

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
« FRANCHISING: ΓΕΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ  
– ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΕ ΤΡΕΙΣ  
ΤΟΜΕΙΣ »**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : ΚΑΡΑΠΕΤΡΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ,  
ΚΑΤΣΑΟΥΝΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ,  
ΛΑΤΣΙΟΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΚΥΡΜΙΖΟΓΛΟΥ ΠΑΝΤΕΛΗΣ**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΜΑΙΟΣ 2011**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	1
Εισαγωγή	1-3
<b>1. Κεφάλαιο 1ο : Η Έννοια του Franchising στην Εποχή μας</b>	
1. Τι Νοείται ως Franchising –Ορισμοί και Ορολογία	4-10
2. Τα Χαρακτηριστικά και οι Τύποι του Franchising	10-13
3. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα που προσφέρονται στους Επιχειρηματίες Μέσω της Ανάπτυξης Επιχειρήσεων με τη Μέθοδο Franchising	1
3-21	
<b>2. Κεφάλαιο 2ο : Οι Μικρομεσαίες Franchising Επιχειρήσεις στην Ελλάδα και πως Επηρεάζονται από τις Οικονομικές Τάσεις της Αγοράς</b>	
2.1 Το “προφίλ” του Έλληνα Πελάτη – Καταναλωτή	21-26
2.2 Η Έννοια της “Μικρομεσαίας Επιχείρησης” στην Ελλάδα και Θεσμοί που Σχετίζονται με την Λειτουργία της	26-29
2.3 Η Σημασία των “Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων” για την Ελλάδα	29-32
2.4 Τα Πλεονεκτήματα και οι Αδυναμίες των “Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”	32-34
2.5 Προοπτικές για τις “Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις”	35-36
<b>3. Κεφάλαιο 3ο: Η Φύση της Οικονομικής Λειτουργίας της Σύμβασης με Franchising</b>	
3.1 Το Γενικότερο Πλαίσιο Λειτουργίας	36-39
3.2 Δομή και Σύσταση της Σύμβασης Franchising για Επιχειρήσεις	39-42
3.3 Ποια τα Δικαιώματα του Franchisor	42-45
3.4 Υποχρεώσεις Μερών στις Διαδικασίες Franchising	45
3.4.1 Ανανέωση της Σύμβασης Franchising	45-57
3.4.2 Νομικό Πλαίσιο Κάλυψης Franchising	57-58
3.4.2.1. Νομοθετική Κάλυψη Franchising σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο	58-61
3.4.3 Βασικές Ρυθμίσεις Franchising	62

3.4.4 Νομοθεσία Franchising στην Ελλάδα	63-64
3.5 Συνισταμένες του Franchising και των Πωλήσεων στην Ελλάδα	64-67
3.6 Franchising στα Σύγχρονα Καταστήματα	67-69
<b>4. Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Μεθοδολογία και Τρόπος Συλλογής Πηγών και Πληροφοριών Εκπόνησης Πτυχιακής Εργασίας</b>	
4.1 Συλλογή Δεδομένων	71-72
4.2 Δευτερεύοντα Δεδομένα	72-74
4.2.1 Μειονεκτήματα Δευτερογενών Δεδομένων	74
4.2.2 Πηγές Δευτερογενών Δεδομένων	74-75
4.3 Ανάλυση Δεδομένων	75
<b>5. Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> : Σύνδεσμος Franchise στην Ελλάδα –Σκοπός και Λειτουργία</b>	
5.1 Ο Ρόλος και ο Σκοπός του Συνδέσμου Franchise	75-78
<b>6. Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> : Ανάπτυξη Επιχειρήσεων Μέσω Τεχνικών Franchising</b>	
6.1 Περίπτωση Μελέτης η Αλυσίδα Καταστημάτων Γρήγορης Εξυπηρέτησης Φαγητού – Goody’s	79-84
6.1.1 Στρατηγικές Επιτυχημένης Ανάπτυξης στο Χώρο του Franchising	84
6.1.2 Μάρκετινγκ και Franchising Καταστημάτων Goody’s	85-89
6.2 Περίπτωση Μελέτης η Αλυσίδα Καταστημάτων Γρηγόρης Μικρογεύματα –Coffee Right	89-94
6.3 Περίπτωση Μελέτης η Αλυσίδα Καταστημάτων Everest	94-98
<b>7. Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup> : Επίλογος</b>	<b>99-100</b>
Βιβλιογραφία	101-102

---

## **Ευχαριστίες**

Ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στον καθηγητή μας και επιβλέπων της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας κο. Κυρμίζογλου Παντελή για την πολύ μεγάλη βοήθεια του κατά την διάρκεια της έρευνας μας.

Επιπλέον, θα θέλαμε να δηλώσουμε ότι είμαστε ευγνώμωνες στο προσωπικό των διαφόρων οργανισμών και περιοδικών τύπου που ασχολούνται με αυτού του είδους την θεματολογία, για την απεριόριστη παροχή πληροφοριών σχετικά με το franchising.

Τέλος, θα επιθυμούσαμε να αποστείλουμε τις ευχαριστίες μας στα μέλη της οικογενείας μας αλλά και τους φίλους μας, οι οποίοι όλο αυτόν τον καιρό της προετοιμασίας της συγκεκριμένης εργασίας αλλά και έρευνας μας στήριξαν σε υπέρτατο βαθμό.

## **Εισαγωγή**

Η δικαιόχρηση (franchising) είναι ένα επιχειρηματικό σύστημα που βασίζεται σε μια σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, όπου ο δικαιοπάροχος (δότης, franchisor) παραχωρεί στον δικαιοδόχο (λήπτη, franchisee) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης ενός πακέτου δικαιόχρησης. Το πακέτο περιέχει δικαιώματα βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, διαφημιστική κάλυψη και

την απαραίτητη τεχνογνωσία, με σκοπό την εμπορική προώθηση συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες<sup>1</sup>.

Το franchising ξεκίνησε στη Γερμανία, στα μέσα του 19ου αιώνα, βασικά στον κλάδο της ζυθοποιίας, αλλά την μεγάλη άνθηση την συναντάμε στις ΗΠΑ κυρίως μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, με γνωστή εταιρεία των fast food. Το ότι ο κλάδος των fast food αποτελεί από τους κυριότερους εκπροσώπους του franchising φαίνεται και στην Ελλάδα, όπου εδώ και χρόνια και κυρίως στα μέσα της δεκαετίας του 90' οι εταιρείες αυτές λειτουργούν με συγκεκριμένο σύστημα. Το franchising εξαπλώθηκε γρήγορα και στην Ευρώπη, και σήμερα αντιπροσωπεύει το 10% του λιανικού εμπορίου, ενώ στην Ελλάδα το ποσοστό είναι περίπου 5%, έναντι 50% στις ΗΠΑ.

Η άνθηση που παρατηρείται στο franchising οφείλεται κυρίως στις ανταγωνιστικές πιέσεις που συναντάμε στις σύγχρονες αγορές, οι οποίες γεννάνε την ανάγκη για συνεχείς αλλαγές στον τρόπο προβολής και διανομής των προϊόντων. Με τη δικαιόχρηση ο επιχειρηματίας επιτυγχάνει αποτελεσματικότερη διανομή των προϊόντων του, σε σχέση με την παραδοσιακή επιχείρηση, συγχρόνως όμως απολαμβάνει και την εμπορική φήμη και το «know how» μιας μεγάλης επιχείρησης. Όταν τα καταστήματα λειτουργούν σε οργανωμένα συστήματα δικαιόχρησης, επιβιώνουν περισσότερο χρόνια από τα υπόλοιπα ανεξάρτητα καταστήματα. Στην Ελλάδα το franchise εφαρμόζεται κυρίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και έχει

---

<sup>1</sup> Β. Δ.Καζή, Θ.Τσαγκούρη, «Franchising: Αξιολόγηση και Προοπτικές της Δικαιόχρησης στον ελληνικό χώρο», Αθήνα 2004.

παρατηρηθεί δυναμικότερη διαρθρωτική αλλαγή στο λιανεμπόριο και στις υπηρεσίες.

Με το franchising, πραγματοποιείται τάση συγκέντρωσης των επιχειρήσεων σε μεγαλύτερες και δυναμικότερες αποκεντρωμένες ομάδες. Ιδρύει δυναμικά εμπορικά σήματα, απασχόληση, διαβιβάζει τεχνογνωσία, επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας και καθιερώνει στην αγορά υψηλά standards. Η δικαιόχρηση πάντως, επεκτείνεται με υψηλούς ρυθμούς στην Ελλάδα, με αποτέλεσμα να προκύπτουν περισσότερες θέσεις εργασίας. Το 85% των συστημάτων δικαιόχρησης είναι ελληνικής προέλευσης και ιδιοκτησίας<sup>2</sup>.

Ο αριθμός των ενεργών επιχειρήσεων- δικαιιοπάροχων σήμερα εκτιμάται σε 230-295, των ενεργών εμπορικών σημάτων είναι πάνω από 400 και ο αριθμός των καταστημάτων των δικτύων σε περίπου 6000 (35% εταιρικά και 65% δικαιόχρησης) προσφέροντας συνολικά απασχόληση σε περίπου 20.000-25.000 άτομα. Τα οικονομικά αποτελέσματα των συστημάτων δικαιόχρησης διαφέρουν σημαντικά από κλάδο σε κλάδο, αρχικά υπερέχουν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στην ένδυση και στον οικιακό εξοπλισμό<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Γ. Π.Μαλακός, «Franchising- Leasing», Αθήνα 1991.

<sup>3</sup> Γ. Π.Μαλακός, «Franchising- Leasing», Αθήνα 1991.

## **1. Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Η Έννοια του *Franchising* στην Εποχή μας**

### **1.1 Τι Νοείται ως *Franchising* –Ορισμοί και Ορολογία**

FRANCHISE: Το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, που αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής τεχνογνωσίας ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση, με σκοπό την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

FRANCHISOR (ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ Ή ΔΟΤΗΣ): Η επιχείρηση η οποία παρέχει, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος franchise στους δικαιοδόχους.

FRANCHISEE (ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ Ή ΛΗΠΤΗΣ): Είναι η επιχείρηση ή το πρόσωπο στο οποίο παραχωρείται, από τον δικαιοπάροχο (franchisor), το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise, με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και παροχή υπηρεσιών.

FRANCHISE PACKAGE Ή PACKAGE DEAL (ΠΑΚΕΤΟ FRANCHISING):

Περιλαμβάνει το σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας, που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες ή διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων (π.χ. πινακίδες), πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία, καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία για εκμετάλλευση, που παραχωρεί ο δικαιοπάροχος (franchisor) στον δικαιοδόχο (franchisee), με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες μέσω των franchisees.

FRANCHISING: Η διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δυο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας η μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος (franchisor), παραχωρεί στον δικαιοδόχο (franchisee), έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchising.

FRANCHISING BUSINESS FORMAT (FRANCHISING ΔΕΥΤΕΡΗΣ ΓΕΝΙΑΣ):



Μία διαρκής επιχειρηματική σχέση μεταξύ του franchisor και του franchisee, η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και το σήμα, αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα, δηλαδή στρατηγική και σχέδιο μάρκετινγκ, εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία.

FRANCHISE CONTRACT (ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ): Είναι η αμοτεροβαρής σύμβαση μεταξύ του δικαιοπάροχου (franchisor) και του δικαιοδόχου (franchisee), στην οποία περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια οι όροι της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεών τους. Ο υποψήφιος δικαιοδόχος συνήθως δεν έχει τη δυνατότητα να διαπραγματευτεί τους θεμελιώδεις όρους της σύμβασης, καθώς ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης franchise είναι η καθολική ομοιομορφία στη μεταχείριση των δικαιοδόχων και όχι η παραχώρηση ιδιαίτερων διαπραγματευτικών προνομίων και ευνοϊκών συμφωνιών σε κάποιους από αυτούς. Οι συμβάσεις δικαιόχρησης (franchise contract) πρέπει να αξιολογούνται με γνώμονα όχι μόνο το περιεχόμενο τους, αλλά και τις ενδεχόμενες παραλείψεις τους.

FRANCHISE CONCEPT: Αποτελεί την επιχειρηματική πρόταση (σύλληψη) του franchisor, μετουσιωμένη σε τεκμηριωμένη εμπορική πρόταση και πρακτική λειτουργία μιας επιχείρησης, με συγκεκριμένη τεχνογνωσία και κατοχυρωμένη εταιρική ταυτότητα.

DISCLOSURE (ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ): Η υποχρέωση του δικαιοπάροχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο, πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική κατάστασή

του, το επιχειρηματικό ιστορικό του, την περιγραφή της επιχείρησης, η οποία είναι αντικείμενο franchise, την περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς το δικαιοδόχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης franchise, τη βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης franchise, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου, όπως αυτά προβλέπονται, είτε από την εθνική νομοθεσία, είτε από τον κώδικα δεοντολογίας για το franchising. Σημειώνεται ότι η πληροφόρηση αυτή πρέπει να δίνεται στον υποψήφιο δικαιοδόχο, πριν την υπογραφή της σχετικής σύμβασης.

#### ENTRY FEE Ή INITIAL FRANCHISE FEE (ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΕΙΣΟΔΟΥ):

Είναι το εφάπαξ ποσό που πληρώνει ο franchisee στον franchisor με την υπογραφή της σύμβασης franchise, για την ένταξη του πρώτου στο δίκτυο franchise. Το entry fee αντιπροσωπεύει τις δαπάνες για: ανάπτυξη, μεταφερόμενη τεχνογνωσία (know-how), δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος, την καλή φήμη και πελατεία (goodwill), αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος).

#### ROYALTIES Ή CONTINUING FEES (ΣΥΝΕΧΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ):

Χρηματικά ποσά, τα οποία καταβάλλει ο franchisee (δικαιοδόχος) στο franchisor (δικαιοπάροχος), σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθ'όλη τη διάρκεια ισχύος της σύμβασης. Οι καταβολές αυτές αντισταθμίζουν τη συνεχή υποστήριξη του franchisor στο franchisee ή τη συνεχή ανανέωση, εξέλιξη και προσαρμογή της τεχνογνωσίας ή αντιστοιχούν στη διαρκή ή περιοδικά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση.

FRANCHISE FEE (ΤΕΛΗ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΥ): Ο συνήθης τρόπος με τον οποίο ο δικαιοπάροχος (franchisor) παίρνει τη συνεχή αμοιβή του από τον δικαιούχο (franchisee), είναι με τη μορφή ενός ποσοστού επί του τζίρου του δευτέρου. Ο άλλος τρόπος είναι μέσω μίας επιβάρυνσης επί των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιοπάροχος στο δικαιούχο. Το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει σημαντικά από franchisee σε franchisee και πρέπει να αντανakλά το επίπεδο των υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται στο δικαιούχο και επιπλέον να αντιπροσωπεύει την απόδοση της αξίας χρήματος του.

ANNUAL RENEWAL FEE (ΕΤΗΣΙΟ ΤΕΛΟΣ ΑΝΑΝΕΩΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ): Η σύμβαση franchise, η οποία παρέχεται από το δικαιοπάροχο, μπορεί να έχει διάρκεια μόνο ενός έτους και ο δικαιούχος να έχει το δικαίωμα αυτόματης ανανέωσης της στο τέλος αυτής της περιόδου, με την καταβολή του ετήσιου τέλους ανανέωσης σύμβασης (annual renewal fee). Η χρέωση αυτής της αμοιβής ή οποιασδήποτε άλλης αμοιβής ανανέωσης, δεν είναι πάγια τακτική και αυτού του είδους οι επιβολές σπανίως αναφέρονται στις συμβάσεις.

FRANCHISE COMMITMENT AGREEMENT (ΔΕΣΜΕΥΤΙΚΗ ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΣΤΟ FRANCHISE): Αποτελεί μία γραπτή δήλωση, την οποία παρέχει ο δικαιοπάροχος στον μελλοντικά πιθανό ιδιοκτήτη του franchise και στην οποία αναφέρεται η πρόθεση του δικαιοπαρόχου (franchisor) να πουλήσει το franchise του.

ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟΣ ΦΑΚΕΛΟΣ FRANCHISE: Πρόκειται για ένα ενημερωτικό έντυπο, το οποίο απευθύνεται σε υποψήφιους επενδυτές (franchisees). Ενδεικτικά ο ενημερωτικός φάκελος περιλαμβάνει:

- *Γενικά στοιχεία για τον δικαιοπάροχο-franchisor.*
- *Εμπορική και οικονομική πορεία της επιχείρησης.*
- *Περιγραφή του franchise concept, των προϊόντων ή/ και υπηρεσιών.*
- *Το κοινό στο οποίο απευθύνεται.*
- *Αριθμητική και γεωγραφική ανάπτυξη, καθώς και μελλοντικοί στόχοι.*
- *Παρεχόμενη υποστήριξη του franchisor στο franchisee στο αρχικό στάδιο, καθώς και σε συνεχή βάση (ongoing support).*
- *Βασικά σημεία της Σύμβασης Franchise.*

OPERATION MANUAL (ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ): Εγχειρίδια, τα οποία δίδονται από τους δικαιοπαρόχους (franchisors) προς τους δικαιοδόχους (franchisees), ως μέρος του συνολικού πακέτου δικαιόχρησης για να προσφέρουν αναλυτικές οδηγίες σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να στήσουν και να λειτουργήσουν μία επιχείρηση, με τις απαιτήσεις και τα δεδομένα που διέπουν το σύστημα της δικαιόχρησης.

PILOT STORE (ΠΙΛΟΤΙΚΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ): Το αρχικό κατάστημα το οποίο ανήκει στο δότη και κατά τη λειτουργία του οποίου έχει εφαρμοστεί και ελεγχθεί για ικανό χρονικό διάστημα η εμπορική αποδοχή του franchise concept, η βιωσιμότητα και η δυναμική του καταστήματος, η δυνατότητα τυποποίησης μεθόδων και διαδικασιών, ώστε να εφαρμοστεί και σε άλλα καταστήματα κατά ομοιόμορφο τρόπο.

FRANCHISE TRAINING (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ FRANCHISE): Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor (δικαιοπάροχος) στο franchisee (δικαιοδόχο) και στους υπαλλήλους του, σχετικά με το franchise και τις μεθόδους εκμετάλλευσής του.

QUALITY CONTROL (ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ): Καλείται ο έλεγχος που εκτελεί ο franchisor (δικαιοπάροχος) επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσής του franchise, ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων (franchisees) του δικτύου με τους κανόνες του εγχειρίδιου λειτουργίας του franchise.

BUY BACK OPTION (ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΞΑΓΟΡΑΣ): Είναι η περίπτωση κατά την οποία -σε περίπτωση λήξης ή λύσης μίας σύμβασης franchise- ο δικαιοπάροχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από το δικαιοδόχο να του πουλήσει είτε την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής, είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά τη λύση ή τη λήξη της σύμβασης.

## **1.2 Τα Χαρακτηριστικά και οι Τύποι του Franchising<sup>4</sup>**

INVESTMENT FRANCHISE (ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ FRANCHISE): Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee τοποθετεί ένα σημαντικό κεφάλαιο, για να επενδύσει σε ένα υψηλού κόστους σύστημα Franchise και παρά την πλήρη εξασφάλιση της στρατηγικής διοίκησης, σταθερά μισθώνει τρίτους,

---

<sup>4</sup> Β. Δ.Καζή, Θ.Τσαγκούρη, «Franchising: Αξιολόγηση και Προοπτικές της Δικαιόχρησης στον ελληνικό χώρο», Αθήνα 2004.

στους οποίους αναθέτει εξ' ολοκλήρου τη διαχείριση των καταστημάτων του δικτύου, για λογαριασμό του.

**DIRECT FRANCHISE (ΑΜΕΣΟ FRANCHISE):** Είναι η περίπτωση κατά την οποία ο δικαιοπάροχος παρέχει, σε κάθε επιμέρους δικαιοδόχο, τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το franchise από μία και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης, που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

**MULTIUNIT FRANCHISING (FRANCHISING ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ):** Ο franchisor δίνει στο franchisee το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου, με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών, μέσα από τη δημιουργία περισσότερων της μίας μονάδας εκμετάλλευσης, μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.

**MOBILE FRANCHISE (ΚΙΝΗΤΟ FRANCHISE):** Είναι μία μορφή Franchising, όπου ο δικαιοπάροχος παρέχει στο δικαιοδόχο την άδεια να εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise, μέσα από την παροχή συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές και εκτός του καταστήματός του, πάντα όμως με τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπάροχου.

**MANAGEMENT FRANCHISE (ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ FRANCHISE):** Όπου ο franchisee ελέγχει αρκετές περιοχές ή ακόμη και ολόκληρη περιφέρεια και συντονίζει μία ομάδα εργαζομένων.

