

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών:

“Λογιστική και έλεγχος Δημοσίων Οργανισμών και επιχειρήσεων”

Πτυχιακή Εργασία

Θέμα: “ Το Franchise στην Ελλάδα και
στον Κλάδο των Τηλεπικοινωνιών”

Φοιτητής: Σαρικόπουλος Ζ Παναγιώτης

Επιβλέπων καθηγητής: Τσαγκαράκης Νικόλαος



Πειραιάς 2016

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ τον καθηγητή μου κο Νικόλαο Τσαγκαράκη για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του, από την πρώτη έως την τελευταία στιγμή της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας, καθώς και την αμέριστη συμπαράσταση και κατανόηση που έδειξε όλο αυτό το χρονικό διάστημα.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τόσο το λογιστικό γραφείο Π.Σαρικόπουλος - Ν.Παπαγιάννης Ο.Ε για τις πληροφορίες και τις οικονομικές αναφορές που μου έδωσαν, κυρίως όμως τους ίδιους τους επιχειρηματίες των οικονομικών μονάδων που έδωσαν την συγκατάβαση τους για την άντληση των δεδομένων αυτών.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση που μου έδειξαν όλο αυτό το διάστημα, γιατί χωρίς αυτούς δεν θα μπορούσα να ολοκληρώσω το πρόγραμμα σπουδών.

Αφιερωμένο:

Στη μνήμη του πατέρα μου

“ Ουδέν άλλο έχουσα ες Άδου η ψυχή έρχεται πλην της
παιδείας και τροφής ”

Πλάτων 427-347 π.χ, Φιλόσοφος

Το Franchising στην Ελλάδα και στον Κλάδο των Τηλεπικοινωνιών

Σημαντικοί Όροι

- ✓ **Δικαιόχρηση (Franchising)** : Η διαρκής εμπορική συνεργασία δυο επιχειρήσεων κατά την οποία ο δικαιοπάροχος (Franchisor) παραχωρεί στον δικαιοδόχο (Franchisee) το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising έναντι άμεσου ή έμμεσου ανταλλάγματος.
- ✓ **Δικαιοπάροχος (Franchisor)**: Η επιχείρηση η οποία παρέχει έναντι άμεσου ή έμμεσου ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος Franchise στους δικαιοδόχους.
- ✓ **Δικαιοδόχος (Franchisee)**: Η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάροχο (Franchisor) το δικαίωμα εκμετάλλευσης franchise με σκοπό την εμπορία προϊόντων ή /και υπηρεσιών.
- ✓ **Σύμβαση Δικαιόχρησης (Franchise Contract)**: Είναι η ενοχική σύμβαση μεταξύ του δικαιοπάροχου (Franchisor) και του δικαιοδόχου (Franchisee) στην οποία περιγράφονται με σαφήνεια και λεπτομέρεια οι όροι της συνεργασίας, συμπεριλαμβανομένων και των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων τους.
- ✓ **Πακέτο Franchising (Franchise package ή package deal)** : Είναι το σύνολο των δικαιωμάτων (πνευματικής η βιομηχανικής ιδιοκτησίας) μέσα στα οποία συμπεριλαμβάνονται σήματα επωνυμίες διακριτικά γνωρίσματα κτλ καθώς και η απαραίτητη τεχνογνωσία που παραχωρεί ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο για τους σκοπούς της επιχείρησής του.
- ✓ **Δικαίωμα Εισόδου (Entry Fee)**: Είναι το τίμημα το οποίο πληρώνει ο Δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για την ένταξη του στο δίκτυο Franchise. Ουσιαστικά είναι η πληρωμή για την μεταφερόμενη

- τεχνογνωσία, φήμη και πελατεία, υποστήριξη του δικαιώματος εμπορικής χρήσης σήματος κτλ..
- ✓ *Συνεχή Δικαιώματα (Royalties):* Αποτελούν την χρηματική αμοιβή του δικαιοπάροχου από τον δικαιοδόχο για την συνεχή υποστήριξη που παρέχει. Οι πιο συνήθεις αμοιβές είναι ποσοστό (%) επί των πωλήσεων ,ποσοστό (%) επί των αγορών και πάγια χρηματική αμοιβή (flat fee).
 - ✓ *Ενημερωτικός Φάκελος Franchise:* Αφορά το ενημερωτικό υλικό που δίνει ο δικαιοπάροχος στον υποψήφιο δικαιοδότη, αυτό περιλαμβάνει: γενικά στοιχεία, εμπορική και οικονομική πορεία της επιχείρησης (projection), μελλοντικούς στόχους, περιγραφή αγοράς, βασικά σημεία του Franchise agreement κ.α..

Περίληψη

Η διπλωματική χωρίζεται σε δύο μέρη, το πρώτο αφορά το θεωρητικό κομμάτι για τον θεσμό της δικαιόχρησης και το δεύτερο επικεντρώνεται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας.

Στο πρώτο Κεφάλαιο: Κάνουμε μια εισαγωγή στο Franchise τους σκοπούς και τους στόχους της εργασίας καθώς και μια βιβλιογραφική ανασκόπηση ανά κεφάλαιο της συγκεκριμένης μελέτης.

Στο Δεύτερο Κεφάλαιο: Κάνουμε μια ιστορική ανασκόπηση του Franchising και αναλύουμε βασικές έννοιες, εξετάζουμε τις τρεις βασικές διαστάσεις (Οικονομική, Νομική, Επιχειρηματική), ενώ στο τελευταίο μέρος του κεφαλαίου αναφερόμαστε στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τόσο από την πλευρά του δικαιοπαρόχου όσο και από την πλευρά του δικαιοδότη.

Στο Τρίτο Κεφάλαιο: Μέσω έρευνας βλέπουμε το Franchise στην Ελλάδα, τους βασικούς τομείς που έχει αναπτυχθεί, καθώς επίσης τις σύγχρονες τάσεις που επικρατούν και τις διαφοροποιήσεις που υπάρχουν. Το κεφάλαιο κλείνει με μια σύγχρονη ανασκόπηση του Franchise στα χρόνια της Ελληνικής κρίσης και πόσο ευέλικτη και ανθεκτική ήταν αυτή την περίοδο.

Στο Τέταρτο Κεφάλαιο: Σε αυτό το κεφάλαιο θέλουμε να δείξουμε ότι το Franchising δεν είναι από μόνο του σίγουρη συνταγή επιτυχίας, μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες απέτυχαν στην Ελλάδα γιατί δεν έλαβαν υπόψη τους τις ιδιαιτερότητες της Ελληνικής αγοράς. Στη συνέχεια του κεφαλαίου και θέλοντας να επιδείξουμε ότι το Franchising είναι μια σύμβαση μεταξύ δυο μερών που πολλές φορές καταλήγουν με αντικρουόμενα συμφέροντα,

κάνουμε κάποιες αναφορές σε περιπτώσεις με δικαστικές διαμάχες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Κεφάλαιο Πέμπτο: Αναφερόμαστε στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην παγκόσμια αγορά αναλύοντας τα οικονομικά στοιχεία και την εξέλιξη τους τα τελευταία χρόνια. Αμέσως μετά αναλύουμε τα οικονομικά μεγέθη για την Ελλάδα ανά κλάδο και στο τέλος του κεφαλαίου κάνουμε μια αναλυτική ανασκόπηση στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών (σταθερής και κινητής τηλεφωνίας).

Κεφάλαιο Έκτο: Κάνουμε μια ιστορική ανασκόπηση των βασικών παρόχων κινητής τηλεφωνίας Cosmote, Vodafone, Wind και αμέσως μετά κάνουμε μια ιστορική αναφορά για την εταιρεία ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ και αναφερόμαστε στα οικονομικά αποτελέσματα των τελευταίων ετών. Στο τέλος του κεφαλαίου κάνουμε αναφορά για το Franchising της αλυσίδας και αναλύουμε βασικά σημεία της σύμβασης δικαιόχρησης.

Κεφάλαιο Έβδομο: Σε πρώτο στάδιο αναλύουμε βασικά οικονομικά στοιχεία ενός καταστήματος Franchise κινητής τηλεφωνίας και σε δεύτερο στάδιο μέσα από πέντε παραδείγματα βλέπουμε βασικά προβλήματα στην ανάπτυξη μιας τέτοιας επένδυσης, στο τελευταίο στάδιο της οικονομικής μας προσέγγισης είναι η ενσωμάτωση 20 ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου και μέσω βασικών οικονομικών μεγεθών.

Κεφάλαιο Όγδοο: Είναι το τελευταίο κεφάλαιο αυτής της εργασίας στο οποίο μέσα από κάποιες παραδοχές αναπτύσσουμε ένα οικονομικό μοντέλο καταστήματος Franchising γνωστής αλυσίδας κινητής τηλεφωνίας και κάνοντας χρήση όλων των πιο πάνω γνώσεων που αποκομίσαμε αξιολογούμε τα αποτελέσματα αυτής της επένδυσης.

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iii
Σημαντικοί Όροι	v
Περίληψη	vii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	2
Εισαγωγή	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	6
Ο Θεσμός Του Franchising	6
2.1 Ιστορική Εξέλιξη του Franchise	6
1η Περίοδος Franchising	7
2 ^η Περίοδος Franchising	7
3 ^η Περίοδος Franchising	8
2.2 Δικαιόχρηση (Franchising)	9
2.3 Οι διαστάσεις της σύμβασης Franchising	10
Οικονομική Διάσταση της σύμβασης Δικαιόχρησης	11
Νομική Διάσταση της σύμβασης Franchising	12
Επιχειρηματική διάσταση του Franchising	15
2.4 Διακρίσεις του Franchising	16
2.5 Υποχρεώσεις Δικαιοδότη και Δικαιοχρήστη	20
Υποχρεώσεις Δικαιοδότη	20
Υποχρεώσεις Δικαιοχρήστη	23
2.6 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της μεθόδου Franchising:	25
Πλεονεκτήματα για τον Δικαιοπάροχο	25
Πλεονεκτήματα Για τον Δικαιοδόχο	26
Μειονεκτήματα Για τον Δικαιοπάροχο	28
Μειονεκτήματα Για το δικαιοδόχο	29
2.7 Το νομοθετικό πλαίσιο του Franchise στην Ελλάδα	30
2.8 Λήξη Σχέσεως	32
Έκτακτη Καταγγελία	32

Τακτική καταγγελία.....	32
Συνέπειες της καταγγελίας	33
2.9 Συμπεράσματα	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	34
Το Franchise στην Ελλάδα στη Περίοδο της Κρίσης	34
3.1 Το Franchise στην Ελλάδα.....	34
Κλάδος Ένδυσης	39
Κλάδος Προσωπικής Φροντίδας.....	40
Κλάδος Εκπαίδευσης.....	41
Κλάδος τροφίμων και ποτών.....	42
Ο κλάδος των υπηρεσιών	43
Ο κλάδος της εστίασης.....	44
Ο κλάδος του Οικιακού εξοπλισμού.	45
Κλάδος Λιανικής	46
3.2 Το Franchise στην Ελλάδα την περίοδο της κρίσης	47
Νέες Τάσεις της Αγοράς	49
Ο χώρος της Μικρής Εστίασης	49
Ηλεκτρονικό Τσιγάρο	50
Υπηρεσίες Προσωπικής φροντίδας.....	50
3.3 Κρίση VS Franchising	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	53
Αδυναμίες και Προβλήματα γνωστών Αλυσίδων Franchise	53
4.1 Αποτυχημένες προσπάθειες επιτυχημένων Αλυσίδων	53
4.2 Αθέμιτος Ανταγωνισμός.....	56
Υπόθεση Γερμανός.....	56
Υπόθεση Sixt.....	60
Υπόθεση Apollo	61
Υπόθεση Praktiker.....	61
4.3 Συμπεράσματα	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	64
Ο Κλάδος Τηλεπικοινωνιών	64
5.1 Παγκόσμια Αγορά	64
5.2 Αγορά στην Ελλάδα	67
Εξοπλισμός πληροφορικής.....	68
Υπηρεσίες πληροφορικής.....	68
Λογισμικό.....	69
Εξοπλισμός Τηλεπικοινωνιών.....	70
Υπηρεσίες Τηλεφωνίας.....	70
5.3 Η αγορά Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	77
Η κινητή Τηλεφωνία στην Ελλάδα	77
6.1 Εταιρείες Κινητής και σταθερής τηλεφωνίας στον Ελλαδικό χώρο.....	77
Cosmote:.....	77
Vodafone.....	79
WIND.....	81
6.2 ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ.....	83
6.3 Καταστήματα Franchise ΓΕΡΜΑΝΟΣ.....	93
Αντικείμενο Francaise.....	93
Διάρκεια Σύμβασης.....	93
Υποχρεώσεις Δικαιοπαρόχου.....	94
Υποχρεώσεις δικαιιοδόχου.....	95
Εμπιστευτικότητα	96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο	97
Ανάλυση και αξιολόγηση Οικονομικών Δεδομένων	97
7.1 Ανάλυση Οικονομικών στοιχείων	97
7.2 Επιστημονικές συλλογές στοιχείων και επεξήγηση δεδομένων.....	98
Κύκλος Εργασιών	98
Κόστος Πωληθέντων.....	101

Λειτουργικά έξοδα.....	102
Χρηματοοικονομικά Έξοδα	103
7.3 Ανάλυση πραγματικών περιπτώσεων	104
Ανάλυση των Αποτελεσμάτων χρήσεως ανά εταιρεία	104
7.4 Ανάλυση οικονομικών καταστάσεων 20 ομοειδών επιχειρήσεων	113
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ^ο	120
Μελέτη Βιωσιμότητας	120
Κόστος Επένδυσης.....	120
8.1 Αποπληρωμή της Επένδυσης	121
Παραδοχές για τα Οικονομικά Στοιχεία	121
Αποτελέσματα της Επένδυσης	122
8.2 Αξιολόγηση της Επένδυσης	125
Η Έννοια της Καθαρής Ταμειακής Ροής	125
8.3 Η Μέθοδος της Καθαρής παρούσας αξίας	127
8.4 Μέθοδος Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης (EBA)	128
8.5 ΚΠΑ Έναντι EBA.....	130
8.6 Χρόνος Επιστροφής Κεφαλαίου	130
8.7 Συμπεράσματα	131
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ^ο	134
Σύνοψη –Συμπεράσματα.....	134
Βιβλιογραφία	137

Περιεχόμενα Εικόνων

Εικόνα 1.1: Διαστάσεις του Franchising	10
Εικόνα 2: Οικονομικά Στοιχεία του Franchising	12
Εικόνα 3: Κριτήρια Ταξινόμησης του Franchising	13
Εικόνα 4: Υποχρεώσεις Δικαιοδόχου & Δικαιοπάροχου	14
Εικόνα 5: Διακρίσεις του Franchising από Οικονομική άποψη	16
Εικόνα 6: Υποχρεώσεις Δικαιοδότη	20
Εικόνα 7: Βασικές Αδυναμίες δικαιοπαρόχων	47
Εικόνα 8: Βασικοί Παράγοντες που επηρεάζουν την λήψη απόφασης	52
Εικόνα 9: Βασικές Κατηγορίες περιορισμού του Ανταγωνισμού	59
Εικόνα 10: Cosmote 1998-2016	78
Εικόνα 11: Ιστορική εξέλιξη του σήματος Cosmote	79
Εικόνα 12: Ιστορική Εξέλιξη των σημάτων Panafon & Vodafone	80
Εικόνα 13: Ιστορική Εξέλιξη των σημάτων Wind	81
Εικόνα 14: Έδρα της εταιρείας Γερμανός ΑΒΕΕ 23ο ΧΛΜ Αθηνών - Λαμίας	83
Εικόνα 15: Κατάστημα Γερμανός	84
Εικόνα 16: Διάρθρωση των Θυγατρικών κατά την περίοδο εξαγοράς της Γερμανός από τη Cosmote	86
Εικόνα 17: Σημεία Πώλησης σε όλη την Ελλάδα	87
Εικόνα 18: Η δομή του Ομίλου ΟΤΕ	92

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1: Αριθμός Αλυσίδων Franchising Ελλάδα 2015	35
Πίνακας 2: Αριθμός Καταστημάτων Franchising ανά κατηγορία	36
Πίνακας 3: Διάρθρωση των εταιρικών σημείων για επιχειρήσεις με λειτουργία Franchising	37
Πίνακας 4: Διάρθρωση καταστημάτων 2004-2015 στον κλάδο "Προσωπικής Φροντίδας"	40
Πίνακας 5: Διάρθρωση καταστημάτων 2004-2015 στον κλάδο "Εκπαίδευσης"	41
Πίνακας 6: Διάρθρωση καταστημάτων 2004-2015 στον κλάδο "Τροφίμων και Ποτών"	42
Πίνακας 7: Διάρθρωση καταστημάτων 2004-2015 στον κλάδο "Υπηρεσιών"	43
Πίνακας 8: Διάρθρωση καταστημάτων 2004-2015 στον κλάδο "Οικιακού Εξοπλισμού"	45

Πίνακας 9: Διάρθρωση καταστημάτων 2004-2015 στον κλάδο "Λιανικής"	46
Πίνακας 10: "2015" Παγκόσμια Αγορά Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών	65
Πίνακας 11: Έσοδα στην Ελλάδα από τον κλάδο Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών 2012-2015	67
Πίνακας 12 : Έσοδα 2012-2015 από την κατηγορία " Εξοπλισμός Πληροφορικής "	68
Πίνακας 13 : Έσοδα 2012-2015 από την κατηγορία " Υπηρεσίες Πληροφορικής"	69
Πίνακας 14: Έσοδα 2012-2015 από την κατηγορία " Λογισμικών"	69
Πίνακας 15: Έσοδα 2012-2015 από την κατηγορία " Εξοπλισμός Τηλεπικοινωνιών"	70
Πίνακας 16: Έσοδα 2012-2015 από την κατηγορία " Υπηρεσίες Τηλεφωνίας "	71
Πίνακας 17: Έσοδα από τον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών 2009-2014	72
Πίνακας 18: Αριθμός Συνδέσεων Σταθερής & Κινητής Τηλεφωνίας 2009-2014	73
Πίνακας 19: Μερίδιο Αγοράς Βάσει Συνδέσεων & βάσει Εσόδων των Παρόχων 2009-2014	75
Πίνακας 20: Μερίδιο Αγοράς Κινητής Τηλεφωνίας 2015	76
Πίνακας 21: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2010-2014 ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ	88
Πίνακας 22: Πίνακας Εσόδων ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ 2010-2014	89
Πίνακας 23: Κέρδη προ Φόρων ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ 2010-2014	90
Πίνακας 24: ΚΕΡΔΗ/ΖΗΜΙΕΣ Προ Φόρων ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ 2010-2014	90
Πίνακας 25: Πίνακας Κατάστασης Αποτελεσμάτων " Πειραιάς " 2010-2015	104
Πίνακας 26: Ανάλυση Εσόδων 2010-2015 από Παροχή Υπηρεσίας	105
Πίνακας 27: Πίνακας Κατάστασης Αποτελεσμάτων " Αθήνα " 2010-2015	106
Πίνακας 28: Μείγμα Πωλήσεων Εμπορευμάτων & Υπηρεσιών 2010-2015	107
Πίνακας 29: Πίνακας Κατάστασης Αποτελεσμάτων " Νότια Προάστια " 2010-2015	108
Πίνακας 30: Έξοδα Μισθοδοσίας 2010-2015	108
Πίνακας 31: Ανάλυση Εσόδων από Παροχή Υπηρεσιών 2010-2015	109
Πίνακας 32: Πίνακας Κατάστασης Αποτελεσμάτων " Βόρεια Προάστια 2010-2015	110
Πίνακας 33: Μικτό Περιθώριο κέρδους Προϊόντων	110
Πίνακας 34: Ιστορική Εξέλιξη Τιμή ενός Προϊόντος	111
Πίνακας 35: Πίνακας Κατάστασης Αποτελεσμάτων " Βόρεια Προάστια ΙΙ" 2010-2015	112
Πίνακας 36: Αναλογία Εξόδων επί των πωλήσεων	112

Πίνακας 37: Ενοποιημένη Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2010-2015.....	114
Πίνακας 38: Κύκλος Εργασιών & ανά Κατηγορία 2010-2015.....	115
Πίνακας 39: Ανάλυση Εσόδων από Παροχή Υπηρεσίας 2010-2015.....	116
Πίνακας 40: Μ.Ο. Εξόδων για το Διάστημα 2010-2015.....	117
Πίνακας 41: Ιστορική Εξέλιξη της δαπάνης Ενοικίων 2010-2015.....	118
Πίνακας 42: Μ.Ο. Κατάστασης Αποτελεσμάτων	119
Πίνακας 43: Κόστος Αγοράς Παγίων Αρχικής Επένδυσης	121
Πίνακας 44: Τρόπος Αποπληρωμής της αρχικής Επένδυσης	121
Πίνακας 45: Πενταετής Πίνακας Απόδοσης Επένδυσης	123
Πίνακας 46: Πίνακας Μεταβολών Εσόδων/Εξόδων στην Πενταετία	124
Πίνακας 47: Μεταβολές Πενταετίας στο Μίγμα πωλήσεων & υπηρεσιών	124
Πίνακας 48: Αποσβέσεις Παγίων πενταετίας	125
Πίνακας 49: Κατάσταση Ταμειακών Ροών Πενταετίας	126
Πίνακας 50: Πίνακας Αξιολόγησης ΚΠΑ.....	128
Πίνακας 51: Αξιολόγηση Επένδυσης με ΕΒΑ	129
Πίνακας 52: Χρόνος Επιστροφής Κεφαλαίου αρχικής Επένδυσης.....	131

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Εισαγωγή

Οι κύριοι σκοποί της διπλωματικής εργασίας είναι τρεις, ο αρχικός να γνωρίσει στον αναγνώστη την έννοια του Franchising, σε θεωρητικό κυρίως επίπεδο, τους όρους και τις έννοιες που κρύβονται πίσω από την ανάπτυξη μιας τέτοιας επιχειρηματικής μονάδας, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα καθώς επίσης και προβλήματα που υπάρχουν στην ανάπτυξη τέτοιων αλυσίδων στην Ελλάδα και παγκοσμίως. Σε ένα δεύτερο επίπεδο, πιο ρεαλιστικό αυτή τη φορά, να παρακολουθήσαμε την ανάπτυξη του κλάδου των τηλεπικοινωνιών και πιο συγκεκριμένα της κινητής τηλεφωνίας μέσα από συγκεκριμένα παραδείγματα και να δούμε τη δομή και την ανάπτυξη μιας τέτοιας αλυσίδας. Σε ένα τρίτο στάδιο πλέον να παρουσιάσουμε ένα Business Plan όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστικό, για την ανάπτυξη ενός καταστήματος που αναπτύσσετε με τη μέθοδο του Franchising και να αξιολογήσουμε την επένδυση αυτή, με βάση βεβαία πάντα τις παραδοχές που έχουμε κάνει.

Μέσα από αυτή τη ανάπτυξη η κύρια επιδίωξη είναι η όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη άποψη του αναγνώστη για το Franchising και η κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων, των πολλών πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών μιας τέτοιας μορφής επένδυσης.

Με το θεσμό του Franchise έχουν ασχοληθεί τόσο ελληνόγλωσσα βιβλία όσο και ξενόγλωσσα που πραγματεύονται το αντικείμενο. Η ιδιαιτερότητα του καθενός από αυτά είναι ότι εκτός από τα βασικά σημεία που είναι κοινά και αναφέρονται στους βασικούς όρους, στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, στα είδη που χωρίζονται, το κάθε βιβλίο επικεντρώνεται σε κάποιο τομέα προσθέτοντας στον αναγνώστη ένα ακόμα κομμάτι στο πάζλ ενός τομέα επιχειρηματικής ανάπτυξης που με τον καιρό αλλάζει, ανανεώνετε, διαμορφώνετε στα νέα δεδομένα, στο νέο περιβάλλον.

Για την συγγραφή της εργασίας χρησιμοποιήθηκαν κατά κύριο λόγο ελληνόγλωσσα και ξενόγλωσσα βιβλία που πραγματεύονται το αντικείμενο του franchise όπως επίσης πηγές από μελέτες που έχουν γίνει και άρθρα που έχουν γραφτεί τόσο για το Franchise όσο και για τις τηλεπικοινωνίες καθώς επίσης και τον τρόπο που το Franchising έχει αναπτυχτεί γύρω από τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και της κινητής τηλεφωνίας .

Η βιβλιογραφική μου διερεύνηση περιλαμβάνει τέσσερις βασικές ενότητες:

1^η Ενότητα: Αφορά το πρώτο κεφάλαιο, είναι το πιο θεωρητικό από όλα και όπως είναι λογικό έχουν χρησιμοποιηθεί οι περισσότερες πηγές. Οι περισσότεροι συγγραφείς Γεωργιάδης Α., Κάζης Δ. & Τσαγκούρης Θ., Κωστάκης Δ, Μαργαρίτης Ε., Γκοτσοπούλου Ν., J. Markham, O. Blanchard, στα βιβλία τους κάνουν την ιστορική αναδρομή καθώς και την πρώτη προσέγγιση με τις βασικές έννοιες του Franchise, τι είναι η δικαιοχρηση και πια τα βασικά μέλη αυτής της συμφωνίας. Ο Κωστάκης Δ., αναφέρεται διεξοδικά στις τρεις βασικές διαστάσεις του Franchise (Οικονομική, Νομική, Επιχειρηματική). Ενώ πολλοί από τους συγγραφείς όπως η Αγαλλοπούλου Π., Μ.Ι. Σπυριδάκης, και η Ν. Γκοτσοπούλου κάνουν εκτενή αναφορά στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Franchise. Το νομοθετικό πλαίσιο που αφορά το Franchise το αναλύουν τόσο στο βιβλίο του Γεωργακόπουλου Λέων όσο και στο βιβλίο του Κωστάκη Δ..

2^η Ενότητα: Θέλοντας η εργασία να γίνει όσο το δυνατόν πιο επίκαιρη αναζητήσαμε στοιχεία για το Franchise στην Ελλάδα του σήμερα η πιο πρόσφατη μελέτη της ICAP είναι από το 1998 πράγμα που μας έκανε να επικεντρωθούμε σε έρευνες που έχουν γίνει για λογαριασμό περιοδικών που υπηρετούν το αντικείμενο του Franchise στο δεύτερο κεφάλαιο μελετάμε τα αποτελέσματα από την ετήσια έκδοση του περιοδικού Franchise Successes. Η ανάλυση των στοιχείων της έρευνας μαζί με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά αυτής μας δίνουν την δυνατότητα να δούμε σε πραγματικούς χρόνους επικαιροποιημένα χαρακτηριστικά της αγοράς και βασικά το που κινείται και πως αντιδρά τα τελευταία χρόνια της κρίσης. Στο τελικό στάδιο αυτής της ενότητας με τη βοήθεια των συγγραφέων Κωστάκη Δ., Μ.Ι. Σπυριδάκη καθώς και πηγών από το διαδίκτυο βρήκαμε γνωστές υποθέσεις αλυσίδων Franchise τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό όπου, είτε ο δικαιοδόχος, είτε ο δικαιοπάροχος κατέφυγε στα δικαστήρια για να καταγγείλει τη σύμβαση και να διεκδικήσει δικαιώματα που έχουν καταπατηθεί. Στο βιβλίο του Κωστάκη Δ. *Franchising: Νομική και επιχειρηματική Διάσταση* θα βρούμε πολλές περιπτώσεις που franchisee και Franchisor κατέληξαν στα δικαστήρια για πολλούς και διαφορετικούς λόγους.

3^η Ενότητα: Η εργασία μπαίνει στο δεύτερο μέρος που αφορά το κλάδο των τηλεπικοινωνιών και κυρίως το χώρο της κινητής τηλεφωνίας. Τα κεφάλαια τέσσερα και πέντε είναι πιο ερευνητικά. Βασικά στοιχεία του κλάδου τόσο για την παγκόσμια αγορά όσο και για την Ελληνική μπορεί να βρει κανείς από το Σύνδεσμο Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας (ΣΕΠΕ), τα τεύχη που εκδίδει δίνουν τόσο τα οικονομικά στοιχεία όσο και αναπτύσσουν έρευνες γύρω από το αντικείμενο των τηλεπικοινωνιών. Επίσης βασική πηγή πληροφοριών για την έρευνά μας είναι η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ), που είναι Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή. Αποτελεί τον Εθνικό Ρυθμιστή που ρυθμίζει, εποπτεύει και ελέγχει: (α) την αγορά

ηλεκτρονικών επικοινωνιών, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ασύρματων επικοινωνιών και διαδικτύου και (β) την ταχυδρομική αγορά, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρίες παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και υπηρεσιών ταχυμεταφοράς. Επιπλέον, η ΕΕΤΤ ασκεί αρμοδιότητες επιτροπής ανταγωνισμού στις εν λόγω αγορές.

Ενότητα 4^η: Στην τελευταία ενότητα έχουμε τα κεφάλαια έξι και επτά τα οποία αφορούν την έρευνα τη μελέτη και την ανάλυση οικονομικών καταστάσεων επιχειρηματικών οντοτήτων που ως αντικείμενο έχουν την πώληση κινητών τηλεφώνων και παρέχουν υπηρεσίες αντιπροσώπου κινητής τηλεφωνίας. Στο έβδομο κεφάλαιο έχουμε την ανάλυση ενός επιχειρηματικού σχεδίου και στο τέλος την αξιολόγησή του. Οι δείκτες βιωσιμότητας ΕΒΑ, ΚΠΑ, κατάσταση ταμειακών ροών αναφέρονται σε μια πλειάδα συγγραφέων όπως ο Καραθανάσης Γ., Τσώλας Ι., Καρβούνης Σ. και πολύ άλλοι που αναφέρουν εκτενώς τον τρόπο υπολογισμού και τη σημασία των αποτελεσμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Ο Θεσμός Του Franchising

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στην ιστορική εξέλιξη του Franchise, αναλύουμε τη σημασία της Δικαιόχρησης και των τριών διαστάσεων της σύμβασης. Αναφέρουμε τις υποχρεώσεις του δικαιοδότη και του δικαιοχρήστη, προχωράμε στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Franchising. Στο τέλος του κεφαλαίου θα εξετάσουμε το νομοθετικό πλαίσιο του Franchise στην Ελλάδα και τους τρόπους που μπορεί να γίνει καταγγελία της δικαιόχρησης.

2.1 Ιστορική Εξέλιξη του Franchise

Ο όρος franchise έχει γαλλικές ρίζες, πρωτοεμφανίστηκε τον 10^ο αιώνα στην φεουδαρχική γαλλική κοινωνία του μεσαίωνα. Το franchise σήμαινε αρχικά την χορήγηση μιας ελευθερίας που είχε το χαρακτήρα απαλλαγής από κάποιο περιορισμό,¹ η παραχώρηση του Franchise σήμαινε την χορήγηση της ατέλειας δηλαδή τη μη καταβολή φόρων και δασμών στο κράτος.² Λίγο αργότερα ήρθε ο όρος «charters de franchise» ή «letters de franchise» δίνοντας το δικαίωμα σε εμπόρους και χειροτέχνες να οργανώνουν υπαίθριες εκθέσεις και να στήνουν πάγκους για την πώληση των εμπορευμάτων τους δίνοντας ένα αντίτιμο στη διοίκηση. Με αυτό τον τρόπο ενισχύθηκε η κεντρική εξουσία τόσο από την ανάπτυξη του εμπορίου όσο και από την ενίσχυση των εσόδων. Στο βρετανικό χώρο ο όρος franchise αρχικά υποδήλωνε την παραχώρηση από το βασιλιά σε ανθρώπους εμπιστοσύνης το προνόμιο της είσπραξης των φόρων με αντάλλαγμα την παρακράτηση ενός δικαιώματος. Το αντάλλαγμα αυτό

¹ Weber ,JA 1983

² Δημητ Στ Κωστάκη,Franchising:Νομική και επιχειρηματική Διάσταση, Νομική βιβλιοθήκη, 2002, σελ 55

ονομάστηκε «royalty» λέξη που παραπέμπει στο στέμμα. Στην μετέπειτα εξέλιξη του ο όρος αυτός θα χρησιμοποιηθεί για να χαρακτηρίσει ένα προνόμιο είτε δικαιώματος ψήφου είτε πολιτικού δικαιώματος ακόμα και το δικαίωμα μιας ευρεσιτεχνίας.³

1η Περίοδος Franchising

Για πρώτη φορά στην ιδιωτική οικονομία το franchising εφαρμόστηκε από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής το 1863 από την εταιρεία Singer ⁴ παραχωρώντας δικαιώματα πώλησης από σπίτι σε σπίτι. Αμέσως μετά ακολούθησαν οι αυτοκινητοβιομηχανίες με πρωτοπόρο την General Motor στα τέλη του 19^{ου} αιώνα, οι εταιρείες καυσίμων και στις αρχές του 20^{ου} αιώνα η εταιρεία Coca-Cola Co., με τη μορφή παραχώρησης αδειών χρήσης της τεχνογνωσίας της και των διακριτών γνωρισμάτων σε αναρίθμητους dealers σε όλη την Αμερικανική επικράτεια.⁵ Στην πρώτη αυτή μορφή το franchising καλείται «straight product franchising ή product distribution franchising» και ομοιάζει με αυτό που αποκαλούμε σήμερα «σύμβαση διανομής».⁶ Στην 1^η γενιά franchising οι franchisee διανέμουν τα προϊόντα του franchisor σε μια συγκεκριμένη περιοχή που τους έχει υποδυθεί.

2^η Περίοδος Franchising

³ Martinek, Franchising 1891

⁴ Martinek, Franchising 1891

⁵ Ευάγγελος Μαργαρίτης, 2016 σελ 13

⁶ Martinek, Franchising 1891

Μετά το 2^ο Παγκόσμιο πόλεμο έχουμε τη δεύτερη γενιά franchising που καλείται «business format franchising ή entire business franchising». Πλέον μιλάμε για ένα οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο ξεφεύγει από τα στενά πλαίσια της πώλησης προϊόντων. Το «πακέτο» πλέον περιέχει την οργανωμένη προώθηση «marketing», την ανάπτυξη ενός επιχειρησιακού μοντέλου με στόχο την πλήρη ταύτιση του δικαιοχρήστη με τον δικαιοδότη, ώστε να επιδράσει στην ψυχοσύνθεση του καταναλωτή και να τον κάνει να νοιώσει ασφάλεια. Πλέον για πρώτη φορά έχουμε Franchise και στον χώρο της υπηρεσίας κυρίως ξενοδοχείων, ενοικιάσεων αυτοκινήτων ακόμα και δικηγορικών γραφείων.⁷

Στην Ευρώπη η ανάπτυξη του franchise ήταν σε πολύ χαμηλούς ρυθμούς, τα τελευταία τριάντα χρόνια στην Μεγάλη Βρετανία, τη Γαλλία και τη Γερμανία το business Format Franchising ενισχύθηκε. Στην Ελλάδα διάγει την τέταρτη δεκαετία ζωής της, η πρώτη εταιρεία που υιοθέτησε τη μέθοδο αυτή ήταν η εταιρεία Goody's το 1976. Στην πορεία πολλές εταιρείες σε διάφορους κλάδους ακολούθησαν το παράδειγμά της.

3^η Περίοδος Franchising

Στην ουσία η 3^η γενιά δεν υπήρξε ποτέ παρά μόνο ως απόπειρα μεταξύ των δικαιοπαρόχων και δικαιοδοτών να περάσουν την συνεργασία τους σε μια διάσταση που να εμπεριέχει μεγαλύτερη συμμετοχή των δικαιοχρηστών στην χάραξη κοινής εταιρικής στρατηγικής μέσω μιας συνέλευσης δικαιοχρηστών όμοια με της Γενικής συνέλευσης των μετόχων. Η απόπειρα αυτή τελικά δεν απέδωσε αναμενόμενα ούτε στην Αμερική ούτε στην Ευρώπη λόγω

⁷ Martinek/Hebermeier

προβλημάτων συντονισμού και κυρίως της έλλειψης μιας ισχυρής και αποφασιστικής διοίκησης.⁸

2.2 Δικαιόχρηση (Franchising)

Ο όρος Franchising στη σύγχρονη οικονομική ζωή είναι ένας όρος που στην ουσία καλύπτει ποικίλες σχέσεις, όπως η παραχώρηση άδειας χρήσης, η εκμετάλλευση δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας, η μετάδοση της τεχνογνωσίας από τον δότη στον λήπτη.⁹ Όταν εντάσσεται ο λήπτης στο σύστημα Franchise του δότη αυτό έχει ως αποτέλεσμα την πλήρη υποστήριξη του, σε υλικοτεχνική υποδομή, τεχνογνωσία παροχή υπηρεσιών κλπ..

Η προσέγγιση με απλά λόγια της έννοιας του Franchising, θα μπορούσε να πει κανείς ότι είναι μια μέθοδος που αφορά ελεύθερους επαγγελματίες που θέλουν να ανοίξουν μια επιχείρηση. Ένας ελεύθερος επαγγελματίας που έχει πάρει απόφαση να ανοίξει την επιχείρησή του έχει στην ουσία δύο επιλογές: α) Να δημιουργήσει από την αρχή μια επιχείρηση και β) να συνεργαστεί με μια μεγάλη και επιτυχημένη επιχείρηση του χώρου, ανοίγοντας ένα κατάστημα χρησιμοποιώντας το σήμα της. Οι εταιρείες προσφέρουν το όνομα, την τεχνολογία, την τεχνογνωσία και σαν αντιστάθμισμα θα λάβουν μέρος από τα κέρδη της επιχείρησης που ονομάζονται «royalties». Η εταιρεία που δίνει τα

⁸ Martinek/Hebermeier

⁹ Δ.Κάζη,Θ.Τσαγκούρη ,Franchising: Αξιολόγηση και προοπτικές της Δικαιόχρησης στον ελληνικό χώρο»,2004 Αθήνα

δικαιώματα ονομάζεται franchisor (δικαιοπάροχος) και ο συνεργάτης που τα λαμβάνει franchise (δικαιοδόχος).¹⁰

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι το franchising αποτελεί μια μέθοδο διανομής στην οποία ο Franchisor παραχωρεί μια άδεια (license) ή ένα προνόμιο (franchise) χρησιμοποιώντας το εμπορικό σήμα του franchisor έναντι μια αμοιβής (Λαζαρίδης 1998). Το πακέτο που προσφέρει ο δικαιοπάροχος στον δικαιούχο μπορεί να καλύπτει το σύνολο της επιχειρηματικής δράσης, πωλήσεις, υποδομές, τεχνογνωσία, διαφήμιση κ.α. μέσα από ένα συμβόλαιο μεταξύ των δύο μερών (συμβόλαιο δικαιόχρησης) το οποίο δεσμεύει και τους δύο σε μια στενή επαγγελματική σχέση με στόχο το αμοιβαίο όφελος (win to win).

