

Δέσποινα Β. Μπουντούση
Πτυχιούχος Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης Α.Σ.Ο.Ε.Ε.

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING
ΚΑΙ ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΟΥ

Εργασία υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων
του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
του Πανεπιστημίου Πειραιώς

2003

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική εργασία αναφέρεται στο θεσμό της δικαιόχρησης (Franchising) και στις πηγές χρηματοδότησής του.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται ο ορισμός και η προέλευση της λέξης Franchising.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια του Franchising και παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξή του. Γίνεται αναφορά στις συμβάσεις Franchising και στις υποχρεώσεις των συμβαλλομένων. Επίσης αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του Franchising.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάπτυξη του Franchising στην Ελλάδα και το νομικό του πλαίσιο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι πηγές χρηματοδότησης του Franchising.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>1</u>	<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	1
<u>2</u>	<u>Η ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING</u>	5
<u>2.1</u>	<u>Η έννοια του Franchising</u>	5
<u>2.2</u>	<u>Ιστορική εξέλιξη του Franchising</u>	10
<u>2.3</u>	<u>Σύγχρονα στοιχεία για το franchising</u>	14
<u>2.4</u>	<u>Είδη συμβάσεων Franchising</u>	16
<u>2.5</u>	<u>Μορφή και περιεχόμενο της σύμβασης Franchising</u>	22
<u>2.6</u>	<u>Υποχρεώσεις των συμβαλλομένων</u>	26
<u>2.7</u>	<u>Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Franchising</u>	28
<u>3</u>	<u>ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</u>	35
<u>3.1</u>	<u>Ανάπτυξη του franchising στην Ελλάδα</u>	35
<u>3.2</u>	<u>Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδας</u>	59
<u>3.3</u>	<u>Εταιρίες που λειτουργούν με το σύστημα franchising</u>	60
<u>3.4</u>	<u>Εταιρίες εξειδικευμένες στην ανάπτυξη επιχειρήσεων μέσω του Franchising</u>	67
<u>3.5</u>	<u>Νομικό πλαίσιο του θεσμού franchising</u>	73
<u>4</u>	<u>ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΟΥ FRANCHISING</u>	79

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Franchising είναι ένα σύστημα προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών στην καταναλωτική αγορά, το οποίο βασίζεται στη συνεργασία μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων, που συνήθως αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους σε διαφορετικές βαθμίδες της αγοράς.

Ως μέθοδος ανάπτυξης, το Franchising επιτρέπει σε μία εταιρεία (δικαιοπάροχος - δότης - franchisor) να δημιουργήσει νέα σημεία πώλησης, χωρίς άμεση εκταμίευση ιδίων κεφαλαίων. Την όλη επένδυση αναλαμβάνει ο νέος επιχειρηματίας (δικαιοδόχος - λήπτης - franchisee), πάντα με τα πρότυπα και την καθοδήγηση της μητρικής εταιρείας.

Η λέξη «franchise» προέρχεται από τη γαλλική λέξη «affranchir», η οποία σημαίνει «δίνω την ελευθερία». Στις Η.Π.Α. αλλά και τη Μεγάλη Βρετανία το franchising αποκαλείται πολλές φορές ως η ευκαιρία «αγοράς μιας δουλειάς» (you buy a job). Τόσο στις Η.Π.Α., όσο και στη Μεγάλη Βρετανία ο θεσμός είναι ιδιαίτερα δημοφιλής, γιατί όπως υποστηρίζεται από τους ανθρώπους με πολυετή εμπειρία και παρουσία στο χώρο, «δεν υπάρχει καλύτερο από το να τρέχεις μία επιχείρηση με ένα ήδη αναγνωρισμένο όνομα, ικανό να πουλήσει από την πρώτη στιγμή».

2 Η ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING

2.1 Η έννοια του Franchising

2.1.1. Το franchising αποτελεί μία θεσμοθετημένη μέθοδο επέκτασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, μέσω της δημιουργίας νέων επιχειρηματικών μονάδων (δικαιοδόχοι ή franchisees), οι οποίες διατηρούν την αυτονομία τους και το διαφορετικό ιδιοκτησιακό καθεστώς σε επίπεδο προσώπων, αλλά από την άλλη πλευρά προσφέρουν υπηρεσίες ή διαθέτουν προϊόντα σε έναν ήδη δοκιμασμένο και επιτυχημένο τομέα, ακολουθώντας τα συγκεκριμένα πρότυπα που θέτει ο αρχικός επιχειρηματίας (δικαιοπάροχος ή franchisor).

Στην πράξη το franchising είναι μία ιδιόρρυθμη περίπτωση επιχειρηματικής συνεργασίας, καθώς δείχνει να διαθέτει - χωρίς αυτό να είναι απόλυτα ακριβές - τα χαρακτηριστικά μίσθωσης ενός προσοδοφόρου αντικειμένου, της προσφοράς υπηρεσιών και τέλος της παροχής εντολών από το δικαιοπάροχο προς το δικαιοδόχο.

Οι δύο πλευρές οι οποίες συμμετέχουν ενεργά στο σύστημα franchising είναι ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος.

Ο δικαιοπάροχος αποτελεί συνήθως μία επιτυχημένη επιχειρηματική μονάδα, η οποία διαθέτει άριστη γνώση σε επίπεδο παραγωγικής

διαδικασίας και τεχνολογίας, αλλά και υψηλή εμπειρία και οργανωτική υποδομή στην παραγωγή ή την πώληση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Τα προαναφερθέντα στοιχεία αποτελούν το «πακέτο franchising», το οποίο ο δικαιοπάροχος διατίθεται να μεταπωλήσει σε έναν ενδιαφερόμενο (το δικαιοδόχο), που επιθυμεί να εκμεταλλευθεί μία ήδη επιτυχημένη επιχειρηματική «συνταγή» υπό συγκεκριμένους όρους και με την εφαρμογή προκαθορισμένων προτύπων. Ο δικαιοπάροχος είναι αυτός που έχει τη δυνατότητα (βάσει του θεσμικού πλαισίου) τόσο να δημιουργήσει ένα δίκτυο καταστημάτων, τα οποία εκμεταλλεύονται στο σύνολό τους την αρχική του ιδέα, όσο και να «επιβάλλει» ομοιόμορφες συνθήκες και τρόπους πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών του σε ολόκληρη την έκταση του δικτύου.

Ο δικαιοδόχος αποτελεί συνήθως έναν υποψήφιο επιχειρηματία (ανεξάρτητο φυσικό ή νομικό πρόσωπο) που του αρέσει να δοκιμάζει μία επιτυχημένη στην πράξη ιδέα. Με τον τρόπο αυτό περιορίζεται δραστικά το ρίσκο το οποίο θα προερχόταν από την αβεβαιότητα της αποδοχής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, εάν ο επιχειρηματίας άρχιζε την προσπάθειά του από το μηδέν, χωρίς να γνωρίζει παράλληλα το βαθμό στον οποίο οι καταναλωτές θα προτιμούσαν αυτά που θα προσέφερε στην αγορά. Ο δικαιοδόχος λοιπόν μπορεί να συμμετέχει ως δεύτερο μέλος στην επιχειρηματική συνεργασία franchising λόγω των ισχυρών προσδοκιών που έχει για τη μερική τουλάχιστον εξασφάλιση της επιτυχίας του εγχειρήματός του.

Κατά την έναρξη της επιχειρηματικής συνεργασίας, ο δικαιοπάροχος μεταβιβάζει το «πακέτο franchising» προς χρήση και εκμετάλλευση στο δικαιούχο, έναντι μιας πάγιας αμοιβής ή σε ορισμένες περιπτώσεις έναντι ποσοστών συμμετοχής στα κέρδη. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα είδος συνεταιρικής σχέσης μεταξύ του δικαιοπαρόχου και του δικαιούχου, καθώς η κοινή συμμετοχή των δύο μερών στα επιτευχθέντα αποτελέσματα τους παρέχει υψηλά κίνητρα να επιτύχουν στη συνεργασία τους, ώστε το οικονομικό αποτέλεσμα να είναι το μέγιστο δυνατό.

Ο δικαιούχος πωλεί το προϊόν ή την υπηρεσία για τα οποία του μεταβιβάστηκαν τα δικαιώματα χρήσης από το δικαιοπάροχο, στο όνομά του και αποκλειστικά για ίδιο όφελος. Βάσει των κανόνων λειτουργίας του δικτύου, ο δικαιούχος «αποδίδει» στο δικαιοπάροχο μία αμοιβή που αποτελείται από δύο μέρη: Το πρώτο μέρος (entry fee) καταβάλλεται εφάπαξ, ως τίμημα για τη δυνατότητα εισχώρησης του δικαιούχου στο δίκτυο και εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων που του παραχωρήθηκαν. Το δεύτερο μέρος καταβάλλεται περιοδικά (με την παρακράτηση μέρους των πωλήσεων ή και των κερδών σε τακτά χρονικά διαστήματα) ως ένα είδος μισθώματος.¹

2.1.2. Η έννοια τριών από τους σημαντικότερους όρους των συμφωνιών Franchise αναφέρεται παρακάτω:

¹ Ν. Γεωργιάδης, Franchising Επιχειρηματική συνεργασία ή δικαιόχρηση, Χρήμα 16-5-97, σελ. 19 -20

α) **Franchise** είναι το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, που αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων (πινακίδες), πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για τη μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

β) **Συμφωνία Franchise** είναι η συμφωνία μεταξύ δύο επιχειρήσεων κατά την οποία η μια επιχείρηση (η δικαιοπάροχος) παραχωρεί στην άλλη (τη δικαιοδόχο) έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του Franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών. Η συμφωνία franchise περιλαμβάνει υποχρεώσεις που αφορούν:

- τη χρήση κοινής επωνυμίας ή πινακίδας καταστήματος και την ενιαία εμφάνιση των χώρων και των μεταφορικών μέσων που καθορίζονται στη σύμβαση

- την κοινοποίηση από τον δικαιοπάροχο στο δικαιοδόχο τεχνογνωσίας

- τη συνεχή παροχή εκ μέρους του δικαιοπαρόχου στο δικαιοδόχο εμπορικής και τεχνικής υποστήριξης κατά τη διάρκεια ισχύος της συμφωνίας».

γ) **Τεχνογνωσία** είναι το σύνολο των μη κατοχυρωμένων με ευρεσιτεχνία πρακτικών πληροφοριών που προκύπτουν από την εμπειρία και από δοκιμές του δικαιοπαρόχου και οι οποίες είναι εμπιστευτικές, ουσιαστικής σημασίας και προσδιορισμένες.

2.1.3. Η Βρετανική Ομοσπονδία Franchise (British Franchise Association) έχει διατυπώσει τον εξής ορισμό για το franchising:

Franchising είναι μία συμβατική άδεια που παρέχεται από ένα πρόσωπο (τον franchisor) σε ένα άλλο (τον franchisee) η οποία:

α) επιτρέπει ή απαιτεί από τον franchisee να φέρει σε πέρας, κατά την περίοδο που διαρκεί το franchise, μια συγκεκριμένη δραστηριότητα χρησιμοποιώντας ένα συγκεκριμένο όνομα που ανήκει ή συνδέεται με τον franchisor,

β) δίνει το δικαίωμα στον franchisor να ασκεί συνεχή έλεγχο κατά τη περίοδο του franchise στον τρόπο με τον οποίο ο franchisee πραγματοποιεί τη δραστηριότητα που είναι το αντικείμενο του franchise

γ) υποχρεώνει τον franchisor να παρέχει στο franchisee βοήθεια για να φέρει σε πέρας τη δραστηριότητα που αποτελεί το αντικείμενο του franchise (σε σχέση με την οργάνωση της επιχείρησης του franchisee, την εκπαίδευση του προσωπικού κ.λ.π.)

δ) απαιτεί από τον franchisee περιοδικά, κατά τη διάρκεια που ισχύει το franchise, να πληρώνει στο franchisor ένα χρηματικό ποσό ως αμοιβή για το franchise ή για τα εμπορεύματα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται από τον franchisor στον franchisee, και

ε) δεν είναι μια συναλλαγή μεταξύ μιας μητρικής εταιρίας και της θυγατρικής της ή μεταξύ θυγατρικών της ίδιας μητρικής εταιρίας, ή μεταξύ ενός προσώπου και μιας εταιρίας που ελέγχεται από αυτόν.²

2.2 Ιστορική εξέλιξη του Franchising

2.2.1 Οι ρίζες της βασικής μορφής του franchising μπορούν να εντοπισθούν στο Μεσαίωνα. Συγκεκριμένα στους βαρώνους παραχωρούνταν από το βασιλέα το προνόμιο (franchise) της συγκέντρωσης των φόρων μιας συγκεκριμένης περιοχής, σε αντάλλαγμα διαφόρων υπηρεσιών, όπως της διάθεσης στρατού για ένα πόλεμο.

Μια, κατά κάποιο τρόπο μορφή franchising συναντάται στο βρετανικό σύστημα «tied house», που χρησιμοποιήθηκε από τους ζυθοποιούς στις αρχές του 1800. Η αυξημένη διάθεση του οινοπνεύματος είχε προκαλέσει κοινωνικό θέμα. Η εισαχθείσα τότε νομοθεσία στη Μ. Βρετανία είχε σκοπό να περιορίσει τις πωλήσεις οινοπνεύματος σε εκείνους που λειτουργούσαν

² J.Stanworth & B.Smith, The Barclay's Guide to Franchising for the Small Business, εκδ. Blackwell, σελ. 7

με άδεια και επίσης να απαιτήσει οι ξενοδόχοι να βελτιώσουν το περιβάλλον της οينوποιίας.

Αυτό είχε δύο άσχημα αποτελέσματα: Πρώτον αυξήθηκε η αξία των ξενοδοχείων που διέθεταν άδεια με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η αγορά ενός ξενοδοχείου. Δεύτερον αυτά που διέθεταν άδεια συχνά δεν διέθεταν επαρκή κεφάλαια για να βελτιώσουν τις εγκαταστάσεις τους με αποτέλεσμα να αποτυγχάνουν στη δραστηριότητά τους.

Το σύστημα «tied house» αναπτύχθηκε ως αμυντικός μηχανισμός από τους ζυθοποιούς για να διατηρήσουν τις διεξόδους των πωλήσεών τους. Αντί για τη λήψη ενός δανείου ή τη μίσθωση της ιδιοκτησίας, ο ζυθοποιός ασφάλιζε το ξενοδοχείο ως αποκλειστικό σημείο πώλησης της μπίρας και των ποτών του. Το σύστημα «tied house» αποδείχθηκε ως ένας αποκλειστικός επιχειρηματικός μηχανισμός ο οποίος συνεχίζεται ακόμη και σήμερα.

2.2.2 Ο θεσμός του franchising πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ στο τέλος του 19ου αιώνα. Η πρώτη αναγνωρίσιμη μορφή franchising εμφανίστηκε όταν η εταιρεία ραπτομηχανών Singer εγκατέστησε ένα σύστημα κατασκευαστή/λιανοπωλητή, προκειμένου να οργανώσει το δίκτυο διανομής της, στην περίοδο μετά τον Εμφύλιο Πόλεμο. Το παράδειγμά της ακολούθησαν οι εταιρείες αυτοκινήτων, οι εταιρείες διανομής πετρελαιοειδών και οι βιομηχανίες μπίρας και αναψυκτικών.

Όμως η μεγάλη ανάπτυξη του θεσμού του franchising εμφανίζεται μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο λόγω των συνθηκών που επικρατούσαν τότε, δηλαδή την ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής και προσφοράς υπηρεσιών σε συνδυασμό με την έλλειψη δικτύων διανομής και των ανάλογων οικονομικών μέσων για τις απαιτούμενες επενδύσεις.

Στις ΗΠΑ ο θεσμός αυτός εξαπλώθηκε σε όλους τους κλάδους του αυτοκινήτου (τεχνική συντήρηση, επισκευές, service, συμπληρωματικός εξοπλισμός κλπ.), τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τις λογιστικές και διαφημιστικές υπηρεσίες, τον κλάδο τροφίμων και των εστιατορίων άμεσης εξυπηρέτησης.

Το 1978 ψηφίστηκε ο Νόμος «Franchising and Business Opportunity Ventures Regulations Rule», που είναι γνωστός ως «Full Disclosure Rule», ο οποίος υποχρεώνει τον δικαιοπάροχο να παρέχει όλες εκείνες τις απαραίτητες πληροφορίες που θα επιτρέψουν στον υποψήφιο δικαιοδόχο να κάνει τις σχετικές επιλογές του ελεύθερα και με βάση το συμφέρον του.

2.2.3 Στην Ευρώπη, ο θεσμός του Franchising αντιμετωπίστηκε στην αρχή με επιφυλακτικότητα και ο ρυθμός ανάπτυξής του ήταν συγκρατημένος. Μετά την εισβολή όμως Αμερικανικών κολοσσών (δικαιοπαρόχων) στον Ευρωπαϊκό χώρο εκδηλώθηκε αυξημένο ενδιαφέρον από τον

επιχειρηματικό κόσμο της Ευρώπης, για το σύγχρονο αυτό σύστημα εμπορικής συνεργασίας.

Το 1972 ιδρύθηκε ως μια διεθνής μη κερδοσκοπική εταιρία η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise (European Franchise Federation - EFF). Μέλη της EFF είναι οι περισσότερες εθνικές εταιρίες ή ομοσπονδίες Franchise που ιδρύθηκαν στην Ευρώπη. Συγκεκριμένα μέλη της είναι οι εθνικές εταιρίες ή ομοσπονδίες Franchise της Αυστρίας, του Βελγίου, της Γαλλίας, της Γερμανίας, της Δανίας, της Ιταλίας, της Μεγάλης Βρετανίας, της Ολλανδίας, της Ουγγαρίας, της Πορτογαλίας, της Σουηδίας και της Τσεχίας. Το EFF δέχεται επίσης ως συνεργαζόμενα (Associate) μέλη και μη Ευρωπαϊκές εταιρίες ή ομοσπονδίες Franchise.

Η EFF συνέταξε ένα Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας (European Code of Ethics - Code de Deontologie Europeen de la Franchise) ο οποίος επαναλαμβάνει ορισμένες αρχές του αντίστοιχου Γαλλικού Κώδικα Δεοντολογίας και χρησιμοποιεί στοιχεία από το κώδικα πρακτικής του franchising που καθιέρωσε το Βελγικό Franchise Association. Ο Κώδικας αυτός θέτει τις βασικές αρχές του επαγγέλματος και του κανόνος που θα διέπουν το franchising.

Οι στόχοι του EFF είναι:

- 1) Η προώθηση του franchising στην Ευρώπη.

2) Η προστασία του τομέα του franchise με τη προώθηση του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας.

3) Ο επηρεασμός και η ενθάρρυνση της ανάπτυξης του franchising στην Ευρώπη.

