1.5.3 Για τον Καταναλωτή :**

- 1) 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.

Τα παραπάνω μειονεκτήματα του θεσμού του Franchising έχουν σημαντικά μικρότερη βαρύτητα από τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα του, γεγονός που έχει αποδειχθεί στην πράξη από την τεράστια επιτυχία του θεσμού.

## **1.6 ΤΟ ΕΓΓΡΑΦΟ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΣ<sup>7</sup>**

Η Σύμβαση Franchising καταρτίζεται συνήθως εγγράφως βάσει εντύπου, το οποίο έχει συντάξει ο δικαιούχος και στο οποίο προσδιορίζονται κατά κανόνα αναλυτικά τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μερών. Όμως έγγραφος τύπος δεν επιβάλλεται από κάποια διάταξη νόμου. Κατά συνέπεια δεν αποκλείεται θεωρητικά η προφορική αλλά και έμμεση (σιωπηρή) συνομολόγηση συμβάσεων Franchising. Ο έγγραφος τύπος όμως είναι συχνά αναγκαίος από διατάξεις του ελληνικού και του κοινοτικού δικαίου του ανταγωνισμού, προκειμένου οι ρήτρες

---

7.Nancy A. Lutz, Ownership rights and incentives in franchising, Elsevier Journal of Corporate Finance, 1995, σελ. 103 - 107

που αφορούν σε περιορισμούς του ανταγωνισμού, σε μεταφορά τεχνολογίας, σε άδειες εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας κ.λ.π. να ελεγχθούν από τις αρμόδιες αρχές. Η Σύμβαση Franchising αποτελείται συνήθως από το προοίμιο και το κύριο μέρος. Στο προοίμιο περιγράφονται τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας, η τεχνογνωσία, ο εξοπλισμός, η διακόσμηση και άλλα στοιχεία τα οποία χρησιμοποιεί ο Δότης για την οργάνωση των πωλήσεων και γενικά της εμπορικής του δραστηριότητας. Οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες, γιατί με βάση αυτές μπορεί να προσδιοριστεί το ειδικότερο αντικείμενο των υποχρεώσεων του Δότη, που περιγράφονται στο κύριο μέρος της Σύμβασης. Ακόμα το προοίμιο είναι δυνατόν να αναφέρεται σε ορισμένους γενικούς κανόνες συμπεριφοράς που δεσμεύουν τα μέρη, όπως στην υποχρέωση στενής και ειλικρινούς συνεργασίας, στην ανάγκη διαρκούς υποστήριξης του λήπτη από μέρους του Δότη, στην υποχρέωση του τελευταίου να ασκεί την εμπορική του δραστηριότητα σύμφωνα με τις ενιαίες οργανωτικές αρχές που ισχύουν για όλα τα μέρη του συστήματος κ.λ.π.

Στο κύριο μέρος της Σύμβασης προσδιορίζονται συγκεκριμένα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συνεργαζόμενων μερών. Οι υποχρεώσεις αυτές, οι οποίες είναι προσαρμοσμένες στον σκοπό και στην οικονομική λειτουργία του Franchising, παρουσιάζουν από νομική άποψη εξαιρετική πολυμορφία με συνέπεια να δυσχεραίνουν τη συστηματική κατάταξη του Franchising από άποψη αστικού συμβατικού δικαίου.

## **1.7 ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ – Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΕΝΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟ FRANCHISING**

Το εγχειρίδιο λειτουργίας αποτελεί μια συμφωνία μεταξύ του franchisor και του franchisee που εξασφαλίζει αμοιβαία τα δικαιώματά τους και διασφαλίζει κοινές

μεθόδους λειτουργίας των επιχειρήσεων του δικτύου, με άμεσο αποτέλεσμα την ομοιομορφία και την αποτελεσματικότητα.

Το βασικό πλεονέκτημα ενός συγκροτημένου και πλήρους εγχειριδίου για τον franchisor είναι η εγγύηση ότι παρέχει στους franchisees του τις ίδιες μεθόδους και συστήματα λειτουργίας επιτυχίας της μητρικής εταιρείας, ώστε η νέα επιχείρηση να λειτουργήσει με τα μοναδικά χαρακτηριστικά που τη χαρακτηρίζουν και να διατηρήσει τα σημαντικά στρατηγικά πλεονεκτήματα στην αγορά του.

Το βασικό πλεονέκτημα για τον franchisee είναι η εγγύηση στην πρόσβαση των πληροφοριών της εταιρείας με εμπιστευτικότητα και η επιβεβαίωση ότι η «μυστική» συνταγή θα παραμείνει μακριά από τον ανταγωνισμό. Αυτό είναι καθοριστικό για τη διατήρηση του ηγετικού ρόλου και τη διαφοροποίηση της επιχείρησης στην αγορά. Οι πληροφορίες στις οποίες έχει πρόσβαση ο franchisee, αφορούν σε όλους τους τομείς λειτουργίας της επιχείρησης. Μπορεί να αφορούν σε τεχνικά θέματα, γενικά θέματα λειτουργίας, managerial θέματα, μεθόδους προώθησης / marketing, θέματα ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων και οικονομικά στοιχεία. Ό,τι είναι γενικά πολύτιμο για τη νέα επιχείρηση φυσικά προσφέρεται μόνο στους εκλεκτούς που συμμετέχουν στο δίκτυο.

Οι τομείς που θα πρέπει να καλύπτονται σε ένα manual είναι :

- Πολιτική και φιλοσοφία της εταιρείας.
- Εγχειρίδιο με μεθόδους, συστήματα και άλλα θέματα λειτουργίας της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη και προώθηση των franchisees και του δικτύου, σε θέματα marketing και δημοσίων σχέσεων.
- Χωροθέτηση, επιλογή στρατηγικού σημείου για την ανάπτυξη της επιχείρησης, σχεδιασμός, εσωτερική και εξωτερική διακόσμηση, σήμανση και παρακολούθηση της εκτέλεσης της ανάπτυξης του χώρου.
- Οδηγίες και συμβουλές σε θέματα οικονομικής ανάπτυξης και υποστήριξης.
- Σύστημα ελέγχου και παρακολούθησης της ποιότητας και της εικόνας των franchised επιχειρήσεων του δικτύου.
- Ειδικά εγχειρίδια για subfranchisors και area developers, αν υπάρχουν.

Η πραγματική επιτυχία του franchising έγκειται στη μοναδική αυτή σχέση συνεργασίας του franchisor και του franchisee για την ανάπτυξη και σύνταξη του εγχειριδίου, το οποίο θα πρέπει :

- Να έχει προσεκτικά σχεδιαστεί και αναπτυχθεί από τον franchisor.
- Η βάση της σχεδίασής να είναι το κοινό συμφέρον των αντισυμβαλλομένων και η συνεχής ενημέρωση και προσαρμογή του manual στις απαιτήσεις της αγοράς, για την εξυπηρέτηση αυτού του στόχου.
- Να έχει γίνει κατανοητό και αποδεκτό από όλους τους franchisees.
- Έπειτα να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί από όλα τα μέλη του δικτύου<sup>8</sup>.

Τέλος να πρέπει να επισημανθεί ότι τα εγχειρίδια όχι μόνο παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά έχουν παράλληλα τη δυνατότητα να προσελκύσουν ευκολότερα τους franchisees, καθώς παρέχουν την εικόνα μιας σοβαρής, αξιόπιστης και ολοκληρωμένης πρότασης. Τα εγχειρίδια έχουν και μια ξεχωριστή «προωθητική αξία», καθώς το γεγονός ότι οι franchisees αποκτούν πρόσβαση σε μέσο, το οποίο μπορεί να ενεργήσει ως «βίβλος» για τη λειτουργία μιας επιχείρησης, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κίνητρο μεταξύ νεοεισερχομένων που ενδιαφέρονται να επενδύσουν μέσω franchise. Ένα ξεκάθαρο και λεπτομερές εγχειρίδιο αποτελεί στοιχείο ωριμότητας και επαγγελματικής επάρκειας ενός συστήματος, καθώς και απόδειξη ότι ο franchisor έχει δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης και ανάπτυξης<sup>9</sup>.

---

8. Μαρία Αγγελοπούλου, Ο ρόλος των manuals στο επιτυχημένο franchising, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr).

9. Εύη Τσάδαρη, Ο ρόλος των εγχειριδίων στη σωστή λειτουργία ενός δικτύου franchise, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr).

## 1.8 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ FRANCHISOR

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω τα πλεονεκτήματα του θεσμού του Franchising είναι πάρα πολλά. Παρ' όλα αυτά η επιτυχία μιας επιχείρησης franchise δεν μπορεί να εξασφαλιστεί βασιζόμενη απλά και μόνο στα πλεονεκτήματα του ίδιου του συστήματος. Ο ανθρώπινος παράγοντας, σε συνδυασμό με την τήρηση και ουσιαστική εφαρμογή μιας σειράς προϋποθέσεων – συστατικών τα οποία αναλύονται ακολούθως, είναι το στοιχείο εκείνο που στη πραγματικότητα καθορίζει την επιτυχία της επιχείρησης. Το κλειδί για μια επιτυχημένη επιχείρηση franchise είναι η συνειδητοποίηση και των δυο συμβαλλόμενων μερών – δηλαδή του franchisee και του franchisor – ότι η υπογραφή μιας σύμβασης franchise είναι η απαρχή μιας μακροπρόθεσμης μεταξύ τους σχέσης – συνεργασίας, βασισμένη σε αμοιβαίο όφελος.

Τόσο ο franchisor όσο και ο franchisee έχουν κάποιες υποχρεώσεις τις οποίες πρέπει να τηρούν ανελλιπώς προκειμένου η συνεργασία μεταξύ τους να είναι εποικοδομητική. Οι κύριες υποχρεώσεις του franchisor είναι οι εξής :

1. Να έχει δημιουργήσει ένα τουλάχιστον πιλοτικό κατάστημα, το οποίο θα λειτουργεί ως πρότυπο για τα καταστήματα που θα ακολουθήσουν, αλλά και ως εργαλείο συνεχούς εξέλιξης.
2. Να έχει δημιουργήσει μια ισχυρή διοικητική ομάδα η οποία θα αποτελείται από ανώτερα και διευθυντικά στελέχη, καθώς και εξειδικευμένους συμβούλους επιχειρήσεων, με βασικό στόχο την υποστήριξη και καθοδήγηση των μελών της αλυσίδας. Η ομάδα αυτή δεν πρέπει να γνωρίζει απλά τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και τον κλάδο στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται, αλλά και τις νομικές και επιχειρησιακές πτυχές του franchising ως μεθόδου λειτουργίας και επέκτασης ενός δικτύου καταστημάτων.
3. Να διαθέτει ικανό κεφάλαιο ώστε να μπορεί να παράσχει, τόσο αρχική όσο και τρέχουσα βοήθεια στον franchisee, να υποστηρίξει εθνικά, περιφερειακά

και τοπικά προγράμματα marketing, διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων, με σκοπό τόσο την προσέλευση υποψηφίων επενδυτών όσο και τελικών καταναλωτών, να διεξάγει έρευνες με στόχο αφενός τη συνεχή ανανέωση του προϊόντικού μίγματος του καταστήματος με την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών στα καταστήματα του δικτύου αφετέρου την παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς και του ανταγωνισμού.

4. Να έχει δημιουργήσει ένα ευρέως αναγνωρίσιμο εμπορικό σήμα, το οποίο πρέπει να είναι καταχωρημένο στις αρμόδιες υπηρεσίες ώστε να προστατεύεται από το Νόμο, καθώς και ξεκάθαρη εταιρική ταυτότητα, η οποία να περιλαμβάνει έναν εύκολα αναγνωρίσιμο τύπο καταστήματος, με συγκεκριμένη εσωτερική και εξωτερική εμφάνιση, κοινή οργανωτική υποδομή, κοινή συσκευασία προϊόντων και κοινό τρόπο εξυπηρέτησης.
5. Να προσφέρει στον franchisee το Εγχειρίδιο Λειτουργίας (Manuals) στο οποίο θα περιγράφονται λεπτομερώς όλες οι διαδικασίες αναφορικά με τη λειτουργία της επιχείρησης, όπως μέθοδοι οργάνωσης, διοίκησης, εκπαίδευσης, επικοινωνίας, λογιστικής, μηχανογράφησης, πώλησης, εξυπηρέτησης πελατών κ.ά. Με άλλα λόγια στο Εγχειρίδιο Λειτουργίας συνοψίζεται η τεχνογνωσία η οποία έχει προκύψει από την εμπειρία και τις διαρκείς δοκιμές της μητρικής εταιρείας και για τον λόγο αυτόν αποτελεί ένα εξαιρετικά πολύτιμο εργαλείο στην υπηρεσία του νέου επιχειρηματία.
6. Να έχει εξασφαλίσει ένα σύστημα επικοινωνίας το οποίο να διευκολύνει τον συνεχή και ανοικτό διάλογο, με στόχο τη μείωση των πιθανοτήτων παρεξηγήσεων και συγκρούσεων μέσα στο δίκτυο, καθώς και ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου το οποίο θα περιλαμβάνει επισκέψεις του υπευθύνου της μητρικής εταιρείας στα κατά τόπους καταστήματα, καθώς και εθνικές συναντήσεις όλων των μελών του δικτύου. Επίσης ο franchisor οφείλει να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό σύστημα υποβολής εκθέσεων και τήρησης αρχείων έτσι ώστε να διασφαλίζεται η διατήρηση της ενιαίας εικόνας του δικτύου μέσω της εφαρμογής των εγχειριδίων λειτουργίας και των όρων της σύμβασης δικαιόχρησης.



7. Να φροντίζει τόσο για την αρχική όσο και για την μετέπειτα εκπαίδευση του franchisee αλλά και του προσωπικού του καταστήματος, με σκοπό την συνεχή ενημέρωση και επιμόρφωσή του, αναφορικά με θέματα οργάνωσης και διοίκησης, χρηματοοικονομικού σχεδιασμού, marketing και προώθησης προϊόντων, θεωρία πωλήσεων, τοποθέτηση παραγγελιών, χειρισμό αντιρρήσεων, διαχείριση αποθεμάτων, αρχές merchandising κ.ά.
8. Να ενημερώσει τον υποψήφιο επενδυτή για τα πραγματικά οικονομικά στοιχεία όχι μόνο της επιχείρησης αλλά και ολόκληρου του κλάδου στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται, ώστε να μη δημιουργηθούν στον franchisee λανθασμένες εντυπώσεις και ανυπόστατες προσδοκίες<sup>10</sup>.
9. Να εφοδιάζει τον franchisee με πρώτες ύλες, με ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα, ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο τον δότη.
10. Να προσδιορίσει την γεωγραφική περιοχή μέσα στην οποία ο λήπτης θα διενεργεί τις πωλήσεις με το δικό του όνομα και για δικό του λογαριασμό

Όλες αυτές οι υποχρεώσεις, παρά την αυτοτέλειά τους, δεν αποτελούν παρά εκδηλώσεις της γενικότερης υποχρέωσης του δότη, να μεριμνήσει για την οργανωτική και τεχνολογική ένταξη του λήπτη στο υπάρχον σύστημα διανομής. Στον σκοπό αυτό αποβλέπουν η παραχώρηση της χρήσης και εκμετάλλευσης της οργανωτικής τεχνογνωσίας (Know – how) και των δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας που την πλαισιώνουν, η συνεχής υποστήριξη, εποπτεία, σχετική εκπαίδευση του λήπτη και του προσωπικού του και τέλος η παροχή των κατάλληλων τεχνικών και μηχανικών μέσων για τον εξοπλισμό του καταστήματός του<sup>11</sup>.

---

10. Μαντζώρου Κατερίνα, Βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία μιας επιχείρησης franchise, άρθρο στο [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr)

11. Απόστολος Σ. Γεωργιάδης, Νέες μορφές Συμβάσεων σύγχρονης οικονομίας, 4<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Σακκούλα 2000, σελ. 208-209.

## 1.9 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ FRANCHISEE

Βασική προϋπόθεση για μια σωστή συνεργασία στη σύμβαση franchising είναι και ο λήπτης να τηρεί όλες του τις υποχρεώσεις ανελλιπώς και με σύνεση. Ο λήπτης πωλεί τα προϊόντα του συστήματος στο δικό του όνομα, για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο. Η συμβολή του στη συνεργασία franchising περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις :

1. Την καταβολή ενός εφάπαξ ποσού (entry fee) για την από μέρους του δότη, παραχώρηση της χρήσης και εκμετάλλευσης τεχνογνωσίας και δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας.
2. Την περιοδική καταβολή στον δότη ορισμένου ποσοστού από τις εισπράξεις των πωλήσεων μετά την αφαίρεση των φόρων ή σπανιότερα ενός ορισμένου ποσοστού συμμετοχής στα κέρδη από τις πωλήσεις.
3. Την ενεργό προώθηση των πωλήσεων με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της προσωπικής εργασίας και των άλλων μέσων που έχει στη διάθεσή του ο λήπτης.
4. Τη συμμόρφωση στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και ιδίως τον σεβασμό της αρχής της ομοιομορφίας, σύμφωνα με την οποία η σύνθεση, η παρασκευή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και γενικά η εικόνα (image) των προϊόντων του συστήματος πρέπει να είναι ενιαία, ανεξάρτητα από τον τόπο ή την αγορά, στην οποία γίνεται η διάθεσή τους<sup>12</sup>.
5. Να διαθέτει τα απαιτούμενα κεφάλαια τα οποία είναι απαραίτητα τόσο για τη δημιουργία, όσο και για την υποστήριξη της επιχείρησής του.
6. Να συνειδητοποιήσει ότι είναι μεν ανεξάρτητος επιχειρηματίας ταυτόχρονα όμως είναι μέλος μιας ομάδας (του δικτύου). Κατά συνέπεια κάθε πράξη ή παράλειψη του επηρεάζει άμεσα τα υπόλοιπα καταστήματα της αλυσίδας. Το «όνομα» είναι η κοινή περιουσία όλων των μελών και γι' αυτόν ακριβώς

---

12. Απόστολος Σ. Γεωργιάδης, Νέες μορφές Συμβάσεων σύγχρονης οικονομίας, 4<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Σακκούλα 2000, σελ. 210-212.

τον λόγο κανένας δεν έχει το δικαίωμα να επηρεάσει αρνητικά την περιουσία του άλλου.

7. Να δεσμευτεί ότι θα ακολουθήσει πιστά όσα περιγράφονται λεπτομερώς στο Εγχειρίδιο Λειτουργίας της επιχείρησης, ώστε να διασφαλιστεί, όχι μόνο η ενιαία εικόνα του συστήματος, αλλά και η αποτελεσματικότητά του.
8. Να μην αποκτήσει οικονομικά συμφέροντα σε ανταγωνιστικές εταιρείες ώστε να μην κοινοποιηθούν τα μυστικά της εταιρείας (τεχνογνωσία, τρόπος λειτουργίας) στον ανταγωνισμό<sup>13</sup>.

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης franchise εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την αρμονική ή μη λειτουργία της σχέσης των δύο μερών κατά την διάρκεια της σύμβασης. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο, τόσο ο Franchisee όσο και ο Franchisor πρέπει να γνωρίζουν εκ των προτέρων και τις υποχρεώσεις τις οποίες αναλαμβάνουν με την υπογραφή μιας σύμβασης δικαιόχρησης, αλλά και τα δικαιώματα που συνεπάγεται η ένταξη και λειτουργία τους σε ένα οργανωμένο δίκτυο franchise. Με αυτόν τον τρόπο θα αποφευχθούν τυχόν παρεξηγήσεις οι οποίες μπορεί να αποδειχθούν εξαιρετικά ζημιογόνες για την πορεία της επιχείρησης. Οι σχέσεις που έχουν οι συμβαλλόμενοι σε μια σύμβαση δικαιόχρησης αναφέρονται στη συνέχεια.

## 1.10 ΣΧΕΣΕΙΣ FRANCHISOR ΚΑΙ FRANCHISEE<sup>14</sup>

Στη διάρκεια μιας σχέσης franchise, ο franchisee περνά από διάφορα στάδια, που βέβαια είναι άμεσα συνδεδεμένα με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του δικτύου franchise και τη σχέση που έχει με τον franchisor.

---

13. Μαντζώρου Κατερίνα, Βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία μιας επιχείρησης franchise, άρθρο στο [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr)

14. JBR Hellas, Μέσα στη σκέψη του Franchisee – προϋποθέσεις για μια σωστή συνεργασία, Δεκέμβριος 2001, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.jbr.gr](http://www.jbr.gr).

Παρόλα αυτά υπάρχουν κάποιες σκέψεις που κάνει σχεδόν κάθε franchisee, και που αφορούν τον ίδιο τον θεσμό του franchise. Και όταν οι σκέψεις αυτές εμφανίζονται, έχουν καθοριστική επίδραση στην πορεία της σχέσης franchisor – franchisee και κατ' επέκταση στη λειτουργία ολόκληρου του δικτύου. Τα τρία στάδια «ωρίμανσης» ενός franchisee είναι τα εξής :

### 1. «Ο μήνας του μέλιτος»

*«Είμαι ευχαριστημένος με τον Franchisor μου, με βοήθησε να στήσω την επιχείρησή παρέχοντάς μου συμβουλές σε θέματα άγνωστα σε μένα και στηρίζοντάς με σε όλη τη διαδικασία».* Αυτές είναι συνήθως οι σκέψεις που αναπτύσσονται μέσα στο πρώτο έτος λειτουργίας του franchise. Ο franchisee, με νωπές ακόμα τις μνήμες άγχους και ανασφάλειας για την επένδυσή του και την είσοδο σε ένα κόσμο άγνωστο σε αυτόν, νιώθει ευγνώμων για την προστατευτική ασπίδα που του προσφέρει ο franchisor, έστω και αν αυτό του στοίχισε κάτι παραπάνω.

### 2. Η αμφισβήτηση

*«Τι ακριβώς μου δίνει ο franchisor για τα royalties που του πληρώνω; Παίρνω αυτό που δικαιούμαι ή μήπως το συμβόλαιο franchise ήταν μια συμφωνία εις βάρος μου τελικά;»* Ο franchisee παρακολουθεί την επιτυχή πορεία της επιχείρησής του και των κερδών του, τα οποία βλέπει να μειώνονται σε ευθεία αναλογία με τα royalties που πληρώνει. Και φυσικά αρχίζει να αναρωτιέται γιατί θα πρέπει να μοιράζεται τα "δικαιωματικά" δικά του κέρδη και τι αντάλλαγμα παίρνει για αυτό. Σε αυτό το στάδιο, ο franchisee αρχίζει να υποψιάζεται ότι τελικά ίσως να μην έκανε την πιο συμφέρουσα συμφωνία για αυτόν.

### 3. Η επανάσταση

*«Θα μπορούσα να έχω την ίδια δική μου επιχείρηση μόνος, χωρίς τη βοήθεια κανενός. Δεν χρειάζομαι κάποιον να μου λέει τι να κάνω και να παρεμβαίνει στη λειτουργία της επιχείρησής ΜΟΥ»* Σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, η υποψία του franchisee μετατρέπεται σε αντίδραση

που μπορεί να αγγίξει και τα όρια της αγανάκτησης. Εδώ είναι ένα πολύ κρίσιμο στάδιο, το οποίο ο franchisor πρέπει να χειριστεί με επαγγελματισμό και δεξιότητες. Και είναι το καθοριστικότερο ίσως σημείο που θέτει τις βάσεις για ολόκληρη την μετέπειτα σχέση του franchisor με τον franchisee.

Από εδώ και πέρα τρεις είναι κυρίως οι δρόμοι που μπορεί να πάρει η σχέση :

- A) Ο franchisee συνειδητοποιεί την αξία του franchisor και την υποστήριξη που του παρέχει. Κατανοεί τι προσφέρει η ένταξη σε ένα επιτυχημένο δίκτυο franchise. Φυσικά για να φτάσει ο franchisee σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να έχει ωριμάσει και να είναι κερδοφόρα η επιχείρησή του, διαφορετικά θα επιδιώκει συνεχώς αλλαγές στο σύστημα. Θα πρέπει επίσης ο franchisor όντως να παρέχει υπηρεσίες στον franchisee που να ανταποκρίνονται στα royalties που πληρώνει.
- B) Ο franchisee συνεχίζει να μένει στο δίκτυο, αλλά νιώθει αγανάκτηση για τον franchisor και αποφεύγει τις επαφές μαζί του, ενώ επικρατεί ένταση στις σχέσεις τους.
- Γ) Η σχέση χειροτερεύει διαρκώς και παρατηρούνται φαινόμενα όπως αυτά των δικαστικών διαμαχών, που γίνονται όλο και συχνότερα και στην Ελλάδα και μάλιστα με franchisees μεγάλων και γνωστών αλυσίδων.

Ο franchisor σε αυτές τις περιπτώσεις μπορεί να επέμβει και να παίξει καθοριστικό ρόλο στην πορεία αυτής της σχέσης καθοδηγώντας την στον πρώτο από τους παραπάνω τρεις τρόπους.

Κατ' αρχήν, θα πρέπει να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις του και να αναγνωρίζει τα δικαιώματα του franchisee. Πέρα από αυτό όμως υπάρχουν μερικά πρακτικά εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει προκειμένου να δημιουργήσει την επιθυμητή και επιτυχή σχέση με τον franchisee. Μερικά από τα εργαλεία αυτά είναι:

- Τα ετήσια συνέδρια των franchisees. Αποτελούν ευκαιρία για κάθε αλυσίδα franchise προκειμένου να γίνει μια επισκόπηση του δικτύου και να τεθούν οι βάσεις μιας κοινής οργάνωσης, κοινής agenda και κοινών στόχων.
- Field visits από αρμόδια στελέχη στους franchisees για να υπάρχει συνεχής επαφή και έγκαιρη πληροφόρηση του franchisor για τη λειτουργία του δικτύου και τα προβλήματα των franchisees.
- Επικοινωνία μέσω του εταιρικού site ή / και newsletters για προώθηση και παρουσίαση των υποστηρικτικών ενεργειών του franchisor και γενική εικόνα του δικτύου για τους franchisees.
- Πρόγραμμα τακτικών συναντήσεων του franchisor με τους franchisees.
- Πραγματική υποστήριξη σε θέματα οργάνωσης, διοίκησης και marketing.

Η υποστήριξη αυτή δεν μπορεί να είναι στατική, αλλά πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες της αγοράς και να αναπτύσσεται ακολουθώντας την εξάπλωση του δικτύου. Σε κάθε περίπτωση, μια σχέση franchise δεν είναι μόνο επαγγελματική, είναι και ανθρώπινη. Και επειδή η διάρκειά της είναι πολύχρονη (τουλάχιστον 5, συχνότερα 10 ή και περισσότερα χρόνια), ακριβώς αυτή η διάρκεια προσδιορίζει το βαθμό προσοχής και ενέργειας που πρέπει να αφιερώσουν και τα δυο μέρη.

### **1.11 ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ FRANCHISING**

Το Franchising προσφέρεται για τη διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο. Ανάλογα με τους γεωγραφικούς περιορισμούς και τη μορφή της τυχόν επιβαλλόμενης από τον δικαιопάροχο ανάπτυξης του δικαιοδόχου μέσα σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, διακρίνουμε τις εξής μορφές συμφωνιών :

- i. Άμεσο Franchising που περιλαμβάνει : α) τη σύμβαση Franchising κατ' ευθείαν σε μια ξένη χώρα, β) την ίδρυση υποκαταστήματος ή θυγατρικής εταιρίας, γ) τη συμφωνία ανάπτυξης μιας περιοχής.
- ii. Κύρια Συμφωνία Franchising (Master Franchising)

iii. Συμφωνία για Δραστηριότητα Κοινής Επιχείρησης (Joint Venture)

Ειδικότερα :

- i. **Άμεσο Franchising (Direct Franchising).** Αποτελεί την απλούστερη και συνηθέστερη μορφή Franchising, στην οποία διαμορφώνεται απευθείας σχέση μεταξύ του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου που βρίσκεται στην ξένη χώρα, χωρίς την παρεμβολή τρίτου. Αυτή η σχέση μπορεί να υλοποιηθεί με τις εξής μορφές :

α) Σύμβαση Franchising κατ' ευθείαν σε μια ξένη χώρα. Ο δικαιοπάροχος παραχωρεί το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising κατευθείαν από τη χώρα του κατά τον ίδιο τρόπο που θα το παραχωρούσε μέσα στην ίδια του τη χώρα, παρότι ο δικαιοδόχος και το σημείο λιανικής πώλησης βρίσκονται σε ξένη χώρα. Αυτή η μορφή Franchising ενδείκνυται όταν : οι δυο χώρες βρίσκονται γεωγραφικά κοντά η μια στην άλλη με καλή και εύκολη επικοινωνία μεταξύ τους και χωρίς σημαντικές διαφορές στη γλώσσα, ήθη και έθιμα, συνήθειες, νόμους και εμπορικές πρακτικές ή όταν ο δικαιοπάροχος σκοπεύει σε περιορισμένη δραστηριότητα στην ξένη χώρα ή για φορολογικούς λόγους.

β) Ίδρυση Υποκαταστήματος ή Θυγατρικής Εταιρείας. Η επιλογή ανάμεσα στους δυο αυτούς τύπους βασίζεται κυρίως σε φορολογικά κριτήρια. Αν για παράδειγμα ο δικαιοπάροχος αναμένει ότι η επέκτασή του σε ξένη χώρα με τη μορφή Franchising θα του προκαλέσει ζημιές κατά τα πρώτα χρόνια τουλάχιστον, πιθανότατα θα ήταν σκόπιμη η επιλογή του υποκαταστήματος αφού έτσι θα μπορούσε να συμψηφίσει τις ζημιές με τα κέρδη που θα αποκόμιζε στη χώρα του (συμψηφισμός που δεν είναι δυνατόν να γίνει στην περίπτωση της θυγατρικής εταιρείας). Ωστόσο, από άποψη ευθύνης η επιλογή της θυγατρικής είναι προτιμότερη γιατί αποτελεί χωριστό νομικό πρόσωπο που φέρει τη δική του ευθύνη χωριστή από τα μέλη του. Και οι δύο μορφές παρουσιάζουν σημαντικά πλεονεκτήματα όπως η δυνατότητα για απόκτηση άμεσου ελέγχου εκ μέρους του δικαιοπαρόχου ή απολαβή του συνόλου των κερδών χωρίς συμμετοχή του δικαιοδόχου. Ωστόσο, οι λύσεις αυτές απαιτούν

τη δαπάνη σημαντικών κεφαλαίων για τη σύσταση των υποκαταστημάτων - θυγατρικών εταιρειών αλλά και επάρκεια διαθέσιμου προσωπικού που θα τις στελεχώσει<sup>15</sup>.

γ) Συμφωνία Ανάπτυξης μιας Περιοχής (Area Development Agreement). Συχνά και προκειμένου να αποφευχθεί η πολυπλοκότητα του απευθείας franchising στο εξωτερικό, χωρίς από την άλλη πλευρά η ανάπτυξη του δικτύου σε μια χώρα να εξαρτάται από ένα μόνον franchisee επιλέγεται η επέκταση με τη μέθοδο ανάπτυξης περιοχής (Area Development). Η μέθοδος αυτή έχει σημαντικά πλεονεκτήματα όταν :

- Η αγορά είναι κατακερματισμένη και η κάθε περιοχή έχει τις ιδιαιτερότητές της.
- Η αγορά είναι πολύ μεγάλη. Στην περίπτωση αυτή όπου η ανάπτυξη της αγοράς απαιτεί μεγάλα κεφάλαια, η εύρεση πολλών area developers είναι ευκολότερη (όχι όμως εύκολη) από την εύρεση ενός master franchisee. Επιπλέον με τον τρόπο αυτό κατανέμεται ο κίνδυνος αποτυχίας της ανάπτυξης του δικτύου – αφού υπάρχουν πλέον σημαντικός αριθμός area developers – και είναι δυνατόν να υπάρξει benchmarking μεταξύ των area developers.

Η ανάπτυξη με αυτό τον τρόπο χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στον καθορισμό των ορίων ευθύνης του κάθε area developer ώστε να μην αναπτύσσονται παράλληλα δίκτυα μέσα στην ίδια περιοχή.

Ένας κίνδυνος που ενέχει η ανάπτυξη με τη μέθοδο αυτή είναι οι area developers, που ελέγχουν πλέον το δίκτυο, να αυτονομηθούν και να σχηματίσουν “κοινό μέτωπο” έναντι του franchisor προβάλλοντας απαιτήσεις αναθεώρησης της σύμβασης προς όφελός τους (η περίπτωση αυτή παρατηρήθηκε πρόσφατα στη Μ. Βρετανία σε ένα από τα γνωστότερα fast food franchises.

---

15. ICAP, Κλαδική Μελέτη για το Franchising, Σεπτέμβριος 2002, σελ. 4 –5



ii) Κύρια **Συμφωνία Franchising (Master Franchising)**. Μια πολύ συχνή μορφή ανάπτυξης σε διεθνές επίπεδο είναι το Master Franchising. Στην περίπτωση αυτή, ο franchisor δίνει στον αλλοδαπό master franchisee τα συνολικά δικαιώματα ανάπτυξης και εκμετάλλευσης του δικτύου franchise στη χώρα του τελευταίου. Ο master franchisee μπορεί να αναπτύξει το δίκτυό του είτε με ιδιόκτητα καταστήματα είτε δίνοντας franchises. Τα θέματα που πρέπει να εξετάσει κανείς είναι :

- Ø Η δυσκολία να εντοπίσει κανείς τον κατάλληλο συνεργάτη στον οποίο θα δώσει το master franchise.
- Ø Το κατά πόσον έχει την υποδομή για να αντιμετωπίσει τις ανάγκες που θα αποκτήσει ο master franchisee.
- Ø Συνεπώς, το κατά πόσον έχει τους χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για να υποστηρίξει το ξένο master franchise.
- Ø Το χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί κανείς μέχρι να συγχρονιστεί με τον αλλοδαπό master franchisee.

Από την άλλη πλευρά το master franchising έχει σημαντικά πλεονεκτήματα αφού ο master franchisee έχει καλύτερη γνώση αγοράς και της κουλτούρας της χώρας και μπορεί να προσαρμόσει το franchise στις τοπικές συνθήκες. Επίσης διευκολύνεται σημαντικά η συνεννόηση αφού υπάρχει ένας συνομιλητής (ο master franchisee) και όχι πολλοί (οι franchisees). Όμως είναι πολύ σημαντικό να αποκαταστήσει κανείς την επαφή και με τους τελικούς franchisees οι οποίοι αποτελούν το "πρόσωπο" της αλυσίδας στην αγορά και είναι οι πρώτοι που παίρνουν τα μηνύματά της. Για το λόγο αυτό είναι σκόπιμο ο franchisor να συμμετέχει τακτικά στα ετήσια συνέδρια των franchisees και να αντιλαμβάνεται τόσο τον παλμό της αγοράς όσο και του δικτύου, χωρίς όμως να δίνει την εντύπωση ότι υποκαθιστά τη λειτουργία του master franchisee.

Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί όχι μόνο στην επιλογή και την εκπαίδευση του master franchisee αλλά και στην επιλογή και εκπαίδευση των franchisees που θα επιλέξει εκείνος.

Σε ότι αφορά τις αμοιβές του master franchisee αυτές προέρχονται από το μίσθωμα των franchise fees μεταξύ franchisor και master franchisee. Η μοναδική σταθερή παράμετρος στη διαπραγμάτευση αυτή είναι το συνολικό ύψος του franchise fee – που συνήθως είναι το ίδιο με αυτό στη χώρα του franchisor – από το οποίο θα προέλθουν οι αμοιβές των δυο μερών. Τα υπόλοιπα αποτελούν μέρος της μεταξύ τους διαπραγμάτευσης<sup>16</sup>.

Το Master Franchising διαφέρει από την Συμφωνία Ανάπτυξης Περιοχής όπου ο δικαιούχος αναλαμβάνει να ανοίξει μόνος του μια σειρά από καταστήματα του δικτύου Franchising σε μια προκαθορισμένη περιοχή και για μια ορισμένη χρονική περίοδο. Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες της Επιτροπής για τους κάθετους περιορισμούς (C 291 / 13.10.2000) ρυθμίζουν επίσης ρητά την περίπτωση των συμφωνιών franchising χονδρικού εμπορίου (wholesale franchising), ενός συστήματος δηλαδή όπου οι δικαιούχοι δεν πωλούν στους τελικούς χρήστες αλλά σε χονδρική βάση.

iii) Συμφωνία για **Δραστηριότητα Κοινής Επιχείρησης (Joint Venture)**. Κοινή επιχείρηση – εταιρεία είναι εκείνη που υπόκειται στον κοινό έλεγχο δυο ή περισσότερων οικονομικά ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Στην περίπτωση αυτή δηλαδή, ο δικαιούχος από κοινού με τον Joint Venture συνεταιρό του, που είναι συνήθως κάτοικος της ξένης χώρας, συνιστά μια εταιρεία Joint Venture σε αυτή τη ξένη χώρα. Η εταιρεία Joint Venture στη συνέχεια συνάπτει με τον δικαιούχο είτε Συμφωνία Ανάπτυξης μιας Περιοχής είτε Κύρια Συμφωνία Franchising.

---

16. JBR Hellas, Μορφές Διεθνούς Franchising, Ιανουάριος 2002, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.jbr.gr](http://www.jbr.gr)

Αυτή η μορφή franchising ενδείκνυται συνήθως όταν ο δικαιοπάροχος επιθυμεί να επεκταθεί με το Σύστημα Franchising σε χώρες (π.χ. Βαλκάνια, Ανατολική Ευρώπη, Άπω Ανατολή, Νότια Αμερική) όπου τα ήθη, έθιμα και οι εμπορικές συνήθειες απαιτούν τη συμμετοχή προσώπων με βαθιά γνώση της αντίστοιχης αγοράς, ή όταν ο δικαιοπάροχος επιθυμεί να συμμετέχει με κάποιο ποσοστό ιδιοκτησίας στην κοινή επιχείρηση μειώνοντας παράλληλα τους κινδύνους (οικονομικούς ή άλλους) από τη συμμετοχή του αυτή.

Η δημιουργία μιας τέτοιας εταιρείας έχει σημαντικά πλεονεκτήματα όπως : επιμερισμό του επιχειρηματικού κινδύνου, ευκολότερη πρόσβαση σε εθνικές – κυβερνητικές επιδοτήσεις – επιχορηγήσεις, δημιουργία ισχυρής οικονομικά εταιρείας με άμεση γνώση της αγοράς και ισχυρή κεφαλαιακή βάση, σύμπραξη με συνέταιρο που γνωρίζει τους νόμους, τις εμπορικές πρακτικές, τα ήθη, τα έθιμα, τη γλώσσα και γενικά την κουλτούρα<sup>17</sup>.

## 1.12 ΚΙΝΔΥΝΟΙ FRANCHISING

Ως κίνδυνοι ορίζονται τα πιθανά προβλήματα που ένας franchisee καλείται να αντιμετωπίσει, στις περιπτώσεις που και ο ίδιος αλλά και ο franchisor προχωρούν στην συνεργασία με τη μέθοδο franchising, χωρίς πριν να έχουν εξετάσει και αναλύσει όλες τις παραμέτρους της «αγοράς» μέσα στην οποία ο νέος αυτός franchisee θα δραστηριοποιηθεί.

Ισχυρό Brand name (όνομα – μάρκα) σε μια πόλη, δεν σημαίνει ισχυρό και για όλη την Ελλάδα : στις περισσότερες περιπτώσεις ο franchisor είναι εταιρεία η οποία έχει ξεκινήσει και έχει αναπτύξει τις δραστηριότητές της στην Αθήνα. Κατά συνέπεια και το Brand name της είναι ισχυρό στην Αθήνα. Όμως στις περιπτώσεις όπου η διαφήμιση και γενικότερα η προώθησή της σταματούν στα όρια της πρωτεύουσας, το όνομά της δεν σημαίνει τίποτα για έναν κάτοικο της επαρχίας

---

17. Karin Fladmoe – Lindquist, International Franchising : Capabilities and Development, Elsevier Journal of Science, New York 1996, σελ. 428 – 430.

(ειδικά εάν αυτός δεν ταξιδεύει συχνά, ή δεν έχει ζήσει στην Αθήνα). Συνεπώς ο τοπικός franchisee χάνει το συγκριτικό πλεονέκτημα του «ονόματος» έναντι των τοπικών του ανταγωνιστών.

«Συνταγή» που πέτυχε σε μια πόλη, δεν σημαίνει ότι μπορεί να πετύχει παντού : Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου και ο franchisor και κάποιοι franchisees έχουν μεγάλη επιτυχία. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι η επιτυχία είναι εξασφαλισμένη για κάθε περίπτωση του συγκεκριμένου franchising. Οι λόγοι είναι πολλοί. Ο πρώτος λόγος είναι ότι πιθανότατα το ποσοστό του πληθυσμού στο οποίο αναφέρεται και στοχεύει το συγκεκριμένο franchising είναι τόσο μικρό (niche marketing), που είναι βιώσιμο μόνο σε πόλεις ή περιοχές όπου ο συνολικός αριθμός είναι αρκετά μεγάλος. Ένας δεύτερος λόγος, είναι η διαφορά κουλτούρας αλλά και συνηθειών ανάμεσα στους ανθρώπους των αστικών κέντρων και σε αυτούς των επαρχιακών πόλεων. Αποτέλεσμα αυτού είναι κάποια franchising που είναι πολύ επιτυχημένα στις μεγάλες πόλεις να αποτυγχάνουν στην επαρχία εξαιτίας αυτών των διαφορών. Ο τρίτος λόγος είναι ότι κάθε επιδοξος franchisee θα έχει να αντιμετωπίσει τους τοπικούς ανταγωνιστές, οι οποίοι και ισχυρό όνομα στην τοπική αγορά θα έχουν αποκτήσει, και προσωπικές επαφές θα έχουν με τον τοπικό πληθυσμό, και τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που θα προσφέρουν θα είναι αυτές που θα ζητάει η τοπική αγορά, και τέλος η τοπική αγορά θα τους εμπιστεύεται. Κατά συνέπεια ο franchisee θα πρέπει να έχει κάποια πραγματικά συγκριτικά πλεονεκτήματα, ώστε να μπορέσει να επιβληθεί στον τοπικό ανταγωνισμό<sup>18</sup>.

Βασικό μέλημα και των δύο αντισυμβαλλόμενων (του franchisor και του franchisee) πρέπει να είναι η πρόληψη, τόσο πριν όσο και μετά την κατάρτιση και υπογραφή της Σύμβασης Franchising, των πιθανών κινδύνων οι οποίοι μπορούν να

---

18. Δημήτρης Ηλίας Μπικουβαράκης, Franchising : Πώς να αποφύγετε τις κακοτοπιές του, 16/12/2001, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.kerdos.gr](http://www.kerdos.gr).

ανατρέψουν το όλο επιχειρηματικό οικοδόμημα. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορούν να εμφανιστούν τόσο κατά το προσυμβατικό στάδιο ή στάδιο των διαπραγματεύσεων όσο και μετά την υπογραφή της Σύμβασης. Και στα δύο αυτά στάδια οι αντισυμβαλλόμενοι προκειμένου να αποφύγουν τους πιθανούς κινδύνους θα πρέπει να δείξουν ιδιαίτερη προσοχή σε κάποια πράγματα τα οποία θα εξηγηθούν αμέσως παρακάτω.

**Στο προσυμβατικό στάδιο ο Δότης θα πρέπει να προσέξει :**

1. Την επιλογή των μελλοντικών ληπτών, έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος της εισόδου στο Δίκτυο Franchising ατόμων εντελώς ακατάλληλων και συνεπώς επικίνδυνων για τη συνοχή του δικτύου.
2. Τις υποσχέσεις που δίνει στους υποψήφιους λήπτες σχετικά με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και την κερδοφορία του συστήματος και της επιχείρησης franchising έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος της δημιουργίας λανθασμένων εντυπώσεων και της πιθανής έγερσης ενδίκων αξιώσεων για υποσχεθέντα και μη πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα.
3. Να μην συνάπτει ιδιαίτερες συμφωνίες με κάποιους λήπτες οι οποίοι αργά ή γρήγορα θα αποκαλυφθούν με αποτέλεσμα να δυναμιτίσουν το καλό κλίμα του Δικτύου Franchising.
4. Να παρέχει στους υποψήφιους λήπτες όλες εκείνες τις απαραίτητες πληροφορίες και στοιχεία με βάση τα οποία αυτοί θα μπορέσουν να σχηματίσουν τεκμηριωμένη άποψη για το εάν πρέπει ή όχι να ενταχθούν στο συγκεκριμένο Σύστημα Franchising.
5. Να μην αποκαλύπτει ιδιαίτερα σημαντικά επιχειρηματικά απόρρητα στους υποψήφιους λήπτες έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της πιθανής διαρροής τους σε ανταγωνιστές του.

Ο υποψήφιος Λήπτης στα πλαίσια του **προσυμβατικού σταδίου** θα πρέπει να προσέξει τα εξής :

1. Την επιλογή του συστήματος και Δικτύου franchising στο οποίο θα ενταχθεί έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της ένταξης του σε κάποιο ακατάλληλο για τις προσωπικές του ικανότητες σύστημα.
2. Την επιλογή του μελλοντικού του συνεργάτη (Δότη) από την ορθότητα της οποίας εξαρτάται άμεσα το επαγγελματικό του μέλλον.
3. Να ελέγξει συστηματικά και με μεγάλη προσοχή το πληροφοριακό υλικό που θα του παράσχει ο Δότης, έτσι ώστε να μην βρεθεί αργότερα προ δυσάρεστων εκπλήξεων.
4. Να εκτιμήσει με προσοχή τα οικονομικά δεδομένα του συστήματος πραγματοποιώντας συγχρόνως και μια δική του οικονομική μελέτη.
5. Να επικοινωνήσει με άλλους Λήπτες έτσι ώστε να επαληθεύσει τα στοιχεία που του έδωσε ο Δότης.

**Μετά την υπογραφή της Σύμβασης Franchising ο Δότης θα πρέπει να προσέξει :**

1. Την κατά γράμμα τήρηση των συμβατικών του υποχρεώσεων έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος καταγγελίας της σύμβασης από μέρους του Λήπτη.
2. Να δημιουργήσει κλίμα υγιούς συνεργασίας μέσα στο δίκτυο έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της δημιουργίας «ομάδων» μέσα σε αυτό.
3. Να εξηγεί επαρκώς στους Λήπτες τους λόγους για τους οποίους προβαίνει σε βελτιώσεις και αλλαγές στο σύστημα έτσι ώστε αυτοί να τις εφαρμόσουν συνειδητά και επιτυχημένα.
4. Να φροντίζει ώστε το προσωπικό υποστήριξης του Δικτύου να εξυπηρετεί άμεσα και ικανοποιητικά τους Λήπτες.
5. Να διοικεί και να διαχειρίζεται με ορθό τρόπο το Δίκτυο έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της δημιουργίας στρεβλώσεων μέσα σε αυτό.

6. Να εκπαιδεύει σωστά και διαρκώς τους Λήπτες έτσι ώστε να μην μπορούν να ισχυρισθούν ότι αφέθηκαν στη τύχη τους.
7. Να ανανεώνει και να βελτιώνει το Σύστημα Franchising έτσι ώστε να διατηρείται συνεχώς ανταγωνιστικό.