2.3 Οι διαστάσεις της σύμβασης Franchising

Το franchising περιλαμβάνει τρεις βασικές διαστάσεις:



Εικόνα 1: Διαστάσεις του Franchising

¹⁰ Μ.Ι. Στυριδακης, Franchising, 2007, Κομοτηνη, σελ 4-5

Οικονομική Διάσταση της σύμβασης Δικαιόχρησης

Ξεκινώντας από την χρηματοδότηση, μια νεοϊδρυθείσα εταιρεία με τη μέθοδο Franchising έχει ένα μεγάλο πλεονέκτημα στην χρηματοπιστωτική αγορά σε σχέση αν ξεκινούσε με ένα κλασικό μοντέλο ανάπτυξης. Οι Τράπεζες, έχοντας αξιολογήσει τα πλεονεκτήματα που έχει η ανάπτυξη μέσω αυτής της μεθόδου, φαίνονται να εμπιστεύονται περισσότερο αυτή τη μορφή επένδυσης. Στο εξωτερικό ένας μεγάλος αριθμός τραπεζικών ιδρυμάτων έχει αναπτύξει ειδικούς τομείς που απασχολούνται μόνο με τον κλάδο του Franchising στα οποία προϊστάται ο διευθυντής του τμήματος και έμπειρο εξειδικευμένο προσωπικό. Στην Αγγλία για παράδειγμα πρώτη η National Westminster Bank τον Ιούνιο του 1981 δημιούργησε ένα ιδιαίτερο τμήμα για το Franchising και αργότερα ακολούθησαν η Barclays Bank, Royal Bank of Scotland και πολλές άλλες. Στην Γαλλία αντίστοιχα έχουμε την Credit Lyonnais, την BNP, την Societe Generale καθώς και άλλες τράπεζες που ακολούθησαν, το ίδιο συμβαίνει και σε άλλες χώρες όπως η Ισπανία, η Ολλανδία, η Αυστραλία, ο Καναδάς. Οι τράπεζες δείχνουν την προτίμησή τους να εμπιστεύονται επιχειρηματικά μοντέλα που ήδη έχουν δώσει σημεία γραφής και υπάρχει ανάλογη εμπειρία, αλλά κυρίως γιατί γνωρίζουν ότι ιδιαίτερα στις μεγάλες αλυσίδες Franchise υπάρχει η προστασία των Franchisor, υπάρχει ένα πλέγμα κανόνων και μια σειρά δικλείδων ασφαλείας που εμμέσως προστατεύουν και τα δικά τους συμφέροντα.

Η σύμβαση Franchising περιέχει τρία κύρια οικονομικά στοιχεία:¹¹

¹¹ Δημητρίου Στ Κωστάκη, Franchising: Νομική και επιχειρηματική Διάσταση, Νομική βιβλιοθήκη, 2002, σελ 22



Εικόνα 2: Οικονομικά στοιχεία του Franchising

1^ο Κόστος Εισαγωγής στο δίκτυο: Σε αυτό το επίπεδο έχουμε το κόστος, που συνεπάγεται για τον δικαιούχο η ένταξή του στο δίκτυο του δικαιοπαρόχου για την έναρξη της επαγγελματικής του δραστηριότητας.

2^ο Οικονομική σχέση Franchisor-Franchisee: Είναι η καθημερινή διαρκής οικονομική συμφωνία για να μπορεί να κάνει χρήση της ιδιότητάς του ο επιτηδευματίας ως μέλος του δικτύου και

3^ο Επιμέρους Οικονομικές συμφωνίες: πρόκειται για συμφωνίες που έχουν να κάνουν με επιμέρους θέματα όπως είναι συμμετοχή σε διαφημιστικές καμπάνιες, η συμμετοχή στο κόστος σε Face Lift, αλλαγών που γίνονται στην εμφάνιση των σημείων πώλησης, αυτές οι συμφωνίες μπορεί να εμπεριέχονται εξ αρχής στο συμβόλαιο δικαιόχρησης και να κλείνονται κατά την διάρκεια της συνεργασίας.

Νομική Διάσταση της σύμβασης Franchising

Το νομικό κομμάτι ίσως είναι το πιο δύσκολο αλλά και το πιο ενδιαφέρον αφού βάσει της σύνταξης αυτή της σύμβασης λειτουργεί όλη η συμφωνία

μεταξύ των μερών. Αρχικά ας ταξινομήσουμε τις συμβάσεις με βάση το κριτήριο:¹²



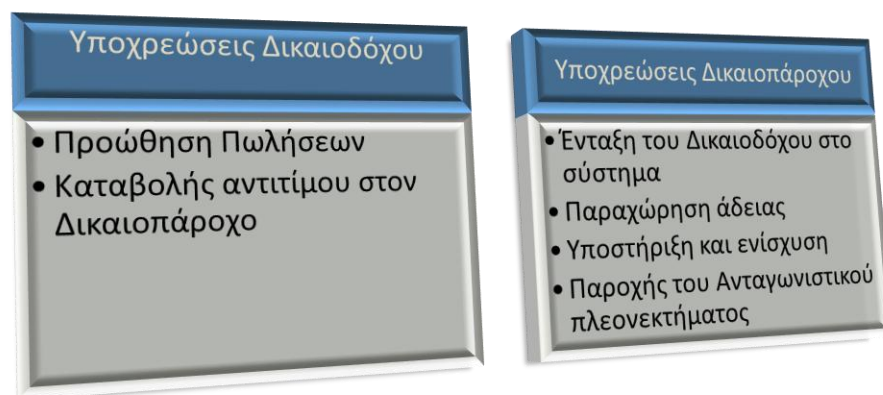
Εικόνα 3:Κριτήρια Ταξινόμησης του Franchising

- Το προσφερόμενο προϊόν: Αυτού του είδους οι συμβάσεις αφορούν συνήθως τον τρόπο αγοράς και διάθεσης του προϊόντος. Περισσότερο ταιριάζουν σε εμπορικούς αντιπροσώπους και υποστηρίζεται η ανάλογη εφαρμογή των διατάξεων που διέπουν τις συμβάσεις αυτού του είδους.
- Την υπέρβαση της διάταξης: Στην περίπτωση αυτή έχουμε τη σύμβαση δικαιόχρησης ως μια προέκταση παραχώρησης άδειας εκμετάλλευσης του προϊόντος με το κατάλληλο marketing που θα επιλεγεί από τον Franchisor, με στόχο τη διάθεση του προϊόντος μέσω συστημάτων διανομής.
- Τον τρόπο συσχετισμού των συμφερόντων: Μιλάμε για καθαρά νομικό επίπεδο, με τύπους δομής συμφερόντων ή δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των συμβαλλομένων .Στο συσχετισμό συμφερόντων μεταξύ των μερών έχουμε τέσσερις βασικές διακρίσεις Franchising:¹³
 - ✓ Συντονισμού ή ανταλλακτικού χαρακτήρα: Σε αυτή την περίπτωση η σύμβαση λειτουργεί ως ισορροπιστής ή συντονιστής των

¹² Γεωργιάδης ,Α.(1998).Νεες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης Οικονομίας σελ 35

¹³ Κάζης Δ. & Τσαγκούρης Θ. (2004),Franchising:Αξιολόγηση και προοπτικές της δικαιόχρησης σελ 88

- αντιμαχόμενων συμφερόντων των συμβαλλομένων μέσω της ανταλλαγής των παροχών.
- ✓ Συνασπισμού ή διμερούς συνδέσμου: Χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης διάκρισης είναι τα εμπλεκόμενα συμφέροντα του δικαιοδόχου και δικαιοπαρόχου ως βασικό συστατικό της εταιρικής σύμβασης.
 - ✓ Συνομοσπονδίας ή συμμαχίας: Πρόκειται για την περίπτωση που τα δύο μέρη πέρα από το βασικό κορμό της βασικής σύμβασης υπάρχουν παράλληλα με αυτή επί μέρους διμερείς συμβάσεις που δίνουν λύσεις σε διάφορα θέματα που προκύπτουν στην πορεία της συνεργασίας.
 - ✓ Υπαγωγής: Είναι η περίπτωση Franchising που συναντάμε τις περισσότερες φορές, που αφορά τη διαμεσολάβηση κατά την πώληση και σε μερικές περιπτώσεις μέσα σε αυτή συμπληρωματικά υπάρχει και το κύκλωμα διανομής των προϊόντων.
- ο Τις κυριότερες υποχρεώσεις των μερών: Αυτές μπορούν να διακριθούν σε:



Εικόνα 4:Υποχρεώσεις Δικαιοδόχου & Δικαιοπάροχου

ο

Υποχρεώσεις Δικαιοδόχου: Δύο βασικές υποχρεώσεις, την α)προώθηση των πωλήσεων των προϊόντων του δικαιοπάροχου¹⁴ και β)Υποχρέωση τήρησης των συμφωνηθέντων και βασικά της καταβολής του αντιτίμου.¹⁵

Υποχρεώσεις Δικαιοπαρόχου: Οι βασικές υποχρεώσεις είναι η α)Ένταξη της επιχείρησης του δικαιοδόχου στο σύστημα¹⁶ β)Υποχρέωση παραχώρησης άδειας εκμετάλλευσης του πακέτου franchise γ)Υποστήριξη και ενίσχυση της επιχείρησης του δικαιοδόχου¹⁷ και δ)Παροχή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.¹⁸

Επιχειρηματική διάσταση του Franchising

Το franchising είναι μια σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης για την προώθηση πωλήσεων προϊόντων ή υπηρεσιών, βασιζόμενη στα πολλά πλεονεκτήματα τόσο για τον δότη όσο και για τον καταναλωτή. Στηρίζεται στο κέρδος όλων των μερών Win to Win τόσο από την πλευρά του Franchisor που του δίνει τη δυνατότητα να προωθήσει τα προϊόντα του από ένα δίκτυο το οποίο τον ελέγχει κατά ένα μεγάλο ποσοστό, όσο και από την πλευρά του Franchisee που του δίνεται έτοιμο ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έχοντας εύκολη πρόσβαση σε μεγάλες αγορές, απολαμβάνοντας τα προνόμια της συναλλαγής με μια επώνυμη και άρτια οργανωμένη επιχείρηση.

Η μέθοδος του Franchising έδωσε την ευκαιρία σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, να μπορέσουν να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν σε μεγάλες και

¹⁴ Μ.Ι.Σπυριδακης , Franchising,2007,Κομοτηνή, σελ 28

¹⁵ Μ.Ι.Σπυριδακης , Franchising,2007,Κομοτηνή, σελ 28

¹⁶ Μ.Ι.Σπυριδακης , Franchising,2007,Κομοτηνή, σελ 30

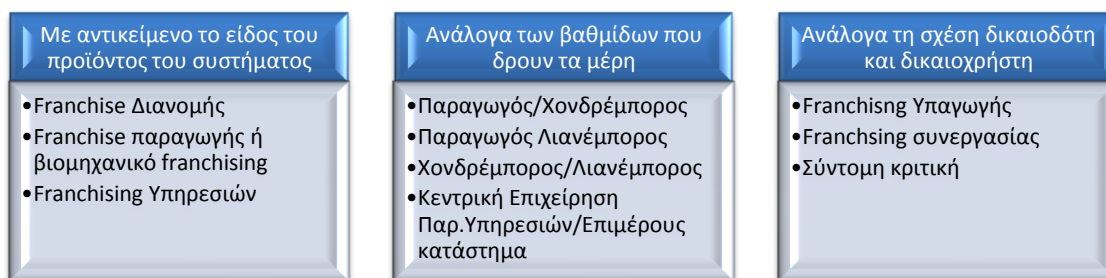
¹⁷ Μ.Ι.Σπυριδακης , Franchising,2007,Κομοτηνή, σελ 30

¹⁸ Μ.Ι.Σπυριδακης , Franchising,2007,Κομοτηνή, σελ 30

ορισμένες φορές πολυεθνικές εταιρείες. Η εμπορική επιτυχία βασίζεται τόσο στην αρχική επενδυτική ιδέα και στην πλήρη ανάπτυξή της, όμως βασική συνάρτηση της εμπορικής επιτυχίας είναι να μπορέσει να διατηρηθεί καθ' όλη την διάρκεια ζωής του δικτύου. Τότε και μόνο όλοι οι εμπλεκόμενοι θα είναι ευχαριστημένοι και θα μπορέσουν να θεωρήσουν ότι πραγματοποιήθηκε ο βασικός στρατηγικός σχεδιασμός.¹⁹

2.4 Διακρίσεις του Franchising

Από Οικονομικής απόψεως οι βασικές διακρίσεις του Franchising είναι τρεις:



Εικόνα 5: Διακρίσεις του Franchising από Οικονομική άποψη

¹⁹ Δημητρίου Στ Κωστάκη, Franchising: Νομική και επιχειρηματική Διάσταση, Νομική βιβλιοθήκη, 2002, σελ 33

1.Ανάλογα το είδος του προϊόντος του συστήματος:²⁰ Με βάση το είδος έχουμε τρεις βασικές κατηγορίες

- ✓ Διανομής: Ο δικαιοδόχος δεν συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία παρά λαμβάνει έτοιμο το προϊόν από τον δικαιοδότη ή από πρόσωπα που αυτός υποδεικνύει και το μεταπωλεί εντός καταστήματος.²¹ Η μορφή αυτή είναι η κλασική εξέλιξη της σύμβασης εξουσιοδοτημένου διανομέα και η πλέον συνηθέστερη μορφή franchising.²²
- ✓ Παραγωγής ή Βιομηχανικό franchising: αντικείμενο του συστήματος η παραγωγή και πώληση προϊόντων.²³ Σε αυτή τη μορφή εκτός της διαδικασίας διανομής, ο δικαιοχρήστης συμμετέχει στην παραγωγή την επεξεργασία και την συσκευασία του προϊόντος, ενώ ο δικαιοδόχος προσφέρει το know – how.²⁴ Τέτοιο σύστημα franchising συναντάμε σπανίως λόγω του αυξημένου κόστους επένδυσης Στην Ελλάδα έχουμε ως παράδειγμα την 3ε στον κλάδο των αναψυκτικών.²⁵
- ✓ Παροχής Υπηρεσιών(service franchising): Ως αντικείμενο έχουμε την παροχή υπηρεσιών στους τελικούς χρήστες από τον franchise χρησιμοποιώντας το σήμα του δικαιοδότη.²⁶ Τέτοια συστήματα συναντάμε στον χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Hilton, Holiday In, της ενοικίασης αυτοκινήτων Hertz, Sixt κ.α.²⁷ επίσης στον χώρο της εκπαίδευση με φροντιστήρια και προσφάτως σε κολλέγια που συνάπτουν συμβάσεις με αλλοδαπά εκπαιδευτικά ιδρύματα.

²⁰ ΔΕΚ 28-1-1986

²¹ Μ.Ι.Σπυριδακης , Franchising,2007,Κομοτηνή, σελ 14

²² Ν.Γκοτσοπούλου ,Εμπορικές συμβάσεις Σύγχρονα κάθετα Συστήματα διανομής ,2008,Αθήνα, σελ 11

²³ Μ.Ι.Σπυριδακης , Franchising,2007,Κομοτηνή, σελ 13

²⁴ Ν. Γκοτσοπούλου, Εμπορικές συμβάσεις Σύγχρονα κάθετα Συστήματα διανομής ,2008,Αθήνα, σελ 11

²⁵ Δημητρίου Στ. Κωστάκη, Franchising: Νομική και επιχειρηματική Διάσταση, Νομική βιβλιοθήκη, 2002, σελ 48

²⁶ Μ.Ι. Σπυριδακης , Franchising,2007, Κομοτηνή, σελ 15

²⁷ Ν .Γκοτσοπούλου ,Εμπορικές συμβάσεις Σύγχρονα κάθετα Συστήματα διανομής, 2008, Αθήνα, σελ 11

2.Ανάλογα τις οικονομικές βαθμίδες που δρουν τα μέρη: Η καθετοποίηση στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων μέσω του franchising δρουν σε διαφορετικές βαθμίδες θα μπορούσαμε να τις ξεχωρίσουμε σε τέσσερις βασικές

- ✓ Παραγωγός → Χονδρέμπορος
- ✓ Παραγωγός → Λιανέμπορος
- ✓ Χονδρέμπορος → Λιανέμπορος
- ✓ Επιχείρηση Παροχής Υπηρεσιών → Κατάστημα Παροχής Υπηρεσιών.

Ο πιο συνηθισμένος από αυτούς τους σχηματισμούς είναι αυτός του Παραγωγού Λιανέμπορου αφού από αυτόν ξεκίνησε παραδοσιακά το franchising.

3.Ανάλογα τη σχέση δικαιοδότη και δικαιοχρήστη: Τη διάκριση αυτή την αναφέρει για πρώτη φορά ο καθηγητής Martinek και βάσει της σχέσης τους χωρίζει σε τρεις τύπους:

- ✓ Franchising Υπαγωγής: Πρόκειται για την κλασική μορφή Franchising όπου ο δικαιοδότης έχει τον πλήρη έλεγχο, ενώ ο δικαιοχρήστης εξυπηρετεί τα συμφέροντα του franchisor.²⁸ Σε αυτή τη μορφή το βασικό χαρακτηριστικό της σχέσης είναι η ανισότητα και ασυμμετρία μεταξύ των αντισυμβαλλομένων.
- ✓ Franchising Συνεργασίας: Σε αυτή την περίπτωση έχουμε την συνεργασία μεταξύ των μερών.²⁹ Η ανταλλαγή εμπειριών η συμμετοχή κάθε δικαιοχρήστη στη χάραξη της στρατηγικής και των μέσων διαφήμισης είναι κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της μορφής. Αυτός ο τύπος διακρίνεται σε τρεις επιμέρους μορφές:
 - Franchising Συντονισμού: Ο δικαιοδότης παρέχει έναντι αντιτίμου το «πακέτο» στον δικαιοχρήστη χωρίς όμως την

²⁸ Μ.Ι.Στυριδακης , Franchising,2007,Κομοτηνή, σελ 16

²⁹ Μ.Ι.Στυριδακης , Franchising,2007,Κομοτηνή, σελ 16

μετέπειτα υποστήριξη του. Ο δικαιοδότης δεν λειτουργεί ως μονάδα έλεγχου αλλά περισσότερο ως συνεργάτης – προμηθευτής αγαθών και υπηρεσιών.³⁰

- Franchising Συνασπισμού: Η συγκεκριμένη σύμβαση συνεργασίας αποκτά μεγαλύτερη ένταση καθώς λαμβάνει τη μορφή εταιρικής συνεργασίας. Πολλές φορές οι αντισυμβαλλόμενοι συστήνουν αφανή εταιρεία που έχει κοινό σκοπό, στόχο και ενδιαφέρον. Πρόκειται για την κλασική μορφή franchising 3^{ης} γενιάς.³¹
- Franchising Συνομοσπονδίας: Στην περίπτωση αυτή οι δικαιοχρήστες καταρτίζουν μια πολυμερή σύμβαση με τον δικαιοδόχο κατά την οποία αποκτούν δικαιώματα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων για την επιδίωξη του κοινού σκοπού.³²

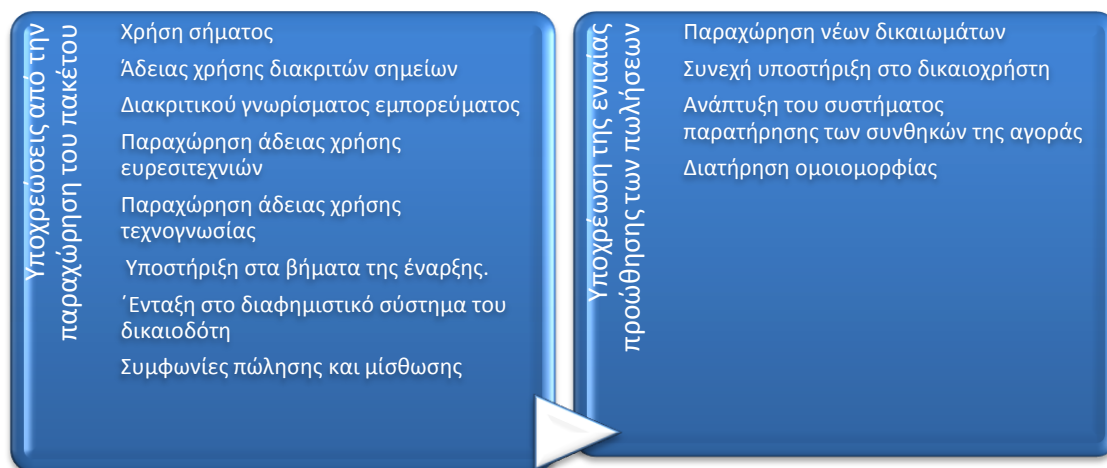
³⁰ Franchising σ 378

³¹ Franchising σ 389

³² Franchising σ 414

2.5 Υποχρεώσεις Δικαιοδότη και Δικαιοχρήστη

Υποχρεώσεις Δικαιοδότη



Εικόνα 6:Υποχρεώσεις Δικαιοδότη

Οι αποχρώσεις του δικαιοδότη εμφανίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες:³³

Α)Αυτές που απορρέουν από την παραχώρηση του πακέτου και

Β)Αυτές που εξασφαλίζουν την ενιαία προώθηση των πωλήσεων και την ανάπτυξη του συστήματος.

Στην πρώτη κατηγορία των υποχρεώσεων του δικαιοδότη εντάσσονται όλες εκείνες οι υποχρεώσεις που αποτελούν, μέρος της ένταξης του δικαιοχρήστη στην αλυσίδα, της οργανωτικής και τεχνολογικής υποστήριξης κατά την έναρξη λειτουργίας. Η παραχώρηση του σήματος πλαισιώνεται με ένα πακέτο παροχών ειδικότερα:

- ✓ *Παραχώρηση άδειας χρήσης σήματος και τίτλου της αλυσίδας:*
Αποτελούν ξεχωριστής σημασίας για τα συστήματα franchise γιατί

³³ Ευάγγελος Μαργαρίτης, Συνδεδεμένες Συμβάσεις, 2016, σελ 75

σε συνδυασμό και με την ενιαία διαμόρφωση προσδίδει το χαρακτήρα της εικόνας ενιαίας εταιρείας στο σύστημα.³⁴

- ✓ *Παραχώρηση άδειας χρήσης διακριτών σημείων:* Σύμβολα, εμβλήματα, διακόσμηση, χρωματισμός ακόμα και οι διαφημιστικές φράσεις και οι στολές του προσωπικού καλούνται ως «παραστατικά διακριτικά σημεία»,³⁵ συμβάλλοντας και αυτά στη δημιουργία της εντύπωσης για μια ενιαία εταιρεία.
- ✓ *Παραχώρηση άδειας χρήσης ευρεσιτεχνιών:* Το συναντάμε κυρίως στο Franchising παραγωγής και υπηρεσιών και αφορά τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας και την παραχώρηση χρήσης ευρεσιτεχνίας .
- ✓ *Παραχώρηση άδειας χρήσης τεχνογνωσίας:* Στον όρο Know – how γίνεται αναφορά σχεδόν σε όλες τις συμβάσεις δικαιόχρησης που υποδηλώνει ένα σύνολο μυστικών τεχνικών γνώσεων εμπειριών και ικανοτήτων (συνήθως απορρήτων) που αναφέρονται στην οργάνωση και λειτουργία μιας επιχείρησης και στην οποία θα της παράσχουν το επιχειρηματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.³⁶
- ✓ *Παροχή υποστήριξης κατά την έναρξη λειτουργίας:* Κατά την έναρξη λειτουργίας του δικαιοχρήστη ο δικαιοδότης έχει κάποιες επιπλέον υποχρεώσεις στην προσπάθειά του για την πλήρη και γρήγορη ένταξη του νέου συνεργάτη στο δίκτυο, αυτές είναι:³⁷
 - Υποχρέωση παροχής επιχειρηματικού σχεδίου.
 - Υποχρέωση εκπαίδευσης τόσο του franchisee όσο και του προσωπικού του .
 - Παροχή υποστήριξης σε τεχνικά ζητήματα.

³⁴ Pebble J., and Hoffman R., (1994),σελ 225

³⁵ Ευάγγελος Μαργαρίτης, Συνδεδεμένες Συμβάσεις ,2016, σελ 58

³⁶ Σουφλερός ,Η.(1989).Οι συμβάσεις Franchising στο Ελληνικό Δίκαιο και στο κοινοτικό Δίκαιο Ανταγωνισμού σελ 105

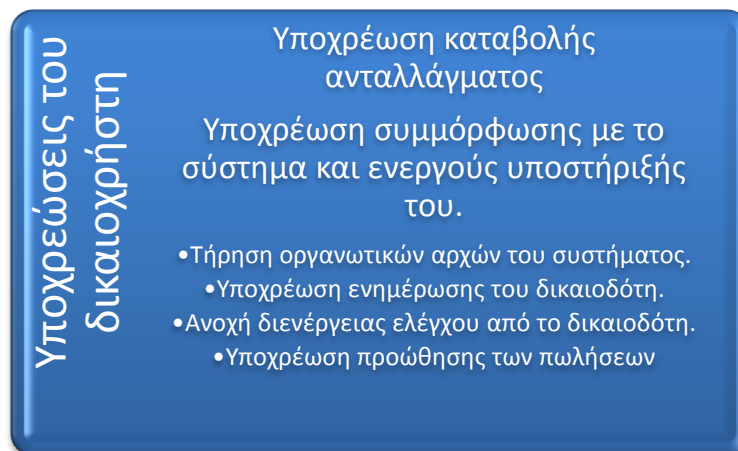
³⁷ Ευάγγελος Μαργαρίτης, Συνδεδεμένες Συμβάσεις ,2016, σελ 63

- Υποχρέωση διαμόρφωσης του καταστήματος στις προδιαγραφές που θέτει.
- Manual βασικών οδηγιών και πρακτικών λειτουργίας του καταστήματος.

Στη δεύτερη κατηγορία των υποχρεώσεων του δικαιοδότη εντάσσονται όλες εκείνες που απορρέουν από την εξασφάλιση της ενιαίας προώθησης των πωλήσεων και την περαιτέρω ανάπτυξη του συστήματος.

- ✓ *Παραχώρηση νέων δικαιωμάτων:* Η ενιαία στρατηγική πωλήσεων προϋποθέτει ότι ο δικαιοδότης πρέπει να συντονίζει διαρκώς τους δικαιοχρήστες με τις νέες επιχειρηματικές επιλογές.
- ✓ *Διαρκής υποστήριξη στο Δικαιοχρήστη:* Τακτική οργάνωση σεμιναρίων τόσο για την παροχή νέας τεχνογνωσίας όσο και για την ανταλλαγή πληροφοριών συμβάλει στην ενδυνάμωση του συστήματος έναντι άλλων.
- ✓ *Περαιτέρω ανάπτυξη του συστήματος και παρατήρηση των συνθηκών αγοράς:* Ο δικαιοδότης έχει την υποχρέωση της παρατήρησης των ανταγωνιστικών συνθηκών και την προσαρμογή του συστήματος σε αυτές μέσω συγκεκριμένων ενεργειών που θα είναι ιδιαίτερα ελκυστικές για κάθε δικαιοχρήστη.
- ✓ *Διατήρηση ομοιομορφίας του συστήματος:* Η υποχρέωση αυτή είναι κεφαλαιώδους σημασίας για το σύστημα, στο πλαίσιο του διαχειριστικού ρόλου, ο δικαιοδότης είναι επιφορτισμένος τόσο με την ανάπτυξη και την εξέλιξη του συστήματος, όσο και για την προστασία της ομοιομορφίας του συστήματος απέναντι σε εσωτερικές και εξωτερικές απειλές.

Υποχρεώσεις Δικαιοχρήστη



Εικόνα 7: Υποχρεώσεις Δικαιοχρήστη

Η βασική υποχρέωση κάθε δικαιοχρήστη είναι η καταβολή οικονομικού ανταλλάγματος στον δικαιοδότη η οποία καταβάλλεται συνήθως κατά την είσοδο του δικαιοδότη στο σύστημα (entrance fee, ο «αέρας»), ενώ πολύ συχνά ο δικαιοδότης εισπράττει και ένα ποσό επί των ακαθάριστων πωλήσεων του δικαιοχρήστη (license fee).³⁸

Μια άλλη βασική υποχρέωση του δικαιοχρήστη είναι η συμμόρφωση με το σύστημα και η ενεργή υποστήριξη του. Βασικοί όροι στο συμφωνητικό δικαιόχρησης είναι η υποχρέωση και η εναρμόνιση του δικαιοχρήστη με τις αρχές και τη λειτουργία του δικαιοδότη. Πιο συγκεκριμένα:

- ✓ *Υποχρέωση τήρησης των οργανωτικών αρχών του συστήματος:* Η μεγαλύτερη σημασίας υποχρέωση για την επίτευξη του σκοπού του συστήματος, είναι η δημιουργία της εντύπωσης ότι πρόκειται για μια ενιαία εταιρεία έναντι τρίτων. Ο δικαιοχρήστης οφείλει την τήρηση της ομοιομορφίας αυτό μπορεί να επιτευχθεί αφομοιώνοντας τις αρχές και τις αντιλήψεις του δικαιοδότη.

³⁸ Ευάγγελος Μαργαρίτης, Συνδεδεμένες Συμβάσεις, 2016, σελ 72

- ✓ *Υποχρέωση ανοχής διενέργειας ελέγχου από το δικαιοδότη:* Στους όρους της σύμβασης franchise προβλέπονται ρήτρες για τον έλεγχο του δικαιοχρήστη από τον δικαιοδότη. Ακόμη και επισκέψεις στο κατάστημα από τον δικαιοδότη ή εκπροσώπους του είναι θεμιτές , εφόσον γίνονται σε προκαθορισμένη ώρα και χωρίς να θίγουν την επιχειρηματική ελευθερία του δικαιοχρήστη.
- ✓ *Η Υποχρέωση προώθησης των πωλήσεων:* Νομοθετικό θεμέλιο της υποχρέωσης αυτής είναι το άρθρο 86 παρ.1 του Γερμανικού δικαίου που αναγράφει «Ο εμπορικός αντιπρόσωπος πρέπει να καταβάλλει προσπάθεια για την διαμεσολάβηση ή την σύναψη συμβάσεων. Πρέπει για τον σκοπό αυτό να λαμβάνει υπόψη του τα συμφέροντα του επιχειρηματία». Πρόκειται για μια υποχρέωση συμπεριφοράς και όχι αποτελέσματος με αντικείμενο την καταβολή της επιμέλειας εκ μέρους του αντιπροσώπου που ταιριάζει σε έναν συνετό επιχειρηματία.³⁹

³⁹ Ευάγγελος Μαργαρίτης, Συνδεδεμένες Συμβάσεις ,2016, σελ 76

2.6 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της μεθόδου Franchising:

Όπως όλες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες έτσι και η ανάπτυξη με τη μέθοδο του Franchising προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα, που δεν μπορούμε να τα παραβλέψουμε. Πιο συγκεκριμένα μερικά από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα του Franchise είναι:

Πλεονεκτήματα για τον Δικαιοπάροχο

- ✓ Το franchising δίνει τη δυνατότητα για γρήγορη ανάπτυξη, χωρίς να χρειάζεται να δεσμεύσει κεφαλαία για την ανάπτυξη δικτύου από την ίδια την επιχείρηση. Ο δικαιοδόχος συνεισφέρει το κεφάλαιο προκειμένου να δημιουργηθούν νέα σημεία πώλησης.⁴⁰
- ✓ Βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων του δικαιοπαρόχου με την ενίσχυση των πωλήσεων και αύξηση της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων.⁴¹
- ✓ Διασπορά σημαίνει μείωση του επιχειρηματικού ρίσκου, ο δικαιοπάροχος με την ανάπτυξη αυτή θα μειώσει το ρίσκο και τον επιχειρηματικό κίνδυνο.⁴²
- ✓ Άμεση ενίσχυση του εμπορικού σήματος, της φήμης και πελατείας της μητρικής εταιρείας. Η εμπορική αξία του δικαιοπαρόχου αυξάνεται εγκαθιστώντας το σήμα της εταιρείας σε κεντρικά σημεία τοπικών αγορών.

⁴⁰ Αγαλλοπούλου Π (1997) Βασικές Έννοιες Αστικού Δικαίου: Ενοχικό δίκαιο σελ 258

⁴¹ Μ.Ι. Σπυριδακης , Franchising, 2007, Κομοτηνη, σελ 8

⁴² Ν.Γκοτσοπούλου , Εμπορικές συμβάσεις Συγχρονα κάθετα Συστήματα διανομής , 2008, Αθήνα, σελ 5

- ✓ Χωρίς την αύξηση των λειτουργικών εξόδων του δικαιοπαρόχου δημιουργούνται νέα σημεία πώλησης στα οποία όμως έχει την εποπτεία και τον έμμεσο έλεγχο.
- ✓ Ενίσχυση του δικαιοπαρόχου στην αγορά και απάντηση στον ανταγωνισμό.
- ✓ Τα πολλά σημεία σε διαφορετικούς χώρους και τόπους δίνει τη δυνατότητα στον δικαιοπάροχο να αντιλαμβάνεται από πρώτο χέρι τις αλλαγές στις καταναλωτικές προτιμήσεις.⁴³
- ✓ Μείωση των λειτουργικών εξόδων μέσω της δημιουργίας των οικονομιών κλίμακας. Η αύξηση των πωλήσεων έχει αλυσιδωτές αντιδράσεις τόσο στο ανά κόστος προϊόν, όσο και στην διαπραγματευτική ισχύ που δίνεται στον δικαιοπάροχο έναντι των προμηθευτών του.
- ✓ Η ενίσχυση της αναγνωσιμότητας θα οδηγήσει με τη σωστή εκμετάλλευση στην καλύτερη θέση των προϊόντων στην προτίμηση των καταναλωτών.⁴⁴
- ✓ Όσο πιο αναπτυγμένο το δίκτυο του δικαιοπαρόχου τόσο καλύτερη χρηματοδότηση επιτυγχάνεται από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.⁴⁵

Πλεονεκτήματα Για τον Δικαιοδόχο

- ✓ Ο δικαιοδόχος από την πρώτη στιγμή λειτουργίας ξεκινά με τις αποσκευές του να έχουν ένα ισχυρό πλεονέκτημα, το γνωστό εμπορικό σήμα που προσδίδει τη φήμη και πελατεία, κάτι που θα ήθελε πολύ χρόνο και χρήμα να μπορέσει να δημιουργήσει μόνος του.

⁴³ Μ.Ι.Σπυριδακης , Franchising,2007,Κομοτηνη, σελ 8

⁴⁴ Μ.Ι.Σπυριδακης , Franchising,2007,Κομοτηνη, σελ 9

⁴⁵ Ν.Γκοτσοπούλου ,Εμπορικές συμβάσεις Συγχρονα κάθετα Συστήματα διανομής ,2008,Αθήνα, σελ 5

- ✓ Η καθοδήγηση από εξειδικευμένα και έμπειρα στελέχη του δικαιοπαρόχου, θα υποδείξουν τα σωστά σημεία δημιουργία της επιχείρησης, αποφεύγοντας έτσι λάθος αποφάσεις στρατηγικής σημασίας.
- ✓ Διαρκής εκπαίδευση και λήψη τεχνογνωσίας από ανθρώπους που γνωρίζουν πολύ καλά το αντικείμενο.
- ✓ Τα νέα προϊόντα, οι νέες τάσεις των καταναλωτών, οι μεταβολές στην αγορά είναι κάτι που δεν τον απασχολεί άμεσα αφού είναι επιφορτισμένοι άνθρωποι του δικαιοπαρόχου να αντιληφτούν τις αλλαγές και να κάνουν τις απαραίτητες διορθώσεις.
- ✓ Οι αποφάσεις που καλείται να πάρει μπορεί να είναι σημαντικές για την επιχείρηση του, αλλά όχι στρατηγικής σημασίας. Σύναψη συμφωνιών με μεγάλες εταιρείες προϊόντων και υπηρεσιών είναι κάτι που είναι στις συμβατικές υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου.
- ✓ Με μια μικρή συμμετοχή στα έξοδα διαφήμισης γίνεται μέρος μεγάλων διαφημιστικών δαπανών εθνικής εμβέλειας.
- ✓ Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον η ανθεκτικότητα των πολύ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων είναι πολύ μικρότερη σε σχέση αν η επιχειρηματική δραστηριότητα που καλύπτεται από την ομπρέλα μια μεγάλης εταιρείας.
- ✓ Η μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου λόγω όλων των πλεονεκτημάτων του franchising, είναι από τους βασικότερους λόγους της τελικής απόφασης του επιχειρηματία για την επιλογή αυτή της μεθόδου επένδυσης.⁴⁶
- ✓ Η οικονομία κλίμακας που είδαμε στα πλεονέκτημα του δικαιοπαρόχου, μεταφέρεται και στον δικαιοδόχο. Τα κόστη διαφήμισης μισθωμάτων, αποθήκης όπως και οι τιμές αγοράς των

⁴⁶ Ν.Γκοτσοπούλου ,Εμπορικές συμβάσεις Συγχρονα κάθετα Συστήματα διανομής ,2008,Αθήνα, σελ 6

πρώτων υλών ή των εμπορευμάτων είναι ευνοϊκότερες λόγω της μαζικής αγοράς του δικαιοπαρόχου.⁴⁷

- ✓ Παρά την ένταξή του σε ένα σύστημα Franchising που του στερεί σημαντικές αποφάσεις λόγω της εξαρτημένης συνεργασίας, ο δικαιοδόχος έχει ένα αρκετά μεγάλο χώρο που μπορεί να αναπτύξει τις επιχειρηματικές του δεξιότητες και αρετές.⁴⁸
- ✓ Η χρηματοδότηση από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι πιο εύκολη, λόγω τόσο της εμπιστοσύνης που δείχνουν σε αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο αλλά και της εγγύησης που τους δίνει μια μεγάλη και αναγνωρισμένη εταιρεία.