**EXECUTIVE FRANCHISE (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ FRANCHISE):** Όπου ο franchisee αναπτύσσει τη δική του προσωπική επιχείρηση, η οποία αποτελείται από έναν και μοναδικό εργαζόμενο στο γραφείο -τον ίδιο- και που γενικά αφορά κλάδους όπως οικονομικές υπηρεσίες, υπηρεσίες προσωπικού,

γραφεία συμβούλων ή project management (διοίκηση έργου). Παραδείγματα αποτελούν λογιστικά γραφεία και γραφεία συμβούλων.

**RETAIL SHOP FRANCHISE (FRANCHISE ΓΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ):** Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee καταβάλλει σημαντικό κεφάλαιο, τόσο για την ιδιοκτησία/μίσθωση του καταστήματος, όσο και για τον εξοπλισμό, ο οποίος πιθανότατα να απαιτεί ένα μεγάλο μέρος της επένδυσης, καθώς και για το προσωπικό που θα τον βοηθήσει να λειτουργήσει ένα δίκτυο υψηλής απόδοσης. Το δίκτυο αυτό μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να πωληθεί, με κάποιο όφελος πάντα. Αντίθετα από το investment franchise, οι ιδιοκτήτες που εκτελούν καθήκοντα διαχειριστή, είναι ο γενικός κανόνας σε αυτή την κατηγορία.

**FRANCHISE ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ Ή ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ:** Πρόκειται για μία σύμβαση, με βάση την οποία ο franchisee κατασκευάζει ο ίδιος, σύμφωνα με τις υποδείξεις του franchisor, προϊόντα τα οποία πωλεί με το εμπορικό σήμα του franchisor.

**SERVICES FRANCHISE (FRANCHISE ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ):** Είναι μία μορφή franchising, όπου ο δικαιούχος παρέχει στο δικαιούχο την άδεια εκμετάλλευσης του πακέτου franchise, μέσα από την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές.

**ΜΕΙΚΤΟ FRANCHISE:** Είναι αρκετά συνηθισμένο στον κόσμο του Franchising να συνδυάζονται αρμονικά μέσα στο ίδιο δίκτυο, η διανομή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών. Συνήθως αυτό συμβαίνει, όταν η πώληση ενός προϊόντος υποστηρίζεται από την παροχή κάποιας υπηρεσίας.

SALES/DISTRIBUTION                      FRANCHISE                      (FRANCHISE ΔΙΑΝΟΗΣ/ΠΩΛΗΣΕΩΝ): Όπου ο franchisee λειτουργεί αποτελεσματικά υπό τη μορφή πλασιέ, πουλώντας ή διανέμοντας προϊόντα στην περιφέρειά του. Στην περίπτωση αυτή θα μπορούσε, αν το επιθυμούσε, να προσλάβει τρίτους για οδηγούς/διανομείς, οι οποίοι θα κάλυπταν και νέες περιοχές, καθώς βάσει των πελατών αναπτύσσεται περισσότερο.

JOB FRANCHISE: Όπου ο franchisee με μία επένδυση χαμηλού επιπέδου, αγοράζει το δικαίωμα να λειτουργεί, τυπικά, μία επιχείρηση η οποία θα διαθέτει έναν υπάλληλο με δικό του μεταφορικό μέσο, παρέχοντας εξυπηρέτηση/ εγκατάσταση/ επιδιόρθωση κατ' οίκον (home based).

CORNER FRANCHISE (ΜΕΡΙΚΟ FRANCHISE): Η μορφή αυτή του franchising συνίσταται στη χρησιμοποίηση από το δικαιοπάροχο (franchisor), ενός συγκεκριμένου καταστήματος τρίτου προσώπου, για τη διάθεση μέσα από αυτό των προϊόντων της επιχείρησης, σύμφωνα με τη δική του 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. Η τεχνική αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη και καλείται τεχνική του "shop-in-shop".

CONVERSION FRANCHISE (FRANCHISE ΜΕΤΑΤΡΟΠΗΣ): Σε αυτή τη μορφή του franchise ο δικαιοδόχος (franchisee) λειτουργεί ήδη, πριν την ένταξή του στο δίκτυο τη δική του επιχείρηση, της οποίας το αντικείμενο είναι ίδιο με αυτό της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου (franchisor).



### **1.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα που προσφέρονται στους Επιχειρηματίες Μέσω της Ανάπτυξης Επιχειρήσεων με τη Μέθοδο Franchising**

Το franchising αποτελεί ένα τυπικό επιχειρηματικό μοντέλο ελαχιστοποίησης του κινδύνου. Η έναρξη μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί συνήθως μία ριψοκίνδυνη επένδυση, αφού σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες στην Ευρώπη και την Αμερική, ποσοστό άνω του 90% των νέων επιχειρήσεων αποτυγχάνει μέσα στα τρία πρώτα έτη λειτουργίας. Στη σημερινή οικονομική πραγματικότητα και παρά τα προβλήματα τα οποία έχουν ανακύψει, το franchising προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στον franchisee, ο οποίος θα ενταχθεί σε κάποιο δίκτυο. Συγκεκριμένα<sup>5</sup>:

*Αποδεδειγμένο σύστημα λειτουργίας - Ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου.* Ο franchisor έχει ήδη αντιμετωπίσει τις δυσκολίες που παρουσιάζονται κατά την έναρξη της επιχείρησης, μέσα από την λειτουργία των πιλοτικών ή ιδιόκτητων μονάδων του και έχει εξαλείψει τα όποια προβλήματα του concept. Έτσι ο franchisee αποφεύγει εντελώς τα προβλήματα και τα δαπανηρά λάθη σε επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας της αρχικής περιόδου.

---

<sup>5</sup> Β. Δ.Καζή, Θ.Τσαγκούρη, «Franchising: Αξιολόγηση και Προοπτικές της Δικαιόχρησης στον ελληνικό χώρο», Αθήνα 2004.

*Βοήθεια πριν από το άνοιγμα.* Οι franchisees λαμβάνουν ουσιαστική διοικητική, οργανωτική και λειτουργική υποστήριξη σχετικά με τις διαδικασίες που προηγούνται της έναρξης μιας επιχείρησης, όπως επιλογή και αξιολόγηση της τοποθεσίας του καταστήματος, αξιολόγηση, πρόσληψη και εκπαίδευση των υπαλλήλων, σχεδιασμός, οργάνωση και στήσιμο του καταστήματος, επιλογή του κατάλληλου εξοπλισμού, επιλογή και προμήθεια των προϊόντων (start up stock), οργάνωση της διαδικασίας εγκαινίων, κλπ..

*Ισχύς εταιρικού ονόματος – σήματος.* Ο franchisee ακολουθεί ένα δοκιμασμένο πρότυπο λειτουργίας, το οποίο έχει αναπτύξει επιτυχώς ο franchisor. Συνεπώς, το εμπορικό σήμα της επιχείρησης και τα προϊόντα / υπηρεσίες είναι ήδη γνωστά στο καταναλωτικό κοινό. Ο franchisee απολαμβάνει όλα τα οφέλη μιας επιτυχημένης επιχείρησης (εμπορικό σήμα, τεχνογνωσία, εξασφαλισμένο προϊόν, πρότυπα λειτουργίας, εκπαίδευση, διαμόρφωση καταστήματος), ενώ τα κόστη διαφήμισης και προώθησης περιορίζονται, καθώς επιμερίζονται σε όλα τα μέλη του δικτύου.

*Εγχειρίδια λειτουργίας.* Ο franchisor παρέχει στον franchisee μια σειρά από εγχειρίδια λειτουργίας που περιγράφουν αναλυτικά όλες τις αναγκαίες διαδικασίες οργάνωσης και λειτουργίας του συστήματος.

*Ολοκληρωμένη εκπαίδευση.* Ο franchisee και τα βασικά στελέχη του, εκπαιδεύονται πλήρως πριν την έναρξη λειτουργίας της νέας επιχείρησης, ενώ προβλέπονται και τακτικά επιμορφωτικά σεμινάρια καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας.

*Συνεχής υποστήριξη.* Ο franchisor παρέχει στους συνεργάτες – δικαιούχους του, διαρκή υποστήριξη όσον αφορά το marketing, την διαφήμιση, τις πωλήσεις και την εποπτεία ομαλής, εύρυθμης και αποδοτικής λειτουργίας των νέων καταστημάτων.

*Αυξημένη αγοραστική ισχύς.* Οι μαζικές αγορές (bulk buys), προσφέρουν στον franchisor και κατ' επέκταση στους franchisees, οικονομίες κλίμακος και άλλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που δεν επιτυγχάνονται εύκολα από μεμονωμένες επιχειρήσεις. Επίσης ο franchisee επωφελείται από κεντρικές συμφωνίες που κλείνει ο franchisor. Κανείς από τους franchisees δεν έχει την ικανότητα λόγω μεγέθους, να διαπραγματευτεί ή να κλείσει συμφωνίες ανάλογες με αυτές που κλείνει ο franchisor.

*Προστασία μέσω της σύμβασης franchise.* Η σύμβαση δικαιόχρησης περιγράφει όλους τους όρους συνεργασίας μεταξύ franchisor-franchisee, εξασφαλίζοντας τα συμφέροντα και των δύο πλευρών. Παράλληλα προστατεύει τον franchisee, παρέχοντας του μια συγκεκριμένη διάρκεια συνεργασίας, αποκλειστικότητα μιας γεωγραφικής περιοχής κλπ..

*Υψηλότερη δανειοληπτική ικανότητα.* Ο franchisee διατηρεί πολύ περισσότερες πιθανότητες τραπεζικής χρηματοδότησης, αφού επενδύει σε ένα δοκιμασμένο τύπο καταστήματος, ενώ μπορεί παράλληλα να χρηματοδοτήσει την κατασκευή του καταστήματος του μέσω leasing. Ο franchisor σε αρκετές περιπτώσεις συμμετέχει στη χρηματοδότηση του franchisee, είτε με απευθείας συμμετοχή, είτε μέσω συνεργαζόμενων τραπεζών.

*Σημαντική βελτίωση στην απόδοση των ιδίων κεφαλαίων.* Η απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου μιας επιχείρησης, που λειτουργεί με σύστημα franchise, σε αρκετές περιπτώσεις επιτυχημένων συστημάτων, υπερβαίνει σήμερα τη μέση απόδοση των εναλλακτικών τρόπων επένδυσης (π.χ. προθεσμιακές καταθέσεις, αμοιβαία κεφάλαια, ομόλογα ελληνικού δημοσίου).

Τα πλεονεκτήματα είναι αρκετά και για τον δικαιοπάροχο, αναφέρουμε μερικά ενδεικτικά<sup>6</sup> :

Χαμηλότερος επιχειρηματικός κίνδυνος και μεγαλύτερη διασπορά αυτού. Αποτελεσματικότερος διοικητικός έλεγχος του δικτύου, σε σύγκριση με dealers ή ιδιόκτητα καταστήματα διοικούμενα από υπαλλήλους και απλούστερη, αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη διοικητική οργάνωση. Οι franchisees λειτουργούν ως 'managers', με υψηλό βαθμό εσωτερικής παρακίνησης και αποτελούν την ιδανικότερη πηγή επαναπληροφόρησης (feedback) για τον franchisor. Οικονομίες κλίμακας (π.χ. ευνοϊκότερες συμφωνίες με προμηθευτές) με υψηλότερα περιθώρια κέρδους. Συνεχής βελτίωση του concept, διατηρώντας το συγκριτικό του πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Η ένταξη σε ένα σύστημα franchise ειδικά σήμερα, που ο θεσμός έχει φτάσει σε ωριμότητα και έχουν ανακύψει πολλά κρίσιμα θέματα, εμπειριέχει και μειονεκτήματα, τα οποία μπορούν να προκαλέσουν δυσλειτουργίες στην συνεργασία. Ειδικότερα για τον δικαιοπάροχο:

---

<sup>6</sup> Γ. Π.Μαλακός, «Franchising- Leasing», Αθήνα 1991.

### *Επιλογή του συνεργάτη*

Η επιλογή των συνεργατών, είναι μια διαδικασία σημαντική και ταυτόχρονα δύσκολη για τους δικαιοπάροχους. Τα μεγάλα συστήματα έχουν αναπτύξει μια λεπτομερή διαδικασία επιλογής. Όλοι οι αξιόπιστοι συνεργάτες, βρίσκονται στα σχεδιαγράμματα που χρησιμοποιούν οι δικαιοπάροχοι για να ελέγξουν τους υποψηφίους. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα επαγγελματικά προσόντα και η επαγγελματική πείρα, είναι οι κύριοι παράγοντες για την επιλογή των συνεργατών.

### *Πραγματοποίηση*

Το δικαίωμα των δικαιοπαρόχων να ελέγχουν αν ακολουθούνται σωστά οι οδηγίες τους, δεν τους παρέχει αυτόματα και την ασφάλεια ότι πράγματι συμβαίνει αυτό. Κατά συνέπεια, είναι συχνή η περίπτωση που για να τεθούν τα κεντρικά ελεγχόμενα μέτρα σε εφαρμογή, περνά ένα σημαντικό χρονικό διάστημα.

### *Περιθώριο κέρδους*

Τα έσοδα των franchisors από τη δικαιοπαροχή, περιορίζονται συνήθως στις αμοιβές εσόδων και τις συνεχείς αμοιβές franchise. Σε μερικές περιπτώσεις, οι αυξήσεις συμπεριλαμβάνουν και τους δικαιοδόχους, όταν υποχρεώνονται να αγοράσουν τα συμβατικά αγαθά.

### *Εξέταση των συγκρούσεων*

Παρεξηγήσεις και συγκρούσεις συμφερόντων μπορούν να εμφανιστούν σε οποιοδήποτε είδος συνεργασίας. Στα συστήματα franchise συναντώνται

συχνότερα περιπτώσεις συγκρούσεων, καθώς αυξάνεται η επιτυχία των δικαιοδόχων επιχειρήσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι οι δικαιοδόχοι βάζουν την δική τους οικονομική επιτυχία πάνω από τις υποχρεώσεις προς του δικαιοπάροχους. Εάν μια συμφωνία μεταξύ των δύο συνεργατών δεν μπορεί να επιτευχθεί σε αυτήν την φάση, τότε τα προβλήματα οδηγούν φυσιολογικά στη λήξη της σύμβασης.

#### *Τελείωμα των συμβάσεων*

Υπάρχουν πολλαπλά προβλήματα που περιλαμβάνονται στη λήξη μιας συνεργασίας franchise, δεδομένου ότι πρέπει να βρεθεί μια δίκαιη λύση, προ πάντων σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης, καθώς επίσης και με τα αποθέματα σε προϊόντα. Εάν δεν μπορεί να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση, αυτό μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στους ήδη υπάρχοντες ή μελλοντικούς δικαιοδόχους

Τα μειονεκτήματα μέσω του franchising προέρχονται από το δικαιολήπτη, αλλά και τον επηρεάζουν και είναι συγκεκριμένα τα ακόλουθα<sup>7</sup> :

#### *Απαιτήσεις*

Συνήθως, αναμένεται από τους δικαιοδόχους να έχουν κοινωνικές δυνατότητες σε πολύ μεγαλύτερη έκταση από ότι είχαν πριν, δηλαδή πρέπει να αναπτυχθούν σε δυναμικούς και αποφασισμένους επιχειρηματίες και να γίνουν μέλος μιας ομάδας ανταγωνιστικών συνεργατών.

---

<sup>7</sup> Γ. Π.Μαλακός, «Franchising- Leasing», Αθήνα 1991.

## *Αξιολόγηση*

Είναι εξαιρετικά δύσκολο να αξιολογηθεί σωστά η απόδοση των δικαιοπάροχων. Και αυτό, γιατί υπάρχει έλλειψη διαφάνειας εξαιτίας του απορρήτου των συμφωνιών και δεν είναι δυνατό να συγκριθούν πραγματικά οι προσφορές. Είναι εξίσου δύσκολο και για τους δικαιοδόχους, να αξιολογήσουν πόσο λογικές και εύλογες είναι οι υπηρεσίες που απαιτούνται σε αντάλλαγμα.

## *Υποχρεώσεις*

Συνάπτοντας μια σύμβαση Franchise, οι δικαιοδόχοι βρίσκονται αντιμέτωποι με ποικίλες υποχρεώσεις. Προ πάντων, πρέπει να δεχτούν το δικαίωμα των δικαιοπάροχων να τους εποπτεύουν και να τους ελέγχουν. Συγχρόνως, οι δικαιοδόχοι αναγκάζονται να σταματήσουν τη δημιουργικότητά τους, ώστε να μη υπερβούν την έννοια του Franchise.

## *Εξάρτηση*

Αν και οι δικαιοδόχοι θεωρούνται ως ανεξάρτητοι επιχειρησιακοί συνεργάτες, εξαρτώνται κατά μεγάλη έκταση από τις επιχειρησιακές πολιτικές και τις αποφάσεις των δικαιοπάροχων. Η απόδοση των δικαιοπάροχων δεν ικανοποιεί πάντα τις προσδοκίες των δικαιοδόχων, που μπορούν να έχουν μια ιδιαίτερη επίδραση στην επιτυχία της επιχείρησης. Δεδομένου ότι η μοίρα ενός συνεργάτη εξαρτάται συχνά από αυτήν του άλλου, οι συνεργάτες πρέπει να δεχθούν τις συνέπειες οποιασδήποτε απώλειας του image του συστήματος.

## *Περιορισμοί*

Οι δικαιοδόχοι στη περίπτωση που επιθυμούν να διακόψουν τη σύμβαση Franchise, δεν έχουν τη δυνατότητα να αποφασίσουν αν θα περάσουν την επιχείρηση σε κάποιον άλλο, και αυτό είναι κατανοητό, καθώς οι δικαιοπάροχοι διατηρούν το δικαίωμα να απορρίψουν ενδεχόμενους αγοραστές ή και κληρονόμους αν αυτοί κριθούν ακατάλληλοι για συνεργασία ως δικαιοδόχοι.

## **2. Κεφάλαιο 2ο : Οι Μικρομεσαίες Franchising Επιχειρήσεις στην Ελλάδα και πως Επηρεάζονται από τις Οικονομικές Τάσεις της Αγοράς**

### **2.1 Το “προφίλ” του Έλληνα Πελάτη - Καταναλωτή**

Στις μέρες όπου ζούμε, η απαίτηση των καταναλωτών για καλύτερα αλλά και φθηνότερα προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά, όλο και μεγαλώνει, με αποτέλεσμα να είναι σημαντικό το ποσοστό εκείνων που τιμωρούν τις διάφορες επιχειρήσεις για τις κακές πρακτικές που εφαρμόζουν, όπως επίσης υπάρχουν και κάποιοι καταναλωτές οι οποίοι επιβραβεύουν



επιχειρήσεις που καταφέρνουν να πωλούν φθηνά και εξαιρετικής ποιότητας αγαθά ή υπηρεσίες.

Θα πρέπει λοιπόν, οι διάφορες επιχειρήσεις να ενισχύσουν την κοινωνική τους ευθύνη ως ένα σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής τους, έτσι ώστε να αντεπεξέλθουν στην κοινωνική κριτική αλλά και να αναπτύξουν τον σεβασμό των πελατών προς αυτές. Είναι γεγονός πως στις μέρες μας υπάρχουν καταναλωτές, οι οποίοι εκδηλώνουν με μεγάλη υπευθυνότητα την θέση τους και την αντίθεση τους με κάποια δράση από μέρους τους, θεωρώντας ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι υπεύθυνες για τα προϊόντα τα οποία παράγουν και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, καθώς επίσης και για τα θέματα, τα οποία σχετίζονται με την οργάνωση αλλά και την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης, με άμεσο στόχο την προστασία και τον σωστό προσανατολισμό του πελάτη στην αγορά<sup>8</sup>.

Οι Έλληνες καταναλωτές υποστηρίζουν ένα προφίλ, το οποίο αναφέρεται στην υπευθυνότητα αλλά και την παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων, καθώς πολλοί από αυτούς θεωρούν ότι επηρεάζουν την υπεύθυνη στάση των εταιρειών. Επιπλέον, εκτιμούν και σέβονται την ηγεσία των εταιρειών αυτών, οι οποίες υποστηρίζουν σημαντικά την ανάγκη για κοινωνική ευθύνη. Θα πρέπει να έχουμε κατά νου, ότι η καταναλωτική αγορά μεταβάλλεται συνεχώς με ταχείς ρυθμούς, ακολουθώντας σημαντικά το σύγχρονο τρόπο ζωής αλλά και τις συνήθειες που διαμορφώνονται. Το

---

<sup>8</sup> Γ. Π.Μαλακός, «Franchising- Leasing», Αθήνα 1991.