Επίσης ο Λήπτης μετά την υπογραφή της Σύμβασης θα πρέπει να προσέξει :

1. Την πιστή τήρηση των συμβατικά συμφωνηθέντων, έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της καταγγελίας της συμβατικής σχέσης εκ μέρους του Δότη.
2. 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.
3. Να μη ξεχνάει ότι ο Δότης είναι αυτός που δημιούργησε το σύστημα και Δίκτυο Franchising και συνεπώς είναι εκείνος που λαμβάνει τις κρίσιμες αποφάσεις για όλα τα σημαντικά θέματα

Συνοψίζοντας από τα προαναφερθέντα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι στην ουσία ο μόνος τρόπος επιτυχούς αντιμετώπισης από τα μέρη μιας συνεργασίας franchising των κινδύνων που ελλοχεύουν σε αυτήν δεν είναι άλλος από την πιστή εφαρμογή ορισμένων κανόνων πρόληψης και η τήρηση του ρητού που λέει ότι καλύτερα να προλαμβάνεις κάτι παρά να το θεραπεύεις<sup>19</sup>.

---

19. Δημήτρης Κωστάκης, Οι κίνδυνοι μιας συνεργασίας Franchising και τρόποι αντιμετώπισής τους, 30/11/2000, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.lawnet.gr](http://www.lawnet.gr).

### 1.13 ΤΑ ΛΑΘΗ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΟΙ FRANCHISORS<sup>20</sup>

Είναι γεγονός (όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως) ότι σε μια συνεργασία franchising είναι πιθανόν να προκύψουν κάποια προβλήματα μεταξύ των αντισυμβαλλομένων. Η συνεργασία franchising μπορεί να αποτύχει και αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στον franchisee ο οποίος μπορεί να μην τηρεί όλες του τις υποχρεώσεις, είτε στον franchisor ο οποίος να μην υποστηρίζει και να μην μεταφέρει την κατάλληλη τεχνογνωσία στους franchisees του, είτε και από τις δυο πλευρές ταυτόχρονα. Η βασική προϋπόθεση για να ανατραπεί το ενδεχόμενο αυτό, αποτελεί η ανάλυση των αιτιών που τυχόν να οδηγήσουν στην υφιστάμενη κατάσταση. Οι σχετικοί λόγοι αποτυχίας των franchisors μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δυο επιμέρους ενότητες. Η πρώτη είναι η Στρατηγική και ο Σχεδιασμός και η δεύτερη είναι η υλοποίηση.

**Η πρώτη ενότητα** των αιτιών αποτυχίας των franchisors, η **στρατηγική και ο σχεδιασμός** δηλαδή, περιλαμβάνει :

- Ø Τον ανεπαρκή σχεδιασμό. Ανύπαρκτα και ελλιπή business plans, καθώς και έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού και γνώσης του εκάστοτε κλάδου έχουν συνηθισμένες συνέπειες, όπως ανεπαρκές product mix, λανθασμένες επιλογές θέσεων καταστημάτων, απρογραμμάτιστο και πρόχειρο αναπτυξιακό πλάνο, κακός οικονομικός προγραμματισμός , υπερεκτίμηση αναμενόμενου κύκλου εργασιών καταστημάτων κ.ά.
- Ø Την έλλειψη υποδομών. Οι δικαιούχοι απαιτούν συνεργασία με αξιόλογα στελέχη, έρευνες αγοράς / σκοπιμότητας, δίκτυο επιθεωρητών / συμβούλων, δαπάνες πανελληνίας διαφήμισης, υψηλής αισθητικής καταστήματα, χαμηλό κόστος κατασκευής, προτεινόμενους συνεργάτες που διακρίνονται για την τις ικανότητές τους. Όλα αυτά αποτελούν μια βάση η οποία πρέπει να προϋπάρχει μιας συνεργασίας franchise.

---

20. Πλάτων Τρ. Μαλικούρης, άρθρο στο Franchise Business Magazine, Τεύχος 12, ιστοσελίδα : [www.franchisebusiness.gr](http://www.franchisebusiness.gr).



- Ø Την έλλειψη στόχων. Μερικές φορές οι δικαιопάροχοι ξεκινούν τις προσπάθειες ανάπτυξης μέσω του θεσμού της δικαιόχρησης χωρίς να έχουν καταλήξει στους πραγματικούς και ρεαλιστικούς στόχους με αποτέλεσμα να “κανιβαλίζουν” το δίκτυο χονδρικής τους μέσω ενός συμπληρωματικού δικτύου πωλήσεων. Με αυτό τον τρόπο αποτυγχάνουν να δραστηριοποιηθούν στη λιανική έχοντας τη λογική της χονδρικής σε κάθε ενέργειά τους.
- Ø Την κακή επιλογή Συμβούλων Ανάπτυξης και άλλων συνεργατών. Η εμπειρία και τεχνογνωσία του Συμβούλου τόσο σε θέματα franchise και οργάνωσης, όσο και στις ιδιαιτερότητες της λιανικής, καθώς και οι ικανότητές του να παρέχει υπηρεσίες και καθοδήγηση σε ευρύ φάσμα ζητημάτων αποτελούν τα σημαντικά κριτήρια επιλογής του.

Η **δεύτερη ενότητα** των αιτιών αποτυχίας των franchisors είναι η **υλοποίηση** η οποία περιλαμβάνει :

- Ø Την αντίσταση στην αλλαγή. Η υιοθέτηση από μια υφιστάμενη εταιρεία απαιτεί και μια σειρά αλλαγών στις λειτουργίες της. Πριν από κάθε προσπάθεια η διοίκηση της εταιρείας οφείλει να προσδιορίσει τις αναγκαίες αλλαγές, να ενημερώσει τα στελέχη της για αυτές καθώς και να τις αποδεχθεί η ίδια.
- Ø Τις ανεπαρκείς Επιχειρησιακές Διαδικασίες. Είναι συνηθισμένο το γεγονός να ξεκινούν πλήθος καταστήματα franchised και ο δικαιопάροχος να προσπαθεί αργοπορημένα να τα υποστηρίξει και να τα τροφοδοτήσει με προϊόντα. Θα πρέπει από πριν να προσδιοριστούν οι αναγκαίες διαδικασίες, αλλά και να καθορισθούν οι σχετικές επενδύσεις σε υποδομές.
- Ø Την χαμηλή υποστήριξη δικτύου. Η υποστήριξη του δικτύου πάμπολλες φορές παραμερίζεται. Υπάρχουν αρκετοί δικαιопάροχοι οι οποίοι δεν αντιλαμβάνονται την έννοια και τη σπουδαιότητα της υποστήριξης των δικαιοδόχων και δεν συζητούν καν την δημιουργία μιας ομάδας η οποία να

επισκέπτεται τα καταστήματα του δικτύου και να συζητούν για τα θέματα που τους απασχολούν δίνοντας τους μια συμβουλή.

- Ø Τις αναποτελεσματικές προσπάθειες Διαφήμισης και Προώθησης. Οι δικαιοπάροχοι σπανίως ξεχνούν να επιβαρύνουν τους δικαιοδόχους με τα γνωστά advertising fees, πολύ συχνά όμως δεν θυμούνται την δικιά τους συμμετοχή ή ακόμη δεν θέλουν να κατανοήσουν τον ρόλο και το περιεχόμενο της πανελλήνιας διαφημιστικής καμπάνιας, όπως την έχουν προδιαγράψει στη σύμβασή τους.
- Ø Τα εμφανή και αφανή εμπόδια. Πολλοί δικαιοπάροχοι ξεκινούν αγνοώντας μια σειρά από ουσιώδη ζητήματα, όπως ο απαιτούμενος χρόνος για να ξεκινήσουν οι πρώτες συνεργασίες δικαιόχρησης, ποιοι είναι οι χρηματοοικονομικοί, υλικοτεχνικού και ανθρώπινι πόροι που χρειάζονται, ποιο το επιχειρηματικό ρίσκο του, κ.λ.π.
- Ø Την ανεπαρκή στελέχωση. Το φαινόμενο της ανεπαρκούς στελέχωσης των δικαιοπαρόχων είναι συχνό . Συνήθως ο ίδιος ο επιχειρηματίας είναι αυτός που ξεκινά την προσπάθεια ανεύρεσης, ενημέρωσης και αξιολόγησης υποψηφίων δικαιοδόχων, χωρίς την βοήθεια και την υποστήριξη από Συμβούλους.
- Ø Το ανεπαρκές Franchise Media Plan. Ο τρόπος που ο franchisor θα επικοινωνήσει με τα Media είναι πολύ σημαντικός για την απόκτηση της αναγνωρισιμότητας της επιχείρησης του. Επίσης η χρήση των νέων τεχνολογιών (οι οποίες θα σχολιαστούν στη συνέχεια) όπως CRM, ERP, τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, Web, κ.λ.π. θα βοηθήσουν στη βελτίωση του ελέγχου και της οργάνωσης του δικτύου.

## **1.14 ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΟ FRANCHISING**

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας την τελευταία δεκαπενταετία που οδήγησε στην ταχύτατη ανάπτυξη των επικοινωνιών μέσω fax, e-mail, internet, intranet κ.λ.π. με την ταυτόχρονη αξιοποίηση της σύγκλισης επικοινωνιών και πληροφορικής στην καθημερινή επαγγελματική ενασχόληση, αποτέλεσε πρόκληση και ευκαιρία εκμετάλλευσης για κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα για αυτούς που αναπτύσσονται με franchising.

Κατά γενική ομολογία, οι εξελίξεις αυτές διευκολύνουν την διεκπεραίωση των εργασιών, εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο, ενέργεια και χρήμα. Κατά πόσο όμως οι εξελίξεις αυτές μπορούν να αξιοποιηθούν σωστά, ώστε να βοηθηθεί η ανοικτή επικοινωνία μεταξύ των δυο μερών; Η απάντηση εξαρτάται από το πώς αντιλαμβάνεται ο καθένας τις εξελίξεις της τεχνολογίας και κατά πόσο είναι διατεθειμένος να αποδεχθεί και να ενσωματώσει παραγωγικά τις αλλαγές αυτές, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο<sup>21</sup>.

### **1.14.1 INTERNET – ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ FRANCHISING<sup>22</sup>**

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. Πολλές παραδοσιακές επιχειρήσεις που αρχικά ήταν απρόθυμες να υιοθετήσουν την νέα τεχνολογία, σήμερα ανταγωνίζονται η μια την άλλη για το ποια θα εισέλθει πρώτη στον “παράδεισο” του Διαδικτύου.

---

21. Σχέσεις Franchisor – Franchisee, συνταγή επιτυχίας, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr).

22. Δημήτρης Κωστάκης, Internet – Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Franchising, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.lawnet.gr](http://www.lawnet.gr).

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 τη σημαντικότερη επίδραση του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Εδώ το σπουδαιότερο πλεονέκτημα του franchising συνίσταται στο ότι αποτελεί μια 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 :

1. Τη δυνατότητα εξεύρεσης υποψηφίων ληπτών.
2. Τη δυνατότητα άμεσης και ταχείας επικοινωνίας με τους λήπτες των δικτύων τους και
3. Τη δυνατότητα προώθησης των πωλήσεών τους στους καταναλωτές.

Οι δυο πρώτες δυνατότητες χρήσης του Internet έχουν γίνει γενικά αποδεκτές από τον κόσμο του franchising. Όσον όμως αφορά την τρίτη δυνατότητα χρήσης, δηλαδή την προώθηση στον τελικό χρήστη των προϊόντων ή /και των υπηρεσιών ενός Συστήματος Franchising, αυτή δημιουργεί σημαντικότερα προβλήματα στους Δότες δεδομένου ότι έρχεται σε αντίθεση τόσο με τη συνήθη ρήτρα των Συμβάσεων Franchising περί απαγόρευσης στους Λήπτες του Δικτύου Franchising της διενέργειας ενεργητικών πωλήσεων εκτός της παραχωρηθείσας σε αυτούς συμβατικής περιοχής, όσο και με την επίσης συνήθη ρήτρα της υποχρέωσης του Δότη να μην προμηθεύει ο ίδιος προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που

---

αποτελούν το αντικείμενο του Franchise μέσα στην ίδια όμως παραπάνω περιοχή. Ωστόσο οι Δότες θα πρέπει να βρουν τρόπους για να ξεπεράσουν αυτό το εμπόδιο αν θέλουν να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα της αγοράς.

#### **1.14.2 E.R.P ΣΕ ΑΛΥΣΙΔΕΣ FRANCHISE<sup>23</sup>**

Η εφαρμογή συστημάτων Enterprise Resource Planning (E.R.P) όλο και πληθαίνουν σε εταιρείες που αναπτύσσονται μέσω franchise το τελευταίο διάστημα. Σε αυτό συντελούν αρκετοί λόγοι ανάμεσα στους οποίους ξεχωρίζουν :

- Ø Η ανάγκη για βελτίωση του επιπέδου οργάνωσης και κυρίως ελέγχου της αλυσίδας.
- Ø Έκδοση σύνθετων αναφορών (reporting).
- Ø Εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών.
- Ø Ολοκλήρωση συστημάτων (π.χ. ταμειακές μηχανές, bar code σε αποθήκη, κ.λ.π.)
- Ø Υιοθέτηση σύγχρονων τεχνολογιών με έμφαση στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Είναι προφανές ότι τα παραδοσιακά πληροφοριακά συστήματα δεν επαρκούν για να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι. Ωστόσο σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις οι οποίες υιοθέτησαν τέτοια συστήματα και μάλιστα προχώρησαν σε σοβαρές επενδύσεις αναφέρουν ότι τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα. Ο λόγος ήταν ότι δεν έγινε η κατάλληλη προετοιμασία στην εταιρεία για να υποδεχθεί ένα πληροφοριακό σύστημα ERP.

Η εταιρεία πριν αποφασίσει να αξιολογήσει τα πιθανά ERP θα πρέπει να έχει προχωρήσει σε κατάλληλη προετοιμασία ή οποία περιλαμβάνει :

---

23. Ευάγγελος Κανελλόπουλος, ERP σε αλυσίδες Franchise. Μια πολυτέλεια ή πραγματική ευκαιρία για οργάνωση, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr).

- Προσδιορισμό των αναγκών της εταιρείας με βάση τη στρατηγική και τους στόχους της. Για παράδειγμα : πρόβλεψη της εξέλιξης του κύκλου ζωής της εταιρείας σε μια πενταετία, οργανωτικές εξελίξεις της εταιρείας (στελέχωση, ρόλοι, αρμοδιότητες και επίπεδο των στελεχών), εξελίξεις στην αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρεία, κουλτούρα οργάνωσης της εταιρείας.
- Ευαισθητοποίηση και ενημέρωση της Διοίκησης σε νέες διαδικασίες και εξελίξεις πληροφορικής. Στη φάση αυτή θα πρέπει να δημιουργηθεί κατάλληλη υποδομή στη Διοίκηση της εταιρείας. Ενδεικτικά θέματα είναι οι εξελίξεις στην τεχνολογία και πόσο αυτές μπορούν να επηρεάσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της εταιρείας (π.χ. Ηλεκτρονικό εμπόριο, παραγγελίες μέσω Internet, Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας μέσω ERP, εφαρμογή Συστημάτων Πιστότητας Πελατών Customer Relationship Management). Είναι προφανές ότι αν η Διοίκηση της εταιρείας δεν γνωρίζει τουλάχιστον τι αφορούν τα συστήματα αυτά δεν θα είναι σε θέση να αξιολογήσει κατά πόσο είναι χρήσιμο το ERP.
- Τεκμηρίωση των υφιστάμενων διαδικασιών. Αν και μπορεί να φαίνεται περίεργο εντούτοις πολλές φορές οι εταιρείες δεν γνωρίζουν επακριβώς ποιες είναι οι διαδικασίες που ακολουθούν και ιδιαίτερα εκείνες που είναι διατμηματικές. Η αποτύπωση είναι αναγκαία για να ληφθούν οι αναγκαίες αποφάσεις.
- Προσδιορισμός νέων διεργασιών. Αφού έχει ολοκληρωθεί η προηγούμενη εργασία είναι πλέον σε θέση η εταιρεία να αποφασίσει ποιες θα πρέπει να είναι οι μεταβολές στην εταιρεία και να τις τεκμηριώσει.
- Αξιολόγηση υποψηφίων ERP. Μόνο όταν θα έχουν ολοκληρωθεί οι προηγούμενες φάσεις θα πρέπει να προχωρήσει η εταιρεία σε αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων σε επίπεδο Λογισμικού.

Η απόφαση για εγκατάσταση ERP είναι πραγματικά μια μοναδική ευκαιρία για μια αλυσίδα franchise να επιτύχει σημαντική βελτίωση στην οργάνωσή της. Είναι

πραγματικά κρίμα τόσο σημαντικά έργα επειδή δεν ακολουθείται μια δομημένη μεθοδολογία να οδηγούνται σε αμφίβολα αποτελέσματα.

### **1.14.3 ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)<sup>24</sup>.**

Το CRM αποτελεί μια επιχειρηματική στρατηγική που στηρίζεται στη τεχνολογία με την οποία οι επιχειρήσεις αποκτούν αυξημένη γνώση για την πελατειακή τους βάση έτσι ώστε να οικοδομήσουν – να αποκτήσουν, να διατηρήσουν και να ενδυναμώσουν κερδοφόρες σχέσεις, με μοχλό την αριστοποίηση της αξίας που προσφέρεται στους πελάτες.

Ο προηγούμενος ορισμός φανερώνει ότι ο πρωταρχικός στόχος του CRM είναι η αύξηση της αξίας τόσο των προϊόντων / υπηρεσιών που λαμβάνει ο πελάτης, όσο και της αξίας που προσθέτει ο πελάτης στην επιχείρηση. Το CRM δεν είναι σύστημα τεχνολογιών, είναι ένα σύστημα διοίκησης, που όμως στηρίζεται σημαντικά στη τεχνολογία. Η τεχνολογία επιτρέπει την ενοποίηση και αξιοποίηση του τεράστιου όγκου πληροφόρησης που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για τους πελάτες τους και την περαιτέρω αποδοτική μετατροπή αυτής της πληροφόρησης σε γνώση για τους πελάτες τους. Επιπλέον η τεχνολογία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αλληλεπιδρούν, επικοινωνούν με τους πελάτες τους με τέτοιο τρόπο ώστε οι τελευταίοι να αποκομίζουν αυξημένη αξία από τις συναλλαγές τους, αλλά και επιπλέον κάνει πιο εύκολη την ίδια τη συναλλαγή.

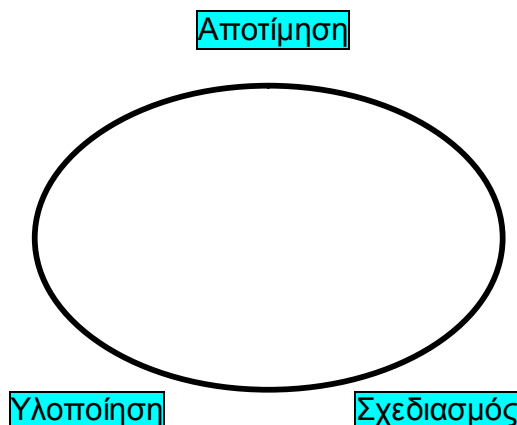
Πώς λειτουργεί όμως ένα σύστημα CRM;

Η λειτουργία ενός συστήματος CRM αποτελείται από τρία στάδια :

- Την αποτίμηση / διαγνωστική ανάλυση
- Το σχεδιασμό και
- Την υλοποίηση / εφαρμογή.

---

24. Δημήτρης Γαλάνης, *Customer Relationship Management, μια πελατοκεντρική αντίληψη λειτουργίας της επιχείρησης*, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr).



Σχήμα 1 : Η λειτουργία ενός συστήματος CRM

Πηγή : Δημήτρης Γαλάνης, "CRM μια πελατοκεντρική αντίληψη λειτουργίας της επιχείρησης", [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr).

Στο πρώτο στάδιο η πληροφόρηση που έχει συλλέξει η επιχείρηση τόσο από δικά της δεδομένα μέσω της επικοινωνίας της με τους πελάτες, όσο και από άλλες πηγές (δημογραφικά, ψυχογραφικά δεδομένα) χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία μοντέλων συμπεριφοράς των πελατών (γενικά ή και εξατομικευμένα μοντέλα).

Στο επόμενο στάδιο αποφασίζονται οι καλύτερες πρακτικές προσέγγισης για τον κάθε πελάτη σύμφωνα με τα στοιχεία που προέκυψαν από το προηγούμενο στάδιο.

Τέλος στο στάδιο της υλοποίησης γίνεται εφαρμογή των προηγουμένως προσδιορισμένων marketing campaigns. Ο κύκλος αυτός επαναλαμβάνεται με στόχο τη συνεχιζόμενη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Ένα πετυχημένο λογισμικό CRM πρέπει να υποστηρίζει την επικοινωνία με τον πελάτη με τη δυνατότητα πολυμέσων (πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας), να διαχειρίζεται και να παρέχει κρίσιμες πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες και την επιχείρηση, να ενεργοποιεί αυτόματα την απαιτούμενη εργασία για την ικανοποίηση των απαιτήσεων και να επιτηρεί τον έλεγχο ποιότητας. Με αυτό τον τρόπο είναι σίγουρο ότι όλοι οι πελάτες υποστηρίζονται με τους καλύτερους δυνατούς πόρους και ότι όλες οι εργασίες ολοκληρώνονται.



Τα συστήματα CRM σε συνδυασμό με τα συστήματα ERP, το e – commerce και το Internet commerce είναι οι νέες τεχνολογίες που έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται στο franchising και ο βασικός τους στόχος είναι η καλύτερη οργάνωση και υποστήριξη της επιχείρησης.

## **1.15 ΚΟΣΤΟΣ FRANCHISE**

Σημαντικό παράγοντα για την επιλογή του συστήματος franchise στο οποίο θα επενδύσει ο υποψήφιος δικαιούχος αποτελεί αναμφισβήτητα το ύψος της επένδυσης. Ακόμα δε περισσότερο η αναμενόμενη απόδοση που θα έχει η συγκεκριμένη επένδυση (Return On Investment).

Το κόστος του franchise αποτελείται από :

1. Το ύψος της αρχικής επένδυσης.
2. Την αμοιβή εισόδου (Entry Fee)
3. Άλλες περιοδικές αμοιβές

Το ύψος της αρχικής επένδυσης που απαιτείται για τη δημιουργία ενός καταστήματος Franchise αποτελεί σημαντικό εμπορικό στοιχείο της σύμβασης δικαιόχρησης. Το ύψος της επένδυσης περιλαμβάνει : το αρχικό απόθεμα, την επίπλωση και τον εξοπλισμό της μονάδας, την διαμόρφωση, κατασκευές και διακόσμηση των χώρων και το κεφάλαιο κίνησης εκτός από την αρχική αμοιβή του franchisor και το μεσιτικό κόστος του καταστήματος (αέρας, εγγύηση ενοικίου, κ.λ.π.)

Η αμοιβή εισόδου είναι ένα εφάπαξ ποσό, το οποίο ο franchisor χρεώνει έναντι των υπηρεσιών που προσφέρει στον υποψήφιο κατά το στάδιο ένταξης του στο δίκτυο. Οι υπηρεσίες αυτές ενδεικτικά περιλαμβάνουν : την υποστήριξη που παρέχει στην ανεύρεση κατάλληλου χώρου εγκατάστασης, την υποστήριξη κατά τη διαμόρφωση του καταστήματος, την παροχή του απαραίτητου λειτουργικού υλικού (εγχειρίδια,

έντυπα, λογισμικό), την αρχική εκπαίδευση το επιχειρηματικό σχέδιο και τον προϋπολογισμό. Ταυτόχρονα η χρέωση αυτή είναι ένας τρόπος απόσβεσης των εξόδων ανάπτυξης και βελτίωσης του συστήματος, τα οποία ο franchisor πραγματοποιεί σε συνεχή βάση.

Εκτός από την αρχική αμοιβή εισόδου, ο franchisor μπορεί να αξιώσει επιπλέον αμοιβές, είτε σαν ποσοστό επί των πωλήσεων, είτε σαν ποσοστό επί των παραγγελιών είτε με πάγια περιοδική αμοιβή (royalties). Η χρέωση ή μη των ποσών αυτών εξαρτάται από τον τρόπο λειτουργίας κάθε συστήματος, τον βαθμό ωρίμανσης και καταξίωσης του και τον εμπορικό χαρακτήρα του αντικειμένου του δικτύου (π.χ. αν ο franchisee υποχρεούται να αγοράζει εμπόρευμα μέσω του franchisor). Σε πολλές περιπτώσεις οι franchisors χρησιμοποιούν συνδυασμό των παραπάνω αμοιβών. Επιπλέον είθισται κατά τα πρώτα χρόνια ανάπτυξης ενός δικτύου οι χρεώσεις αυτές να είναι ιδιαίτερα χαμηλές, προκειμένου ο franchisor να βοηθήσει τους συνεργάτες του να «αποσβέσουν» την αρχική επένδυση, με ταχύτερη επίτευξη του «νεκρού σημείου» και της κερδοφορίας<sup>25</sup>.

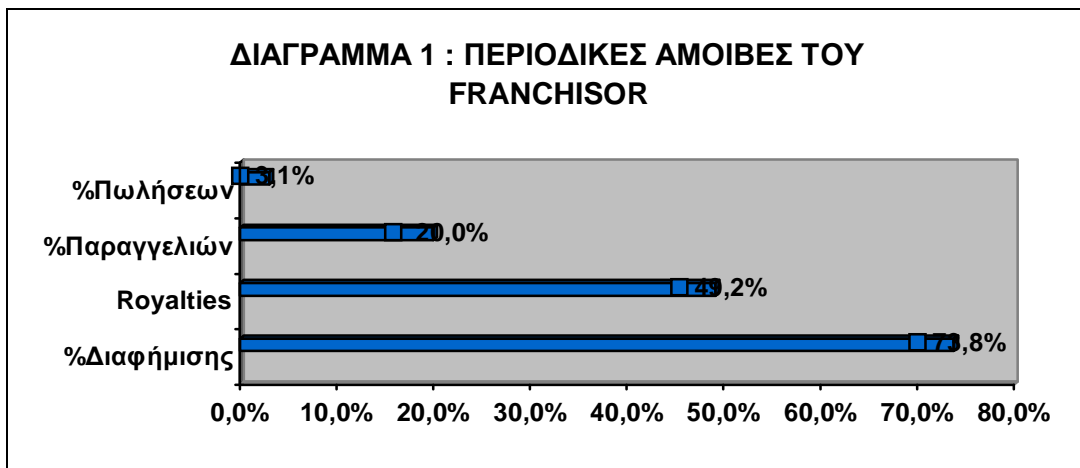
Σε μια έρευνα που έγινε το χρονικό διάστημα Οκτώβριος – Δεκέμβριος 2001 από την εταιρεία ερευνών και επενδύσεων «ICAP A.E.» διαπιστώθηκαν τα εξής, όσον αφορά το κόστος επένδυσης σε ένα franchise :

---

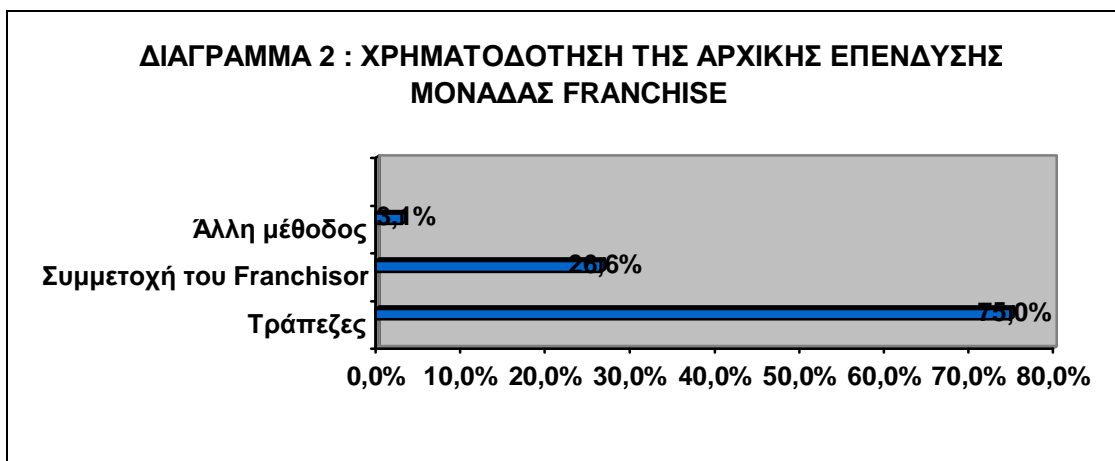
25. Josef Windsperger, The fee structure in Franchising: a property rights view, 2001 May, Elsevier Science, σελ. 221 – 222.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΤΟ ΠΑΚΕΤΟ ΤΟΥ FRANCHISOR	ΥΨΟΣ ΑΡΧΙΚΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (Euro)	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ FRANCHISOR (Euro)	ΑΜΟΙΒΗ ΕΙΣΟΔΟΥ (Euro)	ΠΕΡΙΟΔΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ FRANCHISOR	
				% Παραγγελιών	% Πωλήσεων
<b>Δραστηριότητα</b>					
Εστίαση	189.940	79.971	24.191	10.00%	0.00%
Καταστήματα Τροφίμων - Ποτών	99.005	55.759	113.937	20.00%	0.00%
Ένδυση & Υπόδηση	113.833	48.912	15.120	3.00%	0.00%
Οικιακός Εξοπλισμός – Υπηρεσίες	125.226	11.727	20.939	4.00%	5.00%
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	77.542	41.924	28.349	60.00%	0.00%
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	126.681	4.891	47.933	0.00%	0.00%
Business Services – Λοιπές Υπηρεσίες	28.103	0	30.324	0.00%	5.00%
Εκπαίδευση	46.955	0	8.804	0.00%	0.00%
<b>Μέσος Όρος</b>	<b>96.519</b>	<b>99.534</b>	<b>12.067</b>	<b>13.86%</b>	<b>5.00%</b>
<b>Ελάχιστο</b>	<b>14.674</b>	<b>11.727</b>	<b>2.935</b>	<b>3.00%</b>	
<b>Μέγιστο</b>	<b>293.470</b>	<b>293.470</b>	<b>29.347</b>	<b>60.00%</b>	

Πηγή : ICAP, Έρευνα για το Franchising, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2002, Σελ.



Πηγή : ICAP, Έρευνα για το Franchising, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2002, Σελ. 65



Πηγή : ICAP, Έρευνα για το Franchising, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2002, Σελ. 66

Κατά μέσο όρο, (σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα) η αρχική επένδυση ανέρχεται σε €96.519 και προκύπτει ως ο σταθμισμένος μέσος όρος για το 95,7% των επιχειρήσεων του δείγματος που απάντησαν. Το μέγεθος της επένδυσης επηρεάζεται από τις αλυσίδες των supermarket, τα καταστήματα επιπλώσεων, τα γυμναστήρια και τις κατασκευές – επισκευές που είτε απαιτούν μεγάλους χώρους εγκατάστασης ή χαρακτηρίζονται από υψηλό κόστος εξοπλισμού. Ακόμη ο μέσος όρος επηρεάζεται από τη στάθμιση της κάθε δραστηριότητας στο σύνολο του δείγματος. Τα όρια διακύμανσης που προκύπτουν από τα αναλυτικά στοιχεία της έρευνας είναι από €14.674 έως €293.470

Όσον αφορά για τον μέσο όρο αμοιβής εισόδου για το δείγμα των επιχειρήσεων, αυτός ανέρχεται σε €12.067 και προκύπτει ως ο σταθμισμένος μέσος όρος για το 73,4% του δείγματος. Τα όρια διακύμανσης που προκύπτουν από τα αναλυτικά στοιχεία της έρευνας είναι από €2.935 έως €29.347. Το ύψος της αμοιβής εισόδου εξαρτάται περισσότερο από το βαθμό εμπορικής αναγνώρισης που έχει επιτύχει ο franchisor, παρά από τα οικονομικά δεδομένα ή το αντικείμενο της επιχείρησης. Από την έρευνα προκύπτει ότι δεν υφίσταται ουσιαστική διαφοροποίηση στο ύψος της αμοιβής εισόδου για ένα ή περισσότερα, παρόλο που το ποσοστό των franchisees με περισσότερα από ένα καταστήματα είναι σημαντικό (32%)

Ποσοστό 69,2% των επιχειρήσεων του δείγματος απάντησαν θετικά στο ζήτημα των περιοδικών αμοιβών. Το 3,1% των αποκριθέντων (στοιχεία που εμφανίζονται στο διάγραμμα 1) εφαρμόζει ποσοστό επί των πωλήσεων, ποσοστό 20% εφαρμόζει ποσοστό επί των παραγγελιών, ποσοστό 49,2% εφαρμόζει royalties και 73,8% χρεώνει κάποιο ποσοστό για τη παρεχόμενη διαφημιστική υποστήριξη. Όπως είναι φυσικό, οι επιχειρήσεις συνδυάζουν περισσότερες της μιας χρεώσεις, ανάλογα με την εμπορική πολιτική που διαμορφώνουν και τις συνθήκες ανταγωνισμού. Όσον αφορά στη χρέωση για τη διαφημιστική υποστήριξη, αυτό δεν αποτελεί αμοιβή για τον franchisor αλλά ουσιαστικά επιμερισμό του κόστους μιας βασικής παροχής προς το δίκτυο.

Η χρηματοδότηση της επένδυσης μιας μονάδας franchise απαιτεί ίδια συμμετοχή και συνδυασμό κεφαλαίων που ενδεχομένως προέρχονται από τον franchisor, είτε

με απευθείας συμμετοχή είτε με την υποστήριξη ή μεσολάβηση του. Η ύπαρξη μιας οργανωμένης και επιτυχημένης επιχείρησης πίσω από τον ανεξάρτητο franchisee οπωσδήποτε προσφέρει ένα επίπεδο «ασφάλειας» στο χρηματοπιστωτικό φορέα πέρα από την κλασική πιστοληπτική αξιολόγηση. Ποσοστό 68,1% των επιχειρήσεων του δείγματος απάντησε θετικά στην παροχή υποστήριξης στην ανεύρεση χρηματοδότησης για τους franchisees. Ποσοστό 26,6% (όπως φαίνεται και από τα στοιχεία του διαγράμματος 2), το πραγματοποιεί με απευθείας συμμετοχή, ποσοστό 75% το πραγματοποιεί μέσω τραπεζών και 3,1% με άλλο τρόπο.

Το μέσο ύψος της συμμετοχής των franchisors όπως προκύπτει από την έρευνα (πίνακας 1), ανέρχεται σε €99.534. Τα όρια διακύμανσης που προκύπτουν από τα αναλυτικά στοιχεία της έρευνας είναι από €11.727 έως €293.470. Το τελευταίο προκύπτει από τις μεγάλες αλυσίδες τροφίμων – ποτών με αναγνωρισμένο εμπορικό σήμα, που έχουν τη δυνατότητα δημιουργίας venture capital για επιλεγμένες περιπτώσεις υποψηφίων συνεργατών οι οποίοι διαθέτουν όλα τα θετικά στοιχεία επιτυχίας αλλά στερούνται κεφαλαίων<sup>26</sup>.

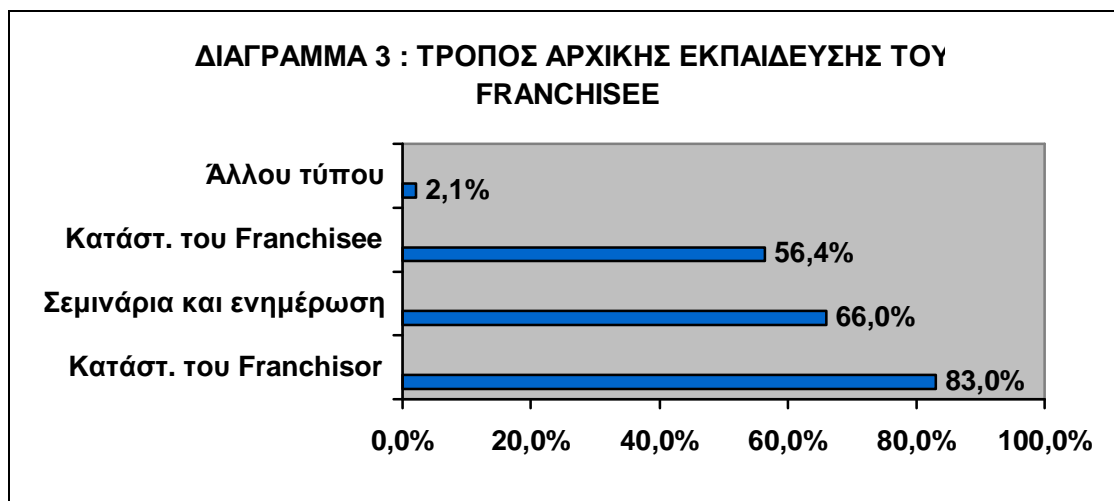
Ο franchisor όμως εκτός από την τυχόν συμμετοχή του στην Αρχική Επένδυση, έχει και κάποιες υποχρεώσεις προς τους franchisees (οι οποίες έχουν αναφερθεί παραπάνω στο υποκεφάλαιο 1.8). Ο βαθμός στον οποίο οι franchisors στην Ελλάδα τηρούν τις υποχρεώσεις τους αυτές παρουσιάζεται αμέσως παρακάτω, σύμφωνα με τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα της ICAP A.E. για το franchising στην Ελλάδα.

---

26. ICAP, Κλαδική Μελέτη για το Franchising, Σεπτέμβριος 2002, σελ : 63 – 67.

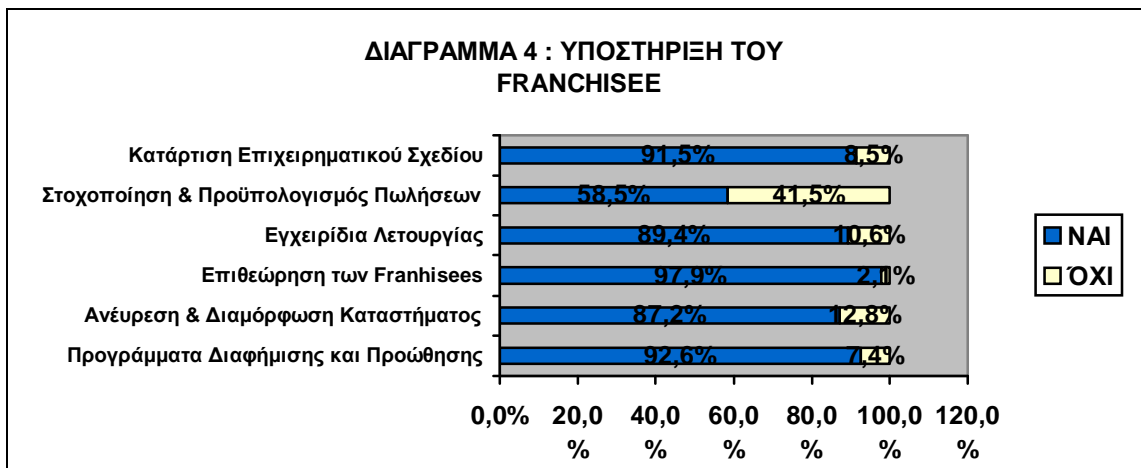
## 1.16 ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΟΥ FRANCHISOR, ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ<sup>27</sup>.

Οι παροχές του franchisor είναι οι υπηρεσίες που δεσμεύεται να προσφέρει με την εκχώρηση του δικαιώματος του franchise σε κάθε υποψήφιο, προκειμένου να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του και να αξιοποιήσει τις δυνατότητές που του προσφέρει το σύστημα της δικαιόχρησης. Οι υπηρεσίες αυτές προσδιορίζονται σαφώς στη σύμβαση δικαιόχρησης, τόσο όσον αφορά την ποιότητα όσο και την ποσότητα ή την συχνότητα. Οι βασικότερες από αυτές είναι : αρχική εκπαίδευση, διαρκής (συστηματική) εκπαίδευση / επιμόρφωση, εγχειρίδια λειτουργίας, στοχοποίηση πωλήσεων, προϋπολογισμός του καταστήματος. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται παρακάτω αφορούν την έρευνα της εταιρείας ερευνών και μελετών ICAP τον Σεπτέμβριο του 2002.



Πηγή : ICAP, Έρευνα για το Franchising, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2002, Σελ. 69.

27. ICAP, Κλαδική Μελέτη για το Franchising, Σεπτέμβριος 2002, σελ : 68 – 72.



Πηγή : ICAP, Έρευνα για το Franchising, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2002, Σελ. 69.

(α) Αρχική Εκπαίδευση : Η αρχική εκπαίδευση σκοπό έχει να εξασφαλίσει τον Franchisee με τις απαραίτητες γνώσεις και εργαλεία για την αποτελεσματική διαχείριση της μονάδας. Από την έρευνα προκύπτει ότι το 83% των επιχειρήσεων του δείγματος παρέχει αρχική εκπαίδευση σε κατάστημα του Franchisor. Επίσης 56,4% των επιχειρήσεων του δείγματος παρέχει αρχική εκπαίδευση στο κατάστημα του Franchisee. Στην περίπτωση αυτή περιλαμβάνονται μονάδες που βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση από την έδρα ή το πιλοτικό κατάστημα του Franchisor ή επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τους απαραίτητους χώρους σε περιόδους ταχείας ανάπτυξης. Η διάρκεια της εκπαίδευσης κυμαίνεται από 2 εβδομάδες έως 7 μήνες ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας.

(β) Διαρκής Εκπαίδευση / Επιμόρφωση : Η συνεχής επιμόρφωση συνίσταται στη συστηματική ενημέρωση του Franchisee γύρω από τα πρότυπα λειτουργίας και τις διαδικασίες του συστήματος αλλά και για νέα προϊόντα και υπηρεσίες καθώς αυτά τα στοιχεία του συστήματος είναι δυναμικά. Από την έρευνα προκύπτει ότι



ποσοστό 72,3% των επιχειρήσεων του δείγματος παρέχει συστηματική επιμόρφωση στους Franchisees.

(γ) Εγχειρίδια Λειτουργίας : Το εγχειρίδιο λειτουργίας (όπως αναφέρθηκε και στο υποκεφάλαιο 1.7) αποτυπώνει όλες τις λεπτομέρειες που αφορούν την καθημερινή λειτουργία του καταστήματος, την εμπορική σχέση Franchisor – Franchisee και τις σχέσεις του Franchisee με το δίκτυο. Από την έρευνα προκύπτει ότι ποσοστό 89,4% των επιχειρήσεων του δείγματος παρέχει στους Franchisees εγχειρίδια λειτουργίας.

(δ) Επιχειρηματικό Σχέδιο : Η υποστήριξη του Franchisor στην κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου εξασφαλίζει την συμβατότητα της στρατηγικής του Franchisee με αυτή του Franchisor, σαν πρότυπο οικονομικού και ποιοτικού σχεδιασμού. Από την έρευνα προκύπτει ότι ποσοστό 91,5% παρέχει υποστήριξη στην κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου και ποσοστό 58,5% παρέχει συστηματικά στόχους πωλήσεων και προϋπολογισμό για τη μονάδα, προσαρμοσμένα στα χαρακτηριστικά εμπορευσιμότητας και μεγέθους.

(ε) Ανεύρεση και Διαμόρφωση Καταστήματος : Από την έρευνα προκύπτει ότι ποσοστό 87,2% των επιχειρήσεων του δείγματος παρέχει στους Franchisees υποστήριξη στην ανεύρεση και διαμόρφωση του καταστήματος.

(στ) Επιθεώρηση Καταστημάτων : Η συστηματική επιθεώρηση των Franchisees από κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό του Franchisor συμβάλει στην ομαλή ανάπτυξη του δικτύου. Ο έλεγχος αφορά τόσο την επιθεώρηση και επαλήθευση των οικονομικών και λειτουργικών δεδομένων του Franchisee, όσο και την ενημέρωση του Franchisor για πιθανά προβλήματα και την αποτελεσματική και έγκαιρη αντιμετώπισή τους. Ειδικότερα, ο έλεγχος περιλαμβάνει τη συμμόρφωση του Franchisee στα πρότυπα του συστήματος, στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και την απόδοση της μονάδας έναντι των στόχων. Πιθανά προβλήματα ενδέχεται να είναι ανάγκες εκπαίδευσης, η λειτουργία της μηχανογράφησης,

ανάγκες εξοπλισμού και προβλήματα στη τροφοδοσία. Η φύση του ελέγχου, παρότι υποχρεωτική για τον Franchisee, στοχεύει στην ανταλλαγή χρήσιμων πληροφοριών. Ποσοστό 97,9% των επιχειρήσεων του δείγματος εφαρμόζει τακτική επιθεώρηση των καταστημάτων σύμφωνα με την έρευνα.

(ζ) Τροφοδοσία καταστημάτων : Η τροφοδοσία των καταστημάτων υποχρεωτικά μέσω του Franchisor αποτελεί συνήθη συμβατική υποχρέωση του Franchisee. Από την πλευρά του Franchisor η διαδικασία αυτή εξασφαλίζει τη συμμόρφωση των προϊόντων με τις ποιοτικές προδιαγραφές του Franchisor, ιδιαίτερα όταν αυτά διατίθενται με το εμπορικό του σήμα που είναι ευρέως αναγνωρισμένο στην αγορά. Από την έρευνα προκύπτει ότι ποσοστό 74,5% των επιχειρήσεων του δείγματος υποχρεώνει τους Franchisees να αγοράζουν εμπορεύματα και άλλα προϊόντα μέσω του Franchisor. Ανάλογη πολιτική είναι η υποχρεωτική τροφοδοσία των καταστημάτων με εμπορεύματα από προμηθευτές εγκεκριμένους από τον Franchisor. Έτσι εξασφαλίζονται ανταγωνιστικές τιμές σε περιπτώσεις όπου το αντικείμενο είναι εμπορικού χαρακτήρα.

(η) Διαφήμιση και Προώθηση : Η διαφήμιση σε εθνικό επίπεδο ωφελεί ολόκληρο το δίκτυο, ενισχύοντας την εικόνα και το εμπορικό σήμα του συστήματος στους καταναλωτές αλλά και στους υποψήφιους Franchisees. Η τοπική διαφήμιση ενισχύει την επίγνωση του καταναλωτή για το σύστημα στη συγκεκριμένη περιοχή. Επίσης με την τοπική διαφήμιση διενεργούνται και ειδικές προωθητικές ενέργειες στην περίπτωση δημιουργίας ενός νέου καταστήματος, σε συνεννόηση με τον Franchisor (π.χ. κληρώσεις, happenings, προσφορές). Εντός ορισμένων ορίων που αναφέρονται στη σύμβαση δικαιόχρησης, οι Franchisees είναι ελεύθεροι να καθορίσουν τις δικές τους τιμές. Από την έρευνα προκύπτει ότι το 92,6% των επιχειρήσεων του δείγματος παρέχει διαφημιστική υποστήριξη του συστήματος Franchise.

## **1.17 ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ FRANCHISE.**

Εκτός από τις παραπάνω παροχές που ένας Franchisor είναι υποχρεωμένος να δίνει στον Franchisee, θα πρέπει επίσης να διασφαλίζει την ποιότητα των υπηρεσιών ή προϊόντων που παρέχονται από τους Franchisees στους καταναλωτές.

