



INTERNATIONAL  
HELLENIC  
UNIVERSITY



**Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης, ΔΙ.ΠΑ.Ε.**  
**Τμήμα Διοίκησης Οργανισμών, Μάρκετινγκ και Τουρισμού**

### **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Το franchise ως στρατηγική ανάπτυξης μιας επιχείρησης στον χώρο της εστίασης (Μελέτη περίπτωσης-Mikel).

#### **Σπουδαστές:**

**Απόστολος Μαυρουδάκης**  
**Θεόδωρος Κωνσταντινίδης**

#### **Επόπτης Καθηγητής:**

**κ. Σωτήρης Βλαχάκης**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2021**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες.....	4
Σκοπός .....	4
Περίληψη.....	4
ΜΕΡΟΣ Α.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> .....	5
1.1 Ορολογίες στο Franchising.....	5
1.2 Ιστορία του Franchising.....	8
1.3 Franchise στο εξωτερικό .....	9
1.4 Το franchising στην Ελλάδα.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> .....	12
2.1 Νομοθετικό Πλαίσιο του Franchise.....	12
2.2 Σύμβαση franchise .....	12
2.3. Οι σχέσεις των μερών μεταξύ τους και ως προς τους τρίτους .....	15
2.3.2. Η υποχρέωση πίστωσης .....	15
2.3.3. Υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου .....	16
2.3.4. Υποχρεώσεις του δικαιοδόχου. ....	17
2.3.5. Επίμετρο .....	17
2.3.6. Ανώμαλη εξέλιξη της σχέσεως.....	17
2.3.7. Ειδικότερα οι σχέσεις με τους τρίτους.....	17
2.3.8 Λήξη της σχέσεως.....	18
2.3.9. Συνέπειες της καταγγελίας.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> .....	19
3.1 Πλεονεκτήματα Δικαιοχρησίας.....	19
3.1.1 Πλεονεκτήματα για τον δικαιοπάροχο .....	19
3.1.2. Πλεονεκτηματα για τον δικαιοδόχο.....	20
3.2 Μειονεκτήματα Δικαιοχρησίας.....	21
3.2.1 Μειονεκτήματα για τον Δικαιοπάροχο.....	21
3.2.2. Μειονεκτήματα για τον δικαιοδόχο .....	22
3.3 SWOT ANALYSIS της Δικαιοχρήσης.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> .....	24
4.1 Μορφές Δικαιοχρησίας.....	24
4.1.1. Μορφές με Βάση το Αντικείμενο της Δικαιοχρησίας .....	24

4.1.2. Μορφές με βάση τον τρόπο ενσωμάτωσης των δικαιοδόχων στο σύστημα δικαιοχρησίας .....	26
4.2 Χαρακτηριστικά του franchising.....	27
4.2.1. Το «πακέτο» .....	27
4.2.2. Ενιαία τακτική προώθησης των πωλήσεων.....	28
4.2.3. Συνεργατικό χαρακτήρα.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> .....	30
5.1 Τι είναι η στρατηγική;.....	30
5.2 Στρατηγική σύμφωνα με τον Porter.....	30
5.3 Στρατηγικές ανάπτυξης .....	30
5.4 Το franchising ως στρατηγική ανάπτυξη ενός concept.....	31
5.5 Σύγκριση Δικαιοχρησίας-Συνεταιρισμού .....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> .....	34
6.1 Ορισμός της τυποποίησης.....	34
6.2 Τυποποίηση στο Franchise.....	34
6.3 Πλεονεκτήματα της Τυποποίησης .....	35
6.3.1 Ελαχιστοποίηση Κόστους.....	35
6.3.2 Συνέπεια στην εικόνα.....	35
6.3.3 Εισαγωγή νέου προϊόντος ή υπηρεσίας .....	35
6.4 Μειονεκτήματα της Τυποποίησης .....	36
6.4.1 Οι διαφορές της αγοράς.....	36
6.4.2 Οι συνέπειες της ωρίμανσης.....	36
6.4.3 Το κίνητρο του Δικαιοδόχου .....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 <sup>ο</sup> .....	37
7.1 Το Franchise στον χώρο της εστίασης.....	37
7.2 Το franchise στην αγορά του καφέ .....	38
ΜΕΡΟΣ Β.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 <sup>ο</sup> .....	40
8.1 Γενικά.....	40
8.2 Πλεονεκτήματα ένταξης στην αλυσίδα franchise MIKEΛ .....	41
8.3 Πακέτα αλυσίδας franchise MIKEΛ.....	42
8.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη(CSR).....	42
8.5 Συνέντευξη με τον κ. Μιχάλη Τανακίδη (Ιδιοκτήτη καταστήματος Mikel) .....	43

## **Ευχαριστίες**

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον καθηγητή μας κ.Σωτήρη Βλαχάκη για την εμπιστοσύνη και την υπομονή που μας εδείξε σε όλη την διάρκεια της υλοποίησης της πτυχιακής μας εργασίας καθώς και για την συνεχή βοήθεια του για την επίλυση κάθε προβλήματος που προέκυψε.

## **Σκοπός**

Η συγκεκριμένη εργασία χωρίζεται σε δύο τομείς. Σκοπός της είναι η εξέταση του συστήματος franchise σε θεωρητικό επίπεδο μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Στην συνέχεια γίνεται ανάλυση του franchise στο χώρο της εστίασης και πίο συγκεκριμένα μέσα από την μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης Mikel.

## **Περίληψη**

Η συγκεκριμένη εργασία συντάχθηκε ώστε να μας πληροφορήσει για την στρατηγική του franchise στον χώρο της καφεστίασης. Διαθέτει 8 κεφάλαια στα οποία μας οδηγεί από το καθαρά θεωρητικό κομμάτι το οποίο βασίζεται από δευτερογενή στοιχεία τα οποία αντλήθηκαν κυρίως από επιστημονικά άρθρα στο πιο ειδικό όπου αναφέρουμε τα πρωτογενή στοιχεία που διαθέτουμε από την συνέντευξη που μας παραχώρησε ο κ. Τανακίδης.

Πιο συγκεκριμένα, στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναφέρονται κάποιες βασικές ορολογίες του franchise καθώς και γενικότερες πληροφορίες για την ιστορία του franchise τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα.

Στο 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο περνάμε στο καθαρά θεωρητικό κομμάτι της εργασίας όπου αναλύονται το Νομικό Πλαίσιο του franchise, η σύμβαση franchise αλλά και οι σχέσεις μεταξύ των μερών.

Ακολουθεί το 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο στο οποίο σκιαγραφούνται τα πλεονεκτήματα αλλά και τα μειονεκτήματα στην δικαιοχρησία τόσο για τον δικαιοπάροχο όσο και για τον δικαιοδόχο και καταλήγει με μία Swot ανάλυση της δικαιοχρησίας.

Στο 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναφέρονται αρχικά οι μορφές δικαιοχρησίας και στην συνέχεια τα χαρακτηριστικά της.

Έπειτα, στο 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο δίνεται έμφαση στην σημασία της στρατηγικής όπου αρχικά αναλύεται η συγκεκριμένη ορολογία και καταλήγει στους λόγους επιλογής του franchise ως στρατηγική ανάπτυξης μιας επιχειρήσης.

Στο 6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο γίνεται μια εκτενής αναφορά στον όρο τυποποίηση και αναλύονται σχολαστικά τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα της.

Ακολουθεί το 7<sup>ο</sup> Κεφάλαιο στο οποίο περιγράφεται το franchise στο χώρο της εστίασης γενικότερα αλλά και συγκεκριμένα στον κλάδο του καφέ.

Κλείνει με το 8<sup>ο</sup> Κεφάλαιο στο οποίο μεταφέρεται η επικοινωνία που είχαμε μέσω της συνέντευξης που μας παραχώρησε ο κ.Τανακίδης ο οποίος διαθέτει κατάστημα Mikel στην Θεσσαλονίκη.

---

## ΜΕΡΟΣ Α

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

#### 1.1 Ορολογίες στο Franchising

**Franchise (Δικαιοχρησία):** Το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα κι επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. (franchise.gr, 2010)

**Franchisor (Δικαιοπάροχος):** Ο Δικαιοπάροχος είναι η επιχείρηση που παραχωρεί σε μία άλλη έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών. (Γιώργος Λελεδάκης, 2008)

**Business Format Franchise (Επιχειρηματικός Τύπος Franchise):** Ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα franchise. (franchise.gr, 2010)

**Franchising (Δικαιοχρήση):** Ονομάζεται η εμπορική μέθοδος μέσω της οποίας μια επιχείρηση ο δικαιοπάροχος, παραχωρεί στην άλλη, δικαιοδόχο, έναντι οικονομικού ανταλλάγματος άμμεσου ή έμμεσου, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών. (franchise.gr, 2010)

**Disclosure (Υποχρέωση Πληροφόρησης):** Ο δικαιοπάροχος έχει την υποχρέωση να παραχωρήσει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο και μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα πριν την υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου, πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική του κατάσταση, το επιχειρηματικό του ιστορικό, το αντικείμενο της επιχείρησης. (Γιώργος Λελεδάκης, 2008)

**Franchisee (Δικαιοδόχος):** Είναι η επιχείρηση στην οποία ο δικαιοπάροχος παραχωρεί το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών. (Γιώργος Λελεδάκης, 2008)

**Direct Franchise (Άμεσο Franchise):** Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιοπάροχος δίνει την συμβατική δυνατότητα σε κάθε επιμέρους δικαιοδόχο να λειτουργεί το franchise από μια συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευση που βρίσκεται σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στην χώρα ανάπτυξης. (franchise.gr, 2010)

**Industrial Franchise (Βιομηχανικό Franchise):** Πρόκειται για μία μορφή δικαιοχρήσης με βάση την οποία ο franchisee κατασκευάζει ο ίδιος, σύμφωνα με τις υποδείξεις του franchisor, προϊόντα, τα οποία πουλά με το εμπορικό σήμα του franchisor. (franchiseportal.gr, 2011)

**Distribution Franchise (Franchise Διανομής):** Είναι μια μορφή δικαιοχρήσης στην οποία ο δικαιοπάροχος παρέχει στον δικαιοδόχο την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την λιανική πώληση σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων μέσα από τα καταστήματα του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου. (Γιώργος Λελεδάκης, 2008)

**Service Franchise (Franchise Υπηρεσιών):** Μορφή δικαιοχρήσης όπου ο δικαιοπάροχος παρέχει την άδεια στον δικαιοδόχο ώστε να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από τα καταστήματά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου. (Γιώργος Λελεδάκης, 2008)

**Franchise Training (Εκπαίδευση Franchise):** Εκπαίδευση Franchise. Είναι η εκπαίδευση που προσφέρει ο Δικαιοπάροχος στον Δικαιοδόχο και στους υπαλλήλους του, αναφορικά με το franchise και τις μεθόδους εκμετάλλευσής του.(the franchiseco.gr, 2019)

**Corner Franchise (Μερικό Franchise):** Η τεχνική αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη και καλείται τεχνική του “shop-in-shop”. Η συγκεκριμένη μορφή franchising συνίσταται στη χρησιμοποίηση από τον δικαιοπάροχο ενός συγκεκριμένου καταστήματος τρίτου προσώπου, για τη διάθεση μέσα από αυτό των προϊόντων της επιχείρησης του franchisor, σύμφωνα με τη δική του (franchisor) μέθοδο πωλήσεων. Το κατάστημα αυτό δεν πρέπει να ανήκει σε κανένα δίκτυο franchising. Στο παραπάνω κατάστημα παραχωρούνται, μετά από συμφωνία του ιδιοκτήτη και του franchisor, ιδιαίτεροι χώροι, σε διάφορες επιχειρήσεις franchising για την πώληση των προϊόντων τους.(franchiseportal.gr, 2011)

**Franchise Contract (Σύμβαση Δικαιοχρήσης):** Είναι η αμοτεροβαρής ενοχική σύμβαση μεταξύ του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου, στην οποία περιγράφονται με ακρίβεια και λεπτομέρεια οι όροι της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων τους. Ο δικαιοδόχος πρέπει να συμβουλευτεί τον νομικό του σύμβουλο ως προς την αξιολόγηση των όρων της σύμβασης, τους οποίους πρέπει να κατανοήσει πλήρως, πρωτού υπογράψει.(franchiseportal.gr, 2011)

**Master Franchise (Βασικός Δικαιοδόχος):** Είναι η επιχείρηση στην οποία παρέχεται από τον δικαιοπάροχο η άδεια να εκμεταλλευτεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της περαιτέρω παραχώρησης σε τρίτους του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise μέσα από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης (καταστήματα) που ο καθένας από αυτούς τους τρίτους δημιουργεί μέσα σε αυτήν την περιοχή βάση ενός δεδομένου σχεδίου ανάπτυξης. (Γιώργος Λελεδάκης, 2008)

**Franchise Fee (Τέλη Δικαιοδόχου):** Ο συνήθης τρόπος με τον οποίο ο δικαιοπάροχος (franchisor) παίρνει τη συνεχή αμοιβή του από τον δικαιοδόχο (franchisee), είναι με τη μορφή ενός ποσοστού επί του τζίρου του δευτέρου. Ένας άλλος τρόπος είναι μέσω μίας επιβάρυνσης επί των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιοπάροχος στο δικαιοδόχο. Το συγκεκριμένο σύστημα αμοιβής μέσω τζίρου αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του θεσμού της δικαιόχρησης, καθώς συνεπάγεται την επιτυχία της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου μόνο στην περίπτωση που ο ίδιος, εξασφαλίσει την επιτυχία των δικαιοδόχων του. Αυτή η συνεχής εξάρτηση του δικαιοπαρόχου από την επιτυχία των δικαιοδόχων είναι η βασική ιδέα του θεσμού της δικαιόχρησης. Το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει

αρκετά από franchisee σε franchisee και πρέπει να αντανakλά το επίπεδο των υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται στο δικαιoδόχο και επιπρόσθετα να αντιπροσωπεύει την απόδοση της αξίας χρήματος του.(franchiseportal.gr, 2011)

## 1.2 Ιστορία του Franchising

Ο όρος “franchising” είναι γαλλικής προέλευσης πρωτοεμφανισθείς τον 10<sup>ο</sup> αιώνα. Αρχικά η συγκεκριμένη ορολογία σήμαινε χορήγηση μιας ελευθερίας που είχε το χαρακτήρα απαλλαγής από κάποιον περιορισμό. Αργότερα, απέκτησε θετικό περιεχόμενο, δηλωτικό παροχής ενός δικαιώματος και όχι απλώς απαλλαγής από υποχρέωση.(Ευάγγελός Ι. Μαργαρίτης, 2016)

Αναφορικά με την ιστορία του Franchising εντοπίζονται πληροφορίες σχετικά με την απαρχή του franchise κατά την διάρκεια του Μεσαίωνα, όπου οι φεουδαρχικοί άρχοντες πραγματοποίησαν εκκίνηση με την πρακτική της πώλησης, όπου πουλούσαν δικαιώματα περισυλλογής φόρων και εκμετάλλευσης αγορών για δικό τους όφελος. Άρα, συνάγεται ότι σύμφωνα με τα πρώτα παραδείγματα του franchising πρόκειται για πολιτική δραστηριότητα παρά για επιχειρηματική. Τα πρώτα παραδείγματα του franchising ως επιχειρηματική δραστηριότητα εντοπίζονται στα μέσα του 19ου αιώνα στην Γερμανία όπου ζυθοποιοί συνάπτουν συμβόλαια με ιδιοκτήτες ταβερνών για να πουλήσουν την μπίρα τους αποκλειστικά στις ταβέρνες.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες τα πρώτα δείγματα franchising δεν εντοπίζονται ούτε σε ζυθοποιίες ούτε σε ταβέρνες αλλά από δείγμα μεριδών νοικοκυρών οι οποίες αγόραζαν τα προϊόντα. Μάλιστα, το 1851 ο πρώτος αμερικάνος franchisor Isaac Singer, ήταν αυτός ο οποίος άρχισε να πουλά τα δικαιώματα της επιχείρησης του σε ταξιδιώτες, ανεξάρτητους πωλητές, ώστε αυτοί να έχουν πλέον το δικαίωμα να πουλούν τις ραπτομηχανές του στους τελικούς χρήστες σε όλα τα μέρη της γης. (Scott A. Shane, 2005)

Βέβαια, παρατηρείτε σημαντική ανάπτυξη του franchising όταν ολοκληρώνεται ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος όπου όπως είναι φυσικό, αυξήθηκαν τα εισοδήματα αλλά και οι ανάγκες των καταναλωτών, για ποιοτικότερα αγαθά και υπηρεσίες. Η ουσιαστική είσοδος του Franchising στην Ευρώπη και σε άλλες Ηπείρους παρατηρείται στις απαρχές της δεκαετίας του '70. Ριζοσπαστικές ιδέες και καινούργια συστήματα εφαρμόστηκαν με ταχείς ρυθμούς, με τις παραδοσιακές επιχειρήσεις να προσαρμόζονται και να αποκτούν αποτελεσματικότητα. Στην Ευρώπη, περισσότερη εφαρμογή της δικαιoχρησης είχε στο λιανικό εμπόριο και στην εστίαση. (Κάζης και Τσαγκούρης, 2004)



### 1.3 Franchise στο εξωτερικό

Το επιχειρηματικό μοντέλο franchise έχει εφαρμοστεί με επιτυχία εδώ και πολλά χρόνια σε ανεπτυγμένες χώρες. Ως εκ τούτου, υπάρχουν πολυάριθμες επιχειρήσεις franchise στον κόσμο. Στον χώρο της ιδιωτικής οικονομίας το franchising εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής το έτος 1863 από τη γνωστή εταιρία ραπτομηχανών Singer. Ακολούθησαν οι αυτοκινητοβιομηχανίες, με πρώτη την General Motors στα τέλη του 19ου αιώνα. Η εταιρία Coca-Cola Co. στις αρχές του 20ου αιώνα, με τη μορφή παραχώρησης αδειών χρήσης της τεχνογνωσίας της και των διακριτικών γνωρισμάτων έναντι χρηματικού τιμήματος διενεργώντας συνεχείς ελέγχους ποιότητας έθεσε τα θεμέλια του franchising παραγωγής

Η ευρεία χρήση του συγκεκριμένου μοντέλου ξεκίνησε μεταξύ της δεκαετίας του 40 και του 50 μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο όπου έχουμε την δεύτερη γενιά franchising στο χώρο των Ηνωμένων Πολιτειών η οποία καλείται business format franchising. Προτεραιότητα πλέον δεν ήταν απλα η πώληση προϊόντων αλλά η οργανωμένη προώθηση τους.