περίεργο είναι ότι οι πελάτες / καταναλωτές, ενώ έχουν τα περιθώρια για επιλογή και αγορά προϊόντων, μετατρέπονται σε αναποφάσιστους, καθώς το Marketing αλλά και οι στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, γίνονται όλο και πιο ατομοκεντρικά, προσπαθώντας να εντοπίσουν τις πραγματικές ανάγκες των καταναλωτών.

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά στην λειτουργία της αγοράς, είναι η μεγάλη πληροφόρηση που δέχονται καθημερινά οι καταναλωτές και οι διάφορες προτάσεις και επιλογές, οι οποίες βρίσκονται στην επιλογή τους. Στις μέρες όπου ζούμε, ο πελάτης - καταναλωτής είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα διάφορα εμπορικά σήματα από πολύ μικρή ηλικία, καθώς ο εργαζόμενος βρίσκεται στο μεγαλύτερο μέρος της ζωής του εκτός σπιτιού και απασχολείται με την εργασία του αλλά και τις καθημερινές αγορές ειδών ανάγκης και διαβίωσης αλλά και διασκέδασης.

Οι πελάτες - καταναλωτές στις μέρες μας, είναι αρκετά αναποφάσιστοι, με αποτέλεσμα το γεγονός αυτό να είναι το σημαντικότερο πρόβλημα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων και κυρίως των μικρομεσαίων. Στον βαθμό αυτό, ο καταναλωτής προσπαθεί να συνδυάσει την κάλυψη των απαιτήσεων του με τον δυνατό λιγότερο χρόνο που χρειάζεται να ξοδέψει για αυτές τις αγορές. Πολλοί καταναλωτές θεωρούν τον χρόνο ως μια πραγματική αξία που χρειάζεται σωστή διαχείριση από μέρους τους αλλά και από το μέρος των επιχειρήσεων.

Ο πελάτης - καταναλωτής της εποχής μας, είναι επιλεκτικός απέναντι στην πληροφόρηση που θα δεχθεί και από παθητικό δέκτη, έχει εξελιχθεί σε

ενεργητικό, θέτοντας συγχρόνως τους όρους σχετικά με την κάλυψη των αναγκών και των επιθυμιών του. Οι πελάτες - καταναλωτές της εποχής μας δεν θεωρούνται πλέον απλοί αγοραστές αλλά καταναλωτές με προφίλ, κάτι το οποίο αναφέρει λεπτομερώς και δίνει έμφαση στα ενδιαφέροντα τους, τις ανάγκες τους αλλά και τις συμπεριφορές τους.

Επιπλέον, οι νέοι καταναλωτές διαθέτουν περισσότερα χρήματα για αγορά προϊόντων αλλά αυτό δεν σημαίνει πως είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν και περισσότερα. Αντιμετωπίζουν έτσι την αξία του χρήματος με πιο αυστηρά κριτήρια και προσπαθούν να επιλέγουν προϊόντα τα οποία έχουν την καλύτερη σχέση τιμής και αγαθού. Παραμένουν ικανοποιημένοι από τον τρόπο και το επίπεδο των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρονται αλλά καθώς ο χρόνος τους είναι λιγότερος σήμερα, δεν ικανοποιούνται αρκετά από τις αγορές τους. Τέλος, θα λέγαμε ότι οι καταναλωτές της σημερινής μας κοινωνίας είναι ενεργητικοί και απαιτητικοί αλλά συγχρόνως και αναποφάσιστοι, αφού απαιτούν από τους εαυτούς τους μια πιο προσωπική αντιμετώπιση στην αγορά των καταναλωτικών τους αγαθών.

Το σημερινό περιβάλλον Marketing, μας έχει οδηγήσει στο γεγονός ότι υπάρχει μια σύγκρουση της πραγματικότητας που έχει δημιουργηθεί με τις παραδοσιακές αξίες. Ο πελάτης - καταναλωτής της εποχής μας λέγεται ότι βρίσκεται στο μέσο δύο διαφορετικών εποχών, σχετικά με την μαζική κατανάλωση και η αντίδραση του επηρεάζεται από την προσωπική του καθημερινότητα αλλά και τις προσωπικές του καταβολές.

Αξίες όπως η οικογένεια, οι φίλοι και η εργασία μπορούν να λειτουργήσουν προστατευτικά στις αλλαγές που προωθεί η πληροφόρηση

αλλά και η διαμόρφωση του περιβάλλοντος Marketing. Ο ρόλος του αυτός, είναι η ανάλυση των καταναλωτικών τάσεων και τύπων των προϊόντων και υπηρεσιών, γεγονός που κρίνεται εξαιρετικά δύσκολο αφού τα παλιά και γνωστά πρότυπα δεν ανταποκρίνονται πλέον και οι πελάτες - καταναλωτές της εποχής μας δεν συμπεριφέρονται ανάλογα με το φύλο τους και την ηλικία τους, αλλά αναζητούν διαφορετικές συνήθειες και κατευθύνσεις.

Ο σημερινός πελάτης - καταναλωτής είναι εξαιρετικά ενημερωμένος και γνωρίζει πολύ καλά τις ιδιότητες ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Για να μπορέσει ένα προϊόν να επιλεγεί από έναν καταναλωτή, θα πρέπει να διαθέτει ποιότητα, εικόνα και διαφορετικότητα. Το περιβάλλον Marketing λοιπόν δεν διαμορφώνεται με μόνο σκοπό να γίνει γνωστή μια μάρκα αλλά το προϊόν να έχει ως άμεσο στόχο να κερδίσει την εμπιστοσύνη του πελάτη - καταναλωτή και να μπορέσει να ανταποκριθεί στην στάση ζωής του και στις αξίες του, προσπαθώντας συγχρόνως να της προσφέρει μια καλύτερη ποιότητα και εξυπηρέτηση.

Μια από τις μεγαλύτερες δυσκολίες για την καθιέρωση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στις μέρες μας, είναι ο σκληρός ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις διεκδικούν την προσοχή του πελάτη – καταναλωτή, διαμορφώνοντας μια συγκεκριμένη στάση ζωής αλλά και γενικότερης συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, ο ανταγωνιστής ενός νέου κινητού τηλεφώνου που κυκλοφορεί στην αγορά μπορεί να είναι ένα ζευγάρι αθλητικό παπούτσια, δηλαδή προϊόντα τα οποία καλύπτουν την εξωτερική εικόνα του καταναλωτή και την οποία εκείνος θέλει να προβάλλει προς τα έξω.

Επιπλέον από την στιγμή που ο χρόνος θεωρείται αξία, οποιοσδήποτε ή οτιδήποτε διεκδικεί τον χρόνο, δημιουργεί έντονο ανταγωνισμό.

Οι καταναλωτές στις μέρες μας, σκέφτονται πολύ σοβαρά την επιλογή της αγοράς κάποιων προϊόντων ή υπηρεσιών, προκειμένου να ξοδέψουν τα χρήματά τους κάπου, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί πως οι επιχειρήσεις από μεριάς τους, μικρομεσαίες ή όχι, θα πρέπει να δοκιμάζουν την στρατηγική τους σε σχέση με τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού και τις νέες τάσεις με την διαμορφούμενη πραγματικότητα. Μέσω αυτών των στρατηγικών, θα μπορεί η οποιαδήποτε επιχείρηση να βρίσκει λύσεις στις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού και ακόμα πιο σημαντικό, να έχει την δυνατότητα να τις προβλέπει και να τις πραγματοποιεί σε σύντομο χρονικό διάστημα.

## **2.2 Η Έννοια της “Μικρομεσαίας Επιχείρησης” στην Ελλάδα και Θεσμοί που Σχετίζονται με την Λειτουργία της**

Αναφερόμενος κάποιος στην έννοια της “επιχείρησης”, θα μπορούσε να πει πως πρόκειται για έναν από τους σημαντικότερους θεσμούς μιας κοινωνίας. Η συγκεκριμένη έννοια κατέχει την ίδια θέση που έχουν και άλλοι εξίσου σημαντικοί θεσμοί, όπως η αγορά και το κράτος εντός μιας κοινωνίας. Με την λειτουργία όλων των ειδών των επιχειρήσεων, επιτυγχάνεται η παραγωγή του μεγαλύτερου μέρους του πλούτου μιας κοινωνίας, παρέχεται η δυνατότητα στις διάφορες κυβερνήσεις να καταπολεμήσουν την ανεργία με την δημιουργία θέσεων εργασίας, καθώς επίσης γίνεται εφικτή η παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης των μελών της κοινωνίας. Τέλος, γίνεται

προώθηση των επενδύσεων και των καινοτομιών που οδηγούν στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη.

Οι πλέον επιτυχημένες κοινωνίες και οικονομίες, έχουν την ικανότητα να βασίζονται σε λειτουργία επιτυχημένων επιχειρήσεων. Βέβαια, για να μπορέσουν να υπάρχουν τέτοιου είδους επιχειρήσεις, θα πρέπει να υπάρχουν και οι κατάλληλες προϋποθέσεις. Οι θεσμοί εντός μιας κοινωνίας, θα πρέπει να αποδέχονται και να σέβονται την παρουσία και το ρόλο των επιχειρηματιών και επιχειρήσεων αυτών. Η εξάσκηση κρατικής πολιτικής, πρέπει να αποδέχεται το κρατικό περιβάλλον και να δημιουργεί μια αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξη αυτού. Οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται ως επιτυχημένες, μπορούν να απολαμβάνουν το πλεονέκτημα της επιτυχίας τους και να είναι σε θέση να μπορούν να σταματούν την λειτουργία τους, έως ότου εξυγιανθεί η αγορά. Η κρατική πολιτική που εξασκείται, θα πρέπει πάντα να έχει ως πρωταρχικό σκοπό την κοινωνική συνεισφορά των διαφόρων επιχειρήσεων. Θα πρέπει να φροντίζει για την εφαρμογή των νόμων και των κανόνων ανταγωνισμού αλλά και την δίκαιη διανομή διαφόρων κοινωνικών πλεονασμάτων.

Η ύπαρξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ξεπερνά το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων, τόσο στην Ελλάδα, όσο και την Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ οι πολύ μικρές επιχειρήσεις έως 9 ατόμων, ανέρχονται στο 97% στην Ελλάδα και στο 92% στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αντιστοίχως και απασχολούν το 56% των εργαζομένων στην Ελλάδα και το 35% στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο, η αύξηση της απασχόλησης θα επιτυγχάνεται, μέσω των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Οι επτά από τις δέκα νέες θέσεις εργασίας που θα προκύψουν, θα προέρχονται από αυτού του είδους τις επιχειρήσεις<sup>9</sup>. Είναι εξίσου σημαντικό να αναφερθεί πως στους τομείς ενίσχυσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, πραγματοποιείται μια προσπάθεια για απλούστευση της φορολογίας και κάποιες διαρθρωτικές κινήσεις στην αγορά, οι οποίες θα βοηθήσουν σημαντικά στην ανάπτυξη αυτών.

Θα πρέπει να γίνει απολύτως κατανοητό, πως οι υποδομές της Ελληνικής οικονομίας, είναι απαραίτητες για την σωστή και αποτελεσματική λειτουργία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Σχετικά με τις υποδομές αυτές, οι κρατικοί παράγοντες, θα πρέπει να φροντίζουν για την σωστή εφαρμογή των ιδιωτικών και δημοσίων επενδύσεων, καθώς και την ομαλή λειτουργία των δικτύων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις αυτές(δύκτια όπως το ενεργειακό, τραπεζικό και τηλεπικοινωνιακό).

Επιπλέον, απαιτείται η απλούστευση των γραφειοκρατικών διαδικασιών, ένα φαινόμενο που «βασανίζει» τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην συναλλαγή τους με το δημόσιο, καθώς και η παύση κάποιων αντικινήτρων και ευκολία πρόσβασης στο τραπεζικό σύστημα. Το γεγονός αυτό, θέτει τους όρους για την καλύτερη εφαρμογή ενός σωστού νομοθετικού πλαισίου για την ορθή λειτουργία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αλλά και για μια δημόσια διοίκηση, η οποία θα μεριμνά για την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής, χωρίς να θέτει φραγμούς στην λειτουργία των οικονομικών δραστηριοτήτων.

---

<sup>9</sup> ICAP – Οδηγός Επιχειρήσεων – Έκδοση 2006

Το κάθε διοικητικό και νομοθετικό πλαίσιο, θα πρέπει να τονίζει την προστασία των δικαιωμάτων της μικρομεσαίας επιχείρησης στην Ελλάδα, την ταχεία επίλυση όποιων διαφορών με το δημόσιο, καθώς και την άμεση και αποτελεσματική εφαρμογή νόμων και κανόνων προστασίας των πολιτών και του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος. Θα πρέπει επίσης να γίνει κατανοητό, πως μια μικρομεσαία επιχείρηση δεν λειτουργεί ανεξάρτητη από νόμους και θεσμούς εντός μιας κοινωνίας. Οι θεσμοί αυτοί σχετίζονται άμεσα με τις εκάστοτε φορολογικές και ασφαλιστικές δικλίδες, που υπάρχουν και έχουν θεσπιστεί για την προστασία των εργαζομένων σε αυτή. Προκειμένου όμως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να μπορέσουν να λειτουργούν σωστά και να μην παρεμποδίζονται από τέτοιου είδους θεσμούς, θα πρέπει να εφαρμόζονται όσο το δυνατόν καλύτερα τα εξής παρακάτω :

- Δημιουργία ενός ενιαίου φορέα διοικητικών διαδικασιών και αδειών.
- Απλούστευση και κωδικοποίηση των ρυθμίσεων και αδειών που χορηγούνται σε ετήσια βάση.
- Παροχή φορολογικών κινήτρων για τις επιχειρήσεις.
- Εφαρμογή και εποπτεία αναπτυξιακών κινήτρων για την υλοποίηση κάποιων έργων υποδομής μικρομεσαίων επιχειρήσεων, σε βάση ανάπτυξης οργανισμών περιφέρειας.

### **2.3 Η Σημασία των “Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων” για την Ελλάδα**

Έως και το έτος 1970, η οικονομική θεωρία εκείνης της εποχής, τόνιζε ιδιαίτερα τα σημαντικά πλεονεκτήματα των μεγάλων και δυνατών επιχειρήσεων, αφού θεωρούσε πως η επιτυχία κάποιας επιχείρησης ήταν



συνυφασμένη με το μέγεθος εκείνης. Το ακριβές μέγεθος της παραγωγής και οι διάφορες οικονομίες κλίμακας, ήταν από τα πλέον καθοριστικά σημεία για την περαιτέρω επιβίωση και ανταγωνιστικότητα μιας μεγάλης ή μικρής επιχείρησης στην Ελληνική κοινωνία. Κάτι τέτοιο βέβαια ενίσχυε σημαντικά την ανάπτυξη των μεγάλων επιχειρήσεων και έθετε κάποιους φραγμούς στην ανάπτυξη των αποκαλούμενων “*Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*”.

Τα διάφορα όμως εμπειρικά στοιχεία σε παγκόσμια βάση, δείχνουν ότι τα εκάστοτε οικονομικά αποτελέσματα δεν συμβαδίζουν απολύτως με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις απασχολούν μεγάλο μέρος του ενεργού εργατικού πληθυσμού της χώρας και η παρουσία τους εξελίσσεται σε βασικό παράγοντα αύξησης της απασχόλησης, προώθηση της επιχειρηματικής καινοτομίας και βελτίωση της παραγωγικότητας.

Μια μικρομεσαία επιχείρηση δεν ορίζεται από έναν ευρέως αποδεκτό ορισμό, αλλά κάθε φορά αναφέρεται βάσει των συγκεκριμένων κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών που επικρατούν στην χώρα και των εφαρμοσμένων σε αυτήν πολιτικών. Μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να απασχολεί διαφορετικό αριθμό εργαζομένων από χώρα σε χώρα, αφού οι διαφορές που εντοπίζονται στον πληθυσμό μιας χώρας μπορούν να καθορίζουν και τα ανάλογα μεγέθη. Για παράδειγμα, μια μικρομεσαία επιχείρηση στις Η.Π.Α. μπορεί να απασχολεί περίπου 400 εργαζομένους, στην Κίνα λιγότερο από 300 και στις χώρες της Γαλλίας και Γερμανίας κάτι λιγότερους από 45.

Σύμφωνα με τον αντίστοιχο νόμο που υπάρχει στην Ευρωπαϊκή Ένωση (αρ. L107/8, 30-4-96), ως μικρομεσαία επιχείρηση ορίζεται εκείνη η οποία απασχολεί έως 250 άτομα εργατικό προσωπικό, επιτυγχάνει έναν

ετήσιο κύκλο εργασιών έως 40 εκατομμύρια ευρώ και το σύνολο του ισολογισμού της δεν υπερβαίνει τα 27 εκατομμύρια ευρώ” (OECD, Key ICR Indicator). Στην χώρα της Ελλάδας βέβαια, ως μικρομεσαία επιχείρηση ορίζεται εκείνη η οποία απασχολεί έως 100 άτομα εργατικό προσωπικό. Μια τέτοιου είδους επιχείρηση στον Ελληνικό χώρο, είναι συνήθως οικογενειακής φύσης και η διοίκηση της εξασκείται από τον κάτοχο της και επιχειρηματία αυτής.

Σύμφωνα με αυτές τις συνθήκες, η Τράπεζα της Ελλάδος και για λόγους χρηματοδότησης από το αντίστοιχο κεφάλαιο της Νομισματικής Ένωσης 197/11/78, χαρακτηρίζει την μικρομεσαία επιχείρηση ως “μεταποιητική”, όπου το ανώτατο ύψος του μέσου κύκλου εργασιών της αντίστοιχης τελευταίας τριετίας δεν υπερβαίνει τα 2.500.000 ευρώ (OECD, Key ICR Indicators).

Η Ελλάδα θεωρείται η χώρα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αφού αυτού του είδους οι εταιρείες, οι οποίες απασχολούν λιγότερο από 100 άτομα προσωπικό, είναι πάρα πολλές. Οι επιχειρήσεις αυτές δραστηριοποιούνται στον δευτερογενή και τριτογενή τομέα. Εξίσου σημαντική είναι και η ύπαρξη των λεγόμενων “μικρών” επιχειρήσεων, που απασχολούν λιγότερο από 10 άτομα προσωπικό. Σε μια αντίστοιχη έρευνα που διεξήχθη από την ΕΣΥΕ κατά την περίοδο της δεκαετίας 1978-88, η μέση ετήσια μεταβολή της απασχόλησης ήταν υψηλότερη στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (+2,0%) από την αντίστοιχη στις μεγάλες επιχειρήσεις (-1,0%).

Από στοιχεία του ICAP προκύπτει ότι και κατά το χρονικό διάστημα 1988-96, υπάρχει αύξηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε βάρος των μεγάλων επιχειρήσεων, και ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων και ως προς τον αριθμό των απασχολούμενων σε αυτές. Είναι αξιοσημείωτο ότι η μεγαλύτερη αύξηση της απασχόλησης προήλθε από την κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων<sup>10</sup>.

#### **2.4 Τα Πλεονεκτήματα και οι Αδυναμίες των “Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων”**

Οι αποκαλούμενες μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν πολλές αδυναμίες αλλά και πλεονεκτήματα συνάμα. Από τα πλέον σημαντικότερα μειονεκτήματα, είναι αυτό της χαμηλής παραγωγικότητας και το οποίο θα πρέπει να αποδοθεί στον χαμηλό βαθμό χρησιμοποίησης εξελιγμένης τεχνολογίας, καθώς και ανεπαρκή ύπαρξη οργανωμένης παραγωγής. Επιπλέον, η μη σωστή εφαρμογή εξελιγμένων μεθόδων διαχείρισης και Marketing αλλά και διοίκησης, αποτελούν σοβαρά μειονεκτήματα.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως, παρουσιάζουν κάποιες δυσκολίες πρόσβασης λόγω της ύπαρξης υψηλού κινδύνου που τις διακατέχει, καθώς και έλλειψη ικανών εγγυήσεων λόγω της οικογενειακής τους φύσης. Ένα ακόμα μειονέκτημα που εντοπίζεται στην λειτουργία τους είναι και η περιορισμένη πρόσβαση που έχουν στις διάφορες κεφαλαιαγορές. Συνεπώς, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις καταλήγουν σε έναν βραχυπρόθεσμο δανεισμό αλλά και σε πιστώσεις προμηθευτών για την κάλυψη των αυξημένων αναγκών για κεφάλαιο κίνησης.