4) Η εκπροσώπηση των συμφερόντων του τομέα του franchise σε διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι π.χ. το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο.

5) Η προώθηση και εκπροσώπηση παγκόσμια του κλάδου του Ευρωπαϊκού Franchise και των μελών του.

6) Η ανταλλαγή πληροφοριών και τεκμηρίωσης μεταξύ εθνικών εταιριών ή ομοσπονδιών στην Ευρώπη και παγκόσμια.

7) Η παροχή υπηρεσιών προς τα μέλη των εταιριών.³

2.3 Σύγχρονα στοιχεία για το franchising

Στον παρακάτω πίνακα δίνονται πληροφορίες του EFF για το 1993 που αφορούν τα μέλη του και τον αριθμό των franchisors, τον αριθμό των

³ Γ.Τ.Λαζαρίδη, Σύγχρονες μορφές Χρηματοδότησης, Θεσσαλονίκη 1997, σελ. 128-129

franchisees, τον ετήσιο κύκλο των εργασιών τους και τον αριθμό των απασχολουμένων στο franchising.

ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΣΤΙΣ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1993

ΧΩΡΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ FRANCHISORS	ΑΡΙΘΜΟΣ FRANCHISEES	ΕΤΗΣΙΟΣ ΚΥΚΛΟΣ (ΔΙΣΕΚ. ECU)	ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ
Αυστρία	170	2.700		
Βέλγιο	135	2.495		
Γαλλία	500	30.000	31	310.000
Γερμανία	420	18.000	10	
Δημ. Τσεχίας	40	80	0,83	760
Δανία*	42	500		
Ιταλία	361	17.500	7,5	50.000
Ισπανία	250	20.000	2,3	
Μεγ. Βρετανία	396	24.900	6,4	188.500
Νορβηγία*	125	3.500	3	
Ολλανδία	340	12.120	6,8	69.750
Ουγγαρία	150	1.000		10.000
Πορτογαλία	70			
Σουηδία	200	9.000	3,6	

* Στοιχεία της 31.12.1992

Η Διεθνής Ομοσπονδία Franchise (International Franchise Association - IFA) σύμφωνα με διάφορες έρευνες που έχει πραγματοποιήσει, δημοσιεύει τα παρακάτω στοιχεία:

- Ένα νέο Franchise ανοίγει κάθε 6,5 λεπτά σε κάθε εργάσιμη ημέρα.
- Το 94% των ιδιοκτητών μιας επιχείρησης Franchise είναι επιτυχημένοι.
- Το 75% των ιδιοκτητών Franchise θα επαναλάμβαναν την επένδυσή τους με τον τρόπο αυτό.
- Μόνο το 39% των Αμερικανών όμως θα επαναλάμβανε την επιλογή του επαγγέλματός ή της επιχείρησής τους.
- Σε μελέτες που έγιναν από το 1971 έως το 1987 λιγότερες από 5% των επενδύσεων Franchise απέτυχαν σε ετήσια βάση.
- Από το 1994 έως το 1995 οι μονάδες Franchise επεκτάθηκαν σχεδόν 8,6% (από 39.621 σε 43.020).
- Το Franchising υπολογίζεται να έχει ετησίως περισσότερα από 800 δις \$ σε πωλήσεις (το 40% όλων των λιανικών πωλήσεων).
- Περισσότερα από 8 εκατομμύρια άτομα εργάζονται σε επιχειρήσεις Franchise.

2.4 Είδη συμβάσεων Franchising

1) Ανάλογα με το αντικείμενό τους, οι συμβάσεις Franchising μπορούν να διακριθούν στις εξής μορφές: 1) Franchising διανομής, 2) Franchising υπηρεσιών, 3) Franchising παραγωγής ή βιομηχανικό Franchising και 4) Μικτό Franchising.

1) Στο Franchising διανομής ο δικαιούχος περιορίζεται στο να πωλεί εκμεταλλευόμενος το πακέτο Franchising σε τελικούς καταναλωτές δηλ. λιανικά ορισμένα προϊόντα σε κατάστημα που φέρει το διακριτικό γνώρισμα του δικαιούχου. Τα ίδια τα προϊόντα δεν είναι απαραίτητο να φέρουν το σήμα του δικαιούχου χωρίς όμως και να αποκλείεται.⁴ Οι κλάδοι στους οποίους συναντάται αυτή η μορφή Franchising είναι οι ακόλουθοι:

1. Τρόφιμα (Paragallino, Δωδώνη)
2. Κλωστοϋφαντουργικά είδη, γυναικεία και ανδρική μόδα, υποδήματα (Stefanel, Benetton)
3. Έπιπλα και διακόσμηση (Sotrek, Ταναγραία)
4. Οικιακές ηλεκτρονικές συσκευές και προσωπικοί υπολογιστές (Γερμανός)
5. Φωτογραφικά είδη (Quick Photo)
6. Είδη καλλωπισμού (Body Shop, Nectar Beauty Shops)
7. Αθλητικά είδη (The Athlete's Foot)

⁴ Σουφλερός Ηλίας, Οι συμβάσεις franchising στο ελληνικό και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού, εκδ. Αντ.Ν.Σάκκουλα, 1995, σελ. 13

8. Χόμπυ και Do it yourself⁵ (Neoset)

2) Στο franchising υπηρεσιών ο δικαιοπάροχος παρέχει υπηρεσίες σε τελικούς χρήστες υπό το διακριτικό γνώρισμα, την εμπορική επωνυμία ή ακόμα και το σήμα του δικαιοπαρόχου σύμφωνα με τις οδηγίες που παίρνει από τον τελευταίο. Η μορφή αυτή franchising παρουσιάζει μια ταχεία ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια. Ορισμένα από τα πιο χαρακτηριστικά γνωρίσματα του franchising, όπως η συνεχής τεχνική και οργανωτική στήριξη που παρέχεται από το δικαιοπάροχο στο δικαιοδόχο και η υποχρέωση συμμόρφωσης του τελευταίου στις εντολές του πρώτου, εμφανίζονται πιο έντονα στον τύπο αυτό franchising. Οι κλάδοι στους οποίους συναντάται αυτή η μορφή franchising είναι οι εξής:

- 1.Γαστρονομία (εστιατόρια Fast Food όπως Goody's, Wendy's Mc Donald's)
- 2.Ξενοδοχεία (ξενοδοχεία υψηλού επιπέδου όπως Holiday Inn, Hilton, Novotel κλπ.)
- 3.Επισκευή αυτοκινήτων και εξαρτήματα
- 4.Ενοικίαση αυτοκινήτων (Hertz, Avis)
- 5.Πλυντήρια ρούχων
- 6.Καθαρισμός κτιρίων
- 7.Εκπαίδευση (φροντιστήρια, μαθήματα ξένων γλωσσών όπως Καραρήγας, Ευρωγνώση, Future Kids, Computer Kids)

⁵ Μαλακός Παναγιώτης, Νέα Χρηματοοικονομικά Προϊόντα, εκδ. Εθνικής Τράπεζας, σελ. 164

8. Τουρισμός (ταξιδιωτικά γραφεία)⁶

Στο franchising υπηρεσιών εντάσσεται και το λεγόμενο κινητό franchising (mobile franchising) όπου οι υπηρεσίες δεν παρέχονται στο κατάστημα αλλά εκτός καταστήματος, δηλ. οι υπάλληλοι της επιχείρησης μεταβαίνουν με αυτοκίνητα στην κατοικία, το κατάστημα κλπ. του πελάτη και προσφέρουν εκεί τις υπηρεσίες τους. Για τις περιπτώσεις αυτές, ο Κανονισμός της ΕΟΚ περιέχει ειδική πρόβλεψη για τα μέσα μεταφοράς που καθορίζονται στη σύμβαση και τα οποία πρέπει να πληρούν, όπως και οι χώροι που καθορίζονται στη σύμβαση, τις προδιαγραφές του δικαιοπαρόχου ως προς την εμφάνιση, τον εξοπλισμό κλπ.⁷

3) Στο franchising παραγωγής ή βιομηχανικό franchising ο δικαιοπάροχος παρέχει στον δικαιοδόχο την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί ορισμένα προϊόντα (π.χ. εργοστάσιο εμφιάλωσης αναψυκτικών - Coca Cola) σύμφωνα με τις οδηγίες του και να τα πωλεί με το σήμα του δικαιοπαρόχου.

⁶ Μαλακός Παναγιώτης, Franchising - Leasing, εκδ. ΟΠΕ - Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών, σελ. 21

⁷ Σουφλερός Ηλίας, Οι συμβάσεις franchising στο ελληνικό και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού, εκδ. Αντ.Ν.Σάκκουλα, 1995, σελ. 14

Πρόκειται περισσότερο για συμφωνίες που φέρουν τα χαρακτηριστικά της παραχώρησης άδειας εκμετάλλευσης τεχνογνωσίας ή και ευρεσιτεχνίας που δεν θεωρούνται, τουλάχιστον στο πλαίσιο του ελληνικού και κοινοτικού δικαίου, τόσο αυθεντικές μορφές franchising.

Οι λόγοι για τους οποίους μια βιομηχανική επιχείρηση προσφεύγει σε αυτή τη μορφή franchising είναι συνήθως η εξοικονόμηση κόστους μεταφοράς και η φύση του προϊόντος που επιβάλλει την παραγωγή του σε τόπο που βρίσκεται κοντά στα κέντρα κατανάλωσης (π.χ. διατήρηση φρεσκότητας προϊόντος ή ταχύτερος εφοδιασμός της αγοράς).

4) Στο μικτό franchising συνυπάρχουν τα στοιχεία της πώλησης και της παροχής υπηρεσιών. Τέτοια παραδείγματα είναι η πώληση καλλυντικών σε συνδυασμό με την παροχή υπηρεσιών αισθητικού (Bodyline), η εμπορία αυτοκινήτων σε συνδυασμό με επισκευή και συντήρησή τους (εξουσιοδοτημένος αντιπρόσωπος Renault, Ford) ή η διδασκαλία ξένων γλωσσών σε συνδυασμό με την αγορά και μεταπώληση σχετικών βιβλίων (Interlingua).

II) Ανάλογα με τη θέση που κατέχουν στο κύκλωμα παραγωγής - εμπορίας οι συμμετέχοντες έχουμε τις εξής διακρίσεις: 1) franchising παραγωγού - λιανέμπορου (Neoset), 2) franchising παραγωγού - χονδρέμπορου (Coca

Cola Αμερικής και 3Ε Ελλάδας) και 3) franchising χονδρέμπορου - λιανέμπορου (Γερμανός).⁸

III) Με βάση το συσχετισμό των δυνάμεων μεταξύ των συμβαλλομένων έχουμε τις ακόλουθες διακρίσεις: 1) franchising υπαγωγής και 2) franchising ισότιμης συνεργασίας.

1) Στο franchising υπαγωγής, το κύριο χαρακτηριστικό είναι η κυριαρχία του δικαιοπαρόχου και η υποχρέωση του δικαιοδόχου να ακολουθεί πιστά τις λεπτομερειακές οδηγίες και εντολές του πρώτου. Ο δικαιοδόχος είναι απλά εκτελεστικό όργανο του δικαιοπαρόχου, που είναι ο «εγκέφαλος» του όλου συστήματος. Δυνατότητα ανάπτυξης σχέσεων μεταξύ των δικαιοπαρόχων του δικτύου δεν υπάρχει. Το franchising υπαγωγής είναι το πιο διαδεδομένο στην πράξη.⁹

2) Το franchising ισότιμης συνεργασίας χαρακτηρίζεται από ισότιμη συνεργασία, αμοιβαία κατανόηση και εναρμόνιση των ενεργειών του δικαιοδόχου και του δικαιοπαρόχου. Μεταξύ των δικαιοδόχων του δικτύου αναπτύσσονται διάφορες μορφές συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης (ανταλλαγή και εκπαίδευση προσωπικού, εξυπηρέτηση πελατών για λογαριασμό άλλου δικαιοδόχου κλπ.).

⁸ Μαλακός Παναγιώτης, Νέα Χρηματοοικονομικά Προϊόντα, εκδ. Εθνικής Τράπεζας, σελ. 165

⁹ Σουφλερός Ηλίας, Οι συμβάσεις franchising στο ελληνικό και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού, εκδ. Αντ.Ν.Σάκκουλα, 1995, σελ. 16-17

IV) Με βάση την αποκλειστικότητα των δικαιωμάτων που παραχωρούνται στο δικαιούχο και τη δυνατότητα εκχώρησης αυτών υπάρχουν οι εξής διακρίσεις: 1) franchising κατά γεωγραφική περιοχή και 2) λειτουργικό franchising.

1) Στο franchising κατά γεωγραφική περιοχή ο δικαιούχος παραχωρεί στο δικαιούχο αποκλειστικά δικαιώματα για ορισμένη περιοχή. Ο δικαιούχος αναπτύσσει τη δραστηριότητά του στην καθορισμένη περιοχή και μπορεί να εκχωρήσει δικαιώματα και σε άλλους τοπικούς υποδικαιούχους, έναντι των οποίων ενεργεί ως δικαιούχος.

2) Στο λειτουργικό franchising ισχύουν τα ίδια με την προηγούμενη περίπτωση με τη διαφορά ότι ο δικαιούχος δεν έχει τη δυνατότητα συνεργασίας με υπο - δικαιούχους.¹⁰

2.5 Μορφή και περιεχόμενο της σύμβασης Franchising

Η σύμβαση Franchising φέρει το χαρακτήρα σύμβασης - πλαισίου. Στη σύμβαση αυτή προσδιορίζονται οι υποχρεώσεις, οι οποίες είναι αναγκαίες για την επίτευξη του οικονομικού σκοπού του Franchising, όπως π.χ. η παροχή στο λήπτη δικαιώματος χρήσης της τεχνογνωσίας, η υποχρέωση του λήπτη να σέβεται τις οργανωτικές αρχές του συστήματος κ.λ.π.

¹⁰ Παπαδοπούλου Ρεβέκκα - Εμμανουέλα, Οδηγός επιχειρηματικής δράσης, Εισαγωγικό σημείωμα/Κανονισμός (ΕΟΚ) ΑΡΙΘ.4087/88, σελ.258

Η εκπλήρωση των υποχρεώσεων, οι οποίες προβλέπονται στη σύμβαση Franchising, προϋποθέτει πολλές φορές τη σύναψη ειδικότερων (εκτελεστικών) συμβάσεων. Τόσο η αναγκαιότητα κατάρτισης όσο και το ακριβές περιεχόμενο των συμβάσεων αυτών μπορούν να καθορισθούν μόνο με βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες, που προκύπτουν κατά την εξέλιξη της συνεργασίας του Franchising.

Από τις εκτελεστικές συμβάσεις πρέπει να διακρίνονται οι λεγόμενες συμπληρωματικές ή συνοδευτικές συμβάσεις, οι οποίες για λόγους σκοπιμότητας συνάπτονται από τα μέρη ξεχωριστά από την ως «σύμβαση Franchising» περιγραφόμενη συμφωνία. Περιεχόμενο τέτοιων συμβάσεων αποτελούν συνήθως συμφωνίες χρηματοδοτικής μίσθωσης, μίσθωσης επαγγελματικής κατοικίας, χρηματοδότησης κλπ. Οι συμβάσεις αυτές βρίσκονται σε στενό νομικό και οικονομικό δεσμό με την «κύρια σύμβαση Franchising» συναποτελώντας με αυτή νομικώς ενιαία σύμβαση.

Η σύμβαση Franchising καταρτίζεται στη συναλλακτική πράξη εγγράφως με βάση προσυνταγμένο έντυπο της δότριας επιχείρησης, στο οποίο προσδιορίζονται κατά κανόνα αναλυτικά τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μερών. Ο έγγραφος τύπος δεν απαιτείται βέβαια από κάποια διάταξη, ώστε θεωρητικά να μην αποκλείεται η προφορική αλλά και η σιωπηρή συνομολόγηση συμβάσεων Franchising. Ο έγγραφος τύπος είναι όμως συχνά αναγκαίος από διατάξεις ελληνικού και κοινοτικού

δικαίου ανταγωνισμού, προκειμένου ρήτρες που αφορούν σε περιορισμούς του ανταγωνισμού, σε μεταφορά τεχνολογίας, σε άδειες εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας κλπ. να ελεγχθούν από τις αρμόδιες αρχές.¹¹

Η σύμβαση Franchising αποτελείται συνήθως από 4 μέρη: α) προοίμιο, β) υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου, γ) υποχρεώσεις του δικαιοδόχου, δ) λοιπές διατάξεις.

α) Στο **προοίμιο** καθορίζονται ο σκοπός και το πλαίσιο της συνεργασίας, υπογραμμίζεται η ανεξαρτησία των συμβαλλομένων μερών και στη συνέχεια περιγράφεται το περιεχόμενο του «πακέτου» που αποτελεί το franchise, δηλ. το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν το εμπορικό σήμα και την επωνυμία, τα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τα πρότυπα χρήσεως, τα σχέδια, τα δικαιώματα αντιγραφής, τις τεχνογνωσίες ή τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που παραχωρούνται από τον δικαιοπάροχο στο δικαιοδόχο προς εκμετάλλευση.

β) Στο κεφάλαιο «υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου» περιγράφεται λεπτομερέστερα η παραχώρηση και ο τρόπος χρήσης του παραχωρούμενου πακέτου franchise και περιλαμβάνονται επίσης διατάξεις που αναφέρονται στην παραχώρηση εδαφικής προστασίας (καθορισμού

¹¹ Γεωργιάδης Απόστολος, Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, εκδ. Αντ.Ν.Σάκκουλα, 1995, σελ. 195 - 196

της «περιοχής της σύμβασης» που συνδέεται με αποκλειστικότητα του εφοδιασμού του δικαιοδόχου στην περιοχή αυτή και την αποφυγή δραστηριοποίησης του δικαιοπαρόχου στην εν λόγω περιοχή), στη διαρκή τεχνική υποστήριξη και παροχή συμβουλών στο δικαιοδόχο, τόσο ως προς τη διαμόρφωση του καταστήματος, όσο και κατά την άσκηση της δραστηριότητάς του [χορήγηση βιβλίων με οδηγίες (manuals) σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, την εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του δικαιοδόχου ή του προσωπικού του, μέτρα προώθησης των διαφημίσεων και των πωλήσεων, τον έγκαιρο εφοδιασμό του με τα προϊόντα της σύμβασης, ανταλλακτικά, μηχανήματα κλπ.].