Τη δεκαετία του 1970 στις Ηνωμένες Πολιτείες αλλάζει ο τρόπος λειτουργίας πολλών συστημάτων. Πολλά εκ των οποίων δεν χαρακτηρίζονται από την "κυριαρχία" του δικαιοδότη στο δικαιοχρήστη, αλλά από συνεργατικά στοιχεία μεταξύ των υποκειμένων. Η συγκεκριμένη λειτουργία απέτυχε και τελικά δεν εδραιώθηκε ούτε στις Ηνωμένες Πολιτείες αλλά ούτε και στην Ευρώπη εξαιτίας αρκετών προβλημάτων συντονισμού. (Ευάγγελος Ι. Μαργαρίτης, 2016)

Σήμερα το franchising αποτελεί έναν από τους ταχύτερους τύπους επιχειρηματικής ανάπτυξης στον κόσμο. Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα επαληθευμένο επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο επιτυγχάνει σε μια χώρα δεν εγγυάται εξίσου καλά αποτελέσματα σε μία άλλη καθώς υπάρχουν κάποιοι σημαντικοί παραγοντες όπως ο διαφορετικός ανταγωνισμός, τα διαφορετικά καταναλωτα πρότυπα, οι διαφορετικές καταναλωτικές συνήθειες, η νοοτροπία, η κουλτούρα, η θρησκεία ή άλλα έθιμα τα οποία επηρεάζουν το αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με μια ολοκληρωμένη ερευνητική μελέτη της Διεθνούς Ένωσης Franchise, Ιδρύματος Εκπαίδευσης και Έρευνας (IFA 2016) σχετικά με τον οικονομικό αντίκτυπο του franchising, υπάρχουν 732.842 επιχειρηματικές μορφές franchise που παρέχουν περισσότερα από 7,6 εκατομμύρια θέσεις εργασίας, δημιουργώντας 674 δισεκατομμύρια δολάρια σε οικονομική παραγωγή και 2,5% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) για την οικονομία των ΗΠΑ.

Στον κόσμο, καθώς και στις γειτονικές χώρες, το franchise χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο ως επιχειρηματικό μοντέλο. Καθώς οι σύγχρονες επιχειρηματικές

δραστηριότητες επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στον τομέα των υπηρεσιών, το franchising αναμένεται να ακολουθήσει αυτές τις τάσεις (υπηρεσίες απασχόλησης, εκπαίδευση) αλλά και ανάπτυξη του franchise στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας. (Baresa Suzana, 2017)

## 1.4 Το franchising στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα τον franchising άρχισε να αναπτύσσεται σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Η εταιρία που πρώτη εφάρμοσε το franchising στο ελλαδικό χώρο είναι η «Goody's» το 1976. (Παπαζώης Παναγιώτης, 2018)

Από το 1976 έως και το 1990 εκτός από την εταιρία «Goody's» έκαναν την εμφάνιση τους και κάποιες ακόμα πρωτοπόρες αλυσίδες franchising (KOSTA BODA, GLASS CLEANING, SOFOS, ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ, IGLOO, LEONIDAS, ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ, STEFANEL) ενώ από το 1991 και έπειτα παρατηρείται μια ραγδαία εξάπλωση του θεσμού στην χώρα μας. Οι κατηγορίες δραστηριότητας που υιοθέτησαν πρώτες το συγκεκριμένο σύστημα ήταν της “Εστίασης” και του “Οικιακού Εξοπλισμού”. Αντίθετα, οι πιο πρόσφατα ανεπτυγμένες δραστηριότητες franchising στην Ελλάδα είναι της “Προσωπικής Φροντίδας και Αναψυχής” των “Υπηρεσιών προς Επιχειρήσεις” και της “Εκπαίδευσης”. Στις μέρες μας κάθε είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας περιλαμβάνει τουλάχιστον μια επιχείρηση η οποία κάνει χρήση του συστήματος franchising ως τρόπο ανάπτυξης. Το περιοδικό “Franchise Business” έχει κωδικοποιήσει και αναλύσει τουλάχιστον 50 κλάδους επιχειρηματικής δραστηριότητάς μεταξύ των οποίων είναι η Εστίαση, Είδη Σπιτιού και Ένδυση-Υπόδηση. (Γιώργος Λελεδάκης, 2008)

Από έρευνα μου δημοσιεύθηκε στο περιοδικό Franchising Success παρατηρήθηκε ότι την τετραετία 1998-2002 στην χώρα μας τα σημεία πώλησης σχεδόν διπλασιάστηκαν από 4.243 σε 8.205. Στα νέα σημεία πώλησης που λειτούργησαν με τη μέθοδο franchising, το προβάδισμα είχε η εκπαίδευση με 239 νέα κέντρα, ακολουθούσε η λιανική με 106, η ένδυση με 68, ο οικιακός εξοπλισμός με 64, η εστίαση με 53 και η προσωπική φροντίδα με 46. Παράλληλα όμως, οι κλάδοι των τροφίμων-ποτών και των υπηρεσιών παρουσίασαν μείωση των καταστημάτων κατά 15 και 12 αντίστοιχα. (Γιώργος Λελεδάκης, 2008)

Μια ακόμα σημαντική παρατήρηση της συγκεκριμένης έρευνας ήταν ότι κάτι παραπάνω από το 50% των franchisees ασκούσαν της επιχειρηματικές τους δραστηριότητες στην πρωτεύουσα την Ελλάδα, την Αθήνα. Το συγκεκριμένο γεγονός στηριζόταν σε δύο βασικούς άξονες. Αρχικά, η Αθήνα είχε μια πολύ σημαντική πληθυσμιακή υπεροχή και επιπλέον ήταν περισσότερο εξοικειωμένη στον θεσμό του franchising.

Συμφωνα με τα στοιχεία έρευνας της ICAP, εκείνη την περίοδο για να ξεκινήσει ένα σύστημα franchising στην Ελλάδα ήταν απαραίτητο να δαπανηθεί ένα ποσό της τάξεως των 20.000-60.000 ευρώ και το συμβόλαιο που θα υπογράφονταν ήταν διάρκειας 5-10 έτοι. (Γιώργος Λελεδάκης, 2008)

Ερχόμενοι στο σήμερα, η ετήσια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Franchise Success Media Group, σε συνεργασία με τους εξειδικευμένους συμβούλους της THE

FRANCHISE CO., για την πορεία του franchising στην ελληνική αγορά μας έδωσε κάποιες πολύ σημαντικές πληροφορίες.

Η συγκεκριμένη έρευνα για το franchising στην Ελλάδα αφορά το 2019 και ολοκληρώθηκε τον Ιανουάριο του 2020.Εξαίτασε ένα δείγμα 525 δικτύων franchise, εκ των οποίων τα 34 καταγράφηκαν για πρώτη φορά στην χώρα μας.

Αρχικά, το συγκεκριμένο έτος παρατηρήθηκε μια αναιμική ανάπτυξη στον χώρο του franchising με αποτέλεσμα το 2019 να χαρακτηριστεί ως μια εξαιρετικά δύσκολη χρονιά. Για το συγκεκριμένο έτος λοιπόν, παρουσιάστηκαν στον χώρο του franchising 51 νέες αλυσίδες,ενώ 14 τέθηκαν οριστικά εκτός αγοράς και 11 αποφάσισαν να μην αξιοποιούν πλέον το franchising ως εργαλείο ανάπτυξης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.0

ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ					
	ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ FRANCHISE	SHOP IN A SHOP	CORNERS	ΣΥΝΟΛΟ
2008	3.464	10.030	1.451	1.009	15.954
2009	3.532	10.674	1.514	1.305	17.025
2010	3.922	11.248	1.329	1.554	18.053
2011	3.710	10.569	1.050	1.770	17.099
2012	3.706	9.786	953	1.915	16.360
2013	3.703	9.618	911	2.140	16.372
2014	3.825	9.877	872	2.383	16.957
2015	3.919	9.407	844	2.666	16.836
2016	3.881	9.560	827	2.474	16.742
2017	4.691	10.160	981	2.229	18.061
2018	5.174	11.028	1.171	2.235	19.608
2019	5.159	11.408	1.226	2.268	20.061

Όσον αφορά των αριθμό των καταστημάτων franchising στην χώρα μας, ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει επακριβώς ανα χρονολογικό έτος τον αριθμό αυτών από το 2008 έως και το 2019. Είναι προφανές ότι ο απολογισμός του 2019, καταδεικνύει μία εξαιρετικά δύσκολη χρονιά για το franchising, αυτό συμπεραίνεται εύκολα αφού η ανάπτυξη νέων σημείων franchise ήταν από τις πλέον «φτωχές» της τελευταίας δεκαετίας. Ακόμα, δίχως σημαντικές διακυμάνσεις ήταν το 2019 και ο μέσος αριθμός καταστημάτων ανά αλυσίδα, παραμένοντας σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τους αντίστοιχους ευρωπαϊκούς δείκτες. Εντούτοις, μια προσεκτικότερη ανάγνωση των στοιχείων, αναδεικνύει το γεγονός ότι υπήρξε σημαντική αύξηση σε απόλυτα μεγέθη των ώριμων δικτύων (με αιχμή τον χώρο της εστίασης και του καφέ), με παράλληλη υποχώρηση των αλυσίδων μεσαίου μεγέθους, την τελευταία τριετία. Αντιμετώπιζαν και συνεχίζουν να βιώνουν παρατεταμένη περίοδο στασιμότητας.

Τέλος, είναι χαρακτηριστικό και αξίζει να αναφερθεί ότι οι κατηγορίες του καφέ και των super market-mini market-convenience stores έχουν μια σταθερά θετική πορεία ανάπτυξης.(franchise success.gr, 2020)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### 2.1 Νομοθετικό Πλαίσιο του Franchise

Στην σύγχρονη εποχή παρατηρείται συνεχής εξέλιξη της οικονομίας με την νομοθεσία και τους νομοθέτες να καλούνται να κωδικοποιήσουν νόμους και μέτρα που απαιτούνται. Σημαντικό παράδειγμα αποτελεί η σχέση του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου, καθώς υπάρχουν συνεχώς καινούργιες μορφές συνεργασίας. Λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της δικαιόχρησης παγκοσμίως, ως ένα εργαλείο επιχειρηματικών συναλλαγών διεθνείς οργανισμοί όπως ΟΟΣΑ, το Διεθνές Επιμελητήριο κ.α., αποφάσισαν πως πρέπει να υπάρξει ένα γενικό Νομοθετικό πλαίσιο. Ωστόσο αυτό δεν είναι εύκολο να συμβεί καθώς κάθε χώρα έχει δικό της νομοθετικό πλαίσιο και είναι δύσκολο το γενικό νομοθετικό πλαίσιο του franchising να προσομοιωθεί ακριβώς σε όλες τις χώρες. Στις Η.Π.Α. υπάρχει μια ειδική ρύθμιση πάνω στην δικαιόχρηση η οποία έχει να κάνει με την προστασία του δικαιοδόχου από δικαιοπαρόχους οι οποίοι εισπράττουν υπέρογκα ποσά. (Κάζης και Τσαγκούρης, 2004)

Σύμφωνα με τον Κανονισμό ΕΟΚ 4087/1988, το franchising ή την δικαιόχρηση μπορούμε την ορίσουμε και ως μια σύμβαση η οποία συνάπτεται από δύο ξεχωριστές και ανεξάρτητες επιχειρήσεις, στην οποία συνεργασία υπάρχει ο δικαιοπάροχος ο οποίος παραχωρεί τα δικαιώματα ενός franchise σε έναν δικαιοδόχο. Ο δικαιοπάροχος παραχωρεί τα δικαιώματα για ένα συγκεκριμένο έμμεσο ή άμεσο οικονομικό αντάλλαγμα.(franchise.gr, 2010)

Επιπρόσθετα ορισμένα από αυτά τα δικαιώματα είναι η εκμετάλλευση δικαιωμάτων ή της πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα (Brand) , όπως επίσης τεχνογνωσία (π.χ. Ένα κατάστημα καφέ, σεμινάρια πάνω στην παραγωγή του καφέ), και ενδεχόμενους περιορισμούς ως προς την προμήθεια.(Α. Γεωργιάδης, 2015)

### 2.2 Σύμβαση franchise

Η σύμβαση franchise συχνά αποτελείται από τέσσερα κομμάτια:

A) Το προόμιο

Β) Τις υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου

Γ) Τις υποχρεώσεις του δικαιοδόχου

Δ) Λοιπές διατάξεις

Αρχικά, στο προοίμιο αναγράφεται ο σκοπός και το πλαίσιο της συνεργασίας μεταξύ των δύο πλευρών, σημειώνεται η ανεξαρτησία των συμβαλλόμενων μερών, δίνεται έμφαση στη σημασία της διατήρησης της «εταιρικής ταυτότητας», της συμμόρφωσης με το σύστημα και της λήψης υπόψης των συμφερόντων και των άλλων δικαιωμάτων. Έπειτα, αναγράφονται οι υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων. (Μ.Ι Σπυριδάκη, 2007)

## **Γενικά**

Υπάρχει μια διαφορά ανάμεσα στην βασική σύμβαση και στις επιμέρους συμβάσεις, μέσω των οποίων πραγματοποιούνται οι μεταξύ των μερών υποχρεώσεις, οι οποίες έχουν ανατεθεί από την βασική σύμβαση.

Α) Η βασική σύμβαση είναι η σύμβαση Franchising αυτή καθαυτήν, μέσω της οποίας συναρμονίζεται μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου η σύμβαση συμμετοχής του δικαιοδόχου στο σχήμα franchising.

Β) Κατά την διάρκεια λειτουργίας της σχέσεως franchising συνάπτονται οι επιμέρους συμβάσεις.

Γ) Το είδος franchising και οι συνθήκες των σχέσεων είναι παράγοντες που θα καθορίσουν το είδος και το περιεχόμενο των συμβάσεων.

## **Βασική σύμβαση**

### **Α) Σύμβαση προσχωρήσεως**

Τις περισσότερες φορές η βασική σύμβαση είναι προδιατυπωμένη από τον δικαιοπάροχο και ο δικαιοδόχος «προσχωρεί» σε αυτήν. Ο δικαιοδόχος έχει το δικαίωμα μέσω του νομικού συμβούλου του να μελετήσει την προδιατυπωμένη σύμβαση για τυχόν αλλαγές. Από την άλλη, ο δικαιοπάροχος είναι αυτός που θα κρίνει αν τυχόν αλλαγές θα γίνουν αποδεκτές ή όχι.

### **Β) Διαπραγματεύσεις, εχεμύθεια**

Δικαιοδόχος και δικαιοπάροχος πραγματοποιούν διαπραγματεύσεις πριν από την ολοκλήρωση της βασικής σύμβασης κάτι το οποίο είναι αρκετά σύνηθες για πλήθος συμβάσεων.