Όμως υπάρχουν και μειονεκτήματα:

Μειονεκτήματα Για τον Δικαιοπάροχο

- ✓ Η ιστορία έχει δείξει ότι στην πορεία των δυο συμβαλλομένων, ο δικαιοδότης ξεχνά τα ευεργετήματα που του έχει παράξει ο δικαιοπάροχος με αποτέλεσμα η συμπεριφορά του να μην είναι στα πλαίσια του συμβολαίου και μερικές φορές να καταλήγει στη καταγγελία αυτής.
- ✓ Ακόμα και με την καταγγελία της σύμβασης τα νομικά κωλύματα είναι τόσα πολλά που δεν βοηθούν στην άμεση απομάκρυνση του δικαιοδόχου από την αλυσίδα, με αποτέλεσμα να λειτουργεί με το σήμα, χωρίς όμως να είναι 100% στα πλαίσια που θέτει ο δικαιοπάροχος.⁴⁹
- ✓ Ο δικαιοπάροχος θέτει δικλίδες ασφαλείας, προκειμένου ο δικαιοδόχος να εφαρμόζει τους όρους του συμβολαίου

⁴⁷ Μ.Ι.Σπυριδακης , Franchising,2007,Κομοτηνη, σελ 9

⁴⁸ Ν.Γκοτσοπούλου ,Εμπορικές συμβάσεις Συγχρονα κάθετα Συστήματα διανομής ,2008,Αθήνα, σελ 6

⁴⁹ Μ.Ι.Σπυριδακης , Franchising,2007,Κομοτηνη, σελ 10

δικαιοχρησης. Παρόλα αυτά δεν μπορεί να έχει πάντα τον έλεγχο για το 100% των ενεργειών του.

- ✓ Η αρνητική ή η θετική γνώμη του πελάτη από τον τρόπο και την ποιότητα εξυπηρέτησης προστίθεται στο όνομα της εταιρείας και λιγότερο στο συγκεκριμένο κατάστημα που εξυπηρετήθηκε.

Μειονεκτήματα Για το δικαιодоχο

- ✓ Η καταβολή των royalties μειώνουν σημαντικά την κερδοφορία των επιχειρήσεων.
- ✓ Οι συμβατικές υποχρεώσεις που απορρέουν από το συμβόλαιο franchise, δεν εξετάζουν την οικονομική κατάσταση της εταιρείας, έτσι πολλές φορές καλούνται να αποδώσουν τη συμμετοχή τους σε κάποια έξοδα π.χ. διαφήμισης χωρίς όμως να έχουν τη δυνατότητα.
- ✓ Οι δεσμευτικοί όροι κυρίως στην αγορά των εμπορευμάτων καθώς και οι προτεινόμενες τιμές λιανικής δεν δίνουν την δυνατότητα ευλυγισίας ώστε να εφαρμόσουν δικές τους στρατηγικές .
- ✓ Η διάρκεια του συμβολαίου είναι για ένα προκαθορισμένο διάστημα. Για να μπορέσει να ανανεωθεί θα πρέπει να υπογραφτεί καινούργιο συμβόλαιο που μπορεί να αλλάζει τους όρους. Όμως δίνει και τη δυνατότητα στον δικαιодоχο μετά τη λήξη να μην ανανεώσει και να απομακρύνει τον δικαιодоχο από την αλυσίδα.
- ✓ Η εμπορική επιτυχία δεν εξαρτάται μόνο από τον δικαιодоχο ακόμα και αν αυτός έχει αναπτύξει τις καλύτερες τεχνικές και έχει ξεδιπλώσει όλες τις αρετές. Υπάρχουν φορές που λανθασμένες

αποφάσεις του δικαιοπαρόχου υπονόμισαν την εξαιρετική πορεία του δικαιοδότη.⁵⁰

2.7 Το νομοθετικό πλαίσιο του Franchise στην Ελλάδα

Το Franchise στον Ελλαδικό χώρο δεν ρυθμίζεται με ειδικούς νόμους. Η ρύθμισή του βασίζεται κυρίως σε κανονισμούς αστικού Κώδικά και σε νόμους.⁵¹ Το γεγονός αυτό συχνά δημιουργεί κίνδυνο καταχρήσεων σε βάρος του άλλου συμβαλλομένου, ο οποίος είτε για λόγους ανάγκης είτε για λόγους ταχύτητας και ορθολογισμού, αποδέχεται πολλές φορές –παρά τη θέλησή του- τους προσυνταγμένους όρους του αντισυμβαλλομένου του.⁵² Παρακάτω αναφέρονται άρθρα του Αστικού Κώδικά και Νόμοι που ρυθμίζουν τις συμβάσεις δικαιόχρησης.

- ✓ Άρθρο 361 του Αστικού Κώδικα: Το συγκεκριμένο άρθρο απορρέει από το άρθρο 5 του Συντάγματος του 1975/86/2001. Όπου γίνεται αναφορά περί ελευθερίας των συμβάσεων, της ελευθερίας επιλογής των αντιλαμβανομένων καθώς και την ελευθερία καθορισμού του περιεχομένου της.⁵³ Σε αυτό το άρθρο στηρίζεται η ελευθερία της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπου ο καθένας μπορεί ελεύθερα να επιλέξει για να αποκομίσει οικονομικά οφέλη. Στο άρθρο αυτό γίνεται αναφορά ότι κανείς δεν καταναγκάζεται να συνάψει σύμβαση με όρους που δεν συμφωνεί και επομένως να δεσμευτεί από αυτούς.
- ✓ Άρθρο 713 του Αστικού Κώδικα: Αφορά στο κατά πόσο η σύμβαση δικαιόχρησης δίνει το δικαίωμα στον δικαιοπάροχο να ασκεί εποπτεία

⁵⁰ Μ.Ι. Σπυριδάκης, Franchising, 2007, Κομοτηνή, σελ 10

⁵¹ Βασ. Ν. Κατσαρού, Εμπορικές συμβάσεις Σύγχρονα κάθετα Συστήματα διανομής, 2008, Αθήνα, σελ 44

⁵² Γεωργακόπουλος, Εγχειρίδιο εμπορικού Δικαίου, Εμπορευματικές Συμβάσεις σελ 8

⁵³ Δαγτόγλου Ατομικά Δικαιώματα Β' 1998,998

στον δικαιούχο. Η προώθηση των πωλήσεων που υπόσχεται ο δικαιούχος δεν αποτελεί στοιχείο της ΑΚ 713 αλλά είναι υπόθεση του δικαιούχου ότι αυτός φέρει τον κίνδυνο ευόδωσης ή μη των προσπαθειών του.⁵⁴

- ✓ Άρθρο 181 του Αστικού Κώδικα: Αφορά το κατά πόσο η ακυρότητα ενός τμήματος της δικαιοπραξίας επιφέρει ή δεν επιφέρει την ακυρότητα επί του συνόλου της δικαιοπραξίας.
- ✓ Άρθρο 672 του Αστικού Κώδικα: Κατά τη διάταξη του άρθρου αυτού, ο καθένας από τα συμβαλλόμενα μέρη έχει δικαίωμα να καταγγείλει την οποιαδήποτε σύμβαση για σπουδαίο λόγο. Τέτοιος λόγος μπορεί να είναι τα περιστατικά εκείνα ή το μεμονωμένο περιστατικό εξαιτίας των οποίων δεν είναι δυνατόν, κατ' αντικειμενική κρίση σύμφωνα με την καλή πίστη και τα χρηστά ήθη να αξιωθεί από οιονδήποτε εκ των συμβαλλομένων μερών η συνέχιση της συμβάσεως μέχρι τη συμφωνημένη ή εκ του νόμου υποχρεωτική λήξη της (Ολ.ΑΠ 10/1995).
- ✓ Κανονισμός ΕΕ 330/2010: Πρόκειται για την εφαρμογή του άρθρου 101 παραγράφου 3 της συνθήκης για την λειτουργία της ΕΕ σε ορισμένες συμφωνίες κάθετων συμφωνιών αφορώντα και συμβάσεις Franchise.
- ✓ Ν. 703/1977: «Περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού » (ΦΕΚ Α' 278/26.9.1977)
- ✓ Ν. 2296/1995: «Τροποποίηση του Ν.703/1977 "περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού » (ΦΕΚ Α' 43/24.2.1995)
- ✓ Ν. 2837/2000: «Ρύθμιση Θεμάτων Ανταγωνισμού, Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας, Τουρισμού και άλλες διατάξεις», Άρθρο 1 «Τροποποίηση διατάξεων του ν.703/1977» (ΦΕΚ Α' 178/3.8.2000)

⁵⁴ Απ.Γεωργιάδης ,ο.π σελ 254

- ✓ Ν. 3373/2005: «Αντικατάσταση και συμπλήρωση του ν.703/1977 “Περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού (ΦΕΚ 278 Α’)”» (ΦΕΚ Α’ 188/2.8.2005)

2.8 Λήξη Σχέσεως

Η σχέση είναι διαρκής και αυτή μπορεί να λήξει είτε αν είναι ορισμένης διάρκειας με την παρέλευση του χρόνου που έχει συμφωνηθεί, είτε με καταγγελία από το ένα ή το άλλο μέλος. Βέβαια θα πρέπει να επισημάνουμε ότι στο συμβόλαιο δικαιόχρησης γίνεται εκτενής αναφορά για το ενδεχόμενο λύσης και ενδεχομένως αυτοδίκαιης λύσης, όπως σε περίπτωση θανάτου του λήπτη ή σε περίπτωση πτώχευσής του.⁵⁵ Έχουμε όμως και περιπτώσεις που δεν προβλέπονται στο συμφωνητικό όποτε μιλάμε για Έκτακτη καταγγελία.

Έκτακτη Καταγγελία

Η έκτακτη καταγγελία γίνεται για σπουδαίο λόγο χωρίς να προβλέπεται και να ρυθμίζεται από την οικεία σύμβαση. Γίνεται αποδεκτό ότι κάθε σύμβαση μπορεί να λυθεί οποτεδήποτε με έκτακτη καταγγελία. Η σπουδαιότητα του λόγου που καταγγέλλεται η σύμβαση, δίνει την ισχυρότητα της καταγγελίας. Μια ανίσχυρη καταγγελία δίνει τη δυνατότητα στο άλλο μέρος να ζητήσει ασφαλιστικά μέτρα και τη συνέχεια της σχέσεως έως ότου το δικαστήριο αποφανθεί για το κύρος της καταγγελίας.⁵⁶

Τακτική καταγγελία

⁵⁵ Μ.Ι. Σπυριδάκης, Franchising, 2007, Κομοτηνή, σελ 33

⁵⁶ Μ.Ι. Σπυριδάκης, Franchising, 2007, Κομοτηνή, σελ 34

Τακτική είναι η καταγγελία διαρκούς συμβάσεως αορίστου χρόνου, η οποία προβλέπεται από το νόμο ή την ίδια τη σύμβαση για μια συγκεκριμένη προθεσμία. Μετά την πάροδο αυτής επέρχεται η λύση της σχέσεως. Αντίθετα στην σύμβαση αορίστου χρόνου τα θέματα τακτικής λύσης ρυθμίζονται λεπτομερώς μέσα στη σύμβαση.⁵⁷

Συνέπειες της καταγγελίας

Με την έγκυρη καταγγελία λύεται η σχέση Franchising. Αμέσως πρέπει ο λήπτης να παύσει να χρησιμοποιεί το "πακέτο" και να επιστρέψει τα μη πωληθέντα προϊόντα στο δότη. Πρέπει τα δύο μέρη να συνεργαστούν για την τακτοποίηση εκκρεμοτήτων. Τέλος εδώ τίθεται ένα θέμα αποζημίωσης του λήπτη από τον δότη για την υπεραξία που δημιούργησε και επωφελείτο ο δότης, η οποία εντάσσεται στο γενικότερο πλαίσιο της αξιώσεως αποκαταστάσεως της θυσίας (Aufopferungsanspruch κατά τη γερμανική ορολογία).⁵⁸

2.9 Συμπεράσματα

Όπως κατέδειξε η ανάλυση που προηγήθηκε, η δημιουργία ενός Δικτύου Franchising δεν είναι μια καθόλου εύκολη υπόθεση. Απαιτεί από τον δότη μια σοβαρή υποδομή με κύρια χαρακτηριστικά τα δικαιώματα της βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας, την τεχνογνωσία, το διαχρονικό προϊόν, την καλή φήμη, την κερδοφορία, μελέτες στρατηγικής ανάπτυξης βιωσιμότητας, κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής των υποψήφιων χρηστών.

⁵⁷ Μ.Ι.Στυριδακης , Franchising,2007,Κομοτηνή, σελ 35

⁵⁸ Μ.Ι.Στυριδακης , Franchising,2007,Κομοτηνή, σελ 35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Το Franchise στην Ελλάδα στη Περίοδο της Κρίσης

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύουμε το πώς έχει διαμορφωθεί το Franchising στον Ελλαδικό χώρο και σε ποιους τομείς της οικονομίας έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης. Κλείνοντας το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στο πως επηρεάστηκε ο θεσμός το διάστημα αυτό και ποιοι είναι πλέον οι στόχοι τόσο των δικαιοδοτών όσο και των δικαιοχρηστών.

3.1 Το Franchise στην Ελλάδα

Μια πρόσφατη έρευνα του περιοδικού franchise Success σε συνεργασία με την The Franchise co κατέγραψαν τις τάσεις της αγοράς ανά κλάδο, δίνοντας τις λύσεις που μπορεί να δώσει το Franchising στο σημερινό επιχειρηματικό τοπίο.

Τα γενικά στοιχεία του δείγματος: Μιλάμε για 479 αλυσίδες σε 8 βασικές κατηγορίες, ενώ το σύνολο των καταστημάτων ανέρχεται στα 17.098 σημεία πώλησης. Το μεγαλύτερο ποσοστό το κατέχει η κατηγορία της εστίασης με 21,09% ενώ πολύ κοντά βρίσκεται ο κλάδος της ένδυσης με 19,62%, σε αρκετά μεγάλη απόσταση έχουμε την Λιανική και τον κλάδο της ένδυσης με 12,53% και 11,69% αντίστοιχα.

	Αριθμος Αλυσίδων	Ποσοστό
Ένδυση	94	19,62%
Εκπαίδευση	41	8,56%
Τρόφιμα - Ποτά	40	8,35%
Υπηρεσίες	56	11,69%
Εστίαση	101	21,09%
Προσωπική Φροντίδα	48	10,02%
Οικιακός Εξοπλισμός	39	8,14%
Λιανική	60	12,53%
	479	100,00%



Πίνακας 1: Αριθμός Αλυσίδων Franchising Ελλάδα 2015

Πηγή: FRANCHISE SUCCESS “Ερευνα Franchising 2016”

Στην κατανομή των καταστημάτων ανά κλάδο θα δούμε ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές σε σχέση με τη λίστα των αλυσίδων. Εδώ λοιπόν βλέπουμε ότι τρόφιμα και ποτά είναι πρώτα στη λίστα με 18,61%, η λιανική είναι δεύτερη με 18,11%, ενώ ακολουθεί ο κλάδος των υπηρεσιών και της εστίασης με 19,97% και 16,89% αντίστοιχα.

	Αριθμός Καταστημάτων	Ποσοστό
Ένδυση	2660	15,56%
Εκπαίδευση	1099	6,43%
Τρόφιμα -Ποτά	3182	18,61%
Υπηρεσίες	2902	16,97%
Εστίαση	2888	16,89%
Προσωπική Φροντίδα	461	2,70%
Οικιακός Εξοπλισμός	809	4,73%
Λιανική	3097	18,11%
	17098	100,00%



Πίνακας 2:Αριθμός Καταστημάτων Franchising ανά κατηγορία

Πηγή: FRANCHISE SUCCESS “ΈρευναςFranchising 2016”

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η κατανομή των καταστημάτων διαχρονικά και η τάση που επικρατεί, οι αλυσίδες καταστημάτων πλέον προσφεύγουν στην μέθοδο του Franchise για την ανάπτυξη τους. Αυτό που είναι ανησυχητικό είναι ότι οι νέοι Franchisor που εισέρχονται στο χώρο κάθε χρόνο είναι περίπου 80 νέες αλυσίδες, όμως ένας ισόποσος αριθμός διακόπτει την ανάπτυξη του με το Franchise. Η έρευνα έδειξε ότι το 80% των νεοεισερχόμενων συστημάτων μετά από τρία χρόνια θα διακόψει την παρουσία του στη συγκεκριμένη αγορά, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει αναγκαία ότι εγκαταλείπει την προσπάθεια για ανάπτυξη. Απλά προσπαθεί να βρει διαφορετικούς τρόπους για να πετύχει το σκοπό τους. Αυτό είναι επακόλουθο μιας σπασμωδικής προσέγγισης στο χώρο του Franchise χωρίς κατάλληλη προετοιμασία και οργάνωση και παντελή απουσία στρατηγικού σχεδιασμού.

	Εταιρικά Καταστήματα	Καταστήματα Franchise	Shop in a Shop	Corners	Συνολο
2004	2440	6.112	837	315	9.704
2005	3104	6.964	1019	421	11.508
2006	3346	8.133	1208	535	13.222
2007	3385	8.989	1414	710	14.498
2008	3476	10.030	1451	997	15.954
2009	3585	10.674	1514	1253	17.026
2010	3838	11.248	1329	1544	17.959
2011	3710	10.569	1050	1770	17.099
2012	3706	9.786	953	1915	16.360
2013	3703	9.618	911	2140	16.372
2014	4015	9.877	922	2377	17.191
2015	4125	9.426	887	2660	17.098



Πίνακας 3: Διάρθρωση των εταιρικών σημείων για επιχειρήσεις με λειτουργία Franchising

Πηγή: FRANCHISE SUCCESS "Έρευνας Franchising 2016"

Στον αντίποδα έχουμε τον Πίνακα 3 όπου βλέπουμε ότι διαχρονικά το franchise έχει βοηθήσει και δυναμώσει τα δίκτυα στην ανάπτυξη τους. Όμως αυτό συνέβη, όταν στις πρώτες φάσεις ανάπτυξής τους επένδυσαν στο να αποκτήσει η επιχειρηματική τους πρόταση αξία και δεν περιορίστηκαν σε μια απλή προώθηση του Franchise, οικοδομώντας τις βάσεις για την επιτυχία των σχεδίων τους. Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 3 η συνεχόμενη αύξηση των

καταστημάτων franchise σταματά κάπου στο 2011 και από εκεί και πέρα υπάρχει μια συρρίκνωση. Ένας βασικός παράγοντας αυτής της εξέλιξης είναι η αναδιοργάνωση μεγάλων δικτύων και προσαρμογή στα νέα δεδομένα της αγοράς, στην μείωση της ζήτησης, στην μείωση των καταναλωτικών προτιμήσεων, στην αλλαγή καταναλωτικών προτύπων, του ανταγωνιστικού πεδίου. Σε αυτή την περίοδο της κρίσης τα δίκτυα αύξησαν τον αριθμό των εταιρικών σημείων στις κομβικές περιοχές, προχώρησαν σε εξαγορές χαμηλής απόδοσης Franchisors και αμέσως μετά τα μεταπώλησαν σε νέους. Σε μερικές περιπτώσεις μάλιστα δεν δίστασαν να κλείσουν σημεία πώλησης, όπου η συρρίκνωση της κερδοφορίας δεν τους άφηνε άλλα περιθώρια δράσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ο χώρος της κινητής τηλεφωνίας, όπου συνολικός αριθμός των καταστημάτων την τελευταία πενταετία μειώθηκε περίπου κατά 500 σημεία πώλησης, λόγω ακριβώς αυτής της αναδιοργάνωσης και της αναδιάταξης του ανταγωνιστικού πεδίου.

Στον πίνακα 3 δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε την ανάπτυξη των corners αλλά και των εταιρικών καταστημάτων. Μέσα στην εσωτερική διάρθρωση των αλυσίδων, κυρίως αυτών που προέρχονται από τον κλάδο της λιανικής και των τροφίμων, άρχισαν να αξιοποιούν το εργαλείο των corners. Ενώ μέχρι την περίοδο της κρίσης η βασική στρατηγική ήταν η δημιουργία Franchise και shop in the shop, από το 2010 και μετά αρχίζει να αυξάνεται η επένδυση εταιρειών στην αναδιοργάνωση χονδρικών πωλήσεων, έτσι ώστε να δημιουργηθούν επώνυμα σημεία κυρίως σε μικρές-περιφερειακές αγορές, έχοντας ένα ισχυρό brand name με πολύ μικρότερα λειτουργικά έξοδα και μικρότερο ρίσκο επένδυσης. Από την άλλη η συρρίκνωση της κερδοφορίας και η συμπίεση των μικτών αποτελεσμάτων, ανάγκασαν πολλές αλυσίδες να αλλάξουν στρατηγική με μείωση των καταστημάτων Franchise και ανάπτυξη εταιρικών καταστημάτων.

Ακόμα ένα βασικό στοιχείο της έρευνας που πρέπει να επισημανθεί, είναι ότι παρόλο που στον πίνακα η μείωση των καταστημάτων Franchise είναι κοντά στο 5% ο πραγματικός αριθμός μείωσης υπερβαίνει το 10%. Αυτή η αναντιστοιχία οφείλεται στη μη καταγραφή από το δείγμα της έρευνας των καταστημάτων εκείνων που λειτουργούσαν ως Franchise, διέκοψαν την λειτουργία τους και μαζί με αυτά η αλυσίδα σταμάτησε να επενδύει σε αυτό το μοντέλο ανάπτυξης.

Κλάδος Ένδυσης

Στα τελευταία χρόνια της κρίσης ο μεγαλύτερος κλάδος [που έχει πληγεί είναι αυτός της ένδυσης. Η μείωση των καταστημάτων Franchise κατά 34% χωρίς να υπολογίσουμε τις μονάδες που έφυγαν τελείως από τον κλάδο ή αυτές που εγκατέλειψαν την μέθοδο του Franchise από την στρατηγική τους δίνει ένα στίγμα για την πίεση που έχει ασκηθεί από την αγορά σε αυτό το κλάδο. Αν και το 2015 υπήρξαν κάποια σημάδια ανάκαμψης, αφού παρατηρήθηκε μια μικρή αύξηση κατά 6,4% όμως το 2015 δεν ήταν καθόλου αισιόδοξο αφού επανήλθε η πτώση κατά 13,2% των καταστημάτων Franchise. Δύο βασικά στοιχεία που οδήγησαν τον κλάδο αυτό σε μια τόσο μεγάλη κάμψη είναι:

- ✓ Πτώση της ανάπτυξης του «Fast Fashion», η ανάπτυξη δεν μπόρεσε να συνδυαστεί με ελκυστικές τιμές το ισχυρό brand name δεν μπόρεσε να αποκτήσει την εμπιστοσύνη των πελατών. Ενώ την ίδια στιγμή μεγάλες πολυεθνικές έκαναν επιθετική πολιτική θέλοντας να μπουν και να πάρουν μερίδιο αγοράς και σε πιο μικρές αγορές και τοπικές κοινωνίες.
- ✓ Την τελευταία περίοδο κυρίως στον τομέα της υπόδησης υπήρχε μια ανάπτυξη Franchise καταστημάτων με χαμηλό Budget ,μικρού ρίσκου, και υψηλών προσδοκιών. Αυτή η μορφή επένδυσης δεν φαίνεται να

βρήκε ανταπόκριση από το κοινό και δημιούργησε σοβαρά προβλήματα στους επενδυτές που την επέλεξαν.

Η εμπειρία της τελευταίας διετίας φαίνεται να έχει προβληματίσει τους εμπλεκόμενους στο χώρο και η είσοδος νέων εταιρειών δικτύων απαιτεί μεγάλη προσοχή και μελέτη.

Κλάδος Προσωπικής Φροντίδας



Πίνακας 4: Διάρθρωση καταστημάτων 2004-2015 στο κλάδο "Προσωπικής Φροντίδας"

Πηγή: FRANCHISE SUCCESS "Έρευνας Franchising 2016"

Πρόκειται για την κατηγορία που παρουσιάζει την μεγαλύτερη αύξηση. Ο βασικός λόγος, «value for money», οι κατηγορίες των καλλυντικών και των ειδών προσωπικής φροντίδας, δείχνουν τα τελευταία χρόνια μια κινητικότητα, λόγω του χαμηλού κόστους επένδυσης, σε συνδυασμό με την παροχή υπηρεσιών δείχνει

να είναι μια αξιόπιστη πρόταση. Στον κλάδο αυτό τα γυμναστήρια παρουσιάζουν αύξηση 5,6%, ενώ τα καλλυντικά και τα είδη περιποίησης 12%. Τα κέντρα διαίτολογίας και spa σημείωσαν αύξηση ενώ τα κέντρα αισθητικής σημείωσαν σημαντική πτώση της τάξης του 12,7%. Η παθογένεια των φθηνών και ανολοκλήρωτων concert έχουν ως αποτέλεσμα, νέα δίκτυα που μπαίνουν στην αγορά να παρουσιάζουν υψηλό βαθμό θνησιμότητας.

Κλάδος Εκπαίδευσης



Πίνακας 5: Διάρθρωση καταστημάτων 2004-2015 στον κλάδο "Εκπαίδευσης"

Πηγή: FRANCHISE SUCCESS "Έρευνας Franchising 2016"

Στον κλάδο της εκπαίδευσης έχουμε μια γενικότερη πτώση κατά 10,4%. Τόσο στα εταιρικά σημεία κατά 9,2% όσο και στο επίπεδο των franchise με 11%

πτώση .Η πτώση οφείλεται κυρίως από το χώρο των ξένων γλωσσών καθώς και αυτόν της πληροφορικής . Σημαντική αύξηση παρουσιάζουν τα franchise φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης, όπου αναμένεται να υπάρξουν και συγχωνεύσεις υφιστάμενων φροντιστηρίων, δημιουργώντας κοινά πολυμετωπικά δίκτυα .

Κλάδος τροφίμων και ποτών



Πίνακας 6: Διάρθρωση καταστημάτων 2004-2015 στον κλάδο "Τροφίμων και Ποτών"

Πηγή: FRANCHISE SUCCESS "Έρευνας Franchising 2016"

Ο κλάδος αυτός όλα αυτά τα χρόνια, έχει μια μικρή αλλά σταθερά αυξητική πορεία, δείχνοντας μια σταθερότητα στα υφιστάμενα σχήματα που

προσφέρουν ευκαιρίες στους μελλοντικούς επενδυτές. Μεγάλο κομμάτι της επιτυχίας αυτής οφείλεται στην κατηγορία των mini markets, όπου οργανωμένα δίκτυα δίνουν μια ιδιαίτερα ελκυστική λύση για μια οικογενειακή απασχόληση. Τα αρτοποιεία είναι μια αναπτυσσόμενη κατηγορία κάνοντας χρήση της σταθερότητας της ζήτησης, καθώς και διευρύνοντας την αγορά παίρνοντας ένα κομμάτι από την αγορά της εστίασης. Από την άλλη όμως το γεγονός ότι Super Markets πλέον εμπορεύονται αρτοσκευάσματα, δείχνει ότι θα υπάρξουν ανατροπές στο χώρο δυναμικού χαρακτήρα .

Ο κλάδος των υπηρεσιών



Πίνακας 7: Διάρθρωση καταστημάτων 2004-2015 στον κλάδο "Υπηρεσιών"

Πηγή: FRANCHISE SUCCESS "Έρευνας Franchising 2016"

Ο κλάδος των υπηρεσιών παρουσιάζει μια σταθερότητα με πτώση μόλις στο 1%. Αυτό οφείλεται στην ανάπτυξη του κλάδου, της επιδιόρθωσης υποδημάτων και service αυτοκινήτων, η οποία έρχεται να εξισορροπήσει την μεγάλη μείωση παραδοσιακών αλυσίδων της κατηγορίας. Θα πρέπει να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στον περιορισμό των εταιρικών καταστημάτων καθαριστηρίων και στην αντίστοιχη αύξηση των καταστημάτων franchise αυτού του κλάδου. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο συγκεκριμένος κλάδος κατά πλειοψηφία έχει αποκλειστεί από επιδοτούμενα προγράμματα και προφανώς σε περίοδο ύφεσης αυτό έχει αρνητικό αντίκρυσμα στην ανάπτυξη .

Ο κλάδος της εστίασης

Η πορεία του κλάδου της εστίασης δεν μπορεί παρά να χαρακτηριστεί ως εντυπωσιακή, παρουσιάζοντας τα τελευταία χρόνια από το 2012 έως το 2015 κατακόρυφη άνοδο από 57 δίκτυα σε 101, χωρίς να λάβουμε υπόψη και άλλα 40 δίκτυα τα οποία στο ίδιο διάστημα μπήκαν και βγήκαν από την αγορά. Τα δε σημεία πώλησης από 1.127 έχουν φτάσει τα 2.888, αναδεικνύοντας την ζήτηση που έχει ο συγκεκριμένος κλάδος για υποψήφιους franchisers. Παρόλη την αύξηση των εμμέσων φόρων και κυρίως του Φπα, που συνοδεύτηκε με συρρίκνωση της κερδοφορίας, η ζήτηση στο χώρο είναι μεγάλη και κυρίως στον κλάδο του καφέ, χυμών, παγωτών και της νέας κατηγορίας "Burger". Όμως σε αυτό το σημείο δεν μπορεί να μη γίνει αναφορά για την υψηλή θνησιμότητα του κλάδου, αν αναλογιστεί κανείς ότι το 80% των καταστημάτων φαγητού «Σουβλάκι» έκλεισαν , καθώς και επιχειρήσεις στο χώρο του καφέ .Ο λόγος είναι ότι παρουσιάστηκαν στην αγορά είτε από νέους επιχειρηματίες είτε από «συμβούλους» χωρίς να έχουν ουσιαστική ποιοτική λειτουργία και κατάλληλες

υποδομές .Ο κλάδος αναμένεται να συνεχίσει να αναπτύσσεται και να πειραματίζεται σε νέες αγορές, όπως ξεκίνησε με το burger και θα συνεχίσει με το sushi, το Άσιαν mex-tex και άλλα concepts.

Ο κλάδος του Οικιακού εξοπλισμού.



Πίνακας 8: Διάρθρωση καταστημάτων 2004-2015 στον κλάδο "Οικιακού Εξοπλισμού"

Πηγή: FRANCHISE SUCCESS "Ερευνας Franchising 2016"

Ο κλάδος του οικιακού εξοπλισμού παρουσιάζει μια μεγάλη συρρίκνωση. Δυο είναι οι κυριότεροι λόγοι της πίεσης που έχουν δεχτεί τα καταστήματα αυτά. Από τη μια η γενικότερη πτώση στην αγορά του σπιτιού και από την άλλη η είσοδος μεγάλων αλυσίδων στο χώρο όπως IKEA, H&M, ZARA HOME, αλλά και νεοεισερχόμενων αλυσίδων από την Τουρκία. Σε αυτό το ασφυκτικό περιβάλλον μόνο εξειδικευμένα concepts που απευθύνονται σε στοχευόμενα τμήματα της αγοράς και που συνδυάζουν πωλήσεις και παροχή υπηρεσιών

μπορούν να ανταποκριθούν ανταγωνιστικά.Την μεγαλύτερη πτώση παρουσιάζουν τα καταστήματα με έπιπλα σπιτιού και κουζίνας καθώς και η κατηγορία λευκών ειδών, ενώ μια μικρή αύξηση παρουσιάζεται στην κατηγορία των στρωμάτων με την ανάπτυξη σημείων corners.

Κλάδος Λιανικής



Πίνακας 9: Διάρθρωση καταστημάτων 2004-2015 στον κλάδο “Λιανικής”

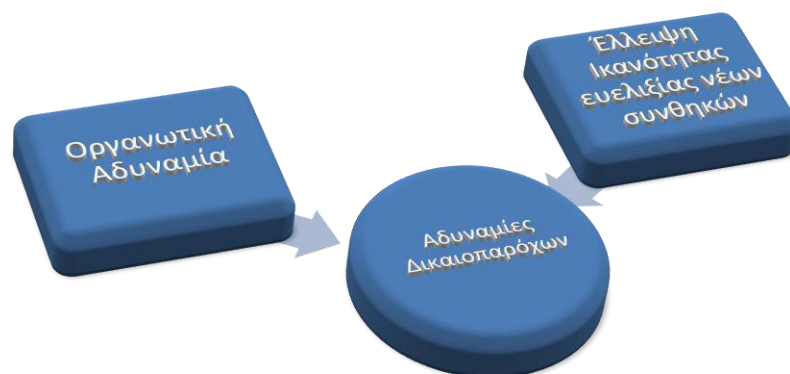
Πηγή: FRANCHISE SUCCESS “Έρευνας Franchising 2016”

Γενικά στον κλάδο υπάρχει μια μικρή ποσοστιαία αύξηση 2,5%, η οποία προέρχεται από την αύξηση των εταιρικών σημείων αφού τα franchise καταστήματα έχουν απώλειες άνω του 10%. Θετική πορεία παρουσίασαν τα καταστήματα λιανικής με αθλητικά είδη, τα discounts stores εξειδικευμένα

καταστήματα οπτικών ειδών, ενώ απώλειες είχαν τα καταστήματα ανακύκλωσης, αναλωσίμων, βιβλιοπωλεία και παιχνιδιών.

3.2 Το Franchise στην Ελλάδα την περίοδο της κρίσης

Το παρατηρητήριο Franchise σε πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι την τελευταία πενταετία ιδρύθηκαν περισσότερες από 200.000 επιχειρήσεις με θνησιμότητα 20% στα δύο πρώτα χρόνια της ζωής τους, από την άλλη υπήρξαν δεκάδες πρωτοποριακά concepts με startup νέων καταστημάτων franchise. Η μείωση της κατανάλωσης και η γενικότερη συρρίκνωση της αγοράς έφεραν στο προσκήνιο αδυναμίες αρκετών δικαιωπαρόχων που εστιάζονται σε δύο τομείς:



Εικόνα 8: Βασικές Αδυναμίες δικαιοπαρόχων

- ✓ Την οργανωτική αδυναμία, με ελλειπείς ως ανύπαρκτες υποδομές.
- ✓ Έλλειψη ικανότητας να μπορέσουν οι δικαιωπάροχοι να αναβαθμίσουν και να ανταπεξέλθουν στην νέα πραγματικότητα της αγοράς, δυστυχώς γίνονταν ουραγοί των εξελίξεων και όχι προλαμβάνοντάς τες.

Κάθε επιμέρους κλάδος έχει αλυσίδες που κατέρρευσαν μόλις στα δύο πρώτα χρόνια και τον αρχικό ενθουσιασμό σε αρκετές περιπτώσεις τον διαδέχτηκε η απογοήτευση. Σε πολλές περιπτώσεις οι τάσεις της αγοράς (βλ. frozen yogurt, donuts) παρέσυραν επενδυτικές προτάσεις ακόμα και σε ακρότητες. Όταν όμως η τάση αυτή αποδείχτηκε ότι είχε πρόσκαιρο χαρακτήρα, πολλοί επενδυτές είδαν τις επιχειρήσεις τους να καταρρέουν. Εν κατακλείδι, οι βασικές αιτίες που οδηγούν στο κλείσιμο αλυσίδων franchise αποτελούν ένα συνδυασμό χαμηλής επιχειρηματικής ικανότητας, αδυναμίας σχεδιασμού, γρήγορης ανάπτυξης και ελλιπούς οργάνωσης.

Παρόλα αυτά, ένα εκατομμύριο ενδιαφερόμενοι διερευνούν στο Franchising ως την επόμενη επαγγελματική επιδίωξη. Με στόχο να ξεκινήσουν τη δική τους επιτυχημένη επιχείρηση με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εγγυημένη ασφάλεια. Τι ζητούν όμως οι νέοι επιχειρηματίες; Από την έρευνα του πρατηρίου επιγραμματικά τα βασικά ζητούμενα είναι:

- ✓ Μια επένδυση που θα έχει total cost μικρότερο από 80.000 Ευρώ
- ✓ Απολαβές των 1.500 έως 3.500 ευρώ το μήνα, ανάλογα με το ύψος της αρχικής επένδυσης και με προϋπόθεση την ενεργό δράση του ίδιου μέσα στην επιχείρηση.
- ✓ Συνθήκες εργασίας που θα ικανοποιούν τόσο τον ίδιο όσο και τους πελάτες που εξυπηρετεί.

Ωστόσο το όχι και ευκαταφρόνητο ποσό της αρχικής επένδυσης, το γενικότερο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον που παραμένει ασταθές, δεχόμενο συνέχεια δυσμενείς αναταράξεις, από τα φορολογικά και τα δημοσιοοικονομικά ζητήματα, θα πρέπει να κάνουν τον νέο επενδυτή να ψάξει πολύ καλά την επιλογή του brand name που σε συνδυασμό με το concepts και τις υποδομές της μητρικής εταιρείας, θα του διασφαλίσει κατά μεγάλο ποσοστό την επίτευξη της αναμενόμενης επιτυχίας και μάλιστα εντός ενός πλαισίου

μεταβαλλόμενων συνθηκών με νέες τάσεις να ξεπροβάλλουν και να αλλάζουν συνεχώς.

Νέες Τάσεις της Αγοράς

Δυστυχώς η Ελλάδα έχει εγκλωβιστεί στα όρια του καφέ και του σουβλάκι, την στιγμή που Ευρώπη και ΗΠΑ δημιουργούν ευφάνταστα και καινοτόμα concepts εμφανίζοντας νέες τάσεις με όλο και πιο έντονα νεωτεριστικά χαρακτηριστικά. Στην Ελλάδα το ενδιαφέρον σχεδόν μονοπωλεί ο κλάδος της μικρής εστίασης, όμως τελευταία έχουν εμφανιστεί και άλλες κατηγορίες που χαρακτηρίζονται από αρκετά πλεονεκτήματα και δυνατά διαφοροποιητικά στοιχεία, όπως ο κλάδος της ομορφιάς και το εκρηκτικά αναπτυσσόμενο ηλεκτρονικό τσιγάρο.