γ) Στο κεφάλαιο «υποχρεώσεις του δικαιοδόχου» καθορίζονται κυρίως η πληρωμή χρηματικών ποσών στον δικαιοπάροχο είτε ως δικαίωμα εισόδου στο δίκτυο (entree fee) είτε για τη συμμετοχή στα έξοδα διαφήμισης, οργάνωσης προγραμμάτων εκπαίδευσης κλπ. είτε ως δικαιώματα για την παραχώρηση του franchise ανάλογα με τον κύκλο εργασιών που πραγματοποιεί (franchise fee, royalties), η απαγόρευση ανταγωνισμού, η αποκλειστική προμήθεια των προϊόντων, υλικών, μηχανημάτων κλπ. από τον δικαιοπάροχο ή από τρίτον συνδεδεμένο με αυτόν, καθώς και μια σειρά άλλων υποχρεώσεων που αναφέρονται στον έλεγχο του δικτύου, στην προστασία της παραχωρούμενης τεχνογνωσίας και των άλλων δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας, στις τιμές πώλησης, στις πωλήσεις σε τελικούς χρήστες ή σε άλλα μέλη του δικτύου κλπ.

Ρυθμίζονται επίσης θέματα που αναφέρονται στην επιστροφή προϊόντων, στην παρακράτηση κυριότητας, στην εκκαθάριση των πληρωμών κλπ.¹²

δ) Στο κεφάλαιο «λοιπές διατάξεις» περιλαμβάνονται ρυθμίσεις που αφορούν τη διάρκεια της σύμβασης, τη διαιτησία, το εφαρμοστέο δίκαιο, το αρμόδιο δικαστήριο για την εκδίκαση των διαφορών, την αποζημίωση του δικαιοδόχου μετά τη λύση της σύμβασης, την αγορά μη πωληθέντων προϊόντων από τον δικαιοπάροχο κλπ.

2.6 Υποχρεώσεις των συμβαλλομένων

Υποχρεώσεις δικαιοπαρόχου

Οι κύριες υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου είναι οι ακόλουθες:

- Η παραχώρηση στον δικαιοδόχο της χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου franchising (δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας, τεχνογνωσία).
- Η ένταξη του δικαιοδόχου στο σύστημα με την παροχή της αναγκαίας τεχνικής υποστήριξης και συμβουλών καθώς και παροχή εκπαίδευσης.

¹² Σουφλερός Ηλίας, Οι συμβάσεις franchising στο ελληνικό και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού, εκδ. Αντ.Ν.Σάκκουλα, 1995

- Ο εφοδιασμός του δικαιοδόχου με τα προϊόντα που αναφέρονται στη σύμβαση.
- Η διαρκής υποστήριξη του δικαιοδόχου κατά το χρόνο της διάρκειας της σύμβασης με παροχή συμβουλών σε τεχνικά, οργανωτικά, χρηματοδοτικά θέματα.
- Η ανάληψη από το δικαιοπάροχο της υποχρέωσης διαφήμισης των προϊόντων που προσδιορίζονται στη σύμβαση.
- Ο προσδιορισμός της γεωγραφικής περιοχής, εντός της οποίας ο δικαιοδόχος θα διενεργεί τις πωλήσεις.
- Ο σεβασμός της ίσης μεταχείρισης όλων των δικαιοδόχων.¹³

Υποχρεώσεις δικαιοδόχου

Οι κύριες υποχρεώσεις του δικαιοδόχου είναι οι ακόλουθες:

- Η καταβολή ενός χρηματικού ποσού από τον δικαιοδόχο προς τον δικαιοπάροχο υπό μορφή δικαιωμάτων εισόδου στο δίκτυο (entry fee).

¹³ Κωστάκης Δημήτρης, άρθρο, Η Ναυτεμπορική, Franchising Ειδική Ετήσια Έκδοση, Ιανουάριος 1997, σελ. 5 - 6

- Η περιοδική καταβολή προς τον δικαιοπάροχο ενός ποσοστού επί των πωλήσεων ανάλογου με τον κύκλο εργασιών του δικαιοδόχου (franchise fee, royalties).
- Η συμμετοχή του στα έξοδα διαφήμισης, οργάνωσης προγραμμάτων εκπαίδευσης.
- Η απαγόρευση ανταγωνισμού.
- Η αποκλειστική προμήθεια των προϊόντων από τον δικαιοπάροχο ή από τρίτο συνδεδεμένο με αυτόν.
- Άλλες υποχρεώσεις σχετικές με τον έλεγχο του δικτύου, την προστασία της παραχωρούμενης τεχνογνωσίας και των άλλων δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας.¹⁴

2.7 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Franchising

Πλεονεκτήματα για το δικαιοπάροχο

¹⁴ Βαμβούκος Αθανάσιος, άρθρο, Εξπρές Ειδική Έκδοση, Μάϊος 1997

- Επιτυγχάνεται η εξάπλωση των προϊόντων του δικαιοπαρόχου σε νέες αγορές, χωρίς τις δαπάνες και τον επενδυτικό κίνδυνο που θα συνεπαγόταν η ίδρυση υποκαταστημάτων ή θυγατρικών επιχειρήσεων.
- Αυξάνει σημαντικά και γρήγορα τον κύκλο των εργασιών του, με συνέπεια την βελτίωση της πιστοληπτικής του ικανότητας.
- Βελτιώνεται η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων του, τα οποία χρησιμοποιεί για άλλους σκοπούς.
- Διατηρεί τη δυνατότητα εποπτείας και ελέγχου του δικτύου διανομής ώστε να προστατεύσει την εικόνα της επιχείρησής του από ενδεχόμενες λανθασμένες ενέργειες των δικαιοδόχων.
- Αξιοποιεί την εμπειρία των δικαιοδόχων και τις προτάσεις τους για την ανάπτυξη των πωλήσεων, τη βελτίωση των χρησιμοποιούμενων μεθόδων κλπ.
- Ενισχύει τη φήμη και το κύρος του, χάρη στην ταχεία δημιουργία ενός επώνυμου και εκτεταμένου δικτύου διανομής ή προσφοράς υπηρεσιών.
- Διεθνοποίηση των εργασιών του δικαιοπαρόχου χωρίς εμπλοκή σε γραφειοκρατικές διαδικασίες, που συχνά απαιτούνται από τη νομοθεσία

διαφόρων κρατών, για την παροχή σε αλλοδαπούς άδειας λειτουργίας μιας επιχείρησης.

- Ισχυρή νομική και οικονομική θέση του δικαιοπαρόχου έναντι του δικαιοδόχου.

Μειονεκτήματα για το δικαιοπάροχο

- Μπορεί να πληγεί ή να υπονομευτεί το κύρος του δικαιοπαρόχου, σε περίπτωση ανώμαλης εξέλιξης σε μια ή περισσότερες επιχειρήσεις της αλυσίδας.
- Δυσχέρειες στον έλεγχο για την εφαρμογή των οδηγιών ή των κατευθύνσεων του δικαιοπαρόχου.

Πλεονεκτήματα για τον δικαιοδόχο

- Εξακολουθεί να έχει την ιδιοκτησία και τη διοίκηση της επιχείρησής του.

- Επωφελείται από τη φήμη, την εμπειρία και την τεχνογνωσία του δικαιοπαρόχου.
- Βελτιώνεται η πιστοληπτική του ικανότητα συμμετέχοντας σε ένα όμιλο επιχειρήσεων και έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίζει ευκολότερα πιστώσεις και με ευνοϊκότερους όρους.
- Αγοράζει τα εμπορεύματα σε καλύτερες τιμές μέσω των μαζικών αγορών του δικαιοπαρόχου.
- Η έλλειψη βασικών ή ειδικών γνώσεων του δικαιοδόχου καλύπτεται από τη συνεχή εκπαίδευση που παρέχεται από την πλευρά του δικαιοπαρόχου.
- Η εθνική διαφημιστική εκστρατεία του δικαιοπαρόχου ωφελεί άμεσα κάθε δικαιοδόχο.
- Δραστηριοποιείται σε μία ήδη δοκιμασμένη και επιτυχημένη ιδέα.
- Αναλαμβάνει ένα εγχείρημα χωρίς την αποκλειστική στήριξη σε ίδιες δυνάμεις και σημαντική ελαχιστοποίηση των πιθανοτήτων αποτυχίας.
- Ο δικαιοπάροχος παρέχει στο δικαιοδόχο ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών όπως τεχνική και οργανωτική υποστήριξη, έρευνες αγοράς, λογιστικά, μεταφορές κλπ., οι οποίες εξασφαλίζουν στο δικαιοδόχο, τον

ίδιο ή και μεγαλύτερο βαθμό επιτυχίας από αυτόν που ο δικαιοπάροχος έχει επιτύχει.

Μειονεκτήματα για τον δικαιοδόχο

- Σημαντική εξάρτηση του δικαιοδόχου από τον δικαιοπάροχο, λόγω του ότι χρησιμοποιεί το κύρος, το όνομα και την τεχνογνωσία του τελευταίου ως βάσεις της επιχειρηματικής του δραστηριότητας.
- Περιορισμός της πρωτοβουλίας του, αφού είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί τους όρους που επιβάλλει ο δικαιοπάροχος σε σχέση με τις μεθόδους πώλησης και την ομοιόμορφη εικόνα που επιθυμεί να εξασφαλίσει για τα προϊόντα του.
- Ο εμπορικός τίτλος μπορεί να πάρει κακόφημη πορεία είτε λόγω δικαιοπαρόχου, είτε λόγω άλλων συνεργατών δικαιοδόχων.
- Η πολιτική του δικαιοπαρόχου πολλές φορές επηρεάζει την κερδοφορία του δικαιοδόχου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η συνήθης επιθυμία του δικαιοπαρόχου για αύξηση των συνολικών πωλήσεων χωρίς να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην κερδοφορία και τα υψηλότερα περιθώρια κέρδους.
- Έλλειψη συνήθως του δικαιώματος αποκλειστικότητας στην περιοχή του για τα πωλούμενα προϊόντα του ομίλου.

- Οι ρήτρες που περιέχονται στις συμβάσεις αποβλέπουν συνήθως στην προστασία των συμφερόντων του δικαιοπαρόχου, επιβάλλοντας στο δικαιοδόχο αντίστοιχες υποχρεώσεις και περιορισμούς.

Πλεονεκτήματα για τον πελάτη

- Το franchising δίνει τη δυνατότητα στην αγορά να εμπλουτίζεται με νέα διεθνώς γνωστά και δοκιμασμένα προϊόντα και υπηρεσίες αλλά και νέους ανταγωνιστές. Η ενίσχυση αυτή του ανταγωνισμού οδηγεί σε συμπίεση των τιμών και σε διεύρυνση της ποικιλίας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται.
- Χάρη στις τηρούμενες υποχρεωτικά από ολόκληρο το δίκτυο προδιαγραφές ποιότητας, εξασφαλίζεται σταθερότητα στην ποιότητα των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Οι franchisees σαν ανεξάρτητοι επιχειρηματίες είναι σε θέση να προσφέρουν στον πελάτη μια υψηλή προσωπική υπηρεσία.
- Ορισμένοι franchisees προσφέρουν πρόσθετες υπηρεσίες προς τον πελάτη. Οι franchisees γνωρίζουν ότι κάτι τέτοιο μπορεί να αποτελέσει έναν όρο στο συμβόλαιό τους με τον franchisor και μάλιστα μεριμνούν ιδιαίτερα για αυτό. Ο απόλυτα ανεξάρτητος μικρός επιχειρηματίας δεν

δεσμεύεται με συμφωνίες που περιέχουν τέτοιου υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Εξάλλου οι πόροι ενός μικρού επιχειρηματία μπορεί να μην είναι αρκετοί.

- Παρόλο που όλα τα προϊόντα ή υπηρεσίες που έχουν υποστεί franchise είναι ξεχωριστά και ανεξάρτητα, ο πελάτης μπορεί να το τοποθετήσει κάτω από ένα απλό εμπορικό όνομα. Είναι δυνατόν να επεκτείνει τις γνώσεις του για το προϊόν και για όλα τα άλλα, εξ αιτίας της ομοιόμορφης παρουσίασης και της συνεπούς σταθερής ποιότητας. Αντίστροφα, αν ο πελάτης δεν είναι ικανοποιημένος με το προϊόν ή την υπηρεσία δε χρειάζεται να χάνει χρόνο και τα χρήματά του με το να προσπαθεί να διαπιστώσει αν είναι καλά τα άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες που κυκλοφορούν με το ίδιο εμπορικό όνομα.

- Υπάρχουν μικρές επιχειρήσεις που παραμένουν λειτουργούσες χάρη στο franchising. Με τον τρόπο αυτό δίνεται μεγαλύτερη δυνατότητα επιλογής στους πελάτες, σε μια περίοδο αυξανόμενης επιχειρησιακής συγκέντρωσης.

Μειονεκτήματα για τον πελάτη

- Το franchising μπορεί να συμβάλλει στην απομάκρυνση στοιχείων του ανταγωνισμού και επιπλέον να περιορίσει τις δυνατότητες επιλογής από μέρος του πελάτη. Οι franchisees συνήθως έχουν προστατευμένες

περιοχές και λειτουργούν με ομοιόμορφες τιμές που τίθενται από τον franchisor. Οι franchisees συνήθως επιδιώκουν να είναι ανεξάρτητοι αλλά ο πραγματικός ανεξάρτητος επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να ορίζει μόνος του την τιμή των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει στον πελάτη του και διαθέτει μεγαλύτερη ελαστικότητα για να την προσαρμόζει στις επιμέρους ανάγκες του μεμονωμένου πελάτη.

- Οι franchisees μπορεί να στερούνται επιχειρηματικές επιδεξιότητες και ικανότητες. Η κατάσταση όμως αυτή μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα διοικητικές ανεπάρκειες που παρουσιάζονται μόνες τους στην ποιότητα των παρεχομένων προς τον πελάτη υπηρεσιών.¹⁵

3 TO FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.1 Ανάπτυξη του Franchising στην Ελλάδα

Το Franchising εμφανίστηκε στην Ελλάδα πριν από 15 χρόνια. Έγινε όμως ευρύτερα γνωστός ως θεσμός τα τελευταία 3 χρόνια, αφού πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα του τριτογενούς τομέα, αποφασίζουν να αναπτυχθούν με Franchising.

¹⁵ J.Stanworth & B.Smith, The Barclay's Guide to Franchising for the Small Business, εκδ. Blackwell, σελ. 7

Η δύσκολη οικονομική περίοδος, που διανύει η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, συνέτεινε στην εξάπλωση του Franchising. Κατά την περίοδο αυτή, γίνεται ευρύτερα αντιληπτή η ανάγκη που υπάρχει για επώνυμα προϊόντα, για υψηλής ποιότητας προϊόντα, για διαφημιζόμενα προϊόντα.

Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται στην Ελλάδα, με τη μέθοδο Franchise, αποτελούν τα πιο υγιή και δυναμικά στοιχεία στην εμπορική δραστηριότητα της χώρας μας. Τα οικονομικά αποτελέσματα αυτών των επιχειρήσεων, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως είναι καλύτερα από τα αποτελέσματα της υπόλοιπης αγοράς, ενώ παράλληλα ο κίνδυνος αποτυχίας είναι μόλις 6%.

Σύμφωνα με μία μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 1995, το αντικείμενο της οποίας είναι ο ρυθμός ανάπτυξης του Franchising στην Ελλάδα και οι κλάδοι με τη μεγαλύτερη συχνότητα συνεργασιών, έχουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα.¹⁶

Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν το franchising ασχολούνται αποκλειστικά με την εμπορία (62%). Ειδικότερα το μεγαλύτερο ποσοστό ασχολείται με την εμπορία ενδυμάτων (12%), παροχή συμβουλών (12%), ενοικιάσεις αυτοκινήτων (12%) και πώληση κρουασάν, πιτών, καφέ κλπ (12%) (πίνακας 1 - διάγραμμα 1).

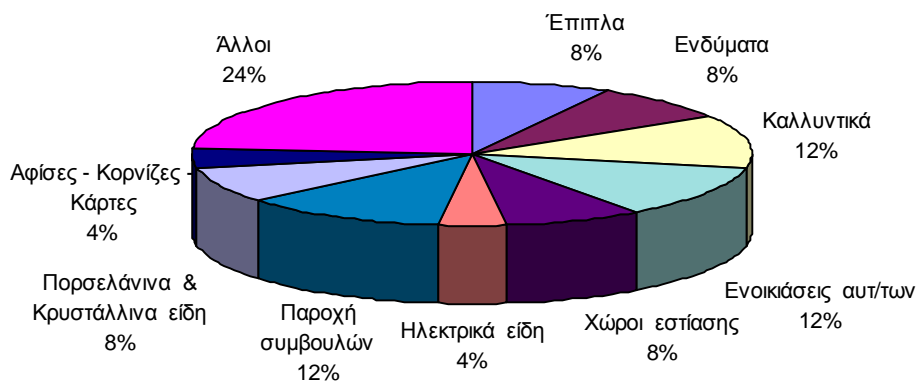
¹⁶ Γεωργόπουλος Νικόλαος - Λαζαρίδης Ιωάννης, Franchising 1995 - Ελληνική Πραγματικότητα, Εξπρές, Ειδική Έκδοση Leasing-Factoring-Franchising, Μάιος 1997, σελ. 30

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΤΕΧΝΙΚΗ FRANCHISING	
Κλάδος	Ποσοστό
Έπιπλα	8%
Ενδύματα	8%
Καλλυντικά	12%
Ενοικιάσεις αυτ/των	12%
Χώροι εστίασης	8%
Ηλεκτρικά είδη	4%
Παροχή συμβουλών	12%
Πορσελάνινα & Κρυστάλλινα είδη	8%
Αφίσες - Κορνίζες - Κάρτες	4%
Άλλοι	24%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1

**ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΤΕΧΝΙΚΗ
FRANCHISING**



Το 80% των εργαζομένων στις επιχειρήσεις που λειτουργούν με τη μέθοδο franchising, είναι μόνιμοι πλήρως απασχολούμενοι, το 12% είναι μόνιμοι μερικώς απασχολούμενοι και το 8% είναι έκτακτοι ¹⁷ (πίνακας 2 – διάγραμμα 2).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

ΜΟΡΦΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	
Εργαζόμενοι	Ποσοστό
Μόνιμοι πλήρως απασχολούμενοι	80%
Μόνιμοι μερικώς απασχολούμενοι	12%
Έκτακτοι	8%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2



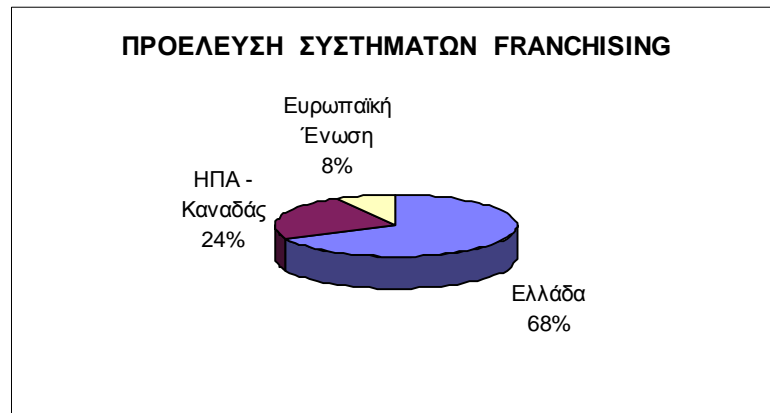
Το 68% των συστημάτων franchising έχει ως χώρα προέλευσης την Ελλάδα, το 24% τις ΗΠΑ ή τον Καναδά και το 8% την Ευρωπαϊκή Ένωση (πίνακας 3 - διάγραμμα 3).