Οι δύο πλευρές κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων εκμυστηρεύονται τα επιχειρηματικά «μυστικά» τους, κάτι που είναι απαραίτητο για την λήψη αποφάσεων συνεργασίας.

### Γ) Τύπος της συμβάσεως

Η σύμβαση σύμφωνα με το δικό μας δίκαιο, είναι άτυπη. Εξαιτίας της πολυπλοκότητάς της όμως συνηθίζεται να υποβάλλεται σε έγγραφο τύπο.

Ο έγγραφος τύπος είναι πιθανόν να επιβάλλεται από διατάξεις που ρυθμίζουν άλλα γεικότερα θέματα.

### Δ) Περιεχόμενο της συμβάσεως

Το είδος του franchising είναι αυτό που καθορίζει το περιεχόμενο της συμβάσεως. Η σύμβαση είναι υποσχητική αμφοτεροβαρής.

Η σύμβαση θα προστατεύει τα συμφέροντα όλων των μελών του δικτύου franchise, καθώς και τα δικαιώματα πνευματική και βιομηχανικής ιδιοκτησίας του δικαιοπαρόχου και διατηρώντας την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου franchise.

Όλες οι συμφωνίες και συμβατικές ρυθμίσεις αναφορικά με τη σχέση franchise επιβάλλεται να είναι έγγραφες ή μεταφρασμένες νομίμως στην επίσημη γλώσσα της χώρας στην οποία οι κατ'ιδίαν δικαιούχοι είναι εγκατεστημένοι ενώ επίσης οι συμφωνίες θα δίδονται απευθείας στον κατ'ιδίαν δικαιούχο

Είναι απαραίτητο η σύμβαση franchise να αποτυπώνει με επακρίβεια και χωρίς ασάφειες τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες των μερών αλλά και όλους τους ουσιώδεις όρους της σχέσης.

### Ε) Φύση της συμβάσεως

Η βασική σύμβαση είναι σύμβαση προσχωρήσεως ,διαρκής, μικτή, υποσχητική και αμφοτεροβαρής.

Συγκεκριμένα:

- Είναι σύμβαση υποσχητική και αμφοτεροβαρής, καθώς και οι δυο πλευρές αναλαμβάνουν υποχρεώσεις και αποκτούν δικαιώματα.
- Είναι σύμβαση διαρκής, διότι οι υποχρεώσεις των δύο πλευρών εκτείνονται στο χρόνο. Γι' αυτό τον λόγο ο δικαιούχος έχει την υποχρέωση να κατέχει διαρκώς στη διάθεση του δικαιούχου το «πακέτο» και γενικώς να τον υποστηρίζει. Από την άλλη, ο δικαιούχος έχει υποχρέωση καταβολής του ποσοστού των εσόδων του στον δικαιούχο.
- Είναι σύμβαση μικτή, καθώς εμπεριέχει στοιχεία από περισσότερες «επώνυμες» συμβάσεις

### ΣΤ) Οι «συνοδευτικές» συμβάσεις

Οι « συνοδευτικές ή «παρεπόμενες» ή «εκτελεστικές» συμβάσεις μπορεί να είναι υποσχητικές ή εκπονητικές και ρυθμίζονται κατά τις οικείες διατάξεις. (Μ.Ι Σπυριδάκη, 2007)

## **2.3. Οι σχέσεις των μερών μεταξύ τους και ως προς τους τρίτους**

### **2.3.1. Γενικά**

Συμφωνα με την σύμβαση ο δικαιοδόχος εισέρχεται στο οργανωμένο σύστημα franchising το οποίο έχει δημιουργήσει ο δικαιοπάροχος, οντως του οποίου συμμετέχουν (ή πρόκειται στο μέλλον να μετάσχουν και άλλες επί μέρους επιχειρήσεις ως δικαιοδότες). Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται μια σχέση διαρκούς συνεργασίας μεταξύ των δύο πλευρών. Η ομαλή πορεία της συνεργασίας αποτελεί όφελος για όλες τις πλευρές, ακόμα και μεταξύ δικαιοδόχων καθώς μια πιθανή αποτυχία σε μια συγκεκριμένη περιοχή πιθανόν να επηρεάσει και άλλες περιοχές. Για αυτό τον λόγο η ομαλή πορεία της συνεργασίας αποτελεί την βασική υποχρέωση των μερών από την οποία μάλιστα πηγάζει η υποχρέωση πίστωσης στο σχήμα Franchising.

### **2.3.2. Η υποχρέωση πίστωσης**

#### **➤ Γενικά**

Η συγκεκριμένη υποχρέωση πηγάζει από το σκοπό και τη φύση της σύμβασης και επιβαρύνουν τόσο τον δικαιοπάροχο όσο και τους δικαιοδόχους και διαρκεί από την έναρξη των διαπραγματεύσεων έως και μετά τη λήξη της σχέσης των δύο πλευρών.

#### **➤ Κατά της διαπραγμάτευσης**

Αναφέρεται κυρίως στην ειλικρινή εκ μέρους των διαπραγματευομένων αποκάλυψη των απαραίτητων στοιχείων για τη διαμόρφωση της βούλησεως και της αποφάσεως τους να συνεργασθούν στο πλαίσιο του Franchising.

(α) Από την μεριά του δικαιοπαρόχου, έχει την υποχρέωση να αναλύσει στον δικαιοδόχο το γενικότερο σχήμα λειτουργίας και οργανώσεως, τις δαπάνες αλλά και τα προσδοκώμενα κέρδη.

(β) Από την πλευρά του δικαιοδόχου, οφείλει να ενημερώσει τον δικαιοπάροχο για τις προσδοκίες του και τις οικονομικές του δυνατότητες.

(γ) Και οι δύο πλευρές επιβαρύνονται με την υποχρέωση εχεμύθειας μέχρις ότου υπογραφεί η σύμβαση.

(δ) Η παράβαση των συγκεκριμένων υποχρεώσεων μπορούν καταστήσουν μια υπογραφέισα σύμβαση ακυρώσιμη λόγω πλάνης ή απάτης.

#### **➤ Κατά τη διάρκεια της σχέσεως**

Τόσο για τον δικαιπάροχο όσο και για τον δικαιοδόχο η υποχρέωση πίστewς είναι εντονότερη κατά τη διάρκεια της σχέσεως.

(α) Ο δικαιοπάροχος έχει την υποχρέωση να εισάγει στο σχήμα τον δικαιοδόχο, να τον πληροφορήσει αναφορικά με την εξέλιξη της αγοράς και να λάβει υπόψη τα συμφέροντα και τις ανάγκες του όταν χαράζει την επιχειρηματική του πολιτική.

(β) Ο δικαιοδόχος επιβάλλεται να μην πράξει οποιαδήποτε ανταγωνιστική δραστηριότητα, να έχει ενήμερο τον δικαιοπαροχό του αναφορικά με την κατάσταση της περιοχής του και να λειτουργεί με στόχο την επιτυχία του συστήματος ακομα και αν αυτό βραχυπρόθεσμα κάνει κακό στα δικά του συμφέροντα.

(γ) Και οι δυο πλευρές βαρύνονται με την υποχρέωση εχεμύθειας. (Μ.Ι Σπυριδάκη, 2007)

### **2.3.3. Υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου**

- Υποχρεώσεις όσον αφορά την παραχώρηση του «πακέτου».
- Υποχρέωση παραχώρηση άδειας στον δικαιοδόχο για την χρήση του διακριτικού τίτλου του συστήματος.
- Υποχρέωση παραχώρησης άδειας χρήσης διακριτικών σημείων.
- Υποχρέωση παραχώρησης άδειας χρήσης σήματος
- Υποχρέωση παραχώρησης άδειας χρήσης ευρεσιτεχνιών και βιομηχανικών σχεδίων και υποδειγμάτων.
- Υποχρέωση παραχώρησης άδειας χρήσης της τεχνογνωσίας.
- Υποχρέωση αναφορικά με την παροχή υποστήριξης καθ'όλη την διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης του δικαιοδόχου.
- Υποχρέωση ένταξης του δικαιοδόχου στο διαφημιστικό σύστημα του δικαιοπαρόχου.
- Υποχρέωση διατήρησης της ομοιομορφίας του συστήματος. (Μ.Ι Σπυριδάκη, 2007)



### **2.3.4. Υποχρεώσεις του δικαιοδόχου.**

- Υποχρέωση καταβολής ανταλλάγματος.
- Υποχρέωση συμμόρφωσης με το σύστημα και ενεργούς υποστήριξής του.
- Υποχρέωση τήρησης των οργανωτικών αρχών του συστήματος.
- Υποχρέωση ανοχής διενέργειας ελέγχου από το δικαιοπαρόχου
- Υποχρέωση προώθησης των πωλήσεων ειδικότερα. (Μ.Ι Σπυριδάκη, 2007)

### **2.3.5. Επίμετρο**

Στην σύμβαση είναι απαραίτητο να αναλύονται με επακρίβεια οι υποχρεώσεις των δύο πλευρών και οι συνέπειες τις παραβιάσεώς τους. Η αναλυτική αναφορά των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων συμβάλει στην κατανόηση και συνεργασία μεταξύ των μερών και μειώνει τον κίνδυνο αντιδικιών και διενέξεων. (Μ.Ι Σπυριδάκη, 2007)

### **2.3.6. Ανώμαλη εξέλιξη της σχέσεως**

Στην περίπτωση ανώμαλης εξέλιξης της σχέσεως μεταξύ των δύο μερών, εφαρμόζονται οι γενικές διατάξεις σχετικά με τις αμφοτεροβαρείς συμβάσεις. Στις περιπτώσεις σοβαρών παραβάσεων των υποχρεώσεων επειδή πρόκειται για διαρκή σχέση, θεμελιώνεται και δικαίωμα καταγγελίας της συμβάσεως. (Μ.Ι Σπυριδάκη, 2007)

### **2.3.7. Ειδικότερα οι σχέσεις με τους τρίτους**

- Γενικά, το πρόβλημα

Το κυριότερο πρόβλημα των σχέσεων ανάμεσα στον τρίτους συναλλασσομένους με τον δικαιοδόχο παρουσιάζεται κυρίως στο ποιος θα θεωρηθεί αντισυναλλασσόμενος, ο δικαιοπάροχος ή ο δικαιοδόχος. Στο σύστημα franchising, παρόλο που η επιχείρηση του δικαιοδόχου κατέχει μια αυτοτέλεια, εμφανίζεται προς τρίτους με τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου, αλλά και κοινή λειτουργία και οργάνωση με σκοπό να δημιουργείται η εντύπωση πως αντισυναλλασσόμενος είναι η κεντρική επιχείρηση και όχι οι επί μέρους επιχειρήσεις.

➤ Η αντιμετώπιση του προβλήματος

Δεν θα δοθεί γενική απάντηση αλλά με βάση τις συνθήκες της συγκεκριμένης περιπτώσεως.

(α) Αν ο συναλλασσόμενος γνωρίζει, ότι ο δικαιοδόχος λειτουργεί για δικό του λογαριασμό, ενταγμένος στο σύστημα franchising, αντισυναλλασσόμενος θα θεωρηθεί ο δικαιοδόχος.

Το ίδιο θα συμβεί και στην περίπτωση, στην οποία σε εμφανές σημείο του καταστήματος του δικαιοδόχου είναι αναρτημένη σχετική πινακίδα.

(β) Αν ο συναλλασσόμενος δεν γνωρίζει, ότι ο δικαιοδόχος ενεργεί για δικό του λογαριασμό και έχει την πεποίθηση, ότι συναλλάσσεται με το δικαιοπάροχο ( στο όνομα και την φήμη του οποίου έχει εμπιστοσύνη), αντισυναλλασσόμενος θα θεωρηθεί ο δικαιοπάροχος.

(γ) Αν ο δικαιοπάροχος είναι ο παραγωγός των προϊόντων που πωλούνται από τον δικαιοδόχο, κατέχει σε κάθε περίπτωση την ευθύνη του παραγωγού. (Μ.Ι Σπυριδάκη, 2007)

### **2.3.8 Λήξη της σχέσεως**

Η σχέση Franchising είναι σχέση διαρκής και για να τερματιστεί ισχύουν συνήθως δύο περιπτώσεις.

Η πρώτη αναφέρεται στην σύμβαση ορισμένης διάρκειας, η οποία ολοκληρώνεται με το πέρας του συμφωνημένου χρόνου (εκτός αν υπάρξει παράταση από τα δύο μέρη).

Η δεύτερη αναφέρεται στην σύμβαση αορίστου χρόνου, η οποία τερματίζεται με τη καταγγελία από την μια ή την άλλη πλευρά (τακτική ή εκτακτη καταγγελία).

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η σχέση franchising έχει την δυνατότητα να λυθεί οποτεδήποτε με αντίθετη συμφωνία των μερών. Στην σύμβαση franchising προβλέπονται αρκετοί ακόμα λόγοι που οδηγούν στο τερματισμό της όπως ο θάνατος του δικαιοδόχου ή του δικαιοπάροχου και η κήρυξη της επιχείρησης σε κατάσταση πτωχεύσεως. (Μ.Ι Σπυριδάκη, 2007)

### **2.3.9. Συνέπειες της καταγγελίας**

- Με την έγκυρη καταγγελία διακόπτεται η σχέση franchising
- Ο δικαιοδόχος πλέον δεν έχει την δυνατότητα χρησιμοποίησης του «πακέτου» και επιστρέφει πίσω τα μη πωληθέντα προϊόντα στον δικαιοπάροχο.
- Οι δύο πλευρές έχουν την υπωχρέωση να συνεργασθούν ώστε να επιτευχθεί η κανονική περαίωση εκκρεμών σχέσεων με τρίτους.

- Ο δικαιοδόχος έχει δικαίωμα εύλογης αποζημιώσεως για την υπεραξία που δημιούργησε και από την οποία ωφελείται ο δικαιοπάροχος.(Μ.Ι. Σπυριδάκη 2007)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### 3.1 Πλεονεκτήματα Δικαιοχρησίας

Το franchising αποτελεί ένα τυπικό επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο. Το να ξεκινήσει μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα σίγουρα αποτελεί μια ριψοκίνδυνη επένδυση διότι σύμφωνα με μελέτες που διεξήχθησαν στην Ευρώπη και την Αμερική, ποσοστό άνω του 90% των συγκεκριμένων επιχειρήσεων αποτυγχάνουν μέσα στα πρώτα τρία χρόνια λειτουργίας τους. Από την αλλαγή, μέσω του franchising το οποίο είναι καθιερωμένο στην αγορά μειώνεται σημαντικά ο κίνδυνος καθώς προσφέρονται τα εξής πλεονεκτήματα: (Γιώργος Λελεδάκης, 2008)

#### 3.1.1 Πλεονεκτήματα για τον δικαιοπάροχο

- Υπάρχει πολύ χαμηλότερος επιχειρηματικός κίνδυνος και μεγαλύτερη διασπορά αυτού με το να διαφοροποιεί τη δραστηριότητά του σε μια ή ταυτόχρονα σε περισσότερες αγορές.(Γιώργος Λελεδάκης, 2008)
- Δυνατότητα για ταχεία ανάπτυξης του δικτύου ενώ παράλληλα ενισχύεται σημαντικά η γνώση του σήματος (brand name) και της εταιρικής εικόνας στην αγορά.(Γιώργος Λελεδάκης, 2008)
- Βοηθάει στην ταχεία επέκταση του δικαιοπαρόχου σε νέες αγορές, κυρίως στο εξωτερικό, χωρίς παράλληλα να πρέπει αναλάβει σημαντικό επιχειρηματικό κίνδυνο και μάλιστα με πολύ χαμηλότερο κόστος απ' ότι στην περίπτωση ιδιόκτητων καταστημάτων.(Γιώργος Λελεδάκης, 2008)
- Ο δικαιοπάροχος δεν κατέχει την ευθύνη της καθημερινής διαχείρισης η οποία πλέον ανήκει στο δικαιοδόχο, με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο κίνδυνος πιθανόν μελλοντικών υποχρεώσεων για τον δικαιοπάροχο. Επίσης, η δυνατότητα κατανομής του κόστους διαφήμισης και προώθησης λόγω οικονομιών κλίμακας επιτρέπει τη βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης.(Γιώργος Λελεδάκης, 2008)
- Ενίσχυση της ρευστότητάς του δικαιοπαρόχου, εισπράττοντας την αμοιβή εισόδου (initial entry fee) και τα royalties, επιπλέον των όποιων εξοικονομήσεων.(Γιώργος Λελεδάκης, 2008)