Ο χώρος της Μικρής Εστίασης

Αποτελεί την πρώτη επιλογή για τους επενδυτές γιατί θεωρείται ή πλέον σίγουρη επιλογή, η κύρια τάση στον κλάδο συνεχίζει να αποτελεί αποκαλούμενο ως τρίτο κύμα του καφέ, με κύρια στοιχεία την απευθείας αγορά μονοποικιλιακών καφέδων και την διάθεση στους καταναλωτές προσεγγμένων ροφημάτων τόσο όσον αφορά την ποιότητα της πρώτης ύλης, όσο και σε σχέση με τον εξοπλισμό, αλλά και με τις μεθόδους παρασκευής. Αναμένεται η ανάπτυξη των 3rd wave café τόσο των υφιστάμενων αλυσίδων όσο και με την ενσωμάτωση νέων concepts, τα οποία έχουν λάβει υπόψη τους τα επενδυτικά χαρακτηριστικά. Στο συγκεκριμένο κλάδο έχουν αρχίσει να εμφανίζονται νέες αλυσίδες που έχουν λάβει υπόψη τους τα επενδυτικά χαρακτηριστικά της εποχής με στόχο χαμηλή επένδυση, χαμηλά λειτουργικά για υψηλό value for money τέτοιες περιπτώσεις είναι juice bars, sushi bars, multi ethnic grill.

Ηλεκτρονικό Τσιγάρο

Μια αγορά ραγδαία αναπτυσσόμενη, όπου οι τεχνολογικές εξελίξεις και η συνεχής εξέλιξη σε νέα γενιά εξαρτημάτων και ποιοτικών υγρών αναπλήρωσης, σε συνδυασμό με την πεποίθηση ότι το ηλεκτρονικό τσιγάρο είναι λιγότερο βλαβερό σε σχέση με το συμβατικό τσιγάρο, έχουν επιτελέσει τους λόγους της εκρηκτικής ανάπτυξης που γνωρίζει σήμερα ο κλάδος. Το marketing που πλασάρει το ηλεκτρονικό τσιγάρο ως gadget και σε συνδυασμό του χρώματος lifestyle ενισχύει την παρουσία του στην αγορά. Το 2016 αναμένεται περεταίρω η αύξηση των καταστημάτων του κλάδου με ανάπτυξη των αλυσίδων που βρίσκονται ήδη στο χώρο. Λαμβάνοντας υπόψη την πορεία κάθε κλάδου που γνώρισε μια ταχεία ανάπτυξη, αναμένουμε η αγορά να ωριμάσει μετά από 2-3 χρόνια και 3-5 αλυσίδες του χώρου να διεκδικούν το 80% της ελληνικής αγοράς.

Υπηρεσίες Προσωπικής φροντίδας

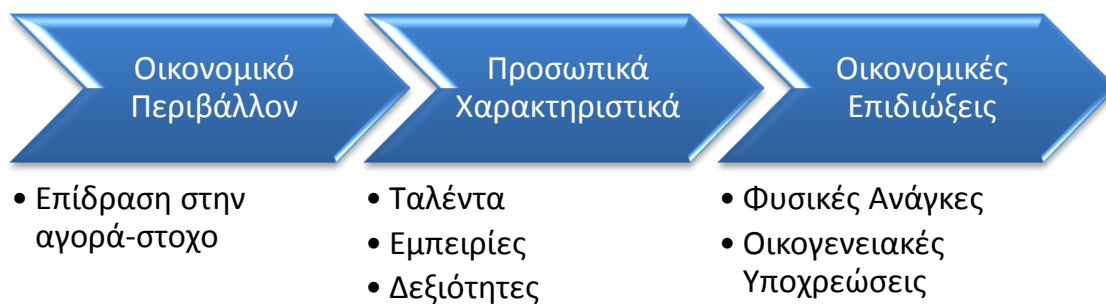
Παρόλο που η Ελλάδα βρίσκεται σε περίοδο κρίσης, οι Έλληνες βρίσκουν χρήματα για την περιποίηση τους και την προσωπική τους ευχαρίστηση. Η Smile Works προσφέρει αστραφτερό χαμόγελο με 59 euro ενώ τα νέα καταστήματα my massage μπορούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους με μόνο 10 euro. Βλέπουμε λοιπόν ότι η πολυτέλεια της ομορφιάς σε προσιτές τιμές ακόμα και σε δύσκολες εποχές, βρίσκει τον απαραίτητο χώρο ανάπτυξης.

3.3 Κρίση VS Franchising

Οι ευκαιρίες στο Franchising είναι οι δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος: μία για τους δικαιοπαρόχους και μια για τους δικαιοδόχους. Οι μεν πρώτοι έχουν σκοπό την γρήγορη ανάπτυξη του δικτύου τους που θα δημιουργήσει αυξανόμενα έσοδα με γεωμετρική πρόοδο, ενώ οι δεύτεροι ψάχνουν τον εντοπισμό της ευκαιρίας που θα παρουσιαστεί, ενός σωστού concept, από το δικαιοπάροχο με τη δημιουργία ενός καταστήματος, όπου θα απασχολείται και ο ίδιος με μια καλή αμοιβή σε ένα αξιοπρεπές περιβάλλον και με σωστές συνθήκες εργασίας.

Και όμως εν μέσω κρίσης αλυσίδες franchise, είτε επειδή μπόρεσαν να δουν την ευκαιρία, είτε επειδή εκτέθηκαν σε αναδυόμενους κλάδους, είτε παρασύρθηκαν από ανταγωνιστές, είτε αλλάζοντας τους κανόνες σε τιμή, ποιότητα τρόπο εξυπηρέτησης ή συνδυαστικά, τόλμησαν να κάνουν αυτό το βήμα της ανάπτυξης. Μέσα στην επταετή ιστορία της κρίσης γνωστές εταιρίες όπως: Γρηγόρης Μικρογεύματα, Coffeeisland, Mikel, Chillbox, Dust & Cream, HotHot Burgers ,Pink Woman, Nanou, Market in, Marasil μπόρεσαν να συγκεντρώσουν πλήθος συνεργατών, συνεισφέροντας στα έσοδα της μητρικής εταιρείας οι οποίες από τη μεριά τους, κάποιες μπόρεσαν να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία που τους δινόταν και να δημιουργήσουν με ταχύτητα ένα ισχυρό δίκτυο υποδομής και πλέον εστιάζονται στη βελτίωση τους, ενώ κάποιες άλλες απλά εξαφανίστηκαν ως διάπτοντες αστέρες.

Είναι πολύ σημαντικό να διερευνήσουμε και να δώσουμε απαντήσεις για το ποια είναι τα κριτήρια επιλογής σε μια περίοδο κρίσης και αλλαγών, με ποιους όρους και ποια φίλτρα θα επιλέξουμε το κατάλληλο franchise μοντέλο. Πριν λοιπόν επιλέξει κάποιος υποψήφιος Franchisee θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ανάλυση τριών βασικών παραγόντων:



Εικόνα 9:Βασικοί Παράγοντες που επηρεάζουν την λήψη απόφασης

- ✓ Το οικονομικό Περιβάλλον: Ποιο είναι σήμερα και ποιο θα είναι την επόμενη ημέρα και κυρίως πως οι αλλαγές αυτές θα επιδράσουν στην επίτευξη του σκοπού – στόχου.
- ✓ Προσωπικά Χαρακτηριστικά: Θα πρέπει να διερευνήσει τα προσωπικά του ταλέντα, τις εμπειρίες, τις δεξιότητες και που αυτά τα χαρακτηριστικά θα μπορέσει να τα εφαρμόσει ώστε να μπορέσει να τα κεφαλαιοποιήσει και να πάρουν την προστιθέμενη αξία που τους αναλογεί.
- ✓ Τέλος οι οικονομικές επιδιώξεις: Ποια είναι τα οφέλη κυρίως οικονομικά που θέλει να πετύχει καλύπτοντας την επιχειρηματική του κίνηση καθώς επίσης και την κάλυψη των οικογενειακών βασικών αναγκών που θέλει να καλύψει.

Η ανάλυση των τριών αυτών περιοχών θα βοηθήσει τον υποψήφιο franchisee κάτω από ποιες προϋποθέσεις θα κάνει την επόμενη κίνηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Αδυναμίες και Προβλήματα γνωστών Αλυσίδων Franchise

Στο κεφάλαιο θα προσεγγίσουμε γνωστές περιπτώσεις παγκοσμίων αλυσίδων που προσπάθησαν να αναπτυχθούν στον Ελλαδικό χώρο με τη μέθοδο του Franchise και δεν τα κατάφεραν. Αμέσως μετά θα δούμε αλυσίδες στον Ελλαδικό χώρο που είχαν πρόβλημα με τους κανόνες του αθέμιτου ανταγωνισμού, αλλά και περιπτώσεις εκτός του Ελλαδικού χώρου που κατέληξαν στα δικαστήρια.

4.1 Αποτυχημένες προσπάθειες επιτυχημένων Αλυσίδων

Παγκόσμιες Αλυσίδες που δεν τα «κατάφεραν» στην Ελλάδα

Πριν από 23 χρόνια η McDonald's εισήλθε στην αγορά της Ελλάδος ανοίγοντας το πρώτο της κατάστημα στην πλατεία Συντάγματος. Δεν ήταν λίγοι αυτοί που πίστεψαν ότι θα ήταν η αρχή του τέλους για την εγχώρια αγορά του είδους. Οι τεράστιες ουρές του πρώτου διαστήματος σύντομα μειώθηκαν και μετά από μια εικοσαετία και δεκάδες λουκέτα η αλυσίδα έχει μόλις 19 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, πολλά από αυτά εποχιακά που απευθύνονται σε ξένους τουρίστες.



Άλλη μια παγκόσμια ηγέτιδα στο χώρο της η STARBUCKS ήρθε στην Ελλάδα με μεγάλες προσδοκίες και το 2008 είχε φτάσει να αγγίζει τα 70 σημεία πώλησης, σήμερα έχει μόλις 29 σημεία.



Η εταιρεία Subways παγκόσμιος ηγέτης στο χώρο της αριθμεί 43.000 καταστήματα σε 101 χώρες. Τρεις φορές έκανε απόπειρα να εισέλθει στην εγχώρια αγορά και τις τρεις δεν μπόρεσε να στεφθεί με επιτυχία. Αυτό που έχει καταφέρει είναι να ανοίξει εποχιακά σημεία πώλησης σε τουριστικά θέρετρα, όπως στα Μάλια, το Λαγανά, στη Χερσόνησο, που ανοίγουν την τουριστική περίοδο απευθυνόμενη και εκείνη σε ξένους τουρίστες.



Και άλλα ηχηρά ονόματα του παγκόσμιου αγοραστικού χάρτη είχαν την ίδια τύχη με τις προηγούμενες Pizza Hut, KFC, Haagen Dazs Caffé. Ενώ κάποιες άλλες αποχώρησαν τελείως όπως τα Wendy's, Papa Johns, Taco Time αφού δεν μπόρεσαν να πετύχουν τα φιλόδοξα σχέδια τους. Τι είναι όμως αυτό που τους έκανε να μη μπορέσουν να αναπτυχθούν στην Ελλάδα; Προφανώς όλες οι περιπτώσεις είναι διαφορετικές, αλλά θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχουν κάποιες βασικές αιτίες για αυτή την «αποτυχία».

- ✓ Η βασικότερη αιτία είναι ότι δεν μπόρεσαν να προσαρμοστούν στις ιδιαιτερότητες της Ελληνικής αγοράς.
- ✓ Η λανθασμένη προσέγγιση με το Ελληνικό κοινό.

- ✓ Έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού.⁵⁹
- ✓ Η υπεροψία ότι με μόνο το brand name θα ανοίξουν όλες οι πόρτες για την σίγουρη επιτυχία.⁶⁰
- ✓ Λάθος επιλογή τοπικών συνεργατών.
- ✓ Υποτίμηση της εγχώριας δυναμικής. Το ελληνικό εστιατόριο είναι ψηλά σε προτιμήσεις τόσο των ελλήνων όσο και των ξένων επισκεπτών.
- ✓ Η μη διενέργεια έρευνας αναφορικά με τις ιδιαίτερες οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και νομικές συνθήκες που επικρατούν στον Ελλαδικό Χώρο.⁶¹
- ✓ Λανθασμένη επιλογή του κύριου λήπτη (master Franchisee) και γενικότερα προσώπων τα οποία ανέλαβαν την υλοποίηση του δικτύου franchising στην ελληνική αγορά.⁶²

⁵⁹ Ν.Γκοτσοπούλου, Εμπορικές συμβάσεις Συγχρονα κάθετα Συστήματα διανομής, 2008, Αθήνα, σελ 17

⁶⁰ Ν.Γκοτσοπούλου, Εμπορικές συμβάσεις Συγχρονα κάθετα Συστήματα διανομής, 2008, Αθήνα, σελ 17

⁶¹ Δημήτρης Σ. Κωστάκης <http://www.franchiseblog.gr/?cat=7> 12-08/2016

⁶² Δημήτρης Σ. Κωστάκης <http://www.franchiseblog.gr/?cat=7> 12-08/2016

4.2 Αθέμιτος Ανταγωνισμός

Μέσα σε μια επιχειρηματική σχέση μεταξύ του Δικαιοπαρόχου και Δικαιοδόχου και μετά τον αρχικό ενθουσιασμό διαδέχεται η εξοικείωση του Δικαιοδόχου με το αντικείμενο του Franchise, τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, τις σχέσεις με τους προμηθευτές και τις τιμές αυτών και κυρίως την απόκτηση ενός πελατολογίου που θεωρείται από τον Δικαιοδόχο ως «Προσωπικό». Η αμφισβήτηση της θέσης του Δικαιοπαρόχου οδηγεί στη λύση της σύμβασης είτε από το Δικαιοπάροχο που καταγγέλλει τη σύμβαση είτε από τον δικαιοδόχο. Η σύμβαση franchise ενέχει τον κίνδυνο του αθέμιτου ανταγωνισμού, του δότη της τεχνογνωσίας από τον λήπτη αυτής. Όταν ο δικαιοδόχος έχει επενδύσει σε υλικοτεχνική υποδομή καθώς έχει αποκτήσει και την κατάλληλη τεχνογνωσία, είναι δελεαστικό για αυτόν να συνεχίσει την άσκηση της δραστηριότητας αλλάζοντας μόνο την επιγραφή.

Το πρόβλημα με τον αθέμιτο ανταγωνισμό είναι ότι δύσκολα μπορείς να τον εντοπίσεις και άλλο τόσο δύσκολο να τον αποδείξεις. Επιχειρήσεις που κατήγγειλαν την σύμβαση συνέχισαν την δραστηριότητα τους, πολλές φορές ακόμα και με την ίδια επωνυμία, κάνοντας χρήση του ίδιου σήματος, τα διακριτικά γνωρίσματα και κρατώντας το ίδιο face lift του καταστήματος. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο πρέπει να εξεταστεί το νομικό κενό των συμβάσεων δικαιόχρησης και να εξεταστούν κάποια σημεία τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης επισήμανσης. Αυτό θα επιχειρήσουμε να το κάνουμε μέσα από συγκεκριμένες περιπτώσεις όπου δικαιοπάροχος και δικαιοδόχος βρέθηκαν στις δικαστικές αίθουσες για να διεκδικήσουν τα δικαιώματά τους .

Υπόθεση Γερμανός

Την 30 Δεκεμβρίου 2014 η Επιτροπή ανταγωνισμού με Δελτίο Τύπου αναφέρει: «Έκδοση απόφασης για το σύστημα δικαιόχρησης του δικτύου καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ αναφορικά με παράβαση του άρθρου 1 του ν 3959/2011 (πρώην άρθρο 1 του ν703/1977), καθώς και του άρθρου 101 της ΣΛΕΕ». Σύμφωνα με το Δελτίο τύπου η επιτροπή ανταγωνισμού, αφού εξέτασε τα στοιχεία που τους τέθηκαν υπόψη, αποφάνθηκαν ότι στοιχειοθετούνται κάθετοι περιορισμοί, καθορισμοί τιμών μεταπώλησης, καθώς και αμοιβαίων προμηθειών μεταξύ των δικαιοδόχων στο δίκτυο επιλεκτικής διανομής της ΓΕΡΜΑΝΟΣ, κατά το διάστημα των ετών 1990 έως και 2012. Αυτές οι πρακτικές συνιστούν περιορισμούς ιδιαίτερης σοβαρότητας , κατά τις κείμενες εθνικές και ενοριακές διατάξεις.

Η υπόθεση εκκίνησε μετά από καταγγελίες Franchisor, οι οποίες στην πορεία της έρευνας αποσύρθηκαν, αφού πολλοί από τους καταγγέλλοντες παραιτήθηκαν των καταγγελιών τους. Το γεγονός αυτό δεν επηρέασε την συνέχιση της έρευνας της επιτροπής ανταγωνισμού. Η απόφαση αυτή στηρίζεται σε δύο κατηγορίες α) ότι η εταιρεία ΓΕΡΜΑΝΟΣ καθόριζε με άμεσο ή έμμεσο τρόπο τις τιμές μεταπώλησης των δικαιοδόχων της, μέσω συμβατικών όρων και μέσα από τις διαδικασίες λειτουργίας και β) έχει υποχρεώσει τους δικαιοδόχους να προμηθεύονται αποκλειστικά τα προϊόντα που διακινούν στα καταστήματά τους αποκλειστικά από την ίδια περιορίζοντας τις προμήθειες μεταξύ των δικαιοδόχων του δικτύου.⁶³

⁶³ Για το πρόστιμο της επιτροπής ανταγωνισμού στις Οικονομικές καταστάσεις του ομίλου ΟΤΕ σελ.289-290 αναφέρει «Η ΓΕΡΜΑΝΟΣ προσέφυγε ενώπιον του Διοικητικού Εφετείου Αθηνών για την ακύρωση της εν λόγω απόφασης. Η υπόθεση συζητήθηκε στις 8/10/2015 και προσφάτως η ΓΕΡΜΑΝΟΣ ενημερώθηκε ότι το Διοικητικό Εφετείο, δέχεται εν μέρει την προσφυγή και ακυρώνει την απόφασή της επιτροπής ανταγωνισμού ως προς το σκέλος του προστίμου, επειδή το πρόστιμο επιβλήθηκε συνολικά και όχι ανά παράβαση αναπέμπει δε την υπόθεση στην Επιτροπή προκειμένου να υπολογιστεί το πρόστιμο χωριστά για κάθε παράβαση»

Το πρόστιμο από την Επιτροπή ανταγωνισμού στην εταιρεία ΓΕΡΜΑΝΟΣ δεν είναι το μόνο. Κατά το παρελθόν έχει επιβάλει πρόστιμο σε άλλες αλυσίδες franchise όπως ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ, ΠΗΓΗ Α.Ε. (1986), ΧΥΤΗΡΟΓΛΟΥ Α.Ε., HONDOS CENTER κλπ⁶⁴ πάλι για παράβαση του άρθρου 1 του ν3959/2011. Συνεπώς το franchising πολλές φορές κινείται στα όρια του ελεύθερου ανταγωνισμού και ίσως είναι σκόπιμο να αναφέρουμε κάποια από τα βασικά άρθρα του Ν3959/2011 που ορίζει τον ελεύθερο ανταγωνισμό. Η πρώτη υπόθεση δικαιόχρησης προέκυψε το 1995 (Αποφ. Πολυμελούς Πρωτοδικείου Αθηνών αρ.13118/95). Έκτοτε έχουν εκδικαστεί εκατοντάδες υποθέσεις. Οι αποφάσεις των δικαστηρίων στηρίχθηκαν στην ελληνική αλλά και στη κοινοτική νομοθεσία. Στην πλειονότητα των υποθέσεων οι ενάγοντες ήταν δικαιοπάροχοι. Οι κυριότερες από τις επίμαχες ρήτρες των συμβάσεων ήταν αυτές της εδαφικής προστασίας, καθορισμού τιμών, αποκλειστικότητας, απαγόρευσης ανταγωνισμού προς τον δικαιοπάροχο, δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας, διατήρησης της φήμης και της ταυτότητας.

Ν.3959/2011 «Προστασία του Ελεύθερου ανταγωνισμού»

Στο Άρθρο 1

Απαγορευμένες συμπράξεις

Απαγορεύονται οι συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων και οι αποφάσεις ενώσεων επιχειρήσεων, που έχουν ως αποτέλεσμα την παρεμπόδιση, τον

⁶⁴ Δ. Κάζης, Θ. Τσαγκούρης, Franchising: Αξιολόγηση και προοπτικές της δικαιόχρησης στον Ελλαδικό χώρο, Αθήνα, 2004, σελ 50

περιορισμό, ή την νόθευση του ανταγωνισμού σε πέντε βασικές κατηγορίες:



Εικόνα 10: Βασικές Κατηγορίες περιορισμού του Ανταγωνισμού

- ✓ Στον άμεσο ή έμμεσο καθορισμό των τιμών αγοράς ή πώλησης ή άλλων όρων συναλλαγής.
- ✓ Στον περιορισμό της παραγωγής ,της διάθεσης ,της τεχνολογικής ανάπτυξης.
- ✓ Στην εφαρμογή άνισων όρων (αδικοιολόγητη άρνηση στην πώληση ή την αγορά) κατά τρόπο που να δυσχεραίνει την λειτουργία του ανταγωνισμού.
- ✓ Στη σύναψη συμβάσεων εκ μέρους των συναλλασσομένων πρόσθετων παροχών, οι οποίες από τη φύση τους ή σύμφωνα με τις εμπορικές συνήθειες δεν συνδέονται με το αντικείμενο των συμβάσεων αυτών.

Οι παραπάνω απαγορεύσεις δεν απαγορεύονται εφόσον πληρούν αθροιστικά τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- ✓ Συμβάλουν στη βελτίωση της παραγωγής ή της διανομής ή την προώθηση της τεχνικής ή οικονομικής προόδου.
- ✓ Εξασφαλίζουν στους καταναλωτές εύλογο τμήμα από το όφελος που προκύπτει.

- ✓ Δεν επιβάλλουν στις επιχειρήσεις μη απαραίτητους περιορισμούς για την επίτευξη των στόχων αυτών και
- ✓ Δεν παρέχουν την δυνατότητα κατάργησης του ανταγωνισμού σε σημαντικό τμήμα της σχετικής αγοράς.

Οι κυρώσεις σε αλυσίδες franchise δεν είναι ελληνικό φαινόμενο. Δικαστήρια και σε άλλες χώρες έχουν γνωμοδοτήσει κατά το παρελθόν υπέρ της μίας ή της άλλης πλευράς. Μπορούμε να δούμε μερικές περιπτώσεις από αυτές:

Υπόθεση Sixt

Γνωστή σε όλους στο χώρο ενοικίασης αυτοκινήτου η εταιρεία Sixt. Εκτός από την ανάπτυξη μέσω υποκαταστημάτων η εταιρεία είχε συμβληθεί με ανεξάρτητους μαζί με την ανάπτυξη μέσω του franchise και με ανεξάρτητους δικαιοχρήστες για την λειτουργία ενός συστήματος franchise μέσω αυτών. Κατά την αγορά των αυτοκινήτων λόγω της μαζικής παραγγελίας, οι εκπτώσεις που παρείχαν οι παραγωγοί κατέληγαν στους δικαιοπαρόχους μόνο όταν αυτό το επέτρεπαν οι αυτοκινητοβιομηχανίες. Ειδάλλως, τις εκπτώσεις αυτές τις επικαρπώνονταν μόνο η δικαιοδόχος εταιρεία. Οι δικαιοδότες ανήγαγαν το δικαιοδότη με τη μορφή αγωγής κατά στάδια. Στο πρώτο στάδιο ζήτησαν να μάθουν πληροφορίες για το οικονομικό πλεονέκτημα που καταλάμβανε η εταιρεία ενώ σε δεύτερο στάδιο ζήτησαν να τους καταβληθούν τα ποσά αυτά. Το πρωτοβάθμιο δικαστήριο απέρριψε την αγωγή των δικαιοχρηστών, το δευτεροβάθμιο όμως έκρινε ότι υπήρξε άνιση μεταχείριση σε βάρος των δικαιοχρηστών. Στην εξέλιξη όμως της υπόθεσης αυτής το Γερμανικό Ακυρωτικό τελικά δεν αναγνώρισε κανένα νομοθετικό θεμέλιο της υποχρέωσης του δικαιοδότη για την παροχή στον αντισυμβαλλόμενο του των νομικών

πλεονεκτημάτων που αποκτά. Έτσι ο ως άνω όρος δεν θεώρησε ότι είναι αδιαφανείς.

Υπόθεση Apollo

Η εταιρεία Apollo δραστηριοποιείται στο χώρο των οπτικών ειδών μαζί με ιδιόκτητα καταστήματα. Παράλληλα ανέπτυξε και ένα δίκτυο franchise. Η εταιρεία είχε κάνει συμφωνία με τους προμηθευτές της για τα ιδιόκτητα καταστήματα της έκπτωση 52% ενώ για τα Franchise καταστήματα μόλις 38%. Τη διαφορά αυτή οι δικαιούχοι δεν την γνώριζαν, νομίζοντας ότι το ποσοστό έκπτωσης που ελάμβαναν ήταν το ίδιο με αυτό που ελάμβανε η εταιρεία. Όταν αποκαλύφθηκε η αλήθεια άσκησαν οι δικαιούχοι μαζικές αγωγές κατά στάδια εναντίον της εταιρείας Apollo, αρχικά για την πληροφόρηση της παροχής πληροφοριών και αμέσως μετά για την καταβολή της διαφοράς στην έκπτωση που δεν επικαρπώνονταν αυτό το διάστημα. Τελικά το Γερμανικό Ακυρωτικό δικαίωσε τους δικαιούχους μετά από πολλές και αντιφατικές αποφάσεις δικαστηρίων ουσίας. Το δικαστήριο στάθηκε στο σημείο του συμβολαίου δικαιόχρησης στο οποίο ο δικαιούχος πρέπει να υποστηρίζει το συνεργάτη του αναφορικά με την ανάπτυξη του καταστήματός του, που πρέπει να είναι σύμφωνη με τους κανόνες λειτουργίας του και να του δίνει πλεονεκτήματα, ιδέες και βοήθεια μέγιστης επιχειρηματικής επιτυχίας. Το δικαστήριο στάθηκε στην ευνοϊκή ερμηνεία του όρου αυτού και δικαίωσε τελικά τους δικαιούχους.

Υπόθεση Praktiker

Η εταιρεία Praktiker AG μέσω μιας θυγατρικής της Praktiker GmbH ανέπτυξε ένα σύστημα καταστημάτων Franchise. Στους όρους που επεβλήθησαν ήταν η αποκλειστική προμήθεια προϊόντων από την ίδια ή επιλεγμένους από αυτή προμηθευτές, χωρίς όμως να συνοδεύονται τα οικονομικά πλεονεκτήματα που της παρέχονταν από τους προμηθευτές

(εκπτώσεις, επιστροφές) σε πλήρη έκταση και ανάλογα με το ύψος των αγορών σε κάθε δικαιοχρήστη, αν και διατηρούσε και η ίδια η μητρική εταιρεία ίδια υποκαταστήματα και επομένως καρπωνόταν καλύτερους όρους στην αγορά. Η επιτροπή έκρινε ότι μια τέτοια συμπεριφορά δεν είναι συμβατή με τους όρους του ελεύθερου ανταγωνισμού, αφού συνιστούσε καταχρηστική εκμετάλλευση δεσπόζουσας θέσης του δικαιοδότη.

4.3 Συμπεράσματα

Η ανάπτυξη των νέων μορφών συμβάσεων όπως αυτή της δικαιόχρησης (Franchising) δημιουργήθηκαν και αναπτύχθηκαν αρχικά στο γόνιμο έδαφος του Αγγλοαμερικανικού δικαίου, εξαιτίας των οικονομικών συνθηκών του δικαίου συστήματος και τις εξελιγμένες συναλλαγές. Εξάλλου στα Αγγλοσαξονικά δίκαια η έννοια της σύμβασης είναι στενή, περιλαμβάνει μόνο την αμφοτεροβαρή και τη μη γνήσια ετεροβαρή σχέση.⁶⁵ Στο εξωτερικό δε έχει εθιμικά και επιστημονικά αναπτυχθεί το δίκαιο των συμβάσεων (law of contracts) ως αυτοτελής κλάδος αστικού δικαίου.⁶⁶ Αντίθετα στην Ελλάδα η έννοια της σύμβασης είναι ευρεία δημιουργώντας νομικά ζητήματα όσον αφορά στην επίλυση νομικών προβλημάτων. Με άλλα λόγια ο αγγλοσαξονικός νομικός δεν θεωρεί ότι πρέπει να προσδιορίσει τη νομική φύση αυτών των συμβάσεων, αντίθετα με τον ελλαδικό χώρο όπου υπάρχει μια νομική προσέγγιση των συμβάσεων αυτών.

Στη χώρα μας έχουν συσταθεί δίκτυα franchising χωρίς την δημιουργία της κατάλληλης υποδομής και σε πολλές περιπτώσεις γίνονται προσπάθειες για την δημιουργία κατάλληλων υποδομών εκ των υστέρων, αφού έχουν συνειδητοποιήσει οι δότες ότι χωρίς να υπάρχει π.χ. ένα εγχειρίδιο αποτύπωσης της τεχνογνωσίας δεν είναι δυνατό το δίκτυο να λειτουργήσει. Οπωσδήποτε

⁶⁵ Γεωργιάδης "Η εναρμόνιση του ιδιωτικού δικαίου στην Ευρώπη" ΝοΒ 42 σελ 321 επ.

⁶⁶ Ewan McKendrik ,Contract Law,1997,London,σελ 157-159

τέτοιου είδους επιχειρηματικές τακτικές δεν είναι και οι πιο ενδεδειγμένες. Παρόλα αυτά μιλάμε για ένα ζωντανό οργανισμό που θα πρέπει πάντα να γίνονται προσθήκες ,βελτιώσεις που θα προσαρμόζουν το δίκτυο στις νέες διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.

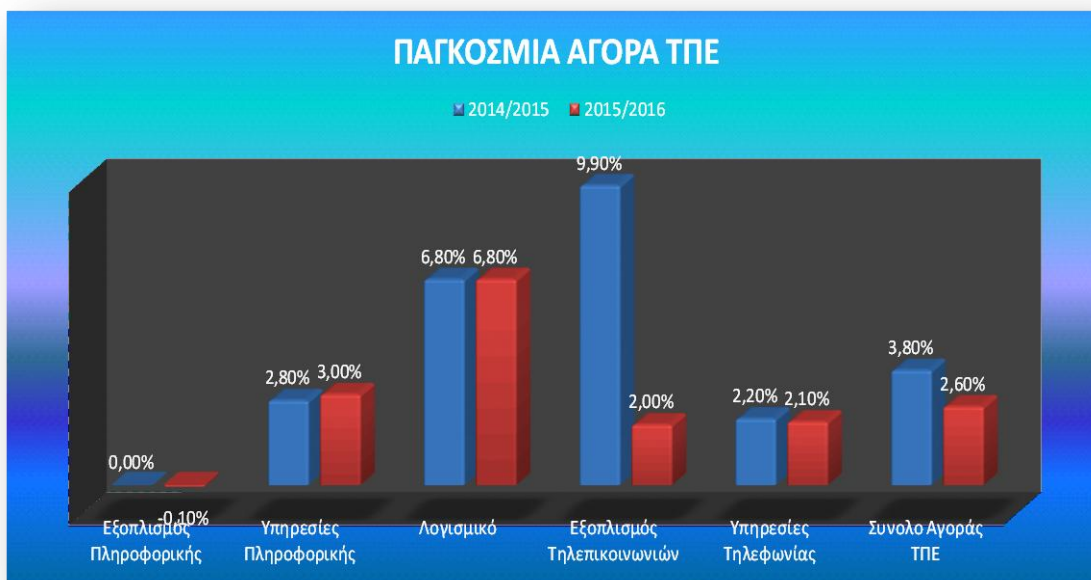
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Ο Κλάδος Τηλεπικοινωνιών

Σε αυτό το κεφάλαιο κάνουμε μια προσέγγιση αρχικά στην Παγκόσμια αγορά της Ψηφιακής Τεχνολογίας, Πληροφορικής και Επικοινωνιών, κυρίως αναλύοντας τις αυξομειώσεις των τελευταίων ετών. Αμέσως μετά αναλύουμε την αγορά αυτή στην Ελλάδα και σιγά - σιγά επικεντρωνόμαστε στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών

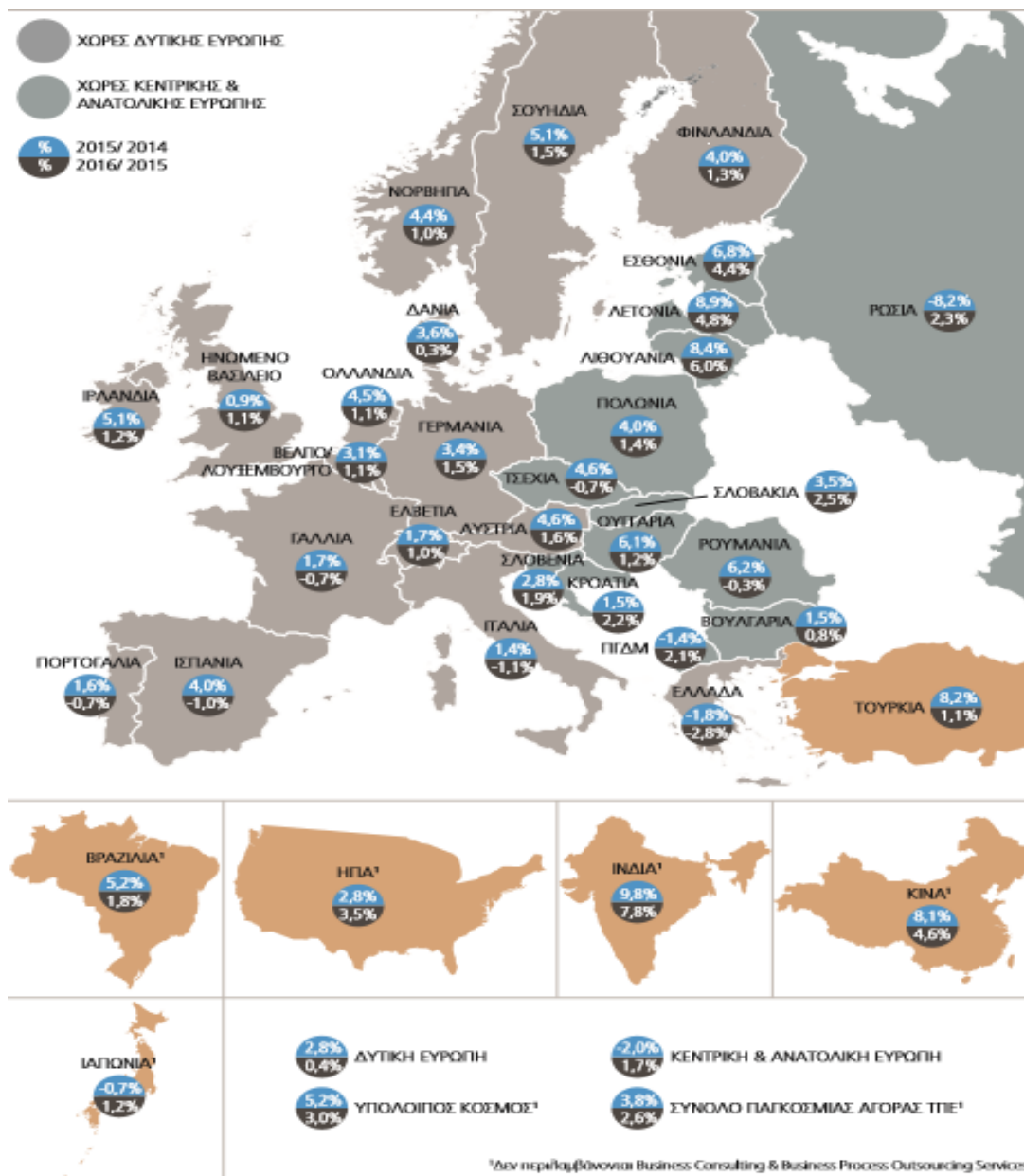
5.1 Παγκόσμια Αγορά

Το 2015 η παγκόσμια αγορά Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών ενισχύθηκε κατά 3,8% υπερβαίνοντας τα € 2,809 τρις σε σχέση με το 2014, ενώ για το 2016 αναμένεται περεταίρω αύξηση κατά 2,6% και το τζίρο να υπερβαίνει τα € 2,881 τρις.



Πίνακας 10: “2015” Παγκόσμια Αγορά Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Τόσο η παγκόσμια αγορά πληροφορικής όσο και η αγορά των τηλεπικοινωνιών κινήθηκαν ανοδικά το 2015 η αύξηση ανήλθε σε 3,1% και 4,3% αντίστοιχα, ενώ τα συνολικά έσοδα της πληροφορικής έφτασαν τα € 1.185 τρις. Η αξία των τηλεπικοινωνιών έφτασε τα € 1.624 τρις. Το θετικό κλίμα για τη βιομηχανία των ΤΠΕ διαχέεται στις περισσότερες αγορές του πλανήτη. Η περιοχή της Δυτικής Ευρώπης εμφάνισε θετικό πρόσημο το 2015 καθώς τα έσοδα αυξήθηκαν κατά € 660 δις. Στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη η αγορά επηρεαζόμενη από τις πολιτικοοικονομικές εξελίξεις η περιοχή κινήθηκε σε αρνητικό πρόσημο με πτώση 2%. Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής η αξία του κλάδου σημείωσε αύξηση της τάξεως του 2,8% ενώ ο συνολικός τζίρος έφτασε τα € 781 δις .Η Κίνα από την άλλη πλευρά είχε από τα μεγαλύτερα ποσοστά ανόδου 8,1% ενώ ο τζίρος ξεπέρασε τα € 328 δις. Τα ποσοστά της Παγκόσμιας Αγοράς Τεχνολογιών Πληροφορικής διαφαίνονται στο διάγραμμα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 2. Ποσοστό μεταβολής αξίας τις αγορές ΤΠΕ ανά χώρα. Πηγή: ΕΠΟ σε συνεργασία με IDC, έρευνες IDC ZEP, 2/2016.

ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΑΡΗΛΑΒΗΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΩΝ 2015/ 2016

5.2 Αγορά στην Ελλάδα

Οι Πολιτικοοικονομικές εξελίξεις στην Ελλάδα του σήμερα δεν μπόρεσαν να αφήσουν τον κλάδο της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών ανεπηρέαστο, με μεγαλύτερη πτώση αυτών των τηλεπικοινωνιών. Παρακάτω θα αναλύσουμε την κάθε κατηγορία και πως αυτή έχει μεταβληθεί από το 2012 έως και σήμερα καθώς και πρόβλεψη του 2016 βάσει των στοιχείων της ΕΕΤΤ (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων).

Πίνακας 2:

	2012	2013	2014	2015	2016/Πρόβλεψη
Εξοπλισμός Πληροφορικής	518	552	701	648	547
Υπηρεσίες Πληροφορικής	803	785	794	811	835
Λογισμικό	252	243	248	250	254
Σύνολο Πληροφορικής	1573	1580	1743	1709	1636
Εξοπλισμός Τηλεπικοινωνιών	585	570	494	560	561
Υπηρεσίες Τηλεφωνίας	3952	3821	3580	3443	3355
Σύνολο Τηλεπικοινωνιών	4537	4391	4074	4003	3916
Σύνολο Αγοράς ΤΠΕ	6110	5971	5817	5712	5552



Πίνακας 11: Έσοδα στην Ελλάδα από τον κλάδο Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών 2012-2015

Πηγή: ΕΕΤΤ (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων).

Εξοπλισμός πληροφορικής

Ο συγκεκριμένος κλάδος παρουσίαζε αύξηση από το 2012 έως και το 2014 πάνω από 33%, όμως το 2015 παρουσίασε μείωση σχεδόν 8% ενώ η μείωση αυτή αναμένεται να διπλασιαστεί το 2016. Η συγκεκριμένη αγορά παρουσιάζει αυτά τα σημάδια της κάμψης από τη μείωση των πωλήσεων των Ηλεκτρονικών υπολογιστών και των tablets.

	2016					Προβλεψη	2013/2014	2013/2014	2014/2015	2015/2016
	2012	2013	2014	2015						
Εξοπλισμός Πληροφορικής	518	552	701	645	547	6,56%	26,99%	-7,99%	-15,19%	

Πίνακας 12: Έσοδα 2012-2015 από τη κατηγορία “ Εξοπλισμός Πληροφορικής ”

Πηγή:ΕΕΤΤ (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων).

Συγκεκριμένα το 2015 η αγορά των Ηλεκτρονικών υπολογιστών το 2015 παρουσίασε πτώση 8,8% σε σχέση με το 2014, με την αξία της συγκεκριμένης αγοράς να ανέρχεται στα € 311 εκατ.. Ενώ αναμένεται περαιτέρω μείωση της αγοράς για το 2016 που εκτιμάται ότι θα φτάσει τα € 246 εκατ., δηλαδή μια μείωση πάνω από 20%. Αντίστοιχα πτωτικά κινήθηκε και η αγορά των tablets υποχωρώντας κατά 26,6% το 2015 και με πρόβλεψη για το 2016 να κλείσει πτωτικά λίγο πιο πάνω από 5%, ενώ σε πραγματικούς αριθμούς η αγορά αυτή ανήλθε στα € 110 εκατ. το 2015, ενώ αναμένεται να πέσει στα € 104 εκατ. το 2016. Αντίστοιχη πτώση έχουμε το 2015 και για άλλες βασικές κατηγορίες του κλάδου όπως εκείνη των Server, παρουσιάζοντας οριακή πτώση 0,3% και των συστημάτων αποθήκευσης κατά 22,7%.

Υπηρεσίες πληροφορικής

Είναι μια κατηγορία που παρουσιάζει σταθερότητα χωρίς μεγάλες διακυμάνσεις και παρουσίασε, έστω και μικρά, κέρδη το 2015 κατά 2,1% ,ενώ αναμένεται σε επίπεδο προβλέψεων εκ νέου αύξηση για το 2016 3%.

	2016					2013/2014	2013/2014	2014/2015	2015/2016
	2012	2013	2014	2015	Προβλεψη				
Υπηρεσίες Πληροφορικής	803	785	794	811	835	-2,24%	1,15%	2,14%	2,96%

Πίνακας 13: Έσοδα 2012-2015 από τη κατηγορία “ Υπηρεσίες Πληροφορικής”

Πηγή:ΕΕΤΤ (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων).

Η αύξηση αυτή προέρχεται από όλους τους επιμέρους κλάδους Projects, Outsourcing, Support & Deploy, Business Consulting & BPO και αναμένεται εξίσου αύξηση και για το 2016.

Λογισμικό

Η κατηγορία των λογισμικών (software) την τελευταία διετία εμφανίζει θετική πορεία λίγο λιγότερο από 1% το 2015 και 2,06% το 2014, όμως και οι προβλέψεις για το 2016 είναι θετικές κατά 1,6%.

	2016					2013/2014	2013/2014	2014/2015	2015/2016
	2012	2013	2014	2015	Προβλεψη				
Λογισμικό	252	243	248	250	254	-3,57%	2,06%	0,81%	1,60%

Πίνακας 14:Έσοδα 2012-2015 από τη κατηγορία “ Λογισμικών”

Πηγή:ΕΕΤΤ (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων).

Μοναδική εξαίρεση στο κλίμα της ανόδου στον κλάδο του Λογισμικού αποτελεί η υποκατηγορία του System Infrastructure Software, η δεύτερη μεγαλύτερη μετά

την Application Software, υποχωρώντας το 2015 κατά 0,5% ενώ υπολογίζεται οριακή άνοδος για το 2016 κατά 0,1%.

Εξοπλισμός Τηλεπικοινωνιών

Μετά από μια αρκετά μεγάλη πτώση της αγοράς το 2014 το 2015 φαίνεται η αγορά να ανακάμπτει κερδίζοντας το χαμένο έδαφος.

	2016					2013/2014	2013/2014	2014/2015	2015/2016
	2012	2013	2014	2015	Προβλεψη				
Εξοπλισμός Τηλεπικοινωνιών	585	570	494	560	561	-2,56%	-13,33%	13,36%	0,18%

Πίνακας 15: Έσοδα 2012-2015 από την κατηγορία “ Εξοπλισμός Τηλεπικοινωνιών”

Πηγή: ΕΕΤΤ (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων).

Το θετικό κλίμα στην αγορά του εξοπλισμού το τροφοδότησαν οι αναβαθμίσεις των δικτύων 3G και οι υποδομές LTE, κυρίως στα μεγάλα αστικά κέντρα. Η υποκατηγορία των συσκευών κινητής τηλεφωνίας, όπου η συνολική αύξηση το 2015 ανήλθε στο 20,9% με μεγάλη συμμετοχή την αύξηση των Smartphone’s κατά 26%. Σε πραγματικούς αριθμούς ο κύκλος εργασιών των συμβατικών συσκευών κινητής τηλεφωνίας κινήθηκε στα € 359 εκατ. ενώ αυτή των Smartphone’s στα €343 εκατ.. Για το 2016 αναμένεται να κρατήσει σταθερή πορεία σημειώνοντας οριακή αύξηση 0,18%.

Υπηρεσίες Τηλεφωνίας

Σε αρνητικό έδαφος κινήθηκε το 2015 η Ελληνική αγορά Υπηρεσιών Τηλεφωνίας. Η αξία της αγοράς από το 2012 έχει συνεχή πτώση. Το 2015 ανερχόταν στα € 3.952 εκατ. και μετά από τρεις χρονιές περιορίστηκε

	2016								
	2012	2013	2014	2015	Προβλεψη	2013/2014	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Υπηρεσίες Τηλεφωνίας	3952	3821	3580	3443	3355	-3,31%	-6,31%	-3,83%	-2,56%

Πίνακας 16: Έσοδα 2012-2015 από τη κατηγορία “ Υπηρεσίες Τηλεφωνίας ”

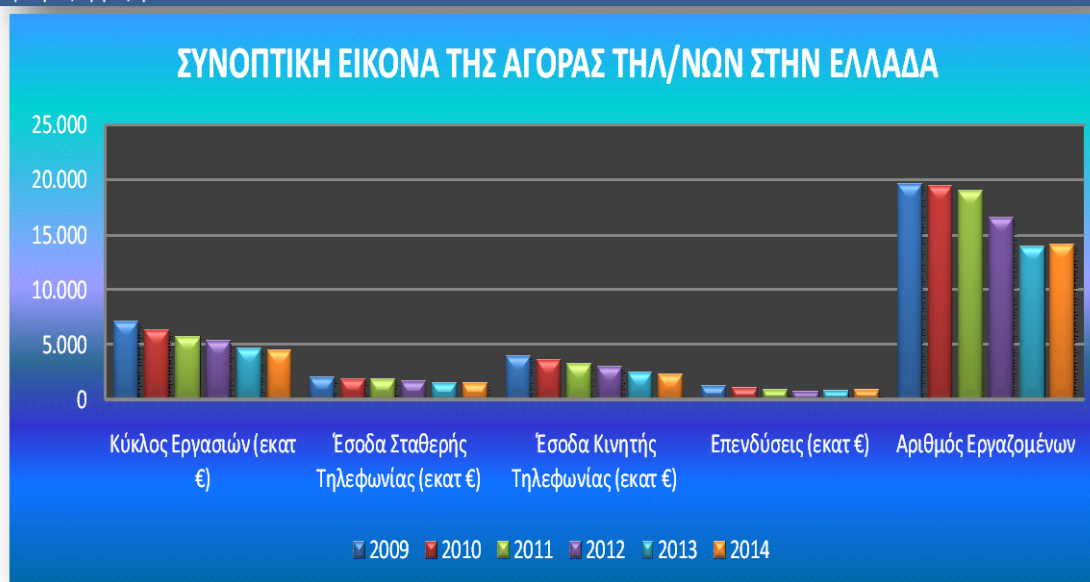
Πηγή: ΕΕΤΤ (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων).

στα € 3.443 εκατ., ενώ η πρόβλεψη για το 2016 είναι η περαιτέρω συρρίκνωση του κλάδου κατά 2,56% και στα € 3.355 εκατ.. Από τις τρεις μεγάλες κατηγορίες του κλάδου η μόνη που είχε θετικό πρόσημο είναι αυτή των Mobile Data. Πιο συγκεκριμένα οι υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας περιορίστηκαν κατά 6,9% το 2015 ενώ σε πραγματική αξία ανερχόταν στα €1.032 εκατ. ενώ το 2016 η πτώση θα συνεχιστεί και θα είναι της τάξης του 7,6%. Από την άλλη πλευρά η κατηγορία των υπηρεσιών Κινητής τηλεφωνίας για το 2015, ο κύκλος εργασιών ήταν € 1.032 εκατ. μειωμένος κατά 6,9% σε σχέση με το 2014, ενώ η πτώση για το 2016 αναμένεται να ξεπεράσει το 7%. Η κατηγορία των υπηρεσιών Mobile Data ήταν αυτή που μπόρεσε να αυξήσει τα έσοδα της το 2015 κατά 6,4% διαμορφούμενη σε € 540 εκατ. ενώ και για το 2016 αναμένεται κοντά στο 7,3% και τα έσοδα της να φτάσουν τα €579 εκατ..

5.3 Η αγορά Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα

Σύμφωνα με τα στοιχεία ΕΕΤΤ (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων) που παρατίθενται στο παρακάτω πίνακα:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Κύκλος Εργασιών (εκατ €)	7.145	6.325	5.763	5.324	4.650	4.433
Έσοδα Σταθερής Τηλεφωνίας (εκατ €)	2.021	1.916	1.808	1.669	1.553	1.469
Έσοδα Κινητής Τηλεφωνίας (εκατ €)	3.972	3.624	3.207	3.018	2.510	2.342
Επενδύσεις (εκατ €)	1.286	1.064	926	720	781	882
Αριθμός Εργαζομένων	19.596	19.484	18.970	16.537	13.950	14.101



Πίνακας 17: Έσοδα από τον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών 2009-2014

Ο κύκλος εργασιών από το 2009 έως το 2014 έχει παρουσιάσει 38% πτώση ενώ ο συνολικός τζίρος του κλάδου από € 7.145 δις έχει μειωθεί σε € 4.433 δις. Τα έσοδα από την σταθερή τηλεφωνία για το ίδιο χρονικό διάστημα έχουν παρουσιάσει μείωση 27.33% με μείωση κύκλου εργασιών πάνω από € 550 εκατ. Από την άλλη τα έσοδα από την κινητή τηλεφωνία έχουν μια πολύ μεγαλύτερη

μείωση. Σε απόλυτα νούμερα η μείωση εσόδων φτάνει τα € 1.629 δις που σημαίνει 41% πτώση. Αντίστοιχα πτωτικά κινήθηκαν οι επενδύσεις ενώ ο αριθμός εργαζομένων στον κλάδο μειώθηκε 28% χάνοντας σχεδόν 5.500 θέσεις εργασίας.

Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας των συνολικών συνδέσεων σταθερής και κινητής τηλεφωνίας για τα χρόνια 2009-2014:

Σταθερή Τηλεφωνία	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Συνδέσεις	5.248.751	5.204.039	5.075.310	4.908.915	4.790.674	4.758.271
Συνολικά Λιανικά Έσοδα (παροχή Τηλεφωνίας, Διαδικτύου & IPTV) (εκατ €)	2.021	1.916	1.808	1.669	1.553	1.469
Συνολική εξερχόμενη Κίνηση (εκατ λεπτά)	21.737	20.552	19.620	19.339	18.735	17.215
Μέσο Έσοδο (ARPU)	385	368	356	340	324	309
Κινητή Τηλεφωνία						
Συνδέσεις (εκατ)	20,30	14,82	14,56	15,18	15,77	15,60
Συνδέσεις Συμβολαίου (εκατ)	4,58	4,51	4,38	4,41	4,33	4,34
Συνδέσεις Καρτοκινητής (εκατ)	15,72	10,31	10,18	10,77	11,44	11,26
Ενεργές Συνδέσεις (εκατ)	13,30	12,29	12,13	12,92	12,57	12,27
Έσοδα Κινητής Τηλεφωνίας (εκατ €)- υπηρεσίες	3.005	2.570	2.319	2.142	1.883	1.742
Συνολική εξερχόμενη Κίνηση (εκατ λεπτά)	24.521	27.912	28.671	27.226	27.206	27.568
Εσωτερική Κίνηση (εκατ λεπτά)	15.674	19.752	21.142	19.927	19.286	18.321
Αριθμός SMS (εκατ)	7.808	9.791	8.528	7.300	5.929	4.538
Αριθμός MMS (εκατ)	29	29	25	20	17	15
Συνολικός όγκος δεδομένων (σε MB)	4.186.436.176	7.757.850.372	9.426.142.265	10.802.271.821	14.666.753.230	21.197.048.145
Μέσο Έσοδο (ARPU)	222	201	190	171	148	140

Πίνακας 18: Αριθμός Συνδέσεων Σταθερής & Κινητής Τηλεφωνίας 2009-2014

Έχει σημασία να δούμε στα χρόνια της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας πως αντέδρασαν οι καταναλωτές. Με μια ματιά θα μπορούσαμε να βγάλουμε κάποια συμπεράσματα, όσον αφορά τη σταθερή τηλεφωνία. Από το 2009 έως και το 2014 εμφανίζει μια πτωτική σταθερή πορεία στο σύνολο των συνδέσεων, αντίθετα στην κινητή τηλεφωνία παρουσιάζεται μια μεγάλη πτώση των συνδέσεων από την πρώτη κιόλας χρονιά των μνημονίων. Από το 2012 και μετά όμως, φαίνεται να υπάρχει μια εξισορρόπηση κοντά στα 15 εκατ. συνδέσεις, ενώ στην καρτοκινητή κοντά στα 11 εκ συνδέσεις. Δεν θα μπορούσε να παραβλέψει κανείς τη μεγάλη πτώση των εσόδων ιδιαίτερα στην κατηγορία των συνδέσεων κινητής με συμβόλαιο, μια απώλεια που φτάνει πάνω από € 1.260 εκατ έσοδα, ξεπερνώντας το 40%. Ενώ το μέσο έσοδο ανά σύνδεση από €222 το 2009 έχει περιοριστεί στα €140. Τέλος, ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να κάνουμε στο συνολικό όγκο δεδομένων και στη μεγάλη αύξηση του (τετραπλασιάστηκε) που προφανώς έχει να κάνει με την εξέλιξη της τεχνολογίας και την καθολική άνοδο των Smartphone στην αγορά των κινητών τηλεφώνων.

Παρακάτω παρατίθεται πίνακας των παροχών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας καθώς και το μερίδιο αγοράς που κατέχουν οι βασικοί πάροχοι:

Μερίδια βάσει Εσόδων	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Σταθερή Τηλεφωνία						
ΟΤΕ	78,06%	72,46%	66,05%	61,59%	61,33%	61,18%
Εναλλακτικοί	21,94%	27,54%	33,95%	38,41%	38,67%	38,82%
Κινητή Τηλεφωνία						
Cosmote	47,87%	46,81%	47,71%	47,55%	49,93%	49,99%
Cyta						0,02%
Vodafone	33,79%	31,39%	31,64%	32,12%	29,14%	28,97%
Wind	18,33%	21,79%	20,65%	20,33%	20,94%	21,02%
Μερίδια βάσει Συνδέσεων	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Σταθερή Τηλεφωνία						
ΟΤΕ	81,31%	72,73%	65,99%	62,38%	59,35%	56,98%
Εναλλακτικοί	18,69%	27,27%	34,01%	37,62%	40,65%	43,02%
Κινητή Τηλεφωνία (συνολικές συνδέσεις)						
Cosmote	44,52%	52,44%	52,25%	48,82%	45,59%	44,65%
Cyta						0,08%
Vodafone	31,16%	25,90%	26,31%	27,17%	28,96%	30,44%
Wind	24,32%	21,65%	21,44%	24,01%	25,45%	24,84%

Πίνακας 19: Μερίδιο Αγοράς Βάση Συνδέσεων & βάση Εσόδων των Παρόχων 2009-2014

Όσον αφορά τη σταθερή τηλεφωνία ο Οργανισμός τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ) κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, τόσο στο σύνολο των συνδέσεων όσο και στο σύνολο των εσόδων. Παρόλα αυτά δεν μπορεί να μη παρατηρήσει κανείς την πτωτική πορεία που έχει, έτσι ενώ το 2009 κατείχε το 81,31% σε συνδέσεις και το 78,06% στο σύνολο των εσόδων το 2014 έχει περιοριστεί στο 56,98% και 61,18% αντίστοιχα. Στην κινητή τηλεφωνία αν εξαιρέσει κανείς τις χρονιές 2010 και 2011 όπου είχαμε μια αρκετά μεγάλη άνοδο των ποσοστών της cosmote και αντίστοιχη μείωση των άλλων παρόχων, δεν υπάρχουν τόσο έντονες διακυμάνσεις και τα ποσοστά κάθε χρονιά κινούνται στο +/-2%. Η Cosmote κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο (μεταξύ 45%-52%), η Vodafone έρχεται δεύτερη (μεταξύ 25.9%-35.1%) και τρίτη η Wind (μεταξύ 19,5%-25,45%) Τα τελευταία στοιχεία της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων

που μας δίνουν την κατάσταση του μεριδίου αγοράς για το τέλος του 2015 έχουμε την εξής μορφή:



Πίνακας 20:Μερίδιο Αγοράς Κινητής Τηλεφωνίας 2015

Μέσα από την ανάλυση των στοιχείων μπορούμε να πούμε, ότι λόγω του ανταγωνισμού υπάρχει μετακίνηση του καταναλωτικού κοινού από πάροχο σε πάροχο. Παρόλα αυτά δεν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν τεράστιες αλλαγές και ανακατατάξεις στα συνολικά ποσοστά των εταιρειών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Η κινητή Τηλεφωνία στην Ελλάδα

Στο κεφάλαιο αυτό θα κάνουμε μια ιστορική ανασκόπηση των βασικών παρόχων στο κλάδο της κινητής τηλεφωνίας και προσεγγίζουμε την περίπτωση της εταιρείας ΓΕΡΜΑΝΟΣ και την ανάπτυξη του δικτύου franchise που έχει πραγματοποιήσει. Στο τελευταίο στάδιο θα αναλύσουμε πραγματικά οικονομικά στοιχεία μερικών επιχειρήσεων της αλυσίδας και θα επιχειρήσουμε να κάνουμε ένα επιχειρηματικό μοντέλο βάσει των όσων έχουμε δει και να αξιολογήσουμε την επένδυση αυτή.

6.1 Εταιρείες Κινητής και σταθερής τηλεφωνίας στον Ελλαδικό χώρο

Cosmote:

Η μεγαλύτερη εταιρεία στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας, μέλος του ομίλου ΟΤΕ, ξεκίνησε τις δραστηριότητές της τον Απρίλιο του 1998 και μέσα σε ένα χρόνο ξεπέρασε το ένα εκατομμύριο συνδρομητές. Οι σημαντικότερες στιγμές στην ιστορία της μπορούν να σημειωθούν ως εξής:

- ❖ Απρίλιος 1998: έναρξη των δραστηριοτήτων της.
- ❖ Δεκέμβριος 1999: το δίκτυο της Cosmote προσφέρει 97% πληθυσμιακή κάλυψη.
- ❖ Οκτώβριος 2000: η Cosmote ξεκινά την διαπραγμάτευση των μετοχών της στο Χρηματιστήριο Αθηνών



Εικόνα 11: Cosmote 1998-2016

- ❖ Δεκέμβριος 2001: η Cosmote κατακτά την πρώτη θέση στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας με περισσότερους από 2,5 εκατομμύρια πελάτες και μερίδιο αγοράς 36,5%.
- ❖ Ιανουάριος 2003: η Cosmote επεκτείνεται στα Βαλκάνια εξαγοράζοντας αντίστοιχες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας. Την Globul στη Βουλγαρία, την Cosmofon στην ΠΓΔΜ.
- ❖ Αύγουστος 2004: η Cosmote είναι Μέγας Εθνικός χορηγός στους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας 2004.
- ❖ Ιούλιος-Δεκεμβριος 2005: συνεχίζει την επεκτατική της πολιτική στα βαλκάνια εξαγοράζοντας το 70% της Cosmocom στη Ρουμανία αποκτά το 100% της Globul, η Cosmote πλέον αναδεικνύεται ως ένας ισχυρός παίκτης ως πάροχος κινητής στη Ν/Α Ευρώπη.
- ❖ Μάιος 2006: Εξαγορά του Δικτύου καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ της πιο πετυχημένης τηλεπικοινωνιακής αλυσίδας στη Ν/Α Ευρώπη.



Εικόνα 12: Ιστορική εξέλιξη του σήματος Cosmote

- ❖ Φεβρουάριος 2007: για πρώτη φορά στην Ελληνική αγορά η Cosmote προσφέρει πακέτα ευρυζωνικών υπηρεσιών σταθερού internet (ADSL) σε συνδυασμό με υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας.
- ❖ Απρίλιος 2008: Η μετοχή σταματά τη διαπραγμάτευση της στο Χρηματιστήριο Αθηνών.
- ❖ Ιούνιος 2008: Η Ελληνική κυβέρνηση συναινεί στη Συμφωνία Μετόχων μεταξύ του Δημοσίου και την Deutse Telekom A.G.
- ❖ Απρίλιος 2013: η cosmote θα πουλήσει τη Globul στον όμιλο Telenor αντί του ποσού των €717 εκατ.
- ❖ Οκτώβριος 2014: κατοχύρωση δικαιωμάτων χρήσης ραδιοσυχνοτήτων έναντι €135 εκατ.
- ❖ Ιανουάριος 2015: η cosmote αρχίζει τη διάθεση του δικτύου 4G σε επιλεγμένες γεωγραφικές περιοχές.

Vodafone

Η Vodafone –Πάναφον Α.Ε.Ε.Τ αποτελεί θυγατρική του παγκόσμιου κολοσσού στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας. Η εταιρεία ιδρύθηκε στην Ελλάδα 1992 ως

Πάναφον. Οι σημαντικότερες στιγμές της εταιρείας μπορούν να καταγραφούν περιληπτικά:



Εικόνα 13: Ιστορική Εξέλιξη των σημάτων Panafon & Vodafone

- ❖ 1992: Ίδρυση υπό την επωνυμία Πάναφον με ιδρυτικά μέλη τον όμιλο Vodafone την France Telecom και την Intracom.
- ❖ Δεκέμβριος 1998: Εισήχθη στο χρηματιστήριο Αθηνών και του Λονδίνου.
- ❖ Ιανουάριος 2002: Ονομάζεται και επίσημα Vodafone. Ο όμιλος Vodafone συμμετέχει κατά 99,8% στη μετοχική σύνθεση της εταιρείας.
- ❖ Ιούλιος 2002: Πιστοποιήθηκε με επιτυχία το σύστημα διαχείρισης Ποιότητας των καταστημάτων Vodafone σύμφωνα με τα πρότυπα του ISO 9001.
- ❖ Νοέμβριος 2011: Πραγματοποίησε επένδυση €168,5 εκατ για την ανανέωση και επέκταση των αδειών.

WIND

Το 1993 είναι η εταιρεία που εγκαινιάζει στην Ελλάδα μια νέα εποχή στο χώρο της τηλεπικοινωνίας, θέτοντας για πρώτη φορά σε λειτουργία δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Οι σημαντικότεροι σταθμοί στην πορεία της WIND ΕΛΛΑΣ είναι οι εξής:



Εικόνα 14: Ιστορική Εξέλιξη των σημάτων Wind

- ❖ 1992: Ίδρυση της εταιρείας υπό την επωνυμία Telestet.
- ❖ Ιούνιος 1993: Η πρώτη χρήση κινητού στην Ελλάδα από το δίκτυο της Telestet.
- ❖ Μάιος 1997: Για πρώτη φορά στην Ελλάδα υπάρχει μια νέα υπηρεσία προπληρωμένου χρόνου ομιλίας ,καρτοκινητή, το προϊόν ονομάζεται “B-Free”.
- ❖ 2004: Αλλαγή σήματος και επωνυμίας σε «TIM».
- ❖ Ιανουάριος 2006: Εξαγορά της Q-Telecom από την TIM.
- ❖ Ιανουάριος 2007: Η εταιρεία αλλάζει όνομα και σήμα πλέον ονομάζεται “WIND”.
- ❖ Οκτώβριος 2007: Η εταιρεία στην προσπάθειά της για ολοκληρωμένο τηλεπικοινωνιακό φορέα σταθερής και κινητής κάνει εξαγορά της Tellas.

- ❖ Δεκέμβριος 2010: Εξαγοράζεται αντί του ποσού των €420 εκατ. από 6 διεθνή επενδυτικά funds.
- ❖ Ιούνιος 2011: Συνεργασία με την παγκόσμια εταιρεία Huawei για τον εκσυγχρονισμό του δικτύου .
- ❖ Δεκέμβριος 2011: Ανανεώνει τα δικαιώματα χρήσης συχνοτήτων.
- ❖ Ιούνιος 2013: Wind και Vodafone ενώνουν τις δυνάμεις τους για κοινή χρήση του δικτύου 2G/3G κυρίως στην περιφέρεια και περιορισμένα σε αστικές περιοχές.
- ❖ Οκτώβριος 2014: Η εταιρεία ανακοινώνει επένδυση 20 εκατ. τα οποία θα επαναδιαμορφώσουν τα καταστήματα με στόχο την φιλικότητα, υψηλή τεχνολογία, διαδραστικότητα, προσδοκώντας να φέρουν πιο κοντά τον πελάτη.
- ❖ Μάρτιος 2015: Η Wind ανακοινώνει την προσφορά υπηρεσιών 4G από το δίκτυό της.

6.2 ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ

Το πρώτο κατάστημα το δημιούργησε ο ιδρυτής της εταιρείας Πάνος Γερμανός στο κέντρο της Αθήνας, επί της οδού Εμμ. Μπενάκη 1, ένα κατάστημα μόλις 7 τετραγωνικών μέτρων. Το σλόγκαν θα βρεις «Μπαταρίες από ένα ρολόι μέχρι ένα ελικόπτερο» έχει μείνει στη μνήμη του καταναλωτικού κοινού. Στα πρώτα βήματα, κύριοι πελάτες δημοσιογράφοι, που θεωρούν το κατάστημα εγγύηση για τις μπαταρίες στα μαγνητοφωνάκια τους. Το 1985 ο ιδρυτής της εταιρείας κλείνει την πρώτη μεγάλη συμφωνία όταν παίρνει την αντιπροσωπεία των μπαταριών Toshiba στην Ελλάδα.



Εικόνα 15: Έδρα της εταιρείας Γερμανός ΑΒΕΕ 23ο ΧΛΜ Αθηνών - Λαμίας

Το 1989 ιδρύεται η εταιρεία ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΜΠΑΤΑΡΙΕΣ και το 1990 εγκαινιάζεται το πρώτο κατάστημα ΓΕΡΜΑΝΟΣ με τη μέθοδο Franchise. Το 1991 θα προχωρήσει στην εξαγορά του βιομηχανικού συγκροτήματος συσσωρευτών Sunlight, μια επιχειρηματική κίνηση που θα δώσει ώθηση στον όμιλο για τομείς με πολύ υψηλές απαιτήσεις. Το 1998 το δίκτυο ΓΕΡΜΑΝΟΣ συνεργάζεται με τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας TELESTET και COSMOTE ως dealer πλέον των δύο μεγάλων αυτών εταιρειών, προωθώντας μέσω των σημείων πωλήσεών του, τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Το 2000 η εταιρεία ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών ενώ στον όμιλο δημιουργούνται δύο νέες εταιρείες: η Germanos Telecom Romania και η

Germanos Telecom Bulgaria. Το 2002 το δίκτυο αναλαμβάνει την προώθηση και διανομή προϊόντων της ΟΤΕ, τόσο στην Ελλάδα όσο και στη Ρουμανία. Το 2003 θα εντάξει στα καταστήματά της και τον τρίτο πάροχο της αγοράς την εταιρεία Vodafone. Η εταιρεία θα εξαπλωθεί στα Βαλκάνια, αναπτύσσοντας δίκτυο καταστημάτων στη Βουλγαρία, Ρουμανία, Πολωνία και Κύπρο. Το δίκτυο ΓΕΡΜΑΝΟΣ αποτελεί το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών στην Ευρώπη. Τα καταστήματα ξεπέρασαν τα 1.000 σε 7 χώρες (Ελλάδα Πολωνία, Ρουμανία, Κύπρο, Βουλγαρία, Ουκρανία και ΠΓΔΜ).



Εικόνα 16:Κατάστημα Γερμανός

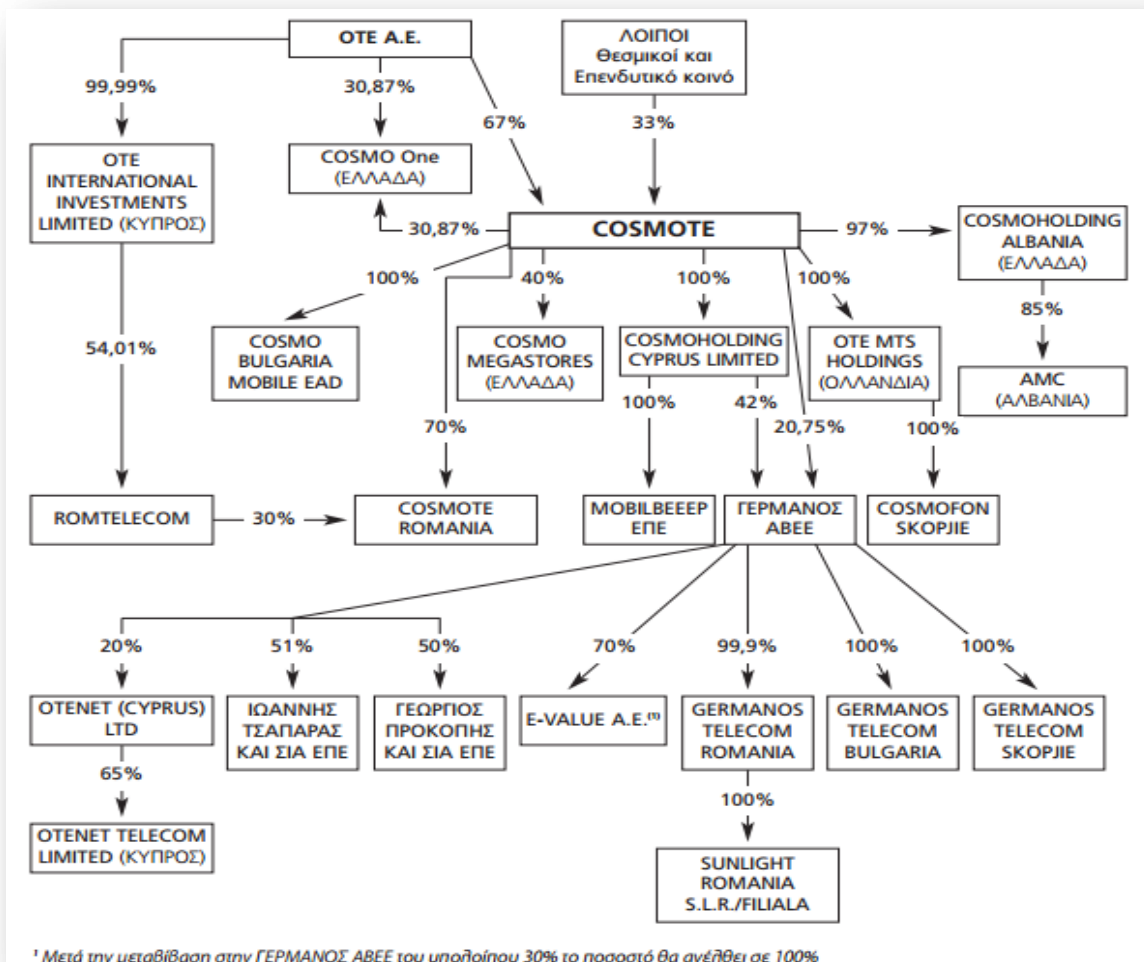
Στις 9 Μαΐου 2006 υπογράφεται μεταξύ της Cosmote και του ιδρυτή του Πάνου Γερμανού η εξαγορά του 42% του μετοχικού κεφαλαίου. Μια συμφωνία στρατηγικής σημασίας και για τις δύο εταιρείες. Η Cosmote τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή διέθετε μόλις 22 ιδιόκτητα καταστήματα και οι πωλήσεις της βασιζόνταν στις συνεργασίες με αλυσίδες του κλάδου, ενώ αντίθετα η εταιρεία ΓΕΡΜΑΝΟΣ διέθετε ένα δίκτυο καταστημάτων που αριθμούσε πάνω από 550 καταστήματα (πάνω από 337καταστήματα στην Ελλάδα και πάνω από 213

καταστήματα σε Ρουμανία Βουλγαρία και ΠΓΔΜ).⁶⁷ Αυτή η εξαγορά συνολικά κόστισε πάνω από € 1,2 δις (η συμφωνία ήταν 19€ ανά μετοχή⁶⁸) για την Cosmote. Έχει χυθεί πολύ μελάνι για το κατά πόσο ήταν συμφέρουσα συμφωνία για την Cosmote και κατά πόσο το τίμημα αντιπροσώπευε την πραγματική αξία της εταιρείας εμείς θα αρκεστούμε στην απόφαση του τότε 20^{ου} ανακριτή, που μετά από τις προανακριτικές εξετάσεις έκλεισε την υπόθεση χωρίς κατηγορούμενους σε απολογία, κρίνοντας ότι δεν στοιχειοθετούνται οι κατηγορίες που τους έχουν απαγγελθεί.⁶⁹ Στον πίνακα που ακολουθεί μπορούμε να δούμε τις μεταβιβάσεις των κυρίων και θυγατρικών επιχειρήσεων που μεταβιβάστηκαν μετά την συμφωνία της εξαγοράς.

⁶⁷ Πληροφοριακό Δελτίο της Cosmoholding Cyprus Limited ,2006,σελ 28

⁶⁸ Πληροφοριακό Δελτίο της Cosmoholding Cyprus Limited ,Το προσφερόμενο τίμημα ,2006,σελ 34

⁶⁹ <http://euro2day.gr>

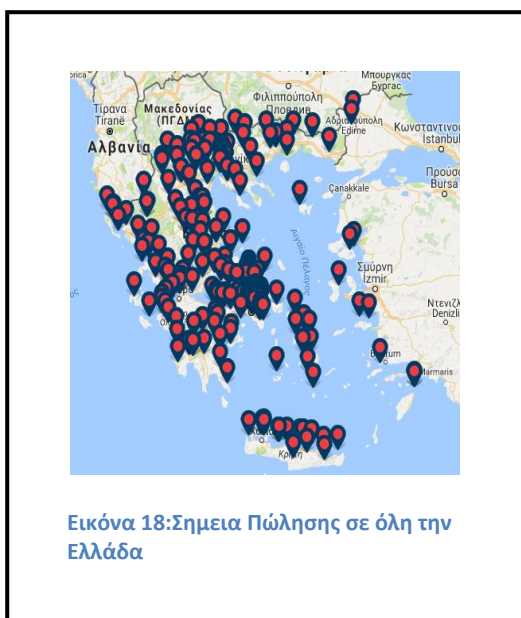


Εικόνα 17:Διάρθρωση των θυγατρικών κατά την περίοδο εξαγοράς της Γερμανός από τη Cosmote

Πηγή:Πληροφοριακό Δελτίο της Υποχρεωτικής Δημόσιας Πρότασης της Cosmoholding Cyprus Limited.