Για να είναι επιτυχημένο ένα σύστημα Franchise, απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο σχεδιασμός και η λειτουργία μηχανισμών ποιοτικού ελέγχου. Το σύστημα που δεν υποστηρίζει την αρχή αυτή και δεν επιδιώκει τον σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής στρατηγικής ποιοτικού ελέγχου με διάρκεια και συνέπεια, έχει λίγες πιθανότητες επιβίωσης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον την αγοράς.

Ο κάτοχος άδειας ενός εμπορικού σήματος έχει την υποχρέωση να ελέγχει την ποιότητα όλων των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται υπό το εμπορικό σήμα της εταιρείας του. Αυτός ο αποτελεσματικός έλεγχος μπορεί να επιτευχθεί με την επιβολή συγκεκριμένων για την εκάστοτε εταιρεία κανονισμών ποιοτικού ελέγχου. Έτσι ο Franchisor εξασφαλίζει την ποιοτική ομοιομορφία για όλα τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε μέσω εταιρικών, είτε μέσω Franchise σημείων πώλησης.

Το υλικό αυτό, η «συνεκτική ουσία» που διατηρεί ενωμένο ένα τυπικό σύστημα Franchise, αποτελείται από ομοιόμορφους κανόνες, διαδικασίες και προδιαγραφές, οι οποίες θα πρέπει να ακολουθηθούν και να τηρηθούν από το σύνολο των Franchisees του δικτύου. Αυτοί οι κανονισμοί και οι ρυθμίσεις κατά κανόνα αναγράφονται στα εγχειρίδια λειτουργίας της επιχείρησης και πρέπει :

1. Να σχεδιαστούν προσεκτικά και να αξιοποιηθούν από τον Franchisor.
2. Να καταστούν σαφέστατοι στους Franchisees εκ μέρους του Franchisor.
3. Να γίνουν αποδεκτοί από το δίκτυο των Franchisees ως κατανοητοί και λογικοί.

4. Να εφαρμόζονται με συνέπεια και
5. Να επιβάλλονται με αυστηρότητα από τον Franchisor<sup>28</sup>.

Η χρησιμοποίηση επιχειρηματικών εργαλείων και κατευθυντήριων οδηγιών οδηγεί στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Αυτά μπορεί να είναι ο Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων (Business Process Re-engineering), η νέα σειρά των διεθνών προδιαγραφών ISO 9001/2000, τα νέα πρότυπα διεθνών οργανισμών (π.χ. για την ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων, για την υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, για το περιβάλλον, για τον έλεγχο της επικινδυνότητας των τροφίμων κ.λ.π.), οι νέες τεχνολογίες και εξελίξεις στο χώρο της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών.

Η Ποιότητα και η συνεχής αναζήτηση της τελειότητας, αποτελούν ένα υγιές σκεπτικό, μια δύναμη παρακίνησης και ένα στόχο, τον οποίο έτσι και ακολουθήσει ένα Δίκτυο Franchise διασφαλίζει μακροχρόνια βιωσιμότητα. Εάν από την άλλη πλευρά ορίσει ως σκοπό του μόνο το κέρδος, η μακροχρόνια επιβίωσή του δεν είναι σίγουρη. Ωστόσο, για να επιτευχθούν σήμερα οι στόχοι της ποιότητας, απαιτείται πολύς κόπος και προσπάθεια, διότι το επιχειρηματικό σκηνικό αλλάζει συνέχεια αλλά και απροσδόκητα για όσους δεν το παρακολουθούν στενά<sup>29</sup>.

---

28. John F. Preble and Richard C. Hoffman, Competitive Advantage through Specialty Franchise, Journal of Services Marketing, USA, 1994, σελ. 5 – 18.

29. Πλάτων Μαλικούρη, Ευάγγελος Κανελλόπουλος, Ο ορισμός και ο ρόλος της ποιότητας στα Δίκτυα Franchise, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr).

## 1.18 “ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ” ΚΑΙ “ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ” ΣΤΟ FRANCHISING<sup>30</sup>.

Μια κρίσιμη ερώτηση που αντιμετωπίζουν οι Franchisors είναι ο βαθμός στον οποίο το επιχειρηματικό τους σχήμα θα πρέπει να τυποποιηθεί. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα δεν μπορεί να είναι άμεση και απόλυτη. Εκτός των πλεονεκτημάτων υπάρχουν και μειονεκτήματα κυρίως στον τομέα της αρχικής προσαρμογής. Τίθεται ένα βασικό ερώτημα : Ποια είναι τα όρια μέχρι τα οποία μπορεί να φτάσει η τυποποίηση και που θα αρχίσει η προσαρμογή στα τοπικά δεδομένα, ώστε να εξακολουθεί το σύστημα να λειτουργεί αποτελεσματικά; Αναλύοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της τυποποίησης θα μπορούσαμε να καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα.

### 1.18.1 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ουσιαστικά μπορούμε να αναγνωρίσουμε τρία βασικά πλεονεκτήματα στην τυποποίηση. Ελαχιστοποίηση του κόστους, συνέπεια της εικόνας της εταιρείας απέναντι στους πελάτες και εισαγωγή νέων προϊόντων / υπηρεσιών.

A) Ελαχιστοποίηση Κόστους. Τυποποιώντας στοιχεία του επιχειρηματικού σχήματος μπορεί να επιτευχθεί σημαντική μείωση του κόστους λειτουργίας σε ολόκληρο το σύστημα Franchise. Για παράδειγμα, σε τομείς όπως ο έλεγχος της αποδοτικότητας των εργαζομένων, τα υψηλά επίπεδα τυποποίησης διευκολύνουν την αναγνώριση χαμηλής αποδοτικότητας. Η σωστή εφαρμογή διαδικασιών που είναι ξεκάθαρα διαμορφωμένες, μπορεί να διοικηθεί πιο αποτελεσματικά, ενώ τα συστήματα ελέγχου μπορεί να είναι χαμηλού κόστους.

Για παράδειγμα, είναι ευκολότερη η παρακολούθηση διαφορετικών μονάδων της ίδιας αλυσίδας εστιατορίων εάν όλοι είναι εκπαιδευμένοι να λειτουργούν με έναν

---

30. Τμήμα Μελετών The Franchise Co, Τυποποίηση και προσαρμογή στο Franchising, περιοδικό “Franchise Success”, Τεύχος 13, Ιούλιος – Οκτώβριος 2002, σελ. 74 – 76.

όμοιο τρόπο και έχουν τα ίδια μενού. Το κόστος επίσης μπορεί να μειωθεί με την τυποποίηση των πρώτων υλών του εξοπλισμού και των διαδικασιών παραγωγής. Πιο συγκεκριμένα, οι οικονομίες κλίμακας στην αγορά των πρώτων υλών μπορούν να επιτευχθούν ζητώντας από τους Franchisees να προμηθεύονται συγκεκριμένα προϊόντα. Αγοράζοντας για όλους τους Franchisees το κόστος ανά μονάδα προϊόντος μειώνεται, πράγμα που ωφελεί ολόκληρο το δίκτυο. Ενώ παράλληλα όταν ο εξοπλισμός και οι διαδικασίες είναι απόλυτα τυποποιημένες, η εκπαίδευση και ο έλεγχος είναι αποτελεσματικός και οι απώλειες υλικών, η “φύρα”, η σπατάλη παραγωγικού χρόνου, τα ατυχήματα κ.λ.π. μειώνονται δραστικά.

*Β) Συνέπεια στην Εικόνα.* Ουσιαστικά η συνέπεια στην εικόνα που δημιουργείται για την εταιρεία ταυτίζεται με την ομοιομορφία. Η τυποποίηση οδηγεί σε μια συνέχεια έτσι ώστε οι πελάτες να γνωρίζουν τι θα αντιμετωπίσουν όταν επισκέπτονται διαφορετικά καταστήματα της ίδιας αλυσίδας. Αυτός είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για να αναπτύξει κανείς ένα brand name που θα προσελκύει πελάτες.

*Γ) Εισαγωγή Νέου Προϊόντος / Υπηρεσίας.* Επίσης η τυποποίηση μπορεί να διευκολύνει νέες εφαρμογές του προϊόντος με διαφορετικούς τρόπους. Εάν όλοι οι Franchisees λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο, τότε είναι ευκολότερο να διακρίνει κανείς τα αποτελέσματα μιας καινούριας εφαρμογής και να εξελίξει αποτελεσματικά το σύστημα επιτυγχάνοντας έτσι τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας του Δικτύου.

### **1.18.2 ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Τρία είναι τα βασικά εμπόδια στην τυποποίηση των προϊόντων και των διαδικασιών λειτουργίας. Αυτές είναι οι διαφορές της αγοράς, οι συνέπειες της ωρίμανσης και το κίνητρο για Franchise.

A) Οι Διαφορές της Αγοράς. Αυτό είναι ίσως το πιο σημαντικό εμπόδιο, το οποίο αναφέρεται στο διαφορετικό περιβάλλον που λειτουργούν οι διάφοροι Franchisees ανάλογα με τις τοπικές ιδιαιτερότητες. Οι αγορές ποικίλουν σε διάφορα σημεία, όπως διαφορετικά πρότυπα των πελατών, τα εισοδήματα, δημογραφικές διαφορές, επίπεδα ανταγωνισμού κ.λ.π. Μερικές διαφορές μπορεί να απαιτούν προσαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου διείσδυσης – αλλά όχι και του concept – από τον Franchisee στην τοπική αγορά. Η πιο απαισιόδοξη εκδοχή μπορεί να οδηγήσει τον Franchisee εκτός αγοράς, γιατί απέτυχε να προσαρμοστεί έγκαιρα και αποτελεσματικά στα τοπικά δεδομένα.

B) Οι Συνέπειες της Ωρίμανσης. Καθώς μια βιομηχανία ωριμάζει ο ανταγωνισμός συχνά αυξάνεται και τα προϊόντα επιβάλλεται να διαφοροποιηθούν. Κάτω από αυτές τις συνθήκες η αυξημένη προσαρμοστικότητα είναι απαραίτητη και αποθαρρύνει υψηλά επίπεδα τυποποίησης. Μια άλλη σημαντική συνέπεια της ωρίμανσης αφορά τους Franchisees. Ο Franchisee όσο ωριμάζει, τόσο λιγότερο διατεθειμένος είναι να προσαρμοστεί σε διαδικασίες τυποποιημένες, δεδομένου ότι προσαρμόζεται πιο πολύ στα τοπικά δεδομένα.

Γ) Το Κίνητρο του Franchisee. Ο Franchisee συχνά έχει την ανησυχία ότι το τυποποιημένο επιχειρηματικό σχέδιο δεν ταιριάζει στα τοπικά δεδομένα.

Την επιχειρηματολογία αυτή για την τυποποίηση οι Franchisors θα πρέπει να την δουν σαν ένα χρήσιμο εργαλείο για να αξιολογούν το επιχειρηματικό σχέδιο. Ακόμα και αν όλα εξελίσσονται ικανοποιητικά, αξίζει τον κόπο να γυρίσει κανείς πίσω στον χρόνο και να αναθεωρήσει κάποια στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου. Η πρόληψη είναι η καλύτερη μέθοδος θεραπείας. Ένα εξίσου σημαντικό στοιχείο στο Franchising είναι ότι κάτι που έχει μεγάλη σημασία για ένα σύστημα μπορεί να μην αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για ένα άλλο. Για παράδειγμα η γρήγορη εξυπηρέτηση είναι περισσότερο σημαντική για τα McDonald's από ότι είναι για τα Goody's. Η τυποποίηση είναι ένα δυναμικό εργαλείο μιας συνεχούς διαδικασίας που διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την κερδοφορία, ιδιαίτερα όταν είναι αποτέλεσμα συστηματικής ανάλυσης της αγοράς, αξιοποιεί την

συλλογική εμπειρία και υποστηρίζεται από ολοκληρωμένες πολιτικές εσωτερικής επικοινωνίας και εκπαίδευσης.

## **1.19 Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ FRANCHISING<sup>31</sup>**

Ο σχεδιασμός ενός απαιτητικού business plan με αξιόπιστα χρηματοοικονομικά στοιχεία, αποτελεί τη βάση για την επιτυχή ανάπτυξη ενός δικτύου με franchising. Οι επίδοχοι franchisors θα πρέπει να συμβιβαστούν με την ιδέα ότι η επίτευξη άμεσων κερδών από την επένδυσή τους είναι μια δύσκολη υπόθεση. Αν καταφέρουν να αποδείξουν τον επαγγελματισμό τους και τη βιωσιμότητα της επένδυσής κάτω από ρεαλιστικές υποθέσεις τότε θα είναι ευκολότερο για αυτούς να προσελκύσουν σημαντικό μέρος των κεφαλαίων που απαιτούνται από τον ευρύτερο τραπεζικό ή ιδιωτικό τομέα.

Η χρηματοοικονομική πλευρά της ανάπτυξης μιας επιχείρησης με τη μέθοδο του franchise εξαρτάται μεταξύ άλλων και από τους τρεις παρακάτω παράγοντες :

- Τα προβλεπόμενα έσοδα από την επένδυση για τα επόμενα πέντε χρόνια.
- Τις προβλεπόμενες χρηματορροές κατά τη διάρκεια του πιλοτικού σταδίου.
- Τις προβλεπόμενες χρηματορροές κατά τη διάρκεια του σταδίου ανάπτυξης.

### A) Έσοδα Franchisor

Το εισόδημα του franchisor προέρχεται κυρίως από δυο πηγές : την αρχική αμοιβή (initial fee) και τα συνεχή δικαιώματα (on going fees). Ένας από τους κύριους προβληματισμούς κάθε franchisor είναι το ύψος στο οποίο θα θέσει τις παραπάνω αμοιβές που αποτελούν εισροές για τον ίδιο. Προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, ο franchisor θα πρέπει να συνεκτιμήσει τι ακριβώς

---

31. Τιμόθεος Ι. Ρέκκας, Η χρηματοοικονομική πλευρά του Franchising. Πώς σχεδιάζεται η επιτυχία, Πανόραμα Franchise 2003, Έτήσια έκδοση του περιοδικού Franchise Success, σελ. 66 –68.



κερδίζει ο ίδιος και τι ο franchisee για να καταλήξει σε μια ισορροπημένη και δίκαιη αμοιβή την οποία και θα εισπράττει. Η ανάπτυξη του δικτύου θα πρέπει να θεμελιωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζει αφενός κερδοφόρες αποδόσεις στο κεφάλαιο του franchisor, αφετέρου ικανοποιητικές αποδόσεις στην επένδυση που ο franchisee είναι διατεθειμένος να υλοποιήσει. Επισημαίνεται ότι η πολιτική αμοιβών που εισπράττει ο franchisor, ως προς τα συνεχή δικαιώματα, θα πρέπει να είναι η ίδια για όλους τους υποψήφιους franchisees και να μη διαφέρει μεταξύ των διαφόρων συμβολαίων που συνάπτονται. Παράλληλα ο franchisor θα πρέπει να είναι ανοικτός προς τους δυνητικούς franchisees σε ότι αφορά τις ακριβείς πηγές και το ύψος του εισοδήματος που επιτυγχάνει.

### *B) Τα χρηματοοικονομικά του πιλοτικού σταδίου*

Η πλειοψηφία των franchisors είναι είτε είναι εταιρείες που επιθυμούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, είτε μεμονωμένα άτομα, συνέταιροι ή εταιρείες που έχουν μια ιδέα και θέλουν να την εφαρμόσουν επιχειρηματικά. Η κυριότερη αποστολή του franchisor είναι η ανάπτυξη μιας δοκιμασμένης και αξιόπιστης συνταγής που θα είναι ικανή να δημιουργήσει μια επιτυχημένη επιχείρηση για τους franchisees. Η επίτευξη του «νεκρού σημείου» (“break even point”) και η αποκόμιση ικανοποιητικών αποδόσεων από την επένδυση στο χρόνο, θα προέλθουν μέσα από επιτυχημένους franchisees οι οποίοι θα συνεισφέρουν και οι ίδιοι στην επίτευξη κερδοφόρου αποτελέσματος. Για να αποδείξει όμως ο franchisor την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησής του και με αυτό τον τρόπο να προσελκύσει επενδυτές θα πρέπει να δημιουργήσει ένα πιλοτικό κατάστημα το οποίο εφόσον έχει καλά αποτελέσματα να λειτουργήσει ως πόλος έλξης των franchisees. Αυτό ισχύει στη περίπτωση που ο franchisor ανοίγει μια καινούρια επιχείρηση και θέλει να την προωθήσει με τη μέθοδο του franchising. Στη περίπτωση που ο franchisor έχει ήδη μια επιχείρηση, κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί είτε με την αξιοποίηση κάποιου υποκαταστήματός της είτε με τη

---

λειτουργία νέων καταστημάτων που θα προωθήσουν περαιτέρω την επιχειρηματική ιδέα.

Η εκτίμηση πάντως του κόστους λειτουργίας ενός πιλοτικού καταστήματος είναι εξαιρετικά δύσκολη, γιατί εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το ύψος της επένδυσης που θεωρείται απαραίτητη για τη μεγιστοποίηση των αποδόσεων. Η χρηματοδότηση μιας νέας ιδέας από οποιοδήποτε τραπεζικό ίδρυμα ή εταιρεία επιχειρηματικών συμμετοχών, απαιτεί από τους επίδοξους επιχειρηματίες να αποδείξουν ότι το νέο προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να επιτύχει μελλοντικά και να κατακτήσει σημαντικό μερίδιο αγοράς.

Μετά την οριστικοποίηση του concept και την επιβεβαίωση της βιωσιμότητάς του, ακολουθεί η κατάρτιση του επενδυτικού σχεδίου από την πλευρά του franchisor. Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο, ώστε να συμπεριληφθούν όλες οι σχετικές παράμετροι που πρόκειται να αποτελέσουν στοιχεία κόστους και εσόδων για τον franchisor. Για την καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο καταστρώνεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο παρατίθεται ο Πίνακας 2 στον οποίο απεικονίζεται το σενάριο επέκτασης ενός νέου δικτύου franchise. Επιπλέον ο Πίνακας 3 περιγράφει τον προβλεπόμενο κύκλο εργασιών του franchisor του παραδείγματος. Σημαντικούς και καθόλου αμελητέους παράγοντες κόστους, αποτελούν τα κατασκευαστικά ή αρχικά κόστη και τα επιμέρους λογιστικά κόστη, όπως ενοίκιο, αγορά επαγγελματικής στέγης, λογαριασμοί εταιρειών κοινής ωφελείας (ρεύμα, τηλέφωνο, νερό κ.λ.π.), τα αναλώσιμα, η γραφική ύλη, τα έξοδα αυτοκινήτου και μετακινήσεων, οι χρεώσεις των τραπεζικών συναλλαγών, οι αμοιβές των συνεργατών κ.λ.π.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2

ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ		ΑΝΑΠΤΥΞΗ FRANCHISE				
	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Πιλοτ. λειτουργία εταιρικού κατ.	1	1	1	1	1	1
Νέα καταστήματα	0	3	6	10	15	30
Συναθροιστικά	1	4	10	20	35	65
<b>Έσοδα</b>						
Προμήθειες μανάτζμεντ	-	15000	48000	106250	198000	328000
Προμήθειες Franchise	-	15000	30000	50000	75000	100000
Κέρδος πιλοτικού	10000	12000	15000	17000	20000	22000
Σύνολο εσόδων	10000	42000	93000	173250	293000	450000
Απασχολούμενο προσωπικό	3	4	6	8	8	10
<b>Έξοδα</b>						
Μισθοί – Γενικά έξοδα	40000	55000	85000	115000	130000	155000
Αρχικό κόστος	50000	6000	12000	20000	30000	40000
Σύνολο εξόδων	90000	61000	97000	135000	160000	195000
<b>Πλεόνασμα (έλλειμμα) ανά έτος</b>	-80000	-19000	-4000	38250	133000	255000
<b>Συναθροιστικό πλεόνασμα(έλλειμμα)</b>	-80000	-99000	-103000	-64750	68250	323250

Πηγή : «Πανόραμα Franchise 2003», Ετήσιο τεύχος 2003, σελ. 68

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : Προβλεπόμενος κύκλος εργασιών 1<sup>ου</sup> καταστήματος</b>	
Έτος 1 <sup>ο</sup>	€100.000
Έτος 2 <sup>ο</sup>	€120.000
Έτος 3 <sup>ο</sup>	€135.000
Έτος 4 <sup>ο</sup>	€150.000
Έτος 5 <sup>ο</sup>	€170.000

Πηγή : «Πανόραμα Franchise 2003», Ετήσιο τεύχος 2003, σελ. 68

Από τη μελέτη του Πίνακα 2, προκύπτουν τα εξής :

- Η επίτευξη του «νεκρού σημείου» (“break even point”) και συνεπακόλουθα η διενέργεια κερδών, γίνεται στο 4<sup>ο</sup> έτος.
- Μετά το «νεκρό σημείο» ο franchisor αποκομίζει σημαντικά κέρδη και επιπρόσθετα οφέλη από την επένδυσή του.
- Ο franchisor αποκτά κέρδη σταδιακά και όχι άμεσα.

Από όλα τα παραπάνω φαίνεται ότι η εκπόνηση ενός business plan είναι μια χρονοβόρος και επίπονη προετοιμασία για τον franchisor ο οποίος θέλει να είναι σίγουρος για την επιτυχία της επιχειρηματικής του ιδέας. Απαραίτητη όμως προϋπόθεση είναι η προετοιμασία και η εκπόνηση αυτού του business plan προκειμένου να αποφευχθούν λάθη τα οποία μπορεί να είναι δραματικά και καταστρεπτικά για τον επιχειρηματία. Με αυτή τη παρουσίαση ο franchisor θα μπορεί να «πείσει» τους franchisors να επενδύσουν στο concept που αυτός προτείνει, και τους χρηματοδότες να τον εμπιστευτούν και να χρηματοδοτήσουν την επένδυση αυτή.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Γιάννης Τ. Λαζαρίδης, Το Franchising στις επιχειρήσεις, Θεσσαλονίκη 1998, σελ. 1.
2. Δημήτριος Στ. Κωστάκης, Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 1998, σελ. 30 – 31.
3. Περιοδικό Franchise Deal, Ορολογία Franchising, Ετήσια Έκδοση 2003, σελ.18 –20.
4. Απόστολος Σ. Γεωργιάδης, Νέες μορφές Συμβάσεων σύγχρονης οικονομίας, 4<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Σακκούλα 2000, σελ. 195 – 197
5. Δημήτριος Στ. Κωστάκης, ό.π. , σελ. 80 – 83.
6. Δημήτριος Στ. Κωστάκης, ό.π. , σελ. 84 – 85.
7. Nancy A. Lutz, Ownership rights and incentives in franchising, Elsevier Journal of Corporate Finance, 1995, σελ. 103 - 107
8. Μαρία Αγγελοπούλου, Ο ρόλος των manuals στο επιτυχημένο franchising, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr).
9. Εύη Τσάδαρη, Ο ρόλος των εγχειριδίων στη σωστή λειτουργία ενός δικτύου franchise, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr).
10. Μαντζώρου Κατερίνα, Βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία μιας επιχείρησης franchise, άρθρο στο [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr)
11. Απόστολος Σ. Γεωργιάδης, ό.π. , σελ. 208 – 209.
12. Απόστολος Σ. Γεωργιάδης, ό.π. , σελ. 210 – 212.
13. Μαντζώρου Κατερίνα, ό.π.

14. JBR Hellas, Μέσα στη σκέψη του Franchisee – προϋποθέσεις για μια σωστή συνεργασία, Δεκέμβριος 2001, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.jbr.gr](http://www.jbr.gr).
15. ICAP, Κλαδική Μελέτη για το Franchising, Σεπτέμβριος 2002, σελ. 4 –5.
16. JBR Hellas, Μορφές Διεθνούς Franchising, Ιανουάριος 2002, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.jbr.gr](http://www.jbr.gr).
17. Karin Fladmoe – Lindquist, International Franchising : Capabilities and Development, Elsevier Journal of Science, New York 1996, σελ. 428 – 430.
18. Δημήτρης Ηλίας Μπικουβαράκης, Franchising : Πώς να αποφύγετε τις κακοτοπιές του, 16/12/2001, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.kerdos.gr](http://www.kerdos.gr).
19. Δημήτρης Κωστάκης, Οι κίνδυνοι μιας συνεργασίας Franchising και τρόποι αντιμετώπισής τους, 30/11/2000, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.lawnet.gr](http://www.lawnet.gr).
20. Πλάτων Τρ. Μαλικούρης, άρθρο στο Franchise Business Magazine, Τεύχος 12, ιστοσελίδα : [www.franchisebusiness.gr](http://www.franchisebusiness.gr).
21. Σχέσεις Franchisor – Franchisee, συνταγή επιτυχίας, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr).
22. Δημήτρης Κωστάκης, Internet – Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Franchising, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.lawnet.gr](http://www.lawnet.gr).
23. Ευάγγελος Κανελλόπουλος, ERP σε αλυσίδες Franchise, Μια πολυτέλεια ή πραγματική ευκαιρία για οργάνωση, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr).
24. Δημήτρης Γαλάνης, Customer Relationship Management, μια πελατοκεντρική αντίληψη λειτουργίας της επιχείρησης, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr).

25. Josef Windsperger, The fee structure in Franchising: a property rights view, 2001 May, Elsevier Science, σελ. 221 – 222.
26. ICAP, ό.π. , σελ. 63 – 67.
27. ICAP, ό.π. , σελ 68 – 72.
28. John F. Preble and Richard C. Hoffman, Competitive Advantage through Specialty Franchise, Journal of Services Marketing, USA, 1994, σελ. 5 – 18.
29. Πλάτων Μαλικούρη, Ευάγγελος Κανελλόπουλος, Ο ορισμός και ο ρόλος της ποιότητας στα Δίκτυα Franchise, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr).
30. Τμήμα Μελετών The Franchise Co, Τυποποίηση και προσαρμογή στο Franchising, περιοδικό “Franchise Success”, Τεύχος 13, Ιούλιος – Οκτώβριος 2002, σελ. 74 – 76.
31. Τιμόθεος Ι. Ρέκκας, Η χρηματοοικονομική πλευρά του Franchising. Πώς σχεδιάζεται η επιτυχία, Πανόραμα Franchise 2003, Έτήσια έκδοση του περιοδικού Franchise Success, σελ. 66 –68.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΟ FRANCHISING**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΟ FRANCHISING

Η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων συνεκτιμώντας την εμπειρία που την οδήγησε στην έκδοση του Κανονισμού 4087/1988 ο οποίος ρύθμιζε ειδικά το Franchise, αλλά και την εμπειρία που αποκόμισε από την πρακτική εφαρμογή του κατά την τελευταία δεκαετία, υιοθέτησε τη θέση (η οποία εκφράστηκε στον κανονισμό 1215/1999), ότι απαιτείται μια πιο απλή, πιο ευέλικτη και περισσότερη εξειδικευμένη νομοθεσία, που να αφορά όλα τα είδη των κάθετων συμφωνιών στο εμπόριο. Η λύση αυτή επιλέχθηκε για τους ακόλουθους λόγους :

1. Επειδή οι Κανονισμοί ρυθμίζουν ορισμένα είδη κάθετων συμφωνιών αλλά όχι όλα με αποτέλεσμα να περιορίζεται η ασφάλεια δικαίου και να παρατηρείται άνιση μεταχείριση.
2. Επειδή οι Κανονισμοί που απαλλάσσουν ορισμένες κάθετες συμφωνίες (συμπεριλαμβανομένου και του Franchise) δεν περιορίζονται στον καθορισμό των ρητρών που δεν επιτρέπεται να περιέχουν οι συμβάσεις αλλά περιλαμβάνουν και καθορισμό των ρητρών που επιτρέπεται να περιέχουν , ώστε να δημιουργείται ένα υπερβολικά άκαμπτο για τις συμβατικές σχέσεις νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο δεν μπορεί να συμβαδίσει με την ταχύρυθμη εξέλιξη των δομών και τεχνικών της διανομής.
3. Επειδή λόγω της διατύπωσης των κανονισμών, αυτοί εφαρμόζονται μόνο σε συμφωνίες μεταξύ δύο και όχι περισσότερων επιχειρήσεων.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, στις 22 Δεκεμβρίου 1999, η Επιτροπή εξέδωσε τον Κανονισμό 2790/1999, ο οποίος αντιμετωπίζει πλέον το Franchise από κοινού με άλλα είδη κάθετων συμφωνιών, σηματοδοτώντας την ιστορική εξέλιξη του θεσμού<sup>1</sup>.

---

1. Ιφιγένεια – Παναγιώτα Καρπουζάκη, Νέο Κοινοτικό Δίκαιο και Franchise, άρθρο στην ιστοσελίδα : [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr)

## 2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ<sup>2</sup>.

Τα βήματα που ακολούθησε η Επιτροπή κατά την προηγούμενη τριετία μέχρις ότου καταλήξει στην έκδοση του νέου κανονισμού 2790/1999 της 22.12.1999 ήταν τα ακόλουθα :

Στις 22.1.1997 η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων προέβη στη δημοσίευση της «Πράσινης Βίβλου» (Green Paper) αναφορικά με την πολιτική του ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Κοινότητας για τους περιορισμούς των κάθετων συμπράξεων. Οι κυριότεροι λόγοι που οδήγησαν την Επιτροπή στην έκδοση της Πράσινης Βίβλου ήταν : α) Το γεγονός ότι οι τρεις κανονισμοί που καλύπτουν την αποκλειστική διανομή (1983/83), την αποκλειστική προμήθεια (1984/83) και το Franchising (4087/88) πλησίαζαν ήδη στη λήξη τους και η Επιτροπή θεώρησε ότι η έκδοση και κοινοποίηση στα Κράτη – Μέλη της Ευρωπαϊκής Κοινότητας της Πράσινης Βίβλου θα αποτελούσε ένα χρήσιμο εργαλείο που θα τη βοηθούσε σημαντικά στην αντικατάστασή τους και β) το γεγονός των θεαματικών αλλαγών οι οποίες επήλθαν τα τελευταία χρόνια στη δομή και λειτουργία των Συστημάτων Διανομής.

Στις 30.9.1998 η Επιτροπή εξέδωσε μια ανακοίνωση, ως συνέχεια της Πράσινης Βίβλου, με την οποία προσδιόριζε τον τρόπο με τον οποίο προετίθετο να εφαρμόσει τους κοινοτικούς κανόνες ανταγωνισμού στις κάθετες συμπράξεις.

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι στις 10.6.1999 το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης εξέδωσε δύο Κανονισμούς, τον 1215/1999 με τον οποίο τροποποιήθηκε ο Κανονισμός 19/65/ΕΟΚ περί εφαρμογής του άρθρου 81 παρ. 3 της Συνθήκης σε

---

2. Δημήτρης Κωστάκης, Το Franchising και ο νέος Κανονισμός (ΕΚ) 2790/1999 της Επιτροπής για την εφαρμογή του άρθρου 81 παρ. 3 της Συνθήκης σε ορισμένες κατηγορίες κάθετων συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών, ΔΕΕ 7/2000 (Έτος 6<sup>ο</sup>), σελ. 709 – 710.

κατηγορίες συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών και τον 1216/1999 με τον οποίο τροποποιήθηκε ο Κανονισμός 17/62/ΕΟΚ περί εφαρμογής των άρθρων 81 και 82 της Συνθήκης. Με τον Κανονισμό 1215/1999 διευρύνθηκε το πεδίο εφαρμογής του άρθρου 1 του κανονισμού 19/65 έτσι ώστε να καλύψει πλέον όλες τις συμφωνίες, εφόσον βέβαια εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 1 παρ. 1 της Συνθήκης. Στο πεδίο αυτό εμπίπτουν οι επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται για τους σκοπούς της συμφωνίας σε διαφορετικό επίπεδο της αλυσίδας παραγωγής ή διανομής και αφορούν τους όρους υπό τους οποίους τα μέρη μπορούν να προμηθεύονται, πωλούν ή μεταπωλούν ορισμένα αγαθά ή υπηρεσίες (δηλ. τις λεγόμενες κάθετες συμφωνίες συμπεριλαμβανομένων των συμφωνιών αποκλειστικής διανομής, αποκλειστικής προμήθειας, Franchise και επιλεκτικής διανομής).

## **2.2 Η ΝΕΑ ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ<sup>3</sup>.**

Τον Μάιο του 2000 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε κανόνες που διέπουν τις συμφωνίες διανομής και προμηθειών για μεγάλο εύρος αγορών. Οι νέες αγορές παρέχουν αυτόματο αντιμονοπωλιακό πλαίσιο έγκρισης για συμφωνίες franchising, συμφωνίες επιλεκτικής διανομής και συμφωνίες βιομηχανικών προμηθειών για επιχειρήσεις που ελέγχουν μέχρι 30% μιας συγκεκριμένης αγοράς. Οι νέες αγορές αντικαθιστούν τρία Block Exemptions που ίσχυαν για κάθε μια από τις προαναφερθείσες κατηγορίες συμφωνιών που έχουν εφαρμογή από τον Ιούνιο του 2000, ενώ για τις ήδη ισχύουσες συμφωνίες ισχύουν τα τρία Block Exemptions μέχρι το τέλος του 2001. Ειδικότερα :

---

3. Official Journal of the European Communities, Commission Regulation No. 2790/1999 of December 22 for vertical agreements and concerted practices, 29.12.1999, pages: 21 – 25.

Με τον Κοινοτικό Κανονισμό 2790/1999 της 22/12/99 σχετικά με την εφαρμογή του άρθρου 81 παράγραφος 3 της Συνθήκης των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων σε κατηγορίες κάθετων συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών (EEL 336/29.12.99 Κανονισμός απαλλαγής κατά κατηγορίες) καθώς και με τις κατευθυντήριες οδηγίες για τους κάθετους περιορισμούς (C 291/1 13.10.2000) που ενέκρινε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και οι οποίες συμπληρώνουν το νέο κανονισμό, ολοκληρώθηκε το Κοινοτικό πλαίσιο ανταγωνισμού έναντι των αποκαλούμενων «κάθετων συμφωνιών». Οι εν λόγω διαφωνίες αφορούν την πώληση ή αγορά αγαθών ή υπηρεσιών μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές βαθμίδες της αλυσίδας παραγωγής ή διανομής (όπως παραγωγός – διανομέας). Η μεταρρύθμιση αφορά ιδίως τις συμφωνίες προμήθειας στο βιομηχανικό τομέα, τις συμφωνίες αποκλειστικής και επιλεκτικής διανομής, τις συμφωνίες δικαιόχρησης και τις συμφωνίες προώθησης ενός μόνο εμπορικού σήματος, όπως για παράδειγμα, στους κλάδους της ζυθοποιίας και των πετρελαιοειδών.

Οι νέοι κανόνες ισχύουν από την 1<sup>η</sup> Ιουνίου 2000 και αντικατέστησαν τρεις παλαιότερους κανονισμούς απαλλαγής κατά κατηγορίες που εφαρμόζονται στις συμφωνίες αποκλειστικής διανομής, αποκλειστικής προμήθειας και δικαιόχρησης αντίστοιχα (Κανονισμοί της Επιτροπής 1983/83, 1984/83 και 4087/88). Οι υφιστάμενες συμφωνίες εξακολούθησαν να εμπίπτουν στους παλαιότερους κανονισμούς απαλλαγής κατά κατηγορίες μέχρι το τέλος του 2001. Οι νέοι κανόνες δεν αφορούν τον κανονισμό απαλλαγής κατά κατηγορίες που έχει σαν αντικείμενο τη συμφωνία διανομής και εξυπηρέτησης στον κλάδο των αυτοκινήτων οχημάτων που λήγει τον Σεπτέμβριο του 2002.

Οι κάθετες συμφωνίες ορίζονται στο άρθρο 2 παράγραφο 1 του ανωτέρω κανονισμού ως «συμφωνίες ή εναρμονισμένες πρακτικές» που συνάπτονται μεταξύ δυο ή περισσότερων επιχειρήσεων, κάθε μια εκ των οποίων δραστηριοποιείται για το σκοπό της αλυσίδας σε διαφορετικό επίπεδο της

αλυσίδας παραγωγής ή διανομής και που αφορούν τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες τα μέρη μπορούν να προμηθεύονται, να πωλούν ή να μεταπωλούν ορισμένα αγαθά ή υπηρεσίες.

Ο κανονισμός απαλλαγής ανά κατηγορίες εισάγει ένα τεκμήριο νομιμότητας για τις κάθετες συμφωνίες που εξαρτάται από το μερίδιο αγοράς του προμηθευτή ή του αγοραστή. Σύμφωνα με το άρθρο 3 του κανονισμού απαλλαγής κατά κατηγορίες, κατά κανόνα καθοριστικός παράγοντας για την εφαρμογή του ευεργετήματος της απαλλαγής κατά κατηγορία, είναι το μερίδιο της αγοράς που κατέχει ο προμηθευτής στην αγορά όπου πωλεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αφορά η σύμβαση. Προκειμένου να εφαρμοσθεί το ευεργέτημα της απαλλαγής κατά κατηγορία, αυτό το μερίδιο αγοράς δεν μπορεί να υπερβαίνει το όριο του 30%.

Ο κανονισμός απαλλαγής κατά κατηγορίες περιέχει στο άρθρο 4 ένα κατάλογο περιορισμών ιδιαίτερης σοβαρότητας που συνεπάγονται αποκλεισμό όλης της κάθετης συμφωνίας από το πεδίο εφαρμογής του κανονισμού απαλλαγής κατά κατηγορίες. Αυτός ο κατάλογος των ιδιαίτερης σοβαρότητας κανονισμών ισχύει για συμφωνίες που αφορούν συναλλαγές εντός της Κοινότητας. Η χορήγηση απαλλαγής σε ατομική βάση για κάθετες συμφωνίες που περιέχουν τέτοιους περιορισμούς ιδιαίτερης σοβαρότητας δεν θεωρείται πιθανή. Ειδικότερα ο παραγωγός (και ο Δικαιοπάροχος) δεν μπορεί να επιβάλλει στους διανομείς του (και στους Δικαιοδόχους) την τιμή στην οποία θα μεταπωλούν τα προϊόντα του. Ωστόσο επιτρέπονται οι ανώτατες και ενδεικνυόμενες τιμές.

Η δεύτερη ομάδα περιορισμών που δεν καλύπτονται από τον νέο κανονισμό αφορά ορισμένους περιορισμούς οι οποίοι δεν απαλλάσσονται, πλην όμως είναι δυνατό σε ορισμένες περιπτώσεις να συμβιβάζονται με τους Κοινοτικούς κανόνες περί ανταγωνισμού. Ο πιο σημαντικός από τους περιορισμούς αυτούς αφορά την υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού, βάσει της οποίας ο διανομέας (και ο Δικαιοδόχος) οφείλει να μεταπωλεί μόνο τα προϊόντα που φέρουν το εμπορικό

σήμα ενός συγκεκριμένου προμηθευτή (και του Δικαιοπαρόχου), όταν η διάρκεια ισχύος της δεν υπερβαίνει τα πέντε χρόνια. Τέτοιου είδους συμφωνίες δεν καλύπτονται από τον κανονισμό απαλλαγής κατά κατηγορία, διότι υπάρχει κίνδυνος να παρεμποδίζουν σε μεγάλο βαθμό την είσοδο στην αγορά. Στις κατευθυντήριες γραμμές περιγράφονται οι προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες μακροχρόνιες επενδύσεις μπορούν ενδεχομένως να δικαιολογούν την επιβολή υποχρέωσης μη άσκησης ανταγωνισμού με μεγαλύτερη διάρκεια ισχύος.

Ο νέος κανονισμός απαλλαγής κατά κατηγορίες δεν καλύπτει τις κάθετες συμφωνίες που αφορούν μερίδιο αγοράς άνω του 30% πλην όμως οι εν λόγω συμφωνίες δεν τεκμαίρονται αυτομάτως ότι δεν είναι νόμιμες. Οι εν λόγω συμφωνίες είναι δυνατόν να εξεταστούν σε ατομική βάση σύμφωνα με το άρθρο 81 της Συνθήκης, το οποίο ορίζει τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες είναι δυνατόν συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων να απαλλαγούν από τους Κοινοτικούς κανόνες περί ανταγωνισμού.

Στο πλαίσιο μιας συμφωνίας αποκλειστικής διανομής ο προμηθευτής συμφωνεί να πωλεί τα προϊόντα του μόνο σε ένα διανομέα για μεταπώληση σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Συγχρόνως, επιβάλλονται συνήθως περιορισμοί στον διανομέα όσον αφορά τις ενεργητικές πωλήσεις του σε άλλες περιοχές που έχουν παραχωρηθεί με αποκλειστικότητα. Οι πιθανοί κίνδυνοι για τον ανταγωνισμό συνίστανται κυρίως στην άμβλυση του εσωτερικού (ενδοσηματικού) ανταγωνισμού και στον κατακερματισμό της αγοράς, γεγονός που ενδέχεται ιδίως να διευκολύνει την άσκηση διακρίσεων ως προς τις τιμές. Όταν οι περισσότεροι ή όλοι οι προμηθευτές εφαρμόζουν αποκλειστική διανομή, αυτό μπορεί να διευκολύνει τις αθέμιτες συμπράξεις, τόσο σε επίπεδο προμηθευτών όσο και διανομέων. Η αποκλειστική διανομή απαλλάσσεται βάση του κανονισμού απαλλαγής κατά κατηγορίες, όταν το μερίδιο αγοράς του προμηθευτή δεν υπερβαίνει το 30%, ακόμη και όταν συνδυάζεται με άλλους κάθετους περιορισμούς που δεν είναι ιδιαίτερα σοβαροί όπως : υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού

που περιορίζεται σε πέντε έτη, επιβολή όρων ως προς τις ποσότητες ή υποχρέωση αποκλειστικής προμήθειας.

Οι συμφωνίες επιλεκτικής διανομής, όπως οι συμφωνίες αποκλειστικής διανομής, περιορίζουν αφενός τον αριθμό των εξουσιοδοτημένων διανομέων και αφετέρου τις δυνατότητες μεταπώλησης. Η διαφορά τους από την αποκλειστική διανομή έγκειται στο ότι ο περιορισμός του αριθμού των διανομέων δεν εξαρτάται από τον αριθμό των γεωγραφικών περιοχών, αλλά από κριτήρια επιλογής που συνοδεύονται κατ' αρχήν με την φύση του προϊόντος. Μια άλλη διαφορά από την αποκλειστική διανομή είναι ότι οι περιορισμοί όσον αφορά την μεταπώληση δεν αφορούν τις ενεργητικές πωλήσεις σε μια γεωγραφική περιοχή, αλλά όλες τις πωλήσεις σε εξουσιοδοτημένους διανομείς, με αποτέλεσμα οι πιθανοί αγοραστές να είναι μόνο οι αναγνωρισμένοι λιανοπωλητές και οι τελικοί καταναλωτές. Η επιλεκτική διανομή χρησιμοποιείται σχεδόν πάντα για τη διανομή τελικών προϊόντων κάποιου συγκεκριμένου σήματος.

Η επιλεκτική διανομή, είτε ποιοτική είτε ποσοτική, απαλλάσσεται βάση του κανονισμού απαλλαγής κατά κατηγορίες για μερίδιο αγοράς μέχρι 30%, ακόμη και αν συνδυάζονται με άλλους κάθετους περιορισμούς που δεν είναι ιδιαίτερα σοβαροί, όπως η υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού ή η αποκλειστική διανομή, με την προϋπόθεση ότι δεν περιορίζονται οι ενεργητικές πωλήσεις μεταξύ των εξουσιοδοτημένων διανομέων και προς τους τελικούς χρήστες. Ο κανονισμός απαλλαγής κατά κατηγορίες απαλλάσσει την επιλεκτική διανομή ανεξάρτητα από τη φύση του σχετικού προϊόντος. Ωστόσο, όταν η επιλεκτική διανομή δεν απαιτείται λόγω της φύσης του προϊόντος, αυτό το σύστημα διανομής δεν οδηγεί εν γένει σε επαρκείς βελτιώσεις της αποτελεσματικότητας που θα μπορούσαν να αντισταθμίσουν μια αισθητή μείωση του εσωτερικού (ενδοσηματικού) ανταγωνισμού. Εάν διαπιστωθούν αισθητά ανταγωνιστικά αποτελέσματα, θεωρείται πιθανή η άρση του ευεργετήματος του κανονισμού απαλλαγής κατά κατηγορίες. Επιπλέον παρέχονται κατευθύνσεις από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή

(Commission Notice Guidelines On Vertical Restraints) για την αξιολόγηση των ατομικών περιπτώσεων επιλεκτικής διανομής που δεν καλύπτονται από τον κανονισμό απαλλαγής κατά κατηγορίες ή στην περίπτωση σωρευτικών αποτελεσμάτων που προκύπτουν από παράλληλα δίκτυα επιλεκτικής διανομής.

Οι συμφωνίες δικαιόχρησης περιλαμβάνουν άδειες εκμετάλλευσης δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας που αφορούν πιο συγκεκριμένα εμπορικά σήματα ή διακριτικούς τίτλους και τεχνογνωσία για τη χρήση και τη διανομή αγαθών ή υπηρεσιών. Πέρα από τις άδειες εκμετάλλευσης δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας, ο δικαιοπάροχος παρέχει συνήθως στον δικαιοδόχο κατά την διάρκεια ισχύος της συμφωνίας εμπορική ή τεχνική συνδρομή. Η άδεια και η συνδρομή είναι συστατικά στοιχεία της επιχειρηματικής μεθόδου που μεταβιβάζεται στο δικαιοδόχο. Ο δικαιοπάροχος εισπράττει εν γένει από το δικαιοδόχο αμοιβή για τη χρήση από τον τελευταίο της συγκεκριμένης επιχειρηματικής μεθόδου. Η δικαιόχρηση παρέχει στον δικαιοπάροχο τη δυνατότητα να δημιουργήσει με περιορισμένες επενδύσεις ένα ομοιόμορφο δίκτυο για τη διανομή των προϊόντων του.

Πέρα από την πρόβλεψη για την επιχειρηματική μέθοδο, οι συμφωνίες δικαιόχρησης περιέχουν συνήθως ένα συνδυασμό διαφόρων κάθετων περιορισμών αναφορικά με τα προϊόντα που διανέμονται. Πιο συγκεκριμένα, περιέχουν συνδυασμό επιλεκτικής διανομής ή / και υποχρέωσης μη άσκησης ανταγωνισμού ή / και αποκλειστικής διανομής ή ηπιότερων μορφών της. Όσον αφορά τους κάθετους περιορισμούς για την αγορά, πώληση και μεταπώληση αγαθών και υπηρεσιών στο πλαίσιο μιας συμφωνίας δικαιόχρησης όπως η επιλεκτική διανομή, η υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού ή η αποκλειστική διανομή, ο κανονισμός απαλλαγής κατά κατηγορίες ισχύει για μερίδιο αγοράς μέχρι 30% για τον δικαιοπάροχο ή τον προμηθευτή που ορίζεται από τον δικαιοπάροχο. Οι κατευθύνσεις που δόθηκαν ανωτέρω σχετικά με αυτά τα είδη των περιορισμών, ισχύουν και για τη δικαιόχρηση, με την επιφύλαξη των ακόλουθων παρατηρήσεων.