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ FRANCHISING	
Χώρα	Ποσοστό
Ελλάδα	68%
ΗΠΑ - Καναδάς	24%
Ευρωπαϊκή Ένωση	8%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3

¹⁷ Γεωργόπουλος Νικόλαος - Λαζαρίδης Ιωάννης, Franchising 1995 - Ελληνική Πραγματικότητα, Η Ναυτεμπορική, Ειδική Ετήσια Έκδοση Franchising, Ιανουάριος 1997, σελ. 3, 30

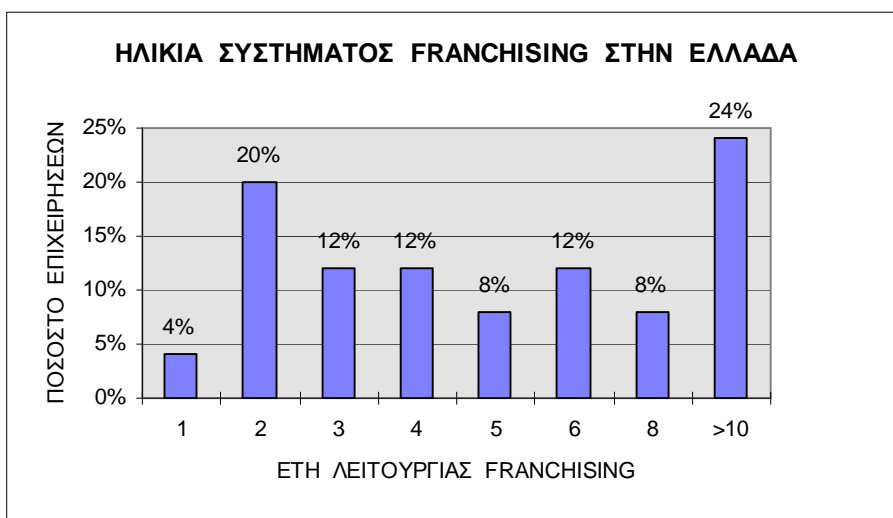


Το franchising χρησιμοποιείται στην Ελλάδα εδώ και αρκετά έτη. Τουλάχιστον έξι franchisors που λειτουργούν σήμερα, αναπτύσσουν τη δραστηριότητά τους από το 1985, ενώ ένας από αυτούς λειτουργεί από το 1976. Περίπου το 24% των franchisors έχουν ξεκινήσει τη δραστηριότητά τους τα τελευταία δύο χρόνια, ενώ το 56% την τελευταία πενταετία. Επίσης το 24% λειτουργούν σαν franchisors για δέκα ή περισσότερα χρόνια (πίνακας 4 - διάγραμμα 4).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

ΗΛΙΚΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ		
Έτη λειτουργίας franchising	Αριθμός επιχειρήσεων	Ποσοστό
1	1	4%
2	5	20%
3	3	12%
4	3	12%
5	2	8%
6	3	12%
8	2	8%
>10	6	24%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4

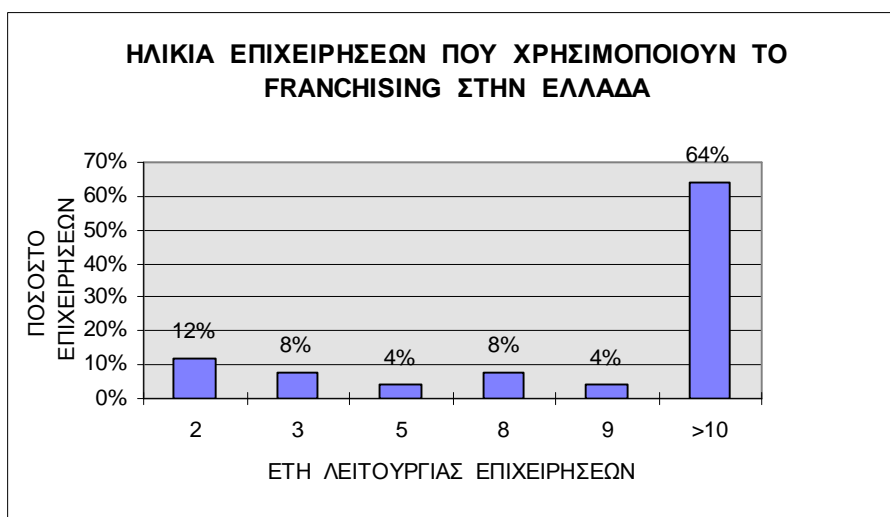


Ως προς τον αριθμό των ετών που λειτουργεί η επιχείρηση στην Ελλάδα, το 12% περίπου των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν το franchising ιδρύθηκε τα 2 τελευταία έτη, το 24% την τελευταία πενταετία και το 64% έχουν ιδρυθεί πριν 10 ή περισσότερα έτη (πίνακας 5 - διάγραμμα 5).

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

ΗΛΙΚΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ		
Έτη λειτουργίας επιχειρήσεων	Αριθμός επιχειρήσεων	Ποσοστό
2	3	12%
3	2	8%
5	1	4%
8	2	8%
9	1	4%
>10	16	64%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5



Το 1994, ο αριθμός των μονάδων που λειτούργησαν υπό το καθεστώς του franchise (ανήκοντα στην εταιρία και franchisees) ήταν 455 μονάδες από τις οποίες 246 λειτούργησαν σαν franchisees. Ενώ ο αριθμός των μονάδων που λειτούργησαν από franchisors παρουσίασαν μια σταθερή αύξηση της τάξης του 18% κατά την περίοδο 1990-1992, την περίοδο 1993-1994 η αύξηση ήταν σχετικά υψηλή, της τάξεως του 50%. Ο αριθμός των μονάδων που λειτούργησαν από franchisees αυξήθηκε την ίδια περίοδο περί το 192%, με μέσο ετήσιο ποσοτό αύξησης 31%.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των Ελλήνων franchisors (83,30%) δεν παρέχουν καμία χρονική περίοδο κατά τη διάρκεια της οποίας οι franchisees να έχουν τη δυνατότητα ανάκλησης της συμφωνίας. Εξάλλου από εκείνους που επιτρέπουν περίοδο ανάκλησης της συμφωνίας το 33,30% επιτρέπει αυτό να συμβεί εντός 30 ημερών, το 33,30% εντός 60 ημερών και το υπόλοιπο 33,30% εντός 6 μηνών.

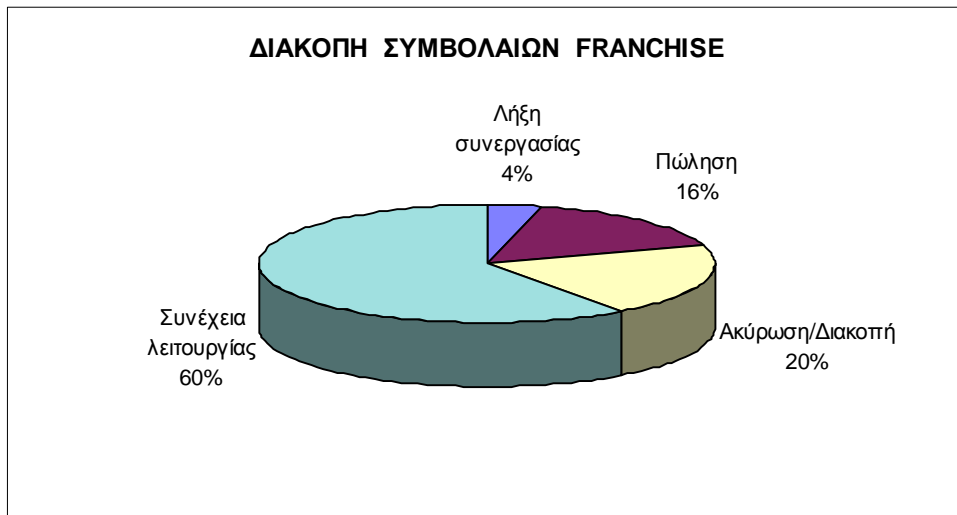
Το 46% των συμβολαίων έχουν διάρκεια μέχρι 5 έτη και ένα άλλο 46% μέχρι 10 έτη. Επίσης το 8% έχουν διάρκεια πάνω από 10 έτη ή είναι αορίστου διάρκειας.

Το 4% της διακοπής των συμβολαίων franchise έχει ως αιτία τη λήξη της συνεργασίας, το 16% διακόπτεται λόγω της πώλησης της επιχείρησης από τον franchisee, το 20% λόγω ακύρωσης ή διακοπής του συμβολαίου και το 60% των επιχειρήσεων συνεχίζουν τη λειτουργία τους κανονικά (πίνακας 6 - διάγραμμα 6).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6

ΔΙΑΚΟΠΗ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ FRANCHISE	
ΔΙΑΚΟΠΗ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Λήξη συνεργασίας	4%
Πώληση	16%
Ακύρωση/Διακοπή	20%
Συνέχεια λειτουργίας	60%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6



Περίπου 64% των franchisors δήλωσαν ότι υποχρεώνουν τους franchisees να καταβάλουν κάποια αμοιβή κατά την παραχώρηση της συμφωνίας franchising. Ακόμη περίπου το 76% των franchisors χρεώνουν με συνεχιζόμενες αμοιβές ή δικαιώματα εκμετάλλευσης για τη διατήρηση ενός franchise (royalties). Ειδικότερα το 44% αυτών υπολογίζουν την αμοιβή ως ποσοστό επί των ακαθάριστων πωλήσεων και το 32% ως ποσοστό επί των ακαθάριστων αγορών. Οι υπόλοιποι δεν έδωσαν συγκεκριμένη απάντηση (πίνακες 7, 8 - διαγράμματα 7, 8).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

ΚΑΤΑΒΟΛΗ ΑΡΧΙΚΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ (ENTREE FEE)		
ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΚΑΤΑΒΟΛΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	16	64%
ΟΧΙ	9	36%

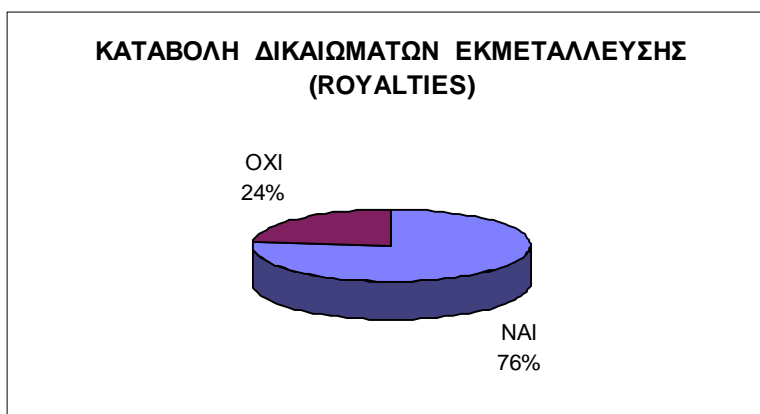
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7



ΠΙΝΑΚΑΣ 8

ΚΑΤΑΒΟΛΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ (ROYALTIES)		
ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΚΑΤΑΒΟΛΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	19	76%
ΟΧΙ	6	24%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8



Περίπου το 88% των franchisors δεν έχουν συνάψει κάποια τυπική συμφωνία με κάποια τράπεζα ή άλλο οργανισμό για τη χρηματοδότηση των franchisees, ώστε να καλυφθούν τα πρώτα τους έξοδα. Οι franchisors που έχουν συμφωνίες με τράπεζες είναι συνολικά 3 και συνεργάζονται με τις τράπεζες Πίστεως, Ιονική και Πειραιώς (πίνακας 9 - διάγραμμα 9).

ΠΙΝΑΚΑΣ 9

ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΜΕ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ		
ΣΥΝΑΨΗ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	3	12%
ΟΧΙ	22	88%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9



Περίπου το 88% των franchisors δεν έχουν καμία εκκρεμότητα στα δικαστήρια εξαιτίας των συμφωνιών franchising (πίνακας 10 - διάγραμμα 10).

ΠΙΝΑΚΑΣ 10

ΠΡΟΣΦΥΓΗ ΣΤΑ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISING		
ΕΚΚΡΕΜΟΤΗΤΕΣ ΣΤΑ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΚΚΡΕΜΟΤΗΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΚΚΡΕΜΟΤΗΤΩΝ
ΝΑΙ	3	12%
ΟΧΙ	22	88%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10



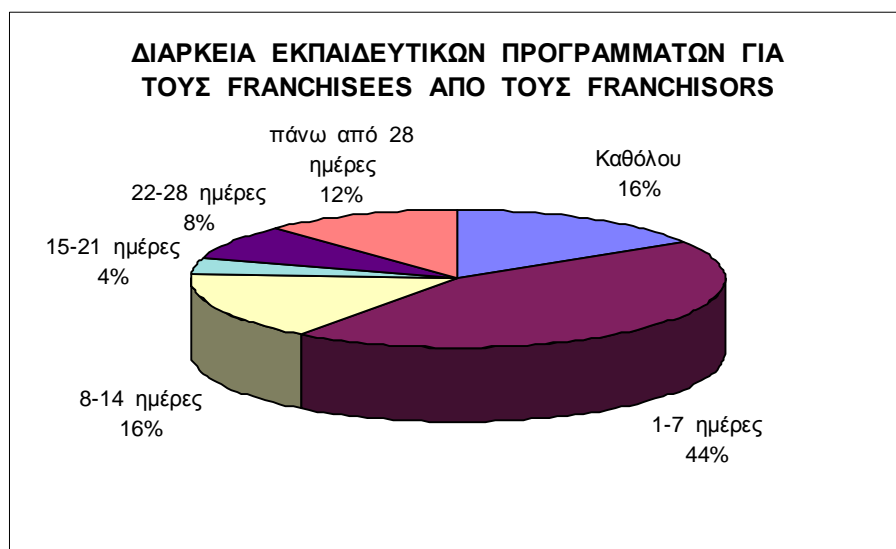
Η προσφερόμενη εκπαίδευση από τους franchisors προς τους franchisees μπορεί να χωριστεί σε 2 είδη: 1) αρχικά εκπαιδευτικά προγράμματα και 2) συνεχής εκπαίδευση.

Ως προς τη διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, το 16% των franchisors δεν παρέχει καθόλου εκπαιδευτικά προγράμματα, το 44% έχει προγράμματα διάρκειας 1-7 ημερών, το 28% προγράμματα διάρκειας 8-28 ημερών και το 12% προγράμματα που διαρκούν πάνω από 28 ημέρες (πίνακας 11 - διάγραμμα11).

ΠΙΝΑΚΑΣ 11

ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ FRANCHISORS	
ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Καθόλου	16%
1-7 ημέρες	44%
8-14 ημέρες	16%
15-21 ημέρες	4%
22-28 ημέρες	8%
πάνω από 28 ημέρες	12%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11



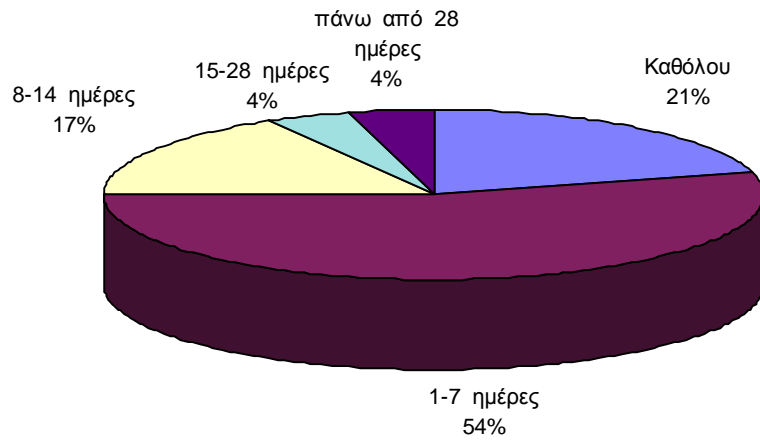
Στη συνεχή εκπαίδευση από τους franchisors, το 20,8% δεν παρέχει καθόλου, το 54,1% παρέχει εκπαίδευση 1-7 ημερών, το 20,9% 8-28 ημέρες και το 4,2% παρέχει συνεχή εκπαίδευση πάνω από 28 ημέρες (πίνακας 12 - διάγραμμα 12).

ΠΙΝΑΚΑΣ 12

ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΗ ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ FRANCHISORS	
ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Καθόλου	20,8%
1-7 ημέρες	54,1%
8-14 ημέρες	16,7%
15-28 ημέρες	4,2%
πάνω από 28 ημέρες	4,2%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12

**ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ FRANCHISEES
ΑΠΟ ΤΟΥΣ FRANCHISORS**



Το 80% των επιχειρήσεων διαθέτουν μια τυπική συμβουλευτική υπηρεσία ή κάποιο άλλο όργανο που ασχολείται αποκλειστικά με τις δραστηριότητες του franchising (πίνακας 13 - διάγραμμα 13).

ΠΙΝΑΚΑΣ 13

ΥΠΑΡΞΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ FRANCHISORS		
ΥΠΑΡΞΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ FRANCHISORS	ΠΟΣΟΣΤΟ FRANCHISORS
ΝΑΙ	20	80%
ΟΧΙ	5	20%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13



Για τους σκοπούς της παραπάνω μελέτης χρησιμοποιήθηκαν αρχικά 50 επιχειρήσεις (franchisors) οι οποίες αναφέρονται στον οδηγό με τίτλο «Το franchising στην Ελληνική Οικονομία για το έτος 1993» της εταιρίας Alexander Young Horwath. Στη συνέχεια στο δείγμα αυτό προστέθηκαν άλλες 24 επιχειρήσεις (franchisors) οι οποίες δημιουργήθηκαν μετά τη σύνταξη του αναφερόμενου οδηγού. Το ποσοστό απόκρισης ήταν αρκετά ικανοποιητικό. Από τις 74 συνολικά επιχειρήσεις, οι 25 επέστρεψαν πλήρως απαντημένα τα ερωτηματολόγια (ποσοστό απόκρισης 34%).