Σήμερα η ΓΕΡΜΑΝΟΣ ως μέλος του Ομίλου ΟΤΕ-COSMOTE διαθέτει στην Ελλάδα 327 καταστήματα⁷⁰ συμβάλλοντας καθοριστικά στη διατήρηση και ενίσχυση της πελατειακής βάσης του Ομίλου ΟΤΕ, καθώς

⁷⁰ <https://www.germanos.gr/store-locator/>



συνεισέφερε σημαντικό μέρος των ανανεώσεων και νέων συνδέσεων σε κινητή, σταθερή και τηλεόραση.⁷¹ Για το 2015 ήταν ο 1^{ος} προορισμός για τους καταναλωτές όσον αφορά την αγορά Smartphones αλλά και ο 1^ο προορισμός για το σύνολο της κινητής τηλεφωνίας. Η εταιρεία διατήρησε το μερίδιο της στη πώληση κινητών τηλεφώνων με το 60% να είναι στις πωλήσεις Smartphone's αλλά και σε άλλες γκάμες προϊόντων π.χ πωλήσεων tablets, συσκευές

σταθερής, αξεσουάρ, πωλήσεις εισιτηρίων, εκτυπώσεις φωτογραφιών τα καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ διατήρησαν και ενίσχυσαν το ηγετικό τους μερίδιο.⁷² Το 2015 τα καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ υποδέχτηκαν πάνω από 30 εκατ. επισκέπτες. Η εστίαση βρίσκεται στη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη και στην αποτελεσματική και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση του.⁷³

Οικονομικά Αποτελέσματα

Στον κάτωθι πίνακα παρατίθεται η συνοπτική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης για τα έτη 2010-2014:

⁷¹ Δελτίο Τύπου Γερμανός-Cosmote 18—2-2016 προκύπτει από έρευνες καταναλωτών και αφορά πρόθεση επίσκεψης και αγοράς

⁷² Δελτίο Τύπου Γερμανός-Cosmote 18—2-2016 Έρευνα QED: CosmoGT

⁷³ Δελτίο Τύπου Γερμανός-Cosmote 18—2-2016 Έρευνα QED: CosmoGT

	2014	2013	2012	2011	2010
Σύνολο Κύκλου Εργασιών	329.612,00	365.161,00	433.611,00	507.830,00	583.372,00
Λοιπά Λειτουργικά Έσοδα	13.173,00	12.577,00	13.959,00	0,00	0,00
Συνολικά Έσοδα	342.785,00	377.738,00	447.570,00	507.830,00	583.372,00
Μείον Λειτουργικών Εξόδων πριν Αποσβέσεις και απομειώσεις	328.937,00	374.161,00	437.230,00	510.370,00	570.869,00
Λειτουργικά Κέρδη πριν Χρημ Αποτελέσματα	13.848,00	3.577,00	10.340,00	-2.540,00	12.503,00
Αποσβέσεις Απομειώσεις	-6.234,00	-7.493,00	-8.412,00	0,00	-11.388,00
Λειτουργικά κέρδη Προ Χρημ Αποτελεσμάτων	7.614,00	-3.916,00	1.928,00	-2.540,00	1.115,00
Χρηματοοικονομικά Αποτελέσματα	-22.617,00	22.207,00	5.549,00	1.808,00	-235,00
Κέρδη Προ Φόρων	-15.003,00	18.291,00	7.477,00	-732,00	880,00
Φόροι	-4.752,00	-20.958,00	-3.611,00	-3.838,00	-1.915,00
Κέρδη/Ζημιές μετά από Φόρους	-19.755,00	-2.667,00	3.866,00	-4.570,00	-1.035,00

Πίνακας 21: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2010-2014 ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ

Μπορούμε να δούμε ότι τα συνολικά έσοδα της εταιρείας στην περίοδο της κρίσης έχουν περιοριστεί πάνω από 40%. Το 2010 τα συνολικά έσοδα της εταιρείας ανέρχονταν σε € 583 εκατ. ενώ το 2015 έχουν περιοριστεί στα € 329 εκατ. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η πτώση αυτή βρίσκεται σε απόλυτη αντιστοιχία της μείωσης συνολικά του κλάδου.



Πίνακας 22: Πίνακας Εσόδων GERMANOS ΑΒΕΕ 2010-2014

Όπως βλέπουμε τα κέρδη προ φόρων το 2010 ήταν € 880 χιλ ενώ το 2011 η εταιρεία είχε ζημιές € 732 χιλ. Από το 2012 εμφανίζει μια αξιοσημείωτη κερδοφορία που φτάνει το 2012 στα € 7,5 εκατ. και συνεχίζει την καλή της πορεία και το 2013 με κέρδη προ φόρων πάνω από € 18 εκατ. Όσον αφορά το 2014 σύμφωνα με τα στοιχεία που μας δίνονται στις οικονομικές αναφορές, η εταιρεία καταγράφει ζημιές πάνω από € 15 εκατ, θα πρέπει όμως να επισημάνουμε ότι αυτή η ζημιά προέρχεται από απομείωση της αξίας των συμμετοχών της εταιρείας, αφού η λογιστική αξία της εταιρείας GERMANOS

TELECOM



Πίνακας 23:Κέρδη προ Φόρων ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ 2010-2014

ROMANIAS SA υπερέβαινε το εκτιμώμενο ανακτήσιμο ποσό της και ως εκ τούτου αναγνωρίστηκε ζημιά του ποσού € 24.030 εκατ. Τέλος, λίγα λόγια και για τα κέρδη μετά φόρων για το 2010-2014. Η εταιρεία μόνο το 2012 μπόρεσε καλύψει τους φόρους από τα αποτελέσματα της εταιρείας



Πίνακας 24:ΚΕΡΔΗ/ΖΗΜΙΕΣ Προ Φόρων ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ 2010-2014

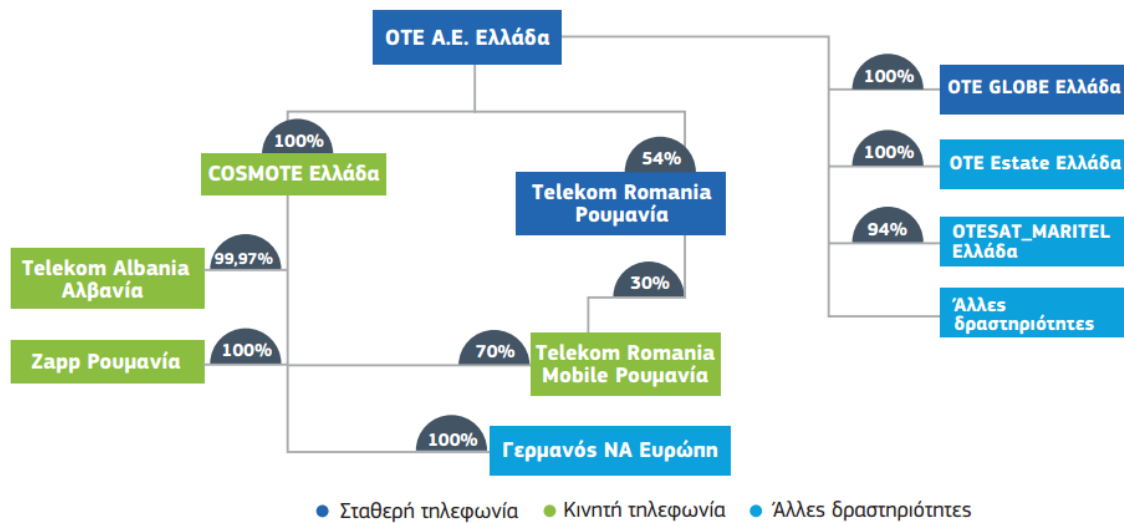
τις υπόλοιπες χρονιές ήταν ζημιογόνα μετά από φόρους. Το 2010 εμφάνιζε ζημιά €-1.035 χιλ, το 2011 αυξήθηκε σε €4.570, το 2012 είχε κέρδη € 3.866 χιλ., ενώ το 2013 και 2014 ξαναγύρισε στις ζημιές €2.667 και €19.755 αντίστοιχα.

Όπως βλέπουμε από τα οικονομικά αποτελέσματα της μητρικής εταιρείας ΓΕΡΜΑΝΟΣ δεν μπορεί να πει κανείς ότι έχει άμεση θετική οικονομική συμβολή στα αποτελέσματα του Ομίλου. Η υπεραξία αυτής της επιχείρησης είναι η δύναμη των καταστημάτων και η ανάπτυξη του δικτύου που έχει φέρει την αλυσίδα να είναι πρώτη σε αναγνωσιμότητα και πρώτη στο μυαλό καταναλωτών σαν αλυσίδα καταστημάτων που ασχολείται με τηλεπικοινωνίες, κινητά τηλέφωνα και προϊόντα υψηλής τεχνολογίας.

Οι νέες συνδέσεις συμβολαίου κινητής τηλεφωνίας για το 2014 ξεπέρασαν τις 205.000 με το 18% να αποτελούν νέες συνδέσεις φορητότητας.⁷⁴ Ενώ σημαντική ήταν και η συμβολή των καταστημάτων της ΓΕΡΜΑΝΟΣ στις πωλήσεις σταθερής τηλεφωνίας του ΟΤΕ φτάνοντας το 26%, ενώ στο ΟΤΕ TV το μερίδιο συμμετοχής έφτασε το 31%. Τα νούμερα αυτά δείχνουν ότι ναι μεν η συμβολή των αποτελεσμάτων στις οικονομικές καταστάσεις για τον όμιλο ΟΤΕ Cosmote να μην έχουν θετικό πρόσημο, όμως θα πρέπει κανείς να βλέπει τη γενικότερη εικόνα και την τεράστια συμβολή του δικτύου Franchise GERMANOS για να μπορεί ο ΟΤΕ να διατηρεί τα επίπεδα συνδέσεων σε σταθερή και κινητή τηλεφωνία.

⁷⁴ Ετήσιες εταιρικές οικονομικές καταστάσεις 31.12.2014 σελ3

Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΟΤΕ



Εικόνα 19: Η δομή του Ομίλου ΟΤΕ

ΠΗΓΗ: Ετήσιος Απολογισμός ΟΤΕ 2015

6.3 Καταστήματα Franchise ΓΕΡΜΑΝΟΣ

Από το 1990 που εγκαινιάστηκε το πρώτο κατάστημα Franchise έως σήμερα έχουν περάσει 26 χρόνια περίπου και εκ του αποτελέσματος το δίκτυο καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ αποτελεί ένα από τα πιο επιτυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα, αποτελώντας το πρώτο «One Stop Shop» για όλα τα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας και υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας.

Αντικείμενο Francaise

Το αντικείμενο του συμβολαίου δικαιόχρησης είναι η ανάθεση στο δικαιούχο του δικαιώματος λιανικής πώλησης και υπηρεσιών της εταιρείας ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ με τη χρήση σήματος και του διακριτικού τίτλου ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Βάσει του συμβολαίου δικαιόχρησης η εταιρεία αναλαμβάνει την εκπαίδευση του Franchise τη διαμόρφωση της εμπορικής πολιτικής τη διαφημιστική υποστήριξη καθώς και τη διαμόρφωση του καταστήματος βάσει προδιαγραφών που τίθενται από την μητρική εταιρεία. Η συνεχής εκπαίδευση στα νέα προϊόντα και τις υπηρεσίες είναι αναπόσπαστο στοιχείο της διαφήμισης .

Διάρκεια Σύμβασης:

Συνήθως είναι δωδεκαετής η συμφωνία εκτός εάν τα εμπλεκόμενα μέλη από κοινού συμφωνήσουν διαφορετική διάρκεια ισχύος.

Υποχρεώσεις Δικαιοπαρόχου

Ο δικαιοπάροχος με τη την σύμβαση δικαιόχρησης αναλαμβάνει τις παρακάτω υποχρεώσεις:⁷⁵

- ✓ Δίνει το δικαίωμα της διακίνησης και πώλησης των προϊόντων στην περιοχή που έχει οριστεί.
- ✓ Να μην δώσει σε τρίτους το δικαίωμα εκμετάλλευσης στην παραχωρούμενη περιοχή σε άλλο Franchisor.
- ✓ Επίσης να μην πουλά σε τρίτους στη συγκεκριμένη περιοχή που έχει παραχωρήσει στο δικαιοδόχο.
- ✓ Θα πρέπει να παρέχει διαρκή τεχνική υποστήριξη στο Δικαιοδόχο με τη συνεχή ενημέρωση και παροχή συμβουλών, οδηγιών και άλλων υπηρεσιών.
- ✓ Να παρέχει στο δικαιοδόχο τα στοιχεία για την προβολή των προϊόντων, καθώς επίσης την πλήρη ενημέρωση για τα καινούργια προϊόντα και τις υπηρεσίες.
- ✓ Υποχρεούται να κοινοποιεί στο δικαιοδόχο τεχνογνωσία ικανή, να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση.
- ✓ Υποχρεούται στην τήρηση ίσης μεταχείρισης και αναλογικότητας μεταξύ των δικαιοδόχων.
- ✓ Κατά διαστήματα υποχρεούται στην εκπαίδευση τόσο στον Δικαιοπάροχο όσο και στο προσωπικό του τη δωρεάν εκπαίδευση.
- ✓ Έναντι αμοιβής μπορεί να παρέχει πρόσθετη εκπαίδευση, αν κρίνει ο δικαιοδόχος ότι αυτό θα είναι προς συμφέρον της επιχείρησής του.
- ✓ Ο Δικαιοπάροχος είναι υπεύθυνος να προμηθεύσει εκείνος ή μέσω τρίτων, τον απαραίτητο πάγιο εξοπλισμό που είναι αναγκαίος για τη

⁷⁵ Συμφωνητικό Δικαιόχρησης 2004

λειτουργία του καταστήματος. Η δαπάνη αγοράς και εγκατάστασης βαρύνει εξ ολοκλήρου τον Δικαιοδόχο.

- ✓ Υποχρεούται να παρέχει για τη διακόσμηση του καταστήματος το ανάλογο υλικό (επιγραφές, stands, διαφημιστικά είδη).
- ✓ Οφείλει να παραδώσει εγχειρίδιο οργάνωσης και μεθόδων, που είναι αναγκαία για την οργάνωση και τη λειτουργία του συστήματος.

Υποχρεώσεις δικαιοδόχου⁷⁶

- ✓ Ο δικαιοδόχος υποχρεούται την πλήρη άσκηση και εκμετάλλευση των δικαιωμάτων, που παραχωρούνται από το συμφωνητικό δικαιόχρησης.
- ✓ Οφείλει να εφαρμόζει τις δεσμευτικές αρχές που αποβλέπουν στη βελτίωση της φήμης του συστήματος και του δικτύου καταστημάτων «ΓΕΡΜΑΝΟΣ»
- ✓ Μέσω της αμοιβαίας αμφίδρομης σχέσης, οφείλει ο δικαιοδόχος να ανακοινώνει στο δικαιοπάροχο τεχνικές ή μεθόδους βελτίωσης που μπορεί να έθεσε σε εφαρμογή, ώστε ο δικαιοπάροχος αν κρίνει σκόπιμο να αφομοιώσει και να βελτιώσει τη λειτουργία και των υπολοίπων δικαιοδόχων.
- ✓ Ο δικαιοδόχος οφείλει το προσωπικό του να είναι επαρκές, εξειδικευμένο, ενδεδυμένο και γενικά να ενημερώνει και να εξυπηρετεί τους πελάτες, σύμφωνα με τις ποιοτικές προδιαγραφές του συστήματος της «ΓΕΡΜΑΝΟΣ»
- ✓ Ο δικαιοδόχος οφείλει να ενημερώνει για τυχόν αλλαγές στο προσωπικό της επιχείρησης.
- ✓ Αναλαμβάνει την υποχρέωση να μη κοινολογεί την τεχνογνωσία που έχει αποκομίσει για άλλους σκοπούς.

⁷⁶ 76 Συμφωνητικό Δικαιόχρησης 2004

Εμπιστευτικότητα⁷⁷

Όλες οι πληροφορίες που παρέχονται στο δικαιούχο καθώς επίσης τεχνογνωσία, οργάνωση, μέθοδοι εργασίας ο δικαιούχος έχει την υποχρέωση να κρατήσει ως άκρως εμπιστευτικά .

Αλλά σημαντικά στοιχεία⁷⁸

Μεταξύ των υπολοίπων σημαντικών στοιχείων της σύμβασης που για λόγους εμπιστευτικότητας δεν μπορούμε να αναλύσουμε ξεχωρίζουν:

- ✓ Για την προμήθεια των εμπορευμάτων από τον δικαιούχο
- ✓ Για την Τιμή πώλησης και αγοράς των Εμπορευμάτων
- ✓ Για τις Πωλήσεις χονδρικής
- ✓ Για τον τρόπο εξόφλησης των εμπορευμάτων
- ✓ Για την αδυναμία τροφοδοσίας των καταστημάτων
- ✓ Στοιχεία Πωλήσεων
- ✓ Δικαιώματα Royalties
- ✓ Απαγόρευση Ανταγωνισμού και συναφών οικονομικών δραστηριοτήτων
- ✓ Ασφάλιση Δικαιούχου
- ✓ Διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων
- ✓ Μεταβίβαση της συμβατικής σχέσης
- ✓ Λήξη σύμβασης Καταγγελία
- ✓ Συνέπειες της λύσης της σύμβασης

⁷⁷ Συμφωνητικό Δικαιόχρησης 2004

⁷⁸ Συμφωνητικό Δικαιόχρησης 2004

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

Ανάλυση και αξιολόγηση Οικονομικών Δεδομένων

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναλύσουμε τα δεδομένα με δυο βασικούς στόχους από τη μια να δούμε σημαντικά προβλήματα που μπορούν να παρουσιαστούν στη λειτουργία τέτοιου είδους επιχειρήσεων και σε ένα δεύτερο επίπεδο να κάνουμε μια μικρή μελέτη στη πορεία ομοειδών επιχειρήσεων την τελευταία εξαετία στην περίοδο της κρίσης και των μνημονίων.

7.1 Ανάλυση Οικονομικών στοιχείων

Η προσπάθειά μας για την ανάλυση και βιωσιμότητα ενός καταστήματος Franchise στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και της υψηλής τεχνολογίας θα έχει 2 επίπεδα προσέγγισης:

- ❖ Στο πρώτο επίπεδο θα πάρουμε οικονομικά δεδομένα από πέντε επιχειρήσεις προκειμένου:
 - Να αναλύσουμε τα οικονομικά δεδομένα, τους πόρους και τα έξοδα ενός τέτοιου καταστήματος .
 - Ανάλυση των αποτελεσμάτων για την εξαετία 2010-2015 και να προσεγγίσουμε την εξέλιξη των επιχειρήσεων στα χρόνια της κρίσης.
- ❖ Στο δεύτερο επίπεδο θα κάνουμε μια προσπάθεια να δημιουργήσουμε ένα επιχειρηματικό μοντέλο με σκοπό:
 - Να προσεγγίσουμε όσο το δυνατόν σε πιο ρεαλιστική βάση τα αποτελέσματα μια τέτοιας επένδυσης και

- ο Να αξιολογήσουμε την επένδυση που έχουμε κάνει με βάση τις μεθόδους ΚΤΡ, ΚΠΑ και ΕΒΑ.

7.2 Επιστημονικές συλλογές στοιχείων και επεξήγηση δεδομένων

Η εταιρείες που έχουμε επιλέξει είναι με γνώμονα να δώσουν όσο το δυνατόν μια πληρέστερη εικόνα και να μπορέσουν να βγουν κάποια χρήσιμα συμπεράσματα. Για την ανάλυση μας οι μονάδες προέρχονται από διαφορετικές περιοχές της Αττικής, Βόρεια (Μαρούσι), Κέντρο (Αθήνα), Νότια (Αν. Γλυφάδα), Πειραιά. Για τα δεδομένα των συναφών καταστημάτων υπάρχουν μικρής, μεσαίας και μεγάλης δυναμικότητας επιχειρήσεις. Προκειμένου να μπορέσουμε να βγάλουμε συγκριτικά αποτελέσματα και ανά χρονιά, στην ίδια εταιρεία, αλλά και ανά επιχείρηση, η επεξεργασία των στοιχείων που κάναμε ήταν η λιγότερη δυνατή και με γνώμονα να μην αλλοιωθούν τα πρωτογενή αριθμητικά δεδομένα. Η σημαντικότερη αλλαγή ήταν για τη χρήση 2010 η μετατόπιση από κύκλο εργασιών των πιστωτικών (αναβαθμίσεων και νέων συνδέσεων) κινητής τηλεφωνίας στην ισόποση μείωση του κόστους πωληθέντων.

Προς διευκόλυνση της κατανόησης των δεδομένων θα εξηγήσουμε αναλυτικά τα δεδομένα:

Κύκλος Εργασιών

Τα έσοδα μπορούμε να τα κατηγοριοποιήσουμε σε τρεις βασικές ομάδες:

- *Προϊοντικές ομάδες:* Η συγκεκριμένη κατηγορία αποτελείται από τις εμπορικές ομάδες που προωθεί η επιχείρηση. Πρόκειται για μια μεγάλη γκάμα προϊόντων υψηλής τεχνολογίας και περιφερειακά αυτών, βασικές κατηγορίες είναι:
 - ο Αναλώσιμα: Πρόκειται για μελάνια φωτοαντιγραφικών και εκτυπωτών, δίσκους ήχου και ταινιών DVD και cds .

- Μπαταρίες: Η κατηγορία που έκανε το GERMANO να ξεχωρίσει και να τον καθιερώσει στον καταναλωτή. Μπαταρίες κάθε είδους, για ρολόγια, για ασύρματα, επαναφορτιζόμενα εργαλεία, συναγερμών, αυτοκινήτων κτλ.
- Tablets: Συσκευές Tablets σε όλες τις μάρκες και μια μεγάλη γκάμα σε αξεσουάρ αυτών.
- IT Κατηγορία: Αφορά Laptop, notebook
- Games: Μια μεγάλη γκάμα σε παιχνίδια, software, κονσόλες, Xbox, play station κτλ
- Κινητά τηλέφωνα: Η εταιρεία συνεργάζεται με όλες τις μεγάλες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, Apple, Samsung, Lg, HTC, SONY, NOKIA, Huawei κ.α.
- Αξεσουάρ: Μια μεγάλη γκάμα από αξεσουάρ κινητών τηλεφώνων θήκες, προστατευτικά οθονών, μπαταρίες, ακουστικά και πολλά αλλά ως gadgets περιφερειακά των κινητών τηλεφώνων.
- Καρτοκινητή: Τα κινητά τηλέφωνα που προορίζονται για προπληρωμένο χρόνο ομιλίας είναι σε διαφορετική κατηγορία.
- Telesystems: Ασύρματα και σταθερά τηλέφωνα είναι τα κύρια προϊόντα της κατηγορίας αυτής.
- Smart Shops: Αφορά τη πώληση των memory cards, Hard disk κ.α.

Αυτές είναι οι πιο βασικές κατηγορίες προϊόντων που εμπορεύεται ένα κατάστημα όμως το μίγμα πωλήσεων έχει να κάνει τόσο με τις προτιμήσεις των ίδιων των καταναλωτών όσο και με το ίδιο το κατάστημα.

- *Αυλος Χρόνος & Κάρτες προπληρωμένου χρόνου:* Αφορά το τις πωλήσεις σε προπληρωμένο χρόνο. Αυτή την κατηγορία την

ξεχωρίζουμε γιατί ενώ είναι υπηρεσία (και λογιστικά έτσι τηρείται) συμπεριφέρεται σαν εμπορικό είδος προϊόντων με αγορές, πωλήσεις, αποθέματα (για τις προπληρωμένες κάρτες). Μια κατηγορία που όπως θα δούμε παρακάτω τα χρόνια της κρίσης έχει σημαντική αύξηση, αφού ο καταναλωτής αισθάνεται μεγαλύτερη σιγουριά σε κάτι που έχει ήδη πληρώσει.

- *Υπηρεσίες Κινητής Τηλεφωνίας*: Ως αντιπρόσωπος της ΟΤΕ-Cosmote: Μια μεγάλη και βασική πηγή εσόδων είναι οι αμοιβές και τα Bonus που δίνει η εταιρεία για τις υπηρεσίες που παρέχονται μέσα στα καταστήματα ως retailer της μητρικής εταιρείας.
 - Airtime: Ποσοστό επί των πληρωμένων λογαριασμών της πελατειακής βάσης που έχει δημιουργήσει η συγκεκριμένη επιχείρηση.
 - Εισπράξεων Λογαριασμών: Συγκεκριμένο ποσό επί κάθε λογαριασμού εξόφλησης
 - Διαφόρων Υπηρεσιών: Για τις περισσότερες υπηρεσίες που παρέχει το κατάστημα, η μητρική εταιρεία δίνει σε αυτό μια αμοιβή, όταν επιτυγχάνονται κάποιοι στόχοι (που θέτει η μητρική εταιρεία) και βάσει της εμπορικής πολιτικής που έχει θεσπιστεί στην αρχή της χρονιά, η εταιρεία θα ανταμείψει την επιχείρηση με extra Bonus.

Γίνεται αντιληπτό πόσο σημαντικό είναι για το franchise κατάστημα να μπορέσει να κάνει όσο περισσότερες υπηρεσίες μπορεί, έτσι ώστε να αυξήσει σημαντικά τα έσοδα του και να βελτιώσει τα τελικά του αποτελέσματα.

Από μόνη της καμία κατηγορία δεν μπορεί να δώσει τη βασιμότητα σε ένα τέτοιο κατάστημα και τα τρία είδη έχουν μεγάλη συμμετοχή με κύρια βέβαια αυτή των υπηρεσιών. Και οι τρεις κατηγορίες είναι μαζί

συνυφασμένες στο προφίλ της εταιρείας και ο καταναλωτής έχει στη συνείδηση του ότι σε ένα κατάστημα θα βρει ολοκληρωμένη λύση σε αυτό που ζητά και δεν είναι μέρος της καταναλωτικής του απαίτησης (αλλού για την υπηρεσία, αλλού για την αγορά τηλεφώνου σε άλλο σημείο αγορά αξεσουάρ κτλ). Ο όμιλος ΓΕΡΜΑΝΟΣ και οι άνθρωποι που τον πλαισιώνουν προσπαθούν να βρίσκονται πρωτοπόροι στις αλλαγές και τις εξελίξεις του κλάδου, με ειδικές συμφωνίες, κατάλληλο μάρκετινγκ και μια σειρά προωθητικών ενεργειών.

Κόστος Πωληθέντων

Σε μια εμπορική επιχείρηση όπως αυτή που αναλύουμε, το κόστος πωληθέντων είναι η εφαρμογή του τύπου

Κόστος Πωληθέντων = Αποθέματα Αρχής + Αγορές – Αποθέματα Τέλους

Οι μέθοδοι κοστολόγησης που προτείνονται είναι η Fifo (First in First out) και η μέση Σταθμική. Ο λόγος είναι ο μικρός κύκλος ζωής του προϊόντος και οι σημαντικές αλλαγές (συνήθως πτωτικές) σε πολύ μικρά χρονικά διαστήματα.

Εδώ θα πρέπει να δώσουμε ιδιαίτερη σημασία στο κόστος χρήματος και στο κόστος αποθήκευσης. Η ιδιαιτερότητα του προϊόντος και η λεπτή γραμμή ανάμεσα στο να μπορεί η επιχείρηση από τη μια πλευρά να είναι σε θέση να εξυπηρετεί τον πελάτη του δίνοντας του επιλογές προτίμησης, από την άλλη όμως στις συνεχόμενες μειώσεις των τιμών, να μην έχει σημαντικό απόθεμα που θα ζημιώσει την επιχείρηση ή ακόμα σε χειρότερη περίπτωση να χαρακτηριστεί το προϊόν ως bad stock. Θεωρούμε ότι μια επιχείρηση υψηλής τεχνολογίας, η διαχείριση και οργάνωση του αποθέματος, είναι ίσως ίσης αξίας με την διαχείριση και οργάνωση των πωλήσεων. Σε αυτό το κομμάτι τα καταστήματα της αλυσίδας με ένα από τα πιο ολοκληρωμένα και σύγχρονα συστήματα

παραγγελιοληψίας δίνουν τη δυνατότητα να αποφεύγονται τα μεγάλα λάθη. Παρόλα αυτά οι επιχειρηματίες θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στη διακίνηση της αποθήκης τους.

Λειτουργικά έξοδα

Βασικά τα έξοδα μια τέτοιας επιχείρησης είναι συγκεκριμένα χωρίς να υπάρχουν "κρυφές" εκπλήξεις. Θα μπορούσαμε να τα χωρίσουμε σε τρεις βασικούς πυλώνες

- Μισθοδοσίας: Τα έξοδα μισθοδοσίας είναι μια από τις κύριες δαπάνες της επιχείρησης. Μια επιχείρηση που έχει σαν στόχο την εξατομικευμένη, προσωποποιημένη εξυπηρέτηση του πελάτη, που έχει τις υπηρεσίες ως βασικό έσοδο, που ειδικεύεται στην υψηλή τεχνολογία, το προσωπικό είναι βασικός μοχλός στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Το προσωπικό από τη στιγμή της πρόσληψής του, πέραν βασική εκπαίδευση, βρίσκεται υπό την συνεχή παρακολούθηση και ενημέρωση από την μητρική εταιρεία, τόσο για τις τεχνολογικές εξελίξεις όσο και για τις νέες υπηρεσίες που προστίθενται. Όπως θα δούμε και παρακάτω, στην περίοδο της κρίσης των απολύσεων, των μειώσεων αποδοχών, της εκ περιτροπής απασχόλησης, η μείωση των δαπανών μισθοδοσίας στις εταιρείες του κλάδου είναι από ελάχιστη έως μηδενική, έρχοντας να ενισχύσει τα προηγούμενα στη σημαντικότητα των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτές τις επιχειρήσεις.
- Έξοδα μίσθωσης Καταστήματος: Η δεύτερη βασική Δαπάνη είναι αυτή του ενοικίου του καταστήματος. Ανάλογα την περιοχή, το μέγεθος, το περιβάλλον, τη δυναμική που μπορεί να έχει η περιοχή το μίσθιο προσδιορίζεται και αποτελεί μια σημαντική εκροή για την επιχείρηση. Τα σημεία πώλησης είναι αποκλειστική

ευθύνη της μητρικής εταιρείας, έχοντας αυτόνομο τμήμα που χειρίζεται την ανάπτυξη του δικτύου. Έμπειρα στελέχη της εταιρείας βλέπουν τις νέες ανάγκες της αγοράς, τις νέες αγορές ή ακόμα και τις αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτές και κάνουν νέες ή διορθωτικές κινήσεις που θεωρούν ότι χρειάζεται να γίνουν. Θα πρέπει να πούμε εδώ ότι από το 2010 έως σήμερα και με τις σημαντικές αλλαγές που έχουν γίνει στην αγορά των ακινήτων, η εταιρεία προχώρησε σε μια σειρά από αλλαγές συμφωνητικών μίσθωσης εξορθολογίζοντας τις περισσότερες φορές υπέρογκα ενοικιοστάσια και εξισορροπώντας τα ενοίκια των καταστημάτων με τις νέες συνθήκες αγοράς.

- ο Λοιπά έξοδα: Όλα τα υπόλοιπα έξοδα μπορούμε να τα βάλουμε σε μια κατηγορία. Χρεώσεις ΔΕΚΟ (Ηλεκτρικό ρεύμα, Τηλεφωνικά έξοδα), έξοδα μηχανογράφησης λογιστηρίου, λοιπά αναλώσιμα, ασφάλιστρα καταστήματος κ.α., είναι έξοδα που κινούνται σε λογικά πλαίσια και δεν έχουν κάποια ιδιαιτερότητα ούτε διαφέρουν από τα έξοδα που θα είχε μια οποιαδήποτε άλλη εμπορική επιχείρηση.

Χρηματοοικονομικά Έξοδα

Τα χρηματοοικονομικά έξοδα μπορούμε να τα τμηματοποιήσουμε σε δύο κατηγορίες

- ο Έξοδα Δανειακού Λογαριασμού: πρόκειται για αλληλόχρεο λογαριασμό που εξυπηρετεί τις οικονομικές απαιτήσεις της δικαιούχου με τον δικαιούχο. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ένα μέρος του επιτοκίου ,με κάποιες παραδοχές, καλύπτεται από τη μητρική εταιρεία.
- ο Λοιπά έξοδα τραπεζής: Εδώ βασικά έχουμε κρατήσεις πιστωτικών καρτών από τις συναλλαγές με τους καταναλωτές , επίσης

μπορούμε να βρούμε και μικροέξοδα από συνδρομές εκδόσεων καρνέ επιταγών κτλ.

7.3 Ανάλυση πραγματικών περιπτώσεων

Ανάλυση των Αποτελεσμάτων χρήσεως ανά εταιρεία

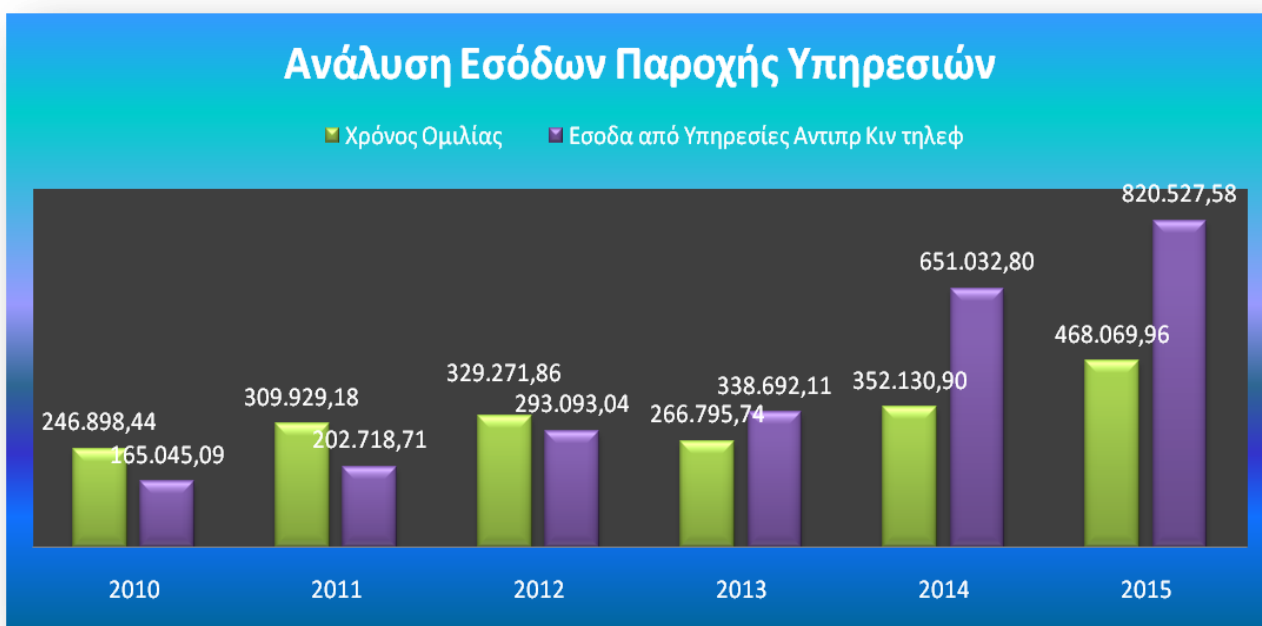
Η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει έναρξη δραστηριότητας το 2006 και δραστηριοποιείται στην περιοχή του Πειραιά. Παρακάτω παραθέτονται τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας για την περίοδο 2010-2016

ΠΕΙΡΑΙΑΣ						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Πωλήσεις Εμπορευμάτων	756.366,55	601.811,84	585.593,35	753.245,32	966.092,13	1.144.064,22
Πωλήσεις Υπηρεσιών	411.943,53	512.647,89	622.364,90	605.487,85	1.003.163,70	1.288.597,54
Κύκλος Εργασιών	1.168.310,08	1.114.459,73	1.207.958,25	1.358.733,17	1.969.255,83	2.432.661,76
Μείον Κόστος Πωληθέντων	805.545,59	775.608,34	797.488,23	893.966,16	1.225.583,59	1.549.566,15
Αλλά Εσοδα Εκμεταλλευσης	15.698,24	5.420,48	3.018,83	3.031,69	3.166,22	3.510,96
Μικτα Αποτελέσματα	378.462,73	344.271,87	413.488,85	467.798,70	746.838,46	886.606,57
Μικτό Κέρδος	32,39	30,89	34,23	34,43	37,92	36,45
Εξοδα Μισθοδοσίας	126.169,81	162.893,95	159.298,92	173.332,79	335.674,01	416.697,62
Αμοιβές & Εξοδα Τρίτων	7.054,89	8.666,08	6.696,94	6.198,68	9.761,73	9.667,85
Παροχές Τρίτων	74.921,79	59.592,19	56.252,07	61.567,63	101.951,28	108.143,05
Φόροι Τέλη	6.723,58	5.504,30	4.660,65	6.758,90	5.565,62	10.769,59
Διάφορα Έξοδα	36.024,05	18.105,03	17.809,78	27.978,67	32.808,97	30.753,91
Σύνολο Εξόδων	250.894,12	254.761,55	244.718,36	275.836,67	485.761,61	576.032,02
Αποτελέσματα Προ Χρημ Εξόδων και αποσβ	127.568,61	89.510,32	168.770,49	191.962,03	261.076,85	310.574,55
Χρηματοοικονομικά Εξοδα	17.079,91	15.687,00	14.255,42	6.983,92	9.274,83	11.885,15
Αποτελέσματα Μετα από Χρηματοοικονομικά	110.488,70	73.823,32	154.515,07	184.978,11	251.802,02	298.689,40
Αποσβέσεις	27.415,26	27.372,07	26.497,90	7.489,50	28.378,26	23.993,58
Τελικά Αποτελέσματα Προ Φόρων	83.073,44	46.451,25	128.017,17	177.488,61	223.423,76	274.695,82

Πίνακας 25: Πίνακας Κατάστασης Αποτελεσμάτων " Πειραιάς " 2010-2015

Οι πωλήσεις εμπορευμάτων από το 2010 είναι μειούμενες, από τα € 756 χιλ. έφτασαν το 2012 περίπου € 586 χιλ., μια μείωση πάνω από 20%, η μείωση

διακόπτεται λόγω της ανάπτυξης της επιχείρησης, επενδύοντας σε ένα δεύτερο κατάστημα το οποίο έδωσε την ώθηση για εντυπωσιακή αύξηση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Ο λόγος που επιλέχθηκε η συγκεκριμένη εταιρεία είναι το παρακάτω γράφημα. Η συγκεκριμένη εταιρεία αντιλαμβανόμενη την οικονομική κρίση και την πτώση του τζίρου επένδυσε σε τρεις βασικούς τομείς :



Πίνακας 26:Ανάλυση Εσόδων 2010-2015 από Παροχή Υπηρεσίας

- 1^ο Ανάπτυξη μέσω εξαγοράς δευτέρου καταστήματος σε κοντινή περιοχή.
- 2^ο Επένδυσε σε προσωπικό εξειδικευμένο (είναι και ο λόγος αύξησης της μισθοδοτικής δαπάνης).
- 3^ο Εκμετάλλευση των ευκαιριών, των υπηρεσιών και των Bonus της μητρικής εταιρείας στο μεγαλύτερο βαθμό, εκτοξεύοντας τα έσοδα από τη συγκεκριμένη κατηγορία από € 165 χιλ το 2010 σε € 820 χιλ. το 2015.