Σύμφωνα με τον γενικό κανόνα 8, όσο σημαντικότερη είναι η μεταβίβαση τεχνογνωσίας, τόσο ευκολότερα πληρούνται οι προϋποθέσεις για τη χορήγηση απαλλαγής στους κάθετους περιορισμούς.

Μια υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού όσον αφορά τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που αγοράζονται από τον δικαιούχο δεν εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 81 παράγραφος 1, όταν η υποχρέωση είναι απαραίτητη για την διαφύλαξη της κοινής ταυτότητας και της φήμης του δικτύου δικαιόχρησης. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η διάρκεια της υποχρέωσης μη άσκησης ανταγωνισμού δεν αποτελεί ουσιώδη παράγοντα σύμφωνα με το άρθρο 81 παράγραφος 1, εφόσον δεν υπερβαίνει τη διάρκεια της ίδιας της συμφωνίας δικαιόχρησης.

## **2.3 ΘΕΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΥ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ<sup>4</sup>.**

Μετά την ανάλυση που προηγήθηκε μπορούμε να συνοψίσουμε ως ακολούθως τα σημαντικότερα θετικά και αρνητικά στοιχεία του νέου Κοινοτικού Νομοθετικού Πλαισίου επί των κάθετων συμφωνιών αναφορικά με τον θεσμό του Franchising.

### **2.3.1 ΘΕΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ**

1. Η δημιουργία με τον Κανονισμό 2790/1999 *τεκμηρίου νομιμότητας* – έστω και μαχητού – για τις κάθετες συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων των οποίων το μερίδιο αγοράς δεν υπερβαίνει το 30% της σχετικής αγοράς θα συντελέσει αναμφισβήτητα στη δημιουργία ενός κλίματος ασφάλειας δικαίου για τον θεσμό του Franchising και ιδιαίτερα μάλιστα για τις Ελληνικές

---

4. Δημήτρης Κωστάκης, Το Franchising και ο νέος Κανονισμός (ΕΚ) 2790/1999 της Επιτροπής για την εφαρμογή του άρθρου 81 παρ. 3 της Συνθήκης σε ορισμένες κατηγορίες κάθετων συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών, ΔΕΕ 7/2000 (Έτος 6<sup>ο</sup>), σελ. : 715 - 716.

- επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με Franchising καθόσον αυτές, στην πλειοψηφία τους, ανήκουν στην κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
2. Με την έκδοση του Κανονισμού 1216/1999 και την συνακόλουθη τροποποίηση του Κανονισμού αριθμ. 17 άρθηκε πλέον η υποχρέωση κοινοποίησης στην Επιτροπή πριν από την απαλλαγή για όλες τις κάθετες συμφωνίες (προληπτική κοινοποίηση). Είναι λοιπόν γεγονός ότι αυτή η ουσιαστική μεταβολή του Συστήματος Κοινοποίησης στην Επιτροπή θα επιδράσει θετικά στον θεσμό του Franchising καθόσον θα συντείνει και αυτή με την σειρά της στη δημιουργία του προαναφερθέντος κλίματος ασφάλειας δικαίου.
  3. Δίδεται πλέον με το άρθρο 4 στοιχ. α' του νέου Κανονισμού ρητά η δυνατότητα στον προμηθευτή (δότη για την σύμβαση franchise) να επιβάλει μέγιστη τιμή πώλησης των συμβατικών αγαθών ή υπηρεσιών στον αγοραστή (λήπτη). Αυτή η δυνατότητα δεν προβλεπόταν από τον προηγούμενο Κανονισμό 4087/88 για το franchising και μάλιστα γινόταν ερμηνευτικά δεκτό ότι ο καθορισμός μέγιστων τιμών πώλησης δεν ήταν αποδεκτός γιατί μπορούσε να οδηγήσει στην έμμεση επιβολή καθορισμένων τιμών.
  4. Η αναγνώριση από την Επιτροπή, διαμέσου του κειμένου των οδηγιών, της ιδιαιτερότητας του franchising την οδήγησε στη δημιουργία ενός καταλόγου υποχρεώσεων η επιβολή των οποίων από το ένα συμβαλλόμενο μέρος στο άλλο (βασικά από τον Δότη στον Λήπτη) θεωρείται γενικά νόμιμη.
  5. Για τον ίδιο όπως παραπάνω λόγο η Επιτροπή θεώρησε ότι ειδικά για το franchising είναι πιθανό να μην ισχύει ο προβλεπόμενος στο άρθρο 5 στοιχ α' του νέου Κανονισμού γενικός χρονικός περιορισμός της πενταετίας για την επιβολή στον λήπτη της υποχρέωσης μη ανταγωνισμού, εφόσον βέβαια πληρούνται οι τιθέμενες από το κείμενο των οδηγιών προϋποθέσεις.
  6. Τέλος είναι πολύ θετικό το γεγονός ότι η Επιτροπή, πάλι με το κείμενο των οδηγιών, αναγνώρισε την τεράστια σημασία που έχει στις συμβάσεις franchise η κοινοποίηση από τον Δότη στον Λήπτη τεχνολογίας. Αυτό δε

γιατί σύμφωνα με τον γενικό κανόνα υπ' αριθμόν 8 των οδηγιών για την αξιολόγηση των κάθετων περιορισμών όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός σύνδεσης του κάθετου περιορισμού, που στη περίπτωση μας μπορεί να περιέχεται σε μια σύμβαση franchise με την μεταφορά τεχνογνωσίας, τόσο μεγαλύτερα μπορεί να είναι τα αναμενόμενα οφέλη που θα προκύψουν από τη λειτουργία της συμφωνίας και επιπλέον, τόσο περισσότερο αναγκαίος μπορεί να είναι ο επιβληθείς κάθετος περιορισμός για την προστασία της μεταβιβαζόμενης τεχνογνωσίας ή της επένδυσης που έχει πραγματοποιηθεί.

### **2.3.2 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ**

1. Το γεγονός της μη ύπαρξης πλέον ενός ιδιαίτερου Κανονισμού για το Franchising σημαίνει ότι έτσι χάνεται η ιδιαιτερότητά του μέσα στο Κοινοτικό Δίκαιο του Ανταγωνισμού, όσο και αν υπάρχουν κάποιες ειδικές προβλέψεις στο κείμενο των οδηγιών. Απόρροια αυτού του γεγονότος είναι η μη πρόβλεψη στο νέο κοινοτικό νομοθετικό πλαίσιο κάποιων ρητρών των συμφωνιών franchise που απαλλάσσονται με τον Κανονισμό 4087/88. Βέβαια εδώ θα μπορούσε βάσιμα να υποστηριχθεί ότι, στο μέτρο που οι συμφωνίες franchise βασίζονται κυρίως στην κοινοποίηση τεχνογνωσίας, οι υποχρεώσεις εκείνες που επιβάλλονται στον Λήπτη και είναι άμεσα συνδεδεμένες με την κοινοποίηση της τεχνογνωσίας του Δότη, θα απαλλάσσονται ακόμη και αν εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 81 παρ. 1 και παρόλο που δεν περιέχονται στον σχετικό κατάλογο των οδηγιών
2. Ο τοπικός περιορισμός της μετασυμβατικής υποχρέωσης μη ανταγωνισμού από το άρθρο 5 στοιχ. β' του Κανονισμού 2790/1999 δίδει ουσιαστικά πλέον τη δυνατότητα στον αγοραστή (Λήπτη) να διεξάγει την ίδια ή παρεμφερή επιχειρηματική δραστηριότητα με αυτήν του δικτύου franchise, όπου μέχρι πρότινος άνηκε, ακόμη και μέσα στην γεωγραφική περιοχή όπου

δραστηριοποιείται ως μέλος του δικτύου, αρκεί να αλλάξει χώρο επαγγελματικής εγκατάστασης. Αντίθετα στον Κανονισμό 4087/88 (άρθρο 3 παρ. 1 στοιχ. γ' ) ο τοπικός αυτός περιορισμός καταλάμβανε ολόκληρη την παραχωρηθείσα στον πρώην λήπτη γεωγραφική περιοχή.

Συνεκτιμώντας τα θετικά και αρνητικά στοιχεία του Κανονισμού 2790/1999 αναφορικά με το Franchising θεωρείτε ότι η έκδοση από την Επιτροπή του νέου αυτού Κανονισμού είναι ένα βήμα προς την ορθή κατεύθυνση για την περαιτέρω ανάπτυξη του franchising στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Πάντως σε κάθε περίπτωση τα Συστήματα Franchise θα πρέπει να προσαρμόσουν τις συμβάσεις τους, τις διαδικασίες λειτουργίας τους αλλά και τις εφαρμοζόμενες πρακτικές τους στα νέα κοινοτικά νομοθετικά δεδομένα έτσι ώστε αφενός μεν να είναι συμβατές με αυτά, αφετέρου δε να επωφεληθούν τόσο από τον νέο Κανονισμό Ομαδικής Απαλλαγής όσο και από την υπάρχουσα Κοινοτική Νομολογία.

## **2.4 ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΤΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΤΟΥ FRANCHISE<sup>5</sup>.**

Ανάλογα με τον σκοπό, διακρίνουμε τρεις περιπτώσεις μεταβίβασης της ιδιοκτησίας του Franchise :

*A) Μεταβίβαση της Επιχείρησης του Δικαιοδόχου.* Όταν ο δικαιοδόχος είναι νομικό πρόσωπο, τότε η οποιαδήποτε αλλαγή στο πρόσωπο του κυρίου των μετοχών ή των εταιρικών μεριδίων είναι κατ' αρχήν αδιάφορη, λόγω της αυτοτέλειας του νομικού προσώπου, ιδίως όταν έχει την μορφή Α.Ε. ή Ε.Π.Ε. Παρόλα αυτά, από το σύνολο της σχέσεως μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου είναι πιθανό να προκύπτουν περιορισμοί της ελευθερίας διάθεσης. Το όλο θέμα μπορεί σε κάθε περίπτωση να ρυθμιστεί με τη σύμβαση Franchise, οι όροι όμως που θα ορίζουν

---

5. ICAP, Έρευνα για το Franchising, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2002, σελ. 22 – 23.

την ελευθερία διάθεσης της επιχείρησης πρέπει να μην οδηγούν εμμέσως σε κατάργηση της συναλλακτικής δυνατότητας μεταβίβασης της δικαιοδόχου εταιρίας. Σε περίπτωση εκ του νόμου διαδοχής του ιδιοκτήτη της δικαιοδόχου εταιρίας (π.χ. κληρονομιά) η μεταβίβαση πρέπει κατ' αρχήν να θεωρείται ως νόμιμη, εκτός αν κάτι άλλο ορίζεται στη σχετική σύμβαση. Πιο συγκεκριμένα, αν από τη σύμβαση Franchise προκύπτει ότι για την αποτελεσματική και σύμφωνη με τον σκοπό του λειτουργία του πακέτου Franchise απαιτούνται ιδιαίτερες προσωπικές ικανότητες ή ιδιότητες, τις οποίες διέθετε ο αρχικός ιδιοκτήτης της δικαιοδόχου εταιρίας και στις οποίες απέβλεψαν οι συμβαλλόμενοι και τις οποίες δεν διαθέτουν οι διάδοχοί του, δημιουργείται δικαίωμα του δικαιοπαρόχου να καταγγείλει τη σύμβαση για σπουδαίο λόγο είτε να ζητήσει αυξημένες εγγυήσεις εφαρμογής της.

*B) Μεταβίβαση του Πακέτου Franchise.* Ο δικαιοδόχος δεν είναι ο κύριος του πακέτου Franchise, αλλά απλώς του παρέχεται το ενοχικό δικαίωμα χρήσης για κάποιο, ορισμένο συνήθως, χρονικό διάστημα και υπό ορισμένες προϋποθέσεις. Η μεταβίβαση του πακέτου και η έξοδος του αρχικού δικαιοδόχου από τη σύμβαση Franchise μπορεί να γίνει μόνο με τη συναίνεση του δικαιοπαρόχου και τούτο διότι τα δικαιώματα που συνιστούν το πακέτο ανήκουν κατά κυριότητα σε αυτόν. Εξ άλλου στην πράξη όλες οι συμβάσεις Franchise περιλαμβάνουν όρους οι οποίοι αναδεικνύουν την προσωπική συμμετοχή του δικαιοδόχου ή του κυρίου μετόχου του και διευθυντού στη λειτουργία της επιχείρησης. Η μεταβίβαση της σύμβασης Franchise μπορεί να λάβει τη μορφή της εκχώρησης των σχετικών δικαιωμάτων και αναδοχής των σχετικών υποχρεώσεων. Η μεταβίβαση του πακέτου Franchise από τον δικαιοδόχο προς τρίτο χωρίς την έγκριση του δικαιοπαρόχου δεν είναι νόμιμη και γεννά το δικαίωμα καταγγελίας της σύμβασης για σπουδαίο λόγο, με κάθε άλλη συνεπακόλουθη έννομη συνέπεια.

*Γ) Μεταβίβαση μέρους του Πακέτου.* Η μεταβίβαση μέρους του πακέτου Franchise αποκλείεται από την φύση της σύμβασης Franchise και του σκοπού που

---

επιδιώκεται, τόσο από τον δικαιοπάροχο όσο και από τον δικαιοδόχο. Τέτοια μεταβίβαση γεννά δικαίωμα καταγγελίας της σύμβασης για σπουδαίο λόγο, με κάθε άλλη συνεπακόλουθη έννομη συνέπεια.

## **2.5 FRANCHISING ΚΑΙ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ<sup>6</sup>.**

Το Υπουργείο Οικονομικών με το άρθρο 14 του Ν. 2459/97 – όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε μεταγενέστερα με το Ν. 2579/98 – και την ερμηνευτική εγκύκλιο ΠΟΛ 1142 έδωσε για πρώτη φορά συγκεκριμένες οδηγίες σχετικά με την φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση των συμβάσεων Franchising. Τα φορολογικά και λογιστικά ζητήματα που απορρέουν από τη σύμβαση Franchising αφορούν εξίσου και τα δύο μέρη της σύμβασης. Ειδικότερα :

### **2.5.1 ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISING ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ.**

Διακρίνονται οι εξής υποπεριπτώσεις : η περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο που δεν έχει μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα και η περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο ή αλλοδαπό με μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα.

Στη περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο χωρίς μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα, θα εξεταστεί πρώτα αν έχει την έδρα της επαγγελματικής του δραστηριότητας σε χώρα με την οποία η Ελλάδα έχει υπογράψει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας και θα εφαρμοστούν οι διατάξεις της συγκεκριμένης σύμβασης σχετικά με την παρακράτηση ή όχι του φόρου. Στην αντίθετη περίπτωση, ο δικαιοδόχος που καταβάλλει τα δικαιώματα

---

6. Δημήτρης Κωστάκης, Franchising – Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 1998, σελ : 137 – 151.

πρέπει να παρακρατήσει φόρο σε ποσοστό 20% επί του ακαθαρίστου ποσού τους, με τον οποίο θα εξαντληθεί η φορολογική υποχρέωση του αλλοδαπού νομικού προσώπου για τα εισοδήματά του στην Ελλάδα. Για το φόρο αυτό υπόχρεος για την παρακράτηση και απόδοσή του είναι ο δικαιοδόχος δηλαδή η Ελληνική επιχείρηση, η οποία θα υποστεί και τις κυρώσεις για την ανακριβή, εκπρόθεσμη ή και μη απόδοσή του.

Στην περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο ή αλλοδαπό με μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα, τότε διακρίνουμε δυο υποπεριπτώσεις :

*A) Το δικαίωμα χρήσης να μεταβιβάζεται μέσω πώλησής του.* Η περίπτωση αυτή εμπίπτει στις διατάξεις της περ. β' της παρ. 1 του άρθρου 13 του Ν. 2238/94 (Κώδικας Φορολογίας Εισοδήματος) που προβλέπουν συντελεστή αυτοτελούς φορολόγησης 30% για κάθε κέρδος ή ωφέλεια που προέρχεται από την εκχώρηση ή μεταβίβαση αυτοτελώς κάθε δικαιώματος το οποίο είναι συναφές με την άσκηση της επιχείρησης ή του επαγγέλματος, όπως του δικαιώματος της μίσθωσης ή υπομίσθωσης ή του προνομίου ή του διπλώματος ευρεσιτεχνίας και άλλων παρόμοιων δικαιωμάτων. Αυτό συμβαίνει έστω και αν η πώληση του δικαιώματος χρήσης γίνεται κατά σύστημα, αφού ο δικαιοπάροχος αποκτά άμεσα κάποιο υπερτίμημα χωρίς να έχει αντίστοιχο εύλογο κόστος (εξαιρουμένων φυσικά των εξόδων μεταβίβασης π.χ. συμβολαιογραφικά, δικηγορικά κ.λ.π.). Το υπερτίμημα αυτό αποτελεί κέρδος του δικαιοπαρόχου και καταχωρείται στην ομάδα 76 του Ενιαίου Γενικού Λογιστικού Σχεδίου (ΕΓΛΣ). Ο δικαιούχος του κέρδους ή της ωφέλειας που προκύπτει από την εφαρμογή της παραπάνω παραγράφου, επιβαρύνεται με τον οικείο φόρο και καταβάλλει αυτόν εφάπαξ με την υποβολή δήλωσης στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. της περιφέρειας όπου βρίσκεται η έδρα της επιχείρησης της οποίας μεταβιβάζεται ή εκχωρείται το περιουσιακό στοιχείο, πριν

---

από την με οποιοδήποτε τρόπο μεταβίβαση ή εκχώρηση του οικείου περιουσιακού στοιχείου.

*B) Το δικαίωμα χρήσης παρέχεται έναντι περιοδικών καταβολών (μίσθωση).* Εδώ εξετάζονται πάλι δυο υποπεριπτώσεις, ανάλογα με τον εάν ο δικαιούχος πραγματοποιεί ή όχι δαπάνες για τη προστασία του μισθωμένου δικαιώματος. Ειδικότερα :

B1) Παρέχεται η χρήση (μίσθωση) του σήματος και δημιουργείται έσοδο για τον δικαιούχο χωρίς αυτός να πραγματοποιεί καμιά δαπάνη για την απόκτησή του. Το έσοδο αυτό αποτελεί έσοδο από εκμετάλλευση δικαιωμάτων και εμπίπτει στην περ. β' της παρ. 1 του άρθρου 13 του Ν. 2238/94, αφού θεωρείται ότι αλλάζει μόνο ο τρόπος καταβολής του τιμήματος, το οποίο καταβάλλεται πλέον περιοδικά και όχι ολόκληρο με την υπογραφή της σύμβασης δικαιόχρησης. Το έσοδο αυτό σύμφωνα με την ΠΟΛ (πολυγραφημένη εγκύκλιο)1142/97, καταχωρείται στο λογαριασμό 75.09 του ΕΓΛΣ ("Ενοίκια Ασώματων Ακινήτων"). Περαιτέρω, όπως ρητά αναφέρεται στην ΠΟΛ 1162, σε περίπτωση που παρέχεται η χρήση του σήματος έναντι περιοδικών καταβολών και δημιουργείται έσοδο για τον δότη – δικαιούχο, χωρίς αυτός να πραγματοποιεί κάποια δαπάνη για την απόκτησή του, το σχετικό έσοδο υπόκειται κανονικά σε φορολογία κατά τα οριζόμενα από τις διατάξεις της περίπτωσης β' της παρ. 1 του άρθρου 13 του Ν. 2238/1994.

B2) Η μίσθωση του σήματος και η απόκτηση του εσόδου συνοδεύεται από την πραγματοποίηση αντίστοιχων δαπανών σε καθημερινή και μόνιμη βάση από την πλευρά του δικαιούχου, οι οποίες απορρέουν από το συμφέρον του και την υποχρέωση του για την προστασία του κύρους, της φήμης και της ποιότητας του μισθωμένου σήματος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων δαπανών μπορεί να είναι π.χ. η δημιουργία ειδικού τμήματος που επιβλέπει την τήρηση των όρων της σύμβασης Franchising από την πλευρά των δικαιούχων, η συνεχής υποστήριξη των δικαιούχων μέσω διαφήμισης, παροχής τεχνογνωσίας, οργανωτικών



προτύπων, νέων προϊόντων κ.λ.π. Τα παραπάνω έσοδα καταχωρούνται στο λογαριασμό 73 του ΕΓΛΣ (“Πωλήσεις Υπηρεσιών”) και η δραστηριότητα αυτή αποτελεί κανονική εκμετάλλευση, το αποτέλεσμα της οποίας διαμορφώνεται χωριστά στην ομάδα 9 του ΕΓΛΣ, όταν υπάρχει η υποχρέωση τήρησής της.

### **2.5.2 ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISING ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ**

Τα φορολογικά ζητήματα που σχετίζονται με τη σύμβαση Franchising, εξεταζόμενα από την πλευρά του δικαιοδόχου, αφορούν αφενός την αρχική καταβολή από τον δικαιοδόχο προς τον δικαιοπάροχο ή Δικαίωμα Εισόδου (Entry Fee) και αφετέρου τις Περιοδικές Παροχές (Royalties).

Το δικαίωμα εισόδου, είναι το αρχικό τίμημα που καταβάλλει ο δικαιοδόχος για την ένταξή του στο δίκτυο και από φορολογικής και λογιστικής πλευράς ανήκει στην κατηγορία των ασώματων ακινητοποιήσεων (ή άυλων παγίων στοιχείων). Το δικαίωμα εισόδου καταχωρείται στα βιβλία του δικαιοπαρόχου, κατά το χρόνο απόκτησής του, στο κόστος κτήσεως. Στο κόστος κτήσεως ανήκουν όλες οι δαπάνες (π.χ. έξοδα δικηγόρων) που σχετίζονται με την αγορά του άυλου στοιχείου.

Η φορολογική έκπτωση των ποσών που καταβάλλονται από το δικαιοδόχο σαν δικαίωμα εισόδου πραγματοποιείται μέσω της ετήσιας απόσβεσής τους. Από τις υπάρχουσες φορολογικές νομοθετικές διατάξεις δεν προβλέπεται συγκεκριμένος συντελεστής ετήσιας απόσβεσης και εφαρμόζονται οι διατάξεις της παρ. 4γ του άρθρου 43 του Ν. 2190/1920. Πάντως, η απόσβεση πρέπει να έχει ολοκληρωθεί μέχρι τη λήξη του χρόνου της παρεχόμενης από το νόμο προστασίας, σε περιπτώσεις που η προστασία αυτή έχει περιορισμένη διάρκεια. Το δικαίωμα εισόδου πρέπει να έχει αποσβεσθεί σε τόσες χρήσεις όση είναι και η διάρκεια της σύμβασης. Αυτό σημαίνει ότι ο δικαιοδόχος θα μεταφέρει κάθε χρόνο στη χρέωση

των αποτελεσμάτων του και θα εκπίπτει φορολογικά ποσό ίσο με το πηλίκο της διαίρεσης του δικαιώματος εισόδου με τον αριθμό των ετών που ο δικαιοπάροχος του παραχωρεί, με τη σύμβαση Franchising, το δικαίωμα.

Όσον αφορά τις περιοδικές καταβολές του δικαιοδόχου προς τον δικαιοπάροχο (royalties), βάσει των διατάξεων του άρθρου 14 του Ν. 2459/97 και της ΠΟΛ 1142/97, τα δικαιώματα και αποζημιώσεις που καταβάλλονται από εμπορικές επιχειρήσεις και αφορούν σήματα, μεθόδους εμπορίας ή διανομής, καθώς και από μικτές επιχειρήσεις κατά το μέρος που αφορούν τον εμπορικό κλάδο, εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα αυτών μόνο μετά από έγκριση αρμόδιας επιτροπής του Υπουργείου Οικονομικών. Η διάταξη αυτή αφορά μόνο εμπορικές επιχειρήσεις που καταβάλλουν δικαιώματα σε άλλες, των οποίων τα προϊόντα εμπορεύονται. Η ΠΟΛ 1142 ορίζει ωστόσο ότι στην περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι ταυτόχρονα και προμηθευτής των πωλούμενων από τον δικαιοδόχο εμπορευμάτων, τότε δεν μπορεί να εκπέσει φορολογικά καμία δαπάνη για τη χρήση των δικαιωμάτων, αφού η προώθηση των πωλήσεων του μισθωτή ωφελεί έστω και έμμεσα τον εκμισθωτή. Με τον νέο φορολογικό νόμο 2874/2000 ορίζεται ότι για την έκπτωση των ποσών των δικαιωμάτων ή αποζημιώσεων αρκεί η πίστωση αυτών στο όνομα του δικαιοδόχου, η οποία μπορεί να γίνει μέχρι την προθεσμία κλεισίματος του ισολογισμού της χρήσης στην οποία αναφέρονται. Όταν ο δικαιούχος είναι αλλοδαπό φυσικό ή νομικό πρόσωπο απαιτείται να έχει αποδοθεί στο Δημόσιο ο φόρος που ορίζεται από την παρ. 3 του άρθρου 13 του ΝΔ 2238/94 ή της οικείας διμερούς σύμβασης αποφυγής της διπλής φορολογίας.

### 2.5.3 ΦΟΡΟΣ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ

Η παραχώρηση του δικαιώματος χρήσης των εμπορικών σημάτων αποτελεί παροχή υπηρεσίας η οποία υπόκειται σε συντελεστή ΦΠΑ 18%, δεδομένου ότι η υπηρεσία αυτή δεν εμπεριέχεται στον πίνακα αγαθών και υπηρεσιών για τα οποία, σύμφωνα με την 6<sup>η</sup> οδηγία ΕΟΚ (77/388/ΕΟΚ, όπως ισχύει), τα κράτη – μέλη μπορούν να εφαρμόσουν μειωμένο συντελεστή ΦΠΑ. Συνεπώς ο δικαιοπάροχος, για την πώληση ή παραχώρηση του δικαιώματος, είναι υποχρεωμένος να εκδίδει τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών με ΦΠΑ 18%, το οποίο στη συνέχεια αποδίδει με τη δήλωσή του στο Δημόσιο και ο δικαιοδόχος από την πλευρά του το συμψηφίζει με τον φόρο των εκροών του.

Ιδιαίτερο ζήτημα σχετικά με το ΦΠΑ, αποτελεί η περίπτωση κατά την οποία ο δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο και ο δικαιοδόχος ημεδαπό νομικό πρόσωπο. Στη περίπτωση αυτή, για να είναι αρμόδιο το Ελληνικό Δημόσιο για την επιβολή και είσπραξη του ΦΠΑ, πρέπει η παροχή της υπηρεσίας να γίνεται από πρόσωπο που έχει στην Ελλάδα την επαγγελματική του εγκατάσταση και την έδρα της οικονομικής του δραστηριότητας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Ιφιγένεια – Παναγιώτα Καρπουζάκη, Νέο Κοινοτικό Δίκαιο και Franchise, άρθρο στην ιστοσελίδα : [www. franchise.gr](http://www.franchise.gr)
2. Δημήτρης Κωστάκης, Το Franchising και ο νέος Κανονισμός (ΕΚ) 2790/1999 της Επιτροπής για την εφαρμογή του άρθρου 81 παρ. 3 της Συνθήκης σε ορισμένες κατηγορίες κάθετων συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών, ΔΕΕ 7/2000 (Έτος 6<sup>ο</sup>), σελ. 709 – 710.
3. Official Journal of the European Communities, Commission Regulation No. 2790/1999 of December 22 for vertical agreements and concerted practices, 29.12.1999, pages: 21 – 25.
4. Δημήτρης Κωστάκης, ό.π. , σελ : 715 – 716.
5. ICAP, Έρευνα για το Franchising, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2002, σελ. 22 – 23.
6. Δημήτρης Κωστάκης, Franchising – Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 1998, σελ : 137 – 151.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

## **ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.**

### **3.1 ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ<sup>1</sup>**

Στον παγκόσμιο «χάρτη» του Franchising το 2001, η Ασία έρχεται πρώτη με 4870 δίκτυα (Franchisors). Ακολουθούν η Ευρώπη με 4843 δίκτυα, η βόρεια Αμερική με 4022 δίκτυα, η Νότια Αμερική, η Ωκεανία και η Αφρική. Η Ασία υπολείπεται της Αμερικανικής ηπείρου σε αριθμό Franchisees, γεγονός που οφείλεται στο διαφορετικό βαθμό ωρίμανσης του θεσμού. Βασικά στατιστικά στοιχεία για τις επιμέρους χώρες, σύμφωνα με το World Franchise Council (2000 – 2001), έχουν ως εξής :

---

1. Ιστοσελίδα [www.wfc.com](http://www.wfc.com) (World Franchise Council)

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : Σύνοψη του franchising παγκοσμίως</b>		
<b>Ευρωπαϊκές χώρες</b>	<b>Αριθμός Franchisors</b>	<b>Αριθμός Franchisees</b>
Βρετανία	665	35600
Γαλλία	653	32240
Γερμανία	1125	-
Ιταλία	560	29500
Ελλάδα	230	-
Ολλανδία	380	14250
Σουηδία	350	18000
Αυστρία	280	3865
Βέλγιο	170	3500
Ελβετία	150	-
Φινλανδία	122	4171
Σλοβενία	94	980
<b>Τρίτες χώρες</b>	<b>Αριθμός Franchisors</b>	<b>Αριθμός Franchisees</b>
ΗΠΑ	1500	316000
Καναδάς	1370	-
Μεξικό	502	-
Βραζιλία	1010	-
Νότια Αφρική	430	20885
Νότια Κορέα	1320	124000
Ταϊβάν	226	54000
Ιαπωνία	1048	201500
Κίνα	600	24000
Ταϊλάνδη	154	800
Χονγκ Κονγκ	124	-
Σιγκαπούρη	350	20885
Ινδονησία	272	3350
Μαλαισία	268	-
Αυστραλία	747	40400
Νέα Ζηλανδία	300	14000

Πηγή : World Franchise Council

Το Franchising στην Ευρώπη ιστορείται από το 1929. Η εξέλιξη του θεσμού ανά χώρα είναι ανάλογη με τις τοπικές ιστορικές, κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες. Σε ορισμένες χώρες το Franchising διανομής γνωρίζει μεγαλύτερη ανάπτυξη (π.χ. Γαλλία), ενώ σε άλλες υπερισχύει το Franchising υπηρεσιών (π.χ. Γερμανία, Βρετανία). Επίσης, σε κάποιες Ευρωπαϊκές χώρες το Franchising απουσιάζει εντελώς από ορισμένους κλάδους. Χαρακτηριστική δε είναι η περίπτωση του ξενοδοχειακού κλάδου στη Γερμανία.

Το 1997 οι 13 χώρες – μέλη της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας Franchising (European Franchise Federation) αριθμούσαν 3149 δίκτυα (franchisors) και 144561 franchisees, ενώ το σύνολο των πωλήσεων έφθασε τα 75 δις. ECU ή 83 δις. δολάρια. Οι πωλήσεις Franchising αντιστοιχούσαν στο 5% - 8% του συνόλου των λιανικών πωλήσεων.

Τον Σεπτέμβριο του 2001 το European Franchise Federation (EFF) ξεκίνησε έρευνα για το Franchising στην Ευρώπη η οποία δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμη. Τα μέχρι σήμερα αποτελέσματα για τη Βρετανία και την Ιταλία είναι ενδεικτικά της εξέλιξης του θεσμού στην Ευρώπη. Ειδικότερα :

Η Ιταλία διαθέτει 560 Franchisors (δίκτυα) έναντι 500 στα τέλη του 1999, έχοντας σημειώσει αύξηση 12%. Οι Franchisees εκτιμώνται σε 29500, έχοντας σημειώσει αύξηση 34%. Το σύνολο των απασχολούμενων στο Franchising εκτιμάται σε 76000 και το σύνολο των πωλήσεων σε € 11500 εκ.

Η Βρετανία διαθέτει 665 Franchisors (δίκτυα), έχοντας σημειώσει αύξηση 3,6% έναντι του 1999. Οι Franchisees εκτιμώνται σε 35600, έχοντας σημειώσει αύξηση 1,1% έναντι του 1999. Το σύνολο των απασχολούμενων στο Franchising εκτιμάται σε 316000 και το σύνολο των πωλήσεων Franchising εκτιμάται σε € 15083 εκ., έχοντας σημειώσει αύξηση 4% έναντι του 1999. Σύμφωνα με την ίδια πηγή, οι δυναμικότεροι τομείς στη Βρετανία είναι :



ξενοδοχεία και εστίαση, προσωπικές υπηρεσίες, οικιακές υπηρεσίες. Λιγότερο δυναμικοί είναι οι τομείς : υπηρεσίες προς επιχειρήσεις και το λιανικό εμπόριο. Όσον αφορά την κερδοφορία, το 2000 παρουσιάζει την καλύτερη την καλύτερη εικόνα της τελευταίας τετραετίας του περασμένου αιώνα ( το 95% των μονάδων Franchise ήταν κερδοφόρες) Στο ίδιο έτος εμφανίζεται το μεγαλύτερο ποσοστό πτωχεύσεων (1,8%). Επίσης, ποσοστό 6,2% των Franchisees υποχρεώθηκαν να κλείσουν και 5,8% των Franchisees εγκατέλειψαν τα καταστήματά τους οικειοθελώς. Όμως ποσοστό 85% των Franchisees δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις σχέσεις τους με τους Franchisors.

### **3.2 ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΕΚΤΟΣ ΣΥΝΟΡΩΝ**

Στα πλαίσια του διεθνοποιημένου ανταγωνισμού, ο προσανατολισμός των Ελλήνων Δικαιοπαρόχων προς το εξωτερικό αποτελεί μια σημαντική πρόκληση, καθώς και αξιολόγηση της τεχνογνωσίας που έχουν αναπτύξει. Το περίγραμμα της σύγχρονης οικονομικής εποχής χαρακτηρίζεται από την περίοδο μετάβασης που διανύουμε, από την εποχή της βιομηχανίας στην εποχή της κοινωνίας της πληροφορίας, με τις κυριότερες δυνάμεις που επηρεάζουν την παγκόσμια οικονομία να είναι η παγκοσμιοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των αγορών, καθώς και η επανάσταση στη τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Στις παραπάνω δυνάμεις προστίθενται το εκπαιδευτικό επίπεδο που αυξάνει συνεχώς στις δυτικές χώρες, ο ταχύτατα αυξανόμενος παγκόσμιος ανταγωνισμός , η συνεχής αβεβαιότητα και η ανάγκη για συνεχείς προσαρμογές<sup>2</sup>.

Οι σημαντικές αλλαγές που έχουν επέλθει στη διεθνή οικονομία δεν είναι αποτέλεσμα μόνο του γεγονότος της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001, αλλά βαθύτερων διαρθρωτικών εξελίξεων όπως : Η μετατόπιση του κέντρου βάρους της διεθνούς οικονομίας προς την Ασία, η ραγδαία ανάπτυξη της Κίνας και η είσοδος της στην ΠΟΕ, η παγκοσμιοποίηση, η παγκόσμια έκρηξη της Νέας Οικονομίας, η

---

2. Νάντια Μπουτζούρη, Επέκταση στο εξωτερικό, Franchise Directory 2003, σελ. 31.

ραγδαία και μη αναμενόμενη άνοδος της Ρωσίας, Η πολυπρόθητη κυκλοφορία του ευρώ, ο περιορισμός των ελέγχων στη διακίνηση των βραχυπρόθεσμων κεφαλαίων, των συναλλαγών και των ξένων επενδύσεων, η αναμενόμενη ανάπτυξη των αγορών της Βαλκανικής και του Ευξείνου Πόντου , η επιδιωκόμενη οικονομική μεταβολή των χωρών της Μεσογείου λόγω του Μεσογειακού προγράμματος της Ε.Ε

Οι χαμηλοί ρυθμοί ανάπτυξης στο εξωτερικό οφείλονται σε μια σειρά από αντικειμενικούς και υποκειμενικούς παράγοντες : χαμηλή ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών προϊόντων, μικρός βαθμός διείσδυσης σε ξένες αγορές ανεξάρτητα της ποιότητας των προϊόντων, υψηλός ανταγωνισμός από ομοειδή προϊόντα της διεθνούς αγοράς, υποκειμενικές δυσκολίες της τυπικής ελληνικής επιχείρησης για εξαγωγικές δραστηριότητες και έλλειψη εθνικής στρατηγικής στόχευσης για επιχειρηματική εξωστρέφεια. Ωστόσο η προσπάθεια επέκτασης έχει ξεκινήσει, με ιδιαίτερα σημαντικά αποτελέσματα για μια σειρά από κορυφαίες ελληνικές μητρικές εταιρείες.

Όσον αφορά την Ε.Ε χαρακτηρίζεται από επέκταση των αγορών της και άμεση αύξηση των εμπορικών συναλλαγών με τρίτες χώρες, λόγω της διεύρυνσής της. Η αύξηση οφείλεται στο γεγονός ότι τα νέα μέλη θα πρέπει να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της ανοικτής αντιμετώπισης προς τις τρίτες χώρες, τα οποία εφαρμόζει η Ε.Ε σήμερα.

Εκτός από τις νέες ευκαιρίες για επιχειρηματικές δραστηριότητες που θα παρουσιαστούν με τη διεύρυνση, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πραγματοποιούνται βάση του νέου εμπορικού καθεστώτος που μοιράζονται τα κράτη – μέλη και κατά συνέπεια οι δραστηριότητες αυτές θα ωφεληθούν από την απλοποίηση και την τυποποίηση των διαδικασιών.

Επίσης θα πρέπει να αναφερθεί ότι η Κύπρος για χρόνια τώρα θεωρείται η καλύτερη και ιδανικότερη στρατηγική βάση για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να εξαπλωθούν στην ευρύτερη περιοχή της Μέσης Ανατολής, του Περσικού

Κόλπου και της Βόρειας Αφρικής. Επιπλέον, έχει προσελκύσει πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες, κυρίως από το πρώην Ανατολικό μπλόκ, λόγω του φορολογικού καθεστώτος (υπεράκτιες εταιρείες) και της πολιτικής. Η στρατηγική γεωγραφική τοποθεσία της, οι καλές σχέσεις με όλες σχεδόν τις χώρες της ευρύτερης περιοχής, σε συνδυασμό με τη θετική πορεία της Κυπριακής οικονομίας και το υψηλό βιοτικό επίπεδο των Κυπρίων χαρακτηρίζουν τα πλεονεκτήματα της χώρας<sup>3</sup>.

### **3.3 ΕΝΕΡΓΟΙ FRANCHISORS ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ<sup>4</sup>**

Η κατηγορία με τη δυναμικότερη παρουσία στο εξωτερικό (Πίνακας 2) είναι η εκπαίδευση (60%). Ακολουθούν οι κατηγορίες οικιακός εξοπλισμός και υπηρεσίες (39,1%), τα καταστήματα τροφίμων – ποτών (36,4%), η εστίαση (36,4%) και τα καταστήματα ένδυσης – υπόδησης (36,4%). Οι κατηγορίες με το μεγαλύτερο ποσοστό πρόθεσης για επέκταση στο εξωτερικό (Πίνακας 2) είναι : άλλα καταστήματα λιανικής (83,3%), εστίαση (71,4%), ένδυση – υπόδηση (71,4%).

Οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν τις αγορές του εξωτερικού κυρίως με συμφωνίες Master Franchise (54,5%), με συμφωνίες Joint Venture (9,1%) και άλλου τύπου συμφωνίες (18,2%). Η υλοποίηση της επέκτας

ης γίνεται κατά κύριο λόγο με καταστήματα Franchise (78,6%) και σε μικρότερο ποσοστό με ιδιόκτητα καταστήματα (21,4%). Το τελευταίο ανταποκρίνεται στις περιπτώσεις συμφωνιών Joint – Venture και άλλου τύπου συμφωνιών, αλλά και σε περιπτώσεις όπου ο Franchisor επιθυμεί τον πλήρη έλεγχο του καταστήματος τουλάχιστον στην αρχή.

---

3. Πλάτων Τρ. Μαλικούρη, Επέκταση εκτός συνόρων, Franchise Directory 2003, σελ. 32 – 37.

4. ICAP, Έρευνα για το Franchising, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2002, σελ. 43 – 46.

Η δημοφιλέστερη χώρα για τις επιχειρήσεις που ήδη έχουν παρουσία στο εξωτερικό είναι η Κύπρος (54,1%), λόγω των κοινών πολιτιστικών δεσμών και της εγγύτητας με την Ελλάδα , αλλά και λόγω του σταθερού οικονομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Πίνακας 3). Όπως είναι φυσικό, κάποιες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει παρουσία σε περισσότερες από μια χώρες. Όσον αφορά το μέγεθος της διεθνούς παρουσίας, 20 από τις 29 επιχειρήσεις, έχουν αναπτύξει 46 καταστήματα στη Κύπρο, δηλαδή το 45,1% του συνόλου των καταστημάτων στο εξωτερικό.

Όσον αφορά τις προτιμώμενες χώρες στο εξωτερικό (Πίνακας 4), κυριαρχούν οι Βαλκανικές χώρες (29,8%) και η Κύπρος (27,7%).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΓΧΩΡΙΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ								
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΩΝ FRANCHISORS			ΤΥΠΟΙ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ			ΤΥΠΟΙ ΣΥΝΦΩΝΙΩΝ	
	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ	ΣΧΕΔΙΑΖΟΜΕΝΗ	ΚΑΜΙΑ	ΙΔΙΟΚΤΗΤΑ	FRANCHISE	MASTER	JOINT VENTURE	ΑΛΛΟ
ΕΣΤΙΑΣΗ	36,4%	71,4%	28,6%	40,0%	60,0%	33,3%	66,7%	0,0%
ΤΡΟΦΙΜΑ – ΠΟΤΑ	36,4%	28,6%	57,1%	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
ΕΝΔΥΣΗ – ΥΠΟΔΥΣΗ	36,4%	71,4%	28,6%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	66,7%
ΟΙΚΙΑΚ. ΕΞΟΠΛ. – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	39,1%	50,0%	42,9%	0,0%	100,0%	71,4%	0,0%	0,0%
ΑΛΛΑ ΚΑΤΑΣΤ. ΛΙΑΝΙΚΗΣ	25,0%	83,3%	16,7%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%
ΠΡΟΣΩΠ. ΦΡΟΝΤ. & ΑΝΑΨΥΧΗ	33,3%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	100,0%	0,0%	0,0%
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	12,5%	28,6%	71,4%	50,0%	50,0%	100,0%	0,0%	0,0%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	60,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%	66,7%	0,0%	33,3%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>34,9%</b>	<b>53,7%</b>	<b>42,6%</b>	<b>21,4%</b>	<b>78,6%</b>	<b>54,5%</b>	<b>9,1%</b>	<b>18,2%</b>

Πηγή : Έρευνα ICAP

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΓΧΩΡΙΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ</b>		
<b>ΧΩΡΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ</b>	<b>%</b>	<b>ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ</b>
<b>ΚΥΠΡΟΣ</b>	<b>54,1%</b>	<b>46</b>
<b>ΗΠΑ</b>	<b>5,4%</b>	<b>7</b>
<b>ΒΡΕΤΑΝΙΑ</b>	<b>5,4%</b>	<b>2</b>
<b>ΟΛΛΑΝΔΙΑ</b>	<b>2,7%</b>	<b>1</b>
<b>ΙΣΠΑΝΙΑ</b>	<b>2,7%</b>	<b>1</b>
<b>ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ</b>	<b>2,7%</b>	<b>3</b>
<b>ΡΟΥΜΑΝΙΑ</b>	<b>5,4%</b>	<b>25</b>
<b>ΑΛΒΑΝΙΑ</b>	<b>5,4%</b>	<b>2</b>
<b>ΓΙΟΥΓΚΟΣΛΑΒΙΑ</b>	<b>2,7%</b>	<b>1</b>
<b>ΑΝΑΤ. ΕΥΡΩΠΗ</b>	<b>5,4%</b>	<b>11</b>
<b>ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ</b>	<b>2,7%</b>	<b>1</b>
<b>Ν. ΑΦΡΙΚΗ</b>	<b>5,4%</b>	<b>2</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100%</b>	<b>102</b>

Πηγή : Έρευνα ICAP

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 4 : ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΓΧΩΡΙΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ</b>	
<b>ΠΡΟΤΙΜΩΜΕΝΕΣ ΧΩΡΕΣ ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ</b>	<b>% ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ</b>
<b>ΙΤΑΛΙΑ</b>	<b>8,5%</b>
<b>ΚΥΠΡΟΣ</b>	<b>27,7%</b>
<b>ΗΠΑ</b>	<b>4,3%</b>
<b>ΙΑΠΩΝΙΑ</b>	<b>2,1%</b>
<b>ΒΡΕΤΑΝΙΑ</b>	<b>4,3%</b>
<b>ΒΑΚΛΑΝΙΑ</b>	<b>17,0%</b>
<b>ΟΛΛΑΝΔΙΑ</b>	<b>2,1%</b>
<b>ΙΣΠΑΝΙΑ</b>	<b>4,3%</b>
<b>ΓΕΡΜΑΝΙΑ</b>	<b>8,5%</b>
<b>ΓΑΛΛΙΑ</b>	<b>4,3%</b>
<b>ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ</b>	<b>4,3%</b>
<b>ΡΟΥΜΑΝΙΑ</b>	<b>2,1%</b>
<b>ΓΙΟΥΓΚΟΣΛΑΒΙΑ</b>	<b>2,1%</b>
<b>ΕΛΒΕΤΙΑ</b>	<b>2,1%</b>
<b>ΣΚΟΠΙΑ</b>	<b>4,3%</b>
<b>ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ</b>	<b>2,1%</b>

Πηγή : Έρευνα ICAP

### 3.4 ΕΝΕΡΓΟΙ FRANCHISORS ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ<sup>5</sup>.

Βάσει της έρευνας της εταιρείας ICAP ο συνολικός αριθμός των ενεργών Franchisors στην Ελλάδα στα τέλη του 2001 ήταν 230, σε σύγκριση με το 1998 που οι ενεργοί Franchisors ήταν 187. Συνεπώς ο αριθμός των επιχειρήσεων αυξήθηκε κατά 23% σε διάστημα τριών ετών περίπου. Η τάση αυτή αύξησης του αριθμού των Franchisors αναμένεται να αυξηθεί και στο μέλλον με την είσοδο νέων εταιρειών, εγχώριων και ξένων. Στο πίνακα 5 παρουσιάζεται η κατανομή του αριθμού των ενεργών επιχειρήσεων ανά ομάδα δραστηριότητας κατά το διάστημα 1995 – 2001.

Από πλευράς αριθμού επιχειρήσεων, κυριαρχούν τα άλλα καταστήματα λιανικής (22,6%). Ακολουθούν οι τομείς «οικιακός εξοπλισμός – υπηρεσίες» (18,6%), «ένδυση – υπόδηση» (18,1%), «καταστήματα τροφίμων – ποτών» (11,5%), «προσωπική φροντίδα και αναψυχή» (9,7%), «εστίαση» (7,1%), «λοιπές υπηρεσίες» (7,1%), και εκπαίδευση (5,3%). Στο διάστημα 1995 – 2001 αναπτύχθηκαν νέοι τομείς δραστηριότητας οι οποίοι δεν ήταν ακόμη διακριτοί το 1998. Ειδικότερα, δυναμική ανάπτυξη παρουσιάζουν οι υπηρεσίες που αφορούν τις κατοικίες (καθαρισμός, επισκευές, βελτιώσεις), οι υπηρεσίες τηλεφωνίας (διάθεση και service), οι τομείς Η/Υ και πληροφορικής, φωτογραφικών ειδών, καλλυντικών και αλυσίδων παγωτού – καφέ, οι ασφαλειομεσιτικές υπηρεσίες, τα γυμναστήρια και οι λέσχες.