---

<sup>10</sup> ICAP – Οδηγός Επιχειρήσεων – Έκδοση 1997

Από αυτές τις επιχειρήσεις, λίγες είναι εκείνες οι οποίες εφαρμόζουν την μέθοδο leasing (χρηματοδοτική μίσθωση), την μέθοδο factoring (σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων) αλλά και την μέθοδο venture capital (επιχειρηματικό κεφάλαιο υψηλού κινδύνου), ως εναλλακτικές λύσεις εξεύρεσης επιχειρηματικών κεφαλαίων. Ως εκ τούτου, αυτού του είδους οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν πρόβλημα στην ανάπτυξη των επενδύσεων τους σε μεγάλη εμβέλεια και έχουν δυσκολία στον σχεδιασμό των επενδυτικών τους προγραμμάτων.

Θα πρέπει επίσης να τονιστεί πως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν κάνουν χρήση του στρατηγικού προγραμματισμού και άλλων σχετικών τεχνικών σύγχρονης διοίκησης και αρχών management. Επιπλέον, δεν δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις στρατηγικές συμμαχίες, την μέτρηση ικανοποίησης πελατών αλλά και στον ανταγωνισμό και την σύγκριση τους με άλλες επιχειρήσεις. Σύμφωνα επίσης με τους ειδικούς, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις υστερούν σημαντικά έναντι των μεγάλων στον τομέα Marketing, στην ανάπτυξη των εξαγωγών αλλά και στην σαφή και αποτελεσματική χρήση δεδομένων πληροφόρησης.

Η ύπαρξη βέβαια των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν χαρακτηρίζεται από αδυναμίες και μειονεκτήματα. Οι λόγοι ύπαρξης τους είναι και εκείνοι που ουσιαστικά αποτελούν τα βασικά τους πλεονεκτήματα. Κάποια από αυτά τα πλεονεκτήματα είναι τα ακόλουθα :

- Ευελιξία στην παραγωγή.

- Γρήγορη και εύκολη αφομοίωση της νέας τεχνολογίας και καινοτομίας.
- Προσαρμοστικότητα στην αγορά.
- Ταχύτητα στην λήψη των επιχειρηματικών τους αποφάσεων.
- Συμβολή στην ανάπτυξη και απασχόληση απομονωμένων περιοχών.
- Προσωπικές πελατειακές σχέσεις.

Η χρήση αυτών των επιχειρήσεων από τους καταναλωτές και μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου, είναι ένα σοβαρό θέμα το οποίο θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο αυτής της πτυχιακής εργασίας. Συνάμα όμως, η χρήση ευέλικτης τεχνολογίας μέσω υπολογιστών και η εισαγωγή νέων μηχανημάτων και υλικών, είναι ένας θετικός παράγοντας, ο οποίος τείνει να μειώσει δραματικά το κατώτερο όριο στις κλίμακες παραγωγής. Η εκτίμηση, η οποία διενεργείται σχετικά με την οικονομική συμπεριφορά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, είναι ένας παράγοντας, ο οποίος προκαλεί το ενδιαφέρον των τραπεζών, προμηθευτών, επενδυτικών εταιρειών, ασφαλιστικών εταιρειών και ακαδημαϊκών ιδρυμάτων. *“Κύριος στόχος όλων αυτών είναι ο προσδιορισμός της οικονομικά εύρωστης επιχείρησης ή αλλιώς της επιχείρησης που παρουσιάζει το μικρότερο πιστωτικό κίνδυνο”*. Βέβαια, το σύνολο των προβληματικών και αδύναμων μικρομεσαίων επιχειρήσεων, παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον για την άσκηση της κρατικής πολιτικής και ενδυνάμωσης των επιχειρήσεων αυτών. Χρειάζεται όμως μια περαιτέρω μελέτη, η οποία θα ενσωματώνει κάποιες ποιοτικές πληροφορίες σχετικά με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τομείς αυτών, όπως τεχνογνωσία, θέση τους στην αγορά, διοίκηση και επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης.

## **2.6 Προοπτικές για τις “Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις”**

Είναι γεγονός αδιαμφισβήτητο, πως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατέχουν ιδιαίτερα υψηλό βάρος για την Ελληνική οικονομία και από την επιτυχή τους ανάπτυξη, εξαρτάται και μεγάλο μέρος της οικονομικής πορείας του τόπου. Όπως κάθε είδους επιχείρηση, έτσι και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, παρουσιάζουν προοπτικές αλλά και προβλήματα. Για να μπορέσουν να είναι πιο ανταγωνιστικές, θα πρέπει να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν στρατηγικές σημασίας, με ή χωρίς την συμβολή του κράτους. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, είναι επιτακτική η ανάγκη ενός σχεδίου ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις αυτές. Σε αυτό το σχέδιο ανάπτυξης, θα πρέπει να κωδικοποιηθούν και να συγκεντρωθούν όλα τα μέτρα που τάσσονται υπέρ της λειτουργίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και να εντοπισθούν τυχόν αδυναμίες και ελλείψεις.

Όπως έχει ειπωθεί αρκετές φορές εντός του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, χαρακτηρίζεται ως επιτακτική η ανάγκη για δημιουργία νέου χρηματοδοτικού πλαισίου στήριξης, δημιουργία απαιτούμενων υποδομών, όπως εκθεσιακοί χώροι, κέντρα καινοτομίας και σχεδιασμού προϊόντων, υποστήριξης και πληροφόρησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, στήριξη των παραγομένων προϊόντων με κατοχύρωση των προδιαγραφών ποιότητας και αποκλεισμού των προϊόντων που δεν πληρούν προϋποθέσεις υγιούς ανταγωνισμού, ενθάρρυνση δημιουργίας συνεργασιών των επιχειρήσεων, συνεργασίες με πανεπιστημιακά ιδρύματα και ερευνητικά κέντρα για προώθηση της έρευνας, τεχνογνωσίας και καινοτομίας, δημιουργία

«θερμοκοιτίδων», για τη στήριξη των νέων επιχειρήσεων, προώθηση της δικτύωσής τους και του ηλεκτρονικού επιχειρείν στις επιχειρήσεις αυτές (OECD, Key ICR Indicators).

### **3. Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Η Φύση της Οικονομικής Λειτουργίας της Σύμβασης με *Franchising***

#### **3.1 Το Γενικότερο Πλαίσιο Λειτουργίας**

Η σύμβαση δικαιόχρησης είναι μία συμφωνία μεταξύ δύο επιχειρήσεων. Ο δότης (δικαιοπάροχος, franchisor) είναι η επιχείρηση που έχει αναπτύξει κάποιο προϊόν ή υπηρεσία για εκμετάλλευση<sup>11</sup>. Ο λήπτης (δικαιοδόχος-franchisee) είναι μια επιχείρηση, η οποία δημιουργείται για την εμπορία του προϊόντος ή της υπηρεσίας, συνήθως σε ορισμένο χώρο και

---

<sup>11</sup> Β. Δ.Καζή, Θ.Τσαγκούρη, «Franchising: Αξιολόγηση και Προοπτικές της Δικαιόχρησης στον ελληνικό χώρο», Αθήνα 2004.

χρόνο. Ο λήπτης καταβάλλει ένα προκαθορισμένο ποσό χρημάτων στον δότη για να έχει το δικαίωμα εμπορίας.

Η σύμβαση δικαιόχρησης περιλαμβάνει κάποιους συγκεκριμένους όρους. Γενικά, ο δότης υποχρεούται να παρέχει τη βοήθεια του στον λήπτη κατά τη διεξαγωγή της εμπορίας του αντικείμενου της δικαιόχρησης. Η βοήθεια συνήθως, αφορά στην επιλογή του χώρου, στο πρόγραμμα εκπαίδευσης σε θεωρητική ή και εμπειρική βάση, στην παροχή εγχειριδίων εργασίας, στη συνεχή επιχειρηματική υποστήριξη, και σε άλλες υπηρεσίες όπως σχεδιασμός επιχειρηματικού χώρου, διαφήμιση κλπ. Το μέγεθος της βοήθειας ποικίλλει από κλάδο σε κλάδο και σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να μην υπάρχει καθόλου. Επίσης, προβλέπονται οι υποχρεώσεις του λήπτη προς τον δότη.

Εξετάζοντας τους όρους αυτούς, οι οποίοι έχουν εν μέρει περιοριστεί στο πλαίσιο της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας, όπως π.χ. η ευκολία με την οποία ο δότης μπορεί να διακόψει τη σχέση, προκύπτει η εντύπωση ότι από οικονομική άποψη τα όρια λειτουργίας μεταξύ των δύο εταίρων δεν είναι ξεκάθαρα, θυμίζει περισσότερο σχέση επιχείρησης-εργαζόμενου, με τη διάκριση να είναι περισσότερο νομική παρά οικονομική. Η νομική αντιμετώπιση του franchising, σε συνδυασμό με την σύλληψη της βασικής ιδέας (concept) και της τεχνικής της οργάνωσης, του ελέγχου και της διαχείρισης και τέλος, με την ανάπτυξη επικοινωνίας ανάμεσα σε δικαιοπαρόχους και δικαιοδόχους, αποτελούν πραγματικά την πεμπτουσία του franchising.



Στην Ελλάδα ο αρμονικός συνδυασμός αυτών των παραγόντων, που συνιστούν ένα Σύστημα franchise, αποτελεί μάλλον την εξαίρεση. Η νομική αντιμετώπιση του franchising αναδεικνύεται, στην Ελλάδα τουλάχιστον, κυρίαρχος παράγοντας, αφού μαζί με τη βασική ιδέα αποτελεί συχνότατα την «ερασιτεχνική» βάση οργάνωσης πολλών συστημάτων franchise που εμφανίζονται στην ελληνική αγορά. Πιο απλά, αρκεί στην Ελλάδα η βασική ιδέα και ένα συμβόλαιο franchise, για να εμφανιστεί και να τεθεί προς πώληση ένα δίκτυο franchise. Αποτέλεσμα αυτής της αντιμετώπισης είναι να μην μπορούμε να μιλάμε για σύστημα franchise, αλλά απλώς για μια αλυσίδα Δικαιόχρησης<sup>12</sup>.

Κι εκεί ακριβώς εστιάζεται το πρόβλημα. Εστιάζεται δηλαδή στους δικαιοπαρόχους, που δεν έχουν την υπομονή να οργανώσουν την βασική τους ιδέα μέσα σ' ένα Σύστημα, να περάσουν το Σύστημα μέσα από την καθοριστική και μακρά διαδικασία της προσφοράς του και της αποδοχής ή απόρριψής του από το καταναλωτικό κοινό, που θα το κάνει ή θετικά γνωστό και δεκτικό παραπέρα ανάπτυξης με τη μέθοδο του Franchising, ή θα το απορρίψει. Η διαδικασία αυτή επιτυγχάνεται συνήθως μέσα από τα πιλοτικά καταστήματα.

Έτσι, το συμβόλαιο franchise γίνεται η βάση ανάπτυξης ενός δικτύου franchise γιατί περιλαμβάνει (ή πρέπει τουλάχιστον να περιλαμβάνει), πέρα από ρυθμίσεις και συμφωνίες ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη που πρέπει

---

<sup>12</sup> Γ. Π.Μαλακός, «Franchising- Leasing», Αθήνα 1991.

να είναι ξεκάθαρες και σύμφωνες με το νόμο, μια ουσιαστική περιγραφή της βασικής ιδέας και μια περιγραφή της λειτουργίας του συστήματος, των βασικών παραδοχών που θα πρέπει να κάνουν μεταξύ τους τα μέρη, για την αποφυγή μελλοντικών παρεξηγήσεων, των όρων παραχώρησης της χρήσης και εκμετάλλευσης του από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο, των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, τόσο του δικαιοπαρόχου, όσο και του δικαιοδόχου, των μεταξύ τους σχέσεων, των λόγων λύσης της συμβατικής τους σχέσης που πρέπει να είναι ξεκάθαροι και λεπτομερείς, των αποτελεσμάτων αυτής της λύσης και άλλα πολλά.

Στην Ελλάδα ισχύει βέβαια η ελευθερία των συμβάσεων, άρα οι δύο συναλλασσόμενοι μπορούν και πρέπει να συμφωνήσουν οτιδήποτε επιθυμούν, αβίαστα και χωρίς περιορισμούς. Υπάρχουν όμως περιορισμοί αυτής της συναλλακτικής ελευθερίας των συμβαλλομένων μέσα σ' ένα συμβόλαιο franchise. Πρόκειται για περιορισμούς που επιβάλλονται από το Σύνταγμα και τον Αστικό Κώδικα και που σκοπό έχουν να προστατεύσουν τις υπερβάσεις της συναλλακτικής ελευθερίας από έναν από τους συναλλασσόμενους σε βάρος του άλλου και να καθιερώσουν αρχές (όπως εκείνες της εφαρμογής χρηστών και συναλλακτικών ηθών και καλής πίστης), που προστατεύουν και τους δύο συναλλασσόμενους, αλλά και το κοινωνικό σύνολο. Υπάρχουν επίσης, περιορισμοί αυτής της συναλλακτικής ελευθερίας των συμβαλλομένων μέσα σ' ένα συμβόλαιο franchise, που επιβάλλονται τόσο από την κοινοτική, όσο και την εθνική μας νομοθεσία περί ανταγωνισμού.

### **3.2 Δομή και Σύσταση της Σύμβασης Franchising για Επιχειρήσεις**

Η κάθε σύμβαση Δικαιόχρησης, χωρίζεται σε τέσσερις μεγάλες ενότητες<sup>13</sup>:

- Στην εισαγωγή.
- Στα Δικαιώματα και τις Υποχρεώσεις του Δικαιοπάροχου.
- Στα Δικαιώματα και τις Υποχρεώσεις του Δικαιοδόχου.
- Σε άλλες τελικές ρυθμιστικές διατάξεις.

Αναλυτικά περιέχει τα ακόλουθα :

- Ορισμό Εννοιών και Όρων που θα χρησιμοποιηθούν στη Σύμβαση (για να ξέρουμε για τι πράγμα μιλάμε).
- Λεπτομερέστατη περιγραφή του αντικειμένου, δηλαδή του «πακέτου» *Franchise*, το οποίο ο *Franchisor* (Δικαιοπάροχος) θα παραχωρήσει στον *Franchisee* (Δικαιοδόχο) προς εκμετάλλευση. Μεταξύ αυτών, συμπεριλαμβάνονται και το εμπορικό σήμα, η κατοχύρωσή του, η περιγραφή των πινακίδων, η επωνυμία, το αντικείμενο της εμπορικής δραστηριότητας, τα προϊόντα που θα εμπορεύεται, ή τις υπηρεσίες που θα προσφέρει, καθώς και καθορισμό του σκοπού της εμπορικής συνεργασίας, που είναι η δημιουργία μιας μονάδας *Franchise*.
- Περιγραφή των προδιαγραφών και των ιδιαίτερων γνωρισμάτων του εξοπλισμού και της απαιτούμενης διαμόρφωσης του επαγγελματικού χώρου, καθώς και ό, τι έχει σχέση μ' αυτόν και την επίτευξη του σκοπού της σύμβασης.

---

<sup>13</sup> Γ. Π.Μαλακός, «Franchising- Leasing», Αθήνα 1991.

- Περιγραφή της μορφής της συνεργασίας, η οποία δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση σύσταση εταιρείας οποιασδήποτε μορφής και δεν επηρεάζει την ανεξαρτησία των δύο συμβαλλομένων.
- Καθορισμός της διάρκειας της σύμβασης. Συνήθως, η διάρκεια της σύμβασης είναι εννέα χρόνια, ενώ υπάρχουν συμβάσεις 10ετής, ακόμα και 20ετής.
- Ο ξεκάθαρος προσδιορισμός γεωγραφικής περιοχής αποκλειστικής λειτουργίας του Franchise (Βιότοπος). Αυτό σημαίνει, ότι ούτε ο ίδιος ο Franchisor έχει το δικαίωμα να εκμεταλλευτεί εμπορικά την παραχωρηθείσα περιοχή, αλλά ούτε και το δικαίωμα να παραχωρήσει σε τρίτους το δικαίωμα να δημιουργήσουν μονάδα Franchise μέσα στην περιοχή αποκλειστικότητας. Διευκρινίζεται, ότι ο Franchisor δεν έχει ούτε το δικαίωμα να προμηθεύει άλλους επαγγελματίες με το σύνολο ή μέρος των προϊόντων του Franchise στην ίδια περιοχή.
- Απόλυτο καθορισμό των υποχρεώσεων του Franchisor.
- Παραχώρηση του δικαιώματος χρήσης και εκμετάλλευσης του συστήματος «πακέτου» Franchise.
- Η προετοιμασία και ένταξη του Franchisee στο Δίκτυο Franchise, με την κατάλληλη εκπαίδευση συγκεκριμένου χρόνου και τη μεταφορά σ' αυτόν όλης της τεχνογνωσίας, οργάνωσης και λειτουργίας του Franchise, που συμπεριλαμβάνει ενδεχομένως και την αποκάλυψη εμπορικών ή βιομηχανικών μυστικών.
- Η παράδοση στον Franchisee όλων των εγχειριδίων (manuals), όπως εγχειρίδιο κατασκευής και προδιαγραφών μονάδας, μηχανοργάνωσης,

ανθρώπινου δυναμικού, οργάνωσης και λειτουργίας, πωλήσεων, *marketing* κλπ..

- Ο καθορισμός του τρόπου υποστήριξης του *Franchisee*, καθ' όλη τη διάρκεια ισχύος της σύμβασης, καθώς και η περιγραφή των υπηρεσιών και παροχών που θα προσφέρει ο *Franchisor* στο μέλος του Δικτύου του.
- Η υποχρέωση του *Franchisor* να εφοδιάζει τον *Franchisee* έγκαιρα με τα προϊόντα του, καθώς και η περιγραφή του τρόπου ποιοτικού ελέγχου αυτών, ενώ επίσης σημαντική είναι και η υποχρέωση του *Franchisor* να προσπαθεί συνεχώς να βελτιώσει το «πακέτο» και το σύστημα του *Franchise*.
- Η αναγνώριση από τον *Franchisor* της αρχής της ίσης μεταχείρισης όλων των μελών του Δικτύου, καθώς και της ισοτιμίας και του αλληλοσεβασμού που θα πρέπει να διέπει την σχέση μεταξύ των δύο συμβαλλομένων.
- Την υποχρέωση του *Franchisor* να διαφημίζει το Δίκτυο και κάθε μέλος του Δικτύου σε πανελλαδικό επίπεδο.

### **3.3 Ποια τα Δικαιώματα του *Franchisor*<sup>14</sup>**

- Η λήψη ενός εφ' άπαξ ποσού (*Initial Fee*) για την εγγραφή του *Franchisee* στο Δίκτυο *Franchise* και την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών και παροχών.

---

<sup>14</sup> Β. Δ.Καζή, Θ.Τσαγκούρη, «Franchising: Αξιολόγηση και Προοπτικές της Δικαιόχρησης στον ελληνικό χώρο», Αθήνα 2004.

- Η λήψη περιοδικής αμοιβής (*Royalties*), είτε επί του κύκλου εργασιών, είτε επί των τιμολογίων αγοράς προϊόντων από τον *Franchisor*.
- Το δικαίωμα τακτικών ή έκτακτων ελέγχων της μονάδας του *Franchisee*, για την διασφάλιση τήρησης των προδιαγραφών λειτουργίας του Συστήματος.
- Το δικαίωμα καθορισμού, μεταβολής και βελτίωσης των προϊόντων ή υπηρεσιών που αποτελούν το *Franchise*.
- Το δικαίωμα χάραξης ενιαίας διαφημιστικής στρατηγικής, για όλο το Δίκτυο *Franchise*.
- Το δικαίωμα να καθορίζει για όλο το Δίκτυο, προτεινόμενες τιμές λιανικής πώλησης ή παροχής υπηρεσιών, καθώς και το δικαίωμα να χαράζει την εμπορική και πιστωτική πολιτική όλου του Δικτύου *Franchise*.
- Καθορισμός υποχρεώσεων του Δικαιοδόχου *Franchisee*, που απορρέουν αφ' ενός από τα δικαιώματα του *Franchisor*, αφ' ετέρου αφορούν:
  - Την υποχρέωση καταβολής των αμοιβών προς τον *Franchisor*, είτε ως *Initial Entry Fee*, είτε ως *Royalties*, είτε ως συμμετοχή στην διαφημιστική προώθηση των εμπορευμάτων ή υπηρεσιών του συστήματος *Franchise*.
  - Την υποχρέωση αυστηρής τήρησης των προδιαγραφών λειτουργίας του *Franchisor*, που περιγράφονται στα διάφορα εγχειρίδια (*manuals*). Οι προδιαγραφές αυτές αφορούν, τόσο τον τρόπο διαμόρφωσης του επαγγελματικού χώρου, όσο και τον τρόπο λειτουργίας, τις προδιαγραφές προσωπικού, την προώθηση των πωλήσεων κλπ.. Ο

λόγος της επιμονής του *Franchisor* σε τυποποιημένες και κωδικοποιημένες προδιαγραφές, έχουν ως στόχο την διατήρηση και εξασφάλιση της ομοιομορφίας και ενιαίας εμφάνισης και λειτουργίας όλου του Δικτύου. Εδώ πολλές φορές εμπίπτει και η υποχρέωση περιοδικής ανακαίνισης ή συμμόρφωσης προς τα εκάστοτε νέα εμφανισιακά πρότυπα που θέτει ο *Franchisor*.