Η δεύτερη επιχείρηση είναι μια μικρή μονάδα στο κέντρο της Αθήνας

Η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει έναρξη το 2002 ξεκίνησε με ένα κατάστημα και στην πορεία προχώρησε σε σταδιακή αγορά άλλων δυο καταστημάτων σε κοντινή περιοχή, το 2009 λόγω πτωτικής πορείας πούλησε το ένα κατάστημα, ενώ το 2013 θα πουλήσει και το δεύτερο Αυτή τη στιγμή έχει μείνει το κατάστημα που πρωτοξεκίνησε την δραστηριότητα του. Παρακάτω παραθέτονται τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας για την περίοδο 2010-2016

ΑΘΗΝΑ						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Πωλήσεις Εμπορευμάτων	393.548,32	260.816,53	262.800,74	189.898,32	185.462,72	202.878,38
Πωλήσεις Υπηρεσιών	449.402,71	482.272,71	500.951,06	353.680,38	328.879,16	408.560,65
Κύκλος Εργασιών	842.951,03	743.089,24	763.751,80	543.578,70	514.341,88	611.439,03
Μείον Κόστος Πωληθέντων	501.303,88	404.900,60	412.461,41	394.175,20	307.176,35	391.450,29
Αλλά Εσοδα Εκμεταλευσης	15.690,49	7.965,91	10.007,62	158.811,24	4.131,55	3.471,99
Μικτα Αποτελέσματα	357.337,64	346.154,55	361.298,01	308.214,74	211.297,08	223.460,73
Μικτό Κέρδος	42,39	46,58	47,31	56,70	41,08	36,55
Εξοδα Μισθοδοσίας	152.225,58	162.143,96	163.933,34	138.524,05	105.673,83	110.627,49
Αμοιβές & Εξοδα Τρίτων	9.803,95	11.004,76	11.307,44	8.501,44	7.049,54	6.874,80
Παροχές Τρίτων	55.207,91	55.659,82	54.248,14	40.552,54	30.631,43	27.195,86
Φόροι Τέλη	3.553,60	4.232,42	4.703,74	4.805,92	4.149,18	7.286,82
Διάφορα Έξοδα	26.745,07	20.567,48	25.510,79	25.057,62	30.439,20	37.066,95
Σύνολο Εξόδων	247.536,11	253.608,44	259.703,45	217.441,57	177.943,18	189.051,92
Αποτελέσματα Προ Χρημ Εξόδων και αποσβ	109.801,53	92.546,11	101.594,56	90.773,17	33.353,90	34.408,81
Χρηματοοικονομικά Εξοδα	21.782,34	22.594,41	25.338,78	25.043,17	13.371,99	7.621,83
Αποτελέσματα Μετα από Χρηματοοικονομικά	88.019,19	69.951,70	76.255,78	65.730,00	19.981,91	26.786,98
Αποσβέσεις	13.301,33	6.167,72	4.567,92	5.418,60	1.315,12	1.385,63
Τελικά Αποτελέσματα Προ Φόρων	74.717,86	63.783,98	71.687,86	60.311,40	18.666,79	25.401,35

Πίνακας 27: Πίνακας Κατάστασης Αποτελεσμάτων " Αθήνα " 2010-2015

Η επιχείρηση όλο αυτό τον καιρό παρουσιάζει προβλήματα ρευστότητας. Δυστυχώς η περίοδος της κρίσης βρήκε την επιχείρηση σε μια κατάσταση που δεν μπορούσε να αντιδράσει. Το 2013 πουλά ένα κατάστημα προκειμένου να μειώσει απαιτήσεις προς τρίτους και σε δανειακές υποχρεώσεις. Παρόλα αυτά εξακολουθεί να είναι μια επιχείρηση υψηλού κινδύνου. Το πρόβλημα της συγκεκριμένης επιχείρησης είναι λίγο πιο σύνθετο. Αν παρατηρήσει κανείς τη

ΑΘΗΝΑ						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Πωλήσεις Εμπορευμάτων	46,69%	35,10%	29,54%	30,53%	36,06%	33,18%
Πωλήσεις Υπηρεσιών	53,31%	64,90%	70,46%	69,47%	63,94%	66,82%

Πίνακας 28:Μίγμα Πωλήσεων Εμπορευμάτων & Υπηρεσιών 2010-2015

συμμετοχή των εσόδων από πώληση εμπορευμάτων και των εσόδων από τις υπηρεσίες, θα παρατηρήσει κάτι που δεν θα το δει σε άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις και αυτό είναι η μεγάλη συνεισφορά των υπηρεσιών σε σχέση με αυτές των εμπορευμάτων που τα τελευταία χρόνια φτάνει να είναι τα διπλάσια ποσοστά. Η ανάγνωση όμως έχει δυο όψεις. Αυτό που πραγματικά συμβαίνει είναι ότι η επιχείρηση φαίνεται να έχει και τους πελάτες και τη δυναμική για αύξηση των πωλήσεων, αλλά λόγω των οικονομικών προβλημάτων, δεν έχει το απόθεμα για να μπορέσει να εξυπηρετήσει τους πελάτες της. Έτσι χάνει από πωλήσεις προϊόντων ένα αρκετά μεγάλο έσοδο. Παρόλα αυτά όμως είναι μια κερδοφόρα επιχείρηση που μπορεί να ξεπεράσει τα προβλήματα που την ταλανίζουν.

Η Τρίτη επιχείρηση βρίσκεται στα Νότια προάστια έχει έναρξη το 2002 και στη λειτουργία της έχει δυο καταστήματα. Πρόκειται για μια εύρωστη

επιχείρηση χωρίς δανειακές υποχρεώσεις, όμως όπως θα δούμε έχει μια πτωτική πορεία τα τελευταία χρόνια. Παρακάτω παραθέτονται τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας για την περίοδο 2010-2016

ΝΟΤΙΑ ΠΡΟΑΣΤΙΑ						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Πωλήσεις Εμπορευμάτων	903.923,59	712.331,73	645.087,91	601.402,52	585.610,27	625.796,58
Πωλήσεις Υπηρεσιών	840.125,70	866.910,64	1.070.439,02	932.334,31	807.798,65	811.677,15
Κύκλος Εργασιών	1.744.049,29	1.579.242,37	1.715.526,93	1.533.736,83	1.393.408,92	1.437.473,73
Μείον Κόστος Πωληθέντων	1.110.396,11	899.905,80	885.103,22	809.674,21	801.304,14	915.475,20
Αλλά Εσοδα Εκμεταλευσης	86.319,40	71.559,89	3.729,19	6.017,85	7.152,32	2.257,78
Μικτα Αποτελέσματα	719.972,58	750.896,46	834.152,90	730.080,47	599.257,10	524.256,31
Μικτό Κέρδος	41,28	47,55	48,62	47,60	43,01	36,47
Εξοδα Μισθοδοσίας	262.201,40	311.588,59	337.887,25	378.413,61	329.307,37	322.553,61
Αμοιβές & Εξοδα Τρίτων	60.934,23	68.729,76	65.852,63	9.778,06	13.891,60	9.410,91
Παροχές Τρίτων	88.088,36	87.759,91	87.459,55	100.789,96	102.079,48	98.167,01
Φόροι Τέλη	4.539,74	4.379,96	5.092,72	5.459,92	4.110,54	7.957,66
Διάφορα Εξοδα	32.620,64	20.366,87	26.179,59	43.782,61	44.198,68	26.372,75
Σύνολο Εξόδων	448.384,37	492.825,09	522.471,74	538.224,16	493.587,67	464.461,94
Αποτελέσματα Προ Χρημ Εξόδων και αποσβ	271.588,21	258.071,37	311.681,16	191.856,31	105.669,43	59.794,37
Χρηματοοικονομικά Εξοδα	5.425,12	3.784,32	4.600,62	3.807,14	4.334,11	8.314,33
Αποτελέσματα Μετα από Χρηματοοικονομικά	266.163,09	254.287,05	307.080,54	188.049,17	101.335,32	51.480,04
Αποσβέσεις	90.756,01	27.997,26	11.997,99	16.167,95	6.072,65	7.532,85
Τελικά Αποτελέσματα Προ Φόρων	175.407,08	226.289,79	295.082,55	171.881,22	95.262,67	43.947,19

Πίνακας 29: Πίνακας Κατάστασης Αποτελεσμάτων " Νότια Προάστια " 2010-2015

Δυο είναι τα βασικά προβλήματα για την συγκεκριμένη επιχείρηση. Το πρώτο πρόβλημα είναι τα έξοδα μισθοδοσίας, τα οποία όπως θα δούμε και παρακάτω είναι πολύ πιο πάνω από το μέσο όρο.

ΝΟΤΙΑ ΠΡΟΑΣΤΙΑ						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Εξοδα Μισθοδοσίας	15,03%	19,73%	19,70%	24,67%	23,63%	22,44%

Πίνακας 30: Έξοδα Μισθοδοσίας 2010-2015

Βλέπουμε ότι τα έξοδα μισθοδοσίας βρίσκονταν στο 15% ως ποσοστό επί των πωλήσεων και μετά το 2013 σταθερά βρίσκονται πάνω από 20%, ενώ το 2014 έφτασαν στο μέγιστο ποσό των 23,63%. Δεν είναι όμως μόνο αυτός ο λόγος της πτώσης των αποτελεσμάτων. Για να δούμε το δεύτερο στοιχείο αναλύουμε τα έσοδα από παροχή υπηρεσιών.



Πίνακας 31: Ανάλυση Εσόδων από Παροχή Υπηρεσιών 2010-2015

Στον πιο πάνω πίνακα βλέπουμε τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που το 2012 τα έσοδα από παροχή Υπηρεσιών ως αντιπροσώπου κινητής Τηλεφωνίας ήταν € 848 χιλ. και σταδιακά έχουν πτωτική πορεία φτάνοντας € 492 χιλ. το 2015 μια πτώση πάνω από 40%. Ο συνδυασμός των δύο προβλημάτων που προαναφέραμε έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση των καθαρών αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Η τέταρτη επιχείρηση έχει ημερομηνία έναρξης το 2002, η έδρα της βρίσκεται στα βόρεια προάστια και διαθέτει ένα μόνο κατάστημα. Τα οικονομικά

της μεγέθη είναι σχετικά μικρά και οι διαφοροποιήσεις σε απόλυτα νούμερα δείχνουν πολύ μικρότερες από ότι αν βλέπαμε τις ποσοστιαίες διαφορές.

ΒΟΡΕΙΑ ΠΡΟΑΣΤΙΑ						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Πωλήσεις Εμπορευμάτων	450.062,02	345.839,35	292.573,00	314.600,16	287.244,14	283.776,59
Πωλήσεις Υπηρεσιών	328.372,34	342.557,56	363.552,09	295.671,27	294.884,21	331.082,58
Κύκλος Εργασιών	778.434,36	688.396,91	656.125,09	610.271,43	582.128,35	614.859,17
Μείον Κόστος Πωληθέντων	522.624,22	441.085,06	368.702,33	397.710,42	381.849,53	428.467,72
Αλλά Εσοδα Εκμεταλευσης	6.557,32	1.952,79	30.513,15	741,99	390,20	647,97
Μικτα Αποτελέσματα	262.367,46	249.264,64	317.935,91	213.303,00	200.669,02	187.039,42
Μικτό Κέρδος	33,70	36,21	48,46	34,95	34,47	30,42
Εξοδα Μισθοδοσίας	106.751,47	105.366,55	97.886,00	97.634,58	108.448,66	106.726,21
Αμοιβές & Εξοδα Τρίτων	31.097,50	36.082,52	34.392,24	7.009,63	6.972,42	5.634,80
Παροχές Τρίτων	34.518,13	39.672,36	34.873,26	37.430,25	34.545,22	35.513,31
Φόροι Τέλη	2.880,14	4.365,46	3.029,53	4.076,31	2.562,55	5.143,25
Διάφορα Έξοδα	26.900,61	18.047,92	7.319,23	18.167,00	17.657,73	25.992,14
Σύνολο Εξόδων	202.147,85	203.534,81	177.500,26	164.317,77	170.186,58	179.009,71
Αποτελέσματα Προ Χρημ Εξόδων και αποσβ	60.219,61	45.729,83	140.435,65	48.985,23	30.482,44	8.029,71
Χρηματοοικονομικά Εξοδα	6.817,69	10.777,91	8.575,17	3.423,74	1.570,85	2.094,29
Αποτελέσματα Μετα από Χρηματοοικονομικά	53.401,92	34.951,92	131.860,48	45.561,49	28.911,59	5.935,42
Αποσβέσεις	21.270,97	12.322,58	4.099,92	12.581,03	2.248,76	1.958,51
Τελικά Αποτελέσματα Προ Φόρων	32.130,95	22.629,34	127.760,56	32.980,46	26.662,83	3.976,91

Πίνακας 32: Πίνακας Κατάστασης Αποτελεσμάτων – Βόρεια Προάστια 2010-2015

Ο λόγος που αναφέρουμε αυτή την εταιρεία είναι για να δούμε το μικτό περιθώριο κέρδους των εμπορευμάτων (μαζί με τον άυλο χρόνο ομιλίας). Βλέπουμε ότι έχει

ΒΟΡΕΙΑ ΠΡΟΑΣΤΙΑ						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Πωλήσεις Εμπορευμάτων + Άυλος Χρόνος	558.042,62	456.778,10	401.621,05	441.665,78	429.607,75	468.914,30
Κόστος Πωληθέντων	522.624,22	441.085,06	368.702,33	397.710,42	381.849,53	428.467,72
Μικτό	6,35	3,44	8,20	9,95	11,12	8,63

Πίνακας 33: Μικτό Περιθώριο κέρδους Προϊόντων

σημαντικές διαφοροποιήσεις από χρονιά σε χρονιά και όμως η πολιτική της κερδοφορίας στις κατηγορίες είναι συγκεκριμένες και οι διαφοροποιήσεις τους είναι απειροελάχιστες. Η λογική εξήγηση έχει να κάνει με την οργάνωση και διαχείριση των εμπορευμάτων και το κόστος αυτής. Βλέπουμε λοιπόν μια χρονιά να έχει μικτό κέρδος κάτω από 3,5% (2011), ενώ το 2014 υπερβαίνει το 11%. Μπορεί να συμβεί κάτι τέτοιο; Η απάντηση είναι εύκολα ΝΑΙ. Θα εξηγήσουμε με ένα παράδειγμα για να γίνει κατανοητό. Το κινητό iPhone 5S είχε τις εξής τιμές λιανικής σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές:

20290516 IPHONE 5S 16GB SILVER	
Ιουν-14	740,00
Ιουν-15	640,00
Ιουν-16	350,00

Πίνακας 34: Ιστορική Εξέλιξη Τιμής ενός Προϊόντος

Βλέπουμε λοιπόν, ότι αν ο επιχειρηματίας προκειμένου να εξυπηρετήσει τους πελάτες του, είχε παρασυρθεί και είχε αγοράσει υπερβάλλον εμπόρευμα χωρίς να μπορούσε να το πουλήσει στην αγορά σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. το απόθεμα αυτό θα αναγκαστεί να το πουλήσει τελικά με ζημία.

Πέμπτη και τελευταία εταιρεία, έχουμε μια εταιρεία που ιδρύθηκε το 2002 και τα προβλήματα φάνηκαν από την πρώτη κιόλας χρήση. Παρόλα αυτά με τονωτικές ενέσεις και διορθωτικές κινήσεις τόσο του ίδιου του επιχειρηματία όσο και με τη βοήθεια της μητρικής εταιρείας μπόρεσε και επιβίωσε έως και την περίοδο της κρίσης. Δυστυχώς η εταιρεία έκλεισε αρχές του 2016. Παρακάτω παραθέτονται τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας για την περίοδο 2010-2016.

ΒΟΡΕΙΑ ΠΡΟΑΣΤΙΑ II						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Πωλήσεις Εμπορευμάτων	482.702,91	425.275,41	500.391,11	466.080,27	263.764,18	101.377,97
Πωλήσεις Υπηρεσιών	400.709,71	425.052,28	448.072,20	426.828,83	410.913,49	354.905,08
Κύκλος Εργασιών	883.412,62	850.327,69	948.463,31	892.909,10	674.677,67	456.283,05
Μείον Κόστος Πωληθέντων	585.336,90	619.237,29	616.036,87	576.612,60	395.171,09	258.650,94
Αλλά Εσοδα Εκμεταλευσης	121.262,30	54.176,21	3.793,43	3.575,74	3.263,71	3.080,10
Μικτα Αποτελέσματα	419.338,02	285.266,61	336.219,87	319.872,24	282.770,29	200.712,21
Μικτό Κέρδος	47,47	33,55	35,45	35,82	41,91	43,99
Εξοδα Μισθοδοσίας	132.867,82	148.439,77	113.986,01	144.294,40	172.403,48	137.708,97
Αμοιβές & Εξοδα Τρίτων	10.391,56	8.303,48	8.057,08	6.347,73	7.293,20	7.374,80
Παροχές Τρίτων	100.284,97	105.211,76	104.700,65	103.119,60	103.578,02	106.023,98
Φόροι Τέλη	3.343,57	3.620,40	4.180,95	4.559,34	4.148,89	3.815,60
Διάφορα Έξοδα	21.265,67	12.103,40	9.182,34	14.210,27	15.740,02	23.163,52
Σύνολο Εξόδων	268.153,59	277.678,81	240.107,03	272.531,34	303.163,61	278.086,87
Αποτελέσματα Προ Χρημ Εξόδων και αποσβ	151.184,43	7.587,80	96.112,84	47.340,90	-20.393,32	-77.374,66
Χρηματοοικονομικά Εξοδα	24.590,80	25.258,77	23.397,95	22.382,75	23.660,18	21.811,39
Αποτελέσματα Μετα από Χρηματοοικονομικά	126.593,63	-17.670,97	72.714,89	24.958,15	-44.053,50	-99.186,05
Αποσβέσεις	35.812,70	19.989,17	4.568,92	5.966,20	836,24	1.056,23
Τελικά Αποτελέσματα Προ Φόρων	90.780,93	-37.660,14	68.145,97	18.991,95	-44.889,74	-100.242,28

Πίνακας 35: Πίνακας Κατάστασης Αποτελεσμάτων " Βόρεια Προάστια II " 2010-2015:

Το πρόβλημα από την πρώτη στιγμή ήταν τα υπερβολικά έξοδα και επικεντρωνόταν κυρίως στο υπερβολικό ενοίκιο που πλήρωνε η εν λόγω εταιρεία. Ο παρακάτω πίνακας μας δίνει τα ποσοστά ανά έτος της συγκεκριμένης δαπάνης σε αντιστοιχία με τον κύκλο εργασιών

ΒΟΡΕΙΑ ΠΡΟΑΣΤΙΑ II						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Κύκλος Εργασιών	883.412,62	850.327,69	948.463,31	892.909,10	674.677,67	456.283,05
Παροχές Τρίτων	100.284,97	105.211,76	104.700,65	103.119,60	103.578,02	106.023,98
Ποσοστό Επί του Κύκλου Εργασιών	11,35%	12,37%	11,04%	11,55%	15,35%	23,24%

Πίνακας 36:Αναλογία Εξόδων επί των πωλήσεων

Η εταιρεία έπρεπε να δαπανά για το 2010 το 11% περίπου του κύκλου εργασιών για τα έξοδα λειτουργίας του κτιρίου (ΔΕΚΟ) και ενοίκια. Από το 2014 πλέον η

εταιρεία δεν μπορούσε να ανταπεξέλθει σε πολλές από τις υποχρεώσεις οπότε η μείωση του κύκλου εργασιών κάνει τα μεγέθη να διογκώνονται και φτάνουν το 2015 στο 23,24% .

7.4 Ανάλυση οικονομικών καταστάσεων 20 ομοειδών επιχειρήσεων

Για τα παρακάτω αποτελέσματα συμπληρώσαμε εκτός από τις πέντε εταιρείες που είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο και άλλες δέκα επιχειρήσεις του κλάδου που αντιπροσωπεύουν συνολικά 20 καταστήματα. Η επιλογή των καταστημάτων έγινε με τον όρο να βρίσκονται σε λειτουργία και τα έξι χρόνια της ανάλυσης μας. Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τα έτη 2010-2015 είναι τα κάτωθι:

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ 20 ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Πωλήσεις Εμπορευμάτων	9.921.335,66	7.880.114,90	6.657.557,07	6.396.536,09	6.328.853,05	6.855.900,22
Πωλήσεις Υπηρεσιών	6.682.711,71	6.994.584,10	7.790.447,10	6.930.418,88	6.961.429,69	7.788.326,08
Κύκλος Εργασιών	16.604.047,37	14.874.699,00	14.448.004,17	13.326.954,97	13.290.282,74	14.644.226,30
Μείον Κόστος Πωληθέντων	11.060.881,91	9.540.307,99	8.629.060,35	8.317.835,47	8.174.260,99	9.437.898,44
Αλλά Εσοδα Εκμεταλευσης	360.840,08	207.185,48	183.467,62	289.929,57	100.168,36	36.701,45
Μικτα Αποτελέσματα	5.904.005,54	5.541.576,49	6.002.411,44	5.299.049,07	5.216.190,11	5.243.029,31
Μικτό Κέρδος	35,56	37,26	41,54	39,76	39,25	35,80
Εξοδα Μισθοδοσίας	2.142.999,96	2.248.152,24	2.232.972,96	2.305.389,63	2.522.160,70	2.619.661,62
Αμοιβές & Εξοδα Τρίτων	358.675,74	358.368,64	314.274,22	129.498,15	151.190,02	134.468,06
Παροχές Τρίτων	1.109.805,22	1.027.067,76	982.130,89	984.883,63	958.869,07	956.999,57
Φόροι Τέλη	64.864,64	71.502,46	57.485,20	63.952,26	65.087,48	97.081,11
Διάφορα Έξοδα	443.589,93	315.922,29	281.532,98	381.506,27	421.671,07	459.908,96
Σύνολο Εξόδων	4.119.935,49	4.021.013,39	3.868.396,25	3.865.229,94	4.118.978,34	4.268.119,32
Αποτελέσματα Προ Χρημ Εξόδων και αποσβ	1.784.070,05	1.520.563,10	2.134.015,19	1.433.819,13	1.097.211,77	974.909,99
Χρηματοοικονομικά Εξοδα	200.672,99	208.940,65	192.667,92	159.090,13	140.719,62	130.830,31
Αποτελέσματα Μετα από Χρηματοοικονομικά	1.583.397,06	1.311.622,45	1.941.347,27	1.274.729,00	956.492,15	844.079,68
Αποσβέσεις	660.287,82	406.428,50	306.073,82	146.168,11	87.568,67	112.748,99
Τελικά Αποτελέσματα Προ Φόρων	923.109,24	905.193,95	1.635.273,45	1.128.560,89	868.923,48	731.330,69

Πίνακας 37: Ενοποιημένη Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2010-2015

Κύκλος Εργασιών

Τη συγκεκριμένη κατηγορία θα πρέπει να τη δούμε σε δυο κομμάτια. Από τη μια οι πωλήσεις εμπορευμάτων και από την άλλη οι πωλήσεις Παροχής υπηρεσιών. Όσον αφορά την πρώτη κατηγορία, τα αποτελέσματα έρχονται να επιβεβαιώσουν τα γραφόμενα των προηγούμενων κεφαλαίων, που έκαναν λόγο για μεγάλη πτώση, τόσο στην οικονομική ανάλυση ολόκληρου κλάδου όσο και στα αποτελέσματα της μητρικής εταιρείας. Θυμίζουμε ότι η πτώση ήταν πάνω από 40%, για αυτές τις 20 μονάδες, η πτώση 2010-2014 είναι 36,2% ενώ το 2015 υπήρξε μια αύξηση λίγο πιο πάνω από 8% σε σχέση με το 2014 και έτσι για το διάστημα 2010-2015 η πτώση περιορίστηκε λίγο πιο πάνω από 30%.



Πίνακας 38:Κύκλος Εργασιών & ανά Κατηγορία 2010-2015

Από την άλλη οι πωλήσεις παροχής υπηρεσιών όπως βλέπουμε είχαν μια πολύ μικρή αύξηση για το διάστημα 2010-2014 περίπου 4%, ενώ η αύξηση το διάστημα 2010-2015 είναι πάνω από 16%. Όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο οι πωλήσεις παροχής υπηρεσιών διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Στις πωλήσεις χρόνου ομιλίας για κινητά με προπληρωμένο χρόνο ομιλίας και τις αμοιβές που παίρνουν οι επιχειρήσεις από τις υπηρεσίες που παρέχουν ως αντιπρόσωποι της ΟΤΕ-Cosmote. Η Διάκριση που κάνουμε έχει να κάνει με περιθώριο κέρδους. Έτσι, ενώ οι υπηρεσίες διαμεσολάβησης και προώθησης των υπηρεσιών που προσφέρουν οι εταιρείες κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, πέρα από το μερισμό κατά αναλογία στο κόστος λειτουργίας της επιχείρησης δεν έχουν κάποιο άλλο κόστος, οι πωλήσεις Χρόνου ομιλίας συμπεριφέρονται σαν εμπορικό είδος με πολύ μικρό ποσοστό κέρδους. Μετά από αυτή τη παρατήρηση ας δούμε την ανάλυση των πωλήσεων παροχής υπηρεσιών σε αυτές τις δύο κατηγορίες.



Πίνακας 39: Ανάλυση Εσόδων από Παροχή Υπηρεσίας 2010-2015

Ο παρακάτω πίνακας έρχεται να επιβεβαιώσει κάτι που είχαμε δει στην ανάλυση του κλάδου, ότι πλέον οι καταναλωτές στα χρόνια της κρίσης έχουν στραφεί περισσότερο στην καρτοκινητή τηλεφωνία περιορίζοντας τις συνδέσεις συμβολαίου. Έτσι λοιπόν, ενώ για το 2010-2015 οι υπηρεσίες είχαν μια γενική αύξηση 16%, αυτή προήλθε από τις πωλήσεις του χρόνου ομιλίας, αφού αυξήθηκε από €2.379 χιλ σε €3.260 χιλ μια ποσοστιαία αύξηση περίπου 37%, ενώ η αύξηση από έσοδα Αντιπρ. Κιν. Τηλεφωνίας ήταν λίγο πιο πάνω από € 200 χιλ., δηλαδή αύξηση 5,21% .

Έξοδα

Παρακάτω παρατίθεται ο μέσος όρος εξόδων για τα 20 καταστήματα της ανάλυσής μας :

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ 20 ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Εξοδα Μισθοδοσίας	107.150,00	112.407,61	111.648,65	115.269,48	126.108,04	130.983,08
Αμοιβές & Εξοδα Τρίτων	17.933,79	17.918,43	15.713,71	6.474,91	7.559,50	6.723,40
Παροχές Τρίτων	55.490,26	51.353,39	49.106,54	49.244,18	47.943,45	47.849,98
Φόροι Τέλη	3.243,23	3.575,12	2.874,26	3.197,61	3.254,37	4.854,06
Διάφορα Έξοδα	22.179,50	15.796,11	14.076,65	19.075,31	21.083,55	22.995,45
Σύνολο Εξόδων	205.996,77	201.050,67	193.419,81	193.261,50	205.948,92	213.405,97

Πίνακας 40:Μ.Ο Εξόδων για το Διάστημα 2010-2015

Γενικά βλέπουμε ότι τα συνολικά έξοδα δεν έχουν μεγάλες μεταβολές το διάστημα 2010-2015, η αύξηση είναι μόλις 3,6%. Παρόλα αυτά, υπάρχουν κάποιες αυξομειώσεις όσον αφορά τις κατηγορίες εξόδων και αυτό έχει να κάνει κυρίως με την ενσωμάτωση κάποιων αμοιβών που βρισκότουσαν στην κατηγορία αμοιβών τρίτων στα έξοδα μισθοδοσίας κυρίως μετά το 2013. Δύο πράγματα που θα μπορούσαμε να σημειώσουμε:

- Τα έξοδα μισθοδοσίας παραμένουν σταθερά και αυξανόμενα €125.083 το 2010 (μαζί με τα έξοδα τρίτων) και το 2015 φτάνουν €137.706 μια αύξηση 10% περίπου, σε μια περίοδο που καταργήθηκαν οι κλαδικές συμβάσεις, μειώθηκε η εθνική συλλογική σύμβαση εργασίας και γενικά τα θέματα των εργασιακών βρίσκονται σε πορεία μείωσης.
- Τα έξοδα Ενοικίων. Παρακάτω παρατίθεται πίνακας των 20 καταστημάτων με τα έξοδα στη συγκεκριμένη κατηγορία:



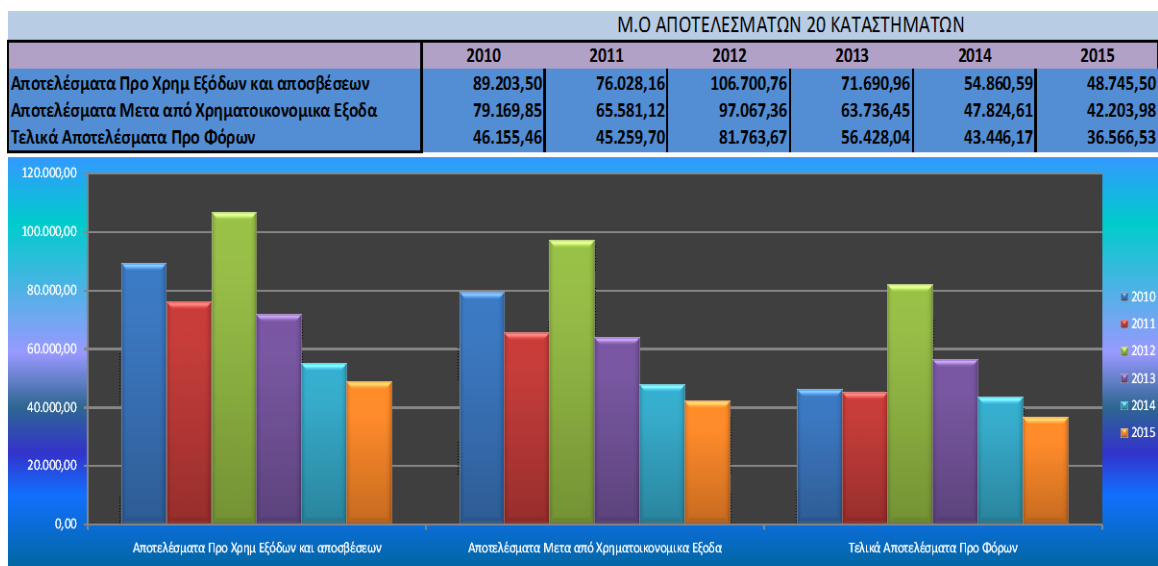
○

Πίνακας 41: Ιστορική Εξέλιξη της δαπάνης Ενοικίων 2010-2015

Βλέπουμε λοιπόν ότι στα χρόνια της κρίσης έχουμε έναν εξορθολογισμό στην δαπάνη των ενοικίων, σταδιακά αυτά τα έξι χρόνια έχουμε μια ποσοστιαία μείωση πάνω από 21% .

Αποτελέσματα

Για το διάστημα που ερευνάμε τα συνολικά αποτελέσματα των 20 καταστημάτων είναι πτωτικά, με μόνη χρονιά ανόδου το 2012.



Πίνακας 42: Μ.Ο. Κατάστασης Αποτελεσμάτων

Τόσο τα αποτελέσματα Προχρηματοοικονομικών Εξόδων και Αποσβέσεων, όσο και τα αποτελέσματα μετά τα χρηματοοικονομικά έξοδα εμφανίζουν μια μεγάλη μείωση το διάστημα 2010-2015 45,35% για την πρώτη κατηγορία και 46,69% στη δεύτερη. Όσον αφορά τα αποτελέσματα μετά την ενσωμάτωση και των αποσβέσεων, η πτώση είναι μικρότερη 20,78% και αυτό συμβαίνει γιατί στις πρώτες χρονιές έχουμε περισσότερες αποσβέσεις (2010 και 2011), ενώ από το 2012 οι αποσβέσεις έχουν μειωθεί αισθητά με αποτέλεσμα την εξισορρόπηση και τη μείωση της πτώσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

Μελέτη Βιωσιμότητας

Με γνώση όλων των πιο πάνω και με τη βοήθεια των στατιστικών στοιχείων που έχουμε από τη συγκέντρωση των 20 καταστημάτων, θα προσπαθήσουμε στο κεφάλαιο αυτό να δημιουργήσουμε και να αναλύσουμε μια εικονική επιχειρηματική μονάδα της αλυσίδας και να βγάλουμε κάποια χρήσιμα συμπεράσματα στο τέλος του κεφαλαίου.

Κόστος Επένδυσης

Δυο είναι τα βασικά κόστη στην ανάπτυξη του μοντέλου:

- **Κόστος Αγοράς:** Είναι το τίμημα το οποίο καταβάλλει ο επενδυτής για την αγορά ενός υφιστάμενου καταστήματος ή για την δημιουργία ενός νέου. Στο τίμημα αυτό είναι όλη η υλικοτεχνική υποδομή (κτίρια, μηχανήματα, Η/Υ, έπιπλα). Το τίμημα εκτιμάται ότι θα είναι €100.000,00.
- **Αρχική Αγορά Εμπορεύματος:** Είναι το αρχικό αναγκαίο απόθεμα που θα χρειαστεί για να μπορεί να καλύψει τις πρώτες ανάγκες και ένα Minimum stock που πρέπει να έχει το κατάστημα για την επίδειξη των προϊόντων. Το τίμημα εκτιμάται ότι θα φτάσει €50.000,00.

Λογ	Περιγραφή	Αρχική Επένδυση
11.	ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ -ΤΕΧΝΙΚΑ ΣΕ ΑΚΙΝΗΤΑ ΤΡΙΤΩΝ	55.000,00
14.00	ΕΠΙΠΛΑ	20.000,00
14.02	ΜΗΧΑΝΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	5.000,00
14.03	Η/Υ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑ	15.000,00
14.09	ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	5.000,00
	Συνολο Πάγιου Εξοπλισμού	100.000,00
	Αγορά Αρχικού Αποθέματος	50.000,00
	Συνολική Αξία Αρχικής επένδυσης	150.000,00

Πίνακας 43: Κόστος Αγοράς Παγίων Αρχικής Επένδυσης

8.1 Αποπληρωμή της Επένδυσης

Για την αποπληρωμή της αρχικής επένδυσης κάνουμε τις εξής παραδοχές

Αποπληρωμή Αρχικής Επένδυσης		
Ίδια Κεφάλαια	80.000,00	53,33%
Επιταγές Πληρωτέες	70.000,00	46,67%
Σύνολο	150.000,00	100,00%

Πίνακας 44: Τρόπος Αποπληρωμής της αρχικής Επένδυσης

Οι πληρωτέες επιταγές συμφωνείται ότι θα αποπληρώνονται κάθε μήνα και για τρία χρόνια (συνολικός αριθμός επιταγών 60 αξίας € 1.166,66 έκαστη).

Παραδοχές για τα Οικονομικά Στοιχεία

Θα πρέπει στο συγκεκριμένο σημείο να εξηγήσουμε τις παραδοχές που έχουμε πάρει:

- ✓ Για τα πρώτα 2 χρόνια θα υπάρχει ακόμα η πίεση από το γενικότερο περιβάλλον και θα υπάρχει σταδιακή μείωση του Κύκλου εργασιών.
- ✓ Επίσης για τα πρώτα 2 χρόνια θα συνεχιστεί η αύξηση των εσόδων από υπηρεσίες πώλησης προπληρωμένου Χρόνου και μείωση των εσόδων ως αντιπροσώπου κινητής τηλεφωνίας.
- ✓ Και για τα 5 χρόνια έχουμε πάρει ως Μικτό περιθώριο κέρδους για τις πωλήσεις εμπορευμάτων το Μ.Ο. που είναι 8% και θεωρούμε ότι αυτό θα διατηρηθεί.
- ✓ Τα έξοδα έχουν υπολογιστεί χωρίς σημαντικές μεταβολές με μόνη χρονιά μείωσης των εξόδων μισθοδοσίας κατά 3% το δεύτερο χρόνο, θεωρώντας ότι θα υπάρχει εκμετάλλευση της εμπειρίας του πρώτου χρόνου λειτουργίας, που θεωρούμε ότι θα είναι προπαρασκευαστικός.
- ✓ Τα χρηματοοικονομικά έξοδα δεν προέρχονται από δανειοδότηση αλλά από λοιπά έξοδα τραπεζών όπως οι παρακρατήσεις πιστωτικών καρτών.
- ✓ Οι αξίες που αναγράφονται είναι καθαρές χωρίς ΦΠΑ και δεν έχει ενσωματωθεί στην ανάλυση μας (ειδικά για τις ταμειακές ροές) η εξέλιξη του αρχικού πιστωτικού ΦΠΑ .
- ✓ Ο φορολογικός συντελεστής που χρησιμοποιήσαμε είναι βάσει του Ν.4172/2013.
- ✓ Οι συντελεστές αποσβέσεων που χρησιμοποιήσαμε είναι βάσει του Ν.4110/2013.