- Μέσω της αναπαραγωγής ενός πιλοτικού έργου είναι δυνατό να επιτευχθεί μια ταχεία αύξηση του κύκλου εργασιών. Σε περίπτωση που ο δικαιοδόχος συμμετέχει στις δαπάνες επέκτασης μέσω των αμοιβών και των επενδύσεων, επιχείρησης. (Μπερέτης Νικόλαος, 2005)
- Ο δικαιοπάροχος για να μπορέσει να προγραμματίσει το τρόπο ανάπτυξης ενός συστήματος franchise σε μία περιοχή στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις πληροφορίες που θα του παρέχει ο συνεργάτης τους (δικαιοδόχος) και από την συνεχή ανταλλαγή απόψεων μαζί του ώστε να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Έτσι, οι επιχειρήσεις που λειτουργούν ακολουθώντας τη σύμβαση του franchise διαθέτουν ένα άριστο όργανο έρευνας αγοράς. (Μπερέτης Νικόλαος, 2005)

### **3.1.2. Πλεονεκτήματα για τον δικαιοδόχο**

- Με βάση τα λεγόμενα του Bohi η επωνυμία είναι ένα πολύ ισχυρό στοιχείο στην επιχείρηση. Σύμφωνα με το διαδικτυακό λεξικό, η αναγνώριση επωνυμίας είναι μια έννοια μάρκετινγκ που δείχνει τη γνώση των πελατών για την ύπαρξη μιας επωνυμίας. Για αυτόν τον λόγο, είναι σημαντικό ο δικαιοδόχος να ξεκινήσει μια επιχείρηση franchise όπου η επωνυμία της έχει ήδη καθιερωθεί στην αγορά και οι καταναλωτές είναι εξοικειωμένοι με αυτήν. (Menekse Salar, 2014)
- Εισέρχοντας σε μια αγορά, το πιο σημαντικό πράγμα για τους επιχειρηματίες είναι ο όσο το δυνατόν χαμηλότερος κίνδυνος αποτυχίας. Υπάρχει μεγάλη διαφορά στα ποσοστά αποτυχίας για είσοδο σε νέα αγορά και είσοδο σε γνωστή αγορά. Σύμφωνα με τους Cavaliere και Swerdlow, οι στατιστικές του Υπουργείου Εμπορίου αποκαλύπτουν περαιτέρω ότι τα ποσοστά αποτυχίας των franchise επιχειρήσεων είναι σημαντικά χαμηλότερα από τα ποσοστά αποτυχίας νέων επιχειρήσεων. (Menekse Salar, 2014)
- Ένα από τα πιο δύσκολα πράγματα για τους επιχειρηματίες σχετικά με την είσοδο σε μια νέα αγορά είναι το πώς να αναπτυχθούν. Το franchising εξαλείφει αυτό το πρόβλημα επειδή συχνά παρέχει εύκολη ρύθμιση για τους δικαιοπάροχους. Σύμφωνα με τους Cavaliere και Swerdlow, «ο δικαιοδόχος λαμβάνει ολόκληρη την επιχειρηματική του μορφή από τον δικαιοπάροχό του. Αυτό περιλαμβάνει στρατηγική και σχέδιο μάρκετινγκ, εγχειρίδια και πρότυπα λειτουργίας, ποιοτικό έλεγχο και συνεχιζόμενες αμφίδρομες επικοινωνίες» (Menekse Salar, 2014)

- Στο franchising η πιο σημαντική επίδραση είναι η άνεση της γνώσης που σημαίνει ότι οι πελάτες γνωρίζουν πως μπορούν να βρουν την ίδια ποιότητα και την ίδια υπηρεσία του προϊόντος σε κάθε σημείο πώλησης της επιχείρησης. Οι περισσότεροι από τους πελάτες της επιχείρησης franchise είναι γνωστοί ως πιστοί πελάτες. Ο πιστός πελάτης είναι το πιο πολύτιμο κεφάλαιο για τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Robert Bosch, «Προτιμώ να χάσω χρήματα αντί να χάσω την εμπιστοσύνη των πελατών.(Menekse Salar, 2014)
- Οι τράπεζες και παρόμοια ιδρύματα παρέχουν χρηματοδότηση στους δικαιούχους με μεγαλύτερη ευκολία διότι είναι γνωστό ότι υπάρχει χαμηλό ποσοστό κινδύνου αποτυχίας στο franchising. Οι τράπεζες θα προτιμήσουν να χρηματοδοτήσουν ένα γνωστό επιχειρηματικό μοντέλο από μια νέα επιχείρηση.(Menekse Salar, 2014)

## 3.2 Μειονεκτήματα Δικαιοχρησίας

Η δικαιοχρησία, όπως και οι άλλοι τρόποι χρηματοδότησης, εκτός από τα πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα που διαθέτει έχει και κάποια μειονεκτήματα. Τα περισσότερα εκ των οποίων αφορούν τον δικαιούχο.

### 3.2.1 Μειονεκτήματα για τον Δικαιοπάροχο

- Ο δικαιοπάροχος αναλαμβάνει τον κίνδυνο σχετικά με το βαθμό στον οποίο οι δικαιούχοι θα διαφυλάξουν την ομαλή και αξιόπιστη εικόνα του δικτύου franchising.Γι αυτό το λόγο η επιλογή των συνεργατών από την πλευρά του δικαιοπάροχου είναι μια διαδικασία δύσκολη και αρκετά σημαντική.(Γιωργος Λελεδάκης, 2008)
- Πιθανότητα παρεξηγήσεων και συγκρούσεων συμφερόντων μπορούν να εμφανιστούν σε οποιοδήποτε είδος συνεργασίας. Στα συστήματα franchise συναντώνται συχνότερα περιπτώσεις συγκρούσεων καθώς αυξάνεται η επιτυχία των δικαιούχων επιχειρήσεων. Το συγκεκριμένο γεγονός οφείλεται στο ότι οι δικαιούχοι βάζουν την δική τους οικονομική επιτυχία πάνω από τις υποχρεώσεις τους προς του δικαιοπάροχους θεωρώντας την παρουσία των δικαιοπάροχων περιττή και την βοήθεια που τους παρέχουν ενοχλητική.(franchisecore.gr, 2019)
- Συγκεκριμένο περιθώριο κέρδους καθώς τα έσοδα που αποκομούν οι δικαιοπάροχοι από την δικαιοπαροχή περιορίζονται συνήθως στις αμοιβές

εσόδων και στις συνεχείς αμοιβές franchise. Σε μερικές περιπτώσεις οι αυξήσεις συμπεριλαμβάνουν και τους δικαιοδόχους όταν υποχρεώνονται να αγοράσουν τα συμβατικά αγαθά.(Μπερέτης Νικόλαος, 2005)

- Επιπλέον, υπάρχει πιθανότητα για ανταγωνιστική δράση από τους δικαιοδόχους εφόσον ανεξαρτητοποιηθούν στο μέλλον, έχοντας στην διάθεση τους σημαντικές πληροφορίες για την τεχνογνωσία, τον τρόπο παραγωγής και τις επιχειρηματικές πρακτικές του δικαιοπαρόχου.(Γιώργος Λελεδάκης, 2008)
- Τέλος, όσο αυξάνονται τα καταστήματα των δικαιοδόχων περιορίζονται τα ποσοστά κερδους για τον δικαιοπάροχο.(Γιώργος Λελεδάκης, 2008)

### **3.2.2. Μειονεκτήματα για τον δικαιοδόχο**

- Η αδυναμία ανάληψης πρωτοβουλιών για ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης. Ο δικαιοδόχος έχει την υποχρέωση να ακολουθεί τις τυποποιημένες εντολές του δικαιοπαρόχου αναφορικά με την οργάνωση και την λειτουργία της επιχείρησης.(Γιωργος Λελεδάκης, 2008)
- Η αγορά ενός franchise επιφορτίζει τον δικαιοδόχο σε κάποια κόστη όπως έξοδα εκκίνησης, υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, ενοίκια, προμήθειες franchising, εργαζόμενους και φόρους. Αυτά τα κόστη διαιρούνται σε αρχικά και σε μελλοντικά έξοδα.(Menekse Salar, 2014)
- Το αρχικό κόστος σημαίνει μη επιστρέψιμη αρχική αμοιβή franchise. Οι δικαιοδόχοι καταβάλλουν στον δικαιοπάροχο μία εφάπαξ αμοιβή κατά την ένταξη τους στο σύστημα και στη συνέχεια πληρώνουν ένα ποσοστό των ακαθάριστων πωλήσεών τους ως δικαιώματα εκμετάλλευσης. Εκτός από αυτό, το Έγγραφο Αποκάλυψης Franchise (FDD) απαιτεί το έγγραφο να παρουσιαστεί σε πιθανούς δικαιοδόχους, 10 ημέρες πριν από τη λήψη της πρώτης πληρωμής από τον δικαιοδόχο.(Menekse Salar, 2014)
- Οι δικαιοδόχοι έχουν κάποια έξοδα εκτός από την αρχική πληρωμή, όπως το ενοίκιο, τέλη διαφήμισης, συντήρηση εξοπλισμού, υπαλλήλους, ασφάλιση και απόθεμα, ποσοστό των ακαθάριστων πωλήσεων στον δικαιοπάροχο. Το ποσοστό των ακαθάριστων πωλήσεων κυμαίνεται γενικά μεταξύ 3 και 10 τοις εκατό των ακαθάριστων πωλήσεων και αυτές οι πληρωμές είναι σαν ενοίκιο που σημαίνει σταθερό και πραγματοποιείται κάθε μήνα.(Menekse Salar, 2014)

- Ένα άλλο μειονέκτημα είναι η εξάρτηση του δικαιοδόχου από τον δικαιοπάροχο. Σύμφωνα με τους Cavaliere και Swerdlow, οι δικαιοπάροχοι αποκτούν χρήματα από τους δικαιοδόχους, μερικά από τα οποία μεταφράζονται σε κέρδη από την ίδια τη δραστηριότητα franchising, και επίσης αποκτούν έμμεσα κεφάλαια επέκτασης τα οποία φέρουν την αποκλειστική ευθύνη των δικαιοδόχων. Οι δικαιοπάροχοι θέλουν να ακολουθούν τους δικαιοδόχους επειδή οι δικαιοδόχοι θέλουν να μετατρέψουν τις επενδύσεις τους σε κέρδος και οι δικαιοπάροχοι με την σειρά τους θέλουν ένα μέρος αυτών των κερδών.(Menekse Salar, 2014)
- Ακόμα ένα πρόβλημα είναι οι αυστηροί κανόνες, αυτό σημαίνει ότι οι δικαιοδόχοι έχουν δική τους επιχείρηση αλλά διέπονται από τον δικαιοπάροχο. Ο δικαιοπάροχος δίνει μια μακρά λίστα οδηγιών στους δικαιοδόχους και αυτοί με την σειρά τους πρέπει να ακολουθούν πιστά αυτούς τους κανόνες. Οι δικαιοδόχοι πρέπει να παρέχουν την ίδια υπηρεσία στους πελάτες και να χρησιμοποιούν τα ίδια υλικά και εξοπλισμό. Σύμφωνα με τους Cavaliere και Swerdlow, οι περισσότερες συμφωνίες franchise δίνουν την δυνατότητα στον δικαιοπάροχο για εκτεταμένους ελέγχους ως προς αυτό το ζήτημα.(Menekse Salar, 2014)
- Τέλος, οι δικαιοδόχοι σε περίπτωση που επιθυμούν να διακόψουν την συμβαση franchise δεν έχουν καμία δικαιοδοσία αναφορικά με το άτομο στο οποίο θα περάσει η επιχείρηση τους. Αυτό είναι απολύτως κατανοητό καθώς ο δικαιοπάροχος διατηρεί το δικαίωμα να απορρίψει ενδεχόμενο αγοραστή ή κληρονόμο σε περίπτωση που κριθεί ακατάλληλος για συνεργασία. (Μπερέτης Νικόλαος, 2005)

### 3.3 SWOT ANALYSIS της Δικαιοχρήσης

#### Δυνάμεις:

- Αναγνώριση επωνυμίας
- Χαμηλότερος κίνδυνος για αποτυχία
- Εύκολη ρύθμιση
- Έτοιμος κατάλογος πελατών
- Εύκολη εύρεση οικονομικής υποστήριξης

#### Αδυναμίες:

- Υψηλό κόστος
  - Αρχικό κόστος
  - Τρέχον κόστος
- Εξάρτηση
- Αυστηροί Κανόνες

### Ευκαιρίες:

- Επιχειρηματίες έχουν την δυνατότητα να γίνουν οι ίδιοι αφεντικά σε μια επιχείρηση.
- Προσφέρει κάποιες ευκαιρίες στην αγορά, όπως η ανακάλυψη και η εκμετάλλευση.

### Απειλές:

- Συνεχής ανάπτυξη υπαρχόντων ανταγωνιστών franchise
- Άλλοι νέοι ανταγωνιστές franchise εισέρχονται στην αγορά
- Η πτώση της επωνυμίας στην αγορά
- Η ανάπτυξη των Νέων Επιχειρηματικών Μοντέλων

(Menekse Salar, 2014)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### 4.1 Μορφές Δικαιοχρησίας

Οι μορφές Δικαιοχρησίας διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία διακρίνεται με βάση το αντικείμενο της δικαιοχρησίας ενώ η δεύτερη με βάση τον τρόπο ενσωμάτωσης των δικαιοδόχων στο σύστημα δικαιοχρησίας και τον βαθμό στον οποίο εξαρτώνται από τον δικαιοπάροχο τους.

#### 4.1.1. Μορφές με Βάση το Αντικείμενο της Δικαιοχρησίας

##### *Franchise Διανομής*

Ο δικαιοδόχος πωλεί, λιανικά, στους τελικούς καταναλωτές προϊόντα μέσα σε κατάστημα που φέρουν τα διακριτά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου. Το σήμα του δικαιοπαρόχου δεν είναι απαραίτητο να αναγράφεται στα προϊόντα. Εξαιτίας αυτής της μεθόδου επιτυγχάνεται ένα τέλειο και χαμηλού κόστους μάρκετινγκ μέσω του εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος του δικαιοπαρόχου. Ανάλογα με την πηγή προέλευσης των προϊόντων αλλά και την ιδιότητα του δικαιοπαρόχου διακρίνουμε το Franchise Διανομής σε δύο υποκατηγορίες:

- Franchise του Παραγωγού-Δικαιοπαρόχου
- Franchise του Διανομέα-Δικαιοπαρόχου



Στην πρώτη υποκατηγορία ο δικαιοδόχος πουλάει τα προϊόντα που κατασκευάζει ο ίδιος ο δικαιοπάροχος. Το συγκεκριμένο είδος δικτύου franchise το συναντάμε στην χώρα μας σε επιχειρήσεις όπως τα Zara, Benetton και Oxford Company.

Στην δεύτερη υποκατηγορία ο δικαιοπάροχος προμηθεύει τους δικαιοδόχους του δικτύου με προϊόντα τα οποία είτε α) επιλέγει ο ίδιος ο δικαιοπάροχος και έπειτα αναθέτει σε τρίτους παραγωγούς να τα κατασκευάσουν για λογαριασμό του σύμφωνα πάντα με τις δικές του προδιαγραφές, είτε β) τα προμηθεύεται ο ίδιος κατευθείαν από τον παραγωγό ακολουθώντας μια ιδιαίτερη εμπορική συμφωνία που έχει κάνει μαζί του, είτε γ) ορίζει συγκεκριμένους τρίτους προμηθευτές μέσω των οποίων οι δικαιοπάροχοι αγοράζουν τα προς πώληση προϊόντα. Επιχειρήσεις στην Ελλάδα όπως τα Goody's, Mc Donald's και Omnishop ακολουθούν το συγκεκριμένο δίκτυο franchise. (Γιώργος Λελεδάκης, 2008)

### *Βιομηχανικό Franchise*

Ο δικαιοπάροχος εκμεταλλεύεται την τεχνογνωσία την οποία διαθέτει καθώς και το σήμα του. Επομένως, ο δικαιοπάροχος δίνει την άδεια στον δικαιοδόχο να παράγει ή να μεταποιεί προϊόντα ακολουθώντας πιστά τις οδηγίες του και στην συνέχεια να τα πουλάει χρησιμοποιώντας το σήμα του (δικαιοπάροχου). Τις περισσότερες φορές με τέτοιου είδους συμφωνίες επιδιώκεται η αποφυγή της μεταφοράς των προϊόντων στον τόπο τελικής διάθεσης για τεχνικούς (π.χ. κίνδυνος αλλοίωσης) ή οικονομικούς λόγους (κόστος μεταφοράς σε σχέση με την αξία και τον όγκο του προϊόντος). Την συγκεκριμένη μορφή δικαιοχρησίας ακολουθούν κάποιες σημαντικές επιχειρήσεις στην χώρα μας όπως η Fanta, Seven-Up, Coca-cola.