- Τον περιορισμό άσκησης της συγκεκριμένης επαγγελματικής δραστηριότητας μόνο στο συγκεκριμένο ακίνητο, συμπεριλαμβανομένης πολλές φορές και της απαγόρευσης «χονδρικής» πώλησης ή πώλησης εκτός των συνόρων της παραχωρηθείσας σ' αυτόν περιοχής αποκλειστικότητας (*Territory*).
- Την υποχρέωση του *Franchisee* να μην εμπορεύεται, παράγει ή χρησιμοποιεί προϊόντα, που δεν αποτελούν μέρος του «πακέτου» *Franchise*. Αυτός ο πολυσυζητημένος όρος, προϋποθέτει ότι δεν μπορεί να τεθούν για τα προϊόντα που παράγει ο *Franchisor* ή τρίτοι εγκεκριμένοι απ' αυτόν προμηθευτές, αντικειμενικές και απόλυτα διαφοροποιητικές ποιοτικές προδιαγραφές.
- Την υποχρέωση του *Franchisee* να προμηθεύεται μια ελάχιστη ποσότητα προϊόντων υπό μορφή μιας αρχικής παραγγελίας, καθώς και η μόνιμη ύπαρξη μιας ελάχιστης ποσότητας σε προϊόντα του συστήματος *Franchise*. Σε ότι αφορά τις επαναληπτικές παραγγελίες, ο *Franchisee* θα πρέπει να τηρεί ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα παραγγελιών, που υπαγορεύεται από την διοικητική και οργανωτική λειτουργία του συστήματος. Την υποχρέωση παροχής εγγύησης ή τεχνικής εξυπηρέτησης (*service*) στα προϊόντα του συστήματος. Τον

καθορισμό του πλαισίου άμεσης ή έμμεσης άσκησης ανταγωνιστικής δραστηριότητας, τόσο κατά την διάρκεια της σύμβασης, όσο και για διάστημα ενός έτους μετά τον καθ' οιονδήποτε τρόπο λύσης ή λήξης της σύμβασης. Σ' αυτό συμπεριλαμβάνεται και η απαγόρευση απόκτησης οικονομικών συμφερόντων σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (συνήθως άνω του 5%). Την δέσμευση τήρησης επαγγελματικού απορρήτου για όλο το σύστημα του.

### **3.4 Υποχρεώσεις Μερών στις Διαδικασίες Franchising**

Πολλά Franchise θέτουν ως υποχρέωση του Franchisee την προσωπική ενασχόληση με το αντικείμενο, ενώ άλλοι Franchisors είναι πιο ελαστικοί και αρκούνται με την διοικητική εποπτεία από τον Franchisee. Την απαγόρευση μεταβίβασης εν μέρει ή εν όλω του Franchise σε τρίτους, που ο Franchisor δεν έχει εγκρίνει. Τέλος, κάθε σύμβαση περιέχει τις λεγόμενες τελικές διατάξεις, τους όρους εκείνους δηλαδή που καθορίζουν τα αποτελέσματα μιας πρόωρης λύσης ή λήξης της σύμβασης, υπαιτιότητα του ενός ή του άλλου μέρους, τον καθορισμό των αρμόδιων δικαστηρίων και του εφαρμοστέου δικαίου σε περίπτωση δικαστικής αντιδικίας<sup>15</sup>.

#### **3.4.1 Ανανέωση της Σύμβασης Franchising**

Η Ανανέωση της Σύμβασης Δικαιόχρησης (Franchise) όπως κάθε σύμβαση ορισμένου χρόνου, κατά βάση, τερματίζεται στη συμφωνηθείσα

---

<sup>15</sup> Γ. Π.Μαλακός, «Franchising- Leasing», Αθήνα 1991.



μεταξύ των μερών λήξη της. Η τυχόν εξακολούθησή της, εξαρτάται από τις εκάστοτε συμβατικές διατάξεις που τυχόν έχουν συμφωνηθεί μεταξύ Δικαιοπαρόχου και Δικαιοδόχου. Παρακάτω θα εξετάσουμε τρεις περιπτώσεις :

### *Έλλειψη Συμβατικής Ανανέωσης*

Σύμφωνα με πάγια θεωρία, κανένα από τα δύο μέρη, ούτε ο Δικαιοπάροχος ούτε ο Δικαιοδόχος έχουν δικαίωμα αυτόματης ανανέωσης της σύμβασης. Η απόφαση για μη ανανέωση της σύμβασης, αποτελεί διακριτικό δικαίωμα του κάθε συμβαλλόμενου μέρους, το οποίο μάλιστα δεν χρήζει ιδιαίτερης αιτιολογίας, και αυτό ισχύει ανεξάρτητα από τη διάρκεια (μεγάλη ή μικρή) των συμβατικών σχέσεων. Με εξαίρεση την περίπτωση ,όπου ένα εκ των δύο μερών δημιουργεί την εντύπωση- εύλογη πεποίθηση στο άλλο ή το άφησε να πιστεύει ότι η σύμβαση θα ανανεωνόταν κατά τη συμβατική λήξη της, η μη ανανέωση ή η άρνηση ανανέωσης της σύμβασης δικαιόχρησης, δεν μπορεί να γεννά ευθύνη αυτού που ασκεί το νόμιμο δικαίωμά του για μη ανανέωση της σύμβασης στη λήξη της<sup>16</sup>.

### *Ύπαρξη συμβατικού Όρου Σιωπηρής Ανανέωσης της Σύμβασης*

Πολλές συμβάσεις δικαιόχρησης προβλέπουν σε συγκεκριμένο όρο, ότι η σύμβαση θα ανανεώνεται σιωπηρά, ενδεικτικά, ως εξής: «κατά τη λήξη της διάρκειας της σύμβασης, η παρούσα σύμβαση δύναται να ανανεωθεί σιωπηρά, εκτός εάν ένα εκ των δύο μερών απευθύνει στο άλλο έγγραφη ειδοποίησή του προ χρονικού διαστήματος που θα έχει οριστεί συμβατικά- η

---

<sup>16</sup> All about franchise, licensing, vending machines <http://www.franchisee.gr>

οποία θα αποσταλεί στο άλλο με μέσο, ώστε να προκύπτει η απόδειξη και η ημερομηνία παραλαβής- όπου θα δηλώνει τη μη επιθυμία του για την ανανέωση». Δεδομένου ότι πρέπει να δίνεται ένα εύλογο χρονικό διάστημα, κυρίως στο Δικαιοδόχο, να αναδιοργανωθεί ευρισκόμενος εκτός Δικτύου και άρα και εκτός της τρέχουσας επιχειρηματικής του δραστηριότητας, συνήθως συνιστάται να καθορίζεται η χρονική προθεσμία της έγγραφης προειδοποίησης λαμβανομένης υπόψη της διάρκειας της σύμβασης.

Έτσι, όσο μεγαλύτερη διάρκεια έχει συμφωνηθεί σε μια σύμβαση δικαιόχρησης, τόσο πιο μεγάλη θα πρέπει να είναι και η προθεσμία προηγούμενης έγγραφης ειδοποίησης για μη ανανέωση. Από την άλλη, αντίθετα, σε μια σύμβαση δικαιόχρησης διάρκειας 3-5 ετών, αρκεί η προειδοποίηση να λαμβάνει χώρα σε διάστημα 3-6 μηνών, πριν τη λήξη αυτής. Συνεπώς, σε αυτήν την περίπτωση δύο είναι οι πιθανές περιπτώσεις που δύνανται να ανακύψουν<sup>17</sup>:

- *Είτε ένας εκ των δύο συμβαλλομένων αποφασίζει να μην ανανεώσει τη σύμβαση και το δηλώνει προς τον άλλον, τηρώντας την προβλεπόμενη διαδικασία της προηγούμενης έγγραφης προειδοποίησης .*
- *Είτε κανένας εκ των συμβαλλομένων δεν δηλώνει την επιθυμία του για μη ανανέωση της σύμβασης. Η δήλωση μη ανανέωσης της σύμβασης ,στην περίπτωση που ένας εκ των συμβαλλομένων αποφασίσει να μην ανανεώσει τη σύμβαση και το δηλώσει σεβόμενος τη συμβατικά προβλεπόμενη προθεσμία, η σύμβαση τερματίζεται με την επέλευση του χρόνου λήξης της διάρκειάς της και αζημίως για αμφότερα τα μέρη.*

---

<sup>17</sup> All about franchise, licensing, vending machines <http://www.franchisee.gr>

Κατά το χρονικό διάστημα, από την ειδοποίηση για τη μη ανανέωση έως τη λήξη της σύμβασης, τα μέρη υποχρεούνται να σεβαστούν αυστηρά τις συμβατικές υποχρεώσεις τους στο έπακρο, έως τη λήξη της σύμβασης. Εάν ο Δικαιοπάροχος, κατά τη διάρκεια της ανωτέρω χρονικής περιόδου, συρρικνώσει την περιοχή του Δικαιοδόχου ή εάν διαδώσει πληροφορία ή αποστείλει εσωτερικό έγγραφο στους δικαιοδόχους του, με το οποίο να τους ανακοινώνει τα στοιχεία του νέου δικαιοδόχου του για την περιοχή αποκλειστικότητας του έως σήμερα δικαιοδόχου του, καλώντας τους να έρχονται σε επαφή μαζί του, ή εάν σταματήσει να προμηθεύει το σημείο του δικαιοδόχου αυτού με προϊόντα κ.λ.π., τότε μια τέτοια συμπεριφορά συνιστά παραβίαση της σύμβασης και απαγορεύεται, ο Δικαιοδόχος δικαιούται να στραφεί κατά του Δικαιοπαρόχου ή ακόμα και να καταγγείλει τη σύμβαση πρόωρα από υπαιτιότητα του δευτέρου.

Η έλλειψη σχετικής ειδοποίησης περί μη επιθυμίας ανανέωσης της σύμβασης, σε περίπτωση έλλειψης δήλωσης βούλησης από την πλευρά του Δικαιοπαρόχου ή του Δικαιοδόχου, έχει ως αποτέλεσμα την ανανέωσή της σιωπηρά.

Το ερώτημα που τίθεται εν προκειμένω, είναι για πόση διάρκεια ανανεώνεται κατ' αυτόν τον τρόπο η σύμβαση και εάν συνεπώς μπορούμε να μιλάμε για μια νέα σύμβαση. Κάποιες συμβάσεις προβλέπουν για ποια διάρκεια θα ανανεώνονται σιωπηρά. Αυτή η διάρκεια δύναται να είναι η διάρκεια της σύμβασης ή μικρότερη από αυτήν (ή ακόμα, αν και σπάνια, και μεγαλύτερη). Εάν στη σύμβαση δεν προβλέπεται τίποτα για την εν λόγω διάρκεια, τότε, σύμφωνα με τις γενικές διατάξεις, η σύμβαση ανανεώνεται για

αόριστο χρονικό διάστημα. Εν προκειμένω, κάθε μέρος δύναται να την καταγγείλει οποτεδήποτε, αν και σκόπιμο είναι να το κάνει εγγράφως, τηρώντας πάντα μια προθεσμία προηγούμενης εξαμήνης ειδοποίησης.

Τίθεται το ερώτημα επίσης, εάν η σιωπηρή αυτή ανανέωση οδηγεί στην ουσία, στην παράταση της αρχικής σύμβασης ή στη δημιουργία νέας. Σύμφωνα με ό,τι γίνεται κοινώς αποδεκτό, πρόκειται για νέα σύμβαση, η οποία περιέχει τους ίδιους όρους με την προηγούμενη. Σε κάθε περίπτωση βέβαια, οι υποχρεώσεις που συνδέονται στενά με το χαρακτήρα του ορισμένου της διάρκειας της αρχικής σύμβασης, καθώς και συμφωνηθείσες ασφάλειες, εγγυήσεις κλπ., δεν εξακολουθούν πάντα να ισχύουν και κατά την ανανέωση και για το λόγο αυτό θα πρέπει να ανανεωθούν επίσης.

#### *Μη Σιωπηρή Ανανέωση της Σύμβασης*

Ορισμένες συμβάσεις δικαιόχρησης, προβλέπουν ότι δεν είναι ανανεώσιμες σιωπηρώς, με όρο συνήθως, που ορίζει ότι: “η παρούσα σύμβαση έχει συναφθεί για μια χρονική διάρκεια Χ ετών και δεν μπορεί να ανανεωθεί σιωπηρά. Κατά τη λήξη της διάρκειας αυτής, η σύμβαση τερματίζεται.” Ένας τέτοιος όρος δίνει τη δυνατότητα στα μέρη να διαπραγματευθούν τους όρους μιας νέας σύμβασης. Εάν βεβαίως και σε αυτή την περίπτωση, κατά τη λήξη της σύμβασης και τα δύο μέρη εξακολουθούν να συμπεριφέρονται ως Δικαιοπάροχος και Δικαιοδόχος μεταξύ τους –σαν να μην είχε τερματιστεί δηλαδή η σύμβαση- τότε η σύμβαση θεωρείται ότι έχει ανανεωθεί για αόριστο χρονικό διάστημα, ανεξάρτητα από την αντίθετη συμβατική πρόβλεψη.

Αναφορικά με τις οικονομικές υποχρεώσεις της ανανεωθείσας σύμβασης, παρατηρούμε ότι, γενικά, κατά την υπογραφή νέας (μετά τη λήξη της αρχικής) σύμβασης, ο Δικαιοδόχος δεν καλείται να καταβάλλει νέο δικαίωμα εισόδου στο Δικαιοπάροχο. Βεβαίως, εάν η ανάπτυξη του Συστήματος και του Δικτύου είναι τέτοια που δικαιολογούν την παροχή επιπλέον ανταλλάγματος στο Δικαιοπάροχο, για συνέχιση χρήσης και εκμετάλλευσης της τεχνογνωσίας του και η διάρκεια της αρχικής σύμβασης είναι μεγάλη, τότε μπορεί να κληθεί ο Δικαιοδόχος να καταβάλει νέο ή και μέρος του ισχύοντος Δικαιώματος Εισόδου.

### *Λύση της Σύμβασης Franchising*

Η σύμβαση franchise δύναται να τερματιστεί για διάφορους λόγους : Σε περίπτωση λήξεως του συμβατικού χρόνου, σε περίπτωση παράβασης συμβατικού όρου και στη σπανιότερη και μη συνήθη στην Ελληνική πρακτική, αναγνώριση ακυρότητας της σύμβασης. Τους λόγους αυτούς θα εξετάσουμε αναλυτικότερα κατωτέρω<sup>18</sup>:

### *Η λήξη του συμβατικού χρόνου*

Οι περισσότερες συμβάσεις franchise είναι ορισμένου χρόνου. Έτσι, σε αυτήν την περίπτωση, η σύμβαση τερματίζεται κατά την επέλευση του προσδιορισθέντος με τη σύμβαση χρόνου. Εν προκειμένω, συναντούμε δύο

---

<sup>18</sup> All about franchise, licensing, vending machines <http://www.franchisee.gr>

εναλλακτικές: είτε η σύμβαση θα ανανεωθεί μεταξύ των μερών, είτε θα λήξει οριστικά τερματίζοντας και τη συνεργασία τους. Με επιφύλαξη, η διάρκεια της σύμβασης franchise, συμφωνείται ελεύθερα μεταξύ των μερών. Γενικότερα, οι συμβάσεις franchise έχουν διάρκεια μεταξύ 3 με 7 ετών, με συνήθη μέσο όρο τα 5-6 έτη.

#### *Η συμφωνηθείσα διάρκεια μεταξύ των μερών*

Για τον προσδιορισμό της διάρκειας της σύμβασης, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα κριτήρια:

- *Το ύψος της επένδυσης που έχει πραγματοποιήσει ο δικαιοδόχος. Η διάρκεια θα πρέπει να είναι τόση, ώστε να εξασφαλίζει στο δικαιοδόχο επιστροφή σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα της επένδυσής του. Θα πρέπει να είναι τουλάχιστον ίση με το χρόνο της απόσβεσης της επένδυσης του δικαιοδόχου. Το άρθρο 5.3 του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας υπενθυμίζει, ότι η διάρκεια της σύμβασης, θα πρέπει να ορίζεται 'με τρόπο ώστε να επιτρέπει στο δικαιοδόχο την απόσβεση των ειδικών επενδύσεων για το franchise'.*
- *Η διάρκεια των τυχόν ληφθέντων δανείων. Η διάρκεια επομένως, θα πρέπει να είναι τουλάχιστον ίση με το χρόνο αποπληρωμής εξόφλησης των δανείων, που έχει λάβει ο δικαιοδόχος.*

#### *Οι αναγκαστικοί περιορισμοί στη διάρκεια*

Βάσει του Κοινοτικού Κανονισμού του 1999, υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού, σιωπηρώς ανανεώσιμη πέραν της πενταετίας, λογίζεται ότι συνάπτεται για απεριόριστο χρόνο. Ωστόσο, ο χρονικός περιορισμός πέντε

ετών δεν ισχύει, εφόσον τα αγαθά ή οι υπηρεσίες που αφορά η σύμβαση πωλούνται από τον αγοραστή σε χώρους και οικοπέδα, που είτε ανήκουν στον προμηθευτή, είτε σε τρίτα μέρη μη συνδεδεμένα με τον αγοραστή και τα οποία μισθώνονται από τον προμηθευτή, υπό την προϋπόθεση ότι η διάρκεια της υποχρέωσης μη ανταγωνισμού, δεν υπερβαίνει το χρονικό διάστημα κατοχής των χώρων και οικοπέδων από τον αγοραστή. Ενόψει των ανωτέρω, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι η διάρκεια κάθε ρήτρας μη ανταγωνισμού, δεν μπορεί να ξεπερνά τα πέντε έτη. Ωστόσο, καταλήγουμε ότι εάν η ρήτρα περί μη ανταγωνισμού είναι αναγκαία για τη διατήρηση της ενιαίας ταυτότητας και της φήμης του Δικτύου, η διάρκειά της δεν μπορεί να περιορίζεται, παρά μόνο στο μέτρο που δεν ξεπερνά τη διάρκεια της ίδιας της σύμβασης.

#### *Η ανανέωση της σύμβασης*

Όπως κάθε σύμβαση ορισμένης διάρκειας, έτσι και η σύμβαση franchise τερματίζεται με την επέλευση του συμφωνηθέντος χρόνου μεταξύ των μερών. Η τυχόν εξακολούθησή της, εξαρτάται από τις εκάστοτε συμβατικές διατάξεις που τυχόν έχουν συμφωνηθεί μεταξύ Δικαιοπαρόχου και Δικαιοδόχου. Κατά κανόνα, μια σύμβαση ορισμένου χρόνου δεν μπορεί να λυθεί πριν την παρέλευση της χρονικής της διάρκειας, παρά μόνον για σπουδαίο λόγο κάποιου εκ των συμβαλλομένων μερών<sup>19</sup>.

Η καταγγελία με πρωτοβουλία του Δικαιοδόχου, για παραβάσεις του Δικαιοπαρόχου σε περίπτωση έλλειψης κάποιου από τα βασικά στοιχεία του

---

<sup>19</sup> All about franchise, licensing, vending machines <http://www.franchisee.gr>

franchise, όπως η παραχώρηση τεχνογνωσίας, χρήσης σήματος, η μετάδοση, η παροχή διαρκούς υποστήριξης κλπ, δύναται να επιφέρει λύση της σύμβασης. Βεβαίως, η μη συμμόρφωση του Δικαιοπαρόχου και με τους λοιπούς συμβατικούς όρους, δύναται να επιφέρει τη λύση της σύμβασης. Συγκεκριμένα, η σύμβαση franchise δύναται να λυθεί :

- *Εάν ο Δικαιοπάροχος δεν παραχωρεί στο Δικαιοδόχο την άδεια χρήσης των σημάτων και άλλων διακριτικών γνωρισμάτων του Συστήματος.*
- *Εάν ο Δικαιοπάροχος εγκαταλείπει το σήμα του προς όφελος άλλου σήματος.*
- *Εάν ο Δικαιοπάροχος αμελεί να λάβει μέτρα για την υποστήριξη του σήματός του ή σε περίπτωση μη ανανέωσης αυτού στις αρμόδιες αρχές.*
- *Εάν ο Δικαιοπάροχος δεν επενδύει συγκεκριμένα ποσά σε διαφήμιση, προκειμένου να προωθήσει το σήμα του.*
- *Παραλείψεις του Δικαιοπαρόχου σχετικά με την παροχή διαρκούς υποστήριξης.*

Η παράλειψη του Δικαιοπαρόχου να μεταδώσει την τεχνογνωσία του, δύναται να αποτελέσει λόγο καταγγελίας της σύμβασης. Το ίδιο αποτέλεσμα δύναται να επιφέρει μια ακόμα σοβαρότερη παράβαση από μέρους του Δικαιοπαρόχου, ήτοι όταν ο τελευταίος μεταφέρει την τεχνογνωσία του σε τρίτους εκτός του Δικτύου του, δημιουργώντας συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού προς το ίδιο του το Δίκτυο.