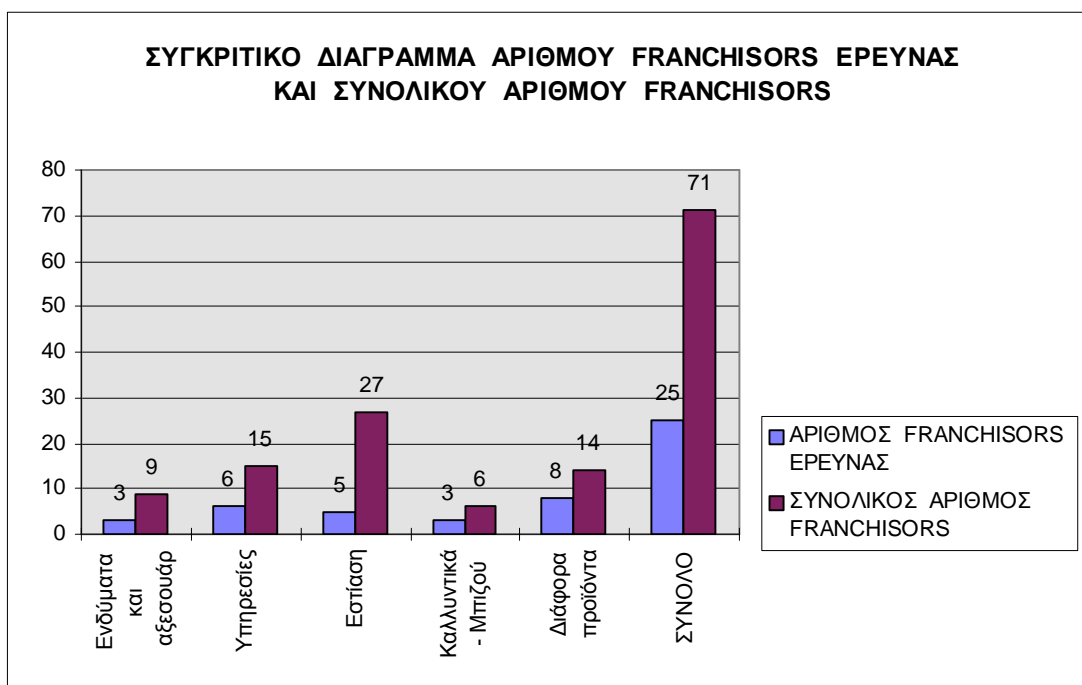
Είναι απαραίτητο να συγκρίνουμε τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα με τις επιχειρήσεις κατά κλάδο που λειτουργούν σύμφωνα με την τεχνική του franchising το 1996. Παρατηρούμε ότι το ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα από τους κλάδους ενδυμάτων, αξεσουάρ και υπηρεσιών είναι στα πραγματικά επίπεδα, ενώ παρατηρήθηκε υστέρηση από τον κλάδο της εστίασης. Από τους κλάδους των καλλυντικών - μπιζού και διαφόρων άλλων προϊόντων (π.χ. μπαταρίες, έπιπλα, κάρτες, είδη οικιακής χρήσης κλπ) υπήρξε μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής από το μέσο ποσοστό

των λειτουργουσών σήμερα επιχειρήσεων με την τεχνική του franchising (πίνακας 14 - διαγράμματα 14, 15).

ΠΙΝΑΚΑΣ 14

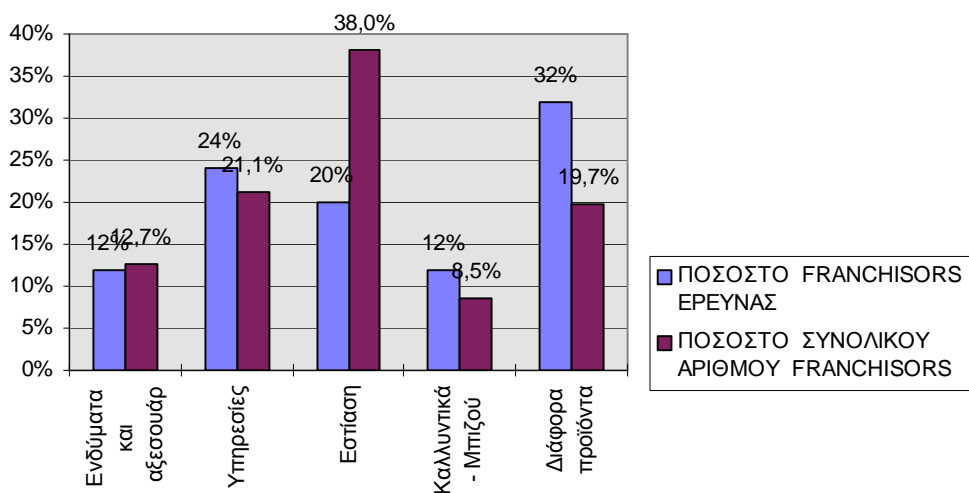
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΡΙΘΜΟΥ FRANCHISORS ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΥΠΑΓΟΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑ				
ΚΛΑΔΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ FRANCHISORS ΕΡΕΥΝΑΣ	%	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ FRANCHISORS	%
Ενδύματα και αξεσουάρ	3	12	9	12,7
Υπηρεσίες	6	24	15	21,1
Εστίαση	5	20	27	38,0
Καλλυντικά - Μπιζού	3	12	6	8,5
Διάφορα προϊόντα	8	32	14	19,7
ΣΥΝΟΛΟ	25	100	71	100

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15

**ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΠΟΣΟΣΤΟΥ FRANCHISORS
ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΟΣΟΣΤΟΥ FRANCHISORS
ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ**



Ο συνολικός κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων που ασχολούνται με το franchising στην Ελλάδα σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν 53,330 δις δρχ. για το οικονομικό έτος 1994. Από το ποσό αυτό 38,019 δις δρχ. πραγματοποιήθηκαν από τις δραστηριότητες των franchisees. Τα υπόλοιπα 15,311 δις δρχ. δημιουργήθηκαν άμεσα από τις δραστηριότητες των καταστημάτων των franchisors.

Σήμερα στην Ελλάδα υπάρχουν περί τους 246 franchisees που λειτουργούν υπαγόμενοι σε συστήματα franchising. Τα 3 τελευταία έτη 223 νέοι franchisees έχουν εμπλακεί στο σύστημα. Από αυτούς εξακολουθούν τη συνεργασία τους με τους franchisors οι 215, δηλαδή το 96,40%.

Ένα σχετικά χαμηλό ποσοστό των franchisors (24%), που απήντησαν στην έρευνα, εξέφρασαν κάποιες σκέψεις - απόψεις για το franchising στην

Ελλάδα. Από τις σκέψεις αυτές προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (66,7%) θεωρούν απαραίτητη τη νομοθετική κάλυψη του franchising. Ένα ποσοστό 4% θεωρεί ότι πρέπει να γίνουν γνωστοί οι όροι συνεργασίας και των άλλων franchisors και ένα άλλο ποσοστό 4% θεωρεί ότι το franchising είναι μια τεχνική που ταιριάζει στην ιδιοσυγκρασία του Έλληνα που θέλει τη δική του επιχείρηση.

Όσον αφορά την ανάπτυξη με franchising μπορούμε να καταλήξουμε στα παρακάτω συμπεράσματα :

- Ο Έλληνας επενδυτής είναι ώριμος να κάνει τη δική του επιχείρηση, στηριζόμενος σε ένα «όνομα».
- Όλο και περισσότεροι νέοι άνθρωποι εγκαταλείπουν τις σίγουρες θέσεις υπαλλήλων και τολμούν το «επιχειρείν».
- Τα τελευταία 3 χρόνια, ο θεσμός αναπτύσσεται καθώς όλο και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις επιλέγουν το Franchising, για τη δημιουργία αλυσίδας επωνύμων καταστημάτων.
- Μεγάλη ανάπτυξη, εκτός από τα fast food γνωρίζουν τα καταστήματα λιανικής πώλησης με ήδη καθιερωμένο όνομα, πρωτότυπο προϊόν και προσιτές τιμές.

- Ολοένα αυξανόμενος είναι ο αριθμός επιχειρήσεων με ευρωπαϊκό ή ακόμη και παγκόσμιο brand name, που επιλέγουν να αναπτυχθούν στην Ελλάδα, με τη μέθοδο του Franchising.¹⁸

Στην ανάπτυξη με Franchising παρουσιάζονται αρκετά προβλήματα που χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- α) Προβλήματα που εντοπίζονται στον δικαιοπάροχο (franchisor) και
- β) Προβλήματα που εντοπίζονται στον δικαιοδόχο (franchisee).

α) Τα προβλήματα που συνήθως παρουσιάζονται στην ανάπτυξη μιας εταιρίας (franchisor) με Franchising είναι:

1. Επειδή ο Έλληνας επιχειρηματίας (franchisor) δεν έχει συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα του συμβούλου, δύσκολα αποφασίζει να αναθέσει σε έναν εξειδικευμένο σύμβουλο Franchising την ανάπτυξη της αλυσίδας του με αποτέλεσμα, όταν φτάνει σε αυτόν, να έχει κάνει ήδη κάποιες προσπάθειες ανάπτυξης, όχι ιδιαίτερα επιτυχείς.
2. Δεν έχει συνειδητοποιήσει πολλές φορές η εταιρία που θέλει να αναπτυχθεί με Franchising, ότι προϋπόθεση για να επιτύχει η ανάπτυξη, είναι «η δημιουργία γνωστού ονόματος» και η συνεχής

¹⁸ Νικολοπούλου Ράνια, Hellenews ΕΠΕ (Εξπρές), Ειδική Έκδοση Leasing-Factoring-Franchising, Μάιος 1996, σελ. 27

υποστήριξή του. Αυτό προϋποθέτει μεγάλη διαφημιστική καμπάνια εκ μέρους του franchisor, άρα και εκταμίευση.

3. Η ανάπτυξη με Franchising προϋποθέτει σκληρή δουλειά για τον franchisor. Ο Έλληνας όμως δύσκολα αποφασίζει να εργαστεί για το κοινό όφελος.

4. Το ότι οι συμβάσεις Franchising δεν είναι νομικά κατοχυρωμένες στην ελληνική αγορά, δημιουργεί δυσκολίες και ως προς τη σύνταξή τους αλλά και ως προς την κατανόησή τους.

5. Η δυσλειτουργία του κρατικού μηχανισμού και η δυσκολία χρηματοδότησης εκ μέρους των τραπεζών, για την ανάπτυξη μιας εταιρίας με Franchising, είναι ένας ακόμα παράγοντας που δημιουργεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη του θεσμού.

6. Η συνεχής προσπάθεια και από τα δύο μέρη (franchisor - franchisee) ώστε να διατηρηθούν σωστές σχέσεις και ισορροπίες μεταξύ franchisor - franchisee κατά την περίοδο συνεργασίας τους.

7. Η σωστή στελέχωση της μητρικής εταιρίας για την πρόληψη της ανάπτυξης, αλλά και η περαιτέρω βοήθεια οποτεδήποτε απαιτηθεί ή κριθεί απαραίτητη, είναι κάτι που δύσκολα συνειδητοποιεί ο Έλληνας επιχειρηματίας (franchisor).

8. Η διασφάλιση αποκλειστικών προϊόντων που προϋποθέτει η ανάπτυξη με Franchising, είναι ένα επιπλέον πρόβλημα που βρίσκει τη λύση του στις εισαγωγές.

9. Η μητρική εταιρία (franchisor) θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τις παρατηρήσεις, τις προτάσεις και τα στοιχεία που της εκμυστηρεύεται ο franchisee. Μόνο αξιοποιώντας τα, μπορεί να προχωρήσει σε ακόμη μεγαλύτερη ανάπτυξη.

β) Τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην επένδυση ενός επιχειρηματία (franchisee) με τη μέθοδο Franchising είναι τα παρακάτω:

1. Ο εγωϊσμός του Έλληνα δύσκολα του επιτρέπει να επιλέξει τη συνεργασία Franchising, όπου ο franchisor διαθέτει την τεχνογνωσία και την πείρα και ο franchisee είναι υποχρεωμένος να ακολουθήσει όσα του επιβάλλει ο franchisor. Γι' αυτό παρατηρείται συνήθως το φαινόμενο, να επενδύουν περισσότερο νέοι άνθρωποι με τον τρόπο αυτόν.

2. Ακριβώς γιατί επενδύουν περισσότερο νέοι άνθρωποι, οι οποίοι είτε έχουν δημιουργήσει από προηγούμενη απασχόλησή τους κάποιο κεφάλαιο είτε τους το διαθέτουν οι γονείς τους, οι επενδύσεις που επαναλαμβάνονται συχνότερα, είναι αυτές που απαιτούν αρχικό κεφάλαιο μεταξύ 20-25.000.000 δρχ., ενώ οι επενδύσεις που απαιτούν

μεγαλύτερο κεφάλαιο 40-100.000.000 δρχ., πραγματοποιούνται σπανιότερα ή από έναν όμιλο συνεργατών.

3. Ένας σοβαρός λόγος αποθάρρυνσης ενός επιχειρηματία στην επένδυση με Franchising, είναι το καθεστώς του «αέρα» ενός καταστήματος. Συνήθως, οι αλυσίδες που αναπτύσσονται με Franchising οδηγούν το συνεργάτη στην εξεύρεση του κατάλληλου καταστήματος, από πλευράς θέσης. Στην Ελλάδα υπάρχει το φαινόμενο αγοράς αυτής της θέσης, που τιμάται ανάλογα με την κεντρικότητα και την καταλληλότητα, και ισοδυναμεί σε αρκετά εκατομμύρια δραχμές. Έτσι ανεβαίνει το κόστος της επένδυσης και δυσκολεύεται η πραγματοποίησή της.

4. Ο franchisee για να προχωρήσει σε μια συνεργασία, πρέπει να βεβαιωθεί ότι θα έχει μεγάλη υποστήριξη από τον franchisor. Πρέπει, δηλαδή, να παραδεχτεί την πλεονεκτικότητα της θέσης του franchisor.

5. Ο Έλληνας επιχειρηματίας δύσκολα δέχεται τον οποιασδήποτε μορφής έλεγχο στην επιχείρησή του, υποχρέωση απαραίτητη στις συνεργασίες Franchising.

6. Η επιτυχής λειτουργία ενός νέου καταστήματος franchise προϋποθέτει συνήθως την αποκλειστική απασχόληση του επιχειρηματία

και τη συνεχή επαγρύπνησή του, υποχρέωση που πολλές φορές δεν τη συνειδητοποιεί ο νέος συνεργάτης.

7. Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο σε κάθε συνεργάτη που επενδύει με franchise, ότι δεν πρόκειται να γίνει Κρόισος από τη συγκεκριμένη επένδυση, χωρίς όμως να είναι καθόλου απίθανο ένα εισόδημα δεκάδων εκατομμυρίων ετησίως.

8. Η καλή σχέση, καθ' όλη τη λειτουργία του συμβολαίου, και η διατήρηση των ισορροπιών στη σχέση μεταξύ franchisee - franchisor, δεν είναι πολλές φορές ξεκάθαρη στον Έλληνα επιχειρηματία, ο οποίος πιστεύει ότι επειδή επένδυσε κάποια χρήματα στο άνοιγμα της μητρικής εταιρίας, ο franchisor είναι «υποχρεωμένος» απέναντί του.

9. Ο νέος επιχειρηματίας (franchisee) προχωρά στη συνεργασία Franchising, χωρίς να έχει συνειδητοποιήσει πολλές φορές όλες τις υποχρεώσεις που απορρέουν από αυτήν τη συνεργασία. Έτσι δημιουργούνται προβλήματα στις σχέσεις τους, που πολλές φορές οδηγούν σε ρήξη.¹⁹

Παρά τα οποιαδήποτε προβλήματα που παρουσιάζονται, ο θεσμός του franchising αποτελεί «μοχλό ανάπτυξης», καθώς συντελεί στη βελτίωση

¹⁹ Κέρδος, Ετήσια Ειδική Έκδοση Leasing-Factoring-Franchising, 1997, σελ. 16-17

της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, καλύτερης οργάνωσης της επιχειρηματικής δράσης και δυναμικής επέκτασης.

Οι εμπειρίες από την αξιοποίηση του θεσμού στην Ελλάδα είναι πολύ θετικές και υπάρχουν μεγάλες προοπτικές για την ανάπτυξή του. Οι ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν δυναμικά να επεκταθούν στην ευρύτερη αγορά των Βαλκανίων και της Ανατολικής Ευρώπης αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα του θεσμού σε συνεργασία με ντόπιους επιχειρηματίες.

Από μηχανισμό «άμυνας» κατά του εισαγόμενου ανταγωνισμού, το franchising μπορεί να αποτελέσει βασικό μοχλό των εργασιών των ελληνικών επιχειρήσεων.

3.2 Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδας

Τα τελευταία χρόνια ιδρύθηκε ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδας (The Franchise Association of Greece) ο οποίος είναι επίσημο μέλος του Διεθνούς Συνδέσμου Franchise (The International Franchise Association, Washington D.C.), που αποτελείται από περισσότερα από 300.000 μέλη σε όλο τον κόσμο.

Σκοπός του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας είναι η εξυπηρέτηση των μελών του, η άμεση ενημέρωση για καινούργιες τεχνολογίες και εξελίξεις

στο χώρο του franchising, τις μεθόδους, τους προβληματισμούς και το νομικό καθεστώς του κλάδου.

Ο Σύνδεσμος Franchise ιδρύθηκε για να αποκτήσουν τα μέλη του έναν συνδεδετικό κρίκο με όλους τους franchisors και franchisees παγκοσμίως.

Είναι ένας οργανισμός ο οποίος θα εξυπηρετεί τις ανάγκες των εταιριών που ασχολούνται με την δικαιοχρησία, θα φροντίζει για την ενημέρωση των μελών του για τις σύγχρονες προοπτικές και εξελίξεις καθώς και την οργανωμένη δράση για την προώθηση του θεσμού του franchising στη χώρα μας.

3.3 Εταιρίες που λειτουργούν με το σύστημα franchising

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε μερικές από τις μεγαλύτερες εταιρίες που αναπτύσσονται με τη μέθοδο του franchising, για να μπορέσουμε να δούμε τις ιδιαιτερότητες της κάθε μιας.

Goody's

Η εταιρία Goody's είναι η πρώτη ελληνική επιχείρηση που εφάρμοσε το σύστημα franchising. Το πρώτο εστιατόριο Goody's ιδρύθηκε στη Θεσσαλονίκη το 1975, ενώ η εταιρία με τη σημερινή της μορφή υφίσταται από το 1977. Η αλυσίδα εξαπλώθηκε ταχύτατα σε όλη την επικράτεια και

σήμερα αριθμεί 108 πετυχημένα εστιατόρια, ενώ το 2000 θα υπάρχουν περί τα 150. Η αλυσίδα θεωρείται από τις μεγαλύτερες και πλέον επιτυχημένες εταιρίες παροχής τεχνογνωσίας και οργάνωσης επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Όλα τα καταστήματα Goody's λειτουργούν με franchising, αλλά το 1/3 περίπου των καταστημάτων είναι ιδιόκτητα. Η αρχική σύμβαση που υπογράφεται με το δικαιούχο είναι 10ετής. Το αρχικό ποσό που καταβάλλεται στην Goody's είναι 4% επί των πωλήσεων. Το 1994 τα καταστήματα Goody's είχαν τζίρο 21,8 δις δρχ. και το 1995 ήταν 27,4 δις. Η Goody's υποδεικνύει, όπως άλλωστε και όλες οι εταιρίες του κλάδου, τους προμηθευτές και κατά συνέπεια γίνονται καλύτερες συμφωνίες.