### *Franchise Υπηρεσιών*

Ο δικαιοδόχος χρησιμοποιώντας το διακριτικό γνώρισμα, την εμπορική επωνυμία ή και το σήμα του δικαιοπαρόχου προσφέρει υπηρεσίες σε τελικούς χρήστες ακολουθώντας τις οδηγίες, τις προδιαγραφές και τα πρότυπα του δικαιοπαρόχου. Η συγκεκριμένη μορφή franchising αναδεικνύει περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο τύπο franchising τη σημασία της ύπαρξης ενός συστήματος franchising διότι σε αυτό η τεχνογνωσία παίζει σημαντικότερο ρόλο απ'ότι σε άλλες μορφές. Αυτή η μορφή franchising αναπτύσσεται ταχύτατα τόσο στην χώρα μας όσο και διεθνώς και ένας πολύ σημαντικός λόγος είναι ότι το κόστος δημιουργίας και λειτουργίας από τον δικαιοδόχο μιας τέτοιας επιχείρησης είναι αρκετά πιο μικρό από το αντίστοιχο κόστος που απαιτείται για μία επιχείρηση Franchising διανομής προϊόντων. Επιχειρήσεις στην χώρα μας που χρησιμοποιούν το συγκεκριμένο δίκτυο franchising είναι η Hilton, Avis, Ευρωγνώση. (Γιώργος Λελεδάκης, 2008)

### *Μεικτό Franchise*

Ο συνδυασμός της διανομής προϊόντων με την παροχή υπηρεσιών στο ίδιο δίκτυο διανομής είναι αρκετά συνηθισμένο. Αυτό συμβαίνει όταν η πώληση ενός προϊόντος υποστηρίζεται από την παροχή κάποιας υπηρεσίας (π.χ. πώληση προσωπικών υπολογιστών και παροχή εκπαίδευσης). Είναι αρκετές οι φορές που είναι αδύνατον να διαχωριστούν οι δύο αυτές δραστηριότητες. Επιχειρήσεις στην

Ελλάδα που χρησιμοποιούν το συγκεκριμένο δίκτυο franchise είναι η Pizza Hut, Γερμανός, Hondos Center.

#### **4.1.2. Μορφές με βάση τον τρόπο ενσωμάτωσης των δικαιοδόχων στο σύστημα δικαιοχρησίας**

##### *Franchising Υπαγωγής*

Η συγκεκριμένη μορφή δικαιοχρησίας είναι η πιο διαδεδομένη. Ο δικαιοπάροχος κατέχει κυρίαρχο ρόλο στην επιχειρηματική πολιτική των δικαιοδόχων του καθώς είναι ο αρχικός δημιουργός και κάτοχος της τεχνογνωσίας. Επιπλέον, οι δικαιοδόχοι είναι υποχρεωμένοι να υπακούν στις αυστηρές οδηγίες του δικαιοπαρόχου και υπαγωγή στο ελέγχο του. Οι δικαιοδόχοι παρόλο που κατέχουν μια αυτοτελή επιχειρηματική οντότητα, αποτελούν απλώς εκτελεστικά όργανα του δικαιοπαρόχου. Αν και οι διάφοροι δικαιοδόχοι δεν συνδέονται μεταξύ τους, ο δικαιοπάροχος συνδέεται με τον κάθε ένα ξεχωριστά. (Γιώργος Λελεδάκης, 2008)

##### *Franchise Ισοτιμίας*

Στην περίπτωση αυτή ο δικαιοπάροχος δεν κατέχει κυρίαρχη θέση αλλά υπάρχει μια μορφή συνεταιριστικής συνεργασίας στη βάση της ισοτιμίας μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχων καθώς και δικαιοδόχων μεταξύ τους. Σκοπός της συγκεκριμένης συνεργασίας είναι η προώθηση των πωλήσεων και η επιτυχία του συστήματος. Επιπλέον, οι δικαιοδόχοι συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και υπάρχει εναρμόνιση ενεργειών ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του συστήματος. Στο πλαίσιο αυτό δημιουργούνται μεταξύ των δικαιοδόχων διάφορες μορφές συνεργασίας όπως ανταλλαγή πληροφοριών, προσωπικού και κάλυψη περιοδικών αναγκών σε εμπορεύματα. Μέσω των συγκεκριμένων συνεργασιών επιδιώκεται η τελική επιτυχία του συστήματος. (Γιώργος Λελεδάκης, 2008)

## 4.2 Χαρακτηριστικά του franchising

Με βάση την παρατήρηση συνήθων διαμορφώσεων των συστημάτων franchising αλλά και γενικότερα της ιστορικής τους εξέλιξης, έχουμε την δυνατότητα να διακρίνουμε ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία το καθιστούν μία μορφή καθέτου συνεργασίας στηριγμένη σε συμβατικό δεσμό, πολύ προηγμένη σε σχέση με τις ποηγηθείσεις ιστορικά συμβάσεις εμπορικής αντιπροσωπείας και εξουσιοδοτημένου διανομέα.

### 4.2.1. Το «πακέτο»

Αρχικά, πρόκειται για μια ολοκληρωμένη επιχειρηματική μέθοδο συνεργασίας ανεξάρτητων νομικά επιχειρήσεων για την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά που στηρίζεται στο λεγόμενο «πακέτο». Περιλαμβάνει την παραχώρηση μιας σειράς δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας. Η παραχώρηση του «πακέτου» υποδηλώνει την κοινοποίηση μίας ήδη υπάρχουσας επιχειρηματικής οργάνωσης, καταρτισμένης από το δικαιοπάροχο ως κέντρο του συστήματος, σε κάθε δικαιούχο κατά την εισχώρηση του στο σύστημα. Ο δικαιούχος αποκτά έτοιμη την επιχειρηματική βάση λειτουργίας του κατά την ένταξη του στο σύστημα. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος επιλογής του συστήματος franchising για ένα νέο επιχειρηματία. Η δεύτερη γενία του franchising αναπτύχθηκε επειδή η επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων το επέτασσε αφού πλέον οι στρατηγικές πώλησης στοχεύουν στην ψυχολογία του τελικού καταναλωτή. Πρέπει έτσι να προσφέρεται στο καταναλωτή μια ολοκληρωμένη εμπειρία.

Ο δικαιοπάροχος στο πλαίσιο του «πακέτου» θα φροντίσει για το ενιαίο της εμφάνισης κάθε καταστήματος, με κοινή διαρρύθμιση και διαμόρφωση, κάτω από έναν ενιαίο διακριτικό τίτλο (brand name). Έτσι λοιπόν, το πακέτο το οποίο είναι το πρώτο και σπουδαιότερο στοιχείο του franchising, είναι ένα επιχειρηματικό σύνθεμα που περιλαμβάνει ένα σύνολο δικαιωμάτων, το οποίο παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιούχο, καθώς και μία μέθοδο λειτουργίας και το know how το οποίο το καθιστούν ομοιόμορφα δομημένο στους καταναλωτές έναντι ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. (Ευάγγελος Ι. Μαργαρίτης, 2016)

#### **4.2.2.Ενιαία τακτική προώθησης των πωλήσεων**

Η ενότητα στην τακτική προώθησης των πωλήσεων (marketing) αποτελεί ουσιώδες στοιχείο της μεθόδου franchising. Με οικονομικούς όρους, σημαίνει ότι ο δικαιοπάροχος σχεδιάζει μια κοινή επιχειρηματική πολιτική για όλους τους δικαιοδόχους. Έτσι λοιπόν, ο κάθε δικαιοδόχος συμμετέχει κατά πόδας στις ιδέες των επιχειρηματικών βημάτων του δικαιοπαρόχου.

Από την άλλη πλευρά, ο δικαιοπάροχος εισάγει στο πλάνο του τον κάθε δικαιοδόχο με στόχο την δημιουργία μίας ενιαίας «εταιρικής» πολιτικής ως προς την προώθηση των προϊόντων/υπηρεσιών και την ομοιομορφία του συστήματος. Ιδιαίτερα δημοφιλές είναι το εγχειρίδιο franchising, στο οποίο ο δικαιοπάροχος καθορίζει με σαφήνεια τα βήματα που πρέπει να ακολουθεί ο δικαιοδόχος στα πρώτα στάδια της λειτουργίας της επιχείρησής του.

Η ενιαία τακτική προώθησης των πωλήσεων μέσω της δυναμικής καθοδήγησης του συστήματος από τον δικαιοπάροχο, αποτελεί προϋπόθεση της επιτυχίας του. Ακόμα, ο δικαιοπάροχος θα πρέπει να εξελίσσει νέες τάσεις εντός του συστήματος με στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διατήρηση του ενιαίου χαρακτήρα στο σύστημα προϋποθέτει έναν αρκετά ισχυρό δικαιοπάροχο όπου θα επιβλέπει την ομοιομορφία και θα παίρνει προληπτικά μέτρα για να την πετύχει. Επιπλέον, ο διευθύνων του συστήματος δικαιοπάροχος είναι οικονομικά ισχυρότερος από τον κάθε δικαιοδόχο. Αυτό του δίνει την δυνατότητα να «ελέγχει» τη συμμόρφωση κάθε δικαιοδόχου με το σύστημα. Ο «έλεγχος» αυτός δεν διαθέτει πάντα την ίδια δυναμική και διαφέρει ανάλογα με την εκάστοτε σύμβαση. Παράλληλα όμως, ο έλεγχος αυτός δεν αποτελεί δικαίωμα για τον δικαιοπάροχο αλλά υποχρέωση απέναντι στους δικαιοδόχους. Επομένως, ο δικαιοπάροχος επιτελεί «εγγυητική λειτουργία» για το σύστημα.

Τέλος, ο δικαιοδόχος είναι φανερά κερδισμένος καθώς γίνεται αποδέκτης της πελατείας του δικαιοπαρόχου και αυξάνει τα κέρδη του, χωρίς να διακινδυνεύσει να επενδύσει σε κάτι μη δοκιμασμένο. Από την άλλη, ο δικαιοπάροχος αυξάνει τα κέρδη του μέσω των ανταλλαγμάτων (royalties) που του καταβάλλουν οι δικαιοδόχοι. Αυτή είναι και η φιλοσοφία του συστήματος. (Ευάγγελος Ι. Μαργαρίτης, 2016)

### 4.2.3. Συνεργατικό χαρακτήρα

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό η ιδιαίτερη συνοχή του συστήματος που επιτυγχάνεται με την αυστηρή κατανομή των ρόλων. Ο δικαιοπάροχος δεν πρέπει να εκλαμβάνεται στεγανά ως ρόλος ενός διευθύνοντος οργάνου. Ο πρωτεύον ρόλος ανήκει σε αυτόν, όμως δεν είναι ο κυρίαρχος του συστήματος. Σύμφωνα με τον Kaub «το franchising είναι κάτι περισσότερο από απλώς το άθροισμα επιμέρους διμερών συμβάσεων». Είναι συνεργασία μεταξύ δύο πλευρών, δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου, αλλά και μεταξύ δικαιοδόχων.

Οι σχέσεις μεταξύ των πλευρών διαπλέκονται, δεν υπάρχει ένας αυστηρός ανταλλακτικός χαρακτήρας ούτε μια μονόπλευρη υποταγή κάθε δικαιοδόχου στα συμφέροντα του δικαιοπαρόχου. Αντίθετα, για να επιτύχει η συνεργασία θα πρέπει να υπάρχει αρμονική συνύπαρξη και ακριβής εκτέλεση των καθηκόντων που έχουν ανατεθεί σε κάθε μια πλευρά.

Η συνεργασία ως πηγή ελευθερίας και όχι η υπαλληλία, με την τυπική έννοια του όρου, είναι επίσης σημαντική με το «πακέτο» και την ενιαία τακτική της προώθησης των πωλήσεων. Ο δικαιοδόχος είναι ανεξάρτητος και εξίσου υπεύθυνος για την επιτυχία το συστήματος. Επιπλέον, είναι ελεύθερος να αναπτύσει επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και να ελέγχει το προσωπικό του, μόνο εντός των κοινών αρχών του συστήματος. Οι δικαιοδόχοι είναι μεν ανεξάρτητες νομικά επιχειρήσεις με σκοπό την επίτευξη προσωπικού οφέλους, παράλληλα όμως έχουν σκοπό κι την επίτευξη ανταγωνιστικότερης θέσης του όλου συστήματος στην αγορά.

Το franchising βασίζεται στην συνεργασία μεταξύ διαφορετικών νομικά επιχειρήσεων που δρουν σε διαφορετικές βαθμίδες της αγοράς όπου η κατανομή ρόλων γίνεται ευκολότερα. Ο συνεργατικός χαρακτήρας οδηγεί σε ένα ακόμη δευτερεύον χαρακτηριστικό του franchising, την μείωση του ανταγωνισμού μεταξύ των δικαιοδόχων. Απεναντίας, τονώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε καταστήματος που φέρει τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου. Παρόλα αυτά, ο ανταγωνισμός σε καμία περίπτωση δεν παύει να υφίσταται. (Ευάγγελος Ι. Μαργαρίτης, 2016)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### 5.1 Τι είναι η στρατηγική;

Τις περισσότερες φορές ο όρος στρατηγική (strategy) χρησιμοποιείται για να αποδώσει κάπως διαφορετικά νοήματα. Από τεχνικής πλευράς μπορούμε να την ορίσουμε ως τα γενικά προγράμματα ενεργειών και τον προσδιορισμό των πόρων που είναι αναγκαίοι για την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων. Ακόμα, μπορούμε να την αποδώσουμε ως την απόφαση για μακροχρόνιους στόχους μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση των ενεργειών και την κατανομή των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη αυτών των στόχων. Η έννοια της στρατηγικής είναι μερικές φορές περισσότερο κατανοητή εάν συγκριθεί με την έννοια της τακτικής. Σε αντίθεση με την στρατηγική η τακτική προσδιορίζει τις βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα ενέργειες της επιχείρησης. (Χρήστος Σαρμανιώτης, 2012)

### 5.2 Στρατηγική σύμφωνα με τον Porter

Σύμφωνα με τον Porter η στρατηγική βρίσκεται στον πυρήνα του μάντζιμντ. Η στρατηγική περιλαμβάνει τον ορισμό της θέσης της επιχείρησης, τον καθορισμό ανταλλαγμάτων και την σφυρηλάτηση του ταιριάσματος μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Υποστηρίζει πως η λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν αποτελεί στρατηγική. Η στρατηγική στηρίζεται σε ιδιαίτερες και μοναδικές (unique) δραστηριότητες. (Γεώργιος Ι. Σιώμκος, 2013)

### 5.3 Στρατηγικές ανάπτυξης

Υπάρχουν αρκετές διαφορετικές στρατηγικές που οδηγούν στην ανάπτυξη. Με βάση την μήτρα προϊόντος-αγορών (product-market matrix) του Ansoff ορίζονται πέντε κατηγορίες ή τύποι στρατηγικών ανάπτυξης.

1. Στρατηγική διείσδυσης αγοράς (market penetration)
2. Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος (product development)
3. Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς (market development)
4. Στρατηγική διαποίκισης (diversification)
5. Στρατηγική καθετοποιημένης ολοκλήρωσης (vertical intergration) (Γεώργιος Ι. Σιώμκος, 2013)

## 5.4 Το franchising ως στρατηγική ανάπτυξη ενός concept

Το franchise ως στρατηγική ανάπτυξης θεωρείτε ένας από τους καταλληλότερους τρόπους για να αποκτήσει κάποιος πρόσβαση σε μία αγορά με σχετικά χαμηλό κόστος. Το κλειδί για την συνεχής ανάπτυξη μίας αλυσίδας franchise είναι η ικανότητα διασφάλισης της ποιότητας σε κάθε ένα από τα σημεία πώλησης της.

Το franchising θα αναμορφώσει και θα επεκτείνει ταχύτερα τομείς που προηγουμένως δεν είχαν εκσυγχρονιστεί. Δύο θετικά αντίκτυπα του franchise είναι η αύξηση της ποιότητας των προμηθευτών αλλά και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας στην αγορά προς όφελος του καταναλωτή. Το franchising θα προωθήσει την οικονομική ανάπτυξη.

Ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών στον οποίο το franchising λειτουργεί, η αποτελεσματικότητα στα αναπτυσσόμενα έθνη είναι φημισμένη χαμηλότερα από τα παγκόσμια επίπεδα, λόγω της έλλειψης ξένου ενδιαφέροντος ή επένδυσης, η αποτελεσματικότητα στις υπηρεσίες είναι φτωχότερη σε σχέση με άλλους τομείς όπως η γεωργία και βιομηχανία. Η κακή απόδοση είναι ένα προφανές μειονέκτημα σε μία οικονομία που επιδιώκει να βρει την υψηλότερη απόδοση αναφορικά με το οικονομικό και ανθρώπινο κεφάλαιο. Το Franchising φέρνει καθιερωμένες ρουτίνες και τεχνογνωσία στην οικονομία, δοκιμασμένες στο χρόνο στις υπερ-ανταγωνιστικές αγορές των ΗΠΑ, ως εκ τούτου είναι σε θέση να παράγει αποτελεσματικότητα. Η αποτελεσματικότητα βοηθάει στην μείωση του κόστους και στην αύξηση της ποιότητας και της ποικιλίας ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που παράγει η επιχείρηση.