---

5. Βιγλάκη Μαρία, Όχημα ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων το Franchising, Εφημερίδα Κέρδος, Φεβρουάριος 2003, Ετήσια έκδοση, σελ 10 – 11.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5 : ΕΝΕΡΓΟΙ FRANCHISORS ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	1995	1996	1997	1998	2001
ΕΣΤΙΑΣΗ	20,4%	21,2%	21,4%	21,1%	7,1%
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ – ΠΟΤΩΝ	20,4%	19,7%	15,5%	16,8%	11,5%
ΕΝΔΥΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΔΥΣΗ	18,5%	15,2%	14,3%	13,7%	18,1%
ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	7,4%	7,6%	7,1%	6,3%	18,6%
ΑΛΛΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΛΙΑΝΙΚΗΣ	20,4%	19,7%	23,8%	22,1%	22,6%
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΚΑΙ ΑΝΑΨΥΧΗ	3,7%	4,5%	6,0%	5,3%	9,7%
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	3,7%	6,1%	6,0%	5,3%	7,1%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	5,6%	6,1%	6,0%	9,5%	5,3%
ΣΥΝΟΛΟ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	106	130	165	187	230

Πηγή : Έρευνα ICAP

### 3.5 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ<sup>6</sup>

Το 2001 ο νομός Αττικής συγκέντρωσε το 19,2% του συνόλου των καταστημάτων. Η ευρύτερη περιοχή των Αθηνών (νομός Αττικής) είναι πεδίο δοκιμής και η πλέον κρίσιμη περιοχή για τους περισσότερους Franchisors. Αυτό συμβαίνει διότι η Αθήνα διαθέτει την υψηλότερη αστική συγκέντρωση σε όλη την Ελλάδα και το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό από κοινωνικοοικονομικής πλευράς. Η επιτυχής διεξόδυση στην Ευρύτερη περιοχή των Αθηνών, που χαρακτηρίζεται από έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι σοβαρή ένδειξη για την επιτυχία μιας επιχείρησης και στην υπόλοιπη επικράτεια. Ο νομός Θεσσαλονίκης (10,8%) καθώς και η υπόλοιπη επικράτεια παρουσιάζουν το 2001 βαθμό συγκέντρωσης που συμβαδίζει με τα πληθυσμιακά δεδομένα και τον τουρισμό.

6. Βιγλάκη Μαρία, Όχημα ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων το Franchising, Εφημερίδα Κέρδος, Φεβρουάριος 2003, Ετήσια έκδοση, σελ 10 – 11.



Στο πίνακα 6 παρουσιάζονται ο αριθμός των καταστημάτων ανά γεωγραφικό διαμέρισμα και αντίστοιχα το ποσοστό που καταλαμβάνει η κάθε περιοχή έναντι του συνόλου.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 6 : ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ</b>		
<b>ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ</b>	<b>% ΣΥΝΟΛΟΥ</b>
ΑΤΤΙΚΗ	480	19,2%
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	270	10,8%
ΛΟΙΠΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	258	10,3%
ΘΡΑΚΗ	161	6,4%
ΗΠΕΙΡΟΣ	221	8,8%
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	199	8,0%
ΚΡΗΤΗ	253	10,1%
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	253	9,4%
ΛΟΙΠΗ ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ	155	6,2%
ΛΟΙΠΗ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ	269	10,8%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>2501</b>	<b>100,0%</b>

Πηγή : Έρευνα ICAP

### **3.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ FRANCHISING<sup>7</sup>.**

Σε αυτό το υποκεφάλαιο παρουσιάζεται μια πιο λεπτομερής ανάλυση του κάθε κλάδου ξεχωριστά, προκειμένου να γίνουν αντιληπτά τα πλεονεκτήματα του κάθε κλάδου, οι προοπτικές εξέλιξής του, οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την κάθε κατηγορία και το τι θα πρέπει να προσέξει ένας υποψήφιος Franchisee προκειμένου να κάνει την κατάλληλη επιλογή που θα ανταποκρίνεται στις δικές του προσδοκίες.

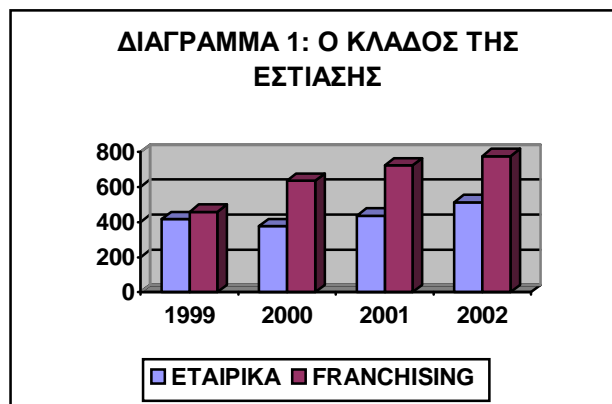
7. Πανόραμα Franchise 2003, Ετήσια έκδοση του Franchise – Business, Έρευνα για το Franchising, σελ. 90 – 104.

### 3.6.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Η συγκεκριμένη αγορά καλύπτει μια από τις πιο βασικές ανάγκες του ανθρώπου. Είναι προφανές ότι η ζήτηση είναι σταθερή και διαρκής εκ φύσεως. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τον σύγχρονο τρόπο ζωής, ο οποίος επιβάλλει γρήγορους ρυθμούς, πολλές ώρες εργασίας και κατά συνέπεια ελάχιστο ελεύθερο χρόνο κάνει τον κλάδο της εστίασης να αποτελεί ένα καλό «χαρτί» στα χέρια όσων επενδύουν σε αυτόν. Στα επόμενα χρόνια αναμένεται να διαμορφωθεί ένα περιβάλλον το οποίο θα χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και σαφή κυριαρχία των επώνυμων αλυσίδων έναντι των ανωνύμων. Αυτό που χρειάζεται για τον κλάδο της εστίασης είναι μια σωστή διαχείριση και ανάλυση των δεδομένων, παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς και βέβαια διασπορά της τεχνογνωσίας και του επιχειρείν, από αυτούς που το ξέρουν καλά. Ο αριθμός των καταστημάτων που συμμετέχουν με τη μέθοδο του Franchising στον κλάδο της εστίασης (όπως φαίνεται από τα δεδομένα του Πίνακα 7) ολοένα και αυξάνεται.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 7 : ΕΣΤΙΑΣΗ – ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΚΤΥΩΝ 55 – ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΚΤΥΩΝ</b>		
	<b>ΕΤΑΙΡΙΚΑ</b>	<b>FRANCHISE</b>
<b>1999</b>	<b>417</b>	<b>457</b>
<b>2000</b>	<b>376</b>	<b>636</b>
<b>2001</b>	<b>437</b>	<b>720</b>
<b>2002</b>	<b>512</b>	<b>773</b>

Πηγή : Franchise - Success

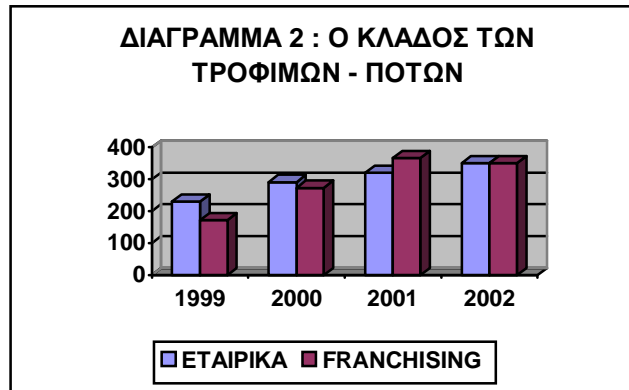


### 3.6.2 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ – ΠΟΤΩΝ

Ο κλάδος τροφίμων – ποτών μπορούμε να πούμε ότι χαρακτηρίζεται από ανελαστική ζήτηση, όπως και ο κλάδος εστίασης, για το λόγο ότι τα προϊόντα είναι πρώτης ανάγκης. Ο λόγος για τον οποίο η μορφή της ανάπτυξης των εταιρειών τροφίμων – ποτών έχει αλλάξει και ολοένα στρέφεται προς το Franchising είναι είτε γιατί με αυτό τον τρόπο η ανάπτυξη απαιτεί μικρότερα αρχικά κεφάλαια, είτε γιατί υπάρχει η δυνατότητα μεγαλύτερης γεωγραφικής εξάπλωσης, είτε γιατί τα λειτουργικά κόστη είναι μικρότερα. Ο κλάδος αυτός μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια σταθερή και διαχρονική αξία και ο λόγος είναι οι αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών, οι πολλές ώρες εργασίας και ο λίγος διαθέσιμος χρόνος των εργαζομένων. Τα καταστήματα Franchising σε αυτό τον κλάδο (σύμφωνα με τον Πίνακα 8) είχαν μια αυξητική τάση μέχρι και το 2001. Το 2002 υπήρχε μια μείωση της τάξεως του 4%.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 8 : ΤΡΟΦΙΜΑ – ΠΟΤΑ – ΑΡ. ΔΙΚΤΥΩΝ 30 – ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΚΤΥΩΝ</b>		
	<b>ΕΤΑΙΡΙΚΑ</b>	<b>FRANCHISE</b>
<b>1999</b>	<b>230</b>	<b>172</b>
<b>2000</b>	<b>292</b>	<b>274</b>
<b>2001</b>	<b>321</b>	<b>367</b>
<b>2002</b>	<b>352</b>	<b>352</b>

Πηγή : Franchise – Success



### 3.6.3 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΕΝΔΥΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΔΗΣΗΣ

Πρόκειται για μια ανεπτυγμένη αγορά, η οποία είναι πλούσια σε ξένα brand names, αλλά και ισχυρές ελληνικές επωνυμίες. Η δομή της αγοράς έχει αλλάξει δραματικά, αυξανόμενη με αργό ρυθμό, ενώ ταυτόχρονα οι αλυσίδες διευρύνουν σημαντικά το μερίδιό τους πιέζοντας ασφυκτικά τα μικρά ανώνυμα καταστήματα. Ενώ ταυτόχρονα ο σύγχρονος καταναλωτής είναι ενημερωμένος, είναι πιστός σε brand names και αναζητεί έξυπνες αγορές.

Το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι ανακατατάξεις των δεδομένων, η «εισβολή» όλο και περισσότερων ξένων μεγάλων αλυσίδων και ο «κατακλυσμός» από διεθνή brand names θέτουν νέες βάσεις και διαμορφώνουν το σύγχρονο περιβάλλον του κλάδου. Οι δύο αυτές παράμετροι καθιστούν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες του κλάδου ελκυστικές. Παρά το γεγονός ότι η γενικευμένη κρίση στην οικονομία δεν άφησε ανεπηρέαστο το συγκεκριμένο χώρο, εντούτοις η αγορά δείχνει να ανακάμπτει, αφήνοντας βέβαια βαριά πληγωμένα τα μικρά εμπορικά καταστήματα λιανικής πώλησης και λιγότερο τις επώνυμες αλυσίδες – εγχώριες ή ξένες – και τους εισαγωγείς. Ο υψηλός ανταγωνισμός θα οδηγήσει τις περισσότερες αλυσίδες σε σύμπραξη με φίρμες του εξωτερικού, ενώ η είσοδος των πολυκαταστημάτων στην ελληνική αγορά

εισάγει νέες αγοραστικές συνήθειες ανατρέποντας τις παραδοσιακές και αποκλείοντας τις «απροσάρμοστες» εταιρείες.

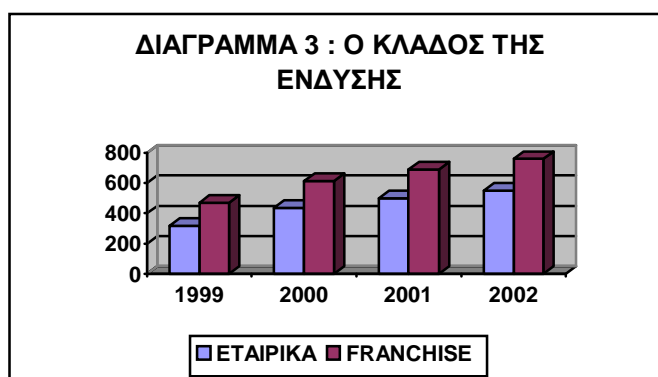
Ένας υποψήφιος Franchisee θα πρέπει να λάβει υπόψη τα προβλήματα και τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει. Θα πρέπει να εκτιμηθεί το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, το βιοτικό επίπεδο, η εποχικότητα, τα πρότυπα του τρόπου ζωής, ο τόπος και φυσικά η τιμή του προϊόντος. Επίσης οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι ο ανταγωνισμός, οι φθηνές παραγωγές για μεγαλύτερες ποσότητες από τις αλυσίδες άρα και χαμηλές τιμές λιανικής, η επιμήκυνση της περιόδου των εκπτώσεων και το δυσανάλογα χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης προσωπικού σε σχέση με τις αυξημένες απαιτήσεις και την ενημέρωση που έχουν πλέον οι πελάτες.

Κυρίαρχα ποιοτικά χαρακτηριστικά στο κλάδο της ένδυσης – υπόδησης, είναι η φιλοσοφία που έχει η σχεδίαση του προϊόντος, η εξειδίκευση στο αντικείμενο, η ποιότητα κατασκευής, η διάρκεια ζωής και η ευκολία χρήσης του.

Υποστηρίζεται η άποψη ότι η διέξοδος για τους επιχειρηματίες του χώρου είναι η ένταξη σε ένα σύστημα Franchise. Και αυτό για δυο λόγους. Ο πρώτος είναι το μικρότερο ρίσκο που αναλαμβάνει ο επιχειρηματίας, και ο δεύτερος είναι ότι η αξιολόγηση της δυνατότητας επένδυσης γίνεται από τον Franchisor. Το κυριότερο όμως είναι ότι λόγω του επώνυμου προϊόντος και των μαζικών παραγγελιών, οι τιμές συμπιέζονται και αυτό προσδίδει ανταγωνιστικότητα έναντι των άλλων. Στο Πίνακα 9 φαίνεται η ανοδική πορεία που ακολουθεί ο κλάδος όσον αφορά το Franchising.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 9 : ΕΝΔΥΣΗ – ΔΕΙΓΜΑ 97 ΔΙΚΤΥΑ – ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΚΤΥΩΝ</b>		
	<b>ΕΤΑΙΡΙΚΑ</b>	<b>FRANCHISE</b>
<b>1999</b>	<b>320</b>	<b>470</b>
<b>2000</b>	<b>435</b>	<b>612</b>
<b>2001</b>	<b>500</b>	<b>690</b>
<b>2002</b>	<b>552</b>	<b>758</b>

Πηγή : Franchise – Success



### 3.6.4 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΟΙΚΙΑΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Ο εξοπλισμός του σπιτιού είναι ένας τομέας που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον από πολλές απόψεις. Μια επιχείρηση που ασχολείται με είδη σπιτιού απευθύνεται σε ένα κοινό αγοραστικά με μεγάλες δυνατότητες που ποικίλλει ανά περίπτωση. Τα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει ο μελλοντικός επενδυτής στο χώρο, εντοπίζονται στην άνοδο των τιμών της επαγγελματικής στέγης, οι οποίες σιγά σιγά αναστρέφονται ως αποτέλεσμα της υπερπροσφοράς ακινήτων ιδίως στις μεγάλες πόλεις.

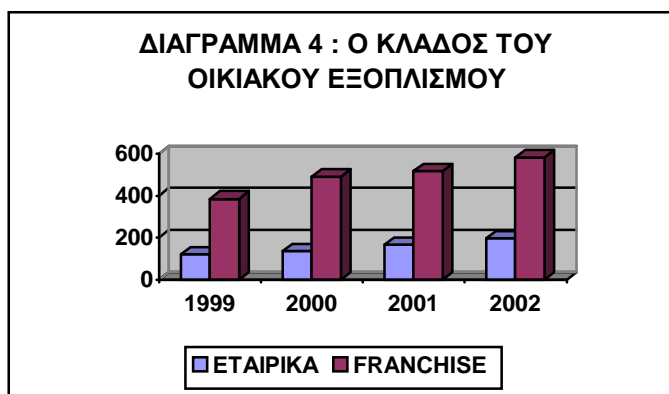
Ο έντονος ανταγωνισμός και η είσοδος των ξένων αλυσίδων είναι ένα δεδομένο για τις επιχειρήσεις και αυτού του κλάδου. Και σε αυτή τη περίπτωση όμως θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ενδιαφέρουσα πρόκληση, η οποία θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με οργάνωση και γνώση. Το Franchising σε αυτή τη περίπτωση έρχεται να λειτουργήσει ως η δύναμη η οποία θα προσφέρει τη σιγουριά, τη τεχνογνωσία, ένα καλό προϊόν, μια καλή προωθητική εικόνα, καλές τιμές και ευνοϊκούς όρους συναλλαγής (εφόσον βέβαια ο Franchisor έχει τη δυνατότητα και τη θέληση να τα προσφέρει αυτά).

Διεθνώς παρατηρείται ότι ένα μεγάλο μέρος των νέων καταστημάτων Franchise του κλάδου αυτού, δημιουργείται από ήδη υπάρχοντες Franchisees στο ίδιο ή σε άλλο σύστημα. Σε επίπεδο μητρικών εταιρειών, παρόλο που η ανάπτυξη με

Franchise απαιτεί αυξημένα λειτουργικά έξοδα λόγω των υποστηρικτικών τμημάτων που απαιτούνται, τα οικονομικά μεγέθη βελτιώνονται σημαντικά λόγω του όγκου των πωλήσεων, αλλά και της γρήγορης ανάπτυξης. Η συνολική εικόνα του κλάδου βγαίνει σίγουρα κερδισμένη όσο αυξάνονται τα συστήματα, με δεδομένο ότι ένα σύστημα Franchise μπορεί να διασφαλίσει τόσο την ποιότητα όσο και την ομοιογένεια των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Χρειάζεται απλώς ιδιαίτερη προσοχή από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο, ιδιαίτερα τις νέες, ώστε να λειτουργούν με συνέπεια ως προς τον Franchisee και με βασικό άξονα τη σωστή εξυπηρέτηση του τελικού καταναλωτή, ο οποίος είναι και ο τελικός κριτής. Στο Πίνακα 10 θα δούμε την σταδιακή ανάπτυξη του Franchising στο κλάδο αυτόν.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 10 : ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ – ΑΡ. ΔΙΚΤΥΩΝ 45 – ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΚΤΥΩΝ</b>		
	<b>ΕΤΑΙΡΙΚΑ</b>	<b>FRANCHISE</b>
<b>1999</b>	<b>121</b>	<b>385</b>
<b>2000</b>	<b>135</b>	<b>489</b>
<b>2001</b>	<b>166</b>	<b>516</b>
<b>2002</b>	<b>197</b>	<b>580</b>

Πηγή : Franchise – Success



### 3.6.5 ΑΛΛΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΛΙΑΝΙΚΗΣ

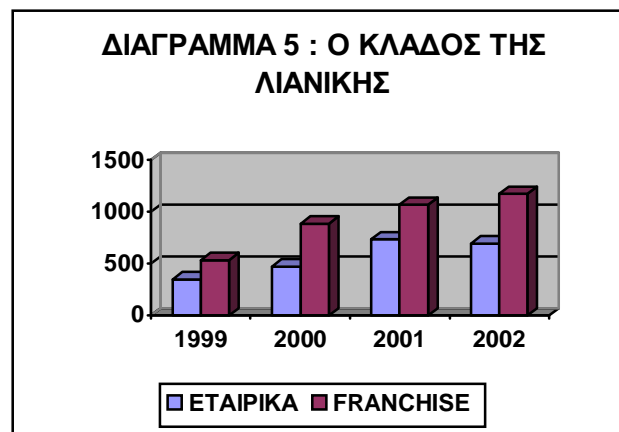
Η λιανική είναι ένας κλάδος που έχει προσφέρει κατά το παρελθόν πολλές συγκινήσεις στην επιχειρηματική ζωή. Διανύοντας ένα διάστημα ανοδικής πορείας και έντονης ανάπτυξης, πέρασε σε μια φάση τελμάτωσης και σήμερα βρίσκεται σε μια εποχή που σηματοδοτεί συνεχείς και γρήγορες ανακατατάξεις. Στην ελληνική αγορά πραγματοποιούνται αλλαγές σε σύντομο χρονικό διάστημα, γεγονός που μεταβάλλει ταχύτατα το επενδυτικό τοπίο. Οι νέες τάσεις, η διαμόρφωση της ενιαίας πλέον Ευρωπαϊκής αγοράς, επιβάλλουν πιο ορθολογιστική προσέγγιση του χώρου. Μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις συσπειρώνονται σε δίκτυα, γεγονός που δείχνει την ανάγκη και την αγωνία για μια πιο ανταγωνιστική θέση στην αγορά μέσω συνεργασιών, συμμαχιών, εξαγορών και γενικότερα του συνεπιχειρείν.

Το Franchising και στη περίπτωση της λιανικής, αποδεικνύεται ενεργός δύναμη, η οποία δίνει την ώθηση, τις περισσότερες φορές, να αντιμετωπιστεί με επιτυχία η κρίση της αγοράς. Στην λιανική, με τη μεγάλη διασπορά που έχει στους τομείς δράσης της, η έρευνα που θα κληθεί να πράξει ο υποψήφιος επενδυτής εκτείνεται και πέραν της αναζήτησης μιας ισχυρής επωνυμίας στην οποία το δίκτυο θα επιλέξει να ενταχθεί. Πρέπει δηλαδή να ληφθούν υπόψη και οι γενικότερες επιρροές που δέχεται ο κλάδος, αλλά και κάθε τομέας του ξεχωριστά. Η προσεκτική αυτή ματιά θα οδηγήσει στη διαπίστωση των ευκαιριών που υπάρχουν. Στο Πίνακα 11 φαίνεται η πορεία της ανάπτυξης των καταστημάτων Franchising σε σχέση με τα εταιρικά καταστήματα στο τομέα της λιανικής.



ΠΙΝΑΚΑΣ 11 : ΛΙΑΝΙΚΗ – ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΚΤΥΩΝ 72 – ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΚΤΥΩΝ		
	ΕΤΑΙΡΙΚΑ	FRANCHISE
1999	348	534
2000	472	883
2001	736	1067
2002	692	1173

Πηγή : Franchise - Success



### 3.6.6 ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΚΑΙ ΑΝΑΨΥΧΗ

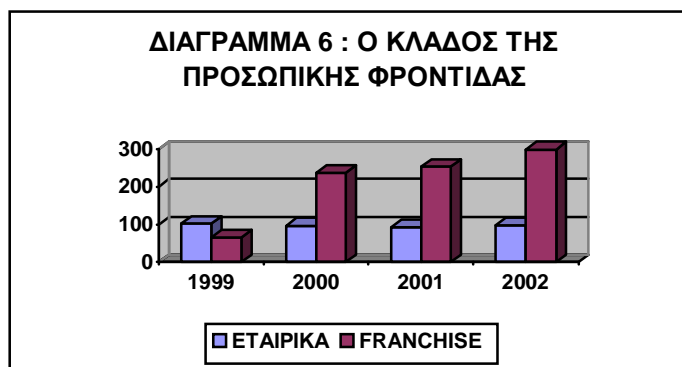
Αρκετοί από τους επιμέρους τομείς, που στεγάζονται κάτω από τον χαρακτηρισμό «φροντίδα – αναψυχή», όσο διαφορετικοί και αν είναι μεταξύ τους, έχουν μια βασική ομοιότητα : αποτελούν πρόκληση για τον υποψήφιο επενδυτή. Φυσικά επειδή πρόκειται για ένα χώρο με μια διαφορετικότητα αντικειμένων και ποικιλία στις παρεχόμενες υπηρεσίες, ένας υποψήφιος Franchisee θα πρέπει πρώτα να φροντίσει να αποκτήσει την κατάλληλη γνώση στο τομέα αυτόν, να γνωρίσει από κοντά επιχειρήσεις και μοντέλα επιχειρηματικής ανάπτυξης και στη συνέχεια να αποφασίσει αν αξίζει το κόπο να επενδύσει τα χρήματά του.

Η άνοδος του βιοτικού επιπέδου, η ανάγκη για βελτίωση της σωματικής και ψυχικής κατάστασης, η ζήτηση ψυχαγωγίας, η υιοθέτηση νέων κοινωνικών

προτύπων, μπορούμε να πούμε ότι έχουν προσδώσει μια ώθηση στον κλάδο αυτό. Οι προτεραιότητες στον χώρο, τίθενται κάθε μέρα και απαιτούν μεγαλύτερη προσπάθεια σε όλους τους τομείς. Ο ανταγωνισμός είναι αυξανόμενος και εξοντωτικός γεγονός που θα πρέπει να θέσει τις επιχειρήσεις σε επαγρύπνηση, ώστε να ενισχύεται η ποιότητά τους, η ποικιλία των προϊόντων και υπηρεσιών, το service προς τον πελάτη και βέβαια, οι προσιτές τιμές στο τελικό προϊόν. Οι εξελίξεις τρέχουν, το επιχειρηματικό περιβάλλον υπόσχεται προκλήσεις και απαιτεί τη διερεύνηση ισχυρών brand names τα οποία θα προσελκύσουν το καταναλωτικό κοινό και θα διεκδικήσουν με αξιώσεις μερίδιο από το κέρδος της αγοράς. Ο Πίνακας 12 δείχνει το βαθμό προτίμησης κάθε χρόνο των επιχειρηματιών να επενδύσουν στον κλάδο αυτό μέσω του Franchising.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 12 : ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ – ΑΝΑΨΥΧΗ – ΑΡ. ΔΙΚΤΥΩΝ 37 – ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΚΤΥΩΝ</b>		
	<b>ΕΤΑΙΡΙΚΑ</b>	<b>FRANCHISE</b>
<b>1999</b>	<b>102</b>	<b>65</b>
<b>2000</b>	<b>97</b>	<b>237</b>
<b>2001</b>	<b>93</b>	<b>253</b>
<b>2002</b>	<b>98</b>	<b>299</b>

Πηγή : Franchise - Success



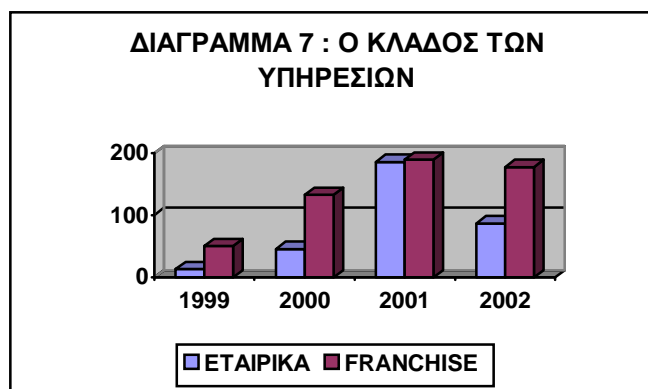
### 3.6.7 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ο κλάδος των υπηρεσιών παρουσιάζει ποικιλία στους επιμέρους τομείς του, προσδίδοντας επιπλέον ενδιαφέρον στους επενδυτές και τις επιχειρήσεις που τον απαρτίζουν. Τα αντικείμενα των προσφερόμενων υπηρεσιών – από μεσιτικά γραφεία και συμβούλους επιχειρήσεων μέχρι ταξιδιωτικές αλυσίδες και υπηρεσίες τεχνικής εξυπηρέτησης – χρήζουν διαρκής ζήτησης εξασφαλίζοντας έναν ικανό αριθμό πελατείας και μια σειρά πλεονεκτημάτων για τον υποψήφιο επιχειρηματία. Μερικά από αυτά προκύπτουν από την ίδια την φύση των δραστηριοτήτων του κλάδου και αφορούν τα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, την έλλειψη stock και κατά συνέπεια έναν πιο εύλογο έλεγχο από τον επιχειρηματία.

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί, σύμφωνα με εκτιμήσεις, αυξημένη είσοδος των επενδυτών στο κλάδο σε συνάρτηση και με τις αυξημένες ανάγκες που επιβάλλει το νέο διεθνοποιημένο περιβάλλον και η εναρμόνιση της χώρας με αυτό. Βέβαια, δε πρέπει να παραλείψει κανείς και τα προβλήματα που δημιουργούνται κάτω από αυτές τις συνθήκες. Η δυσμενής οικονομική συγκυρία, η ύφεση της αγοράς και η έλλειψη ρευστότητας, δημιουργούν ένα κλίμα σύγχυσης και αποπροσανατολισμού, το οποίο πολλές φορές θέτει εκτός στόχων τον επενδυτή. Υπό το γεγονός αυτό, η μόνη σταθερή αξία για τις επιχειρήσεις και την επιβίωσή τους είναι η συνεχής αλλαγή και προσαρμογή. Ειδικά δε για τον συγκεκριμένο κλάδο οι ευκαιρίες για ανάπτυξη είναι πολλές. Επειδή όμως οι τομείς που καλύπτει είναι εκ φύσεως μεταβαλλόμενοι – με ελάχιστες εξαιρέσεις – απαιτείται αυξημένη προσοχή στις επιλογές δραστηριοποίησης και ανάπτυξης, ώστε να μην βρεθεί κάποιος μπροστά σε δυσάρεστες εκπλήξεις. Το 2002 όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 13 υπήρξε μια μείωση των Υπηρεσιών – Franchising τόσο όσον αφορά τα εταιρικά καταστήματα όσο και τα καταστήματα Franchise.

ΠΙΝΑΚΑΣ 13 : ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ – ΑΡ. ΔΙΚΤΥΩΝ 27 – ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΚΤΥΩΝ		
	ΕΤΑΙΡΙΚΑ	FRANCHISE
1999	13	50
2000	46	133
2001	186	189
2002	87	177

Πηγή : Franchise – Success



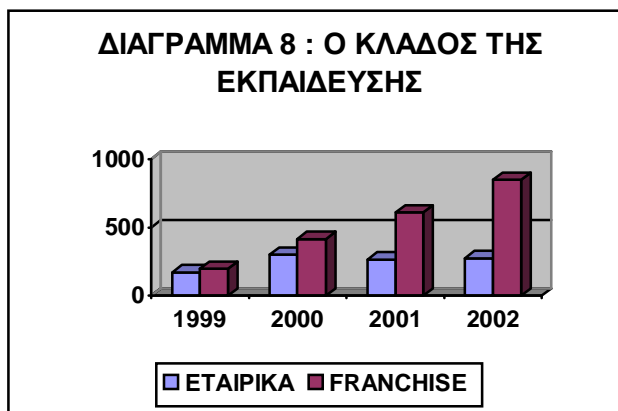
### 3.6.8 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαίδευση, εξαιτίας του ειδικού αντικειμένου της, αναδεικνύεται ως ένας ευαίσθητος κλάδος. Τα τελευταία χρόνια όλο και μεγαλύτερος αριθμός ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων έχουν κατακλύσει την αγορά και η μέθοδος ανάπτυξης που χρησιμοποιείται είναι το Franchising. Θεωρείται ότι η εκπαίδευση ανήκει στη κατηγορία των ανελαστικών προϊόντων για το λόγο ότι επηρεάζεται σε μικρό βαθμό από αρνητικές οικονομικές συγκυρίες, αφού προβάλλει ως σταθερή αξία και προτεραιότητα της κοινωνίας. Η ανάγκη για γνώση ξένων γλωσσών και πληροφορικής στο περιβάλλον της Ε.Ε., έχει αυξηθεί. Οπότε συμπερασματικά αυξάνεται και η ζήτηση για εκπαίδευση. Βέβαια ο ιδιωτικός τομέας της εκπαίδευσης έχει να ανταγωνιστεί και το δημόσιο τομέα εκπαίδευσης στις περιπτώσεις που το αντικείμενο εκπαίδευσης είναι το ίδιο. Στο Πίνακα 14

φαίνεται η αύξηση που υπάρχει χρόνο με το χρόνο στην ιδιωτική εκπαίδευση τόσο στα εταιρικά όσο και στα Franchise καταστήματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 14 : ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΑΡΙΘΜΟΣ 47 – ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΚΤΥΩΝ		
	ΕΤΑΙΡΙΚΑ	FRANCHISE
1999	172	198
2000	301	415
2001	265	610
2002	273	849

Πηγή : Franchise - Success



### 3.7 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE<sup>8</sup>

Ένα από τα πιο διαδεδομένα μοντέλα για τη μελέτη και τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τα προϊόντα αλλά και τις υπηρεσίες, είναι ο Κύκλος Ζωής του Προϊόντος (ΚΖΠ). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό τα προϊόντα αλλά και οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα έχει περιορισμένη ζωή στη διάρκεια της οποίας επιφέρει κέρδη. Συνήθως ακολουθούν την πορεία της βιολογικής ανάπτυξης, δηλαδή από τη γέννηση, στην ανάπτυξη και στην ωριμότητα και κατόπιν στην κάμψη και στο θάνατο.

8. Σόνια Παπαγεωργίου, Ο κύκλος ζωής ενός συστήματος Franchise, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr).

Ο Franchisor καλείται να αναπτύξει με επιτυχία τόσο το ίδιο το σύστημά του προς τους υποψηφίους Franchisees, όσο και το καταναλωτικό προϊόν του προς την αγορά. Τίθεται λοιπόν το ερώτημα : Η έναρξη και η πορεία του κύκλου ζωής ενός συστήματος franchise συμπίπτει ή / και συσχετίζεται με την έναρξη του κύκλου ζωής των καταναλωτικών προϊόντων και του product mix; Επίσης με ποιες ενέργειες ο Franchisor ανάλογα με τη φάση ανάπτυξης και ωριμότητας της αλυσίδας θα μπορούσε να στηρίξει τόσο το επενδυτικό / επιχειρηματικό concept όσο και το καταναλωτικό προϊόν ;

### **3.7.1 ΕΝΑΡΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ – ΓΕΝΝΗΣΗ**

Κατά την εισαγωγή μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας στην αγορά παρατηρείται μια περίοδος χαμηλών πωλήσεων, ο franchisor προσπαθεί να παροτρύνει τόσο τους καταναλωτές να δοκιμάσουν το προϊόν, όσο και τους επενδυτές να εμπιστευθούν το νέο franchise. Η αποδοτικότητα και οι χρηματοροές είναι συνήθως χαμηλές. Το στάδιο αυτό μπορεί να έχει μεγάλη διάρκεια στην περίπτωση που απαιτείται γνωστοποίηση και εκμάθηση του επιχειρηματικού concept από την αγορά π.χ. καταστήματα που πρωτολانسάρουν νέα είδη και υπηρεσίες, όπως εμπόριο μεταχειρισμένων ειδών, ενοικίαση μηχανημάτων, κ.λ.π. ή καταστήματα με πρωτότυπο και καινοτόμο design, το οποίο αποτελεί κάτι εντελώς νέο για τις έως τώρα καταναλωτικές συνήθειες.

Πιο συγκεκριμένα, κατά τη φάση της γέννησης διακρίνονται τα παραπάνω σημεία :

Στόχος Στρατηγικής : Αύξηση Awareness. Γίνονται σημαντικές προσπάθειες να μειωθεί ο χρόνος εκμάθησης τόσο του concept όσο και του προϊόντος. Αναπτύσσεται η διάδοση της συνειδητοποίησης του προϊόντος αλλά και του concept αφού έχει σχεδόν ολοκληρωθεί η δοκιμαστική του χρήση από τους καινοτόμους. Συνήθως η δοκιμή και ο ανασχεδιασμός της επιχειρηματικής ιδέας πραγματοποιούνται μέσω των πιλοτικών καταστημάτων.

Ανταγωνισμός : Παρατηρείται ανταγωνισμός από παραπλήσια προϊόντα ή / και υπηρεσίες.

Στόχος Τιμολόγησης : Value of money. Μια συνηθισμένη πρακτική είναι η διασφάλιση υψηλών περιθωρίων κέρδους, έτσι ώστε οι δικαιοδόχοι να χαρακτηρίζονται με καλά οικονομικά αποτελέσματα και να μειώνεται η ανάγκη για υψηλές πωλήσεις. Επιπλέον τα προϊόντα θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από υψηλό value of money, καθώς ούτε το όνομα του δικτύου ούτε τα προϊόντα είναι συνήθως επώνυμα.

Στόχος Προβολής : Αναγνωρισιμότητα και αποτελεσματικότητα χρήσης M.M.E. Η δημιουργία ενημέρωσης, τόσο για το προϊόν όσο και για το σύστημα franchise και η παρότρυνση για δοκιμαστική χρήση με διάφορες προωθητικές ενέργειες. Κύριος στόχος είναι η δημιουργία αναγνωρισιμότητας και η εκμετάλλευση των διαφόρων μέσων με υψηλή αποτελεσματικότητα, καθώς το marketing budget είναι στην αρχή χαμηλό.

Στόχος Διάθεσης και Διανομής : Σ' αυτή τη φάση η διανομή στοχεύει στην αποκλειστική, επιλεκτική διανομή με υψηλά περιθώρια κέρδους. Απαιτείται διεύθυνση στην αγορά και χρησιμοποίηση σημείων λιανικής τα οποία θα αποτελέσουν πρότυπο επιχειρηματικής δραστηριοποίησης.

### **3.7.2 ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Στο στάδιο της ανάπτυξης οι πωλήσεις παρουσιάζουν αύξηση με μεγάλο ποσοστό από περίοδο σε περίοδο για το προϊόν αλλά και για το σύστημα ως concept, δηλαδή το δίκτυο λιανικής αυξάνει και το κάθε κατάστημα χαρακτηρίζεται από ανοδικές πωλήσεις. Ο Franchisor προσπαθεί να δημιουργήσει και να καλλιεργήσει μια βάση αφοσιωμένων πελατών, αλλά και μια βάση ισχυρών υποψηφίων franchisee, με ισχυρή προτίμηση για το δικό του προϊόν, αυξάνοντας και εντατικοποιώντας την προβολή της αλυσίδας σε όλα τα επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα :

Στόχος Στρατηγικής : Είναι η απόκτηση ισχυρής θέσης στην αγορά με τη δημιουργία ισχυρής γκάμας προϊόντων και ενός ισχυρού συστήματος franchise. Επιτυγχάνονται πολύ καλές οικονομικές συμφωνίες με τους προμηθευτές, το product mix αναβαθμίζεται έντονα. Οι franchisees επιλέγονται με αυστηρά κριτήρια. Βασικός παράγοντας αποτελεί η δημιουργία loyal customers, η οποία στήνεται με την βοήθεια σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων (π.χ. CRM) και ταυτόχρονα διασφαλίζεται η ορθή λειτουργία του δικτύου, μέσω μηχανογράφησης (π.χ. ERP), μέσω ισχυροποίησης της ανθρώπινης (στελεχιακό δυναμικό, εκπαίδευση κ.λ.π.) και υλικοτεχνικής (αποθήκη, στόλος διανομής κ.λ.π.) υποδομής της αλυσίδας.

Ανταγωνισμός : Έχουμε την πρώιμη περίοδο επιθετικών ανταγωνιστών, που παρουσιάζουν το concept κάπως τροποποιημένο, προσφέροντας βελτιωμένες παραλλαγές του προϊόντος, αλλά και του franchise concept σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, αλλά και των υποψήφιων επενδυτών. Είναι πολύ συνηθισμένο, μετά τον «πρωτεργάτη» του concept να ακολουθούν και πολλοί άλλοι, αλλά και να «ξεπηδούν» από τα υφιστάμενα στελέχη του ανταγωνιστικά concept.

Στόχος Τιμολόγησης : Σ' αυτό το στάδιο και πάντα ανάλογα με τον εκάστοτε κλάδο, η μείωση της τιμής λιανικής καθώς αυξάνεται η ζήτηση του προϊόντος, συνοδευόμενη και από γνώση της παραγωγής και από την εμπειρία αναζήτησης προϊόντων οδηγεί σε μείωση του κόστους. Η πράξη έχει δείξει ότι οι τιμές μειώνονται παράλληλα με το κόστος. Φυσικά, υπάρχουν και κλάδοι, όπου οι τιμές λιανικής είτε παραμένουν σταθερές είτε αυξάνονται, καθώς τα προϊόντα και τα καταστήματα γίνονται περισσότερο επώνυμα.

Στόχος προβολής : Έχουμε ισχυροποίηση της προτίμησης και του προϊόντος, αλλά και του συστήματος Franchise με έντονη προβολή. Είναι γεγονός ότι οι υποψήφιοι επενδυτές επηρεάζονται ιδιαίτερα από τις διαφημίσεις των



προϊόντων, αφού άλλωστε αντιλαμβάνονται ότι πραγματοποιούνται εις όφελός τους.

Στόχος διάθεσης και διανομής : Η διανομή είναι γενικά εντατική με καλή τροφοδότηση των μεσαζόντων, αλλά και με το ελάχιστο κόστος των αποθεμάτων. Γίνεται προσπάθεια για ορθή διαχείριση του κυκλώματος Logistics και γενικότερα της συμπίεσης του κόστους και αύξησης της αποδοτικότητας όλων των operational λειτουργιών.

### **3.7.3 Η ΑΡΧΗ ΤΟΥ ΤΕΛΟΥΣ ή Η ΩΡΑ ΤΗΣ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗΣ – ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ**

Στο στάδιο αυτό του κορεσμού ή της ωριμότητας τόσο οι καταναλωτές, όσο και οι επενδυτές ψάχνουν για νέες διεξόδους με άλλες προδιαγραφές προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους. Έτσι λοιπόν ο αριθμός των δυνητικών καταναλωτών, αλλά και των επενδυτών τείνει μειούμενος με αποτέλεσμα να έχουμε κάμψη των πωλήσεων και στους δυο τομείς. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον τείνει να σταθεροποιείται, παίρνοντας πολλές φορές την μορφή ολιγοπωλίου και η στρατηγική των ανταγωνιστών γίνεται περισσότερο αμυντική. Οι ευκαιρίες αύξησης του κόστους είναι περιορισμένες και παίρνουν συνήθως την μορφή είτε της ανευρέσεως νέων χρηστών είτε την αύξηση των υπαρχόντων. Η στασιμότητα στα κέρδη είναι γεγονός ενώ είναι δυνατό να εμφανιστεί και κάποια μικρή μείωση.

Στόχος Στρατηγικής : Είναι η βελτίωση της θέσης έναντι των ανταγωνιστών με βελτίωση στο προϊόν και νέες προσεγγίσεις προβολής και διάθεσης.

Ανταγωνισμός : Έχουμε σχετική σταθεροποίηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, με τον φόβο να εμφανιστούν νέα ανταγωνιστικά και δυνατά concept.

Στόχος Τιμολόγησης : Σ' αυτό το στάδιο έχουμε βελτίωση της δομής του κόστους με πιθανή δυνατότητα μείωσης της τιμής. Η στρατηγική τιμολόγησης είναι έντονα αμυντική.

Στόχος Προβολής : Έχουμε ανάπτυξη προβολής με στόχο την διατήρηση των μεσαζόντων και στόχευση σε mass promotions.

Στόχος διάθεσης και διανομής : Διανομή εντατική με καλή τροφοδοσία των μεσαζόντων, αλλά με ελάχιστο κόστος αποθεμάτων.

#### **3.7.4 ΑΠΟΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ CONCEPT – ΚΑΜΨΗ**

Οι πωλήσεις και τα κέρδη μειώνονται ραγδαία, πολλοί ανταγωνιστές αποσύρονται από την συγκεκριμένη αγορά. Γι' αυτό μια επιλογή που έχει ο Franchisor είναι να μειώσει στο ελάχιστο τα κονδύλια που διατίθενται για το μάρκετινγκ του προϊόντος, όπως και το κόστος παραγωγής, ενώ παράλληλα να αυξήσει την τιμή του προϊόντος ή να προσφύγει σε λογικές «εκποιήσεις» για να πάρει ότι κέρδη υπάρχουν από το προϊόν. Μια άλλη επιλογή είναι η κατάργηση του concept και του προϊόντος.

Βέβαια ότι καλύτερο είναι να έχει διαπιστωθεί η ανάγκη πλήρους αναδιαμόρφωσης ολόκληρου του concept από την προηγούμενη φάση της ωρίμανσης, ώστε η αλυσίδα να είναι πάντα ανταγωνιστική. Στη πράξη, η αναδιαμόρφωση αφορά σε νέο προσανατολισμό της αλυσίδας, νέο στήσιμο των καταστημάτων, νέο product mix, ακόμη και ανασχεδιασμό του λογοτύπου. Τα παραπάνω πραγματοποιούνται συχνά σε ταχέως αναπτυσσόμενους κλάδος όπως οι τηλεπικοινωνίες κ.λ.π. Επίσης η «κάμψη» παρατηρείται συχνότατα και είναι κάτι φυσικό σε επίπεδο προϊόντων.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το μοντέλο του ΚΖΠ είναι ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού. Η χρησιμότητά του εξαρτάται από την ικανότητα του franchisor να εντοπίζει αλλαγές στο κόστος, στη ταμειακή

ρευστότητα, στο κατά μονάδα κέρδος, στη δομή της αγοράς, στις δραστηριότητες των ανταγωνιστών, στις ανάγκες των καταναλωτών, αλλά και των επενδυτών σε διάφορα στάδια του ΚΖΠ. Αναμφισβήτητα ο franchisor μπορεί να πάρει αποφάσεις για τη σχεδίαση της στρατηγικής του σε όλα τα επίπεδα, βασιζόμενος σε όλα τα παραπάνω, μπορεί δηλαδή να εξετάσει και να αναλύσει τους παράγοντες που επηρεάζουν κάθε φορά την επιχειρηματική του απόφαση. Βασικό θέμα είναι η κατανόηση, ότι τόσο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, όσο και το επιχειρηματικό concept υπόκεινται στο νόμο του ΚΖΠ και ότι η ανανέωση του concept και ίσως ο πλήρης ανασχεδιασμός του όταν υπάρχει ανάγκη, αποτελεί υποχρέωση του franchisor.

### **3.8 ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ<sup>9</sup>**

Η απόδοση των δικτύων Franchise επηρεάζεται άμεσα από τη σταθερότητα των καταστημάτων, ιδιαίτερα σε περιόδους δυναμικής ανάπτυξης και σε περιόδους εμφάνισης νέων δραστηριοτήτων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ωρίμανσης του θεσμού, τόσο μεγαλύτερη είναι η σταθερότητα των δικτύων η οποία χαρακτηρίζεται περισσότερο από ενδο-δικτυακές μεταβολές (δηλ. μεταβιβάσεις μονάδων μεταξύ των Franchisees), που δεν επηρεάζουν τη λειτουργική συνέχεια και την επιχειρηματικότητα των δικτύων.

Η σταθερότητα των δικτύων επηρεάζεται από τις παρακάτω μεταβολές :

- Ιδιόκτητα καταστήματα που πωλούνται από τον Franchisor σε Franchisees κατά τα πρώτα χρόνια ανάπτυξης του δικτύου. Αυτό συμβαίνει διότι, δεδομένης της περιορισμένης προσφοράς σημείων υψηλής εμπορευσιμότητας, οι Franchisors οδηγούνται στην ανάπτυξη νέων καταστημάτων σε επιλεγμένες περιοχές με σκοπό την μετέπειτα πώλησή τους σε κατάλληλους συνεργάτες.