- *Παραλείψεις του Δικαιοπαρόχου σχετικά με την παροχή διαρκούς υποστήριξης.*
- *Μη συμμόρφωση του Δικαιοπαρόχου με λοιπές συμβατικές διατάξεις.*



Τέτοιες παραβάσεις της σύμβασης, δύναται να σχετίζονται με αλλαγή από το Δικαιοπάροχο του δικτύου διανομής του, την αποκλειστικότητα της περιοχής των δικαιοδόχων, την αλλαγή των τιμών των προϊόντων ή υπηρεσιών, χωρίς προηγούμενη ειδοποίηση του Δικαιοδόχου, αλλαγή των οικονομικών όρων της σύμβασης κλπ.. Από την άλλη μεριά, η σύμβαση δύναται να καταγγελθεί και από την πλευρά του Δικαιοπαρόχου για σπουδαίο λόγο, που οφείλεται στο Δικαιοδόχο.

Η καταγγελία γίνεται με πρωτοβουλία του Δικαιοδόχου για παραβάσεις του Δικαιοπαρόχου. Ο Δικαιοπάροχος δύναται να καταγγείλει τη σύμβαση franchise σε περίπτωση μη εκτέλεσης ή πλημμελούς εκτέλεσης από το Δικαιοδόχο των συμβατικών του υποχρεώσεων. Οι κυριότερες από αυτές τις περιπτώσεις είναι ενδεικτικά :

- *Η παραβίαση της βασικής υποχρέωσης του Δικαιοδόχου να σεβαστεί την απεικόνιση του σήματος, τις αρχές και τους κανόνες που εφαρμόζει ο Δικαιοπάροχος, η μη συμμόρφωση με την μεταδοθείσα τεχνογνωσία, καθώς και οποιαδήποτε ενέργεια που δύναται να βλάψει την ταυτότητα και φήμη του Δικτύου. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και όταν ο Δικαιοδόχος δεν ακολουθεί συστηματικά την ανάλογη εκπαίδευση για να κατανοήσει και να υιοθετήσει την τεχνογνωσία του Δικαιοπαρόχου.*
- *Η μη πληρωμή από το Δικαιοδόχο των διαρκών δικαιωμάτων (royalties) –η οποία αποτελεί και το συνηθέστερο λόγο καταγγελίας από την πλευρά του Δικαιοπαρόχου, καθώς και η μη κοινοποίηση στο Δικαιοπάροχο των οικονομικών στοιχείων του.*

- *Η μη συμμόρφωση με την υποχρέωση αποκλειστικής προμήθειας από το Δικαιοπάροχο ή τους υποδεικνυόμενους από αυτόν προμηθευτές, όταν βεβαίως αυτή είναι δικαιολογημένη.*
- *Η παραβίαση της ρήτρας περί απαγόρευσης ανταγωνισμού διαρκούς της σύμβασης.*
- *Η παραβίαση από το Δικαιοδόχο της υποχρέωσης εχεμύθειας, κοινοποιώντας την τεχνογνωσία του Δικαιοπαρόχου εκτός Δικτύου.*
- *Η προσπάθεια υπονόμησης του Δικτύου από το Δικαιοδόχο.*
- *Η αυθαίρετη ολική μεταβίβαση/εκχώρηση των δικαιωμάτων του από τη σύμβαση σε τρίτο, ειδικά όταν αυτός είναι ανταγωνιστής του Δικτύου.*

Πέρα των ανωτέρω περιπτώσεων είναι δυνατή και η περίπτωση της προσωρινής διακοπής ή αναστολής ισχύος της σύμβασης. Σε μια τέτοια περίπτωση, η σύμβαση διακόπτεται προσωρινά. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν, λόγω χάρη, ο Δικαιοδόχος σταματά να πληρώνει τα διαρκή δικαιώματα και ο Δικαιοπάροχος σταματά να τον προμηθεύει με προϊόντα.

Συνιστάται επομένως, ένα προσωρινό μέτρο το οποίο μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα, είτε τη διευθέτηση της διαφοράς μεταξύ των μερών είτε, συνηθέστερα, την δικαστική λύση της σύμβασης, ήτοι την προσφυγή στα δικαστήρια, προκειμένου να αναγνωριστεί η λύση της σύμβασης σε συνέχεια σχετικής καταγγελίας. Παρόλο που κάτι τέτοιο απαιτεί χρόνο, είναι προτιμότερο, στην περίπτωση που ο Δικαιοπάροχος ή ο Δικαιοδόχος δεν συμμορφώνεται με τις συμβατικές του υποχρεώσεις, να ζητηθεί από το Δικαστήριο να επισφραγίσει την οριστική λύση της σύμβασης. Φυσικά, σε

αυτή την περίπτωση, το μέρος που προσφεύγει πρώτο στη δικαιοσύνη, καλείται να αποδείξει τις συμβατικές παραβάσεις του έτερου μέρους.

### *Η ακύρωση της σύμβασης*

Αν και μη συνήθης στην Ελληνική πρακτική, ωστόσο συνήθης στο εξωτερικό, δίνεται η δυνατότητα τερματισμού της σύμβασης franchise, λόγω ακυρότητας αυτής ως περιέχουσας παράνομους και καταχρηστικούς όρους, οι οποίοι εάν είναι ιδιαζόντως ουσιώδεις, δύνανται να επιφέρουν ολική ακυρότητα της σύμβασης. Εκτός από την περίπτωση όπου η σύμβαση λύθηκε με υπαιτιότητα του Δικαιοπαρόχου, οι συνέπειες λύσης της σύμβασης, είναι περιορισμένες για τον ίδιο. Με βάση την αρχή της ελευθερίας των συμβάσεων και των εμπορικών συναλλαγών αλλά και του ελεύθερου ανταγωνισμού, ο Δικαιοπάροχος μπορεί να εγκατασταθεί ο ίδιος ή να εγκαταστήσει έναν νέο Δικαιοδόχο κοντά στο σημείο του παλαιότερου δικαιοδόχου ή ακόμα και στο ίδιο σημείο<sup>20</sup>.

Αντίθετα, οι συνέπειες για το Δικαιοδόχο είναι πολύ περισσότερες, καθώς αυτός καλείται να παύσει να παρουσιάζεται ως δικαιοδόχος του Δικτύου, να διακόψει τη χρήση του σήματος και των διακριτικών γνωρισμάτων του Δικτύου, της τεχνογνωσίας, των διαφημιστικών και άλλων εντύπων, του Εγχειριδίου και να εξοφλήσει τις οφειλές του προς το Δικαιοπάροχο. Ερώτημα γεννιέται για την τύχη των αδιάθετων εμπορευμάτων (στοκ) του Δικαιοδόχου.

---

<sup>20</sup> Γ. Π.Μαλακός, «Franchising- Leasing», Αθήνα 1991.

Με βάση όμως τις αρχές της καλής πίστης, ο Δικαιοπάροχος καλείται να συνδράμει είτε με το να αναλάβει τα αδιάθετα, αποδίδοντας την αξία τους στο Δικαιοδόχο, είτε με το να επιτρέψει τη διάθεσή τους από το σημείο του Δικαιοδόχου, εντός ευλόγου χρονικού διαστήματος και μέχρι πλήρους εξάντλησής τους. Συμπερασματικά, σημειώνουμε ότι η λύση της σύμβασης franchise και ιδιαίτερα όταν αυτή προέρχεται από καταγγελία ενός εκ των συμβαλλομένων, απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή και χειρισμό από τα μέρη, καθώς τότε κρίνεται η πορεία τους, μετά την διακοπή της συνεργασίας, στην οποία και οι δύο επένδυσαν χρόνο και χρήμα. Για το λόγο αυτό, καθίσταται σε κάθε περίπτωση αναγκαία η συνδρομή των ειδικών συμβούλων και νομικών, για το χειρισμό και επιμέλεια της υπόθεσης, ώστε κάθε συμβαλλόμενος να μην εξέλθει της συνεργασίας αυτής ζημιωμένος ηθικά και οικονομικά.

#### **3.4.2 Νομικό Πλαίσιο Κάλυψης Franchising**

Η συνεχής εξέλιξη της οικονομίας, δημιουργεί αυτή καθεαυτή νέες σχέσεις δικαίου και αμοιβαίες υποχρεώσεις, που η νομοθεσία καλείται να κωδικοποιήσει. Κάτι τέτοιο, είναι ιδιαίτερα εμφανές στις συνεχώς ανανεούμενες μορφές των σύγχρονων σχέσεων μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου. Ο ταχύς ρυθμός ανάπτυξης της δικαιόχρησης, ως σύγχρονου εργαλείου επιχειρηματικών συναλλαγών, ανάγκασε διεθνείς οργανισμούς όπως ο ΟΟΣΑ, ο WIPO, η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ILO), το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο, να ασχοληθούν συστηματικά με το σύστημα της

δικαιόχρησης, με σκοπό να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός γενικού νομοθετικού πλαισίου<sup>21</sup>.

Η εκπόνηση ενιαίας νομοθεσίας, προσκρούει στις νομοθετικές ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας και στη μεγάλη ανομοιογένεια που χαρακτηρίζει τους όρους των διαφόρων συμβάσεων δικαιόχρησης. Στην Ευρώπη, εκτός από τη Γαλλία, την Ισπανία και τη Ρωσία, η δικαιόχρηση δεν έχει αποτελέσει αντικείμενο ειδικής νομοθετικής ρύθμισης, στις κατ' ιδίαν χώρες.

#### **3.4.2.1. Νομοθετική Κάλυψη Franchising σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο**

Η Κοινοτική νομοθεσία που αφορά τη δικαιόχρηση, εμπίπτει στις διατάξεις περί ανταγωνισμού και ειδικότερα στη Συνθήκη της Ρώμης. *“Κανόνες Ανταγωνισμού εφαρμοστέοι επί των επιχειρήσεων”*.

Είναι ασυμβίβαστες με την κοινή αγορά και απαγορεύονται όλες οι συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων, όλες οι αποφάσεις ενώσεων επιχειρήσεων και κάθε εναρμονισμένη πρακτική, που δύνανται να επηρεάσουν το εμπόριο μεταξύ κρατών - μελών και που έχουν ως αντικείμενο ή ως αποτέλεσμα την παρεμπόδιση, τον περιορισμό ή τη νόθευση του ανταγωνισμού εντός της κοινής αγοράς και ιδίως εκείνες, οι οποίες συνίστανται<sup>22</sup> :

- *στον άμεσο ή έμμεσο καθορισμό των τιμών αγοράς ή πώλησης ή άλλων όρων συναλλαγής,*

---

<sup>21</sup> All about franchise, licensing, vending machines <http://www.franchisee.gr>

<sup>22</sup> All about franchise, licensing, vending machines <http://www.franchisee.gr>

- στον περιορισμό ή στον έλεγχο της παραγωγής, της διάθεσης, της τεχνολογικής ανάπτυξης ή των επενδύσεων,
- στην κατανομή των αγορών ή των πηγών εφοδιασμού,
- στην εφαρμογή άνισων όρων επί ισοδύναμων παροχών, έναντι των εμπορικώς συναλλασσομένων, με αποτέλεσμα να περιέρχονται αυτοί σε μειονεκτική θέση στον ανταγωνισμό,
- στην εξάρτηση της συνάψεως συμβάσεων από την αποδοχή, εκ μέρους των συναλλασσομένων, πρόσθετων παροχών, που εκ φύσεως ή σύμφωνα με τις εμπορικές συνήθειες, δεν έχουν σχέση με το αντικείμενο των συμβάσεων αυτών.

Οι απαγορευόμενες, του παρόντος άρθρου, συμφωνίες ή αποφάσεις είναι αυτοδικαίως άκυρες. Οι διατάξεις του άρθρου δύνανται να κηρυχθούν ανεφάρμοστες:

- σε κάθε συμφωνία ή κατηγορία συμφωνιών μεταξύ επιχειρήσεων,
- σε κάθε απόφαση ή κατηγορία αποφάσεων ενώσεων επιχειρήσεων,
- σε κάθε εναρμονισμένη πρακτική ή κατηγορία εναρμονισμένων πρακτικών, η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγής ή της διανομής των προϊόντων ή στην προώθηση της τεχνικής ή οικονομικής προόδου, εξασφαλίζοντας συγχρόνως στους καταναλωτές δίκαιο τμήμα από το όφελος που προκύπτει και η οποία ούτε επιβάλλει στις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις περιορισμούς μη απαραίτητους για την επίτευξη των στόχων αυτών, ούτε παρέχει στις επιχειρήσεις αυτές τη δυνατότητα κατάργησης του ανταγωνισμού επί σημαντικού τμήματος των σχετικών προϊόντων.

Οι συμφωνίες Franchise περιλαμβάνουν βασικά, άδειες εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, που αφορούν εμπορικά σήματα ή σύμβολα, καθώς και τεχνογνωσία και μπορούν να συνδυασθούν με περιορισμούς ως προς την προμήθεια ή την αγορά προϊόντων και την αποκλειστική διανομή. Η Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης εξέδωσε αρχικά τον Κανονισμό περί εφαρμογής της συνθήκης σε ορισμένες κατηγορίες συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών. Εξειδικεύοντας την νομοθεσία, εξέδωσε στη συνέχεια τον Κανονισμό αριθ. 4087/1988 σε κατηγορίες συμφωνιών δικαιόχρησης.

Ο Κανονισμός αυτός κάλυπτε τις συμφωνίες για τη λιανική πώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών προς τελικούς χρήστες ή για συνδυασμό και των δύο, με σκοπό την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών των πελατών τους. Δεν κάλυπτε συμφωνίες βιομηχανικής δικαιόχρησης (μεταποίηση προϊόντων), ούτε συμφωνίες δικαιόχρησης για τη χονδρική πώληση προϊόντων. Ο Κανονισμός προσδιόριζε τους περιορισμούς και τις υποχρεώσεις δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου, που δεν θεωρούσε ότι εμποδίζουν την εφαρμογή του. Προσδιόριζε επίσης, είδη περιορισμών που δεν μπορούν να γίνουν αποδεκτοί βάσει του ίδιου Άρθρου.

Περιλάμβανε τις ρήτρες που επιτρέπεται να περιέχουν οι συμφωνίες. Τέλος, προδιέγραφε τη δικαιοδοσία παρέμβασης της Επιτροπής, καθώς και διαδικασίες για τη χορήγηση εξαιρέσεων από την Επιτροπή, σε αμφισβητούμενες περιπτώσεις συμφωνιών δικαιόχρησης. Ο Κανονισμός εκτιμάται ότι συνέβαλε πολύ στην ανάπτυξη της δικαιόχρησης στην Ε.Ε., η ισχύς του οποίου έληγε στις 31.12.1999.

Η Επιτροπή της Ε.Ε., κατέληξε στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται μια πιο απλή, ευέλικτη και εξειδικευμένη νομοθεσία που να αφορά όλα τα είδη των κάθετων συμφωνιών στο εμπόριο, συμπεριλαμβανομένων της μεταποίησης, της ενσωμάτωσης και της επιλεκτικής διανομής, ώστε να διασφαλίζεται παντού ίση μεταχείριση. Χρειαζόταν επίσης νομοθετικό πλαίσιο για συμφωνίες που συνάπτονται ανάμεσα σε περισσότερες από δύο επιχειρήσεις. Έτσι εξέδωσε τον νέο Κανονισμό 2790/1999, που ισχύει σήμερα και περιγράφεται κατωτέρω. Από 1.1.2002, όλες οι συμφωνίες δικαιόχρησης οφείλουν να είναι εναρμονισμένες με το νέο Κανονισμό, ο οποίος θέτει ως όριο για το επιτρεπτό των περιοριστικών διατάξεων μερίδιο αγοράς του δικαιοπάροχου, το 30%.

Το μερίδιο αγοράς υπολογίζεται με βάση την αξία πωλήσεων των προϊόντων/υπηρεσιών της σύμβασης συν την αξία άλλων προϊόντων/υπηρεσιών που πωλεί ο δικαιοπάροχος, τα οποία λόγω των χαρακτηριστικών τους, των τιμών τους και της χρήσης τους, θεωρούνται από την πλευρά του δικαιοδόχου, ως συναφή με τα πρώτα. Από την στιγμή που το μερίδιο αγοράς του δικαιοπάροχου υπερβεί στην πορεία το 30%, αλλά όχι και το 35%, τότε εξακολουθεί να ισχύει η σύμβαση για μέχρι δύο ακόμη έτη. Εάν και αφότου υπερβεί το 35%, ισχύει για ένα ακόμη έτος (μέγιστη διάρκεια προθεσμίας από τη στιγμή της πρώτης υπέρβασης 2 έτη). Εφόσον τα παράλληλα δίκτυα παρόμοιων κάθετων περιορισμών καλύπτουν πάνω από το 50% της αγοράς, η Επιτροπή δύναται να κηρύξει ανεφάρμοστο τον παρόντα Κανονισμό για τη συγκεκριμένη αγορά<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> All about franchise, licensing, vending machines <http://www.franchisee.gr>



### **3.4.3 Βασικές Ρυθμίσεις Franchising**

Ο δικαιοπάροχος έχει το δικαίωμα να επιβάλλει μέγιστες τιμές πώλησης και να συνιστά ενδεικτικές, αλλά όχι υποχρεωτικές τιμές. Αν και απαγορεύεται γενικά ο περιορισμός των πωλήσεων του δικαιοδόχου σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, υπάρχουν εξαιρέσεις που αφορούν ενεργητικές πωλήσεις σε άλλες περιοχές που ελέγχει άλλος δικαιοδόχος. Όσο διαρκεί η σύμβαση δικαιόχρησης, δεν επιτρέπεται να επιβληθεί στον δικαιοδόχο υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού για διάστημα μεγαλύτερο των 5 ετών<sup>24</sup>.

Αν όμως ο δικαιοδόχος πωλεί σε χώρο που ενοικιάζει από τον δικαιοπάροχο, τότε η διάρκεια υποχρέωσης μη ανταγωνισμού διαρκεί και πέραν της πενταετίας και για όσο χρόνο ο δικαιοδόχος κατέχει τον χώρο αυτό. Μετά τη λύση της σύμβασης, απαγορεύεται να επιβληθεί στον δικαιοδόχο υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού για περισσότερο από ένα χρόνο. Δύναται όμως, να επιβληθεί περιορισμός αόριστης διάρκειας στη χρήση και στην κοινοποίηση της τεχνογνωσίας που δεν έχει περιέλθει σε δημόσια χρήση. Επιτρέπεται στον δικαιοπάροχο να επιβάλλει στον δικαιοδόχο υποχρεώσεις, σχετικά με τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, εφόσον δεν πρόκειται για κύριο όρο της σύμβασης και οι υποχρεώσεις αυτές συνδέονται άμεσα με τη χρήση και πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της σύμβασης από τον δικαιοδόχο στους πελάτες του.

---

<sup>24</sup> Γ. Π.Μαλακός, «Franchising- Leasing», Αθήνα 1991.

#### **3.4.4 Νομοθεσία Franchising στην Ελλάδα**

Η διαδικασία της δικαιόχρησης στην Ελλάδα δεν έχει, μέχρι τώρα, αποτελέσει αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης. Αντιμετωπίζεται κατά περίπτωση με την εφαρμογή του Ν. 703/1977 «περί ελέγχου των μονοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού», όπως ισχύει μετά τον Ν.2296/95 και τον Ν.2323/95, του Ν. 146/1914 «περί αθέμιτου ανταγωνισμού» και του Ν. 2239/1994 «περί σημάτων» αλλά και με την εφαρμογή διατάξεων του Αστικού Κώδικα για ζητήματα σχετικά με την κατάρτιση, τις διάφορες φάσεις της εκτέλεσης και τη λύση της αμφοτεροβαρούς ενοχικής σύμβασης δικαιόχρησης. Αρμόδιες ελληνικές αρχές για την εξέταση περιπτώσεων που αφορούν παραβάσεις της νομοθεσίας περί ανταγωνισμού, είναι η Επιτροπή Ανταγωνισμού, ο Υπουργός Εμπορίου και το Πολυμελές Πρωτοδικείο Αθηνών.