Καθώς η ανάπτυξη προχωρά, και ο ανταγωνισμός γίνεται όλο και πιο σκληρός στον τομέα των υπηρεσιών, οι τοπικές επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να στραφούν στο franchising ως στρατηγική ανάπτυξης έναντι των ανταγωνιστών.

Υπάρχουν κάποια σημαντικά πλεονεκτήματα που κάνουν έναν επιχειρηματία να επιλέξει το franchise ως στρατηγική ανάπτυξης.

### ➤ Ταχεία ανάπτυξη

Είναι φανερό πως οι πιο μεγάλες αλυσίδες στην χώρα μας (π.χ. Coffee Island, AB Βασιλοπουλος), αλλά και διεθνώς (π.χ. Burger King, Subway) είναι αλυσίδες franchise. Επιπλέον, είναι αρκετά τα brands που εδραιώθηκαν στην εγχώρια τους αγορά πάρα πολύ γρήγορα εξαιτίας του franchise με σήμα κατατεθέν για παράδειγμα τα Coffee Lab.

Λιγότερα απαιτούμενα κεφάλαια, διότι οι δικαιούχοι αναλαμβάνουν την επένδυση των καταστημάτων τους.

Ο δικαιούχος επενδύει στο πιλοτικό κατάστημα του αλλά ταυτόχρονα και στην στελέχωση-οργάνωση και υλικοτεχνικές υποδομές της μητέρας εταιρείας.

➤ Άμεσα έσοδα από entry fees

Στις περιπτώσεις που υπάρχουν, τα entry fees συνθέτουν ένα άμεσο έσοδο για τον δικαιούχο που βοηθάει σημαντικά για την αρχική απόσβεση της επένδυσης τους, αλλά και διαμορφώνουν μια συνεχή ροή εσόδων.

➤ Ταχεία, δυνατή και σταθερή ενίσχυση του brand name

Από την μία πλευρά ο καταναλωτής επιλέγει για τις αγορές του αναγνωρισμένα brands καθώς αισθάνεται εμπιστοσύνη και με αυτόν τον τρόπο τα καταστήματα franchise κυριαρχούν έναντι των αυτόνομων (noname) καταστημάτων και από την άλλη ο δικαιούχος αναπτύσσει μεγάλη υπεραξία για τα brand του.

➤ Αυξημένες αποδόσεις των καταστημάτων franchise

Οι αποδόσεις των καταστημάτων franchise είναι αυξημένες καθώς τα καταστήματα αυτά διοικούνται από τους δικαιούχους και όχι από υπαλλήλους, οι οποίοι διακρίνονται από αυξημένη προτροπή, εργατικότητα και προσήλωση. Αξίζει να σημειωθεί ότι τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς αρκετές αλυσίδες franchise έχουν στην κατοχή τους ελάχιστα ή και μηδενικά ιδιόκτητα καταστήματα.

➤ Χαμηλά λειτουργικά έξοδα και αυξημένη αποτελεσματικότητα

Εξαιτίας της απλής οργανωτικής δομής της μητρικής εταιρείας τα λειτουργικά έξοδα είναι χαμηλότερα και η αποτελεσματικότητα αυξημένη. Η διαχείριση ενός μεγάλου οργανισμού με πλήθος καταστημάτων χρειάζεται τεράστια προσπάθεια καθώς ακόμα και τα πιο μικρά λάθη μπορεί να αποβούν μοιραία για την πορεία του. Αντιθέτως, εκείνοι που θα επιλέξουν το franchise ως στρατηγική ανάπτυξης αποκτούν μεγάλη ευελιξία και ταχεία προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

➤ Σύστημα αδιάκοπης βελτίωσης με την συμμετοχή των δικαιούχων

Αρχικά, οι δικαιούχοι αφενός επιθυμούν την ανοδική εξέλιξη της αλυσίδας, αφετέρου αποτελούν τα «μάτια» του δικαιούχου στην αγορά. Ο δικαιούχος είναι αυτός που έχει καθημερινή τρίβη με τον πελάτη επομένως αντιλαμβάνεται καλύτερα και τις καταναλωτικές τάσεις αλλά και τις κινήσεις του ανταγωνισμού στην αγορά. Έτσι με αυτόν τον τρόπο αποτελούν μια σταθερή πηγή πληροφοριών και ιδεών για την μητρική εταιρεία.(franchising.gr, 2018)



## 5.5 Σύγκριση Δικαιοχρησίας-Συνεταιρισμού

Είναι αρκετοί αυτοί που συγχέουν ένα σύστημα δικαιοχρησίας με ένα προνομιακό συνεταιρισμό. Το μοναδικό σημείο συνάντησης μεταξύ δικαιοχρησίας και συνεταιρισμού είναι ότι και στις δύο περιπτώσεις δεν υφίσταται μοναδική μορφή ή δομή συνεργασίας. Εάν εξαιρέσουμε το συγκεκριμένο κοινό σημείο, υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ των δυο συστημάτων τις οποίες θα αναφέρουμε παρακάτω.

- Ενας συνεταιρισμός απαρτίζεται από ισότιμα μέλη τα οποία διαθέτουν μια ανεξαρτησία. Επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους για την προσωπική τους επωνυμία και όχι γι'αυτή του δικτύου. Επιπλέον, δεν είναι υποχρεωμένοι από κάποιο κανονισμό να φέρουν ένα κοινό brand name.
- Σκοπός του συνεταιρισμού είναι η μείωση του κόστους των προϊόντων και υπηρεσιών και όχι η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αλλά και μακροχρόνιων και στενών σχέσεων πίστεως με το καταναλωτικό κοινό.
- Στην δικαιοχρησία τα μέλη του συστήματος είναι συνεργάτες και εκπαιδεύονται με τον ίδιο τρόπο καθώς διαθέτουν κοινούς στόχους. Από την άλλη στους συνεταιρισμούς, τα μέλη έχουν ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ τους και δεν ανταλλάσσουν σημαντικές πληροφορίες και πρακτικές.
- Στην δικαιοχρησία εξαιτίας των πολύ αυστηρών όρων της συμβάσεως οι δικαιοδόχοι έχουν την υποχρέωση να πειθαρχούν ώστε να τηρούν τα όσα προβλέπονται. Αντίθετα, στους συνεταιρισμούς τα μέλη διαθέτουν σχετική ελευθερία καθώς οι υποχρεώσεις και οι δεσμεύσεις τους είναι ελάχιστες. (Γιώργος Λελεδάκης, 2008)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### 6.1 Ορισμός της τυποποίησης

Με τον όρο τυποποίηση (standardization) αναφέρουμε μια δραστηριότητα η οποία παρέχει λύσεις για επαναλαμβανόμενη εφαρμογή σε επιστημονικά, τεχνολογικά ή οικονομικά προβλήματα και αποσκοπεί στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για κάθε συγκεκριμένη περίπτωση. Γενικά, η τυποποίηση περιλαμβάνει τις διαδικασίες της σύνταξης, της έκδοσης και της εθνικής μεταφοράς προτύπων (ΕΛΟΤ, 2008)

### 6.2 Τυποποίηση στο Franchise

Στο franchising παρατηρούμε έντονα το χαρακτηριστικό της τυποποίησης. Είναι λογικό να υπάρχει τυποποίηση ή όμοια προϊόντα/ υπηρεσίες καθώς ο δικαιοπάροχος παραχωρεί τα δικαιώματα του franchise του για να δημιουργηθούν κι άλλα όμοια σαν το δικό του καθώς θεωρείτε πετυχημένος από τους δικαιοδόχους. Αυτό είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα για τους καταναλωτές καθώς θα γνωρίζουν την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας του καταστήματος που θα επιλεξούν , παρόλο που θα επισκεπτούν διαφορετικά σημεία πώλησης.

Ωστόσο, οι δικαιοπάροχοι αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα, το οποίο είναι κατά πόσο πρέπει να τυποποιηθεί το επιχειρηματικό τους σχήμα. Μπορούμε να το εξετάσουμε ως συστατικά του σχήματος και αυτά χωρίζονται σε τέσσερα κομμάτια.

Το πρώτο κομμάτι αφορά τις προσφερόμενες υπηρεσίες, τα χαρακτηριστικά τα οποία κάνουν ξεχωριστό το εκάστοτε προϊόν, το πως εξυπηρετείτε ο πελάτης, τον χώρο και το προσωπικό, στοιχεία τα οποία είναι πολύ σημαντικά για την συνολική εικόνα της εκάστοτε επιχείρησης αλλά και ολόκληρου του δικτύου franchise. Για παράδειγμα, σε ένα κατάστημα εστίασης με καφέ take away μπορεί το προσωπικό να είναι πολύ καλά εκπαιδευμένο και να προσφέρουν στον πελάτη έναν μοναδικό καφέ.

Το δεύτερο έχει να κάνει με την επικοινωνία, σαυτό το κομμάτι αναφέρεται η ύπαρξη στοιχείων που στα μάτια του κάθε πελάτη λαμβάνονται διαφορετικά συμπεράσματα. Για παράδειγμα, σε ένα κατάστημα καφέ αν ο πελάτης δει πως ο πάγκος εργασίας του καφέ είναι βρώμικος, είναι πολύ πιθανόν να θεωρήσει πως όλη η εικόνα του μαγαζιού είναι κακή και να μην το ξανά επιλέξει.

Το τρίτο συστατικό του σχήματος είναι τα αναγνωριστικά στοιχεία του κάθε franchise. Σε αυτό το κομμάτι μπορεί ο πελάτης να ξεχωρίζει το κάθε franchise από το brand του μαγαζιού, τα χρώματα κτλ. Για παράδειγμα, στα καταστήματα Μικελ το brand είναι πολύ ξεχωριστό καθώς είναι ο πατέρας του ιδρυτή.

Τέταρτο και τελευταίο είναι οι τεχνικές διαδικασίες που έχουν να κάνουν με την πολιτική της κάθε επιχείρησης και διευκολύνουν την λειτουργία των καταστημάτων franchise. Οι τεχνικές διαδικασίες μπορούν να είναι τα εγχειρίδια εκπαίδευσης, εγχειρίδια λειτουργίας κ.λ.π. (Ρουσόπουλος Παναγιώτης, 2005)

## **6.3 Πλεονεκτήματα της Τυποποίησης**

### **6.3.1 Ελαχιστοποίηση Κόστους**

Με την τυποποίηση του επιχειρηματικού σχήματος μπορεί να επιτευχθεί σημαντική μείωση στα έξοδα του συστήματος franchise. Πχ Η αποδοτικότητα των εργαζομένων ελέγχεται πολύ πιο εύκολα όταν υπάρχει τυποποίηση. Επίσης όταν υπάρχει η τυποποίηση, η εφαρμογή των διαδικασιών είναι ξεκάθαρη και μπορεί να διοικηθεί πιο αποτελεσματικά με το κόστος να μειώνεται. Επίσης όσον αφορά το κόστος των πρώτων υλών και αυτό μπορεί να μειωθεί καθώς ενδέχεται ο δικαιοπάροχος να ζητά από τους δικαιοδόχους να αγοράζουν όλοι συγκεκριμένα προϊόντα με το κόστος ανά μονάδα να μειώνεται λόγω της αυξημένης ποσότητας. Επίσης, όταν ο εξοπλισμός και οι διαδικασίες είναι τυποποιημένες, ο έλεγχος και η εκπαίδευση του προσωπικού γίνονται πιο αποτελεσματικά και οι απώλειες υλικών ή απώλεια χρόνου μειώνονται. Ίσως το σημαντικότερο είναι ότι λόγω της τυποποίησης ο δικαιοπάροχος κάνει μια διαφήμιση και αφορά όλα τα καταστήματα που ανήκουν στο σύστημα του franchise.

### **6.3.2 Συνέπεια στην εικόνα**

Η συνέπεια στην εικόνα έχει να κάνει με την ομοιομορφία και το γεγονός ότι οι καταναλωτές γνωρίζουν τι θα αντιμετωπίσουν αν θέλουν να αγοράσουν κάτι από το εκάστοτε μαγαζί και ας είναι διαφορετικό μαγαζί. Εφόσον ανήκει στο ίδιο δίκτυο franchise τότε θα έχει πολλά κοινά σημεία με άλλα σημεία πώλησης. Η συνέπεια στην εικόνα είναι και ένας πολύ σημαντικός λόγος για να αναπτύξει κάποιος franchisor ένα καλό και πετυχημένο brand name.

### **6.3.3 Εισαγωγή νέου προϊόντος ή υπηρεσίας**

Αν ολόκληρο το σύστημα franchise λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο, τότε με την εισαγωγή κάτι νέου είναι πιο εύκολο να διακρίνει κάποιος τα αποτελέσματα αυτού του καινούργιου είτε είναι προϊόν, είτε υπηρεσία. (Ρουσόπουλος Παναγιώτης, 2005)

## **6.4 Μειονεκτήματα της Τυποποίησης**

### **6.4.1 Οι διαφορές της αγοράς**

Ίσως να αποτελεί το μεγαλύτερο μειονέκτημα της τυποποίησης καθώς η αγορά διαφοροποιείται από περιοχή σε περιοχή και γενικώς οι άνθρωποι της κάθε περιοχής είναι διαφορετικοί. Είτε αυτό έχει να κάνει με το εισόδημα, είτε τα ήθη και τα έθιμα κτλ. Είναι πολύ πιθανό αν ο εκάστοτε δικαιοδόχος δεν καταλάβει και αντιληφθεί εγκαίρως την τοπική κοινωνία του να τεθεί εκτός αγοράς.

### **6.4.2 Οι συνέπειες της ωρίμανσης**

Καθώς μια βιομηχανία ωριμάζει π.χ. εστίαση, είναι απαραίτητο τα προϊόντα ή υπηρεσίες να διαφοροποιηθούν με σκοπό να παρέχουν στους πελάτες μια μοναδική εμπειρία την οποία δεν θα μπορούν να την βρουν οπουδήποτε. Η διαφοροποίηση είναι απαραίτητη όταν υπάρχει μεγάλη ωρίμανση και αν συνεχιστεί η τυποποίηση είναι αρκετά πιθανό να βρεθεί εκτός αγοράς το εκάστοτε κατάστημα franchise.

### **6.4.3 Το κίνητρο του Δικαιοδόχου**

Ο δικαιοδόχος ενδεχομένως να μην επιθυμεί να έχει τυποποιημένο επιχειρηματικό σχέδιο καθώς θεωρεί ότι δεν θα αποδώσει στην περιοχή που επιθυμεί να ανοίξει το κατάστημα του. Αυτό είναι ένα συχνό λάθος που ως συνήθως κάνουν οι franchisor καθώς δεν επιθυμούν να αλλάξουν το επιχειρηματικό τους σχέδιο, κυρίως για ευκολία στην αξιολόγηση. (Ρουσόπουλος Παναγιώτης, 2005)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

### 7.1 Το Franchise στον χώρο της εστίασης

Ο κλάδος της εστίασης συντελεί τον πλέον ελκυστικό χώρο στο franchising. Τα τελευταία χρόνια η ζήτηση για συστήματα franchise στο χώρο της εστίασης εξακολουθούν να έχουν σταθερά αυξητική τάση. Το συγκεκριμένο γεγονός τονώνει την πεποίθηση των υποψηφίων δικαιούχων ότι ο συγκεκριμένος χώρος παρέχει ρευστότητα, αρκετά χαμηλό κίνδυνο και παράλληλα ευελιξία και ταχύτητα ρευστοποίησης όταν αυτό είναι αναγκαίο.

Είναι αλήθεια πως η συγκεκριμένη αγορά είναι αρκετά μεγάλη και συγκριτικά με τις υπόλοιπες έχει υποστεί λιγότερες πληγές από την οικονομική κρίση που πέρασε η Ελλάδα. Από την άλλη πλευρά όμως, ο έντονος ανταγωνισμός είναι ορατός σε όλες τις διαστάσεις του (τιμολόγηση, αγοραστική εμπειρία, στρατηγική τοποθέτησης).

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο που αξίζει να αναφερθεί είναι πως υποψήφιοι επενδυτές οι οποίοι δεν έχουν εμπειρία από παλαιότερες δραστηριοποιήσεις στον χώρο της εστίασης δυσκολεύονται στην κατανόηση της πολυπλοκότητας που εμπεριέχει ένα τέτοιο επιχειρηματικό μοντέλο στον συγκεκριμένο κλάδο.