Η Goody's θεωρεί το ανθρώπινο στοιχείο καθοριστικό παράγοντα στο θέμα της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. Η πίστη της αλυσίδας στον ανθρώπινο παράγοντα δημιούργησε τις προϋποθέσεις ώστε να αναπτυχθεί ένα άριστο στελεχιακό δυναμικό, που μαζί με τους αδειούχους/franchisees της, δημιούργησε μια μεγάλη και εξαιρετική ομάδα συνεργατών. Οι αδειούχοι με το επιχειρηματικό τους αισθητήριο και την άριστη επαγγελματική τους κατάρτιση, προσδίδουν μεγάλη ώθηση στην ανάπτυξη και την εικόνα της αλυσίδας.

Η Goody's είναι μια από τις λίγες επιχειρήσεις franchising στον κόσμο που εφαρμόζει τον θεσμό της Συμβουλευτικής Συνεργασίας Αδειούχων. Πρόκειται για ένα σώμα εκλεγμένο από το σύνολο των αδειούχων και ο ρόλος του είναι να αποτελεί τη «φωνή» του συνόλου αυτού στις σχέσεις του με την εταιρία. Από το σώμα αυτό προέρχεται μια διαρκής επανατροφοδότηση με ιδέες, πληροφορίες και εμπειρίες από την καθημερινότητα. Επίσης αρκετές ιδέες που εφαρμόζονται με επιτυχία στην Goody's έχουν προέλθει από το Συμβούλιο Συνεργασίας Αδειούχων.²⁰

McDonald's

Fast Food στην Αμερική είναι συνώνυμο της McDonald's. Η εταιρία αριθμεί σήμερα περί τα 21.000 καταστήματα σε 101 χώρες σε όλο τον κόσμο. Η επιτυχία της εταιρίας McDonald's βασίζεται στην επιχειρηματική της φιλοσοφία, η οποία «περιστρέφεται» γύρω από τους ακόλουθους τέσσερις άξονες: εξυπηρέτηση, καθαριότητα, αξία των προϊόντων της και ποιότητα.

Το franchising για την McDonald's δεν είναι απλώς ένας τρόπος ανάπτυξης αλλά κατά βάθος σημαίνει συνεισφορά των καλύτερων στοιχείων της κάθε πλευράς για τον ίδιο σκοπό. Έτσι συνδυάζεται το ελεύθερο επιχειρηματικό πνεύμα του ιδιώτη με την τεχνογνωσία της

²⁰ Εξπρές, Ειδική Έκδοση Leasing-Factoring-Franchising, Μάιος 1997, σελ. 27

επιτυχημένης στη διεθνή αγορά αλυσίδας καταστημάτων, η οποία κάνει ιδιαίτερα αισθητή την παρουσία της στην εγχώρια αγορά.

Ο δικαιοδόχος για την McDonald's είναι ιδιοκτήτης και λειτουργός του εστιατορίου. Αναλυτικότερα η έννοια του ιδιοκτήτη αποδίδει την ανεξαρτησία του δικαιοδόχου, καθώς και την εμπιστοσύνη της εταιρίας, ενώ η έννοια του λειτουργού αποδίδει το βαθμό συμμετοχής του στη νέα του επιχείρηση. Πρόκειται για μια μακροχρόνια σχέση - τα συμβόλαια είναι 20ετούς διάρκειας - η οποία στηρίζεται σε αξίες. Με αυτή την έννοια ακεραιότητα, αφοσίωση, ομαδικό πνεύμα και συνεχής προσπάθεια βελτίωσης είναι ορισμένες από τις αξίες που απαιτεί η εταιρία από τους υποψηφίους δικαιοδόχους, γιατί σε αυτές ακριβώς στήριξε την επιτυχία της.

Το ισχυρότερο στοιχείο που διαθέτει και μπορεί να προσφέρει στους υποψηφίους δικαιοδόχους η εταιρία είναι το σύστημα της εκπαίδευσης. Ειδικότερα, πρόκειται για σύστημα που διαρκεί αρκετούς μήνες, ξεκινώντας από ένα εστιατόριο και καταλήγοντας στο Hamburger University στο Σικάγο, όπου ο δικαιοδόχος έρχεται σε επαφή με τις πλέον σύγχρονες εξελίξεις και τάσεις στο χώρο των εστιατορίων ταχείας εξυπηρέτησης.²¹

Γερμανός

²¹ Η Ναυτεμπορική, Ετήσια Ειδική Έκδοση, Franchising, Ιανουάριος 1997, σελ. 20

Μία από τις μεγαλύτερες αλυσίδες εκτός των fast food, στον τομέα του franchising, είναι η εταιρία Γερμανός που υπάρχει από το 1981, αλλά την ανάπτυξή της με franchising την άρχισε το 1989.

Σήμερα η Γερμανός έχει 50 καταστήματα από τα οποία τα 45 είναι με franchising. Τα προϊόντα που εμπορεύεται σήμερα η Γερμανός είναι, εκτός των μπαταριών όλων των ειδών (προϊόν που έκανε γνωστή την εταιρία), προϊόντα κινητής τηλεφωνίας και μικροσυσκευές.

Τα βασικά κριτήρια με τα οποία η εταιρία Γερμανός επιλέγει συνεργάτες και καταστήματα είναι: το σημείο που βρίσκεται το προτεινόμενο κατάστημα, αν δηλαδή είναι εντός των προδιαγραφών της εταιρίας Γερμανός, και η ποιότητα του συνεργάτη.

Το franchising στην «Γερμανός» λειτουργεί με τον εξής τρόπο: Ο συνεργάτης καταβάλλει αρχικά ένα ποσό που κυμαίνεται μεταξύ 7 -10 εκατ. δρχ. ανάλογα με το μέρος στο οποίο βρίσκεται το κατάστημα, ενώ η «Γερμανός» παρέχει δωρεάν τον κινητό εξοπλισμό του καταστήματος. Στη συνέχεια ο συνεργάτης υποχρεώνεται να παίρνει από τη «Γερμανός» τα προϊόντα, ενώ δεν υπάρχει ειδικό ποσοστό επί των πωλήσεων, αλλά συνυπολογίζεται επί των αγορών χονδρικής και εκεί υπολογίζεται το δικαίωμα franchising. Η αρχική σύμβαση είναι 20ετής και σε περίπτωση που θελήσει ο συνεργάτης της «Γερμανός» το κατάστημα θα πρέπει να έχει τη σύμφωνη γνώμη της εταιρίας.

Μερικά από τα οικονομικά στοιχεία της «Γερμανός» είναι: Το 1993 η εταιρία είχε 20 καταστήματα τα οποία έκαναν τζίρο 1,77 δις δρχ. Το 1994 ο τζίρος έφτασε τα 3,55 δις δρχ. από 33 καταστήματα, ενώ το 1995 ο τζίρος έφτασε τα 7 δις δρχ. από 51 καταστήματα.²²

Neoset

Η Neoset ξεκίνησε τη δραστηριότητά της στο χώρο του επίπλου το 1980 με ένα πολύ μικρό κατάστημα επί της οδού Εμ. Μπενάκη.

Οι ανάγκες και η αυξημένη ζήτηση του καταναλωτικού κοινού για χώρους που φιλοξενούν βιβλία και άλλα αντικείμενα μέσα στο σπίτι ωθούν τη Neoset να αναπτυχθεί τόσο ως προς τα προϊόντα όσο και από πλευράς δικτύου διανομής με αποτέλεσμα η εταιρία να αναπτύξει την ιδέα της επιπλοσύνθεσης.

Αυτή η ιδέα αποτελεί καινοτομία στην αγορά του επίπλου ενώ δίνει την ευκαιρία σε επιχειρηματίες να ασχοληθούν αποκλειστικά με την εμπορία των επιπλοσυνθέσεων, δημιουργώντας μια από τις μεγαλύτερες και σοβαρότερες αλυσίδες Franchising στον ελληνικό χώρο.

Σήμερα η Neoset απαριθμεί 51 καταστήματα σε ολόκληρη την Ελλάδα. Οι άνθρωποι που απασχολούνται σε όλα τα καταστήματα ξεπερνούν τους

²² Παπαδής Θανάσης, Περιοδικό Αγορά, Ιούνιος 1996, σελ. 91

350 ενώ η ίδια η εταιρία ξεπερνά σε δυναμικό τα 220 άτομα. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης της εταιρίας και του δικτύου κυμαίνεται από 30-35%, ενώ οι πωλήσεις το 1991 ξεπέρασαν τα 5 δις δρχ. σε τιμές καταναλωτού.²³

Η συνεργασία της εταιρίας με τον franchisee - συνεργάτη στηρίζεται καταρχήν στην αποκλειστική σχέση μεταξύ των δύο μερών, η οποία εκφράζεται μέσα από ένα σοβαρό συμβόλαιο συνεργασίας αορίστου χρόνου. Η βασικότερη ηθική απαίτηση της εταιρίας από τον franchisee - συνεργάτη είναι ο σεβασμός και η τήρηση από όλους των όρων του συμβολαίου. Οι βασικές προϋποθέσεις για την έναρξη μιας τέτοιας συνεργασίας είναι : α) ο άνθρωπος - συνεργάτης, β) το απαιτούμενο κεφάλαιο και γ) το κατάστημα.

Οι παροχές της εταιρίας προς τον franchisee - συνεργάτη είναι η εκχώρηση του δικαιώματός της προς αυτόν να χρησιμοποιεί το όνομά της και να εμπορεύεται αποκλειστικά τα προϊόντα της.

Η εταιρία παρέχει το πακέτο της στρατηγικής μάρκετινγκ δηλαδή:

- σειρές προϊόντων ως και η ανάπτυξη προϊόντων
- διαφήμιση και προώθηση τόσο πανελλαδικά όσο και σε τοπικό επίπεδο
- τιμολογιακή πολιτική

²³ Γαλάνης Βασίλειος, Leasing, factoring, forfaiting, franchising, venture capital - Η λειτουργία

- συνεχής δωρεάν εκπαίδευση του προσωπικού του συνεργάτη
- μελέτες για την διακόσμηση ή ανακαίνιση του καταστήματος
- συμβουλές για την ανάπτυξη των πωλήσεων από τους επιθεωρητές πωλήσεων

3.4 Εταιρίες εξειδικευμένες στην ανάπτυξη επιχειρήσεων μέσω του Franchising

Οι σύμβουλοι franchise είναι ένας σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης του θεσμού του franchising. Σύμβουλος franchise θεωρείται αυτός που έχει τη δυνατότητα να προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών σε μια επιχείρηση η οποία επιθυμεί να επεκταθεί με το σύστημα franchising.

Το 1986 επτά σύμβουλοι του franchising ίδρυσαν στη Βρετανία το Franchise Consultants' Association (Σύνδεσμος Συμβούλων Franchise). Ο σύνδεσμος αυτός θεμελίωσε τις αρχές και τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία κάποιος μπορεί να αποκαλείται Σύμβουλος Franchise (Franchise Consultant), καθώς και ο κώδικας επαγγελματικής ηθικής, σύμφωνα με τον οποίο πρέπει πάντα να δραστηριοποιείται στο χώρο του franchising. Κάποιος παρόμοιος φορέας δυστυχώς δεν υπάρχει ακόμη στην Ελλάδα για τους Συμβούλους Franchise.²⁴

των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας,
εκδ. Α. Σταμούλης, Αθήνα - Πειραιάς 1994, σελ. 149-151

²⁴ Γ. Μαντακίδης, Ναυτεμπορική, Ειδική Έκδοση Leasing-Factoring-Franchising, Απρίλιος 1996, σελ. 30

Αρκετές από τις εταιρίες που χρησιμοποιούν για την ανάπτυξή τους το franchising, έχουν δημιουργήσει ειδικά τμήματα μέσα στην ίδια την επιχείρηση, που σαν σκοπό έχουν την εκπόνηση και υλοποίηση του προγράμματος δημιουργίας νέων καταστημάτων. Αυτές οι εταιρίες έχουν συνήθως κτίσει ήδη ένα εκτενές δίκτυο και τα τμήματα αυτά, εκτός από την εξεύρεση νέων υποψηφίων αδειούχων, ασχολούνται και με τις σχέσεις με τους υπάρχοντες franchisees.

Το μεγαλύτερο όμως μέρος των επιχειρήσεων, απευθύνεται σε εξειδικευμένα γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, τα οποία μπορούν να αναλάβουν για λογαριασμό τους όλες τις εργασίες που είναι απαραίτητες, από τη στιγμή που θα αποφασιστεί η επέκταση μιας επιχείρησης με franchise, μέχρι την πραγματοποίηση των ενεργειών που έχουν επιλεγεί για την υλοποίηση αυτής της απόφασης.

Η συνεργασία με ένα εξειδικευμένο γραφείο δίνει τα εχέγγυα για την επιτυχία της προσπάθειας ανάπτυξης μιας επιχείρησης, καθώς αποκτά πρόσβαση στην επιστημονική κατάρτιση και την εμπειρία που έχουν συγκεντρώσει τα στελέχη και οι συνεργάτες του γραφείου με το συγκεκριμένο αντικείμενο.

Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να αποφευχθούν προβλήματα που θα γεννούσε η απειρία των στελεχών της επιχείρησης στο θέμα του franchising και αντιμετωπίζονται ευκολότερα και με μικρότερο κόστος τα

εμπόδια που είναι πιθανόν να παρουσιαστούν. Ακόμα αποφεύγεται η δημιουργία νέων οργανικών θέσεων στην εταιρία, οι οποίες ειδικά στα αρχικά στάδια θα είχαν ιδιαίτερα χαμηλή παραγωγικότητα και θα συνεπάγονταν αύξηση στη συνολική δαπάνη της επιχείρησης για μισθούς.²⁵

Παρακάτω παρουσιάζονται οι δύο εταιρίες Συμβούλων Franchise που υπάρχουν αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα.

Market in

Η Market in είναι μια εξειδικευμένη εταιρία συμβούλων στο χώρο της ανάπτυξης επιχειρήσεων μέσω της μεθόδου franchising. Η Market in δημιουργήθηκε το 1991 από την κα Ράνια Νικολοπούλου και στη διάρκεια της εξαχρονής δραστηριότητάς της έχει σχεδιάσει και οργανώσει την ανάπτυξη 25 εταιριών που αναπτύσσονται με franchising, ενώ παράλληλα έχει συμβάλει στη δημιουργία 60 καταστημάτων franchise στην ελληνική αγορά.

Σήμερα στο στελεχικό δυναμικό της Market in περιλαμβάνονται και εξειδικευμένοι σύμβουλοι στους τομείς νομικής υποστήριξης, οργάνωσης, marketing, finance, εκπαίδευσης και EDI, για την εκπόνηση των διαφόρων μελετών που απαιτούνται για την ανάπτυξη των πελατών της. Η Market

²⁵ Hellenic Money Guide 1995, ICAP, σελ. Α33

in συνεργάζεται στενά με γνωστές εταιρίες στο χώρο της έρευνας αγοράς, προώθησης πωλήσεων και διαφήμισης.

Το χαρτοφυλάκιο των εταιριών που αναπτύσσει η Market in περιλαμβάνει τις γνωστές αλυσίδες Folli Follie, Wendy's, Haagen Dazs, Sotrek, KA Internacional, Νότα, Hallmark, Crabtree & Evelyn, Cellier, Ταναγραία, Zoom Serie, Christa's Creperie, Au Delicieux, Πηνελόπη κλπ.

Η Market in στα πλαίσια της συνεργασίας της για την ανάπτυξη μιας εταιρίας με franchising, προσφέρει ένα πλήρες πακέτο προετοιμασίας και επιλογής ώστε να επιτύχει τους εκάστοτε στόχους της ενδιαφερόμενης εταιρίας.

Οι φάσεις προετοιμασίας περιλαμβάνουν:

- Μελέτη σκοπιμότητας
- Δημιουργία «πακέτου» franchise ή προσαρμογή «πακέτου» στην Ελληνική αγορά
- Δημιουργία ενημερωτικού φακέλου
- Δημιουργία συμβολαίου συνεργασίας μεταξύ franchisor - franchisee
- Δημιουργία operational manual (εγχειρίδιο λειτουργίας)
- Οργάνωση έρευνας καταναλωτή
- Επιχειρηματικό σχέδιο επιχείρησης (Business plan)
- Επιλογή επιχειρηματία και καταστήματος βάσει των εκάστοτε δεδομένων

- Παροχή συμβουλών σε θέματα δημοσίων σχέσεων και διαφημιστικής προβολής
- Οργάνωση και διεκπεραίωση όλων των εκδηλώσεων των νέων καταστημάτων
- Υποστήριξη δικτύου

Franchise Consulting & Development (FC&D)

Η FC&D ιδρύθηκε από τον κο Πάνο Πατρωνίδη και τον κο Κώστα Σαρρή - Τζαμτζή για να καλύψει ένα κενό, που υπήρχε στο χώρο της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και της ανάπτυξης επιχειρήσεων μέσω Franchise.

Η FC&D είναι μια ομάδα εξειδικευμένων συμβούλων σε θέματα franchising και των περιφερειακά συναφών υπηρεσιών.

Η FC&D έχει ως στόχο:

- να συμβουλεύει επιχειρήσεις για το αν πρέπει, και αν μπορούν να αναπτυχθούν με τη μέθοδο franchising
- να αξιολογεί το υπάρχον δυναμικό ανάπτυξης
- να σχεδιάζει τη στρατηγική και την τακτική της ανάπτυξης
- να αναγνωρίζει το χώρο και το χρόνο της δράσης
- να βελτιώνει τους τρόπους επιχειρηματικής δράσης

- να υποδεικνύει νέες τάσεις εξοικονόμησης πόρων, ανθρώπινου δυναμικού και κερδών
- να προτείνει τρόπους αναδόμησης και ανασχηματισμού επιχειρηματικών μεθόδων, διαδικασιών και πλαισίων δράσης

Η βαθιά γνώση του Ελλαδικού χώρου, αλλά και της διεθνούς πρακτικής, συνδυασμένη με την εμπειρία των στελεχών της, δίνουν τη δυνατότητα στην FC&D να προσφέρει στους πελάτες της καινοτόμες ιδέες, σωστά δομημένες και δοκιμασμένες, με πνεύμα δημιουργικότητας, που στοχεύουν στην εκπλήρωση των επιχειρηματικών τους σκοπών.