---

9. ICAP, Έρευνα για το Franchising, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2002, σελ. 43 – 46.

- Ιδιόκτητα καταστήματα που κλείνουν. Στην περίπτωση αυτή πρόκειται είτε για ανεπιτυχή επιλογή τοποθεσίας ή για μεταφορά σε άλλη τοποθεσία μέσα σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή με πιο συμφέροντες όρους. Η πρώτη αιτία είναι η πιο συνήθης.
- Καταστήματα Franchise που επαναγοράζονται από τον Franchisor. Η περίπτωση αυτή αφορά λύση της συμφωνίας Franchise, είτε διότι ο συνεργάτης δεν συμμορφώθηκε με τους όρους της συμφωνίας ή διότι δεν απέδωσε η μονάδα και η συνεργασία με αποτέλεσμα να αναλάβει την διαχείριση ο Franchisor, ή διότι ο συνεργάτης αποφασίζει να αποσυρθεί για προσωπικούς λόγους. Η επαναγορά μονάδων Franchise μπορεί να συνοδευτεί από την πώληση σε άλλον Franchisee αργότερα.
- Καταστήματα Franchise που κλείνουν. Η περίπτωση αυτή αφορά καθαρά ανεπιτυχείς μονάδες είτε λόγω ανεπιτυχούς επιλογής σημείων ή αναποτελεσματικής διαχείρισης από τον Franchisee, αλλά ακόμη και εξαιτίας αναποτελεσματικής συνεργασίας με τον Franchisor.

Οι δείκτες σταθερότητας που παρουσιάζονται στο Πίνακα 15 εκφράζουν τις μεταβολές που προαναφέρθηκαν. Σημειώνεται ότι, η σταθερότητα των δικτύων είναι αντιστρόφως ανάλογη του δείκτη. Δηλαδή όσο μικρότερος είναι ο δείκτης, τόσο μεγαλύτερη είναι η σταθερότητα των δικτύων.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 15 : ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ – ΔΕΙΚΤΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ (ΣΥΝΟΛΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ)</b>				
	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
<b>ΔΕΙΚΤΗΣ CONVERSION ΤΩΝ ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ</b>	<b>7,3%</b>	<b>4,3%</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,0%</b>
<b>ΔΕΙΚΤΗΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ FRANCHISEES</b>	<b>0,7%</b>	<b>0,9%</b>	<b>2,3%</b>	<b>1,2%</b>
<b>ΠΟΣΟΣΤΟ FAILURE ΤΩΝ FRANCHISEES</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,4%</b>	<b>1,5%</b>	<b>0,7%</b>
<b>ΔΕΙΚΤΗΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ</b>	<b>7,3%</b>	<b>4,6%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,1%</b>
<b>ΠΟΣΟΣΤΟ FAILURE ΤΩΝ ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,3%</b>	<b>1,1%</b>

Πηγή : Έρευνα ICAP

Ο δείκτης σταθερότητας των Franchisees υπολογίζεται ως το άθροισμα των καταστημάτων Franchise που επαναγοράσθηκαν ή έκλεισαν, προς το σύνολο των καταστημάτων Franchise. Κατά το διάστημα 1998 – 2001 το ποσοστό αυτό εξελίχθηκε από 0,7% σε 1,2%. Σημειώνεται ότι ο δείκτης ακολουθεί αυξητική πορεία από το 1998 (0,7%) μέχρι το 2000 (2,3%) και το 2001 μειώνεται στο 1,2%. Η τάση αυτή αντανακλά την εξέλιξη του αριθμού των επιχειρήσεων (δηλ. τον κύκλο ζωής).

Ο δείκτης σταθερότητας των ιδιόκτητων καταστημάτων υπολογίζεται ως το άθροισμα των καταστημάτων που πουλήθηκαν σε Franchisees ή έκλεισαν, προς το σύνολο των ιδιόκτητων καταστημάτων. Κατά το διάστημα 1998 – 2001 το ποσοστό αυτό εξελίσσεται από 7,3% σε 3,1%. Ειδικότερα, ο δείκτης σταθερότητας βελτιώνεται από το 1998 έως το 2001, γεγονός που αντιστοιχεί με την εξέλιξη του αριθμού των επιχειρήσεων και τις φάσεις ανάπτυξης των δικτύων. Δηλαδή, είναι φυσικό στα πρώτα 2-3 χρόνια ανάπτυξης ενός συστήματος Franchise να υπάρχουν αρκετές μεταβολές στη σύνθεση του δικτύου οι οποίες αργότερα σταθεροποιούνται. Ο δείκτης σταθερότητας ιδιόκτητων καταστημάτων επηρεάζεται από το βαθμό μετατροπής ιδιόκτητων καταστημάτων σε μονάδες Franchise. Δηλαδή στη πράξη, το μεγαλύτερο

ποσοστό του δείκτη κατά το παραπάνω διάστημα αφορά το «conversion» ιδιόκτητων καταστημάτων.

Ο δείκτης αποτυχίας (ποσοστό failure) των ιδιόκτητων καταστημάτων υπολογίζεται ως τα ιδιόκτητα καταστήματα που έκλεισαν προς το σύνολο των ιδιόκτητων καταστημάτων. Κατά το παραπάνω διάστημα ο δείκτης αυτός εξελίχθηκε ανοδικά από 0% έως 1,1%. Η τάση αυτή είναι αναμενόμενη, αν ληφθεί υπόψη η εξέλιξη του αριθμού των επιχειρήσεων και η εξέλιξη των δικτύων. Δηλαδή, το 2001 είναι φυσικό να έχουμε μεγαλύτερο ποσοστό καταστημάτων που κλείνουν, καθώς οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιήθηκαν από τα μέσα της δεκαετίας και έπειτα έχουν φτάσει σε φάση ωρίμανσης. Το σύνολο των καταστημάτων που έκλεισαν το 2001 ήταν 20 σε σύγκριση με 4 το 1998.

Ο δείκτης αποτυχίας (ποσοστό failure) των καταστημάτων Franchise υπολογίζεται ως τα καταστήματα Franchise που έκλεισαν προς το σύνολο των καταστημάτων Franchise. Κατά το διάστημα 1998 – 2001, ο δείκτης αυτός κυμάνθηκε από 0,4% έως 1,5%. Το ανώτερο ποσοστό παρουσιάζεται το 2000, ενώ το 2001 ο δείκτης μειώθηκε στο 0,7%.

Ο δείκτης «conversion» υπολογίζεται ως το σύνολο των ιδιόκτητων καταστημάτων που πουλήθηκαν σε Franchisees προς το σύνολο των ιδιόκτητων καταστημάτων. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι, το Franchising Μετατροπής είναι μια μέθοδος ανάπτυξης των δικτύων που σε διεθνές επίπεδο προκύπτει, είτε όπως παραπάνω ή με την προσχώρηση μιας ανεξάρτητης επιχείρησης στο δίκτυο όταν το αντικείμενο δραστηριότητας είναι το ίδιο με αυτό του Franchisor. Τυπικά παραδείγματα αυτού του τύπου είναι τα φαρμακεία, τα supermarket, τα καταστήματα οπτικών και φωτογραφικών ειδών και ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις στο τομέα της υγείας (π.χ. διαγνωστικά κέντρα), όπου ο Franchisee διαθέτει την απαιτούμενη άδεια ασκήσεως επαγγέλματος. Ο παρατηρούμενος ρυθμός μετατροπής κατά το παραπάνω διάστημα (7,3% - 2%) ακολουθεί τη φάση της «ωρίμανσης» των επιχειρήσεων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Ιστοσελίδα [www.wfc.com](http://www.wfc.com) (World Franchise Council)
2. Νάντια Μπουτζούρη, Επέκταση στο εξωτερικό, Franchise Directory 2003, σελ. 31.
3. Πλάτων Τρ. Μαλικούρτης, Επέκταση εκτός συνόρων, Franchise Directory 2003, σελ. 32 – 37.
4. ICAP, Έρευνα για το Franchising, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2002, σελ. 43 – 46.
5. Βιγλάκη Μαρία, Όχημα ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων το Franchising, Εφημερίδα Κέρδος, Φεβρουάριος 2003, Ετήσια έκδοση, σελ 10 – 11.
6. Βιγλάκη Μαρία, ό.π.
7. Πανόραμα Franchise 2003, Ετήσια έκδοση του Franchise – Business, Έρευνα για το Franchising, σελ. 90 – 104.
8. Σόνια Παπαγεωργίου, Ο κύκλος ζωής ενός συστήματος Franchise, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr) .
9. ICAP, ό.π.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

# **ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ FRANCHISING ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ FRANCHISE ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΑΤΤΙΚΗΣ**



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

### **4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια το Franchising στην Ελλάδα είναι ένας καινούριος θεσμός των τελευταίων χρόνων. Οι βιβλιογραφία και οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί μπορούμε να πούμε ότι είναι περιορισμένες και αναφέρονται συνήθως στους Franchisors και το τι αυτοί προσφέρουν στους Franchisees στα πλαίσια της γενικότερης συνεργασίας τους, καθώς και στο γενικότερο περιβάλλον τους Franchising στην Ελλάδα.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 3), εξετάστηκε η πλευρά των Franchisors σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες που έχουν γίνει στο αντικείμενο αυτό. Σε αυτό το κεφάλαιο έγινε μια προσπάθεια μέσω εμπειρικής έρευνας , να εξεταστεί η άλλη πλευρά του νομίσματος, δηλαδή οι Franchisees.

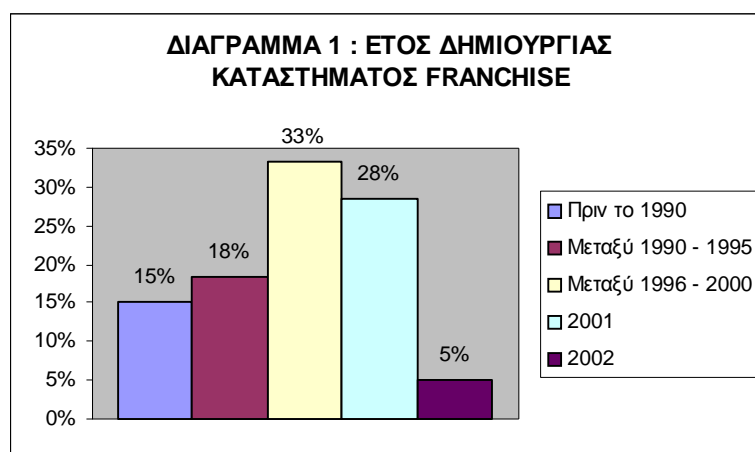
### **4.2 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ**

Η έρευνα διεξήχθη το χρονικό διάστημα από τον Δεκέμβριο του 2002 μέχρι το Μάρτιο του 2003. Στην έρευνα αυτή συμπεριλήφθηκαν όλες οι κατηγορίες Franchising στο νομό Αττικής (Εστίαση, Καταστήματα τροφίμων – ποτών, Ένδυση & Υπόδηση, Οικιακός εξοπλισμός – Υπηρεσίες, Άλλα καταστήματα λιανικής, Προσωπική φροντίδα και αναψυχή, Λοιπές υπηρεσίες και Εκπαίδευση). Το δείγμα της έρευνας ήταν 60 καταστήματα Franchising αντιπροσωπευτικά όλου του πληθυσμού της έρευνας. Σκοπός της έρευνας ήταν να εξεταστεί το περιβάλλον των Franchised καταστημάτων στο νομό Αττικής. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται παρακάτω. Έχει μεγάλη σημασία και ενδιαφέρον να δούμε το πώς

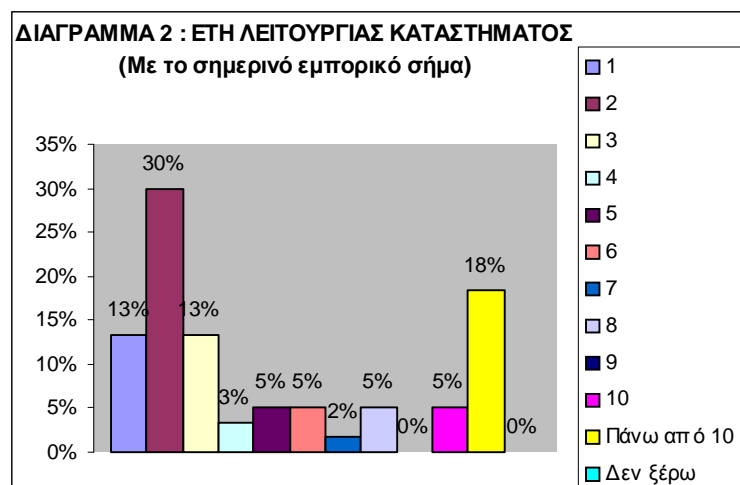
οι Franchisees σκέφτονται, με τι είναι ευχαριστημένοι και με τι δυσαρεστημένοι ως αναφορά την επιλογή τους να γίνουν επιχειρηματίες χρησιμοποιώντας τη μέθοδο του Franchising. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς της έρευνας παρουσιάζεται στο παράρτημα.

#### 4.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ FRANCHISE

Η πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορούσε το έτος λειτουργίας του καταστήματος Franchise. Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1 το 33% απάντησε ότι το κατάστημα δημιουργήθηκε το χρονικό διάστημα μεταξύ 1996 – 2000, το 28% απάντησε ότι το κατάστημα δημιουργήθηκε το 2000, 18% απάντησε ότι η δημιουργία του καταστήματος έγινε μεταξύ 1990 – 1995, το 15% ότι το κατάστημα δημιουργήθηκε πριν το 1990 και το 5% ότι το κατάστημα δημιουργήθηκε το 2002. Είναι εμφανές ότι τα πιο πολλά καταστήματα του δείγματος δημιουργήθηκαν μεταξύ 1996 – 2000 και στη συνέχεια το 2001.



Η δεύτερη ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορούσε τα έτη λειτουργίας του καταστήματος με το σημερινό εμπορικό σήμα. Το 30% των ερωτηθέντων απάντησε ότι το κατάστημα λειτουργεί 2 έτη, το 18% ότι λειτουργεί πάνω από 10 έτη, το 13% ότι λειτουργεί 1 έτος, ένα άλλο 13% ότι λειτουργεί 3 έτη, 5% ότι λειτουργεί 5 έτη, 5% ότι λειτουργεί 6 έτη, 5% ότι λειτουργεί 8 έτη και ένα άλλο 5% ότι λειτουργεί 10 έτη. Επίσης ένα 3% απάντησε ότι το κατάστημα λειτουργεί 4 έτη και τέλος ένα 2% απάντησε ότι το κατάστημα λειτουργεί 7 έτη. Αυτά φαίνονται πιο καθαρά στο Διάγραμμα 2.



#### 4.4 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΑΛΛΑ ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE

Η τρίτη και η τέταρτη ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορούσαν τη συνεργασία με άλλα δίκτυα Franchise. Στην ερώτηση αν το κατάστημα αυτό είναι το μοναδικό που έχετε με αυτό το εμπορικό σήμα, το 60% απάντησε ναι και το 40% απάντησε όχι.

Πίνακας 1 : Είναι το μοναδικό κατάστημα που έχετε με αυτό το εμπορικό σήμα ;	
ΝΑΙ	60%
ΟΧΙ	40%

Η τέταρτη ερώτηση είχε να κάνει με τη συνεργασία με άλλα δίκτυα Franchise. Το 17% απάντησε ότι έχει συνεργασία με άλλα δίκτυα Franchise και το 83% έδωσε αρνητική απάντηση (Πίνακας 2).

Πίνακας 2 : Έχετε μήπως συνεργασία με άλλο δίκτυο Franchise;	
ΝΑΙ	17%
ΟΧΙ	83%

Επομένως από αυτές τις δύο ερωτήσεις να βγάλουμε το συμπέρασμα ότι από το 40% του δείγματος που δεν έχουν ένα μόνο κατάστημα με ένα συγκεκριμένο εμπορικό σήμα, το 17% αυτού του ποσοστού έχει συνεργασία με κάποιο άλλο δίκτυο Franchise.

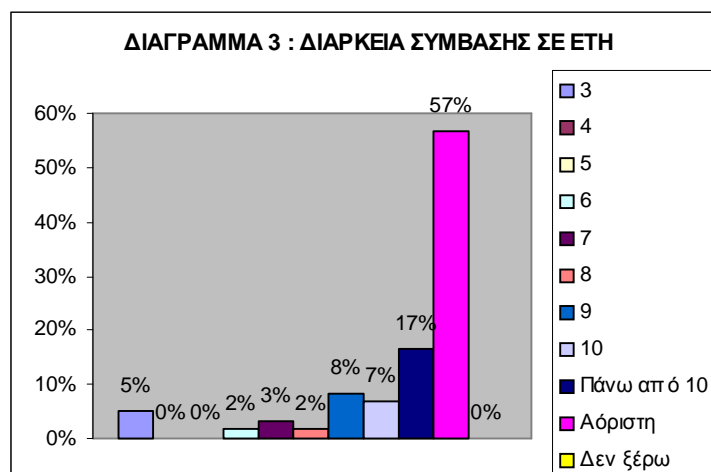
#### 4.5 ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η ερώτηση 5 της έρευνας είχε να κάνει με τον αριθμό του προσωπικού του καταστήματος Franchise (συμπεριλαμβανομένου και του αριθμού των part time υπαλλήλων). Ο μέσος όρος του 97% του δείγματος ήταν κατά μέσο όρο 4 υπάλληλοι ανά κατάστημα Franchise. Το 3% του δείγματος είχε κατά μέσο όρο 32 υπαλλήλους ανά κατάστημα Franchise. Κρίθηκε σκόπιμο να γίνει αυτός ο διαχωρισμός του ποσοστού, λόγω των ακραίων τιμών που υπήρχαν στο δείγμα (3%) και αφορούσαν μεγάλες εταιρείες εστίασης (Goody's, McDonalds, Everest).

Οι τιμές αυτές αφαιρέθηκαν ούτως ώστε να μην αλλοιωθεί το αποτέλεσμα. Το 97% του δείγματος είχε ένα μέσο όρο υπαλληλικού προσωπικού 4 το οποίο θεωρείται ικανοποιητικό και λογικό.

#### 4.6 ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Οι Franchisees ρωτήθηκαν για τη διάρκεια της σύμβασης του καταστήματός τους με τον Franchisor. Το 57% (όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 3) απάντησε ότι η αρχική σύμβασή τους με τον Franchisor ήταν αορίστου χρόνου. Στη συνέχεια το 17% απάντησε ότι η σύμβαση ήταν πάνω από 10 έτη, το 8% ότι η σύμβασή τους ήταν για 9 χρόνια, το 7% απάντησε ότι η σύμβαση τους ήταν δεκαετής, το 5% ότι η σύμβαση ήταν τριετής, το 3% ότι η σύμβαση ήταν 7ετής, ένα 2% απάντησε ότι η σύμβαση ήταν για 6 χρόνια και ένα άλλο 2% ότι η σύμβαση ήταν 8ετής.



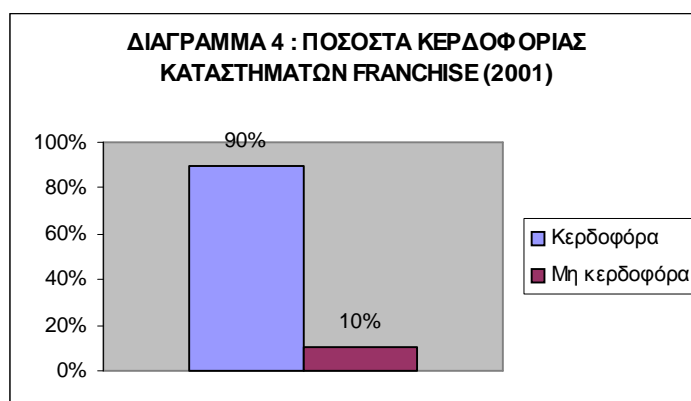
Στην έβδομη ερώτηση αν η σύμβαση έχει ανανεωθεί, το 8% απάντησε θετικά και το 92% απάντησε αρνητικά (Πίνακας 3). Φυσικά στο 92% συμπεριλαμβάνεται και το ποσοστό το οποίο απάντησε ότι η σύμβαση ήταν αορίστου χρόνου καθώς και οι

επιχειρήσεις οι οποίες είχαν μια σύμβαση ορισμένου χρόνου αλλά αυτή δεν έχει ανανεωθεί ακόμη γιατί δεν έχει εξαντληθεί το χρονικό διάστημα της σύμβασης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : ΕΧΕΙ ΑΝΑΝΕΩΘΕΙ Η ΣΥΜΒΑΣΗ;	
ΝΑΙ	8%
ΟΧΙ	92%

#### 4.7. ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ FRANCHISE

Η ένατη ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορούσε την κερδοφορία των καταστημάτων Franchise (για το έτος 2001). Το 90% του δείγματος απάντησε ότι το κατάστημα είναι κερδοφόρο και το 10% απάντησε ότι το κατάστημα δεν ήταν κερδοφόρο (Διάγραμμα 4).

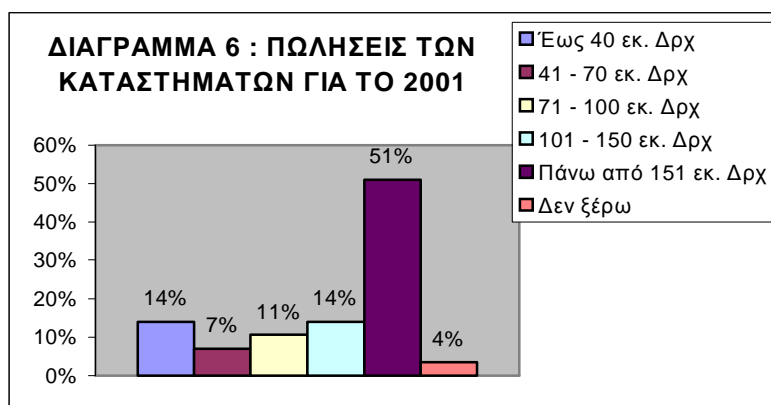


Η ερώτηση 11 του ερωτηματολογίου αφορούσε τα αποτελέσματα από τη λειτουργία του καταστήματος σε σχέση με τις προσδοκίες. Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 5, το 40% του δείγματος ισχυρίστηκε ότι οι προσδοκίες του σε σχέση με τα αποτελέσματα ξεπεράστηκαν, το 25% ότι τα αποτελέσματα ήταν χαμηλότερα

από τις προσδοκίες του, το 32% ότι οι προσδοκίες ήταν ίσες με τα αποτελέσματα και ένα 2% δεν απάντησε.



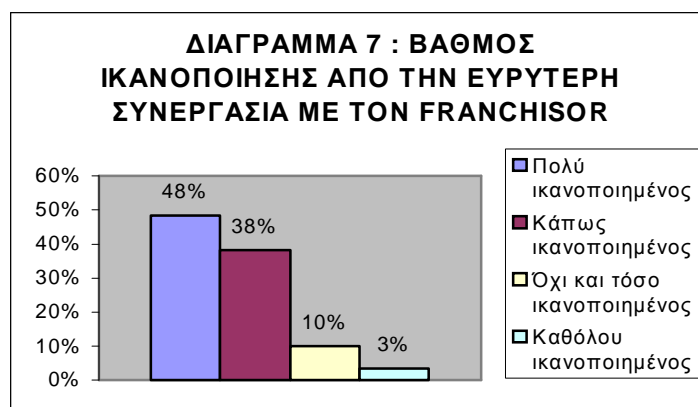
Η ερώτηση 14 του ερωτηματολογίου είχε να κάνει με τις πωλήσεις των καταστημάτων Franchise για το έτος 2001. Το 51% απάντησε ότι οι πωλήσεις του ήταν πάνω από 151 εκ. δρχ, 14% απάντησε ότι οι πωλήσεις του ήταν από 101 – 150 εκ. δρχ, ένα άλλο 14% ότι οι πωλήσεις δεν ξεπέρασαν τα 40 εκ. δρχ., 11% ότι οι πωλήσεις κυμάνθηκαν στη κλίμακα 71 – 100 εκ. δρχ., 7% απάντησε ότι οι πωλήσεις ήταν από 41 – 70 εκ. δρχ. και το 4% δεν απάντησε (Διάγραμμα 6).



Στο Διάγραμμα 6 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (51%) έχει ξεπεράσει τα 151 εκ.δρχ. (τζίρος) για το 2001. Στο Διάγραμμα 5 όμως παρατηρούμε ότι ένα ποσοστό 25% δηλώνει ότι τα αποτελέσματα ήταν χαμηλότερα από τις προσδοκίες, και ένα 32% ότι τα αποτελέσματα ήταν ίσα με τις προσδοκίες. Σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των Franchisees (όσον αφορά την κερδοφορία) που θα δούμε παρακάτω, θα διαπιστώσουμε ότι το κομμάτι της κερδοφορίας είναι κάτι το οποίο απασχολεί σε μεγάλο βαθμό τους Franchisees και ότι αναμένουν συνεχώς όλο και μεγαλύτερα κέρδη, απαιτώντας από τους Franchisors να τους βοηθήσουν να το επιτύχουν αυτό.

#### 4.8 ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΝ FRANCHISOR

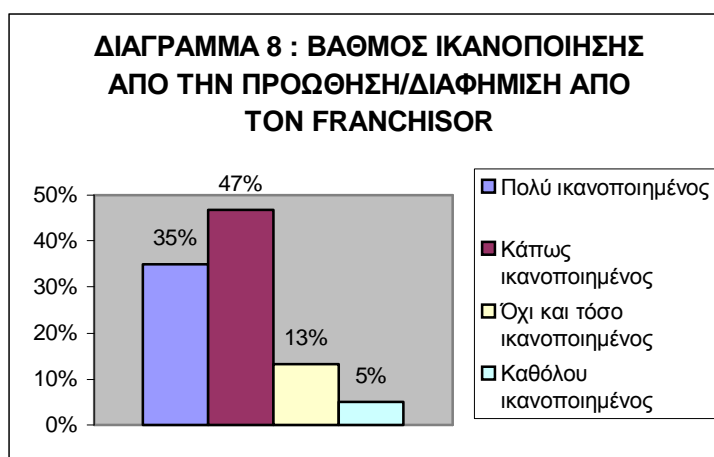
Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε, έγινε μια προσπάθεια μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των Franchisees στους διάφορους τομείς συνεργασίας με τους Franchisors. Όσον αφορά την ευρύτερη συνεργασία με τον Franchisor (όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 7), το 48% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την ευρύτερη συνεργασία με τον Franchisor, 38% ότι είναι κάπως ικανοποιημένοι, 10% όχι και τόσο ικανοποιημένοι και 3% καθόλου ικανοποιημένοι.





#### 4.9 ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ / ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ FRANCHISOR

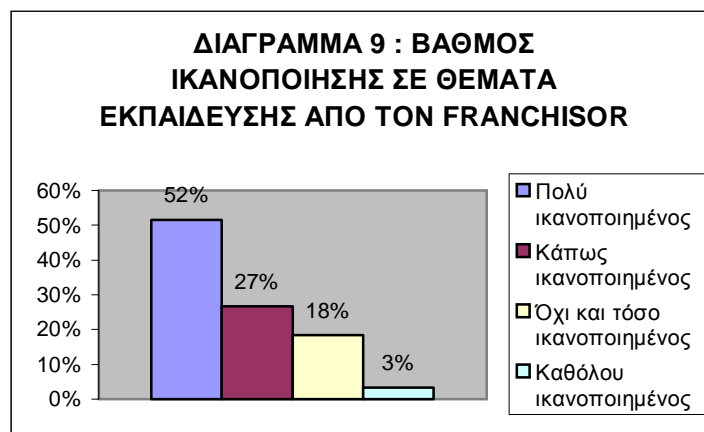
Στη συνέχεια έγινε μια προσπάθεια ανεύρεσης του βαθμού ικανοποίησης σε ορισμένους τομείς συνεργασίας με τον Franchisor. Ένας από αυτούς τους τομείς είναι και η προώθηση / διαφήμιση που προσφέρεται από τους Franchisors στα καταστήματα. Σε προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 1, Διάγραμμα 4) είδαμε ότι σε μια έρευνα που είχε γίνει, οι Franchisors υποστήριζαν (σε ένα ποσοστό 92,4%) ότι έχουν και διατηρούν πολλά προγράμματα υποστήριξης και διαφήμισης των καταστημάτων Franchise. Από το Διάγραμμα 8 όμως (που φαίνεται αμέσως παρακάτω) ένα ποσοστό 47% του δείγματος των Franchisees υποστηρίζει ότι είναι κάπως ικανοποιημένοι από την διαφήμιση και την προώθηση που τους προσφέρει ο Franchisor, ένα ποσοστό 35% είναι πολύ ευχαριστημένοι, 13% είναι όχι και τόσο ικανοποιημένοι και 5% δηλώνουν καθόλου ικανοποιημένοι.



Το θέμα της διαφήμισης και της προώθησης, όπως θα δούμε και παρακάτω, είναι και αυτό κάτι το οποίο απασχολεί έντονα τους Franchisees και είναι ένα θέμα προς συνεχή βελτίωση.

#### 4.10 ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ FRANCHISOR

Στο Κεφάλαιο 1, Διάγραμμα 3 είδαμε ότι οι Franchisors έχουν διάφορους τρόπους εκπαίδευσης των Franchisees, είτε στο χώρο του Franchisor, είτε με σεμινάρια επιμόρφωσης και ενημέρωσης, είτε με εκπαίδευση στο κατάστημα του Franchisee. Πραγματικά στην έρευνα που έγινε το αποτέλεσμα όσον αφορά την εκπαίδευση ήταν θετικό. Αυτό φαίνεται και πιο αναλυτικά στο Διάγραμμα 9. Ένα ποσοστό 52% του δείγματος δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση που τους προσφέρεται, ένα 27% είναι κάπως ικανοποιημένοι, 18% είναι όχι και τόσο ικανοποιημένοι και ένα 3% δηλώνουν ανικανοποίητοι από την εκπαίδευση.



Η εκπαίδευση που αφορά τους Franchisees μπορεί να διαχωριστεί σε :

1. Εκπαίδευση για managers καταστημάτων.
2. Εκπαίδευση για υπαλλήλους καταστημάτων Franchise.

Η εκπαίδευση που απευθύνεται τους managers καταστημάτων αφορά τις βασικές αρχές management, το marketing και τις πωλήσεις, το τοπικό marketing του καταστήματος, την επικοινωνία και τις δημόσιες σχέσεις, την ομαδική συνεργασία, τις βασικές αρχές ηγεσίας, την ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών, την παρακολούθηση και αξιολόγηση, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και γενικά ότι άλλο εφόδιο χρειάζεται ένας manager ενός καταστήματος προκειμένου να καταφέρει να πετύχει τους στόχους και τις προσδοκίες του

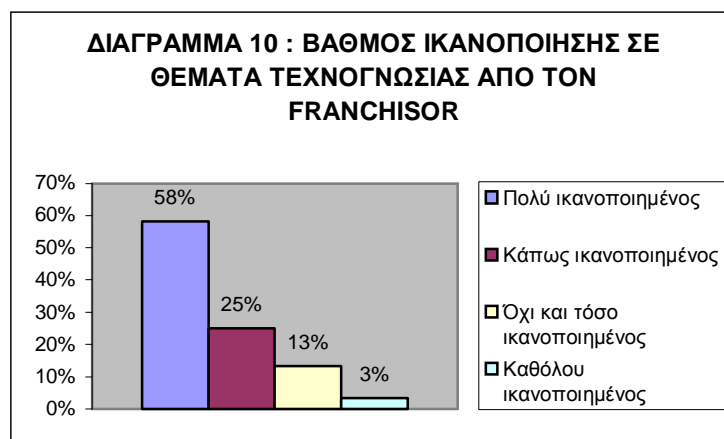
Η εκπαίδευση που απευθύνεται στους υπαλλήλους του καταστήματος Franchise αφορά και έχει πρωταρχικό στόχο την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών. Η ποιότητα στην εξυπηρέτηση αφορά την στάση του υπαλλήλου στους πελάτες, την κατανόηση της ποιότητας ως τρόπο ζωής, την κατανόηση παραπόνων, την αποτελεσματική ακρόαση, την επικοινωνία με τον πελάτη, την κατανόηση της γλώσσας του σώματος, την προσωπική ανάπτυξη – βελτίωση, τις τεχνικές πωλήσεων, την δημιουργία της καλής πρώτης εντύπωσης κ.α.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι γίνεται μια καλή προσπάθεια από τους Franchisors ώστε να εκπαιδεύσουν κατάλληλα είτε τους managers είτε τους υπαλλήλους των καταστημάτων Franchise με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των πελατών και κατά συνέπεια την αύξηση των πωλήσεων.

#### **4.11 ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ**

Στο τομέα που αφορά την ικανοποίηση των Franchisees από τους Franchisors τέθηκε και το θέμα της ικανοποίησης σε θέματα τεχνογνωσίας. Παρακάτω στο Διάγραμμα 10 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα. Το 58% του δείγματος δήλωσαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την άποψη της προσφοράς τεχνογνωσίας από τους Franchisors, το 25% δήλωσαν κάπως ικανοποιημένοι, το 13% όχι και τόσο ικανοποιημένοι και ένα ποσοστό 3% δήλωσαν πλήρως δυσαρεστημένοι.

Τα αποτελέσματα μπορούμε να πούμε ότι και σε αυτό το τομέα είναι ικανοποιητικά αφού το 83% (58% + 25%) χονδρικά ήταν ικανοποιημένοι.

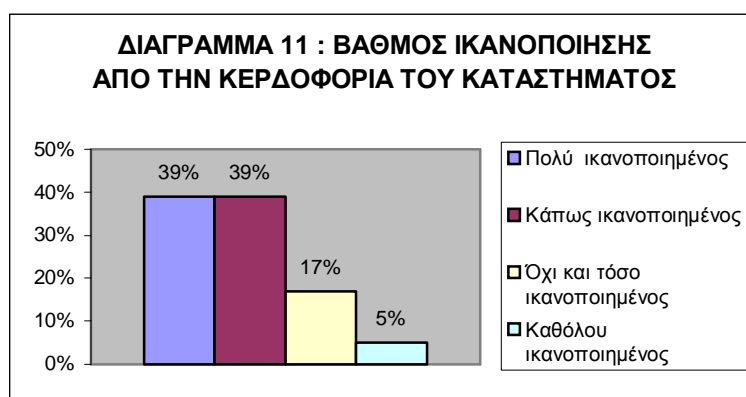


#### 4.12 ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟ ΘΕΜΑ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

Το θέμα της κερδοφορίας είναι κάτι που αναμφισβήτητα απασχολεί και ενδιαφέρει σε μεγάλο βαθμό τα καταστήματα Franchise. Η κερδοφορία είναι ο παράγοντας επιβίωσης των Franchisees και οτιδήποτε γίνεται, είτε αυτό λέγεται διαφήμιση είτε βελτίωση της εικόνας του καταστήματος, αποσκοπεί στο κέρδος. Στην έρευνα που έγινε, το 39% απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την κερδοφορία, ένα άλλο 39% απάντησαν ότι είναι κάπως ικανοποιημένοι, 17% απάντησαν ότι δεν είναι και τόσο ικανοποιημένοι και 5% ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι. Αυτά τα ποσοστά φαίνονται καλύτερα στο Διάγραμμα 11.

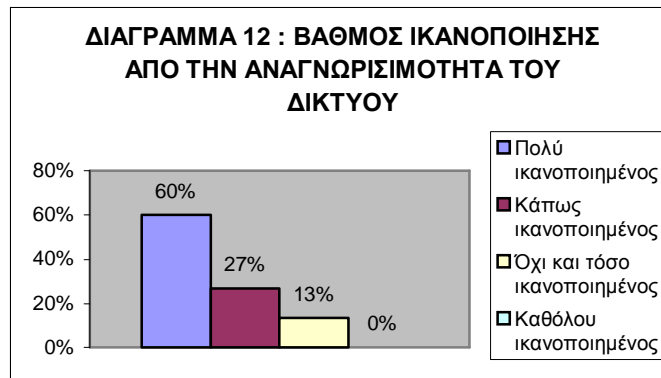
Συγκρίνοντας τα ποσοστά ικανοποίησης του παρακάτω Διαγράμματος με τα ποσοστά ικανοποίησης των προσδοκιών του Διαγράμματος 5 και τα ποσοστά των

πωλήσεων του Διαγράμματος 6, μπορούμε να πούμε ότι από την έρευνα προκύπτει ότι οι Franchisees είναι φαινομενικά ή και πραγματικά ικανοποιημένοι από την απόδοση της επένδυσής τους στο Franchising. Βέβαια το θέμα κερδοφορία τίγεται και παρακάτω στην ερώτηση που αφορά το τι επιπλέον επιθυμούν οι Franchisees από τους Franchisors.



#### 4.13 ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ

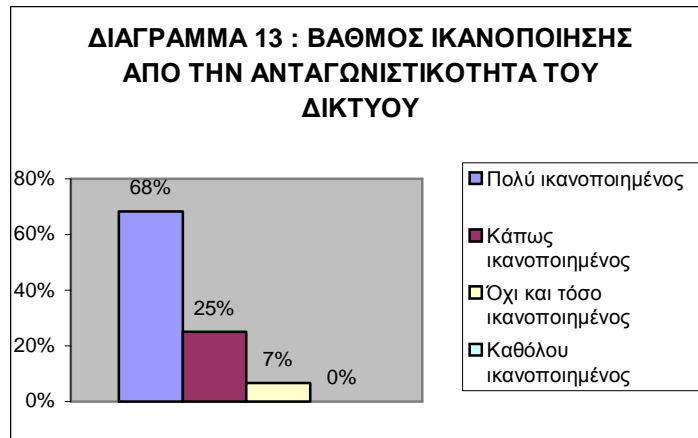
Είναι λογικό και αναμενόμενο ένας επιχειρηματίας ο οποίος θέλει να δραστηριοποιηθεί με τη μέθοδο του Franchise, να θέλει επίσης και την αναγνώριση του δικτύου Franchise το οποίο θα δραστηριοποιηθεί. Βέβαια αυτό μερικές φορές δεν είναι εφικτό γιατί η αναγνωρισιμότητα του δικτύου ισοδυναμεί τις πιο πολλές φορές με ένα «ακριβό» Franchise. Ωστόσο με τη διαφήμιση και τη σωστή προώθηση μπορεί ένα Franchise να γίνει εύκολα αναγνωρίσιμο στο κοινό. Το 60% του δείγματος στην έρευνα, απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την αναγνωρισιμότητα του δικτύου, το 27% δήλωσαν κάπως ικανοποιημένοι, και το 13% όχι και τόσο ικανοποιημένοι. Αυτά τα ποσοστά φαίνονται και παρακάτω στο Διάγραμμα 12.



#### 4.14 ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ

Ο ανταγωνισμός που υπάρχει σε όλες τις ελεύθερες οικονομίες είναι προφανές ότι υπάρχει και στις επιχειρήσεις που λειτουργούν μέσω του Franchise. Το πόσο ανταγωνιστικό είναι το κάθε δίκτυο έναντι των άλλων δικτύων μπορεί να μετρηθεί είτε με το μέγεθος των πωλήσεων που πραγματοποιεί το κάθε ένα, είτε με την φήμη που έχει αποκτήσει, είτε με πολλούς άλλους παράγοντες που το κάθε δίκτυο θεωρεί σημαντικούς για το συγκεκριμένο αντικείμενο που εξειδικεύεται.

Στην έρευνα που έγινε, το 68% του δείγματος απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την ανταγωνιστικότητα του δικτύου στο οποίο υπάγονται, 25% απάντησαν ότι είναι κάπως ικανοποιημένοι και ένα 7% δεν ήταν και τόσο ικανοποιημένοι. Αυτά φαίνονται παρακάτω στο Διάγραμμα 13.

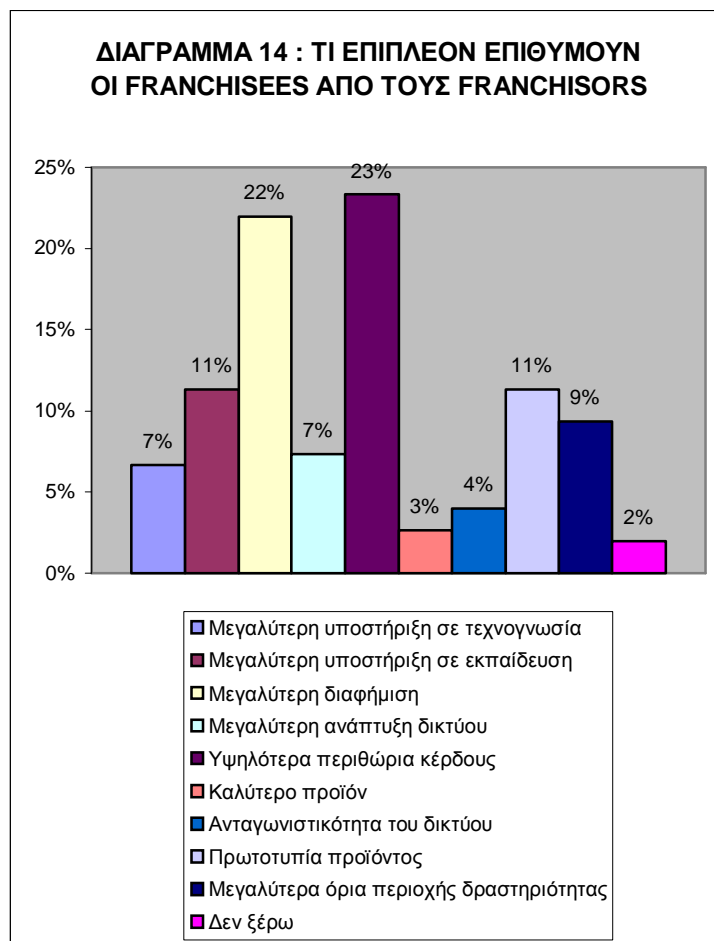


#### **4.15 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ FRANCHISEES ΚΑΙ ΤΙ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΠΙΘΥΜΟΥΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ FRANCHISORS**

Θεωρώντας ότι η επιλογή πολύ ικανοποιημένος και κάπως ικανοποιημένος στην έρευνα αντιστοιχεί με ικανοποίηση, και η επιλογή όχι και τόσο ικανοποιημένος και καθόλου ικανοποιημένος αντιστοιχεί με δυσαρέσκεια, και συμψηφίζοντας όλα τα παραπάνω ποσοστά που δηλώνουν το βαθμό ικανοποίησης, βγάζουμε το συμπέρασμα ότι ένα ποσοστό 84% δηλώνουν ικανοποιημένοι και ένα ποσοστό 16% δηλώνουν δυσαρεστημένοι.

Ο μεγάλος αυτός βαθμός ικανοποίησης βέβαια δεν σημαίνει ότι όλα είναι ρόδινα και εύκολα και ότι οι Franchisees δεν έχουν απαιτήσεις. Με την πάροδο του χρόνου, την εξέλιξη της τεχνολογίας, την εισαγωγή όλο και περισσότερων εταιρειών στον κύκλο του Franchising και συνεπώς την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, είναι φυσικό και αναμενόμενο οι Franchisees να έχουν όλο και πιο πολλές απαιτήσεις και να αναζητούν λύση για βελτίωση και αύξηση των πωλήσεών τους.

Στην έρευνα που έγινε, οι Franchisees ρωτήθηκαν για το τι επιπλέον επιθυμούν από τους Franchisors. Τα αποτελέσματα της έρευνας (Διάγραμμα 14) έδειξαν τα εξής : Το 23% ζητάει υψηλότερα περιθώρια κέρδους, το 22% ζητάει μεγαλύτερη διαφήμιση, 11% ζητάει καλύτερη εκπαίδευση, ένα άλλο 11% ζητάει πρωτοτυπία προϊόντος, 9% ζητάει μεγαλύτερα όρια περιοχής δραστηριότητας, 7% ζητάει μεγαλύτερη υποστήριξη σε τεχνογνωσία, ένα άλλο 7% ζητάει μεγαλύτερη ανάπτυξη δικτύου, 4% αναζητάει ανταγωνιστικότητα του δικτύου, 3% καλύτερο προϊόν και 2% δεν απάντησε.





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΑΠΟΨΕΙΣ – ΤΑΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΑΠΟΨΕΙΣ – ΤΑΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΠΤΙΚΕΣ**

### **5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

- Ø Στην Ελλάδα το Franchising άρχισε να αναπτύσσεται τα τελευταία χρόνια. Ξεκίνησε το 1976 με την εταιρεία Goody's και η ανάπτυξή του, ιδιαίτερα από το 1993 και μετά υπήρξε ραγδαία. Λόγω του βαθμού τεχνικής και οικονομικής ανάπτυξης, η Ελλάδα ήταν αρχικά χώρα κυρίως δικαιοδόχων. Ήδη όμως έχει καταστεί εμφανής η τάση ενός συνεχώς αυξανόμενου αριθμού ελληνικών επιχειρήσεων του κέντρου για γρήγορη ανάπτυξη, επέκταση και διάδοσή τους στην περιφέρεια.
  
- Ø Η μεγαλύτερη συγκέντρωση των καταστημάτων Franchise βρίσκεται στο νομό Αττικής (480 καταστήματα), ακολουθεί η Θεσσαλονίκη με 270, η Μακεδονία με 258 και στη συνέχεια οι άλλες πόλεις. Το γεγονός αυτό μπορούμε να πούμε ότι περιορίζει κατά κάποιον τρόπο την ανάπτυξη του θεσμού του Franchising. Οι περισσότεροι προτιμούν την δραστηριοποίηση μέσω του θεσμού αυτού, σε μια δοκιμασμένη περιοχή και είναι λίγοι αυτοί που αναλαμβάνουν το ρίσκο της δημιουργίας καταστήματος Franchise στην περιφέρεια.
  
- Ø Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας την τελευταία δεκαπενταετία που οδήγησε στην ταχύτερη ανάπτυξη των επικοινωνιών μέσω fax, e-mail, internet, intranet κ.λ.π. με την ταυτόχρονη αξιοποίηση της σύγκλισης επικοινωνιών και πληροφορικής στην καθημερινή επαγγελματική ενασχόληση, αποτέλεσε πρόκληση και ευκαιρία εκμετάλλευσης για κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα για αυτούς που αναπτύσσονται με franchising. Κατά

γενική ομολογία, οι εξελίξεις αυτές διευκολύνουν την διεκπεραίωση των εργασιών, εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο, ενέργεια και χρήμα. Κατά πόσο όμως οι εξελίξεις αυτές μπορούν να αξιοποιηθούν σωστά, ώστε να βοηθηθεί η ανοικτή επικοινωνία μεταξύ των δυο μερών; Η απάντηση εξαρτάται από το πώς αντιλαμβάνεται ο καθένας τις εξελίξεις της τεχνολογίας και κατά πόσο είναι διατεθειμένος να αποδεχθεί και να ενσωματώσει παραγωγικά τις αλλαγές αυτές, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

- Ø Από τις κύριες υποχρεώσεις του Franchisor προς τους Franchisees ξεχωρίζουν η κατάρτιση Επιχειρηματικού Σχεδίου, η στοχοποίηση και ο προϋπολογισμός πωλήσεων, η παραχώρηση του εγχειριδίου λειτουργίας της επιχείρησης, η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού σύμφωνα με τις προδιαγραφές της εταιρείας, η επιθεώρηση των Franchisees, η ανεύρεση και διαμόρφωση καταστήματος και η δημιουργία προγραμμάτων προώθησης και διαφήμισης.
- Ø Εκτός από τις παραπάνω παροχές που ένας Franchisor είναι υποχρεωμένος να δίνει στον Franchisee, θα πρέπει επίσης να διασφαλίζει την ποιότητα των υπηρεσιών ή προϊόντων που παρέχονται από τους Franchisees στους καταναλωτές. Για να είναι επιτυχημένο ένα σύστημα Franchise, απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο σχεδιασμός και η λειτουργία μηχανισμών ποιοτικού ελέγχου. Το σύστημα που δεν υποστηρίζει την αρχή αυτή και δεν επιδιώκει τον σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής στρατηγικής ποιοτικού ελέγχου με διάρκεια και συνέπεια, έχει λίγες πιθανότητες επιβίωσης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον την αγοράς. Ο κάτοχος άδειας ενός εμπορικού σήματος έχει την υποχρέωση να ελέγχει την ποιότητα όλων των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται υπό το εμπορικό σήμα της εταιρείας του. Αυτός ο αποτελεσματικός έλεγχος μπορεί να επιτευχθεί με την επιβολή συγκεκριμένων για την εκάστοτε εταιρεία κανονισμών ποιοτικού ελέγχου. Έτσι ο Franchisor εξασφαλίζει την ποιοτική ομοιομορφία για όλα τα

προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε μέσω εταιρικών, είτε μέσω Franchise σημείων πώλησης.