Ο σημαντικότερος λόγος ο οποίος ευθύνεται για την στασιμότητα ή ακόμα και αποτυχία ενός δικτύου franchise στο χώρο της εστίασης είναι η μη εκτενής ανάλυση της επιχειρηματικής πρότασης ακόμα και από την πλευρά των δικαιωπαρόχων ώστε να μπορέσουν να διαχειριστούν το δίκτυο τους με αποτελεσματικότητα.

Τέλος, ένα ακόμα γεγονός που παρατηρήθηκε στην Ελλάδα στον χώρο της εστίασης είναι η λανθασμένη αντιγραφή. Σε κάθε κατηγορία αγοράς μετά από την εμφάνιση μιας επιτυχημένης επιχείρησης δημιουργούνται ένα πλήθος νέων επιχειρήσεων «αντίγραφα» ή με ελάχιστες διαφοροποιήσεις από την πρώτη επιτυχημένη οι οποίες εκτοξεύουν τον ανταγωνισμό σε μια αγορά που δεν έχει τις δυνατότητες και το βάθος να τις στηρίξει με αποτέλεσμα να αποτυγχάνουν. (Παναγιώτης Γ. Ρουσόπουλος, 2016)

## 7.2 Το franchise στην αγορά του καφέ

Την τελευταία πενταετία οι αλυσίδες καφέ έχοντας επιτύχει αρκετά υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης συντελούν τον σημαντικότερο πυλώνα ανάπτυξης συνολικά του franchising στην Ελλάδα.

Ο συγκεκριμένος κλάδος εξαιτίας των πολύ υψηλών ρυθμών ανάπτυξης που επέτυχε έχει καταφέρει να κατακτήσει μερίδια από όμορες αγορές, τόσο σε επίπεδο καταναλωτών όσο και σε επίπεδο υποψήφιων δικαιωπαρόχων.

Οι καταναλωτές προτιμούν δίκτυα coffee shops με δυνατά brand, εκπαιδεύονται και αναζητούν ολοκληρωμένες εμπειρίες, διαφοροποιημένες και αναγνωρίσιμες προτάσεις.

Η αγορά θα εξακολουθήσει να επεκτείνεται αλλά και να μετασχηματίζεται και για τα επόμενα χρόνια, όμως γίνεται ξεκάθαρο ότι θα μεγαλώσει ο ανταγωνισμός και αυτό θα είναι η αιτία που θα οδηγήσει στο «ξεκαθάρισμα» του τοπίου.

Ο μεγάλος αριθμός ανεξάρτητων επιχειρηματιών οι οποίοι επένδυσαν στον συγκεκριμένο χώρο είναι αυτοί που αντιμετωπίζουν ήδη τα μεγαλύτερα πρόβλήματα. Είναι αρκετά υψηλή η θνησιμότητα στην συγκεκριμένη κατηγορία. Από την άλλη πλευρά, οι μεγάλες αλυσίδες αλλά και τα σωστά οργανωμένα νέα συστήματα που εισέρχονται στον χώρο, εξακολουθούν να κατέχουν αναπτυξιακή πορεία, να ενισχύουν μερίδια και ταυτόχρονα να ανασχηματίζουν τόσο το ανταγωνιστικό πεδίο, όσο και συνολικά την εφοδιαστική αλυσίδα.

Υπάρχουν κάποια σημεία στα οποία θα πρέπει ο εκάστοτε υποψήφιος δικαιωδότης να δώσει προσοχή ώστε να κινηθεί έξυπνα στο χώρο της καφεστίασης.

### Κερδοφορία και αποδοτικότητα στο σημείο πώλησης

Η επιτυχημένη πορεία του κάθε δικαιωδότη, του κάθε σημείου πώλησης και του κάθε καταστήματος είναι αυτή που καθορίζει και την επιτυχία σε ένα σύστημα franchise. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα όπου στον χώρο της καφεστίασης το ΦΠΑ φτάνει το 24%, υψηλά λειτουργικά κόστη, με ιδιαίτερα υψηλό κόστος εργασίας, αλλά και με ένα προϊόντικό μείγμα όπου το delivery συγκεντρώνει όλο και μεγαλύτερο μερίδιο, αυξάνοντας σημαντικά το κόστος ακόμα περισσότερο (εργατικά και προμήθειες e-food κ.λπ.), στο κάθε κατάστημα ο παράγοντας κερδοφορίας είναι ιδιαίτερα επισφαλές και τα επιχειρηματικά μοντέλα φανερώνουν μεγάλη ευαισθησία.

Στα χρόνια που έρχονται, ο σημαντικότερος παράγοντας για την ανάπτυξη, αλλά ακόμα και για την επιβίωση των δικτύων franchise στην ελληνική αγορά θα είναι η

ποιότητα και η αποδοτικότητα των δικαιοδόχων. Τέλος, ακόμα και τα δίκτυα που θεωρούνται επιτυχημένα είναι υποχρεωμένα να επαναπροσδιορίσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο ώστε να προοδέυσουν στην νέα φάση στην οποία επέρχεται η αγορά.

#### Ποιοτικό προϊόν και επαρκή εξυπηρέτηση πλέον δεν αρκούν.

Στις μέρες μας ένα εντυπωσιακό λογότυπο, μια ιδιαίτερη στολή προσωπικού ή ένα εντυπωσιακό design δεν αποτελούν εγγύηση για την επιτυχία μιας αλυσίδας franchise. Γίνεται πλέον αναγκαία η παρουσίαση ενός ολοκληρωμένου προϊόντος για την προσέγγιση ενός καταναλωτή. Τα στοιχεία τα οποία θα πρέπει να διαθέτει ένα προϊόν της εκάστοτε αλυσίδας για να επιτύχει είναι μοναδικότητα, πρωτοπορία, ξεκάθαρη στόχευση σε ένα κομμάτι της αγοράς και προπαντός συνέπεια στην συνολική αγοραστική εμπειρία. Επιπλέον, η κάθε αλυσίδα θα πρέπει να βρεί την κατάλληλη ισοροπία για το προϊόν της ανάμεσα στην τιμή και την αγοραστική εμπειρία. Τέλος, στόχος της θα πρέπει να είναι η παρουσίαση μία πρόταση ιδιαίτερα ξεχωριστής και αναγνωρίσιμης στο αγοραστικό της κοινό.

#### Ολοκληρωμένο πλάνο ανάπτυξης

Η επιλογή της τοποθέτησης του καταστήματος, η συνολική εικόνα του δικαιοδόχου αλλά και συνεχής αφοσίωση του στις προδιαγραφές που έχει θέσει το κάθε δίκτυο θα παίξουν καθοριστικό ρόλο στην ανάδειξη των νικητών στην εκάστοτε αγορά. Επιπλέον, η ευελιξία ανάπτυξης σε κλειστές αγορές και ο συναγωνισμός του real estate(κτηματομεσιτικά) συνθέτουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### Τυποποίηση και συνέπεια

Υπάρχουν κάποιοι σημαντικοί παράγοντες που καθορίζουν το πόσο επιτυχημένα θα είναι μια αλυσίδα καφέ. Η δυνατότητα τυποποίησης, η σωστή κατανομή των διαθέσιμων πόρων, η αξιοποίηση στρατηγικών συμμαχιών για την αύξηση των οικονομιών κλιμακας και η σωστή χρήση της τεχνολογίας είναι μερικοί εξ αυτών. Ο σημαντικότερος παράγοντας όμως για την επιτυχία μιας αλυσίδας είναι η διαρκείς βελτίωση της οριακής αποδοτικότητας. Αυτό εξαρτάται από την ικανότητα των δικτύων να υλοποιήσουν συγκεκριμένο και ευέλικτο μοντέλο λειτουργίας.

#### Επιχειρηματικό σχέδιο

Είναι αναγκαία τόσο για τους δικαιοδόχους όσο και για υποψήφιους επενδυτές η δημιουργία ενός συγκροτημένου σχεδίου όπου θα συμπεριλαμβάνει όλες τις σημαντικές επιχειρησιακές λειτουργίες ενός δικτύου. Είναι αρκετά επικύνδυνο να πραγματοποιούνται αποσπασματικές κινήσεις, ευκαιριακές στρατηγικές αναπτύξης και ανοργάνωτες αντιδράσεις έναντι των κινήσεων του ανταγωνισμού καθώς αυτό θα θέσει σε κίνδυνο την ίδια την ύπαρξη του δικτύου. Επομένως για την ορθή λειτουργία μιας αλυσίδας στις μέρες μας, η δημιουργία ενός συγκεκριμένου πλάνου είναι απαραίτητη.

### Ανθρώπινο δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για τις αλυσίδες franchise στο χώρο του καφέ. Η δημιουργία ομάδων που θα απαρτίζονται από ταλαντούχους ανθρώπους με όρεξη και αγάπη για αυτό που κάνουν θα αποτελέσουν πηγή ενέργειας για τα συστήματα franchise αλλά επιπλέον θα προσελκύσουν ποιοτικούς δικαιοδόχους στο ήδη υπάρχον δίκτυο.

Το ανταγωνιστικό πλαίσιο της αγοράς του καφέ θα καθοριστεί σημαντικά τα επόμενα χρόνια από όλους τους παράγοντες που προαναφέρθηκαν. Οι κινήσεις των βασικών ανταγωνιστών αλλά και οι αλλαγές των καταναλωτικών προτύπων θα συνεχίσουν να μεταβάλλουν την αγορά. Οι αλυσίδες franchise στην Ελλάδα είναι υποχρεωμένες να αξιοποιήσουν τις ευνοϊκές συγκυρίες για αυτούς και να προσπεράσουν τις συγκεκριμένες προκλήσεις. (Παναγιώτης Γ. Ρουσόπουλος, 2019)

## **ΜΕΡΟΣ Β**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup> ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ MIKEL**

#### **8.1 Γενικά**

Η συγκεκριμένη εταιρεία καφεστίασης ήταν για την Ελλάδα κέντρο αναφοράς για ένα τεράστιο κλάδο, καθώς αυτή η εταιρεία εισήγαγε στην Ελλάδα τον Take Away καφέ. Στην Ελλάδα ο κλάδος του καφέ είναι ένας τεράστιος κλάδος και αρκετά επικερδής.

Ο κύριος στον οποίο ανήκει το franchise του Mikel είναι ο Λευτέρης Κυριακάκης, ξεκίνησε την ενασχόληση του με τον καφέ απο το 1996, ως υπάλληλος σε μαγαζιά της γενέτειρας του, Λάρισα.

Στην αρχή ο κ. Κυριακάκης μαζί με το πρώτο του αφεντικό κ. Αναστασίου έκαναν το Chocolat, το οποίο είχε δύο καταστήματα στην Λάρισα. Παρόλο την επιτυχία των δύο αυτών μαγαζιών, οι δύο ιδιοκτήτες λόγω διαφορετικής φιλοσοφίας χώρισαν τα μαγαζιά και κράτησαν από ένα.

Το όνομα του MIKEL το εμπνεύστηκε όπως χαρακτηριστικά λέει ο ίδιος από τον συνδυασμό του δικού του ονόματος και των αδελφών του. (ΜΙ)λτος, (Κ)υριάκος.



(ΕΛ)ευθέριος. Ωστόσο όπως έχει παραδεχτεί και ο ίδιος και το όνομα του πατέρα του έπαιξε ρόλο στην ονομασία του ΜΙΚΕΛ ( Μιχαήλ). Το Brand του ΜΙΚΕΛ είναι το πρόσωπο του πατέρα (Μιχαήλ) καθώς ο κ. Κυριακάκης θεώρησε πως αποτυπώνεται στο μυαλό του καταναλωτή και επίσης συνδέεται συναισθηματικά μαύτον και την οικογένεια του.

Στόχος του κ. Κυριακάκη ήταν η επίτευξη ενός ποιοτικού καφέ σε προσιτές τιμές για την Ελλάδα καθώς τότε ήταν η αρχή της οικονομικής κρίσης. Παρόλο που η χώρα βρισκόταν σε οικονομική ύφεση, ο κ. Κυριακάκης ξόδευε πολλά λεφτά για τα καφέ του. Μάλιστα όπως είχε πει και ο ίδιος σε μια συνέντευξη τα μάρμαρα ήταν από την Γαλλία και γενικώς χρησιμοποιούσαν πρωτοποριακά υλικά.

Αφού ξεχρέωσε την πρώτη του επένδυση ο κ. Κυριακάκης προχώρησε στην επόμενη, η οποία θα τον βοηθούσε να αναπτυχθεί και πέρα από την Λάρισα. Κατασκευάσαν το πρώτο εκπαιδευτήριο και μια βιοτεχνία την Georgia ( από το όνομα της μητέρας του). Στο τέλος του 2011 είχαν φτιάξει εγχειρήδια καταστημάτων και συμβόλαια franchise. (mikelcoffee, 2018)

## **8.2 Πλεονεκτήματα ένταξης στην αλυσίδα franchise ΜΙΚΕΛ**

- Ισχυρό και ιδιαίτερα αγαπητό σήμα στην Ελληνική αγορά.
- Αρκετά γρήγορο και προσαρμοστικό στήσιμο του καταστήματος.
- Η ποιότητα του προϊόντος είναι διασφαλισμένη(ISO 22000)
- Εκτεταμένη και ποιοτική εκπαίδευση του προσωπικού.
- Συνεχή παροχή υπηρεσιών υποστήριξης για τον δικαιοδόχο.
- Σημαντική υποστήριξη στο κομμάτι του Marketing.
- Ακαίριες Αξίες. (mikelcoffee, 2018)

### 8.3 Πακέτα αλυσίδας franchise MIKEΛ

Η αλυσίδα franchise MIKEΛ διαθέτει τρία είδη καταστημάτων μέσω των οποίων παρέχει τις υπηρεσίες της στο αγοραστικό της κοινό.

**DINE IN SHOP:** Στην συγκεκριμένη κατηγορία καταστήματος οι υπηρεσίες που παρέχει είναι dine in-take away-delivery και τα τετραγωνικά που θα πρέπει να έχει το κατάστημα είναι 120+m2.

**SPOT:** Στην συγκεκριμένη κατηγορία καταστήματος οι υπηρεσίες που παρέχει είναι self service-take away-delivery και τα τετραγωνικά που θα πρέπει να έχει το κατάστημα είναι 50+m2

**CANTINA:** Στην συγκεκριμένη κατηγορία καταστήματος η μονή υπηρεσία που παρέχει είναι το take away και τα τετραγωνικά που θα πρέπει να έχει το κατάστημα είναι >50+m2. (mikelcoffee, 2018)

### 8.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη(CSR)

Η αλυσίδα MIKEΛ δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται μέσα στις τοπικές κοινωνίες και γι'αυτό θεωρεί καθήκον της να συνεισφέρει σε αυτές με όποιο τρόπο μπορεί. Πιο συγκεκριμένα συντελεί τακτικά δράσεις οι οποίες βοηθούν στην διατήρηση της κοινωνικής συνοχής, την πνευματική ανάπτυξη και καλλιέργεια, την ευαισθητοποίηση για το περιβάλλον και γενικώς για την ευημερία των ανθρώπων.

Επιπλέον, μέσω της σημαντικής αύξησης των καταστημάτων της η αλυσίδα MIKEΛ συμβάλει στην πτώση της ανεργίας λόγω, των θέσεων εργασίας που ανοίγονται. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη αλυσίδα σέβεται απολύτως τις ανάγκες και τα δικαιώματα των εργαζομένων της και τους προσφέρει τις ιδανικές συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας ώστε να μπορέσουν να αποδώσουν.

Η εταιρεία έχει ταυτίσει την προσωπική της ανάπτυξη με την ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών στις οποίες δραστηριοποιείται και γι'αυτο έχει θέσει ως στρατηγικό στόχο την επιστροφή μέρος των κερδών της στην κοινωνία μέσω κάποιων ενεργειών που επισφραγίζουν την υπευθυνότητα και την ευαισθησία της.

Πιο αναλυτικά κάποιες από τις ενέργειες της αλυσίδα είναι:

- Η ενίσχυση της τράπεζας αίματος της εκάστοτε περιοχής
- Ενίσχυση τοπικών οργανοτροφιών με εβδομαδιαίες δωρεές σε γάλα, cake και muffis
- Ενίσχυση ενός σχολείου ετησίως σε ηλεκτρονικό εξοπλισμό

- Συμβολή προς τους δήμους για την δημιουργία πολιτιστικών εκδηλώσεων μέσω δωρεών. (mikelcoffee, 2018)

## 8.5 Συνέντευξη με τον κ. Μιχάλη Τανακίδη (Ιδιοκτήτη καταστήματος Mikel)

**Ερώτηση 1:** *Πείτε μας λίγα λόγια για την ιστορία της επιχείρησης Mikel.*

Η εταιρία MIKEL είναι μια αλυσίδα καταστημάτων καφεστίασης η οποία εδρεύει στην Ελλάδα. Ξεκίνησε να λειτουργεί το 2008 και ο ιδρυτής της είναι ο κ. Λευτέρης Κυριακάκης. Η πρώτη επιχείρηση πρωτοεμφανίστηκε στην Λάρισα και στην συνέχεια με πολύ γρήγορους ρυθμούς επεκτάθηκε σε ολόκληρη την Ελλάδα. Εδώ και μερικά χρόνια, η επιχείρηση έχει επεκταθεί και στο εξωτερικό με πρώτη έδρα το Λονδίνο.