Περιπτώσεις κατά τις οποίες ασχολήθηκαν οι αρμόδιες ελληνικές αρχές με τέτοιες συμφωνίες ήταν εκείνες της ΠΗΓΗ Α.Ε. (1986), ΧΥΤΗΡΟΓΛΟΥ Α.Ε., HONDOS CENTER κλπ.. Η Επιτροπή Ανταγωνισμού έκρινε, ότι ορισμένοι όροι των συμβάσεων περιόριζαν τον ανταγωνισμό και κηρύχθηκαν άκυροι, ως αντίθετοι προς το Άρθρο 1 του Ν. 703/77. Η πρώτη υπόθεση δικαιόχρησης, με την οποία ασχολήθηκαν τα ελληνικά δικαστήρια, προέκυψε το 1995 (απόφ. Πολυμελούς Πρωτοδικείου Αθηνών αριθ. 13118/95)<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Γ. Π.Μαλακός, «Franchising- Leasing», Αθήνα 1991.

Έκτοτε, έχουν εκδικασθεί (κυρίως σε επίπεδο ασφαλιστικών μέτρων) 40- 50 περιπτώσεις από τα Πρωτοδικεία Αθηνών, Θεσσαλονίκης, Κέρκυρας και Πάτρας. Οι αποφάσεις στηρίχθηκαν στην ελληνική αγορά, αλλά και στην κοινοτική νομοθεσία. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, οι ενάγοντες ήταν δικαιοπάροχοι. Οι κυριότερες από τις επίμαχες ρήτρες των συμβάσεων, ήταν ρήτρες εδαφικής προστασίας, καθορισμού τιμών, αποκλειστικότητας, απαγόρευσης ανταγωνισμού προς τον δικαιοπάροχο, δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας, διατήρησης της φήμης και της ταυτότητας κλπ.. Ιδιαίτερη σημασία τέλος, έχει η ανάγκη θεσμοθέτησης μιας, υπό κρατική εποπτεία, διαδικασίας δημοσιότητας και διαφάνειας (disclosure law) ως προς τα στοιχεία που αφορούν τις επιχειρήσεις, οι οποίες φιλοδοξούν να αναπτυχθούν ως δικαιοπάροχοι.

### **3.5 Συνισταμένες του *Franchising* και των *Πωλήσεων* στην *Ελλάδα***

Οι τεχνικές του franchising συνιστούν μια ξεχωριστή κατηγορία από εκείνες της προώθησης των πωλήσεων. Στο franchising, το ίδιο το προϊόν συνιστά το μέσο επικοινωνίας, το ίδιο μεταφέρει συνεπώς το επιδιωκόμενο μήνυμα. Οι μέθοδοι του franchising, στοχεύουν στο να ενισχύσουν την ελκυστικότητα του προϊόντος και να υποκινήσουν τη διάθεση του καταναλωτή.

Θα πρέπει να αναφερθεί, πως όλοι οι παράγοντες της αγοράς εκτιμούν βέβαια ότι το franchising αποτελεί τον πλέον ευαίσθητο κρίκο της αλυσίδας τροφοδοσίας του κάθε ραφιού στα καταστήματα. Είναι ο τόπος στον οποίο συναντώνται ουσιαστικά οι επιθυμίες όλων των εμπλεκόμενων πλευρών όπως λιανεμπόρων, προμηθευτών, παραγωγών, αλλά και των καταναλωτών, οι οποίοι μάλλον αγνοούν το πόσο πολύπλοκη και απαιτητική θεωρείται και

είναι η διαδικασία της συνεχούς παρακολούθησης και της σωστής λειτουργίας του ραφίου.

Ο ρόλος του franchising είναι επίσης πολλαπλός και περιλαμβάνει συνήθως τις εξής διαδικασίες :

- *Γέμισμα ραφίου.*
- *Μέτρηση stock και καταγραφή ελλείψεων.*
- *Εξασφάλιση καλής εικόνας και εμφάνισης των προϊόντων.*
- *Τοποθέτηση προωθητικών υλικών, κουπονιών κλπ..*
- *Προτεινόμενη παραγγελία - κάλυψη αναγκών.*
- *Τσεκάρισμα τιμών.*
- *Καταγραφή ενεργειών ανταγωνισμού.*
- *Ανάπτυξη χώρων και διαπραγματεύσεις θέσεων.*
- *Εφαρμογή πλανογραμμάτων.*
- *Διαπραγμάτευση, δημιουργία και έλεγχο των σημείων προβολής και των stands.*
- *Ενημέρωση-επικοινωνία για εταιρικές ενέργειες.*
- *Έλεγχο των προωθήσεων.*

Γεγονός πάντως, είναι πως το κακό franchising βλάπτει σοβαρά την επιχείρηση. Αποτελεί βασική παραδοχή για τους ανθρώπους της αγοράς και των καταστημάτων, ότι το franchising θεωρείται ένας από τους πλέον σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία ενός προϊόντος, αλλά και για τις πωλήσεις ενός καταστήματος. Σύμφωνα με τους ειδικούς, συστηματικές έρευνες της αγοράς, έχουν δείξει ότι οι ελλείψεις στο ράφι προκαλούν μέχρι και 30% μείωση των πωλήσεων, αφού η διαθεσιμότητα ειδικά των προϊόντων

πρώτης ανάγκης, αποτελεί βασικό κριτήριο επιλογής ενός καταστήματος για τον καταναλωτή. Σύμφωνα με τα στοιχεία, ο ένας στους τρεις καταναλωτές όταν δεν βρει στο ράφι αυτό που θέλει, απομακρύνεται από το κατάστημα.

Υπάρχουν όμως και συγκεκριμένα προβλήματα, τα οποία εντοπίζονται στο franchising και θα πρέπει να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά. Οι βασικές αιτίες των προβλημάτων που παρουσιάζονται στη περίπτωση αυτή, αφορούν πρωτίστως τους προμηθευτές και λιανεμπόρους, καθώς είναι διαφορετικές για την κάθε πλευρά. Αποτελεί γεγονός, πως στον χώρο των προμηθευτών υπάρχουν ελλείψεις σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και την εφαρμογή σύγχρονης τεχνολογίας, η οποία μάλιστα κρίνεται απαραίτητη για την κάλυψη των αναγκών μιας τόσο σύνθετης διαδικασίας.

Από την άλλη πλευρά ωστόσο, στον χώρο του λιανεμπορίου είναι σοβαρές οι ελλείψεις και σε θέματα διάθεσης ενός προϊόντος, καθώς και εξειδικευμένου προσωπικού. Επίσης, πολλοί θεωρούν εσφαλμένη την άποψη ότι το merchandising είναι αποκλειστική ευθύνη μόνο των προμηθευτών. Ο συνδιασμός αυτών των ελλείψεων μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά προβλήματα, όπως η λανθασμένη εφαρμογή των πλανογραμμάτων και οι μη επαρκείς προβολές προϊόντων. Έχει επισυμανθεί πολλές φορές στο παρελθόν, ότι οι βασικές αιτίες για τα προβλήματα που εμφανίζονται, αφορούν κυρίως, τόσο το θέμα διατήρησης του υπάρχοντος ή του προτεινόμενου πλανογράμματος τοποθέτησης μιας κατηγορίας προϊόντων, όσο βέβαια και τη διαφορετική στρατηγική προσέγγιση που υπάρχει μερικές

φορές μεταξύ του προμηθευτή και λιανέμπορου για την ίδια κατηγορία προϊόντων αντίστοιχα.

### **3.6 Franchising στα Σύγχρονα Καταστήματα**

Θα πρέπει να επισυμανθεί, πως ο μεγάλος όγκος των διαφορετικών προϊόντων, ο έντονος ανταγωνισμός, καθώς και η εναλλαγή των εικόνων που κατακλύζουν τον πελάτη, δημιουργούν την ανάγκη για μια καλύτερη προβολή. Δεν αρκεί για κάποιον να έχει τα καλά προϊόντα. Θα πρέπει ο πελάτης να μπορεί να τα δει μέσα στο κατάστημα και να ενδιαφερθεί για την αγορά τους. Για το λόγο αυτό, οι ακόλουθες κινήσεις θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν από τους υπευθύνους :

- *Το franchising επιτρέπει στους υπευθύνους να βαδίζουν σε μια απαιτητική αγορά με νέα χαρακτηριστικά και δυναμικές.*
- *Να διαχωρίζουν τον Πελάτη από τον Καταναλωτή.*
- *Ο κυρίαρχος στόχος είναι ο συνδιασμός ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ - ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ – ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑΡΧΗΣ.*
- *Ο κάθε επιχειρηματίας και πωλητής θα πρέπει να σκεφτεί το πως προσεγγίζω το κάθε στοιχείο του στόχου μου.*
- *Περιγραφή και εύρεση των βασικών τους χαρακτηριστικών.*
- *Ανακαλύπτοντας μαζί τις κοινές μας ευκαιρίες.*
- *Ο κάθε επιχειρηματίας και πωλητής θα πρέπει να σκεφτεί το πως χρησιμοποιώ το σχετικό ερωτηματολόγιο.*
- *Ο κάθε επιχειρηματίας και πωλητής θα πρέπει να σκεφτεί το πως σταθμίζω τις ευκαιρίες σε προτεραιότητα.*
- *Αντιμετώπιση των πιθανών αντιρρήσεων.*

- Ο κάθε επιχειρηματίας και πωλητής θα πρέπει να σκεφτεί το κατάστημα και πως επεμβαίνω.
- Ο κάθε επιχειρηματίας και πωλητής θα πρέπει να σκεφτεί το ποιος μπορεί να είναι ο στόχος μου για το κατάστημα.
- Ο κάθε επιχειρηματίας και πωλητής θα πρέπει να σκεφτεί το πως ανακαλύπτω και αξιοποιώ την ευκαιρία.
- Ο κάθε επιχειρηματίας και πωλητής θα πρέπει να σκεφτεί το πως μετατρέπω μια δυνητική (αδρανή) ευκαιρία σε πώληση.
- Ο κάθε επιχειρηματίας και πωλητής θα πρέπει να σκεφτεί το πως προωθώ τις Λύσεις για τον Καταναλωτή, σε Ιδέες και Μηνύματα προς τον Πελάτη μου.
- Οι βασικές αρχές του *franchising* που προσδιορίζουν την επιτυχία.
- Ενεργοποίηση των χώρων μέσα στο κατάστημα.
- Η δύναμη της θέσης στα μικρά καταστήματα.
- Η δύναμη της θέσης στα *Key Accounts*.
- Τα εργαλεία του *franchising* και ο τρόπος χρήσης τους.
- Τιμές προϊόντων.
- Δευτερεύοντα σημεία πώλησης (*Payloaders*).
- Τα βήματα για μια αποτελεσματική λειτουργία *franchising*.
- Τα *franchising Standards*.
- Παραγωγικότητα *merchandiser*.
- Έλεγχος και αξιολόγηση Παγίων, Προβολών, Συμφωνιών.
- Τα πρέπει του *franchising*.
- Δημιουργία διαδικασίας *franchising*, σχεδιασμός και χειρισμός εντύπων, φορμών, εργαλείων.

Θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψιν πως η ανάπτυξη των πωλήσεων, μέσω διάγνωσης των αναγκών του πελάτη και της καλύτερης προβολής των εμπορευμάτων του καταστήματος, είναι η μέθοδος που διαφοροποιεί το επιτυχημένο μοντέλο franchising από ένα απλό μοντέλο. Η κατανόηση των ευκαιριών που υπάρχουν στον χώρο της πώλησης και η εφαρμογή των μεθόδων στρατηγικής merchandising, με εντυπωσιακά αποτελέσματα στην αύξηση του τζίρου, δίνουν αξία στην επιχείρηση. Το franchising λοιπόν, απευθύνεται σε όλους τους Υπεύθυνους καταστημάτων που εργάζονται σε σημεία λιανικής πώλησης και σε εξωτερικούς επιθεωρητές, που επιβλέπουν δίκτυα καταστημάτων, καθώς και σε εσωτερικούς εκπαιδευτές, που αναλαμβάνουν την συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη πωλητών καταστημάτων.

#### **4. Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Μεθοδολογία και Τρόπος Συλλογής Πηγών και Πληροφοριών Εκπόνησης Πτυχιακής Εργασίας**

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται οι τρόποι με τους οποίους ολοκληρώθηκε η συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων για την συγγραφή αυτής της πτυχιακής εργασίας. Η συλλογή των στοιχείων ολοκληρώθηκε



μέσω βιβλιογραφικής έρευνας και σχετικών πληροφοριών για τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η έννοια του franchising (δικαιόχρησης) στις επιχειρήσεις, το νομικό πλαίσιο που ισχύει αλλά και ποιες οι υποχρεώσεις των δύο συμβαλλόμενων μερών σε αυτού του είδους τις εμπορικές συμφωνίες.

Επίσης, με συλλογή στοιχείων σχετικά με την λειτουργία των καταστημάτων Everest, Goody's αλλά και Γρηγόρης Μικρογεύματα, τα οποία λειτουργούν υπο καθεστώς franchising. Για τα τρία αυτά είδη καταστημάτων αναφέρονται εντός της πτυχιακής εργασίας λεπτομέρειες σχετικά με την λειτουργία τους αλλά και τα οικονομικά τους στοιχεία.

Θα πρέπει να αναφερθεί πως η συλλογή πληροφοριών και δεδομένων αποτελούν τα κύρια στοιχεία μιας έρευνας και καταγραφής αυτής, σχετικά με την μελέτη ενός φαινομένου ή γεγονότος όπως και στην συγκεκριμένη περίπτωση<sup>26</sup>. Επιπλέον μπορούν να χαρακτηριστούν ως πρωτογενή στοιχεία για την έρευνα ενός θέματος, αφού παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για αυτή αλλά και τις υποθέσεις που μπορούν να γίνουν. Οι πληροφορίες και τα δεδομένα σε αυτήν την συγκεκριμένη φάση, μπορούν να τροφοδοτήσουν την σχεδιαστική διαδικασία του πλάνου, που θα παρουσιαστεί στην συγκεκριμένη έρευνα και πτυχιακή εργασία. Σε αυτό το πλάνο μπορούν να αναφέρονται ξεκάθαρα, ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η συλλογή των πληροφοριών και πως τεκμηριώνονται μέσα στην μελέτη και εργασία.

Η έρευνα, η οποία διεξήχθη στην συγκεκριμένη μελέτη, βοήθησε τους φοιτητές στην κατανόηση του θέματος της πτυχιακής τους εργασίας αλλά και στα καθημερινά γεγονότα που συνδέονται άμεσα με το θέμα που παραθέτουν.

---

<sup>26</sup> Saunders M., Lewis P. and Thornhill A., (2000)

Οι άνθρωποι διεξάγουν κάποια έρευνα για να συλλέξουν αποτελέσματα με ένα συστηματικό τρόπο, και επομένως να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους<sup>27</sup>. Κάθε ακαδημαϊκή έρευνα απαιτεί μια “μεθοδολογία” προκειμένου να αναλύσει τα αποτελέσματα.

Αυτή αποτελείται από τρόπους και μεθόδους παραγωγής και ανάλυσης δεδομένων, έτσι ώστε οι διάφορες θεωρίες να δοκιμαστούν και να γίνουν αποδεκτές, είτε να απορριφθούν. Επομένως η μεθοδολογία, η οποία χαρακτηρίζεται ως πρωταρχική, σχετίζεται τόσο με την λεπτομερή έρευνα μέσω της οποίας συλλέγονται τα δεδομένα, καθώς και με τις πιο γενικές φιλοσοφικές απόψεις. Ο τρόπος που σκεφτόμαστε σχετικά με την ανάπτυξη των γνώσεων μας, επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο διεξάγουμε την έρευνα<sup>28</sup>.

#### **4.1 Συλλογή Δεδομένων**

Λόγω της βιβλιογραφικής και ερευνητικής φύσης της συγκεκριμένης εργασίας, ένα είδος δευτερογενούς έρευνας χρησιμοποιείται για να οδηγήσει στα αποτελέσματα τα οποία επιθυμούν οι φοιτητές. Ένας αριθμός μεθόδων εμπλέκεται, προκειμένου να τους καταστήσει ικανούς να επιτύχουν μια μεγαλύτερη κατανόηση των πηγών που χρειάζονται για την ανάλυση των σκέψεων τους σχετικά με το θέμα που ερευνούν. Αυτό είναι αναγκαίο μέσα σε μια έρευνα και μελέτη, καθώς τα αποτελέσματα τα οποία συλλέγονται από μια συγκεκριμένη περιοχή μπορούν να είναι περισσότερο αποτελεσματικά από

---

<sup>27</sup> Saunders et all, (2005)

<sup>28</sup> Zikmund W.G., (2000)

εκείνα που προέρχονται από κάπου αλλού. Κάθε μέθοδος συλλογής δεδομένων, έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα.

Ο συνδυασμός λοιπόν μεθόδων συλλογής πληροφοριών και δεδομένων, βοηθά σημαντικά στο να μειωθούν τα μειονεκτήματα που μπορούν να παρουσιαστούν στην έρευνα και τα οποία οι φοιτητές θέλουν να ελαχιστοποιήσουν. Βέβαια, όπως θα αποδειχτεί και στην συνέχεια και όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, η έρευνα και μελέτη του συγκεκριμένου θέματος βασίζεται σε βιβλιογραφική έρευνα και συλλογή σχετικών στοιχείων για τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η έννοια του franchising (δικαιόχρησης) στις επιχειρήσεις, το νομικό πλαίσιο που ισχύει αλλά και ποιες είναι οι υποχρεώσεις των δύο συμβαλλόμενων μερών σε αυτού του είδους τις εμπορικές συμφωνίες.

Επίσης, σε συλλογή στοιχείων σχετικά με την λειτουργία των καταστημάτων Everest, Goody's αλλά και Γρηγόρης Μικρογεύματα τα οποία λειτουργούν υπο καθεστώς franchising. Για τα τρία αυτά είδη καταστημάτων αναφέρονται εντός της πτυχιακής εργασίας, λεπτομέρειες σχετικά με την λειτουργία τους αλλά και τα οικονομικά τους στοιχεία.

#### **4.2 Δευτερεύοντα Δεδομένα**

Ως Δευτερεύοντα δεδομένα, περιγράφονται εκείνα στα οποία οι πληροφορίες συλλέγονται και καταγράφονται από κάποιον άλλον, νωρίτερα

και για σκοπούς, οι οποίοι είναι διαφορετικοί από εκείνους του συγγραφέα<sup>29</sup>. Τα δευτερεύοντα δεδομένα παρέχουν την βάση για ένα καλό ιστορικό πληροφοριών, θέτοντας ικανούς τους φοιτητές να κατανοήσουν το αντικείμενο εργασίας τους, καθώς και να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για την στήριξη των θεωριών από την πρωταρχική έρευνα. Είναι ευνόητο λοιπόν, ότι μπορεί ευκολότερα κάποιος να βρει δευτερεύοντα δεδομένα για την έρευνα του, αφού αυτά έχουν γραφτεί προηγουμένως και έχουν εκδοθεί σε κάποιο έντυπο τύπο ή στο διαδίκτυο. Τα περιοδικά και ο έντυπος τύπος είναι πρωταρχική φιλολογική πηγή για κάθε πληροφορία. Τα άρθρα σε αυτά είναι ικανοποιητικά προσβάσιμα και αναφέρονται σε ποικίλα θέματα της καθημερινότητας<sup>30</sup>.

Επιπλέον, τα βιβλία αλλά και τα άρθρα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν σε αυτήν την συλλογή πληροφοριών και προτάσεων, παρείχαν πληροφορίες οι οποίες έδωσαν στους φοιτητές την ευκαιρία να αναπτύξουν αναλυτικά τις θέσεις τους στην συγκεκριμένη έρευνα. Πάντα τα βιβλία αποτελούν μια αξιόπιστη μέθοδο συλλογής πληροφοριών, καθώς έχουν γραφτεί για ένα συγκεκριμένο σκοπό και παρέχουν συγκροτημένη σκέψη και ανάπτυξη αντικειμένου.

Το σημαντικότερο όμως πλεονέκτημα των δευτερογενών στοιχείων, αποτελούν το μικρό κόστος και το σύντομο χρονικό διάστημα που απαιτείται για τη συλλογή τους. Αν οι πληροφορίες που απαιτούνται είναι διαθέσιμες με τη μορφή δευτερογενών στοιχείων, ο ερευνητής απλά χρειάζεται να προστρέξει στην πηγή τους, να τα εντοπίσει και να τα συγκεντρώσει. Αυτό

---

<sup>29</sup> Saunders M., Lewis P. and Thornhill A., (2000)

<sup>30</sup> Zikmund W.G., 2000

συνήθως απαιτεί μικρό χρονικό διάστημα και μικρό κόστος. Ακόμη και στην περίπτωση που υπάρχει κάποια χρέωση για τη χρήση τους, το κόστος είναι πολύ μικρότερο από αυτό που θα απαιτούνταν για να συγκεντρώσει η εταιρεία τα στοιχεία αυτά. Πρέπει όμως να έχουμε υπόψη μας ότι όταν χρησιμοποιούνται δευτερογενή στοιχεία, είναι πολλές φορές αναγκαίο να γίνουν υποθέσεις και παραδοχές ώστε να καταστεί δυνατή η όσο αποτελεσματικότερη χρήση τους. Ο αποφασιστικός παράγοντας εδώ, είναι η χρησιμοποίηση “λογικών” υποθέσεων και παραδοχών.