- Ø Ο σχεδιασμός ενός απαιτητικού business plan με αξιόπιστα χρηματοοικονομικά στοιχεία, αποτελεί τη βάση για την επιτυχή ανάπτυξη ενός δικτύου με franchising. Οι επίδοξοι franchisors θα πρέπει να συμβιβαστούν με την ιδέα ότι η επίτευξη άμεσων κερδών από την επένδυσή τους είναι μια δύσκολη υπόθεση. Αν καταφέρουν να αποδείξουν τον επαγγελματισμό τους και τη βιωσιμότητα της επένδυσης κάτω από ρεαλιστικές υποθέσεις τότε θα είναι ευκολότερο για αυτούς να προσελκύσουν σημαντικό μέρος των κεφαλαίων που απαιτούνται από τον ευρύτερο τραπεζικό ή ιδιωτικό τομέα.
- Ø Η δημιουργία και η λειτουργία ενός πιλοτικού καταστήματος βοηθάει ιδιαίτερα στο να προληφθούν καταστάσεις και λάθη τα οποία είναι κοστοβόρα και μερικές φορές μπορούν να επηρεάσουν την βιωσιμότητα της ίδιας της επιχείρησης. Η εκτίμηση πάντως του κόστους λειτουργίας ενός πιλοτικού καταστήματος είναι εξαιρετικά δύσκολη, γιατί εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το ύψος της επένδυσης που θεωρείται απαραίτητη για τη μεγιστοποίηση των αποδόσεων. Η χρηματοδότηση μιας νέας ιδέας από οποιοδήποτε τραπεζικό ίδρυμα ή εταιρεία επιχειρηματικών συμμετοχών, απαιτεί από τους επίδοξους επιχειρηματίες να αποδείξουν ότι το νέο προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να επιτύχει μελλοντικά και να κατακτήσει σημαντικό μερίδιο αγοράς.
- Ø Η κατηγορία με τη δυναμικότερη παρουσία στο εξωτερικό είναι η εκπαίδευση (60%). Ακολουθούν οι κατηγορίες οικιακός εξοπλισμός και υπηρεσίες (39,1%), τα καταστήματα τροφίμων – ποτών (36,4%), η εστίαση (36,4%) και τα καταστήματα ένδυσης – υπόδησης (36,4%). Οι κατηγορίες με το μεγαλύτερο ποσοστό πρόθεσης για επέκταση στο εξωτερικό είναι : άλλα

καταστήματα λιανικής (83,3%), εστίαση (71,4%), ένδυση – υπόδηση (71,4%). Οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν τις αγορές του εξωτερικού κυρίως με συμφωνίες Master Franchise (54,5%), με συμφωνίες Joint Venture (9,1%) και άλλου τύπου συμφωνίες (18,2%). Η υλοποίηση της επέκτασης γίνεται κατά κύριο λόγο με καταστήματα Franchise (78,6%) και σε μικρότερο ποσοστό με ιδιόκτητα καταστήματα (21,4%). Το τελευταίο ανταποκρίνεται στις περιπτώσεις συμφωνιών Joint – Venture και άλλου τύπου συμφωνιών, αλλά και σε περιπτώσεις όπου ο Franchisor επιθυμεί τον πλήρη έλεγχο του καταστήματος τουλάχιστον στην αρχή.

Ø Τα ελληνικά συστήματα έχουν ένα πλεονέκτημα στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν εξαγωγίμη βάση και να μεταμορφωθούν σε Master Franchise συστήματα, αφού συνήθως το πρώτο πιλοτικό βήμα πραγματοποιείται προς την Κύπρο. Η Κύπρος συνδυάζει την ελληνική παράδοση με μια τελείως διαφορετική επιχειρηματική κουλτούρα, με διαφορετικές αγοραστικές συνήθειες, έχοντας όμως το πλεονέκτημα της εγγύτητας και της κοινής γλώσσας. Η πρόβα τζενεράλε βοηθάει τις επιχειρήσεις να εξοικειωθούν με μια διαφορετική δραστηριότητα του Franchise, όπου ο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας, η υποστήριξη, η σταθερή ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, δοκιμάζονται στη πράξη. Αν το εξαγωγικό αυτό εγχείρημα επιτύχει, τότε η δικαιούχος εταιρεία έχει ήδη 50% πιθανότητα επιτυχίας και σε άλλες χώρες, αρκεί να μπορέσει να προσαρμόσει το σύστημά της στις εκάστοτε τοπικές συνθήκες και συνθήκες της αγοράς<sup>1</sup>.

Ø Η απόδοση των δικτύων Franchise επηρεάζεται άμεσα από τη σταθερότητα των καταστημάτων, ιδιαίτερα σε περιόδους δυναμικής ανάπτυξης και σε περιόδους εμφάνισης νέων δραστηριοτήτων.

---

1. Πάνος Πατρωνίδης, Τα δυνατά εξαγωγίμη συστήματα Franchise, Εφημερίδα Κέρδος, Ετήσια Έκδοση 2003, σελ 8 – 9.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ωρίμανσης του θεσμού, τόσο μεγαλύτερη είναι η σταθερότητα των δικτύων η οποία χαρακτηρίζεται περισσότερο από ενδο-δικτυακές μεταβολές (δηλ. μεταβιβάσεις μονάδων μεταξύ των Franchisees), που δεν επηρεάζουν τη λειτουργική συνέχεια και την επιχειρηματικότητα των δικτύων.

- Ø Σύμφωνα με την εμπειρική έρευνα που έγινε για τους σκοπούς της Διπλωματικής αυτής εργασίας το μεγαλύτερο ποσοστό ανάπτυξης των επιχειρήσεων Franchise, έγινε το χρονικό διάστημα 1996 – 2000, με σύμβαση αορίστου χρόνου με τον Franchisor.
- Ø Όσον αφορά την κερδοφορία των καταστημάτων Franchise όπως διαπιστώθηκε και από την έρευνα τα πιο πολλά καταστήματα (90%) υπήρξαν κερδοφόρα για το έτος 2001. Παρόλα αυτά οι Franchisees, από ότι διαπιστώθηκε και από την προσωπική επικοινωνία μαζί τους, αναζητούν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους και μεγαλύτερη υποστήριξη από τους Franchisors σε αυτό το θέμα.
- Ø Ένα γενικό συμπέρασμα από την έρευνα που έγινε είναι ότι υπάρχει μια γενική ικανοποίηση των Franchisees από τους Franchisors. Υπάρχουν όμως ωστόσο και κάποιες περιοχές οι οποίες οι Franchisees απαιτούν μεγαλύτερη υποστήριξη. Αυτές είναι (σε μεγαλύτερο ποσοστό), όπως φαίνεται και στο Κεφάλαιο 5, Διάγραμμα 14, τα υψηλότερα περιθώρια κέρδους και η μεγαλύτερη υποστήριξη σε θέματα διαφήμισης και με μικρότερο ποσοστό η υποστήριξη σε θέματα εκπαίδευσης, η πρωτοτυπία προϊόντος και τα μεγαλύτερα όρια περιοχής δραστηριότητας.

## 5.2 ΑΠΟΨΕΙΣ – ΤΑΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Το Franchising έχει αποδειχθεί τόσο διεθνώς, όσο και στην Ελλάδα ότι έχει βοηθήσει πολλές επιχειρήσεις να πετύχουν εντυπωσιακή ανάπτυξη. Γι' αυτό αρκετοί υποψήφιοι Franchisors θεωρούν ότι το Franchising είναι μια ελκυστική, αλλά και σχετικώς απλή υπόθεση. Η θεαματική είσοδος δεκάδων εταιρειών στο χώρο του Franchising, που έχει σημειωθεί την τελευταία πενταετία στην Ελλάδα, αποδεικνύει πως οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το Franchising ως μια δυναμική μέθοδος ανάπτυξης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σήμερα πλέον των 400 εταιρειών δηλώνουν ότι αναπτύσσονται με Franchising, προσφέροντας μια πληθώρα εναλλακτικών λύσεων σε υποψήφιους επενδυτές. Όμως παράλληλα παρατηρείται μια στασιμότητα σε σημαντικό βαθμό από αυτές τις εταιρείες. Σε ένα σημαντικό αριθμό δικτύων ο ρυθμός ανάπτυξης δεν είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικός, αν όχι απογοητευτικός.

Ταυτόχρονα στις δυναμικές αλυσίδες υιοθετούνται νέες τάσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν σημαντικές αλλαγές αναφορικά με το σύστημα ανάπτυξης, τη διοίκηση και ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού, τη διαχείριση της γνώσης και τα ποιοτικά κριτήρια επιλογής Franchisees, τις συγχωνεύσεις και εξαγορές ανταγωνιστικών αλυσίδων, τις νέες πρακτικές real estate, το προφίλ των δικαιούχων, τη χρήση της τεχνολογίας στη διοίκηση του δικτύου, τους νέους κανονισμούς για το Franchising στην Ε.Ε. τις σχέσεις των δικαιούχων και τη χρηματοδότηση<sup>2</sup>.

Είναι γεγονός ότι η κρίση που υπάρχει στην αγορά είναι μεγάλη και βαθιά. Το Χρηματιστήριο κατέρρευσε, οι τράπεζες γίνονται ουσιαστικά «μεγαλομέτοχοι» (των εισηγμένων ή μη) μεγάλων εταιρειών στην προσπάθειά τους να σταματήσουν τον

---

2. Παναγιώτης Ρουσόπουλος, Προοπτικές και Παγίδες της Δικαιόχρησης, Πανόραμα Franchise 2003, Ετήσια Έκδοση του Franchise Success, σελ. 60 – 61.

κατήφορο. Άλλοτε θαυμαστές επιχειρήσεις κλονίζονται και άλλες κλείνουν. Οι «παράγοντες» της αγοράς με αφανείς πρωταγωνιστές τους πολιτικούς προβληματίζονται και αναζητούν μάταια ριζικές λύσεις. Ο θεσμός του Franchising περνάει και αυτός κρίση, όχι τόσο βαθιά, πάντως σοβαρή. Μέσα όμως από το ζοφερό περιβάλλον υπάρχουν πολλοί που βλέπουν τεκμηριωμένα αισιόδοξα μηνύματα. Είναι οι «νικητές» του αύριο, οι μοχλοί ανάπτυξης της οικονομίας της Ελλάδας και οι ελπίδες για δημιουργία χιλιάδων νέων θέσεων εργασίας και άριστων προϊόντων και υπηρεσιών για τον Έλληνα καταναλωτή. Είναι αυτοί που θα αναζητήσουν σύγχρονους τρόπους δραστηριοποίησης, αξιοποιώντας τις ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας, που δημιούργησαν τελείως διαφορετικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Το Franchising θα αποτελέσει γι' αυτούς σημαντικότερο εργαλείο. Όλο και πιο πολλοί θα υιοθετήσουν τον θεσμό της Δικαιόχρησης, που τα επόμενα χρόνια αναμένεται να γίνει ο κύριος τρόπος επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η κρίση λοιπόν που επικρατεί στο θεσμό αυτό, είναι επιθυμητή και είναι καλό το γεγονός ότι η κρίση αυτή ήρθε σχετικά νωρίς, ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα. Στην περίοδο της κρίσης ξεχωρίζει η «ήρα από το σάρι», ξεφουσκώνουν οι «φούσκες», εγκαταλείπονται αρρωστημένες πρακτικές, αναθεωρούνται απαρχαιωμένες ιδεολογίες και αναζητούνται σύγχρονοι και πετυχημένοι τρόποι ανάπτυξης και προόδου. Ο σημερινός επιχειρηματίας καλείται να δραστηριοποιηθεί σε ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον με πολλούς κινδύνους. Κάθε κίνδυνος όμως, είναι και μια πρόκληση για πρόοδο και ευημερία. Επιβάλλεται λοιπόν, να μελετήσει σε βάθος όποια νέα δυνατότητα του δίνει η τεχνολογία, ώστε να την αξιοποιήσει υπέρ του.

Το μέλλον λοιπόν του Franchising φαίνεται να είναι λαμπρό και σίγουρο. Οι αξιόπιστες αλυσίδες γνωρίζουν άριστα ότι βασικός, αλλά και υπέρτατος κριτής είναι ο καταναλωτής. Αυτόν προσπαθούν να ικανοποιήσουν και στη προσπάθειά τους αυτή, δημιουργούν πετυχημένες επιχειρήσεις με υγιή ανάπτυξη και πρόοδο. Είναι



οι επιχειρήσεις αυτές που κατακτούν την αγορά, διότι εισάγουν νέες μεθόδους σε όλους τους τομείς διοίκησης, παραγωγής, προώθησης και διακίνησης, μεθόδους που τις κάνουν εξαιρετικά ανταγωνιστικές. Η μέθοδος αποθήκευσης – διακίνησης (Logistics), που με μεγάλη καθυστέρηση καθιερώνεται και στην Ελληνική αγορά, έχει φέρει επανάσταση, αφού μετατρέπει το σταθερό κόστος μιας επιχείρησης σε μεταβλητό και το έμμεσο κόστος σε άμεσο. Έτσι η επιχείρηση δεν κινδυνεύει σε περίοδο ύφεσης, με υψηλό σταθερό κόστος, γνωρίζει επακριβώς το κόστος της, ενώ παράλληλα το μειώνει και σημαντικά. Η πιστοποίηση ποιότητας ISO 9001 / 9002 κ.λ.π., και οι προσπάθειες που τη συνοδεύουν, λειτουργούν καταλυτικά μέσα στην επιχείρηση και τη βελτιώνουν σε όλους τους τομείς. Όσοι αποφασίσουν να εργαστούν σκληρά, μεθοδικά, έντιμα και χωρίς «πασαλείμματα» είναι βέβαιο ότι θα πετύχουν. Όσοι υιοθετήσουν από την αρχή σωστά το θεσμό του Franchising είναι βέβαιο ότι θα έχουν μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα<sup>3</sup>.

---

3. Στέλιος Σταυρίδης, Μετά την κρίση έρχεται η ανάπτυξη, Εφημερίδα Express, Φεβρουάριος 2003, Έτος 41<sup>ο</sup>, σελ. 7.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Πάνος Πατρωνίδης, Τα δυνατά εξαγωγίμα συστήματα Franchise, Εφημερίδα Κέρδος, Ετήσια Έκδοση 2003, σελ 8 – 9.
2. Παναγιώτης Ρουσόπουλος, Προοπτικές και Παγίδες της Δικαιόχρησης, Πανόραμα Franchise 2003, Ετήσια Έκδοση του Franchise Success, σελ. 60 – 61.
3. Στέλιος Σταυρίδης, Μετά την κρίση έρχεται η ανάπτυξη, Εφημερίδα Express, Φεβρουάριος 2003, Έτος 41<sup>ο</sup>, σελ. 7.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ:**

1. Απόστολος Σ. Γεωργιάδης, Νέες μορφές Συμβάσεων σύγχρονης οικονομίας, 4<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Σακκούλα 2000.
2. Βιγλάκη Μαρία, Όχημα ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων το Franchising, Εφημερίδα Κέρδος, Φεβρουάριος 2003, Ετήσια έκδοση.
3. Γιάννης Τ. Λαζαρίδης, Το Franchising στις επιχειρήσεις, Θεσσαλονίκη 1998.
4. Δημήτρης Γαλάνης, Customer Relationship Management, μια πελατοκεντρική αντίληψη λειτουργίας της επιχείρησης, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr).
5. Δημήτρης Ηλίας Μπικουβαράκης, Franchising : Πώς να αποφύγετε τις κακοτοπιές του, 16/12/2001, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.kerdos.gr](http://www.kerdos.gr).
6. Δημήτρης Κωστάκης, Internet – Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Franchising, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.lawnet.gr](http://www.lawnet.gr).

7. Δημήτρης Κωστάκης, Οι κίνδυνοι μιας συνεργασίας Franchising και τρόποι αντιμετώπισής τους, 30/11/2000, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.lawnet.gr](http://www.lawnet.gr).
8. Δημήτρης Κωστάκης, Το Franchising και ο νέος Κανονισμός (ΕΚ) 2790/1999 της Επιτροπής για την εφαρμογή του άρθρου 81 παρ. 3 της Συνθήκης σε ορισμένες κατηγορίες κάθετων συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών, ΔΕΕ 7/2000 (Έτος 6<sup>ο</sup>).
9. Δημήτριος Στ. Κωστάκης, Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 1998.
10. Ευάγγελος Κανελλόπουλος, ERP σε αλυσίδες Franchise, Μια πολυτέλεια ή πραγματική ευκαιρία για οργάνωση, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr).
11. Εύη Τσάδαρη, Ο ρόλος των εγχειριδίων στη σωστή λειτουργία ενός δικτύου franchise, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr).
12. Ιφιγένεια – Παναγιώτα Καρπουζάκη, Νέο Κοινοτικό Δίκαιο και Franchise, άρθρο στην ιστοσελίδα : [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr)
13. Μαντζώρου Κατερίνα, Βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία μιας επιχείρησης franchise, άρθρο στο [www.franchise-success](http://www.franchise-success).

14. Μαρία Αγγελοπούλου, Ο ρόλος των manuals στο επιτυχημένο franchising, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr).
15. Νάντια Μπουτζούρη, Επέκταση στο εξωτερικό, Franchise Directory 2003.
16. Παναγιώτης Ρουσόπουλος, Προοπτικές και Παγίδες της Δικαιόχρησης, Πανόραμα Franchise 2003, Ετήσια Έκδοση του Franchise Success.
17. Πανόραμα Franchise 2003, Ετήσια έκδοση του Franchise – Business, Έρευνα για το Franchising.
18. Πάνος Πατρωνίδης, Τα δυνατά εξαγωγίμα συστήματα Franchise, Εφημερίδα Κέρδος, Ετήσια Έκδοση 2003.
19. Περιοδικό Franchise Deal, Ορολογία Franchising, Ετήσια Έκδοση 2003.
20. Πλάτων Μαλικούρτης, Ευάγγελος Κανελλόπουλος, Ο ορισμός και ο ρόλος της ποιότητας στα Δίκτυα Franchise, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr).
21. Πλάτων Τρ. Μαλικούρτης, άρθρο στο Franchise Business Magazine, Τεύχος 12, ιστοσελίδα : [www.franchisebusiness.gr](http://www.franchisebusiness.gr).

22. Πλάτων Τρ. Μαλικούρτης, Επέκταση εκτός συνόρων, Franchise Directory 2003.
23. Σόνια Παπαγεωργίου, Ο κύκλος ζωής ενός συστήματος Franchise, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr).
24. Στέλιος Σταυρίδης, Μετά την κρίση έρχεται η ανάπτυξη, Εφημερίδα Express, Φεβρουάριος 2003, Έτος 41<sup>ο</sup>.
25. Σχέσεις Franchisor – Franchisee, συνταγή επιτυχίας, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr).
26. Τιμόθεος Ι. Ρέκκας, Η χρηματοοικονομική πλευρά του Franchising. Πώς σχεδιάζεται η επιτυχία, Πανόραμα Franchise 2003, Έτήσια έκδοση του περιοδικού Franchise Success.
27. Τμήμα Μελετών The Franchise Co, Τυποποίηση και προσαρμογή στο Franchising, περιοδικό “Franchise Success”, Τεύχος 13, Ιούλιος – Οκτώβριος 2002.
28. ICAP, Κλαδική Μελέτη για το Franchising, Σεπτέμβριος 2002.

29. JBR Hellas, Μέσα στη σκέψη του Franchisee – προϋποθέσεις για μια σωστή συνεργασία, Δεκέμβριος 2001, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.jbr.gr](http://www.jbr.gr)

30. JBR Hellas, Μορφές Διεθνούς Franchising, Ιανουάριος 2002, άρθρο στην ιστοσελίδα [www.jbr.gr](http://www.jbr.gr).

### **ΞΕΝΗ :**

1. John F. Preble and Richard C. Hoffman, Competitive Advantage through Specialty Franchise, Journal of Services Marketing, USA, 1994.
2. Josef Windsperger, The fee structure in Franchising: a property rights view, 2001 May, Elsevier Science.
3. Karin Fladmoe – Lindquist, International Franchising : Capabilities and Development, Elsevier Journal of Science, New York 1996.
4. Nancy A. Lutz, Ownership rights and incentives in franchising, Elsevier Journal of Corporate Finance, 1995.

5. Official Journal of the European Communities, Commission Regulation No. 2790/1999 of December 22 for vertical agreements and concerted practices,  
29.12.1999.
  
6. [www.wfc.com](http://www.wfc.com) (World Franchise Council).



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ**

1. Ιστοσελίδα [www. Franchise.org](http://www.Franchise.org)
2. Ιστοσελίδα [www. eff-franchise.com](http://www. eff-franchise.com)
3. Ιστοσελίδα [www. franchise.gr](http://www. franchise.gr)
4. Πάνος Πατρωνίδης, Πώς να επιλέξετε με ασφάλεια το Franchising που σας ταιριάζει, Εγχειρίδιο Franchise 2003, ΚΕΜ Franchise, σελ. 356 – 358.
5. Περιοδικό Franchise Deal, Τεύχος 1, Φθινόπωρο 2002, σελ. 108 – 113.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## **1. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΟΥ FRANCHISING**

### **1.1 INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION (IFA)<sup>1</sup>**

Ο Διεθνής Οργανισμός Franchising ( International Franchise Association) ιδρύθηκε το 1960 και αποστολή του είναι η υπεράσπιση των συμφερόντων όλων των επιχειρήσεων που ασχολούνται με το franchising, σε όλο τον κόσμο. Είναι ο αρχαιότερος και ο μεγαλύτερος εμπορικός οργανισμός που εκπροσωπεί αυτό το είδος επιχειρηματικής δράσης. Εκτός από την υπεράσπιση των συμφερόντων των επιχειρήσεων που ασχολούνται με το franchising παγκοσμίως, προσφέρει σεμινάρια, βιβλία και βίντεο στους τρέχοντες και δυνητικούς franchisors και franchisees που περιέχουν συμβουλές για το πώς δημιουργείται ή πως αγοράζεται ένα franchise. Επίσης ο IFA βοηθάει τον Διεθνή Οργανισμό Εμπορίου να δημιουργήσει καθοδηγητικές γραμμές για τους franchisors, ούτως ώστε και αυτοί με τη σειρά τους να παρέχουν τις σωστές πληροφορίες στους franchisees.

### **1.2 EUROPEAN FRANCHISE FEDERATION (EFF)<sup>2</sup>**

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για το Franchise (International Franchise Association) εκπροσωπεί, προωθεί και υπερασπίζεται την υγιή ανάπτυξη του franchising στην Ευρώπη, από το 1972. Μέλη του EFF μπορούν να είναι όλοι οι οργανισμοί franchise των χωρών μελών της Ε.Ε. και οι χώρες οι οποίες βρίσκονται στη διαδικασία ένταξης στην Ε.Ε. Ο EFF προς το παρόν εκπροσωπεί δεκαεπτά διαφορετικούς Διεθνής Οργανισμούς Franchising (Αυστρία, Βέλγιο, Δανία, Φινλανδία, Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα, Ιρλανδία, Ιταλία, Λουξεμβούργο,

Πορτογαλία, Ισπανία, Σουηδία, Μεγάλη Βρετανία, Νορβηγία, Ουγγαρία, Ελβετία και Σλοβενία).

### **1.3 ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ FRANCHISE<sup>3</sup>**

Ο Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος δεσμεύεται να ενημερώνει, υποστηρίζει και προωθεί την ανάπτυξη του υγιούς Franchising μέσα από την οργάνωση, εκπαίδευση και αποτελεσματικότητα των δικτύων Franchise. Τα μέλη του υποχρεούνται να λειτουργούν σύμφωνα με τον κώδικα δεοντολογίας του Συνδέσμου και τις κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας της οποίας ο Σύνδεσμος είναι μέλος.

Σκοπός του Συνδέσμου είναι :

- 1) Η υποστήριξη με κάθε πρόσφορο τρόπο της ανάπτυξης του Franchising στην Ελλάδα και η επεξεργασία, η υιοθέτηση και η δημοσιοποίηση των αρχών και της ορθής πρακτικής του Franchising.
- 2) Να προβάλλει, προστατεύει, προωθεί και διευρύνει τα συμφέροντα των Δικαιοπαρόχων και των Κυρίως Δικαιοδόχων.
- 3) Να συμβάλλει στην ομαλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των συντελεστών της αγοράς Franchising.
- 4) Να υιοθετήσει τον Κώδικα Δεοντολογίας της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchise με όσες προσθήκες θεωρεί αναγκαίες και να προβάλλει, επιβάλλει και εξασφαλίζει τη συμμόρφωση των μελών με τις επιταγές του.
- 5) Να επεξεργάζεται και γενικά να ασχολείται με κάθε ερώτημα, θέμα και πρόβλημα σχετικό με το Franchise (που να συνδέεται με επιχειρήσεις

Franchise ή να τις αφορά), να συμβουλεύει ή να αποφασίζει σχετικά και να επιβάλλει στις επιχειρήσεις αυτές την αποδοχή και τη συμμόρφωσή τους με τέτοιες συμβουλές και αποφάσεις.

- 6) Να προβάλλει και ενισχύει την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού στα συστήματα Franchise που αναπτύσσουν τα μέλη του Σωματείου.
- 7) Να πληροφορεί και να εκπαιδεύει σε σχέση με το Franchise και με όλα τα θέματα που το αφορούν.
- 8) Να επιδιώκει και εξασφαλίζει την κοινή δράση από πλευράς των Δικαιοπαρόχων στα πλαίσια προώθησης των κοινών τους συμφερόντων.
- 9) Να προβάλλει και να προωθεί επιχειρηματικές πρακτικές και δραστηριότητες που είναι πιθανό να αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και την οικονομία της άσκησης επιχείρησης μέσω του Franchise.

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

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

## 2. ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ FRANCHISING<sup>4</sup>

Ας υποθέσουμε ότι αποφασίσατε να δημιουργήσετε για τον εαυτό σας, μια επιχείρηση αξιοποιώντας την προστατευτική «ομπρέλα» μιας μεγάλης επιχείρησης, η οποία αναπτύσσει μια αλυσίδα καταστημάτων με ένα γνωστό όνομα και σήμα. Ενημερωθήκατε για το πώς λειτουργεί το Franchising στις βασικές του γραμμές, σκεφτήκατε με προσοχή τα προσωπικά σας δεδομένα, όπως τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντά σας, την διάθεση προσωπικής ενασχόλησης στη νέα σας επιχείρηση, την πρότερη εμπειρία σας, τα κεφάλαια που μπορείτε να επενδύσετε κ.λ.π. Σίγουρα η σημαντικότερη ερώτηση που θα πρέπει να απαντήσετε πρώτα απ' όλα είναι κατά πόσο σας ενδιαφέρει το συγκεκριμένο αντικείμενο του Franchise και κατά πόσο σας ταιριάζει.

Τρεις είναι οι βασικές κατηγορίες ερωτήσεων που θα πρέπει να απαντηθούν, είτε με προσωπική έρευνα, είτε με τη βοήθεια κάποιου εξειδικευμένου γραφείου Συμβούλων Franchise. Η πρώτη μεγάλη κατηγορία ερωτήσεων – κριτηρίων θα πρέπει να αφορά τον ίδιο τον Δικαιοπάροχο. Η κατηγορία αυτή των ερωτήσεων παρουσιάζεται με μορφή πίνακα αμέσως παρακάτω :

		ΝΑΙ	Όχι
1	Τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας του Δικαιοπάροχου είναι θετικά;		
2	Τα οικονομικά αποτελέσματα των τελευταίων τριών ετών παρουσιάζουν θετική τάση ;		
3	Οι οικονομικές του υποχρεώσεις σε τι επίπεδο κυμαίνονται;		
4	Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησης;		
5	Έχει κατοχυρώσει το σήμα του;		
6	Υπάρχει Οργανόγραμμα Διοίκησης;		
7	Υπάρχει η θέση του Διευθυντή ανάπτυξης;		
8	Υπάρχει Τμήμα Υποστήριξης Franchise;		
9	Ποια άλλα εξειδικευμένα στελέχη έχει ο Δικαιοπάροχος;		

10	Τα στελέχη αυτά έχουν εμπειρία στο χώρο του Franchise;		
11	Ο Franchisor έχει πιλοτικά καταστήματα;		
12	Τι μέγεθος έχει αυτή τη στιγμή η αλυσίδα;		
13	Υπάρχουν καταστήματα στην επαρχεία;		
14	Υπάρχουν ενδεικτικά οικονομικά αποτελέσματα που να δείχνουν την πορεία των καταστημάτων Franchise;		
15	Πόσα ιδιόκτητα καταστήματα έχει ο Δικαιοπάροχος;		
16	Ποια είναι τα μελλοντικά σχέδια ανάπτυξης του Δικαιοπαρόχου;		
17	Έχει στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης;		
18	Υπάρχει πρόταση συγκεκριμένων ενεργειών, που να υποστηρίζουν τα αναπτυξιακά του σχέδια;		
19	Υπάρχει media plan;		

Η δεύτερη μεγάλη κατηγορία κρίσιμων ερωτήσεων αφορά τα προϊόντα που εμπορεύεται ή τις υπηρεσίες που προσφέρει το Δίκτυο, καθώς και το ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον :

		ΝΑΙ	ΟΧΙ
20	Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει η αλυσίδα έχουν διαχρονικό χαρακτήρα;		
21	Υπάρχει σ' αυτά το στοιχείο της μοναδικότητας;		
22	Υπάρχει εποχιακή διακύμανση, που θα επηρεάζει το περιθώριο κέρδους;		
23	Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες έχουν εκπτώσεις;		
24	Χρειάζονται ειδικές εγκαταστάσεις ειδικών προδιαγραφών;		
25	Χρειάζονται ειδικές άδειες λειτουργίας;		
26	Γνωρίζετε την πορεία του κλάδου;		
27	Η πορεία αυτή είναι θετική τα τελευταία τρία χρόνια;		
28	Γνωρίζετε τους βασικούς ανταγωνιστές στο χώρο αυτό;		
29	Η πορεία τους είναι θετική;		
30	Γνωρίζετε τα μερίδια αγοράς που κατέχει η κάθε αλυσίδα του κλάδου;		
31	Τα διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά και η γνώση του σήματος από τους καταναλωτές είναι δεδομένα;		

Η τελευταία κατηγορία ερωτήσεων αφορά αυτό καθ' αυτό το φάκελο ή το πακέτο προσφοράς του Δικαιοπαρόχου, όπου απαιτείται μεγάλη προσοχή :

		ΝΑΙ	Όχι
32	Ο Δικαιοπάροχος σας παρουσίασε κάποιον ενημερωτικό φάκελο προσφοράς συνεργασίας;		
33	Ο φάκελος αυτός είναι γενικός ή για την συγκεκριμένη περιοχή που σας ενδιαφέρει;		
34	Ο Δικαιοπάροχος διαθέτει τεχνογνωσία;		
35	Υπάρχει σύστημα μεταφοράς τεχνογνωσίας;		
36	Υπάρχει εγχειρίδιο οργάνωσης και λειτουργίας;		
37	Υπάρχει εγχειρίδιο εκπαίδευσης;		
38	Υπάρχουν υλικά εκπαίδευσης;		
39	Υπάρχει εγχειρίδιο υποστήριξης;		
40	Υπάρχει εγχειρίδιο ανθρωπίνου δυναμικού;		
41	Υπάρχει εγχειρίδιο μηχανοργάνωσης;		
42	Υπάρχουν αρχιτεκτονικά σχέδια και προδιαγραφές δημιουργίας μονάδας;		
43	Τα σχέδια αυτά είναι παραμετρικά;		
44	Υπάρχει υποστήριξη από συμβούλους Franchise;		
45	Υπάρχει υποστήριξη από διαφημιστική εταιρεία;		
46	Υπάρχουν έτοιμα υποδείγματα, μακέτες εντύπων κ.λ.π.;		
47	Ο φάκελος περιέχει το προφίλ της εταιρείας του Δικαιοπαρόχου;		
48	Περιέχει το στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης;		
49	Υπάρχει συγκεκριμένη μελέτη – έρευνα αγοράς;		
50	Υπάρχει μελέτη βιωσιμότητας;		
51	Υπάρχουν ξεκάθαροι οικονομικοί όροι συνεργασίας;		
52	Οι οικονομικοί όροι είναι λογικοί και αποδεκτοί;		
53	Υπάρχει αναλυτική παρουσίαση του κόστους επένδυσης;		
54	Υπάρχει ανάλυση ενδεικτικών αποτελεσμάτων μονάδας;		
55	Υπάρχει μελέτη αποδοτικότητας;		
56	Υπάρχει μελέτη χρόνου απόσβεσης επένδυσης;		
57	Διαβάσατε τη Σύμβαση Franchise;		
58	Η σύμβαση είναι αναλυτική και σαφής;		
59	Συμφωνούν οι όροι της Σύμβασης με τον Κανονισμό Ανταγωνισμού της Ε.Ε.;		



60	Καθορίζονται όλα τα επιμέρους θέματα, όπως η προστασία της περιοχής, οι όροι της ανανέωσης κ.λ.π.;		
61	Ο Δικαιοπάροχος ακολουθεί ενιαία πολιτική προς όλους τους υποψηφίους συνεργάτες – δικαιοδόχους ή υπάρχουν εναλλακτικά σενάρια;		

Αν οι απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις σας έχουν βοηθήσει να σχηματίσετε μια θετική άποψη για ένα συγκεκριμένο δίκτυο Franchise, το επόμενο βήμα θα πρέπει να είναι η επίσκεψη σε κάποιο από τα καταστήματα του εν λόγω Δικτύου που λειτουργούν ήδη με τη μέθοδο αυτή και η συζήτηση με τον μελλοντικό «συνάδελφο», ο οποίος έχει ίσως ακολουθήσει και αυτός με τη σειρά του τον ίδιο δρόμο. Δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει ποτέ, ότι το τελικό κριτήριο επιλογής υπέρ της μιας ή της άλλης εταιρείας Franchise θα πρέπει να είναι η πίστη και η εμπιστοσύνη που θα δείξουμε σ' αυτήν, ο ενθουσιασμός μας και το ιδιαίτερο ενδιαφέρον που έχουμε για το αντικείμενο.

### **3. ΒΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ (ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ)**

Δίνεται παρακάτω ένας αλφαβητικός κατάλογος με τα Franchising τα οποία λειτουργούν στην Ελλάδα σήμερα. Η βάση αυτή δημιουργήθηκε το Φθινόπωρο του 2002 και δημοσιεύτηκε στο περιοδικό "Franchise Deal".

<b>ΕΤΑΙΡΕΙΑ</b>	<b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ</b>	<b>ΤΗΛΕΦΩΝΟ</b>	<b>FAX</b>
<b>ΑΘΛΗΤΙΚΑ ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΑ</b>			
ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΖΩΗ Α.Ε.	ΑΓ. ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ 78, ΜΠΟΥΡΝΑΖΙ, 12132	210-5777736-7	210-5777452
B FIT	ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΚΑΡΑΜΑΝΛΗ 51, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54639	2310-950501-3	2310-950504
FITNESS DREAM	ΔΡΟΣΟΠΟΥΛΟΥ 67, ΚΥΨΕΛΗ, 10406	210-82544134	210-8656057
GYMNASIUM Ε.Π.Ε.	26 <sup>Η</sup> ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ 86, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54627	2310-555876	2310-555876
JOE WEIDER	ΑΓ. ΙΩΑΝΝΟΥ 43, ΑΓ. ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ, 15342	210-6006282-4	210-6002350
THE ATHLETE'S FOOT	ΕΥΡΩΤΑ 22 & ΚΗΦΙΣΟΥ, ΚΗΦΙΣΙΑ, 14564	210-2880500	210-6250999
GOLDEN GYM	ΣΟΛΩΜΟΥ – ΧΑΡ. ΤΡΙΚΟΥΠΗ, ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ, 12131	210-5739829	210-5739829
<b>ΑΝΑΨΥΧΗ - ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ</b>			
MANOS TRAVEL SYSTEM	ΚΑΤΕΧΑΚΗ 56, ΑΘΗΝΑ, 11525	210-6795500	210-6795444
TREKKING HELLAS	ΦΙΛΕΛΛΗΝΩΝ 7, ΑΘΗΝΑ, 10557	210-3310325	210-3234548
EY ZHN	Λ. ΣΥΓΓΡΟΥ 132, ΑΘΗΝΑ, 17671	210-9216285	210-9229995
<b>ΑΝΑΨΥΧΗ – ΧΟΡΟΣ</b>			
ASTERS DANCE STUDIOS	Κ. ΠΑΥΛΟΥΣΗ 4, ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 18539	210-4281093	210-4100770
GENE KELLY	ΑΘΗΝΩΝ 5, ΑΘΗΝΑ	210-8983327	210-8983327
<b>ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΑ</b>			
ΖΩΓΙΑ	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ ΣΒΩΛΟΥ 54, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54624	2310-283138	2310-265445
ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑ	ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΟΥΣ 6, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54624	2310-278707	2310-264856
ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ	ΣΤΟΥΡΝΑΡΗ 35 & ΤΖΩΡΤΖ, ΑΘΗΝΑ, 10682	210-3323300	210-3848254
<b>ΕΙΔΗ ΣΠΙΤΙΟΥ – ΧΡΗΣΤΙΚΑ ΕΙΔΗ</b>			

AGORA CENTER	ΑΓ. ΒΑΡΒΑΡΑΣ 75, ΔΑΦΝΗ, 17235	210-9765109	210-9765109
ANIMAL SPIRITS, ΧΕΛΜΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ	ΑΝΘ. ΓΑΖΗ 36, ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ, 12132	210-8665080	210-8664266
AST	ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ 11, ΑΓ. Ι. ΡΕΝΤΗ, 18233	210-4917210	210-4917410
AVELON	10.5 ΧΛΜ ΑΘΗΝΩΝ – ΛΑΜΙΑΣ, ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ, 14451	210-2830002	210-2826568
BAZAAR	ΠΕΙΡΑΙΩΣ 8, ΜΟΣΧΑΤΟ, 18346	210-4827501	210-4810332
BODUM	ΦΡΑΓΚΟΚΚΛΗΣΙΑΣ 9, ΜΑΡΟΥΣΙ, 15125	210-6197915	210-6197113
BODUM LYAN	ΦΡΑΓΚΟΚΚΛΗΣΙΑΣ 9, ΜΑΡΟΥΣΙ, 15125	210-6197915	210-6197113
CASH CONVERTERS-ΘΕΑΓΕΝΗΣ Α.Ε	ΚΟΔΡΟΥ 5, ΨΥΧΙΚΟ, 15451	210-6726219	210-6726219
CELEBRATE BY AFISORAMA	ΒΥΡΩΝΟΣ 11, ΠΑΛΙΟΥΡΙΑ, ΠΑΡΑΛΙΑ ΠΑΤΡΩΝ, 26333	2610-529700	2610-529703
COLLECTIBLES COCA COLA	ΕΡΓΟΤΙΜΟΥ 26, ΑΘΗΝΑ, 11634	210-7292359	210-7229575
COOK SHOP	ΑΓΑΜΕΜΝΩΝΟΣ 47, ΚΑΛΛΙΘΕΑ, 17675	210-9478700	210-9428541
ΕΡΑΥΛΙΣ Α.Ε.	3 <sup>ο</sup> ΧΛΜ ΣΠΑΤΩΝ, ΠΑΛΛΗΝΗ, 15351	210-6664250	210-6664520
G.B. BIANCO	ΜΑΒΙΛΗ 18-20, ΑΘΗΝΑ, 11141	210-2282607	210-2018805
GELLERIE PALETTA	ΒΟΥΛΗΣ 14, ΑΘΗΝΑ, 10563	210-3233430	210-3236424
HARITAT	Λ. ΠΟΣΕΙΔΩΝΟΣ 67 & ΠΑΥΛΟΥ ΜΕΛΑ 1-3, ΑΛΙΜΟΣ, 17455	210-9889000	210-9330508
HAPPYLAND ΚΟΥΖΕΙΝ	ΘΗΒΑΙΔΟΣ 30 & ΘΕΟΡΙΔΟΣ, Ν. ΚΗΦΙΣΙΑ, 14564	210-8198600	210-8198690
ILLUSION QUILTS	ΠΑΤΡΙΑΡΧΟΥ ΙΩΑΚΕΙΜ 44, ΚΟΛΩΝΑΚΙ, 10675	210-9574050	210-9574051
KYROS SHOPS	ΠΑΡΟΔΟΣ ΑΔΡΙΑΝΟΥ 100, ΚΟΡΩΠΙ, 19400	210-6626822	210-6626293
LE SHOP	Λ. ΚΗΦΙΣΙΑΣ 184 <sup>Α</sup> , ΧΑΛΑΝΔΡΙ, 15132	210-6727417	210-6727737
MASTERETAIL Α.Ε.	ΒΙΛΤΑΝΙΩΤΗ 34, Κ. ΚΗΦΙΣΙΑ, 14564	210-6254394	210-6254393
ΟΙΚΟSET	ΒΟΥΛΓΑΡΗ 35, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54249	2310-326740	2310-326730
OLYMPIC CANDLES – ΚΗΡΟΣΤΑΤΗΣ	ΟΜΗΡΙΔΟΥ ΣΚΥΛΙΤΣΗ 66Β, ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 18533	210-4111031	210-4124777
OMNIA-ARMANDOS ΜΟΥΣΤΑΚΙ	ΞΑΝΘΟΥ 7, ΚΟΛΩΝΑΚΙ, 17341	210-3225622	210-3236276
OMNISHOP	ΜΑΤΣΑ 17, Κ. ΚΗΦΙΣΙΑ, 14564	210-6251930	210-6251936

PALLADIUM	ΜΕΣΟΓΕΙΩΝ 412, ΑΘΗΝΑ, 15342	210-3216475	210-3245741
PALLET STORES	Λ. ΛΑΥΡΙΟΥ 128, ΓΛΥΚΑ ΝΕΡΑ, 15454	210-6041504	210-6041901
QUADRATINO	ΕΥΒΟΙΑΣ 56, ΠΑΤΡΑ, 26332	2610-318600	2610-318602
SOFA HOUSE	ΙΘΑΚΗΣ 63, ΑΓ. Ι. ΡΕΝΤΗ, 18233	210-4917740	210-4997735
SOTREK – ΝΕΑ ΕΠΟΧΗ	ΒΙ.ΠΕ. ΠΑΤΡΩΝ, ΠΑΤΡΑ, 25018	2610-647433	2610-647434
STUDIO KOSTA BODA ILLUM	ΘΗΒΑΙΔΟΣ 30 & ΘΕΟΡΙΔΟΣ, ΚΗΦΙΣΙΑ, 14564	210-8198600	210-8198690
THE CARTOON STORES	ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΕΩΣ 75, ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗ, 16451	210-9323930	210-9353718
VEFA'S HOUSE	ΚΡΕΣΝΑΣ 1, ΛΥΚΟΒΡΥΣΗ, 14123	210-2846984	210-2846984
WMF – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ	ΜΑΡΑΘΩΝΟΜΑΧΩΝ 39, ΑΛΙΜΟΣ, 17456	210-9917934	210-9936397
WWW.HOME.COM, Χ. ΜΠΕΝΡΟΥΜΠΗ	ΑΓΙΟΥ ΘΩΜΑ 27, ΜΑΡΟΥΣΙ, 15124	210-6199300	210-6199316
ΔΙΑΦΑΝΟ Ε.Π.Ε.	ΚΗΦΙΣΙΑΣ 180, ΧΑΛΑΝΔΡΙ, 15231	210-6728226	210-6728208
Ν. ΣΚΑΡΕΝΤΖΟΣ 1896	ΦΩΚ. ΝΕΓΡΗ 11, ΑΘΗΝΑ, 11257	210-8647873	210-8647873
ΠΕΤΡΟΧΕΙΛΟΣ	ΓΥΦΤΟΠΟΥΛΟΥ 4, ΚΑΛΛΙΘΕΑ, 17673	210-9566565	210-9592024
ΤΑΝΑΓΡΑΙΑ Α.Β.Ε.Ε.	ΒΟΥΛΗΣ 26 & ΜΗΤΡΟΠΟΛΕΩΣ 15, ΑΘΗΝΑ, 10557	210-3223366	210-3216783
ΧΥΤΗΡΟΓΛΟΥ Α.Ε.	ΜΗΤΡΟΠΟΛΕΩΣ 49, ΑΘΗΝΑ, 10556	210-3245987	210-3224991
<b>ΕΙΔΙΚΑ FRANCHISE</b>			
1 EURO SHOP – MASTER RETAIL Α.Ε.	ΒΙΛΤΑΝΙΩΤΗ 34, ΚΗΦΙΣΙΑ, 14564	210-6254394	210-6254393
24 HRS SELF VIDEO (VIDEO CLUB)	ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗ ΣΟΦΟΥΛΗ 95, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	2310-403496	2310-403496
ACS (ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΕΣ)	ΑΣΚΛΗΠΙΟΥ 25, ΚΡΥΟΝΕΡΙ, 14568	210-8190100	210-8190261
ANNINO DESIGN	ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΟΥΣ 32, ΗΛΙΟΥΠΟΛΗ, 16343	210-9953263	210-9953263
ANTISMOKING CENTER	ΠΑΤΗΣΙΩΝ & ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ 46, ΑΘΗΝΑ, 11251	210-8665080	210-8664266
BETANET	ΑΥΓΗΣ 53 & ΠΟΤΑΜΟΥ, Ν. ΚΗΦΙΣΙΑ, 14364	210-6254100	210-6254100
BRAVI RAGAZZI	ΠΑΡΑΛΙΑ ΡΙΟΥ, ΠΑΤΡΑ, 26500	2610-994559	2610-994559
CAPTAIN HOOK	ΜΥΛΩΝ 10, ΑΘΗΝΑ, 10444	210-5150044	210-5150045