Αποτελέσματα της Επένδυσης

Μετά τις παραπάνω παρατηρήσεις παρατίθεται ο πίνακας απόδοσης της επένδυσης:

	1ος Χρόνος	2ος Χρόνος	3ος Χρόνος	4ος Χρόνος	5ος Χρόνος
Πωλήσεις Εμπορευμάτων*	350.000,00	343.000,00	346.430,00	356.822,90	367.527,59
Πωλήσεις Υπηρεσιών**	390.000,00	401.700,00	417.768,00	434.478,72	451.857,87
Κύκλος Εργασιών	740.000,00	744.700,00	764.198,00	791.301,62	819.385,46
Μείον Κόστος Πωληθέντων	482.524,00	488.773,04	490.668,91	498.592,73	506.397,25
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Αλλά Εσοδα Εκμεταλευσης	3.036,00	3.127,08	3.220,89	3.317,52	3.417,04
Μικτα Αποτελέσματα	260.512,00	259.054,04	276.749,98	296.026,41	316.405,25
Μικτό Κέρδος	35,20%	34,79%	36,21%	37,41%	38,61%
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Εξοδα Μισθοδοσίας	131.000,00	127.070,00	128.340,70	133.474,33	138.813,30
Αμοιβές & Εξοδα Τρίτων	6.800,00	6.868,00	6.936,68	7.144,78	7.359,12
Παροχές Τρίτων	48.000,00	48.960,00	49.449,60	50.933,09	52.461,08
Φόροι Τέλη	4.900,00	4.998,00	5.047,98	5.199,42	5.355,40
Διάφορα Έξοδα	23.000,00	23.460,00	23.694,60	24.405,44	25.137,60
Σύνολο Εξόδων	213.700,00	211.356,00	213.469,56	221.157,05	229.126,51
Αποτελέσματα Προ Χρημ Εξόδων και αποσβέσεων	46.812,00	47.698,04	63.280,42	74.869,36	87.278,74
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Χρηματοοικονομικά Εξοδα	2.500,00	2.525,00	2.550,25	2.652,26	2.758,35
Αποτελέσματα Μετα από Χρηματοοικονομικά Εξοδα	44.312,00	45.173,04	60.730,17	72.217,10	84.520,39
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Αποσβέσεις	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00
Τελικά Αποτελέσματα Προ Φόρων	36.112,00	36.973,04	52.530,17	64.017,10	76.320,39
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Φόροι (Φ.Σ 29%)	10.472,48	10.722,18	15.233,75	18.564,96	22.132,91
Τελικό Ποσό Προς Διάθεση	25.639,52	26.250,86	37.296,42	45.452,14	54.187,48

Πίνακας 45: Πενταετής Πίνακας Απόδοσης Επένδυσης

Οι παραδοχές στις αυξομειώσεις των εσόδων και εξόδων δίνονται στο παρακάτω πίνακα:

ΑΥΞΟΜΕΙΩΣΕΙΣ ΕΣΟΔΩΝ -ΕΞΟΔΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ					
	1ος Χρόνος	2ος Χρόνος	3ος Χρόνος	4ος Χρόνος	5ος Χρόνος
Πωλήσεις Εμπορευμάτων		-2,00%	1,00%	3,00%	3,00%
Πωλήσεις Υπηρεσιών		3,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Εξοδα Μισθοδοσίας		-3,00%	1,00%	4,00%	4,00%
Αμοιβές & Εξοδα Τρίτων		1,00%	1,00%	3,00%	3,00%
Παροχές Τρίτων		2,00%	1,00%	3,00%	3,00%
Φόροι Τέλη		2,00%	1,00%	3,00%	3,00%
Διάφορα Έξοδα		2,00%	1,00%	3,00%	3,00%
Χρηματοοικονομικά Εξοδα		1,00%	1,00%	4,00%	4,00%
Χρηματοοικονομικά Εξοδα		1,00%	1,00%	4,00%	4,00%
Παροχές Τρίτων		2,00%	1,00%	3,00%	3,00%
Φόροι Τέλη		2,00%	1,00%	3,00%	3,00%
Διάφορα Έξοδα		2,00%	1,00%	3,00%	3,00%
Χρηματοοικονομικά Εξοδα		1,00%	1,00%	4,00%	4,00%

Πίνακας 46: Πίνακας Μεταβολών Εσόδων/Εξόδων στη Πενταετία

Οι παραδοχές στο μείγμα πωλήσεων και υπηρεσιών των ετών της ανάλυσής μας, καθώς και το μικτό περιθώριο κέρδους από τις προϊοντικές κατηγορίες δίνεται στον κάτωθι πίνακα:

ΜΙΓΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ ΠΡΟΙΟΝΤΙΚΩΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ					
Πωλήσεις Παροχής Υπηρεσιών	1ος Χρόνος	2ος Χρόνος	3ος Χρόνος	4ος Χρόνος	5ος Χρόνος
Αυλος Χρόνος **	42,00%	44,00%	42,00%	40,00%	38,00%
Υπηρεσίες Αντ. Κινητής Τηλεφωνίας	58,00%	56,00%	58,00%	60,00%	62,00%
Κόστος Πωληθέντων *					
Μικτό Περιθώριο Κέρδους από Προϊοντικές κατηγορίες	322.000,00	315.560,00	318.715,60	328.277,07	338.125,38
Από πωλήσεις Παροχής Υπηρεσιών (Αυλου Χρόνου	160.524,00	173.213,04	171.953,31	170.315,66	168.271,87
	482.524,00	488.773,04	490.668,91	498.592,73	506.397,25

Πίνακας 47: Μεταβολές Πενταετίας στο Μίγμα πωλήσεων & υπηρεσιών

Τέλος παρατίθεται ο πίνακας αποσβέσεων πάγιων της αρχικής επένδυσης:

Λογ	Περιγραφή	Αρχική Επένδυση	Συντ Αποσβέσεων	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος	4ο Έτος	5ο Έτος	Αναποσβεστη Αξία
11.	ΚΤΙΡΙΑ ΕΚΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ -ΤΕΧΝΙΚΑ ΣΕ ΑΚΙΝΗΤΑ ΤΡΙΤΩΝ	55.000,00	4,00%	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	44.000,00
14.00	ΕΠΙΠΛΑ	20.000,00	10,00%	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	10.000,00
14.02	ΜΗΧΑΝΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	5.000,00	10,00%	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	2.500,00
14.03	Η/Υ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑ	15.000,00	20,00%	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	0,00
14.09	ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	5.000,00	10,00%	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	2.500,00
Συνολο Πάγιου Εξοπλισμού		100.000,00		8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	59.000,00
Συνολο Λοιπών Εξοπλισμών		100.000,00		8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	59.000,00
Συνολο Εξοπλισμού		200.000,00		16.400,00	16.400,00	16.400,00	16.400,00	16.400,00	118.000,00

Πίνακας 48: Αποσβέσεις Παγίων πενταετίας

8.2 Αξιολόγηση της Επένδυσης

Η Έννοια της Καθαρής Ταμειακής Ροής

Καθαρή Ταμειακή Ροή (ΚΤΡ) ονομάζουμε τη διαφορά ανάμεσα στην ταμειακή εισροή και την ταμειακή εκροή που συνεπάγεται μετά από μια επενδυτική πρόταση.⁷⁹ Σημαντικό ρόλο παίζουν τα χρονικά διαστήματα που πραγματοποιούνται αυτές οι εισροές και οι εκροές.

Κατάσταση Ταμειακών Ροών = Ταμειακή Εισροή - Ταμειακή Εκροή

Για παράδειγμα αν ο πελάτης προβεί σε άμεσες πληρωμές (μετρητά) τότε τα έσοδα πραγματοποιούνται την ίδια στιγμή. Αν όμως υπάρχει πίστωση κάποιων ημερών, τότε το έσοδο θα είναι με βάση την ημερομηνία πραγματοποίησης της συναλλαγής, όμως η ταμειακή εισροή θα πραγματοποιηθεί τη στιγμή που ο πελάτης θα εξοφλήσει την απαίτηση.⁸⁰ Το ίδιο βέβαια συμβαίνει και στις συναλλαγές αγοράς αποθεμάτων και πραγματοποίησης εξόδων. Στην περίπτωση που αναλύουμε, επειδή τα

⁷⁹ Καραθανάσης Γ 2001 ΕΑΠ Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Διοικητική σελ 49

⁸⁰ Καραθανάσης Γ 2001 ΕΑΠ Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Διοικητική σελ 49

καταστήματα είναι λιανικής, η ημερομηνία πραγματοποίησης του εσόδου είναι και ίδια με αυτή της πραγματοποίησης της συναλλαγής, αφού οι συναλλαγές εξοφλούνται άμεσα από τους πελάτες είτε με μετρητά είτε με πιστωτικές και χρεωστικές κάρτες.

Προτού παραθέσουμε την Κατάσταση Ταμειακής Ροής μια μικρή αναφορά για τις αποσβέσεις και τους Φόρους. Οι αποσβέσεις δεν αποτελούν ταμειακή εκροή.⁸¹ Παρόλα αυτά πρέπει να ληφθούν υπόψη στον υπολογισμό των φόρων. Έτσι λοιπόν όπως θα δούμε και παρακάτω, τις λαμβάνουμε υπόψη για τον υπολογισμό των φόρων και σε δεύτερο βαθμό το προσθέτουμε στις ταμειακές ροές. Η καταβολή των φόρων αποτελεί εκροή και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τον υπολογισμό των ΚΤΡ.⁸²

Παραθέτουμε την κατάσταση ταμειακής Ροής της επένδυσης μας για τα 5 χρόνια που αξιολογούμε.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ						
	1ος Χρόνος	2ος Χρόνος	3ος Χρόνος	4ος Χρόνος	5ος Χρόνος	Σύνολο
Τελικά κέρδη προ Φόρων	36.112,00	36.973,04	52.530,17	64.017,10	76.320,39	265.952,70
Συν Αποσβέσεις	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	8.200,00	41.000,00
Μείον Φόροι (Φ.Σ 29%)	10.472,48	10.722,18	15.233,75	18.564,96	22.132,91	77.126,28
Μείον Πληρωμή Επιταγών Πληρωτέων	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	70.000,00
Ταμειακές Ροές	19.839,52	20.450,86	31.496,42	39.652,14	48.387,48	159.826,42

Πίνακας 49: Κατάσταση Ταμειακών Ροών Πενταετίας

⁸¹ Καραθανάσης Γ. 2001 ΕΑΠ Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Διοικητική σελ 50

⁸² Καραθανάσης Γ. 2001 ΕΑΠ Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Διοικητική σελ 51

Με βάση τον παραπάνω πίνακα, το σύνολο των ταμειακών ροών για τα 5 πρώτα χρόνια θα φτάσει τα €159.826,42 δηλαδή € 79.826,42 παραπάνω από τα € 80.000,00 που ήταν η αρχική επένδυση με ίδια κεφάλαια.

8.3 Η Μέθοδος της Καθαρής παρούσας αξίας

Για να μπορέσουμε να αξιολογήσουμε σωστά μια επένδυση θα πρέπει αυτή να στηρίζεται σε ορθολογικές μεθόδους.⁸³ Μια τέτοια μέθοδος είναι αυτή της αξιολόγησης με βάση την Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) που λαμβάνεται υπόψη το κόστος ευκαιρίας κεφαλαίου, καθώς επίσης και ο χρόνος πραγματοποίησης των ΚΤΡ της επένδυσης.⁸⁴ Ο τύπος της ΚΠΑ γράφεται ως εξής:

$$ΚΠΑ = \sum_{\tau=1}^{\nu} \frac{ΚΤΡ_{\tau}}{(1+i)^{\tau}} - K_0$$

Όπου:

K_0 = είναι το κεφάλαιο που απαιτείται για την αγορά της Επένδυσης.

$ΚΤΡ$ =Η διαφορά μεταξύ εισπράξεων και πληρωμών.

i =Προεξοφλητικό επιτόκιο (Το βαθμό απόδοσης που μπορεί να έχει ο επενδυτής σε εναλλακτική επένδυση).

Συνεπώς, αυτό που μας δίνει η ανάλυση της μεθόδου ΚΠΑ αν επενδύσει σε μια επενδυτική πρόταση, χάνει την απόδοση μια άλλης (ίση με i) ή τουλάχιστον το κόστος ευκαιρίας κεφαλαίου.

Οι περιπτώσεις Αξιολόγησης:

$ΚΠΑ > 0$ Η αξιολόγηση πρέπει να γίνει αποδεκτή.

$ΚΠΑ < 0$ Αξιολόγηση δεν πρέπει να γίνει αποδεκτή.

$ΚΠΑ = 0$ Η αξιολόγηση, η επένδυση είναι οριακή. Άρα αδιάφορη για τον επενδυτή.

⁸³ Καραθανάσης Γ 2001 ΕΑΠ Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Διοικητική σελ 69

⁸⁴ Καραθανάσης Γ 2001 ΕΑΠ Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Διοικητική σελ 69

Παρατίθεται ο πίνακας Υπολογισμού ΚΠΑ για την επένδυσή μας:

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΗΣ ΚΑΘΑΡΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ								
Κόστος Επένδυσης		80.000,00	ΕΤΗ	5	Επιτόκιο	0,08		
Ταμειακές Ροές		Παρούσα Αξία						
ΚΤΡ	1ος Χρόνος	19.839,52	18.369,93					
	2ος Χρόνος	20.450,86	17.533,31	ΚΠΑ =	ΑΠΟΔΟΣΗ	-	ΑΡΧΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
	3ος Χρόνος	31.496,42	25.002,88					
	4ος Χρόνος	39.652,14	29.145,51	ΚΠΑ =	122.983,33	-	80.000,00	42.983,33
	5ος Χρόνος	48.387,48	32.931,70					
	Σύνολο	159.826,42	122.983,33					
Σημολογ	128'838'45	155'883'33						
ροές γθλοα	48'387'48	35'831'10						

Πίνακας 50: Πίνακας Αξιολόγησης ΚΠΑ

Όπως βλέπουμε με τη μέθοδο της παρούσας αξίας και με την υπόθεση ότι $i=8\%$ το αποτέλεσμα ΚΠΑ= € 42.983,33 >0. Συνεπώς η επένδυση είναι συμφέρουσα για τον επενδυτή και κρίνεται ως αποδεκτή.

8.4 Μέθοδος Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης (EBA)

Με τη μέθοδο αυτή υπολογίζεται ο βαθμός απόδοσης της επένδυσης, δηλαδή χρησιμοποιώντας τις Καθαρές Ταμειακές Ροές προκειμένου να βρούμε το επιτόκιο της επένδυσης και να το συγκρίνουμε με οποιαδήποτε απόδοση εναλλακτικής επένδυσης.⁸⁵ Ο Αλγεβρικός Τύπος του EBA είναι:

$$EBA = \sum_{t=1}^n \frac{KTP_t}{(1+i)^t} - K_0 = 0$$

Ο Υπολογισμός του EBA γίνεται με τη διαδικασία των επαναλαμβανόμενων προσεγγίσεων και αφού υπολογίσουμε τα δύο επιτόκια, όπου το ένα η ΚΠΑ>0 και για το άλλο ΚΠΑ<0 χρησιμοποιούμε την ακόλουθη σχέση:

⁸⁵ Καραθανάσης Γ 2001 ΕΑΠ Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Διοικητική σελ 96

$$EBA = R_1 + \left\{ \left(\frac{R_1 - R_2}{KPA_{R_1} + |KPA_{R_2}|} \right) \chi KPA_{R_1} \right\}$$

R_1 = Το χαμηλότερο Επιτόκιο

R_2 = Το χαμηλότερο Επιτόκιο

Ο υπολογισμός του EBA για επενδύσεις με ισόποσε ΚΤΡ είναι πολύ πιο εύκολος χρησιμοποιώντας τον πίνακα ράντας της Παρούσας Αξίας.

Οι περιπτώσεις Αξιολόγησης:

$EBA > i$ Η επένδυση γίνεται αποδεκτή

$EBA < i$ Η επένδυση δε γίνεται αποδεκτή

$EBA = i$ Η επένδυση είναι οριακή, άρα και αδιάφορη για τον επενδυτή.

Στην περίπτωση της επένδυσης που αναλύουμε ο υπολογισμός του EBA έγινε μέσω excel, χρησιμοποιώντας την εντολή IRR. Το αποτέλεσμα παρατίθεται στο κάτωθι πίνακα.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΑΠΟΔΟΣΗΣ							
	Κόστος Επένδυσης	-80.000,00	Απόδοση	ΒΑΣΗ ΤΥΠΟΥ EXCEL			
ΚΤΡ	1ος Χρόνος	19.839,52	16.059,09	23,54%			
	2ος Χρόνος	20.450,86	13.399,57	ΚΠΑ =	ΑΠΟΔΟΣΗ	-	ΑΡΧΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ
	3ος Χρόνος	31.496,42	16.704,37				
	4ος Χρόνος	39.652,14	17.022,58	ΚΠΑ =	80.000,00	-	80.000,00
	5ος Χρόνος	48.387,48	16.814,40				0,00
		159.826,42	80.000,00				

Πίνακας 51: Αξιολόγηση Επένδυσης με EBA

Αυτό που υπολογίσαμε είναι ότι η επένδυση μας έχει εσωτερικό βαθμό απόδοσης 23,54%. Οποιαδήποτε άλλη επένδυση θα πρέπει να συγκριθεί η απόδοσή της με αυτό το ποσοστό και ανάλογα αν έχει μικρότερο θα επιλέξουμε

την επένδυση που εξετάζουμε. Αν όμως έχει μεγαλύτερη απόδοση από 23,54%, τότε θα πρέπει να απορρίψουμε την επένδυση μας και να επιλέξουμε τη νέα.

8.5 ΚΠΑ Έναντι ΕΒΑ

Στην περίπτωση της επένδυσης που αναλύουμε, τόσο η ΚΠΑ όσο και το μεγάλο ποσοστό του ΕΒΑ, μας δίνουν μια θετική αξιολόγηση για την επένδυσή μας. Τι θα γινόταν όμως αν ΚΠΑ και ΕΒΑ είχαν αντικρουόμενα αποτελέσματα; Η απάντηση είναι ότι σε τέτοιες περιπτώσεις, ο επενδυτής πρέπει να δώσει μεγαλύτερη βαρύτητα στα αποτελέσματα της ΚΠΑ. Οι κυριότεροι λόγοι είναι ότι α) ο ΕΒΑ αγνοεί το κεφάλαιο που απαιτείται για την επένδυση και β) ο ΕΒΑ δεν ενσωματώνει στη διαδικασία υπολογισμού του το κόστος ευκαιρίας του κεφαλαίου.⁸⁶

8.6 Χρόνος Επιστροφής Κεφαλαίου

Το κριτήριο του χρόνου ανάκτησης του κεφαλαίου ανήκει στα καλούμενα ατελή κριτήρια. Ορίζεται ως το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να καλυφθεί η δαπάνη της αρχικής επένδυσης από τις ετήσιες ταμειακές ροές μετά φόρων. Το συγκεκριμένο κριτήριο επικρίνεται ως προς δύο σημεία: (α) δεν λαμβάνει υπόψη τη διαχρονική αξία του χρήματος και (β) δεν λαμβάνει υπόψη τις ταμειακές ροές που πραγματοποιούνται μετά την περίοδο επανείσπραξης του κεφαλαίου επένδυσης

⁸⁶ Καραθανάσης Γ. 2001 ΕΑΠ Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Διοικητική σελ 126

	Καθαρές Ταμειακές Ροές	Υπολοιπο Κεφ Επένδυσης
1ος Χρόνος	19.839,52	60.160,48
2ος Χρόνος	20.450,86	39.709,62
3ος Χρόνος	31.496,42	8.213,20
4ος Χρόνος	39.652,14	-31.438,94
5ος Χρόνος	48.387,48	-79.826,42
Χρόνος Επιστροφής Κεφαλαίου		3 Χρόνια & 2,48 Μήνες

Πίνακας 52: Χρόνος Επιστροφής Κεφαλαίου αρχικής Επένδυσης

Με τη βοήθεια της κατάστασης των Ταμειακών Ροών βλέπουμε στον παραπάνω πίνακα ότι η επένδυση συνολικής αξίας € 80.000 θα έχει επιστρέψει στον επενδυτή μέσα σε τρία χρόνια και δύομιση μήνες περίπου.

8.7 Συμπεράσματα

Σε αυτό το δεύτερο μέρος της εργασίας προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε ένα σημαντικό κλάδο της παγκόσμιας οικονομίας αυτών των τηλεπικοινωνιών και της ψηφιακής τεχνολογίας. Η αύξηση των εσόδων του κλάδου αυτού τα τελευταία χρόνια παγκοσμίως και η θετική πρόβλεψη για τα επόμενα χρόνια δεν μπόρεσαν να επηρεάσουν το αρνητικό κλίμα στην Ευρώπη της κρίσης αλλά και στην Ελληνική Αγορά. Η πτώση στα συνολικά έσοδα του κλάδου των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, η μείωση των συνδέσεων κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, καθώς και η πολύ μεγάλη μείωση του ανθρώπινου δυναμικού στο κλάδο αυτό, είναι το αποτέλεσμα της κρίσης αλλά και του εξορθολογισμού, σε ένα κλάδο που την προηγούμενη δεκαετία αναπτυσσόταν ραγδαία, ξέφρενα σε κάποιες περιπτώσεις, πέφτοντας πάνω στη σκληρή

πραγματικότητα της ύφεσης και της μείωσης της πραγματικής οικονομίας. Παρόλα αυτά ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών έχει πολλά ακόμα να δώσει, η σύγχρονη ψηφιακή τεχνολογία είναι βασισμένη στο internet και στον κλάδο τηλεπικοινωνιών εταιρείες, στη παγκόσμια αγορά οι εταιρείες επενδύουν τεράστια ποσά στην έρευνα και την ανάπτυξη, κάνουν στρατηγικές συμμαχίες και εξαγορές προκειμένου να παραμείνουν οι βασικοί παίκτες στην παγκόσμια αγορά. Ο κλάδος αυτός είναι τόσο ανταγωνιστικός που μέσα σε ελάχιστο χρονικό διάστημα έχει εξαφανίσει εταιρείες που ήταν οικονομικοί κολοσσοί και ο κυριότερος λόγος ήταν ότι δεν μπόρεσαν να είναι κοντά στις τεχνολογικές εξελίξεις.

Στην Ελλάδα ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών εκπροσωπείται από τρεις βασικούς παρόχους χρησιμοποιώντας την μέθοδο του Franchise ως βασική επιλογή ανάπτυξης του δικτύου τους. Προσπαθήσαμε μέσα από τη μελέτη να προσεγγίσουμε τόσο τα μακροοικονομικά στοιχεία του κλάδου όσο και να επικεντρωθούμε σε οικονομικά στοιχεία επιχειρηματικών μονάδων που βρίσκονται σε λειτουργία, προκειμένου αρχικά να δούμε σε πρώτη φάση μερικά από τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν, αλλά και σε δεύτερη φάση να ερευνήσουμε και να αξιολογήσουμε τα οικονομικά μεγέθη τους, την τελευταία πενταετία και πως αυτά έχουν εξελιχθεί την περίοδο της κρίσης και των μνημονίων. Η πτώση των οικονομικών μεγεθών και των αποτελεσμάτων είναι μεγάλη τα τελευταία χρόνια. Η πτώση του τζίρου και οι αλλαγές στις καταναλωτικές προτιμήσεις σε συνδυασμό με προσπάθεια των εταιρειών να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών τους, με προσφορές και μειώσεις των τιμών για τις υπηρεσίες που προσφέρουν αποτυπώνονται σε αυτή τη μελέτη. Το βασικό ερώτημα είναι ένα: «αξίζει τον κόπο να επενδύσει κάποιος ένα καθόλου ευκαταφρόνητο ποσό, προκειμένου να αγοράσει μια επιχειρηματική μονάδα αντιπροσώπου κινητής τηλεφωνίας;» η απάντηση δε μπορεί να είναι συγκεκριμένη γιατί εξαρτάται όπως είδαμε από πολλούς παράγοντες, αρχικά

από τον ίδιο τον επιχειρηματία, την Εταιρεία, την αρχική συμφωνία και φυσικά το γενικότερο περιβάλλον. Όμως από τη μελέτη μας είδαμε, τόσο οι μονάδες που βρίσκονται σε λειτουργία όσο και το μοντέλο που αξιολογήσαμε βγάλαμε το συμπέρασμα ότι έστω και με αρκετές παραδοχές πρόκειται για βιώσιμες επιχειρηματικές μονάδες. Δεν μπορεί να παραβλέψει κανείς ότι τα κέρδη μειώνονται τα τελευταία χρόνια, παρόλα αυτά ακόμα οι επιχειρήσεις αυτές αντέχουν πόσο μάλλον αν τελικά μπορέσει η Ελλάδα να ξεφύγει από αυτή τη δύσκολη συγκυρία που βρίσκετε και μπορέσει να βρεθεί στο δρόμο της πολυπόθητης ανάπτυξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

Σύνοψη – Συμπεράσματα

Το Franchise στην ουσία είναι μια συμφωνία μεταξύ δύο επιχειρηματιών του δικαιοδότη και του δικαιοχρήστη, σε αυτή τη συμφωνία τα δύο μέρη συμφωνούν τους όρους οι οποίοι θα αντιπροσωπεύσουν το πλαίσιο για την μετέπειτα πορεία της συνεργασίας τους. Οι όροι αυτοί συνήθως είναι αυστηροί και τις περισσότερες φορές είναι γραμμένοι στα μέτρα που ορίζει ο δικαιοδότης, παρόλα αυτά το επιχειρηματικό μοντέλο του Franchise στηρίζεται σε μια βασική κεντρική ιδέα «win to win» να κερδίσουν και τα δύο μέρη το μερίδιο που τους αναλογεί.

Το Franchise ξεκίνησε από της Ηνωμένες πολιτείες Αμερικής αλλά γρήγορα εξαπλώθηκε στη παγκόσμια αγορά, είναι αναμφισβήτητα η μορφή επένδυσης με το μικρότερο επιχειρηματικό ρίσκο, το «όλα στο πιάτο» ίσως είναι η φράση που αντιπροσωπεύει αυτή επιχειρηματική στρατηγική, για το λόγο αυτό πολλοί νέοι επιχειρηματίες την επιλέγουν και δεν πάνε σε άλλες μεθόδους που να έχουν μεγαλύτερη ευελιξία στα επιχειρηματικά τους σχέδια και ίσως και περισσότερα κέρδη. Στην Ελλάδα το Franchise ξεκίνησε το 1976 και αποτέλεσε μια βασική στρατηγική ανάπτυξης για πολλές αλυσίδες, η ανοδική πορεία των καταστημάτων franchise στην αγορά διακόπηκε το 2011 όπου η χώρα μας μπήκε σε περίοδο ύφεσης, στη περίοδο της κρίσης οι μεγάλες αλυσίδες προσαρμόστηκαν στα νέα δεδομένα της αγοράς και αμύνθηκαν με πιο παραδοσιακούς τρόπους ανάπτυξης αυξάνοντας τα εταιρικά τους καταστήματα και μειώνοντας τα Franchise. Ο κλάδος των τροφίμων, της εστίασης, των υπηρεσιών, έχει τα υψηλότερα ποσοστά σε αριθμό καταστημάτων Franchise

στην Ελλάδα, όμως δεν μπορεί να παραβλέψει κανείς και τους γρήγορους ρυθμούς θνησιμότητας. Μεγάλες παγκόσμιες αλυσίδες προσπάθησαν να αναπτυχθούν με τη μέθοδο του franchise, παρόλο που είχαν την τεχνογνωσία δεν τα κατάφεραν, εταιρείες που εμφανίστηκαν και εξαφανίστηκαν σαν διάπροντες αστέρες μας κάνει να σκεφτούμε ότι μια επιγραφή και ένα γνωστό όνομα μπορεί να είναι μια καλή αφετηρία αλλά μόνο αυτά δεν φτάνουν να εξασφαλίσουν την επιτυχία. Πολλοί και σύνθετοι παράγοντες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό και κρίνουν την επιτυχία ή την αποτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος. Όμως αν υπάρχει ένα σωστό επιχειρηματικό πλάνο εάν έχει αξιολογηθεί σωστά το περιβάλλον, η επιλογή των συνεργατών είναι στη σωστή κατεύθυνση, η επιτυχία έχει πιθανότητες να έρθει πολλαπλασιαστικά από το εάν επιχειρούσε κάποιος από μόνος του να ξεκινήσει μια επιχειρηματική επένδυση από την αρχή.

Δυστυχώς στην Ελλάδα το νομικό πλαίσιο για τις συμβάσεις δικαιόχρησης στην ουσία είναι ανύπαρκτο, οι νόμοι και ο Αστικός Κώδικας που ισχύει γενικά για όλες τις συμβάσεις καλύπτουν και αυτές του Franchising. Αυτό αποτελεί πρόβλημα για μια επιχειρηματική επένδυση που στην ουσία στηρίζετε αποκλειστικά σε ένα συμβόλαιο, με αποτέλεσμα όροι των συμφωνητικών να καταπατώνται άλλοτε από το δικαιοδότη και άλλοτε από το δικαιοχρήστη, καταγγελίες των συμβάσεων να γίνονται και να καταλήγουν στα Ελληνικά Δικαστήρια, ακόμα και βασικοί κανόνες του αθέμιτου ανταγωνισμού να καταστρατηγούνται χωρίς να μπορούν οι δύο πλευρές να αντιδράσουν. Το νομικό αυτό κενό θα πρέπει κάποια στιγμή να καλυφθεί και να γίνει πρόβλεψη για ευέλικτες συμβάσεις στα πλαίσια που ορίζουν Ευρωπαϊκοί κανόνες του σύγχρονου ανταγωνισμού και επιχειρηματικότητας.

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών Παγκοσμίως αλλά και στην Ελλάδα αποτελεί βασικό πυλώνα της ανάπτυξης και του εκσυγχρονισμού, σε μια περίοδο που έχουμε μπει για τα καλά στη ψηφιακή τεχνολογία και το διαδίκτυο.

Ένας κλάδος που αναπτύσσετε με σταθερούς ρυθμούς στις περισσότερες περιοχές του πλανήτη δεν μπόρεσε να μείνει ανεπηρέαστος στην περίοδο της ύφεσης, ο κύκλος εργασιών, οι επενδύσεις, ο αριθμός εργαζομένων όλα τα στοιχεία δείχνουν τα τελευταία χρόνια ότι βρισκόμαστε σε μια καθοδική τροχιά, η πορεία αυτή όμως φαίνεται ότι ανακόπτεται τα τελευταία δύο χρόνια. Σε μια άκρος ανταγωνιστική αγορά οι τρεις βασικοί παροχοί κινητής τηλεφωνίας Cosmote, Vodafone, Wind, ανέπτυξαν το δίκτυό τους με τη μέθοδο του Franchise. Μέσα από την έρευνα που κάναμε μας δόθηκε η ευκαιρία να δούμε με πραγματικά στοιχεία την ανάπτυξη μια τέτοιας επιχείρησης προβλήματα που μπορούν να υπάρχουν κατά την λειτουργία τους αλλά και να αναλύσουμε ως ένα βαθμό τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των μεγεθών αυτών. Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει η έρευνα που κάναμε για μια μικρή ομάδα ομοειδών επιχειρήσεων όπου τα συμπεράσματα μας συνέπιπταν με την πορεία ολόκληρου του κλάδου. Η βιωσιμότητα μιας τέτοιας επιχείρησης εξαρτάτε κατά ένα μεγάλο βαθμό από τα έσοδα των υπηρεσιών που παρέχει ως αντιπρόσωπος κινητής και σταθερής τηλεφωνίας. Παρόλο που θα μπορούσε να πει κανείς ότι πλέον είναι μια κορεσμένη αγορά που έχει εξαντλήσει τις αντοχές της, η συνεχή αναβάθμιση των υπηρεσιών, οι εξελίξεις στην τεχνολογία και οι προτιμήσεις των καταναλωτών, δίνουν συνέχεια κίνητρο και όραμα στον νέο επενδυτή για το παρόν και το μέλλον της επιχειρηματικής του προσπάθειας.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Αγαλλοπούλου Π. (1997). *Βασικές Έννοιες Αστικού Δικαίου*: Κομοτηνή ,Σάκκουλας Αντ.Ν.
- Γεωργακόπουλος Λ.(1995), *Εγχειρίδιο εμπορικού δικαίου – έμποροι* Γενικό μέρος, Αθήνα: Σάκκουλας Π.Ν.
- Γεωργιάδης Α.(1998). *Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης Οικονομίας* , Αθήνα: Σάκουλας Αντ. Ν.
- Γκοτσοπούλου,Ν.(2008). *Εμπορικές Συμβάσεις-Σύγχρονα κάθετα συστήματα διανομής*. Αθήνα: Κατσαρού Ν.Β.
- Δαντόγλου,Δ.(2012).*Ατομικά Δικαιώματα 4^η έκδοση*. Αθήνα: Σάκουλας Αντ.Ν.
- *Έρευνα Franchise 2016, Αναδιάρθρωση και νέες Προοπτικές, Franchise Success*, 2016, Ετήσια έκδοση.
- Κάζης Δ. & Τσαγκούρης Θ. (2004), *Franchising: Αξιολόγηση και προοπτικές της δικαιόχρησης*, Αθήνα, Κέντρο Προγραμματισμού και οικονομικών Ερευνών.
- Καραθανάσης Γ. (2001), *Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Διοικητική*, Πάτρα: ΕΑΠ
- Καρβούνης, Σ..(2000). *Οικονομοτεχνικές μελέτες: Μεθοδολογία – Τεχνικές – Θεωρία*, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
- Κωστάκη ,Δ.(2005), *Προστασία περιοχής αποκλειστικότητας,Franchise Success*,Τεύχος Νο 20.
- Κωστάκης Δ.(1998).*Franchising:Νομική και επιχειρηματική Διάσταση*, Αθήνα: Νομική βιβλιοθήκη.
- Κωστάκης, Δ.(2002). *Franchising: Νομική και επιχειρηματική Διάσταση*, Αθήνα: Νομική βιβλιοθήκη.

- Μαργαρίτης Ε.(2016), *Συνδεδεμένες Συμβάσεις Franchise*, Αθήνα: Σάκουλας Π.Ν.
- Παπαδόπουλος Ι., Αγατσιώτη Ε., Βιλαώρα Α. (2009), Εφαρμογή του συστήματος Franchise στις Ελληνικές Επιχειρήσεις Επίπλου, *Περιοδικό Επιπλέον*, Τεύχος Νο 3.
- ΣΕΠΕ (2014), Έρευνα για την Αγορά τεχνολογιών πληροφορικής & επικοινωνιών 2014/2015, Τεύχος Ιουνίου & Ιουλίου Νο 6.
- ΣΕΠΕ (2016), Έρευνα για την Αγορά τεχνολογιών πληροφορικής & επικοινωνιών 2015/2016, Τεύχος Φεβρουαρίου Νο 10.
- ΣΕΠΕNEWS, Έρευνα: Η αγορά ψηφιακής Τεχνολογίας στην Ελλάδα και παγκόσμια, Ιανουάριος - Μάρτιος 2016 Τεύχος Νο 43.
- Σουφλερός Η.(1989), *Οι συμβάσεις Franchising στο Ελληνικό Δίκαιο και στο κοινοτικό Δίκαιο Ανταγωνισμού*, Αθήνα :Σάκουλας Αντ. Ν.
- Σπυριδάκης Μ.(2007), *Franchising*, Αθήνας: Σάκουλας Αντ.Ν.
- Τσώλας Γ.(2002), *Εκπόνηση οικονομοτεχνικών μελετών* .Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη

Ξενόγλωσση

- G. Stigler (1942), Extend and basis of monopoly, *American Economic Review*
- ICAP, (2005), Κλαδική Μελέτη για το Franchising,
- J. Markham (1950).An alternative approach to the concept of workable competition, *American Economic Review*
- J.M.Clark (1940). Towardaconceptofworkablecompetition, *American Economic Review*

- Nancy L., (1995), Ownership rights and incentives in franchising, Journal of Business Venturing, New York .
- O. Blanchard (2011) Macroeconomics, Pearson
- Pebble J., and Hoffman R., (1994), Competitive Advantage through Specialty Franchise, Journal of Services Marketing
- Štensová (2004). Financing Franchising, University of Economics in Bratislava

Ηλεκτρονικές πηγές

- Κλαδική Μελέτη της Icap για το franchise , Δημοσιεύθηκε 12/1/2006 από το:

<http://www.euro2day.gr/specials/topics/article/94316/kladikh-meleth-ths-icap-gia-to-franchise.html>.

- Ρουσόπουλος Π., (2015), Ολοκληρωμένο Concept: Η βάση για μια επιτυχημένη αλυσίδα , Δημοσιεύτηκε την 4/7/2015 από το:

<http://www.franchiseblog.gr/?p=2388>

- Μανδραβέλης Β., (2015), Πέντε όμιλοι ελέγχουν πλέον των τηλεπικοινωνιακό κλάδο, Δημοσιεύτηκε την 20/6/2015 από το:

<http://www.kathimerini.gr/820159/article/oikonomia/epixeirhseis/pente-omiloi-elegxoun-pleon-ton-thlepikoinwniako-klado>

- Ηγουμενίδη Τ., (2016), Μεταβολές στα μερίδια αγοράς κινητής τηλεφωνίας, Δημοσιεύτηκε από το:

<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1129587/metaboles-sta-meridia-agoras-kinitis-tilefonias>

- Καραμανώλη Ε., (2011), «Καθαρή» η εξαγορά της Γερμανός από τη Cosmote, Δημοσιεύτηκε την 11/1/2011 από το:

<http://www.euro2day.gr/news/economy/article/621979/katharh-h-exagora-ths-germanos-apo-cosmote.html>

- Franchise Bussines, (2016), *Η κρίση δημιουργεί ευκαιρίες ή απλά σηματοδοτεί μια αγορά μόνο για παίκτες*, Δημοσιεύτηκε την 24/2/2016 από το:

<http://www.franchise.gr/2013-04-30-07-37-41/manifesto-franchise.html>

- FortuneFreece,(2014), *Business Stories Γιατί δεν πέτυχαν στην Ελλάδα*, Δημοσιεύτηκε από το:

<http://www.fortunegreece.com/article/giati-den-petichan-stin-ellada/>

Οικονομικές Καταστάσεις & Πληροφοριακά Δελτία

- Πληροφοριακό Δελτίο της Cosmoholding Cyprus Limited, JPMorgan, 2006
- Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις ΟΤΕ Έτος Αναφοράς 2015
- Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ Έτος Αναφοράς 2010
- Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ Έτος Αναφοράς 2011
- Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ Έτος Αναφοράς 2012
- Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ Έτος Αναφοράς 2013
- Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ Έτος Αναφοράς 2014