Το 1996 παραχωρεί η ίδια η FC&D δύο άδειες δικαιόχρησης και ιδρύει την FC&D Θεσσαλίας και την FC&D Κρήτης.

Στο χαρτοφυλάκιο της συμπεριλαμβάνονται πάνω από 20 ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις που αναπτύσσονται μέσω franchising στην Ελλάδα, ενώ έχει συμβάλει στη δημιουργία, ως σήμερα, 101 υποκαταστημάτων στην ελληνική αγορά.

Επώνυμες εταιρίες όπως Bresler's, Applewoods, Omnishop, Ikia, Ευρωγνώση, Multikids, Nutrimed, Jaloux, Prismatic, Intergrand - Hi - Tec, Paradise in China, Teleclub, Balloon's έκαναν χρήση των διαδικασιών F.S.P. (Franchise screening procedures), που χρησιμοποιεί η FC&D και της επιτρέπουν να καθορίζει και να επιλέγει με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα τόσο τους διαδόχους βάσει συγκεκριμένων

προδιαγραφών, όσο και τις ανάγκες που διέπουν το κάθε δίκτυο σε επίπεδο υποστήριξης, ελέγχου, νομικής υποδομής, καταλληλότητας διεθνούς ανάπτυξης κ.λ.π.

3.5 Νομικό πλαίσιο του θεσμού franchising

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει ειδικό νομοθέτημα σχετικό με το Franchising όπως συμβαίνει σε άλλες χώρες. Τα τυχόν προβλήματα που ενδεχομένως ανακύπτουν από τη λειτουργία μιας σύμβασης Franchising, θα μπορούσαν να επιλυθούν με βάση τις ανάλογες κάθε φορά διατάξεις του Αστικού μας Κώδικα.

Υπάρχει ακόμη η δυνατότητα αναλογικής εφαρμογής στις συμβάσεις Franchising και άλλων νομοθετημάτων όπως το Π.Δ. 219/1991 για τους εμπορικούς αντιπροσώπους, ο νόμος 703/1997 για την προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού, ο νόμος 2251/1994 για την προστασία του καταναλωτή και ο νόμος 1733/1987 για τη μεταφορά τεχνολογίας.

Διαφορετικές απόψεις υπάρχουν για το νομοθετικό πλαίσιο του θεσμού του Franchising. Οι μεν υποστηρίζουν ότι πρέπει να οριοθετηθεί νομοθετικά το συντομότερο δυνατόν (προτιμότερος ένας νόμος για το Franchising από την πολυνομία), ενώ οι δε υποστηρίζουν ότι ο θεσμός του Franchising δεν έχει την ανάγκη μιας ιδιαίτερης νομοθεσίας. Παρακάτω αναπτύσσονται και οι δύο απόψεις.

α) Για το θεσμό του Franchising, θα πρέπει να συνταχθεί και να ισχύσει ένα Ειδικό Νομοθέτημα έτσι ώστε τα μέρη (ο franchisor και ο franchisee) να γνωρίζουν επακριβώς τι πρέπει να προσέχουν τόσο κατά την κατάρτιση της μεταξύ τους σύμβασης, τις υποχρεώσεις τους κατά τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης, καθώς επίσης και τους κανόνες επίλυσης των διαφορών που τυχόν θα προκύψουν κατά τη λειτουργία της σύμβασης.

Ακόμη είναι απαραίτητη η σύνταξη και θέση σε ισχύ ενός κώδικα δεοντολογίας για το franchising, ο οποίος θα είναι ένα πρακτικό σύνολο ουσιαδών κανόνων ορθής και θεμιτής συμπεριφοράς που αφορά όλους όσους ασχολούνται με το franchise, δηλαδή τόσο τους franchisors και franchisees, όσο και τους συμβούλους franchise.²⁶

β) Οι συμβάσεις Franchise δεν έχουν την ανάγκη μιας ιδιαίτερης νομοθεσίας. Με τον αστικό κώδικα, τους εμπορικούς νόμους και τις διατάξεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχουμε όλο το νομικό υπόβαθρο μπροστά μας για να αντιμετωπίσουμε όλα τα θέματα στις συμβάσεις του είδους αυτού.

²⁶ Κωστάκης Δημήτρης, Εφημερίδα Εξπρές, Leasing-Factoring-Franchising Ειδική έκδοση, Μάιος 1997, σελ. 21

Πρέπει να θεσμοθετηθεί με απλές διατάξεις του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών ένα μικρό σύστημα κανόνων, το οποίο θα καθορίζει τις προϋποθέσεις βάσει των οποίων, μια επιχείρηση, η οποία θέλει να αναπτυχθεί με τη μέθοδο Franchise, θα είναι πράγματι έτοιμη και ικανή να προχωρήσει προς τα εκεί.

Σε πολλές πολιτείες των ΗΠΑ, αλλά και σε άλλες χώρες, η κατάθεση του πακέτου Franchise από μέρους των επιχειρήσεων, που σκέπτονται να αναπτυχθούν μέσω του Franchise, είναι απαραίτητη πράξη που γίνεται σε επιμελητήρια ή σε αρχές με αρμοδιότητα το εμπόριο.

Με το πακέτο Franchise, το οποίο περιέχει τέσσερα τουλάχιστον στοιχεία, αποδεικνύονται τόσο η σοβαρότητα όσο και η ετοιμότητα των επιχειρήσεων, που οδεύουν προς το εν λόγω σύστημα και παρέχονται ουσιαστικές κατασφαλίσεις στον επενδυτή, που σκέπτεται να χρηματοδοτήσει την εγκατάσταση και τη λειτουργία του καταστήματός του, που θα έχει την επωνυμία του δικαιοπαρόχου.

Ένα πακέτο Franchise δεν μπορεί να είναι πλήρες και να καλύπτει μέλλοντες κινδύνους και για τα δύο συμβαλλόμενα πρόσωπα, εάν δεν περιέχει τουλάχιστον:

- α) το Ενημερωτικό Φυλλάδιο του Δικαιοπαρόχου
- β) την Τυποποιημένη Προσφορά

γ) το Εγχειρίδιο και

δ) τη Σύμβαση

Η Τυποποιημένη Προσφορά καθιερώθηκε με σκοπό να καλύψει πράξεις και παραλείψεις που έγιναν στο παρελθόν αιτίες για διαφωνίες μεταξύ των συμβαλλομένων σε συμβάσεις Franchise. Με την Τυποποιημένη Προσφορά, η οποία έχει 23 τουλάχιστον θέματα να καλύψει, προετοιμάζεται ο υποψήφιος δικαιοδόχος (franchisee) ώστε να γνωρίζει την έκταση και το βάθος των δικαιωμάτων και υποχρεώσεών του, ως και τι θα περιλαμβάνει με λεπτομέρειες το εγχειρίδιο, ενώ σε όλα αυτά θα στηριχθεί η σύμβαση, η οποία θα έχει στα έντυπα αυτά, τα μόνιμα σημεία αναφοράς της.²⁷

Πρέπει όμως να δούμε κάποια τμήματα από τον Αμερικανικό νόμο που είναι μάλλον απαραίτητα να εφαρμοσθούν και στην Ελλάδα, ώστε να μειωθούν οι κίνδυνοι που προέρχονται από πιθανή είσοδο στην αγορά επιτηδείων, οι οποίοι ενδεχομένως να αφήσουν ακάλυπτους αυτούς που θα έχουν συνεργαστεί μαζί τους.

Στις ΗΠΑ η τεράστια εξάπλωση του franchising οφείλεται στη βαρύτητα που δίνουν στην, προ της υπογραφής της συμφωνίας, σωστή

²⁷ Βιλιώτης Χρίστος, Εφημερίδα Εξπρές, Leasing-Factoring-Franchising Ειδική έκδοση,

Μάιος 1996, σελ. 10

πληροφόρηση και επιμόρφωση του δικαιοδόχου, γεγονός που θεωρείται το κλειδί της επιτυχίας του θεσμού.

Το μεγαλύτερο μέρος του αμερικανικού νόμου είναι αφιερωμένο στην προστασία του υποψήφιου δικαιοδόχου ενός franchising. Στο franchising ο κύριος κίνδυνος αντιμετωπίζεται στις περιπτώσεις όπου ορισμένοι ανεύθυνοι και αναρμόδιοι άνθρωποι πιστεύουν ότι έχουν μια καλή ιδέα, τη δοκιμάζουν για τον ελάχιστο χρόνο του ενός ή δύο μηνών και αμέσως μετά την πωλούν με τη μορφή του franchising αντί υπέρογκων ποσών με το σύστημα του δικαιώματος εισόδου.

Ακριβώς στο σημείο αυτό ο αμερικανικός νόμος είναι νόμος προληπτικός, υποχρεώνοντας από την πρώτη συνάντηση το δικαιοπάροχο να αποκαλύψει όλες εκείνες τις πληροφορίες που θα επιτρέψουν στον υποψήφιο δικαιοδόχο να ασκήσει το δικαίωμα επιλογής του τελείως ελεύθερα και με πλήρη συνείδηση της αιτίας.

Οι πληροφορίες αναφέρονται στη φύση της επιχείρησης, στους όρους αυτής, και διατυπώνονται σε γραπτό κείμενο. Και συμπληρωματικές πληροφορίες οικονομικής φύσης είναι δυνατόν να παρασχεθούν διατυπωμένες μέσα στο λεγόμενο οικονομικό φάκελο. Επίσης απαραίτητα παρέχονται στον υποψήφιο και υποδείγματα της σύμβασης που πρόκειται να υπογράψει, όλα δε αυτά μέσα σε ταγμένες προθεσμίες από το νόμο.

Τα πιο σοβαρά σημεία για τα οποία αδιαμφισβήτητα ο υποψήφιος δικαιούται να ζητήσει σαφείς πληροφορίες είναι τα εξής:

- 1) Η φήμη του σήματος.
- 2) Η σπουδαιότητα του δικτύου συμφωνιών franchising.
- 3) Η ποιότητα του παρεχομένου προϊόντος ή της υπηρεσίας, το σύνολο εισπράξεων που πραγματοποιείται από τα διάφορα σημεία πώλησης, η αποδοτικότητα.
- 4) Η τεχνογνωσία.
- 5) Η διαφήμιση, η σημασία της, και οι σχετικές δαπάνες.
- 6) Οι άλλες υπηρεσίες που προσφέρονται κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της σύμβασης, η αδιάκοπη βοήθεια που θα παρέχεται στο δικαιούχο.
- 7) Τα έξοδα, οι περιοδικές παροχές.²⁸

Αλλά και ο δικαιούχος ενός franchising οφείλει με προσοχή να επιλέγει τους συνεργάτες του δικαιούχους, λαμβάνοντας κυρίως υπόψη τις προσωπικές τους ικανότητες καθώς και τα απαραίτητα μέσα που διαθέτουν για να συμβάλλουν στην επιτυχία της όλης επιχείρησης. Και ο δικαιούχος δικαιούται επομένως να λαμβάνει πληροφορίες για το πρόσωπο του μελλοντικού συνεργάτη του, ο οποίος κατ' ανάγκη θα παίξει

²⁸ Θεμελή Χρυσάνθη, Η σύμβαση του Franchising, Αφιέρωμα εις τον Κωνσταντίνο Βαβούσκο, τ. Β', εκδ. Σάκκουλα, 1990, σελ. 99-101

το ρόλο του πραγματικού πρεσβευτή του σήματος, του προϊόντος και των μεθόδων του δικαιοπαρόχου.

Αν λοιπόν ο δικαιοπάροχος, αφού εξετάσει το φάκελο του υποψηφίου δικαιοδόχου, δεν είναι βέβαιος γι' αυτόν και τις ικανότητές του, δεν μπορεί παρά να απορρίψει την υποψηφιότητα.

4 ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΟΥ FRANCHISING

Πολλές μεγάλες αμερικάνικες και ευρωπαϊκές τράπεζες διεπίστωσαν ότι η χρηματοδότηση του franchising αποτελεί μια σχετικά «χαμηλού κινδύνου» τοποθέτηση. Αυτό τις ώθησε στη δημιουργία ομάδων ή ίδρυση τμημάτων franchising, που λειτουργούν σε επίπεδο Διοικήσεως, είναι στελεχωμένες με εξειδικευμένο προσωπικό και συνήθως υπάγονται στις Διευθύνσεις Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.

Τα κύρια καθήκοντα των μονάδων franchising των τραπεζών είναι:

- Να καθορίζουν τις κατευθύνσεις της πολιτικής της τράπεζας στον τομέα αυτό και να εκπονούν κατάλληλα χρηματοδοτικά προγράμματα.

- Να προσφέρουν κάθε δυνατή υποστήριξη στα καταστήματα της τράπεζας για την επίλυση των προβλημάτων που συνδέονται με το αντικείμενο αυτό και να γνωματεύουν για τα σχετικά χρηματοδοτικά αιτήματα.
- Να πραγματοποιούν επαφές με ενδιαφερόμενους φορείς συστημάτων franchising και να διαπραγματεύονται με αυτούς τις προϋποθέσεις και τους όρους συνεργασίας.
- Να παρακολουθούν στενά τις εξελίξεις στον τομέα, να ενημερώνουν για το θεσμό τους πελάτες και το κοινό με έκδοση ενημερωτικών φυλλαδίων, αρθρογραφία στον ημερήσιο και περιοδικό τύπο, διοργάνωση συνεδρίων και συναφών εκδηλώσεων.
- Να παρέχουν συμβουλές στους ενδιαφερόμενους να δραστηριοποιηθούν στον τομέα αυτό.

Οι τράπεζες δεν εγγυώνται την επιτυχία της συνεργασίας με ένα σύστημα franchising, ούτε αναλαμβάνουν οποιαδήποτε ευθύνη, αλλά προσφέρουν σημαντική βοήθεια στους επίδοξους δικαιοπαρόχους και δικαιοδόχους με την παροχή σ' αυτούς μιας σειράς πληροφοριών και στοιχείων. Για τη σύνταξη μελέτης σκοπιμότητας, προκειμένου να ληφθεί η τελική απόφαση, παραπέμπουν τους εν λόγω σε εξειδικευμένα Γραφεία Συμβούλων.

Οι τράπεζες του εξωτερικού, λαμβάνοντας υπόψη τους, τις σχετικές γνωμοδοτήσεις των τμημάτων franchising, υπογράφουν συμβάσεις - πλαίσιο με τους δικαιοπαρόχους (franchisors) για την παροχή εκ μέρους των τραπεζών, διαφόρων τραπεζικών διευκολύνσεων στους πελάτες των δικαιοπαρόχων, δηλαδή στους δικαιοδόχους (franchisees). Συνήθως οι διευκολύνσεις αυτές αφορούν διάφορες μορφές χρηματοδότησής τους και κυρίως για κεφάλαια κίνησης και πάγιες εγκαταστάσεις.

Σύμφωνα με την παραπάνω μέθοδο, ο δικαιοπάροχος ενημερώνει τις μονάδες του δικτύου του και τους υποψηφίους δικαιοδόχους για τους όρους του προγράμματος που έχει καταρτίσει η τράπεζα και τους καθοδηγεί για τον τρόπο που πρέπει να ενεργήσουν ώστε να εκπληρώσουν τις προϋποθέσεις πιστοδοτήσεώς τους που έχει θέσει το αρμόδιο τμήμα της τράπεζας.

Οι δικαιοδόχοι υποβάλλουν τα χρηματοδοτικά αιτήματά τους μέσω του δικαιοπαρόχου, αρμόδιο στέλεχος του οποίου ελέγχει κατά πόσον τα αιτήματα αυτά πληρούν τα κριτήρια της τράπεζας και εάν είναι πλήρη και ορθά συμπληρωμένα τα προβλεπόμενα δικαιολογητικά. Ανάλογα με το αποτέλεσμα του ελέγχου ή προωθούνται οι αιτήσεις για λήψη αποφάσεως στα αρμόδια καταστήματα της τράπεζας μέσω του τμήματος franchising που γνωματεύει σχετικά, ή επιστρέφεται ο φάκελος στον αιτούντα με υποδείξεις για τις ενέργειες που πρέπει να προβεί, προκειμένου να καλύψει τις προβλεπόμενες προϋποθέσεις.

Η τράπεζα δεν έχει από τη συμφωνία -πλαίσιο καμία απολύτως νομική δέσμευση για την έγκριση του χρηματοδοτικού αιτήματος ενός δικαιοδόχου αλλά η ύπαρξη συμφωνίας - πλαισίου και η γραπτή θετική γνώμη του δικαιοπαρόχου αποτελεί, κατά κάποιο τρόπο, πρόκριμα για την ευνοϊκή κρίση της τράπεζας, εφ' όσον βέβαια δεν προκύψουν σοβαρές αντενδείξεις για το συγκεκριμένο δικαιοδόχο.

Εναλλακτική μεθόδευση συνεργασίας είναι ο καθορισμός ενός συνολικού χρηματοδοτικού ορίου υπέρ του δικαιοπαρόχου, ο οποίος μπορεί να το κατανείμει, με τα δικά του κριτήρια, στους πελάτες του.

Η σύμβαση - πλαίσιο περιλαμβάνει κυρίως τα εξής:

Τις διάφορες μορφές πιστοδοτικών διευκολύνσεων και τα λοιπά τραπεζικά προϊόντα που προσφέρονται στα μέλη του δικτύου.

Το ανώτατο ύψος των χρηματοδοτικών αναγκών των δικαιοδόχων.

Τη διαδικασία, τα απαιτούμενα δικαιολογητικά και τα κριτήρια αξιολόγησης των αιτημάτων.

Τον τρόπο εξασφάλισης της τράπεζας και τη σχετική συμβολή στο θέμα αυτό των δικαιοπαρόχων.²⁹

Η διαδικασία της συμφωνίας - πλαισίου παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα για όλες τις πλευρές, δηλαδή για το δικαιοδόχο, το δικαιοπάροχο και την τράπεζα, όπως:

Επιλύεται το σοβαρότερο ίσως πρόβλημα ενός νέου δικαιοδόχου, δηλαδή η πρόσβασή του στο τραπεζικό σύστημα και η εξασφάλιση επαρκών χρηματοδοτικών πόρων. Ο δικαιοδόχος έχει μια σταθερή βάση για να μπορέσει σε συνεργασία με το δικαιοπάροχο να κρίνει κατά πόσον μπορεί να επιτύχει χρηματοδότηση από την τράπεζα.

Η τράπεζα αποκτά επαφή με ομάδα επιθυμητών πελατών, δηλαδή τα μέλη μιας αλυσίδας franchising στους οποίους προσφέρει ένα ολοκληρωμένο σύνολο υπηρεσιών, βελτιώνοντας έτσι σημαντικά το περιθώριο κέρδους. Η συμφωνία - πλαίσιο δηλαδή, αποτελεί ένα δυναμικό και ευέλικτο όργανο Marketing για μια τράπεζα.

Εξασφαλίζεται ενιαία αντιμετώπιση ενός ομίλου franchising από ολόκληρο το δίκτυο υποκαταστημάτων μιας τράπεζας.