**Ερώτηση 2:** *Ποιά ήταν η αφορμή που σας ώθησε στην ενασχόληση σας με την καφεστίαση;*

Πριν από 10 περίπου χρόνια εργαζόμουν σε μια εταιρία καφεστίασης ως υπάλληλος με κυρία ασχολία τους αυτόματους πωλητές σε νοσοκομειακές εγκαταστάσεις. Έπειτα, εντάχθηκα στην εταιρία MIKEL και για κάποια χρόνια είχα την αρμοδιότητα του εκπαιδευτή υποψήφιων προσωπικού για διάφορα καταστήματα MIKEL ενώ παράλληλα ήμουν και υπεύθυνος σε δύο καταστήματα MIKEL στην δυτική Θεσσαλονίκη. Έτσι λοιπόν, μελετώντας από όλες αυτές τις πτυχές τον χώρο της καφεστίασης αποφάσισα να ανοίξω την δική μου επιχείρηση.

**Ερώτηση 3:** *Ποιοί ήταν οι λόγοι που σας έκαναν να επιλέξετε την αλυσίδα MIKEL για την επιχείρηση σας;*

Κύριος λόγος της επιλογής μου ήταν πως μετά από ενδελεχής έρευνα που έκανα στις αλυσίδες 4all, Baristart και Mikel , ήταν τέτοια η συμπεριφορά που αντιμετώπισα από τους ανθρώπους του Mikel που δεν μου αφήναν και πολλά περιθώρια για μην τους επιλέξω. Με συνοδεψαν σε ήδη άνοιχτα καταστήματα τους και μου εδείξαν το πόσο επαγγελματικά λειτουργούν. Γενικότερα, μου παρουσίασαν με κάθε τρόπο την τρομερή οργανωσή τους και σε συνδυασμό με την εικόνα που είχα σχηματίσει από τις άλλες θεσείς που είχα εργαστεί στην εταιρεία, αποφάσισα να τους επιλεξω.

**Ερώτηση 4:** *Οι ώρες και η πίεση κατά την διάρκεια ανοίγματος μιας επιχείρησης με συγκεκριμένες προδιαγραφές είναι μεγάλη, σκεφτήκατε ποτέ να τα παρατήσετε;*

Όχι ποτέ δεν μου πέρασε από το μυαλό. Οι άνθρωποι του MIKEL χειρίζονται το χρονοδιάγραμμα του ανοίγματος και είναι πάντα ακρίβης σε αυτά που θα πουν οπότε δεν υπάρχει καθόλου πίεση και αγχός.

**Ερώτηση 5:** *Γιατί επιλέξατε το franchise ως στρατηγική ανάπτυξης της επιχειρησή σας;*

Ο σημαντικότερος παράγοντας που με έκανε να επιλέξω το franchise ως στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησής μου είναι η ασφάλεια. Είναι τεράστια η διαφορά του να ανοίγεις μόνος σου μια no name επιχείρηση και το ρίσκο είναι τεράστιο συγκριτικά με το να ανοίγεις μια επιχείρηση όπως το MIKEL και να έχεις ένα τόσο οργανωμένο και δυνατό brand από πίσω για να σε υποστηρίξει. Για να καταλάβεις, η εταιρία MIKEL δεν έχει αφήσει να κλείσει ποτέ κανένα υποκαταστήμα της για οικονομικούς λόγους και τα στηρίζει μέχρι τέλους παρά μόνο αν το θελήσει ο δικαιοδόχος.

**Ερώτηση 6:** *Λίγα λόγια για τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά σας ως δικαιοδόχος.*

Αρχικά όσον αφορά τις υποχρεώσεις μου ως δικαιοδόχος θα αναφερθώ πρώτα στο κομμάτι της διαφήμισης. Τα παλαιότερα χρόνια το ποσοστό που συνείσφερε για διαφήμιση κάθε δικαιοδόχος στην συγκεκριμένη εταιρία ήταν για όλους το ίδιο (1,5% του τζίρου του). Πλέον, υπάρχουν κλίμακες ανάλογα με τους τζίρους που κάνει κάθε υποκατάστημα ενώ υπάρχει και πλαφόν που απαγορεύει ένα υποκατάστημα να συνησφέρει πάνω από 10% του τζίρου του για διαφήμιση. Ακόμα, στο κομμάτι της εκπαίδευσης ο δικαιοδόχος δεν έχει καμία ευθύνη καθώς οι συγκεκριμένες διαδικασίες συντελούνται σε συγκεκριμένα κέντρα από την εταιρία. Αναφορικά με τα royals, υπολογίζονται με βάση τον τζίρο που κάνουμε και πληρώνουμε κάθε μήνα. Τέλος, σχετικά με τις ρήτρες που υπογράφουμε με την εταιρία όσον αφορά την ενασχόληση μας με άλλες ανταγωνίστριες αλυσίδες καφεστίασης, αυτή απαγορεύεται μόνο για την περίοδο που κατέχουμε κατάστημα MIKEL. Από την μέρα που αποχωρούμε από την αλυσίδα είμαστε ελεύθεροι να δραστηριοποιηθούμε σε ότι θέλουμε χωρίς κάποιον περιορισμό.

**Ερώτηση 7:** *Είχατε προηγούμενη εμπειρία στο χώρο του franchise και αν ναι πως ήταν;*

Έχω προηγούμενη εμπειρία καθώς εκτός από το MIKEL που λειτουργώ από εφέτος στη περιοχή των Αμπελοκήπων κατέχω ακόμα ένα κατάστημα MIKEL μαζί με τον

συναίτερο μου εδώ και μερικά χρόνια το οποίο βρίσκεται σε γειτονική περιοχή. Η αρχική μου εξαιρετικά θετική εμπειρία από το πρώτο κατάστημα ήταν ο λόγος που με παρακίνησε στην επέκτασή μου μέσω του δεύτερου καταστήματος.

**Ερώτηση 8:** Πιστεύετε πως η ενιαία εικόνα που δημιουργεί το brand του MIKEL κάνει την επιχείρησή σας περισσότερο έμπιστη και ασφαλής στους πελάτες;

Εννοείται πως το πιστεύω αυτό και είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες που με έκαναν να επιλέξω την αλυσίδα MIKEL. Η συγκεκριμένη αλυσίδα εγγυάται την ποιότητα στον προϊόν της και σίγουρα οι πελάτες νιώθουν ασφαλής ότι ο καφές που θα αγοράσουν από εμάς θα ικανοποιήσει της απαιτήσεις τους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Κεφαλαίο 1<sup>ο</sup>

Franchise.gr (2010).

<https://www.franchise.gr/franchiseguidelines/%CE%BF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B%CE%BF%CE%B9franchise/112-2010-05-06-05-23-49.html> (Πρόσβαση 5 Μαρτίου 2021)

Λελεδάκης, Γ. (2008) Δικαιοχρησία.

<file:///C:/Users/apost/Downloads/%CE%94%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF%CF%87%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%AF%CE%B1%20=%20Franchising.pdf>  
(Πρόσβαση 5 Μαρτίου 2021)

Franchiseportal.gr (2011). [https://franchiseportal.gr/el/sections/117/articles/513-to-franchising-  
apo-to-a-eos-to-o](https://franchiseportal.gr/el/sections/117/articles/513-to-franchising-apo-to-a-eos-to-o) (Πρόσβαση 5 Μαρτίου 2021)

The franchiseco.gr (2019). <https://thefranchiseco.gr/orologia-gia-to-franchise/> (Πρόσβαση 7 Μαρτίου 2021)

Μαργαρίτης, Ε. (2016). Συνδεδεμένες Συμβάσεις Franchise. Εκδόσεις Σάκκουλας σ.10  
(Πρόσβαση 7 Μαρτίου 2021)

Scott A. Shane. (2005). "A Very Brief History of Franchising"

<https://www.informit.com/articles/article.aspx?p=360649&seqNum=2> (Πρόσβαση 10 Μαρτίου 2021)

Κάζης, Δ. και Τσαγκούρης, Θ. (2004). Franchising : Αξιολογήση και προοπτικές της Δικαιοχρησίας στον Ελληνικό χώρο. Αθήνα : Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών. [file:///C:/Users/apost/Downloads/KEPE\\_Reports\\_42.pdf](file:///C:/Users/apost/Downloads/KEPE_Reports_42.pdf)  
(Πρόσβαση 29 Μαρτίου 2021)

Baresa, Suzana. (2017) Franchise business as a generator of development in Central Europe. UTMS Journal of Economics,  
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/195315/1/1011456192.pdf> (Πρόσβαση 1 Απριλίου 2021)

Παπαζώης, Π. (2018) Στρατηγική επένδυσης μέσω franchising στο χώρο της εστίασης. Πάτρα: Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας.

<http://repository.library.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/6602/%ce%a3%ce%a4%ce%a1%ce%91%ce%a4%ce%97%ce%93%ce%99%ce%9a%ce%97%20%>

[ce%95%ce%a0%ce%95%ce%9d%ce%94%ce%a5%ce%a3%ce%97%ce%a3%20%ce%9c%ce%95%ce%a3%ce%a9%20FRANCHISING%20%20%ce%a3%ce%a4%ce%9f%20%ce%a7%ce%a9%ce%a1%ce%9f%20%ce%a4%ce%97%ce%a3%20%ce%95%ce%a3%ce%a4%ce%99%ce%91%ce%a3%ce%97%ce%a3%20%28%ce%9c%ce%95%ce%9b%ce%95%ce%a4%ce%97%20%ce%a0%ce%95%ce%a1%ce%99%ce%a0%ce%a4%ce%a9%ce%a3%ce%97%ce%a3%20COFFEE%20ISLAND%20-MIKEL%29..pdf?sequence=1&isAllowed=y](#) (Πρόσβαση 3 Απριλίου 2021)

Franchise Success.gr (2020) Έρευνα Franchising 2019 - Αναιμική ανάπτυξη και σημείο καμπής. <https://www.franchise-success.gr/el/resources/articles/item/2903-erevna-franchising-2019-anaimiki-anaptyksi-kai-simeio-kampis> (Πρόσβαση 3 Απριλίου 2021)

## **Κεφάλαιο 2°**

Κάζης, Δ. και Τσαγκούρης, Θ. (2004). Franchising : Αξιολογήση και προοπτικές της Δικαιοχρησίας στον Ελληνικό χώρο. Αθήνα : Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών. [file:///C:/Users/apost/Downloads/KEPE\\_Reports\\_42.pdf](file:///C:/Users/apost/Downloads/KEPE_Reports_42.pdf) (Πρόσβαση 5 Απριλίου 2021)

Franchise.gr, 2010. « Η συμβαση δικαιοχρησίας» <https://www.franchise.gr/franchiseguidelines/%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B1-franchise/124-1998.html> (Πρόσβαση 10 Απριλίου 2021)

Γεωργιάδης Α. 2015. «Νέες μορφές συμβάσεων» Εκδοση: 6η αναθεωρημένη 2015 <https://www.nb.org/nees-morfes-symbaseon.html> (Πρόσβαση 10 Απριλίου 2021)

Σπυριδάκης Μ.Ι 2007. «Franchising» Εκδόσεις Α.Σακκουλα (Πρόσβαση 17 Απριλίου)

## **Κεφάλαια 3°**

Λελεδάκης, Γ. (2008) «Δικαιοχρησία». <file:///C:/Users/apost/Downloads/%CE%94%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF%CF%87%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%AF%CE%B1%20=%20Franchising.pdf> (Πρόσβαση 20 Απριλίου 2021)

Ν.Μπερέτης, 2005. «Το franchise στην ατομική και οικογενειακή ψυχαγωγία και το franchise σήμερα» <https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/6689/file0.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (Πρόσβαση 25 Απριλίου 2021)

Menekse Salar, 2014. «Determining Pros and Cons of Franchising by Using Swot Analysis» <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814014025> (Πρόσβαση 2 Μαΐου 2021)

Franchisecore.gr, 2019. «Πλεονεκτήματα / μειονεκτήματα για το δικαιοπάρχο / δικαιοδότη». <https://www.franchisecore.gr/pleonektimata.php> (Πρόσβαση 2 Μαΐου 2021)

## **Κεφάλαιο 4°**

Λελεδάκης, Γ. (2008) Δικαιοχρησία.

<file:///C:/Users/apost/Downloads/%CE%94%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF%CF%87%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%AF%CE%B1%20=%20Franchising.pdf>

(Πρόσβαση 5 Μαΐου 2021)

Μαργαρίτης, Ε. (2016). Συνδεδεμένες Συμβάσεις Franchise. Εκδόσεις Σάκκουλας σ.34-40

(Πρόσβαση 15 Μαΐου 2021)

## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>**

Χρήστος Σαρμανιώτης, 2012. «Μανατζμεντ μια ολοκληρωμένη προσεγγιση» Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη. (Πρόσβαση 1 Ιουνίου 2021)

Γεώργιος Ι. Σιώμκος, 2013. «Στρατηγικό Μαρκετινγκ» Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε. Αθήνα.

(Πρόσβαση 1 Ιουνίου 2021)

Franchising.gr, 2018. «Γιατί κάποιος επιχειρηματίας ΔΕΝ επιλέγουν το franchising για την ανάπτυξη του concept τους;»

<https://franchising.gr/white-papers/%CE%B3%CE%B9%CE%B1%CF%84%CE%AF-%CE%BA%CE%AC%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CE%B9-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CE%B4%CE%B5%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BB%CE%AD%CE%B3%CE%BF%CF%85%CE%BD-%CF%84%CE%BF-franchising-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7-%CF%84%CE%BF%CF%85-concept-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82.html>

(Πρόσβαση 5 Ιουνίου 2021)

Λελεδάκης, Γ. (2008) Δικαιοχρησία.

<file:///C:/Users/apost/Downloads/%CE%94%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF%CF%87%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%AF%CE%B1%20=%20Franchising.pdf>

(Πρόσβαση 5 Ιουνίου 2021)

## **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>**

ΕΛΟΤ, 2008. «Τυποποίηση» [http://www.elot.gr/33\\_ELL\\_HTML.aspx](http://www.elot.gr/33_ELL_HTML.aspx) (Προσβαση 26 Ιουνίου 2021)

Ρουσόπουλος Παναγιώτης, 2005. «Τυποποίηση και Προσαρμογή στο Franchising»

[http://www.franchiseblog.gr/?p=1997&fbclid=IwAR2LcY1KkQGvREWC0DfM9Hj\\_dGzGWOQuI4u370SJkR\\_EOHLWmKcN1tMEaM](http://www.franchiseblog.gr/?p=1997&fbclid=IwAR2LcY1KkQGvREWC0DfM9Hj_dGzGWOQuI4u370SJkR_EOHLWmKcN1tMEaM) (Πρόσβαση 2 Ιουλίου 2021)

## **Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>**

Παναγιώτης Γ. Ρουσόπουλος, 2016. «Οι κρίσιμοι παράγοντες που αναδεικνύουν ένα επιτυχημένο σύστημα franchise στην εστίαση» <http://www.franchiseblog.gr/?p=2458> (Πρόσβαση 5 Αυγούστου 2021)

Παναγιώτης Γ. Ρουσόπουλος, 2019. «Αγορά καφέ & franchising» <http://www.franchiseblog.gr/?p=2665> (Πρόσβαση 10 Αυγούστου)

### **Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup>**

Mikelcoffe.com, 2018. <https://www.mikelcoffee.com/el/company-csr> (Πρόσβαση 20 Αυγούστου 2021)

**Ερώτηση 9:** *Τέλος, πιστεύετε πως ο κορονοϊός επηρέασε λιγότερο αρνητικά επιχειρήσεις όπως η αλυσίδα MIKEL;*

Επειδή ερεύνησα το συγκριμένο ζήτημα, στις επιχειρήσεις take away όπως τα MIKEL η πώση του τζιρού ήταν τις τάξεως του 10-15%. Η συγκεκριμένη μείωση σε συνδυασμό με κάποια βοηθητικά μέτρα στηριζής από την κυβέρνηση χαρακτηρίζεται ως αμελητέα. Προσωπική μου άποψη είναι πως η πανδημία του κορονοϊού επηρέασε πολύ περισσότερο επιχειρήσεις όπως οι καφετέριες και τα νυχτερινά μπαρ από ότι επιχειρήσεις take away.