DF ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗ ΑΕΠΕΥ	ΛΕΚΚΑ 28, ΑΘΗΝΑ, 10562	210-3270000	210-3235559
DIA SUPERMARKETS	ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ 63, ΑΛΙΜΟΣ, 17456	210-9894591	210-9852467
ERGONET (ΥΠΗΡ. ΑΝΘΡ. ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ)	ΠΕΛΛΗΝΗΣ 8, ΑΘΗΝΑ	210-5279710	210-5227666
EUROEXECUTIVE – ΕΥΡΩΓΝΩΣΗ Α.Ε.	ΓΡ. ΛΑΜΠΡΑΚΗ 16, ΓΛΥΦΑΔΑ, 16674	210-8980222	210-8941455
HOLLYTOON CATROON STORES	ΜΑΚ. ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ 16, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 57008	2310-784851	2310-784853
IDEAL ΑΣΤΙΚΑ ΑΚΙΝΗΤΑ	ΕΘΝ. ΜΑΚΑΡΙΟΥ 121, ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗ, 16452	210-9967643	210-9935837
IDILKA	ΔΕΛΛΗΓΙΩΡΓΗ 15-17, ΑΘΗΝΑ, 10437	210-5201660	210-5246121
ΙΚΙΑ	ΛΟΥΚΙΑΝΟΥ 5 & ΥΨΗΛΑΝΤΟΥ, ΚΟΛΩΝΑΚΙ, 10675	210-7252163	210-7216791
<b>INTERSHOPS DISCOUNT SHOPS</b>			
KANGA SERVICES	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ 34, ΝΕΑ ΦΙΛΑΔΕΛΦΕΙΑ, 14342	210-2525175	210-2511115
LALIZAS HELLAS	ΧΑΙΔΑΡΙΟΥ 21, ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 18545	210-4226274	210-4226273
LV PETRIDIS	ΚΗΦΙΣΙΑΣ 314, Ν. ΨΥΧΙΚΟ, 15451	210-6728370	210-6747080
MAIL BOXES	ΚΟΡΑΗ 3, ΑΘΗΝΑ, 10564	210-3314060	210-3314061
MONEY SHOW	ΑΡΕΩΣ 2 <sup>Α</sup> , ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗ, 16671	210-9671020	210-9671023
PET CITY	Λ. ΛΑΥΡΙΟΥ 154, ΠΑΙΑΝΙΑ, 19002	210-6645661	210-6644762
PISCINES IDEALES	ΔΑΒΑΚΗ 18, ΠΕΥΚΗ, 15121	210-6148400	210-6142308
PROTECTA	18 <sup>Ο</sup> ΧΛΜ ΣΠΑΤΩΝ, ΣΠΑΤΑ, 19004	210-6033436	210-6668401
RE/MAX	ΠΑΠΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ 90, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54644	2310-950451	2310-909194
SEVEN VIDEO NET (VIDEO CLUB)	ΦΙΛΙΠΠΟΥΠΟΛΕΩΣ 49, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54644	2310-729069	2310-729069
ΑΓΡΟΕΦΟΔΙΑ	ΗΡΩΔΟΥ ΑΤΤΙΚΟΥ 7, ΚΗΦΙΣΙΑ, 14561	210-8013175	210-8013178
ENA – CASH & CARRY	ΚΗΦΙΣΟΥ 88, ΑΓ. Ι. ΡΕΝΤΗ, 18233	210-5558312	210-5558304
ΖΩΟΦΙΛΙΑ	ΑΡΤΕΜΙΔΟΣ 20, ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ, 14452	210-2848208	210-2849018
ΚΡΕΟΤΟΠΙΑ	ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΠΕΡΝΗΣ, ΚΑΒΑΛΑ, 64200	2510-22270	2510-34531
BALLOON PLANET Α.Ε.	34 <sup>ΟΥ</sup> ΣΥΝΤ. ΠΕΖΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΥΛΗΣ 7, ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 18531	210-4190668	210-4170998

ΜΠΟΥΚΕΤΟ ΜΠΑΛΟΝΙΑ	ΚΟΡΙΝΘΟΥ 122, ΑΙΓΙΟ	26910-61694	26910-61942
ΠΑΣΧΝΑ	ΑΓ. ΣΠΥΡΙΔΩΝΟΣ 9, ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 18545	210-4116846	210-8664266
<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>			
ΑΧΟΝ	ΤΖΩΡΤΖ 6, ΑΘΗΝΑ, 10677	210-3304564	210-3304576
CAMBRIDGE-CHILD DEVELOPMENT CENTERS	BENΙΖΕΛΟΥ 59, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54631	2310-261700	2310-230222
COMPUTER EXPLORERS	Λ. ΠΡΩΤΟΠΑΠΑ, ΗΛΙΟΥΠΟΛΗ, 16345	210-9942373	210-9956728
COMPUTER INTERNATIONAL FRANCHISE Ε.Π.Ε.	ΓΡ. ΛΑΜΠΡΑΚΗ 16 & ΜΕΤΑΞΑ, ΓΛΥΦΑΔΑ, 16674	210-8942442	210-8945560
COMPUTERKIDS	Λ. ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ 85, ΓΛΥΦΑΔΑ, 16674	210-9600765	210-9600765
DEUTSCHES KURSHAUS	ΔΗΜ. ΡΑΛΛΗ 55, ΜΑΡΟΥΣΙ, 15124	210-8051189	210-8026991
EURONET	Λ. ΒΑΣ. ΣΟΦΙΑΣ 14 & ΠΑΛΛΑΙΟΛΟΓΟΥ 1, ΜΑΡΟΥΣΙ, 15124	210-8065712	210-6146368
FUTURE BUSINESS SCHOOL	ΑΡΚΑΔΙΑΣ 16 <sup>Α</sup> , ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ, 12132	210-5782931	210-5782900
FUTUREKIDS	ΙΠΠΟΚΡΑΤΟΥΣ 9, ΑΘΗΝΑ, 10679	210-3390690	210-3626731
I.M.S. TRAINING CENTERS	ΝΙΚΗΦΟΡΟΥ ΒΡΕΤΤΑΚΟΥ 7, ΑΛΙΜΟΣ, 17455	210-9852534	210-9852460
INFOLAB	ΠΑΠΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ 66 & 28 <sup>ΠΖ</sup> ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54642	2310-914191	2310-914191
INTERACTIVE LEARNING	ΠΑΥΛΟΥ ΜΕΛΑ 8, ΚΟΖΑΝΗ, 50100	24610-41442	26410-49116
INTERLINGUA	ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ 79, ΑΘΗΝΑ, 10678	210-3302260	210-3809013
ISON – Ε – STUDIES	ΠΡΟΞΕΝΟΥ ΚΟΡΟΜΗΛΑ 24, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54662	2310-264276	2310-228848
IST STUDIES	ΧΑΛΚΟΚΟΝΔΥΛΗ 31, ΑΘΗΝΑ, 10432	210-5227088	210-5226084
ΙΤΕC – Κ.Ε.Κ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ Α.Ε.	ΑΓΙΑΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ 45, Π. ΦΑΛΗΡΟ, 17564	210-9484800	210-9484801
NEW HORIZONS	ΠΑΝΟΡΜΟΥ 70, ΑΘΗΝΑ, 11523	210-6902600	210-6990360
KOREL PLUS	ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ 85, ΑΘΗΝΑ, 10678	210-3303300	210-3303323

PAN SIK	ΦΙΛΕΛΛΗΝΩΝ 20, ΑΘΗΝΑ, 10557	210-3245228	210-3249363
SIGMANET	BENIZEΛΟΥ 59, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54631	2310-261700	2310-230222
TECHNOPOLIS – ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ Ε.Π.Ε.	ΠΡΩΤΕΩΣ 46, Π. ΦΑΛΗΡΟ, 17561	210-9851173	210-9851196
WIN NET	ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ 119 & ΠΡΩΤΟΠΑΠΑ 16, ΗΛΙΟΥΠΟΛΗ, 16343	210-9955455	210-9955411
ΓΡΑΦΑΣ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ	ΦΟΡΜΙΩΝΟΣ 83, ΚΑΙΣΑΡΙΑΝΗ, 16121	210-7521767	210-7512820
ΕΥΡΩΓΝΩΣΗ/EUROLAB/DIRECT ENGLISH/MULTICENTER/IN BUSINESS-ΕΥΡΩΓΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ Α.Ε.	Ι. ΜΕΤΑΞΑ & ΓΡ. ΛΑΜΠΡΑΚΗ 16, ΓΛΥΦΑΔΑ, 16674	210-8980222	210-8941455
ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ 119 & ΠΡΩΤΟΠΑΠΑ 16, ΗΛΙΟΥΠΟΛΗ, 16343	210-9955455	210-9955411
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΠΑΙΔΕΙΑ 2000	ΑΜΜΟΧΩΣΤΟΥ 12, ΑΝΩ ΙΛΙΣΙΑ, 15711	210-7486044	210-9594911
<b>ΕΝΔΥΣΗ – UNISEX</b>			
ATTITUDES	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ ΠΑΝΑΓΟΥΛΗ 17, ΓΛΥΦΑΔΑ, 16675	210-8311098	210-8311098
BILLARDI	ΠΑΝΟΣ 37, ΓΑΛΑΤΣΙ, 11146	210-2929001	210-2929001
E – PHOS BY PUBLIC CLOTHES	ΡΙΜΙΝΙ 52, Ν. ΙΩΝΙΑ, 14231	210-2793094	210-2792850
LEVI STRAUSS HELLAS AEBEE	ΑΡΓΟΝΑΥΤΩΝ 11, ΧΑΛΑΝΔΡΙ, 15232	210-6873500	210-6856271
MARKS & SPENCER	Π. ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΥ 7, ΑΛΙΜΟΣ, 17456	210-9898500	210-9898862
MORE & MORE HELLAS Ε.Π.Ε.	ΑΝΔΡΕΑ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ 53-55, ΚΑΙΣΑΡΙΑΝΗ, 16121	210-7258272	210-7228523
NAUTICA	ΑΙΓΙΑΛΕΙΑΣ 52, ΜΑΡΟΥΣΙ, 15120	210-6890689	210-6890181
PRINCE OLIVER	ΚΥΠΡΟΥ 12 & ΥΔΡΑΣ 9, ΜΟΣΧΑΤΟ, 18346	210-4835708	210-4833619
QUIKSILVER	ΠΕΙΡΑΙΩΣ 4, ΜΟΣΧΑΤΟ, 18346	210-4805300	210-4817522

RED GREEN OF SCANDINAVIA YIANNIS ΕΛΜΑΛΙΩΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	ΒΙ. ΠΕ. ΘΕΡΜΗΣ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 57001	2310-463156	2310-462760
REPLAY STORES	ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΟΥ 90, Ν. ΙΩΝΙΑ, 14235	210-2717757	210-2717762
SERGIO TACCHINI	ΙΩΑΝΝΟΥ ΜΕΤΑΞΑ 14, ΓΛΥΦΑΔΑ, 16675	210-8980546	210-8941658
TRUSSARDI STORES	ΕΥΡΩΤΑ 99 & ΚΗΦΙΣΟΥ, Ν. ΚΗΦΙΣΙΑ, 14564	210-2880500	210-6250999
UNDERCOLORS OF BENETTON	ΑΓ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ 28, Ν. ΙΩΝΙΑ, 14231	210-2710639	210-2773597
<b>ΕΝΔΥΣΗ – ΑΝΔΡΙΚΑ</b>			
4 – YOU	ΜΑΡΑΘΩΝΟΣ 16, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 56421	2310-736673	2310-720779
BHS – ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ ΚΛΑΟΥΔΑΤΟΣ Α.Ε.	ΚΡΑΤΙΝΟΥ 3-5, ΑΘΗΝΑ, 10551	210-3241915	210-3216883
CORONEL – ΤΑΡΙΟCCA	27 <sup>ο</sup> ΧΛΜ ΑΘΗΝΩΝ – ΛΑΜΙΑΣ	22950-22625	22950-22836
GLOU	ΠΑΙΡΑΙΩΣ 4, ΜΟΣΧΑΤΟ, 18346	210-4805300	210-4817522
MAN & MANNETI	Λ. ΠΕΝΤΕΛΗΣ 10, ΒΡΙΛΛΗΣΙΑ, 15235	210-6816176	210-6816176
OXFORD COMPANY Α.Β.Ε.Ε	ΧΡ. ΠΙΝΔΟΥ 5, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54627	2310-537584	2310-537584
PIONEER GRAGNEY LONDON	1 <sup>ο</sup> ΧΛΜ ΕΘΝ ΟΔΟΥ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ – ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, 60100	23510-25519	23510-36188
RANIAMI Α.Ε.	ΠΛΑΣΤΗΡΑ 41, Ν. ΣΜΥΡΝΗ, 17121	210-9931154	210-9374015
ΒΑΡΔΑΣ Α.Ε.Β.Ε.Ε	ΜΕΣΟΓΕΙΩΝ 225, ΑΘΗΝΑ, 11525	210-6794700	210-6794810
<b>ΕΝΔΥΣΗ – ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ</b>			
ANNA RISKA	25 <sup>ης</sup> ΜΑΡΤΙΟΥ 26, ΤΑΥΡΟΣ, 17778	210-4832780	210-4817608
ALAIN MANOUKIAN	ΜΕΝΕΞΕΔΩΝ 6, Ν. ΚΗΦΙΣΙΑ, 14564	210-8007300	210-8073404
BETTY BARCLAY	ΔΗΜΟΚΡΙΤΟΥ 12, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 55134	2310-473138	2310-473817
B.S.B. Ε.Π.Ε.	Λ. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ 385, ΗΡΑΚΛΕΙΟ, 14122	210-2826280	210-2818654
BONN	ΠΕΤΡΟΥ ΡΑΛΛΗ 13, ΠΕΥΚΗ, 15121	210-8054470	210-6125065
CAMOMILLA	ΔΡΑΚΟΝΤΟΣ 66 & ΠΑΠΠΟΥ, ΑΘΗΝΑ, 10442	210-5138601	210-5131816
COTTON BLUE	ΛΕΥΚΩΣΙΑΣ 22, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 55133	2310-445544	2310-445533



E – PLAY	ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΟΥ 90, Ν. ΙΩΝΙΑ, 14235	210-2717757	210-2717762
GUESS – MEXX	ΚΟΤΖΙΑ 26-30, ΑΛΙΜΟΣ, 17455	210-9881738	210-9848253
I & COLORS A.E.	ΙΘΑΚΗΣ 28, ΚΥΨΕΛΗ, 11255	210-8238815	210-8256161
IF GANAS	ΧΛΟΗΣ 85, ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ, 14452	210-2855810	210-2855812
ΚΟΟΚΑΙ	ΜΕΝΕΞΕΔΩΝ 6, Ν. ΚΗΦΙΣΙΑ, 14564	210-8007300	210-8073404
LA MEDUSE	ΚΥΖΙΚΟΥ 27, Ν. ΙΩΝΙΑ, 14231	210-2710639	210-2773597
ΜΑΚΤΟΟΒ	ΜΙΚΡΑΣ ΑΣΙΑΣ 3, ΖΩΓΡΑΦΟΥ	210-7487488	210-7750827
MAURIZIO A.B.E.E	ΑΛΕΚΟΥ ΠΑΝΑΓΟΥΛΗ 113, ΗΡΑΚΛΕΙΟ, 14121	210-2759483	210-2712990
MCM ΕΛΛΑΣ Α.Ε	ΒΟΥΚΟΥΡΕΣΤΙΟΥ 18, ΚΟΛΩΝΑΚΙ, 10673	210-3390301	210-3390302
MORGAN	ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΕΩΣ 40, ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ, 14451	210-2818201	210-2855239
ΝΑΦ – ΝΑΦ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	ΜΟΛΙΕΡΟΥ 3, ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ, 14452	210-2846543	210-2846540
RAXEVSKY A.B.E.E	ΚΑΤΣΑΝΤΩΝΗ 6, ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ, 14452	210-2847320	210-2847532
REBECCA BLU	ΑΓ. ΝΕΚΤΑΡΙΟΥ 65 <sup>Α</sup> , ΗΡΑΚΛΕΙΟ, 14121	210-2814104	210-2840484
ROCOCO	ΠΑΡΑΔΕΙΣΙΩΝ 25-27, ΓΑΛΑΤΣΙ, 11147	210-2221821	210-2224117
SARAH LAWRENCE	17 <sup>Η</sup> ΝΟΕΜΒΡΙΟΥ 85, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54352	2310-989910	2310-950806
STEFANEL	ΑΝΔΡΙΑΝΟΥ 37, Ν. ΨΥΧΙΚΟ, 11525	210-6773424	210-6770445
ΚΩΣΤΕΤΣΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ ΣΟΥΤΣΟΥ 11, ΑΘΗΝΑ, 10671	210-3614844	210-3643902
ΛΟΛΑ	ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ 174, ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ, 17341	210-9349088	210-9313401
ΣΟΦΟΣ Α.Ε.	ΗΡΑΚΛΕΙΤΟΥ 21, ΚΟΛΩΝΑΚΙ, 10673	210-3600131	210-3600133
<b>ΕΝΔΥΣΗ - ΔΕΡΜΑΤΙΝΑ</b>			
BAG STORIES	ΑΓΑΜΕΜΝΩΝΟΣ 47, ΚΑΛΛΙΘΕΑ, 17675	210-9478700	210-9428541
MIXAIL	ΕΒΡΟΥ 96, ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΟΙ, 11527	210-7755519	210-7780122
THIROS	Γ. ΟΛΥΜΠΙΟΥ 15, ΚΟΥΚΑΚΙ, 11741	210-9240000	210-9211849
KEM	ΤΣΑΚΑΛΩΦ 3, ΤΑΥΡΟΣ, 17778	210-4837100	210-4836370

<b>ΕΝΔΥΣΗ – ΕΙΔΗ ΕΓΚΥΝΟΣΥΝΗΣ</b>			
IL MONDO DE PICOLLO	Λ. ΛΑΥΡΙΟΥ 123, ΠΑΙΑΝΙΑ	210-9959751	210-9941653
PREMAMAN	ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ 15, ΧΑΛΑΝΔΡΙ, 12531	210-6744481	210-6744378
PRENATAL	ΒΑΣ. ΓΕΩΡΓΙΟΥ Α' 17, ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 18532	210-4117520	210-4113228
HRA	ΜΟΣΧΟΠΟΥΛΟΥ 21-23, ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ, 17342	210-9885746	210-9885706
<b>ΕΝΔΥΣΗ - ΕΣΩΡΟΥΧΑ</b>			
CALZA DI SCANDALO	ΔΑΦΝΗΣ 5 & ΒΟΥΡΝΟΒΑ, ΚΟΡΥΔΑΛΛΟΣ, 18122	210-4945152	210-4945210
CALZEDONIA	ΠΑΡΑΣΧΟΥ 5, ΧΑΛΑΝΔΡΙ, 15232	210-6840005	210-6857243
EROS	ΔΑΒΑΚΗ 12 & ΠΟΣΕΙΔΩΝΟΣ, ΑΘΗΝΑ, 14451	210-2822825	210-2840590
HONEYMOON Ε.Π.Ε	ΑΛΣΟΥΣ 1, ΓΛΥΦΑΔΑ, 16675	210-9699500	210-9646426
INTIMISSIMI	ΠΑΡΑΣΧΟΥ 5, ΧΑΛΑΝΔΡΙ, 15232	210-6840005	210-6857243
MED	ΒΑΛΑΩΡΙΤΟΥ 10, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54626	2310-636530	2310-636530
NOTA	ΛΕΩΧΑΡΟΥΣ 13, ΑΘΗΝΑ, 10560	210-3238624	210-3231448
<b>ΕΝΔΥΣΗ – ΠΑΙΔΙΚΑ</b>			
CLAYEUX	ΣΟΛΩΝΟΣ 26, ΚΟΛΩΝΑΚΙ, 10643	210-3640232	210-8081919
FRATTINA	ΤΟΥΡΜΕΡ 15, ΑΘΗΝΑ, 11745	210-9270356	210-9270382
GRANT	ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ 273, ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ, 17342	210-9812100	210-9823510
LAPIN HOUSE	ΣΤ. ΓΟΝΑΤΑ 4, ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ, 12133	210-5706100	210-5706166
MARASIL	ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ 423Β, ΗΛΙΟΥΠΟΛΗ, 16343	210-9971000	210-9950555
MATΟΥ	ΑΣΤΡΟΥΣ 11, ΙΛΙΟΝ, 13121	210-5738208	210-2717762
REPLAY & SONS	ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΟΥ 90, ΝΕΑ ΙΩΝΙΑ, 14235	210-2717757	210-2717762
SAM 1-13	ΠΕΡΙΦ. ΟΔΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 56510	2310-685010	2310-684888
TRICOTEEN WEAR	25 <sup>ΗΣ</sup> ΜΑΡΤΙΟΥ 43, ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗ, 16452	210-9929935	210-9940311
<b>ΕΝΔΥΣΗ – ΥΠΟΔΗΜΑΤΑ</b>			

MIGATO	ΜΟΝΕΜΒΑΣΙΑΣ 8, ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΗΣ, 17342	210-9880752	210-9833505
SIDER	ΕΥΒΟΙΑΣ 2, ΜΑΡΟΥΣΙ, 15125	210-6143510	210-6143512
ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ	25 <sup>Η</sup> ΜΑΡΤΙΟΥ 91-93, ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ, 12132	210-3356000	210-3356100
ΠΕΤΡΙΔΗΣ	ΕΥΡΩΤΑ 22 & ΚΗΦΙΣΟΥ, ΚΗΦΙΣΙΑ, 14564	210-2880500	210-6250999
ΤΑΚΟΥΝΙ ΣΤΟ ΛΕΠΤΟ	ΚΟΤΥΩΡΩΝ 33, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 55132	2310-417269	2310-417269
<b>ΕΝΔΥΣΗ – ΥΠΟΔΗΜΑΤΑ ΠΑΙΔΙΚΑ</b>			
CROCODILINO	ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥΠΟΛΕΩΣ 47, ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 18540	210-4220800	210-4121666
FORMENTINI	ΣΚΡΑ 8, ΜΑΡΟΥΣΙ, 15124	210-6198239	210-6197992
ΜΟΥΓΕΡ	ΛΕΩΦ. ΑΘΗΝΩΝ 162, ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ, 12136	210-5719811	210-5718239
<b>ΕΠΙΠΛΑ</b>			
120	20 <sup>Ο</sup> ΧΛΜ ΑΘΗΝΩΝ – ΛΑΜΙΑΣ, ΝΕΑ ΕΡΥΘΡΑΙΑ, 14565	210-6229148	210-8136018
ΑΝΤΗ'S HOUSE	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ 10, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54631	2310-284278	2310-284176
BIENTE A.E.	Λ. ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ 40, ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗ, 16452	210-9968052	210-9954335
BO CONCEPT – ΟΜΙΛΟΣ SATO	ΠΕΙΡΑΙΩΣ 18, ΜΟΣΧΑΤΟ, 18346	210-4890000	210-4890197
DIVANI & DIVANI	ΠΕΙΡΑΙΩΣ 18, ΜΟΣΧΑΤΟ, 18346	210-4890000	210-4890197
DOS – ΡΑΓΙΑΔΑΚΟΣ	ΑΛΕΚΟΥ ΠΑΝΑΓΟΥΛΗ 6, Ν. ΙΩΝΙΑ, 14231	210-2798498	210-2778667
IDAS	28 <sup>Η</sup> ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ 292, ΞΑΝΘΗ, 67100	25410-67930	25410-67932
MODECO	3 <sup>Ο</sup> ΧΛΜ ΕΛΑΣΣΩΝΑΣ – ΔΕΣΚΑΤΗΣ, ΕΛΑΣΣΩΝΑ, 40200	24930-25301	24930-25304
NEOSET	17 <sup>Ο</sup> ΧΛΜ ΜΑΡΑΘΩΝΟΣ, ΠΑΛΛΗΝΗ, 15302	210-6601100	210-6038115
SI CUCINE	Λ. ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ 40, ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗ, 16452	210-9968052	210-9954335
ΑΚΤΕΟΝ	ΑΓΓΕΛΟΥ ΣΙΚΕΛΙΑΝΟΥ 27, Ν. ΨΥΧΙΚΟ, 15451	210-9967790	210-6776363
ΒΑΡΑΓΚΗΣ	ΘΕΣΗ ΤΣΟΥΜΠΑ, ΑΥΛΩΝΑ ΑΤΤΙΚΗΣ, 19011	22950-42219	22950-42209
ΝΕΟ ΚΑΤΟΙΚΕΙΝ	17 <sup>Ο</sup> ΧΛΜ Λ. ΜΑΡΑΘΩΝΟΣ, ΠΑΛΛΗΝΗ, 15351	210-6601100	210-6038115
ΣΙΛΒΕΣΤΡΙΔΗΣ	13 <sup>Ο</sup> ΧΛΜ ΑΘΗΝΩΝ – ΛΑΜΙΑΣ, ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ, 14451	210-2825012	210-2822313

ΤΟ ΕΠΙΠΛΟ	ΜΕΣΟΓΕΙΩΝ 518, ΑΓ. ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ, 15342	210-6008290	210-6001077
<b>ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ – SERVICE – ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ</b>			
ALTER EGO	Λ. ΚΗΦΙΣΙΑΣ 274, ΧΑΛΑΝΔΡΙ, 15232	210-6844885	210-6857366
1,2,3,AUTOSERVICE HELLAS A.E.	12 <sup>ο</sup> ΧΛΜ ΑΘΗΝΩΝ – ΛΑΜΙΑΣ, Ν. ΦΙΛΑΔΕΛΦΕΙΑ, 14452	210-2836606	210-2836607
ΤΕΧΝΙΚΗ ΚΑΛΥΨΗ ΕΛΛΑΔΟΣ – 192	ΛΥΚΑΒΗΤΟΥ 11, ΚΟΛΩΝΑΚΙ, 10672	210-3646711	210-3646716
<b>ΕΣΤΙΑΣΗ – INTERNET CAFÉ</b>			
ΚΥΒΕΡΝΕΤ – ΚΛΑΖΟΠΟΥΛΟΣ ΚΑΙ ΣΙΑ	ΠΛ. ΝΑΥΑΡΙΝΟΥ 14, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54622	2310-257063	2310-257063
<b>ΕΣΤΙΑΣΗ – SNACKS</b>			
EVEREST A.E.	Λ. ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ 3, ΑΘΗΝΑ, 11636	210-9210860	210-9210868
LA CHOCOLATIER	ΓΑΛΗΝΗΣ 22, ΑΘΗΝΑ, 15772	210-7772721	210-7772721
LA FRIANDERIE AEBE	ΘΕΣΗ ΛΟΥΤΡΟ, ΑΧΑΡΝΕΣ, 13671	210-2402946	210-2402948
PRIMO	ΜΥΤΙΛΙΝΗΣ 7, ΜΟΣΧΑΤΟ, 18346	210-4810289	210-4810289
ΤΟΡ ΤΖΑΝΤΕ	ΩΡΑΙΑΣ ΕΛΕΝΗΣ 114, ΣΠΑΡΤΗ, 23100	27310-81196	27310-81196
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	ΑΡΧΑΙΟΥ ΘΕΑΤΡΟΥ 8, ΑΛΙΜΟΣ, 17456	210-997100	210-9956433
ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ	ΜΑΚΕΔΟΝΟΜΑΧΟΥ ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 57008	2310-783690	2310-783893
ΤΟ ΜΑΥΡΟ ΠΡΟΒΑΤΟ	ΑΡΧΑΙΟΥ ΘΕΑΤΡΟΥ 8, ΑΛΙΜΟΣ, 17456	210-9956444	210-9956433
<b>ΕΣΤΙΑΣΗ - ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ</b>			
3G VEGETARIAN RESTAURANTS	ΚΟΘΣΚΟΥΡΑ 6, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54622	2310-222277	2310-222277
APPLEBEES	ΑΓΓΕΛΟΥ ΣΙΚΕΛΙΑΝΟΥ 6-8, ΑΘΗΝΑ, 11525	210-6716719	210-6714243
BACK TO THE 50's ΕΛΒΑΝ ΕΜΠΟΡΙΚΗ Ε.Π.Ε	ΕΡΓΟΤΙΜΟΥ 26, ΑΘΗΝΑ, 11634	210-7259221	210-7229575
CRISTA'S CREPERIE	ΣΟΦΟΚΛΕΟΥΣ ΔΟΥΣΜΑΝΗ 40, ΚΕΡΚΥΡΑ, 49100	26610-40227	26610-26313
CUBANITA	ΚΑΡΑΪΣΚΑΚΗ 28, ΠΛΑΤΕΙΑ ΨΥΡΡΗ, 10554	210-3314603	210-3314604

L' ATRIGIANO	ΜΕΓ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ 3, ΔΑΦΝΗ, 17235	210-9716616	210-9716416
LA PASTERIA	ΤΣΑΚΑΛΩΦ 21, ΑΘΗΝΑ, 10673	210-3638535	210-3637693
PALMIER BISTRO SANTE	ΙΟΦΩΝΤΟΣ 31, ΑΘΗΝΑ, 11634	210-7218621	210-7215056
SANTA PASTA	ΙΚΟΝΙΟΥ 24, Ν. ΣΜΥΡΝΗ, 17123	210-9315775	210-9340592
WON TON	ΠΟΣΕΙΔΩΝΟΣ 47, ΜΟΣΧΑΤΟ, 17123	210-9483143	210-9400571
ΑΡΧΑΙΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ	ΚΟΡΔΑΤΟΥ 22, ΜΕΤΑΞΟΥΡΓΕΙΟ, 10436	210-5201400	210-5223314
ΕΞ ΑΝΑΤΟΛΗΣ	Λ. ΣΥΓΓΡΟΥ 121, ΝΕΟΣ ΚΟΣΜΟΣ, 11745	210-9370042	210-9370087
ΠΑΤΡΙΔΟΓΕΥΣΙΑ	Λ. ΑΜΦΙΘΕΑΣ 9, Ν. ΣΜΥΡΝΗ, 17122	210-9431271	210-9400381
ΠΡΟΘΕΡΜΑΝΣΗ	ΑΓ. ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ 10, ΠΛΑΤΕΙΑ ΨΥΡΡΗ, 10554	210-3310897	210-3314538
<b>ΕΣΤΙΑΣΗ – FAST FOOD</b>			
GOODY'S A.E.	ΟΙΚΙΣΜΟΣ ΛΗΔΑ – ΜΑΡΙΑ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 57001	2310-1446236	2310-476242
KENTUCHY FRIED CHICKEN	ΚΗΦΙΣΙΑΣ 282, ΧΑΛΑΝΔΡΙ, 15231	210-6845100	210-6857737
LEKKERS	34 <sup>ΟΥ</sup> ΣΥΝΤ. ΠΕΖΙΚΟΥ 5, ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 18532	210-4102802	210-4190894
MC' DONALDS HELLAS	Λ. ΚΗΦΙΣΙΑΣ 282, ΧΑΛΑΝΔΡΙ, 15232	210-6873100	210-6873270
SBARRO	ΚΑΡΑΓΕΩΡΓΗ ΣΕΡΒΙΑΣ 3, ΣΥΝΤΑΓΜΑ, 10563	210-3319260	210-3223054
<b>ΕΣΤΙΑΣΗ – GRILL</b>			
MASABUCA	ΠΑΡΑΣΚΕΥΟΠΟΥΛΟΥ 67, Ν. ΣΜΥΡΝΗ, 17122	210-9424136	210-9400381
ΔΡΟΣΟΠΗΓΗ	Λ. ΠΟΣΕΙΔΩΝΟΣ & ΠΙΚΡΟΔΑΦΝΗΣ 1, Π. ΦΑΛΗΡΟ, 17562	210-9855072	210-9855074
ΑΥΛΟΓΥΡΟΣ	ΧΡΟΝΟΠΟΥΛΟΥ 50 & Λ. ΑΜΦΙΘΕΑΣ, ΑΛΙΜΟΣ, 17455	210-9858525	210-9857126
ΠΙΤΑ ΠΑΝ	ΑΜΦΙΑΡΑΟΥ 147, ΣΕΠΟΛΙΑ, 10443	210-5156340	210-5159951
ΤΟ ΣΟΥΒΛΑΚΙ ΤΗΣ ΛΩΞΑΝΔΡΑΣ	ΔΗΜΗΤΡΑΣ 14, ΑΘΗΝΑ, 10442	210-5151111	210-5152822
<b>ΕΣΤΙΑΣΗ – PIZZA</b>			
DOMINOS PIZZA	ΚΡΙΜΑΙΑΣ 1 & ΜΕΣΟΓΕΙΩΝ, ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΟΙ, 11526	210-6984428	210-6983822
HELLO PIZZA	ΤΣΑΚΑΛΩΦ 6, ΑΘΗΝΑ, 10673	210-3636001	210-3636000

ZIO PEPPE	ΑΜΜΟΧΩΣΤΟΥ 9, ΡΟΔΟΣ, 85100	22410-73990	22410-22824
<b>ΕΣΤΙΑΣΗ - ΜΠΥΡΑΡΙΕΣ</b>			
BEER ACADEMY	ΚΟΡΔΑΤΟΥ 22, ΜΕΤΑΞΟΥΡΓΕΙΟ, 10436	210-5201390	210-5223314
CRAFT – ΖΥΘΕΣΤΙΑΣΗ Α.Ε.Β.Ε	Λ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΣ 205, ΑΘΗΝΑ, 11521	210-6451112	210-6451578
<b>ΕΣΤΙΑΣΗ – ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΕΙΑ</b>			
DUNKIN DONUTS	Ι. ΜΕΤΑΞΑ 4, ΓΛΥΦΑΔΑ, 16775	210-8983426	210-8983427
DESPINA	ΣΩΚΡΑΤΟΥΣ 49, ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ, 14452	210-2850695	210-2850695
FRESH	ΥΔΡΑΣ 20, ΜΟΣΧΑΤΟ, 18346	210-4836900	210-4836901
KARAVAN	6 <sup>ο</sup> ΧΛΜ Λ. ΒΑΡΗΣ – ΚΟΡΩΠΙΟΥ, ΚΟΡΩΠΙ, 19400	210-6022015	210-6022045
LEONIDAS	ΚΑΨΑΛΗ 3, ΑΘΗΝΑ, 10674	210-3643054	210-3612534
MOTTA ANTICO GELATERIA	ΙΘΑΚΗΣ 18, ΑΓ. Ι. ΡΕΝΤΗΣ, 18233	210-4903290	210-4252278
PAPAGALINO	Λ. ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ 3, ΑΘΗΝΑ, 11636	210-9210860	210-9210868
ZOOMSERIE ΤΟ ΓΛΥΚΟ ΤΟΥ ΣΠΙΤΙΟΥ	10 <sup>ο</sup> ΧΛΜ ΓΡΕΒΕΝΩΝ – ΚΟΖΑΝΗΣ, ΓΡΕΒΕΝΑ, 51100	24620-61586	24620-61564
ΤΡΙΓΩΝΑ ΠΑΝΟΡΑΜΑΤΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ	ΣΜΥΡΝΗΣ 44, ΕΥΟΣΜΟΣ, 56224	2310-707070	2310-758125
<b>ΕΣΤΙΑΣΗ – ΚΑΒΕΣ</b>			
CELLIER	ΚΡΙΕΖΩΤΟΥ 1, ΑΘΗΝΑ, 10671	210-3644580	210-3629541
MUSSES	ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΜΠΕΝΑΚΗ 9, ΑΘΗΝΑ, 10678	210-3306800	210-3304894
<b>ΕΣΤΙΑΣΗ – ΚΑΦΕΠΩΛΕΙΑ</b>			
COFFEE ENERGY	ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ 8, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54622	2310-539862	2310-780871
COFFEEWAY	ΑΓ. ΛΟΥΚΑ, ΠΑΙΑΝΙΑ, 19002	210-6640640	210-6640700
COFFEES COLLECTION	ΙΕΡΟΥ ΛΟΧΟΥ 19, ΑΘΗΝΑ, 17237	210-7622130	210-7623747
QUEEN'S	ΑΓ. ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ 6, Π. ΦΑΛΗΡΟ, 17564	210-9423762	210-9427479
<b>ΕΣΤΙΑΣΗ – ΚΑΦΕΤΕΡΙΕΣ</b>			
BRAZILIAN COFFEE STORES	ΒΟΥΚΟΥΡΕΣΤΙΟΥ 1, ΑΘΗΝΑ, 10564	210-3228420	210-3235463

BRESLER'S CAFÉ	ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ 91, Ν. ΕΡΥΘΡΑΙΑ, 14671	210-6209584	210-6209586
COFFEE TIME DONUTS	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ 16, ΑΘΗΝΑ, 10672	210-3607428	210-3640502
FLOCAFE	ΑΙΓΙΑΛΕΙΑΣ 52, ΜΑΡΟΥΣΙ, 15125	210-6852601	210-6852605
NEON	ΠΛ. ΟΜΟΝΟΙΑΣ 12, ΑΘΗΝΑ, 10431	210-5225585	210-5235875
<b>ΕΣΤΙΑΣΗ – ΠΑΓΩΤΑ</b>			
BASKIN ROBINS	ΑΡΔΗΤΟΥ 14, ΑΘΗΝΑ, 11636	210-9243480	210-9243101
HAAGEN DAZS	22 ΧΛΜ ΑΘΗΝΩΝ – ΛΑΜΙΑΣ, ΑΓ. ΣΤΕΦΑΝΟΣ, 14565	210-6217070	210-6217014
IGLOO	ΔΕΚΕΛΕΙΑΣ & ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ 1, ΑΧΑΡΝΕΣ, 13671	210-8076927	210-6203691
ILO – ILO	ΡΗΓΑ ΦΕΡΑΙΟΥ 33, ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ, 14452	210-2845856	210-2847315
ΔΕΛΗΟΛΑΝΗΣ	ΕΛ. ΒΑΝΙΖΕΛΟΥ 13 & ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ, ΓΛΥΦΑΔΑ, 16675	210-9603965	210-9603848
ΔΩΔΩΝΗ ΠΑΓΩΤΑ	ΔΩΔΩΝΗΣ 31, ΠΑΛΛΗΝΗ, 15351	210-6030311	210-6032674
<b>ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ – ΑΡΩΜΑΤΑ</b>			
APPLEWOODS	ΚΟΥΝΤΟΥΡΙΩΤΟΥ 22, ΙΕΡΑΠΕΤΡΑ, 72200	28420-22310	28420-22635
BEAUTY GREEN	ΤΣΑΚΑΛΩΦ 5, ΚΟΛΩΝΑΚΙ, 10673	210-6403418	210-9735111
BEAUTY POINT	ΜΕΤΑΞΑ 44-46, ΓΛΥΦΑΔΑ, 16674	210-8949617	210-8980638
BODY SHOP	ΕΜΠΕΔΕΚΛΕΟΥΣ 57-59, ΠΑΓΚΡΑΤΙ, 11633	210-7521480	210-7016525
FACE AND BODY STORES	ΠΑΤΗΣΙΩΝ 246, ΑΘΗΝΑ, 11255	210-2234848	210-2019523
FRESH LINE	ΓΟΥΝΑΡΗ 50, ΑΓ. ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ, 15343	210-6012858	210-6392653
HONDOS CENTER	ΣΤΑΔΙΟΥ 10, ΑΘΗΝΑ, 10564	210-3233304	210-3231895
NECTAR BEAUTY SHOPS	ΑΓ. ΝΕΚΤΑΡΙΟΥ, ΝΙΚΑΙΑ, 18454	210-4965262	210-4951344
SWISS LINE	ΡΗΓΑ ΦΕΡΑΙΟΥ 67, ΠΑΤΡΑ, 26221	2610-621000	2610-623021
THE BATH SHOP	ΑΓΑΜΕΜΝΩΝΟΣ 47, ΚΑΛΛΙΘΕΑ, 17675	210-9478700	210-9428541
YBONNH STORES	ΛΥΔΙΑΣ 3, ΒΥΡΩΝΑΣ, 16231	210-7600020	210-7600020
<b>ΚΕΝΤΡΑ ΔΙΣΘΗΤΙΚΗΣ – ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑΤΟΣ – ΔΙΑΙΤΟΛΟΓΙΑΣ</b>			

BEAUTY AND DIET	Λ. ΚΗΦΙΣΙΑΣ 254, ΧΑΛΑΝΔΡΙ, 15231	210-6755700	210-6755391
BODY SHAPE	ΔΕΡΙΓΝΥ 17 <sup>Α</sup> , ΑΘΗΝΑ	210-8821091	210-5227666
DIETA NOVA	ΤΣΙΜΙΣΚΗ 100, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54622	2310-472400	2310-476722
ELISABETH	Β. ΣΟΦΙΑΣ 96, ΑΘΗΝΑ, 11528	210-7772082	210-7713950
LASERLINE CLINICS	ΜΕΣΟΓΕΙΩΝ 254, ΧΟΛΑΡΓΟΣ, 15561	210-6772170	210-6564002
LIROGEN	ΠΑΤΗΣΙΩΝ 119, ΑΘΗΝΑ, 11251	210-8251106	210-8251107
MEDI JEUNESSE	ΧΑΡ. ΤΡΙΚΟΥΠΗ 149, ΚΗΦΙΣΙΑ, 14564	210-8077777	210-8079537
NUTRIMED	ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΥ 32, ΚΟΛΩΝΑΚΙ, 10673	210-3640036	210-3613466
SPA	ΠΑΤΗΣΙΩΝ 175, ΑΘΗΝΑ, 11252	210-8663922	210-8664266
<b>ΚΟΜΜΩΤΗΡΙΑ</b>			
FREESTYLE A.E.	ΡΗΓΑ ΦΕΡΑΙΟΥ 42, Ν. ΨΥΧΙΚΟ, 15451	210-6770627	210-6718819
MOD'S HAIR	ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ 17-19, ΛΥΚΟΒΡΥΣΗ, 14123	210-2834845	210-2834863
NICOLAS COIFFURE	Λ. ΠΕΝΤΕΛΗΣ 138, ΧΑΛΑΝΔΡΙ, 15234	210-6835272	210-6841054
<b>ΚΟΣΜΗΜΑΤΑ – ΡΟΛΟΓΙΑ – ΑΞΕΣΟΥΑΡ</b>			
BIANCA VERTI	ΧΡΥΣΟΛΩΡΑ 3, ΑΘΗΝΑ, 11473	210-3801222	210-3813992
CELEBRE BY SABANIS	ΚΑΡΑΓΙΩΡΓΗ ΣΕΡΒΙΑΣ 12-14, ΑΘΗΝΑ, 10562	210-3230683	210-3239128
FOLLI FOLLIE	ΥΜΗΤΟΥ 221-223, ΠΑΓΚΡΑΤΙ, 11632	210-7564321	210-7564329
FOSSIL	ΙΩΑΝΝΟΥ ΜΕΤΑΞΑ 14, ΓΛΥΦΑΔΑ, 16675	210-8980544	210-8941658
GALLERY DIAMOND	ΚΑΡΟΛΟΥ ΝΤΗΛ 23, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54623	2310-233151	2310-220786
LOISIR – OXETTE	BENΙΖΕΛΟΥ 50, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54631	2310-286113	2310-226889
MARK ALEN	25 <sup>Η</sup> ΜΑΡΤΙΟΥ 9, Ν. ΣΜΥΡΝΗ, 17121	210-9314745	210-9310764
ORA – ORA DIVERSA A.E.B.E	ΚΡΑΤΙΝΟΥ 11, ΑΘΗΝΑ, 10552	210-5242195	210-5244681
THE WATCH OUTLET	Λ. ΚΗΦΙΣΙΑΣ 116 & ΔΑΒΑΚΗ 1, ΑΘΗΝΑ	210-6911611	210-6911655
ZOLOTAS JEWELERS	ΚΑΛΛΙΡΟΗΣ 26, Ν. ΚΟΣΜΟΣ, 11743	210-9229905	210-6911655



A. ΛΕΟΝΤΑΡΑΚΗΣ	ΣΚΟΥΦΟΥ 6, ΑΘΗΝΑ, 10557	210-3247728	210-3230033
ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ ΚΟΣΜΗΜΑΤΑ	ΑΓΙΟΥ ΑΝΔΡΕΟΥ 174, ΠΑΤΡΑ, 26222	2610-328200	2610-315345
ΚΟΥΡΤΙΝΕΣ-ΥΦΑΣΜΑΤΑ ΕΠΙΠΛΩΣΕΩΝ	ΝΑΙΑΔΩΝ 106 & ΑΡΕΩΣ, Π. ΦΑΛΗΡΟ, 17562	210-9880984	210-9880135
<b>ΜΟΚΕΤΕΣ – ΧΑΛΙΑ</b>			
SIT KYROS GROUP	ΠΑΡΟΔΟΣ ΑΔΡΙΑΝΟΥ 100, ΚΟΡΩΠΙ, 19400	210-6626822	210-6626293
VIRGIN MEGASTORES – V. SHOPS	Λ. ΚΗΦΙΣΙΑΣ 304, ΧΑΛΑΝΔΡΙ, 15232		
ΦΙΛΙΠΠΟΣ ΝΑΚΑΣ	ΣΚΙΑΘΟΥ 147, ΑΘΗΝΑ, 11255	210-2282160	210-2112302
<b>ΜΠΑΤΑΡΙΕΣ</b>			
AC DELCO	ΗΦΑΙΣΤΟΥ 70, ΚΟΡΩΠΙ, 19400	210-6622055	210-6626300
<b>ΠΑΙΔΟΤΟΠΟΙ – ΠΟΛΥΧΩΡΟΙ – ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ</b>			
BALLOONS A.E.	ΝΥΜΦΩΝ 39 <sup>Α</sup> , ΗΛΙΟΥΠΟΛΗ, 16341	210-9949234	210-9950548
COMFUZIO	ΛΕΝΟΡΜΑΝ 244, ΑΘΗΝΑ, 10443	210-5157799	210-2923359
FUN PLANET	Π. ΣΥΝΔΙΚΑ & ΠΟΛ. ΡΕΓΚΟΥ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 54645	2310-850043	2310-850043
FUN PLAY	ΟΜΗΡΟΥ 2, Ν. ΣΜΥΡΝΗ, 17121	210-9316002	210-9316002
Η ΧΩΡΑ ΤΟΥ ΠΕΣΤΟ ΚΑΙ ΘΑ ΓΙΝΕΙ	ΣΟΦΟΚΛΕΟΥΣ 63, ΚΑΛΛΙΘΕΑ, 17672	210-9530200	210-9586205
ΠΑΡΑΜΥΘΟΥΠΟΛΗ	ΒΙΘΥΝΙΑΣ 1, ΑΘΗΝΑ, 11363	210-6840670	210-8825173
<b>ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ</b>			
BIG CITY	Λ. ΑΘΗΝΩΝ 260, ΚΗΦΙΣΙΑ, 14564	210-5322966	210-5816522
BUSINESS LOGIC	Λ. ΣΥΓΓΡΟΥ 214, ΚΑΛΛΙΘΕΑ, 17676	210-9507007	210-9507110
COOLNET – INFORMATICS A.E.B.E	Λ. ΙΩΝΙΑΣ 117, ΑΧΑΡΝΑΙ, 13671	210-2370300	210-2389801
MULTIRAMA A.E.B.E.	23 <sup>Ο</sup> ΧΛΜ ΑΘΗΝΩΝ – ΛΑΜΙΑΣ, ΑΓ. ΣΤΕΦΑΝΟΣ, 14564	210-6219300	210-6217240
ONE WAY TECHNOSTORES	14 <sup>Ο</sup> ΧΛΜ ΑΘΗΝΩΝ – ΛΑΜΙΑΣ, ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ, 14452	210-2851351	210-2850357
<b>ΣΤΡΩΜΑΤΑ ΥΠΝΟΥ</b>			