²⁹ Μαλακός Παναγιώτης, Ομιλία στο Συνέδριο Franchising, Ιανουάριος 1997

Μειώνεται το χρηματοοικονομικό κόστος των δικαιοδόχων, δεδομένου ότι οι όροι (επιτόκια - προμήθειες κλπ.) που καθορίζονται με τη σύμβαση - πλαίσιο είναι σαφώς ευνοϊκότεροι σε σύγκριση με εκείνους που θα επετύγχανε ο δικαιοδόχος, μεμονωμένα.

Ενισχύεται η ελκυστικότητα του πακέτου franchise αφού προβλέπει και δυνατότητα επιλύσεως του χρηματοδοτικού προβλήματος του δικαιοδόχου.

Παρέχεται με τη σύναψη της συμφωνίας - πλαισίου στους υποψηφίους δικαιοδόχους μια σοβαρή ένδειξη για την αξιοπιστία και σοβαρότητα του συστήματος και τη φερεγγυότητα του δικαιοπαρόχου.

Απαλλάσσεται η τράπεζα από περιττή απασχόληση για την εξέταση αιτημάτων χρηματοδοτήσεως που δεν έχουν πιθανότητα εγκρίσεως, αφού αυτά έχουν εντοπιστεί στα πλαίσια του προελέγχου από το δικαιοπάροχο και δεν προωθούνται.³⁰

Τα κριτήρια που χρησιμοποιεί η τράπεζα για την αξιολόγηση ενός συστήματος franchising, πριν υπογράψει τη σύμβαση συνεργασίας με το φορέα, συμπίπτουν με τις προϋποθέσεις που εγγυώνται την επιτυχή πορεία ενός τέτοιου συστήματος. Τα κριτήρια αυτά αναφέρονται στον δικαιοπάροχο και το σύστημά του, και τη σύμβαση franchising και είναι:

³⁰ Μαλακός Παναγιώτης, Franchising και Διεθνής Τραπεζική Πρακτική, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών Νο 88, Τεύχος 19, σελ. 84

1) Κριτήρια αξιολόγησης του δικαιοπαρόχου και του αντίστοιχου συστήματος

Φήμη, γόητρο και φερεγγυότητα του δικαιοπαρόχου

Πρωτοτυπία του συστήματος

Ανταγωνιστικότητα του συστήματος

Ανταγωνιστικότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας

Μεταβιβασιμότητα του συστήματος

Αποδοτικότητα του συστήματος κατά τα προσεχή τρία τουλάχιστον έτη

Πληρότητα του πακέτου των υπηρεσιών που προσφέρονται στους δικαιοδόχους

Ποιότητα μάρκα/επιχειρήσεων και επάρκεια υποδομής

Νομική προστασία της επωνυμίας, σημάτων, μεθόδων κλπ. του δικαιοπαρόχου

Ύπαρξη σχεδίου ανάπτυξης (Marketing Plan)

Εμπειρίες από τη λειτουργία της ή των μονάδων πιλότων

Μέθοδοι επιλογής δικαιοδόχων

Συμμετοχή του δικαιοπαρόχου σε Σύνδεσμο Εταιριών Δικαιόχρησης

2) Κριτήρια αξιολόγησης σύμβασης franchising

Η ελάχιστη διάρκεια της σύμβασης.

Οι προϋποθέσεις ανανέωσης της σύμβασης.

Η κατοχύρωση της υποχρέωσης του franchisor να παρέχει ανελλιπώς και με πληρότητα τις υπηρεσίες που συνθέτουν το πακέτο franchise.

Η δυνατότητα πώλησης της επιχείρησης του δικαιοδόχου σε τρίτο ή μεταβίβασής της σε συγγενικό πρόσωπο σε περίπτωση θανάτου ή επαγγελματικής ανικανότητας του δικαιοδόχου, σύμφωνα με διαδικασία και προϋποθέσεις που καθορίζονται λεπτομερώς στη σύμβαση.

Οι λόγοι έκτακτης καταγγελίας της σύμβασης που θα πρέπει να διατυπώνονται με τη μεγαλύτερη σαφήνεια.

Η ύπαρξη τυχόν επαχθών όρων σε βάρος του δικαιοδόχου. Π.χ. η ρήτρα «Bad boy clause» που παρέχει τη δυνατότητα στο δικαιοπάροχο να επιβάλει για όχι σοβαρές αφορμές, ποινικές ρήτρες στο δικαιοδόχο σαν να επρόκειτο για «bad boy», η υποχρέωση του δικαιοδόχου να καταβάλει ένα σταθερό ποσόν ως δικαιώματα (On going fees) του δικαιοπαρόχου, ανεξάρτητα από τον κύκλο εργασιών που αυτός επιτυγχάνει, η υποχρεωτική συνεισφορά του δικαιοδόχου σε λογαριασμό διαφημίσεων ολόκληρου του δικτύου, χωρίς όμως να προβλέπεται διαχειριστικός έλεγχος από ανεξάρτητη ελεγκτική εταιρία, το υπερβολικό ύψος ποινικών ρητρών κλπ.

Τα κριτήρια που αφορούν το δικαιοδόχο λαμβάνονται υπόψη κατά την επεξεργασία συγκεκριμένου χρηματοδοτικού αιτήματός του και είναι:

Η καταλληλότητα του δικαιοδόχου

Η επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων του δικαιοδόχου

Η καταλληλότητα του τόπου εγκατάστασης του δικαιοδόχου

Η προβλεπόμενη ζήτηση για το προϊόν ή την υπηρεσία κατά τα προσεχή

3 - 5 έτη

Η μελλοντική αποδοτικότητα και ρευστότητα της επιχείρησης

Η εξέλιξη των εργασιών και τα αποτελέσματα των μονάδων - πιλότων και άλλων μονάδων του δικτύου franchising. Είναι ευνόητο ότι οι μονάδες που θα αποτελέσουν τη βάση αναφοράς πρέπει να έχουν μέγεθος και διάρθρωση ανάλογη με εκείνη του δικαιοδόχου που ζητεί τη χρηματοδότηση. Επίσης πρέπει να λειτουργούν σε αγορές που παρουσιάζουν χαρακτηριστικά παρόμοια με εκείνα της αγοράς του αιτούντος δικαιοδόχου.

Η βαρύτητα που δίνεται στα διάφορα κριτήρια αξιολόγησης των δικαιιοπαρόχων και των δικαιοδόχων ποικίλλει ανάλογα με τη φύση του συστήματος και το είδος του προϊόντος ή υπηρεσίας.

Τα κυριότερα δικαιολογητικά που ζητούν οι τράπεζες από ένα δικαιοδόχο που ζητά χρηματοδότηση είναι:

Πρόγραμμα δράσεως της επιχείρησης (Business Plan)

Συνοπτική περιγραφή του συστήματος

Ανάλυση αγοράς (Market analysis)

Πρόγραμμα πωλήσεων (Marketing Plan)

Στοιχεία για τα διευθυντικά στελέχη

Προϋπολογισμός εσόδων και δαπανών για τα προσεχή 3 τουλάχιστον έτη

Χρηματοδοτικές ανάγκες, πάγιες πηγές κεφαλαίων και χρησιμοποίηση χρηματοδοτικών πόρων

Ταμιακό πρόγραμμα (Cash - Flow Forecast)

Ισολογισμός ενάρξεως

Κατάσταση προσωπικών περιουσιακών στοιχείων του δικαιοδόχου και προσφερόμενων εξασφαλίσεων

Τα τραπεζικά προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία κατά κανόνα καλύπτει ένα πρόγραμμα franchising είναι:

Δάνεια παγίων δηλαδή για κτιριακές εγκαταστάσεις και για αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού με σταθερό ή κυμαινόμενο επιτόκιο.

Χρηματοδότηση σε ανοικτό λογαριασμό βάσει ορίων. Είναι βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση για την κάλυψη των αναγκών του δικτύου σε κεφάλαιο κίνησης σε ορισμένες περιπτώσεις με τη μορφή υπεραναλήψεων από λογαριασμό όψεως (overdraft).

Χρηματοδοτική μίσθωση (leasing) . Παρέχεται συνήθως από θυγατρική εταιρία της τράπεζας. Μπορεί να αφορά μίσθωση του εξοπλισμού και του καταστήματος (leasing ακινήτων) αλλά μπορεί και να αποτελεί μια εναλλακτική δυνατότητα διάθεσης εμπορευμάτων (εφ' όσον αυτά είναι είδος εξοπλισμού) στον τελικό αγοραστή, που παρουσιάζει σε ορισμένες περιπτώσεις σημαντικά πλεονεκτήματα για τον τελευταίο (π.χ. φορολογικές απαλλαγές).

Πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring). Το προϊόν αυτό παρέχεται κατά κανόνα από θυγατρικές τραπεζικές εταιρείες και είναι σύνθετης φύσεως καθόσον περιλαμβάνει και προκαταβολές έναντι τιμολογίων σε ποσοστό 60-80% και ασφάλιση του πιστωτικού κινδύνου μέσα σε ορισμένα όρια που καθορίζονται με βάση τη φερεγγυότητα του αγοραστή και διαχείριση των τιμολογιακών απαιτήσεων (λογιστική και

στατιστική παρακολούθηση είσπραξης). Το factoring αφορά μόνο εκείνους τους δικαιοδόχους που πωλούν με πίστωση σε ανοικτό λογαριασμό σε επιχειρηματική πελατεία.

Καταναλωτικά δάνεια προς τελικούς αγοραστές ειδών διάρκειας μέσω των μονάδων του δικτύου, με ή χωρίς την εγγύηση του δικαιοδόχου.

Πιστωτικές κάρτες. Η σχετική συμφωνία μπορεί να προβλέπει και προγράμματα μεταχρονολογημένων συναλλαγών ή άτοκων δόσεων.

Καταθέσεις όψεως με απλό ή κλιμακωτό επιτόκιο για την εξυπηρέτηση των ταμιακών συναλλαγών των δικαιοδόχων.

Θυρίδες 24ωρης λειτουργίας για την κατάθεση μετρητών χωρίς χρονικό περιορισμό.

Μισθοδοσία προσωπικού

Εργασίες εξωτερικού

Οι διάφορες μορφές υποχρεώσεων που αναλαμβάνουν οι δικαιοπάροχοι έναντι των τραπεζών για να διευκολύνουν την πιστοδότηση των μονάδων του δικτύου τους ποικίλλουν σημαντικά. Οι δύο ακραίες μορφές είναι:

Παροχή ανεπιφύλακτης και άνευ όρων εγγύησης

Υπογραφή μιας επιστολής στήριξης (comfort letter) με την οποία η μόνη υποχρέωση που αναλαμβάνει ο δικαιοπάροχος έναντι της τράπεζας είναι ότι θα καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να τη βοηθήσει στην είσπραξη των απαιτήσεών της σε περίπτωση δυσχερειών του δικαιοδόχου.

Υπάρχουν και ενδιάμεσες μορφές όπως:

Η συμφωνία επαναγοράς του εξοπλισμού (buy backs ή repurchase agreements). Ο δικαιούχος αποδέχεται την υποχρέωση να επαναγοράσει τον εξοπλισμό που έχει πωλήσει στους δικαιούχους, σε τιμή που συμφωνείται, καταβάλλοντας το αντίτιμο στις τράπεζες σε εξόφληση αντίστοιχων δανείων που αυτές έχουν χορηγήσει. Η συμφωνία αυτή ενεργοποιείται όταν ο δικαιούχος αντιμετωπίζει σοβαρές δυσκολίες στην εξυπηρέτηση των υποχρεώσεών του.

Η συμβατική δέσμευση του δικαιούχου να λειτουργήσει ως υποκατάστημα τη μονάδα του δικαιούχου, που έχει περιέλθει σε εξαιρετικά δύσκολη οικονομική κατάσταση, αναλαμβάνοντας παράλληλα τις υποχρεώσεις του τελευταίου απέναντι στην τράπεζα. Η μορφή αυτή εγγύησης ονομάζεται operating.

Η υπό όρους και περιορισμούς εγγύηση.

Στη χρηματοδότηση των δανειακών αναγκών των δικαιούχων διακρίνουμε τρεις φάσεις:

A' Φάση

Ο επίδοξος δικαιούχος που συνήθως είναι μια γνωστή φερέγγυα και δοκιμασμένη επιχείρηση, προκειμένου να επιλέξει τη στρατηγική franchising για την ανάπτυξη δικτύου, αποφασίζει να θέσει σε λειτουργία μία ή περισσότερες μονάδες - πιλότους και ζητά χρηματοδότηση από την τράπεζά του για την αντιμετώπιση των σχετικών δαπανών. Εδώ εφαρμόζονται τα γνωστά τραπεζικά κριτήρια.

B' Φάση

Μετά την επιτυχή λειτουργία της ή των μονάδων - πιλότων τουλάχιστον για ένα έτος και την προσαρμογή του συστήματος στις απαιτήσεις της αγοράς, ο επίδοξος ακόμα δικαιούχος μπορεί να ζητήσει χρηματοδότηση για την κάλυψη των δαπανών που συνδέονται με το στάδιο μετατροπής μιας επιτυχημένης και δυναμικής επιχείρησης σε εταιρία franchising. Τέτοιες δαπάνες αφορούν την εκπαίδευση, τη διαφημιστική καμπάνια, την κατάρτιση, εκτύπωση και διανομή των ενημερωτικών φυλλαδίων, την επιλογή των κατάλληλων δικαιούχων, τη νομική κατοχύρωση σημάτων, μεθόδων κτλ., την αμοιβή των νομικών και οικονομικών εμπειρογνομόνων καθώς και των ειδικών συμβούλων που θα ασχοληθούν με την κατάρτιση της συμβάσεως, του business και marketing plan κτλ.

Γ' Φάση

Αφορά την κάλυψη των αναγκών που απορρέουν από τη λειτουργία του δικτύου και συγκεκριμένα, κυρίως, από την επί πιστώσει διάθεση προϊόντων ειδών εξοπλισμού, προϊόντων κτλ. προς τους δικαιούχους.

Για τις χρηματοδοτήσεις των Β' και Γ' φάσεων λαμβάνονται υπ' όψη τα κριτήρια αξιολογήσεως των συστημάτων franchising.

Η χρηματοδότηση για την εφαρμογή στην πράξη συστημάτων franchising που βρίσκονται στο στάδιο της σύλληψης και θεωρητικής επεξεργασίας; ορισμένων ιδεών, βρίσκεται εκτός του συνηθισμένου πεδίου δραστηριότητας των εμπορικών τραπεζών. Για τις περιπτώσεις αυτές προσφέρεται το εργαλείο που είναι γνωστό ως venture capital (επιχειρηματικά κεφάλαια υψηλού κινδύνου). Venture capital ή συμμετοχικά

κεφάλαια παρέχονται από ειδικές εταιρίες συνήθως θυγατρικές τραπεζών. Δεν αφορούν άμεση χρηματοδότηση, αλλά συμμετοχή στο αρχικό κεφάλαιο της εταιρίας. Αφού αξιολογήσουν την επένδυση και αποφασίσουν την είσοδό τους, η παρουσία τους μετά είναι τυπική όσον αφορά τα διοικητικά. Τα venture capital αναμένουν τα κέρδη του κεφαλαίου τους από την πώληση του μεριδίου τους μετά από ορισμένο χρονικό διάστημα.³¹

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γαλάνης Βασίλειος, Leasing, factoring, forfaiting, franchising, venture capital - Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας, εκδ. Α. Σταμούλης, Αθήνα - Πειραιάς 1994

Γεωργιάδης Απόστολος, Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, εκδ. Αντ.Ν.Σάκκουλα, 1995

Γεωργιάδης Απόστολος, Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, εκδ. Αντ.Ν.Σάκκουλα, 2000

Θεμελή Χρυσάνθη, Η σύμβαση του Franchising, Αφιέρωμα εις τον Κωνσταντίνο Βαβούσκο, τ. Β', εκδ. Σάκκουλα, 1990

³¹ Κλοκίδης Ιωάννης, Εφημερίδα Κέρδος, Franchising Ετήσια Ειδική Έκδοση, Δεκέμβριος 1996, σελ. 17

Λαζαρίδη Γ.Τ., Σύγχρονες μορφές Χρηματοδότησης, Θεσσαλονίκη 1997

Μαλακός Παναγιώτης - Δεμίρης Χαρ., Νέα Χρηματοοικονομικά Προϊόντα, εκδ. Εθνικής Τράπεζας - Υποδιεύθυνση Εκπαίδευσης Προσωπικού, Αθήνα 1993

Μαλακός Παναγιώτης, Franchising - Leasing, εκδ. ΟΠΕ - Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών, Αθήνα 1991

Παπαδοπούλου Ρεβέκκα - Εμμανουέλα, Οδηγός επιχειρηματικής δράσης Σουφλερός Ηλίας, Οι συμβάσεις franchising στο ελληνικό και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού, εκδ. Αντ.Ν.Σάκκουλα, 1995

Stanworth J. & Smith B., The Barclay's Guide to Franchising for the Small Business, εκδ. Blackwell, Oxford 1991

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Εφημερίδα Εξπρές, Leasing-Factoring-Franchising Ειδική έκδοση, Μάιος 1996

Εφημερίδα Εξπρές, Leasing-Factoring-Franchising Ειδική έκδοση, Μάιος 1997

Εφημερίδα Η Ναυτεμπορική, Leasing-Franchising-Factoring Ειδική Ετήσια Έκδοση, Απρίλιος 1996

Εφημερίδα Η Ναυτεμπορική, Franchising Ειδική Ετήσια Έκδοση, Ιανουάριος 1997

Εφημερίδα Κέρδος, Franchising Ετήσια Ειδική Έκδοση, Δεκέμβριος 1996

Εφημερίδα Κέρδος, Leasing-Factoring-Franchising Ετήσια Ειδική Έκδοση, 1997

Περιοδικό Χρήμα, Franchising Επιχειρηματική συνεργασία ή δικαιόχρηση, 16-5-97, σελ. 19 -20

Περιοδικό Αγορά, Ιούνιος 1996

Περιοδικό Μemο Επικοινωνίας, 31/5/97-13/6/97

Market in, Company's Profile

FC&D, Company's Profile

Δελτίο Οικονομικό και Στατιστικό της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας,
Νοέμβριος 1995

Μαλακός Παναγιώτης, Franchising και Διεθνής Τραπεζική Πρακτική, Δελτίο
Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών Νο 88, Τεύχος 19, σελ. 81-89

Οικονόμου Παναγιώτης, Η εμπορική συνεργασία επιχειρήσεων τύπου
Franchising, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών Νο 92, Τεύχος 36, σελ.
45-48

Μαλακός Παναγιώτης, Ομιλία στο Συνέδριο Franchising, Ιανουάριος 1997

Hellenic Money Guide 1995, ICAP