#### **4.2.1 Μειονεκτήματα Δευτερογενών Δεδομένων**

Παρά την σπουδαιότητα αλλά και την χρησιμότητα που παρουσιάζουν τα δευτερογενή δεδομένα, στην διεκπεραίωση και συλλογή στοιχείων, εμφανίζουν τρία (3) σημαντικά προβλήματα :

- ❖ *Διαθεσιμότητα* : Για συγκεκριμένα προβλήματα είναι δυνατόν να μην υπάρχουν δευτερογενή δεδομένα.
- ❖ *Ακρίβεια* : Ελλείψεις και μεθοδολογικές λεπτομέρειες που τις περισσότερες φορές δεν αναφέρονται καθόλου.
- ❖ *Επάρκεια* : Μπορεί να υπάρχουν δευτερογενή δεδομένα τα οποία είναι διαθέσιμα και αρκετά ακριβή, αλλά να μην επαρκούν για να καλύψουν τις ανάγκες του συγγραφέα ή ερευνητή ενός θέματος.

#### **4.2.2 Πηγές Δευτερογενών Δεδομένων**

Οι πηγές των δευτερογενών δεδομένων, χαρακτηρίζονται ως *εσωτερικές* και *εξωτερικές*. Ως εσωτερικές, αναφέρονται εκείνες οι οποίες

περιλαμβάνουν πληροφορίες και ερμηνείες, σχετικά με την λειτουργία των καταστημάτων και επιχειρήσεων που λειτουργούν υπό μορφή franchising και ως εξωτερικές χαρακτηρίζονται εκείνες, που παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες και στοιχεία που έχουν δημοσιευθεί νωρίτερα σε διάφορες μελέτες ή παρέχονται επί πληρωμή από διάφορους οργανισμούς έρευνας, στις διάφορες κλαδικές μελέτες και δημοσιεύσεις Οργανισμών και Υπουργείων.

#### **4.3 Ανάλυση Δεδομένων**

Τα στοιχεία που συλλέγονται από τους φοιτητές, παράγουν ποιοτικά δεδομένα, τα οποία αναλύονται και επεξεργάζονται από τα άτομα αυτά. Οι απαντήσεις που προσφέρονται σε αυτούς και σε συνδιασμό με τις πηγές που οι ίδιοι έχουν επιλέξει για να τεκμηριώσουν την έρευνα τους, θα τους βοηθήσουν στην συνέχεια να εκτιμήσουν σωστά τα γεγονότα και τις πηγές αυτές και να καταλήξουν στα συμπεράσματα τους. Θα προχωρήσουν έτσι με αυτό τον τρόπο, στην καταγραφή των απόψεων τους, αλλά και του τι πραγματικά συμβαίνει με το θέμα που θέλουν να αναλύσουν εις βάθος.

## **5. Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> : Σύνδεσμος Franchise στην Ελλάδα – Σκοπός και Λειτουργία**

### **5.1 Ο Ρόλος και ο Σκοπός του Συνδέσμου Franchise**

Ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος, δημιουργήθηκε μέσα από μια προσπάθεια που ξεκίνησε το 1996, με την πρωτοβουλία κάποιων ανθρώπων, οι οποίοι βλέποντας την δυνατότητα ανάπτυξης του θεσμού, θεώρησαν ότι χρειαζόταν ένα σώμα το οποίο θα εξέφραζε κοινές απόψεις και ταυτόχρονα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως ένας μοχλός για την παραπέρα ανάπτυξη του franchising στην Ελλάδα. Τα αρχικά 21 μέλη του Συνδέσμου, προέρχονται από διάφορους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας, όπως Τράπεζες, Είδη ρουχισμού, Είδη οικιακής χρήσης, Εστίαση, και Τουρισμός<sup>31</sup>.

Στις μέρες μας ο Σύνδεσμος ήδη αριθμεί 50 μέλη και καλύπτει έναν ευρύτατο χώρο οικονομικής δραστηριότητας, με τακτικά του μέλη διακεκριμένες εταιρείες του χώρου και επίσης πολλά συνεργαζόμενα μέλη. Ο Σύνδεσμος, καλείται να παίξει ουσιαστικό ρόλο στην διασφάλιση και ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ Δικαιοπαρόχων (Franchisors), Δικαιοδόχων (Franchisees), και καταναλωτικού κοινού. Ο ρόλος αυτός, μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα μέσα από την συνεχή επαφή του Συνδέσμου με τον "μέσο" επενδυτή ή καταναλωτή, και το κτίσιμο μιας διαρκούς σχέσης εμπιστοσύνης. Στόχος του Συνδέσμου αποτελεί η διάδοση του θεσμού του franchising στην Ελληνική Οικονομία, με υγιή κριτήρια και συνεχή αύξηση της εμπιστοσύνης του κοινού και των επενδυτών σε αυτόν.

---

<sup>31</sup> Β. Δ.Καζή, Θ.Τσαγκούρη, «Franchising: Αξιολόγηση και Προοπτικές της Δικαιώχρησης στον ελληνικό χώρο», Αθήνα 2004.

Σκοπός του Σωματείου είναι<sup>32</sup> :

- *Η υποστήριξη με κάθε πρόσφορο τρόπο, της ανάπτυξης του Franchising στην Ελλάδα και η επεξεργασία, η υιοθέτηση και δημοσιοποίηση των αρχών και της ορθής πρακτικής του Franchising.*
- *Να προβάλλει, προστατεύει, προωθεί και διευρύνει τα συμφέροντα των Δικαιοπαρόχων και των Κυρίως Δικαιοδόχων.*
- *Να συμβάλλει στην ομαλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των συντελεστών της αγοράς Franchising.*
- *Να υιοθετήσει τον Κώδικα Δεοντολογίας της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchise, με όσες προσθήκες θεωρεί αναγκαίες και να προβάλλει, επιβάλλει κι εξασφαλίζει την συμμόρφωση των μελών με τις επιταγές του.*
- *Να επεξεργάζεται και γενικά να ασχολείται με κάθε ερώτημα, θέμα και πρόβλημα σχετικό με το Franchise ή που να συνδέεται με επιχειρήσεις Franchise ή να τις αφορά, να συμβουλεύει ή να αποφασίζει σχετικά και να επιβάλλει στις επιχειρήσεις αυτές την αποδοχή και την συμμόρφωσή τους με τέτοιες συμβουλές και αποφάσεις.*

---

<sup>32</sup> Β. Δ.Καζή, Θ.Τσαγκούρη, «Franchising: Αξιολόγηση και Προοπτικές της Δικαιόχρησης στον ελληνικό χώρο», Αθήνα 2004.



- *Να προβάλλει και ενισχύει την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού στα συστήματα Franchise που αναπτύσσουν τα μέλη τού Σωματείου.*
- *Να πληροφορεί και να εκπαιδεύει σε σχέση με το Franchising και με όλα τα θέματα που το αφορούν.*
- *Να επιδιώκει και εξασφαλίζει, την κοινή δράση από πλευράς των Δικαιοπαρόχων, στα πλαίσια προώθησης των κοινών τους συμφερόντων.*
- *Να προβάλλει και προωθεί επιχειρηματικές πρακτικές και δραστηριότητες, που είναι πιθανό να αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και την οικονομία της άσκησης επιχείρησης μέσω του Franchising.*
- *Για τη επίτευξη των σκοπών του, το Σωματείο μπορεί να ιδρύει με άλλα πρόσωπα, φυσικά ή νομικά, σωματεία ή κάθε είδους ενώσεις προσώπων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, να συμμετέχει σ'αυτές ή να συνεργάζεται μαζί τους.*

## **6. Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> : Ανάπτυξη Επιχειρήσεων Μέσω Τεχνικών Franchising**

### **6.1 Περίπτωση Μελέτης η Αλυσίδα Καταστημάτων Γρήγορης Εξυπηρέτησης Φαγητού –Goody's**

Η αλυσίδα GOODY'S είναι αλυσίδα εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης. Το πακέτο Franchise για την συγκεκριμένη επιχείρηση περιλαμβάνει τεχνογνωσία στην κατασκευή, σχεδίαση και οργάνωση του εστιατορίου, λειτουργική υποστήριξη, αρχική εκπαίδευση διάρκειας 1-5 μηνών ανάλογα με την ειδικότητα, και διάφορες άλλες σημαντικές παροχές.

#### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

<b>Μέσο Μέγεθος Κατ/ματος</b>	450-500 τ.μ
<b>Μέσο Κόστος Επένδυσης</b>	€550.000 - 650.000
<b>Entry Fee</b>	€25.000 - 27.500
<b>Royalties</b>	4% επί των καθαρών πωλήσεων
<b>Συμ. Πανελ. Διαφ/σης</b>	3,5% επί των καθαρών πωλήσεων
<b>Εταιρικά Καταστήματα</b>	31
<b>Franchise Καταστήματα</b>	148
<b>Εξωτερικού Καταστήματα</b>	7

Η εταιρεία έχει έδρα τη Θεσσαλονίκη ( Θέρμη, Οικισμός Λήδα-Μαρία), είναι η μεγαλύτερη εστιατορικών υπηρεσιών στην ελληνική αγορά και μία από τις μεγαλύτερες αλυσίδες γρήγορης εστίασης από το 1995, βάσει του κύκλου εργασιών της, στην Ευρώπη. Ξεκίνησε το 1975 στη Θεσσαλονίκη και το 1981 απέκτησε το πρώτο της κατάστημα στην Αθήνα, στην οδό Σόλωνος, ενώ πρώτη εισήγαγε πιλοτικά σε δύο καταστήματα της το 1983 το «Club sandwich», το οποίο έμελλε να γίνει ίσως το πιο περιζήτητο προϊόν στο μενού των εστιατορίων της. Το 1989 απέκτησε το πρώτο βραβείο στο 1<sup>ο</sup> Ελληνικό Φεστιβάλ Διαφημιστικής Δημιουργίας με το σλόγκαν «Γρήγορα ΝΑΙ, πρόχειρα ΟΧΙ». Το 1991 δημιούργησε την «Εκπαιδευτική Κουζίνα της Goody's», επενδύοντας στη συνεχή έρευνα και εκπαίδευση του προσωπικού της<sup>33</sup>.

Το 1994 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, λειτούργησε το πρώτο της Flocafe και το 1995 βραβεύθηκε για την υψηλότερη απόδοση μετοχής στον κλάδο τροφίμων και ποτών. Το 1997 ξεκίνησε το «ταξίδι» της στο εξωτερικό, λειτουργώντας το πρώτο της εστιατόριο στη Λεμεσό της Κύπρου, μετά στη Λάρνακα και, στο τέλος του ίδιου έτους, στη Σόφια της Βουλγαρίας. Το 1999 άνοιξε το δεύτερο Goody's στη Σόφια, το 2000 άνοιξε ακόμη δύο στην Κύπρο και λειτούργησαν τα πρώτα Goody's και Flocafe σε πλοία, ενώ το 2001 εισήλθε στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας με πάνω από 60% η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε<sup>34</sup>.

Ο όμιλος απασχολεί μόνιμα 1.370 εργαζομένους, ενώ στην αλυσίδα εστιατορίων Goody's εργάζονται συνολικά περίπου 4.900 άτομα (στα Flocafe

---

<sup>33</sup> Πηγή Goody's

<sup>34</sup> Πηγή Goody's

επί πλέον περίπου 500). Τα Flocafe αποτελούνται από 9 πιλοτικά καταστήματα και 18 καταστήματα Franchise, όλα εγκατεστημένα στην Ελλάδα. Το δικαίωμα εισόδου σε αυτά εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, ενώ απαιτούνται 3% επί του ετήσιου τζίρου για Royalties και ακόμη 3% για συμμετοχή στη διαφήμιση<sup>35</sup>.

Τα Goody's απαιτούν 4% για Royalties και επίσης 3% για συμμετοχή στη διαφήμιση, ενώ υφίστανται 24 πιλοτικά καταστήματα ( 22 στην Ελλάδα και 2 στη Βουλγαρία) και 130 καταστήματα Franchise (125 στην Ελλάδα, 2 στην Πορτογαλία και 4 στην Κύπρο), με concept, μενού και εξυπηρέτηση πανομοιότυπα-παρεμφερή ( αλλά, κατά τη γνώμη μας, πιο εκλεπτυσμένα ) με αυτά των Mc Donalds.

Τα ίδια κεφάλαια της Goody's A.E. είναι (31.12.2003 ) 44,7 εκκ. Ευρώ, οι υποχρεώσεις 16,5 Ε και η χρηματιστηριακή της αξία ( 2005 ) γύρω στα 190 εκκ. Ευρώ. Το κέρδος προ φόρου (την 31.12.2003 ) ήταν 7,9 εκκ. Ευρώ, εκ του οποίου ο φόρος εισοδήματος 1,7 εκκατομύρια Ευρώ. Η Goody's είναι η μεγαλύτερη ελληνική διατροφική αλυσίδα για γρήγορο φαγητό, μέλος του ομίλου Vivartia.

Ξεκίνησε στη Θεσσαλονίκη το 1975 με ιδρυτή τον Ιωάννη Διονυσιάδη (το πρώτο της κατάστημα στην οδό Τσιμισκή - δεν υπάρχει πια), ενώ το πρώτο της κατάστημα στην Αθήνα, άνοιξε το 1981 (στην οδό Σόλωνος - υπάρχει ακόμη). Στον όμιλο των Goody's, ο οποίος από τη δεκαετία του '90 λειτούργησε με τη μέθοδο του Franchising, προστέθηκαν στη συνέχεια οι αλυσίδες *Flocafé* και *Hellenic Catering*.

---

<sup>35</sup> Πηγή Goody's

Το 1994 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών, ενώ το 1997 λειτούργησε τα πρώτα της εστιατόρια εκτός Ελλάδας, συγκεκριμένα στην Κύπρο, στη Βουλγαρία και στην Πορτογαλία (στην τελευταία η επιχειρηματική της δραστηριότητα δεν υφίσταται πλέον). Το 2001 εισήλθε στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας με ποσοστό πάνω από 60% η Δέλτα Συμμετοχών Α.Ε., ενώ στη συνέχεια πέρασε στον όμιλο Vivartia.

Σήμερα υπάρχουν 178 εστιατόρια Goody's σε όλη την Ελλάδα, 6 στην Κύπρο (Λευκωσία, Λεμεσός, Λάρνακα) και 1 στη Βουλγαρία (Σόφια). Οι εργαζόμενοι στα εστιατόρια ανέρχονται σε περίπου 5.000. Το 2002 κατείχε τη δέκατη θέση σε κύκλο εργασιών ανάμεσα σε όλους τους παρεμφερείς ομίλους της Ευρώπης, ενώ μαζί με την αλυσίδα Quick του Βελγίου είναι οι μοναδικές αλυσίδες, που καταφέρνουν μεγαλύτερο μερίδιο στις εγχώριες αγορές, έναντι της παγκόσμιας αλυσίδας των McDonald's.

Ο Κλάδος κατέχει την ηγετική θέση στην ελληνική αγορά της γρήγορης εστίασης και διακριτή θέση στις αντίστοιχες δυνάμεις του κλάδου στην Ευρώπη, με την παραγωγή και διάθεση προϊόντων μέσω της Αλυσίδας Εστιατορίων Goody's και της Αλυσίδας Flocafé και επίσης μέσω της παροχής υπηρεσιών μαζικής εστίασης (Catering). Με την υποστήριξη θυγατρικών παραγωγικών μονάδων, παρέχει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών εστίασης, μέσω των αλυσίδων εστιατορίων Goody's και των Flocafé. Ο κλάδος σήμερα, με την υποστήριξη του βιομηχανικού του βραχίονα, Hellenic Catering, δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται μέσω 185 εστιατορίων Goody's (178 στον Ελλαδικό χώρο, 1 στη Βουλγαρία και 6 στην Κύπρο) και μέσω 83

Flocafé (67 στον Ελλαδικό χώρο, 10 σε πλοία και 3 στη Κύπρο, 2 στη Βουλγαρία και ένα στην Ουγγαρία, στο αεροδρόμιο της Βουδαπέστης).

Η αλυσίδα Flocafé, χαρακτηρίζεται από την μεγάλη ποικιλία καφέ που περιλαμβάνει, πάνω από 35 διαφορετικά είδη, καθώς και πληθώρα συνοδευτικών snacks, sandwich, γλυκών και παγωτών αλλά και από το ζεστό, οικείο περιβάλλον και την φιλική εξυπηρέτηση. Άρρηκτα συνδεδεμένη με το προφίλ της Goody's, είναι από το 2002 η κοινωνική δραστηριότητα της, μέσω του θεσμοθετημένου προγράμματος «Argoodaki» και με τη συνεργασία της Ομοσπονδίας Σωματείων/Ιδρυμάτων «Μαζί για το Παιδί». Με κοινωνικά έργα και με την υποστήριξη χιλιάδων Ελλήνων καταναλωτών, εκφράζει έμπρακτα την αγάπη της και την υποστήριξη της στο «παιδί σε ανάγκη».

Μητρική εταιρεία του Ομίλου Εταιρειών Goody's, είναι η Goody's A.E., που κατέχει και το εμπορικό σήμα Goody's και έχει την έδρα της στη Θεσσαλονίκη. Η Goody's είναι μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών, παραχωρώντας με το σύστημα της δικαιόχρησης (franchising), προνόμια αποκλειστικής εκμετάλλευσης των εστιατορίων και του εμπορικού σήματος Goody's, καθώς και των Flocafe Espresso Bar.

Ο όμιλος μέσα από τις στρατηγικές που υιοθέτησε, πέτυχε πρωτοφανή για τα ελληνικά δεδομένα ανάπτυξη εργασιών, κατατάχθηκε στην πρώτη δεκάδα μεταξύ ομοειδών ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και χαρακτηρίζεται ως μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις του κλάδου. Προκειμένου να χρηματοδοτήσει το επενδυτικό της πρόγραμμα, η εταιρεία εισήλθε στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1994, δίνοντας τη δυνατότητα σε επενδυτές να συμμετάσχουν στην ανάπτυξή της, κατατάσσοντας την

εταιρεία μεταξύ των κορυφαίων επενδυτικών επιλογών της δεκαετίας του 1990.

### **6.1.1 Στρατηγικές Επιτυχημένης Ανάπτυξης στο Χώρο του Franchising**

Ο Όμιλος Goody's στήριξε τη θετική του πορεία και τα ηγετικά μερίδια αγοράς του σε 5 στρατηγικούς άξονες ως ακολούθως :

- *Καινοτομίες και διαρκή εξέλιξη του μενού. Εισαγωγή και προώθηση 7 νέων προϊόντων στα «Goody's» και 9 νέων προϊόντων στα «Flocafe».*
- *Έντονη επικοινωνία (διαφήμιση, προβολές, events, κοινωνικό έργο κ.λπ.).*
- *Καινοτομίες και ανανέωση της εικόνας των καταστημάτων. Νέα στοιχεία στα σαλόνια των «Goody's» και «Flocafe» (π.χ., οθόνες plasma, νέο σύστημα μουσικής κ.λπ.).*
- *Ανάπτυξη και ποιοτική αναδιάρθρωση δικτύου.*
- *Συστηματική εκπαίδευση προσωπικού. Εκπαίδευση 1.100 στελεχών και προσωπικού βάσης της αλυσίδας «Flocafe» με αιχμή του δόρατος το θεσμό «Maestro dell Espresso», στον οποίο συμμετείχαν 450 baristas της αλυσίδας, εκπαίδευση 1.700 στελεχών και προσωπικού βάσης της αλυσίδας «Goody's», με αιχμή του δόρατος το πρωτοποριακό πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας Goody's HACCP & GHP, στο οποίο συμμετείχαν 1.020 εργαζόμενοι της αλυσίδας. Ο Όμιλος Goody's, τρία χρόνια μετά την απόκτηση του ελέγχου και την ανάληψη της διοίκησης από τη Δέλτα Συμμετοχών Α.Ε., συνεχίζει απρόσκοπτα τη θετική του πορεία με όλα τα μέλη -διοίκηση, στελέχη, franchisees και προσωπικό βάσης- προσηλωμένα στο αναπτυξιακό του όραμα.*

### **6.1.2 Μάρκετινγκ και Franchising Καταστημάτων Goody's**

Η Goody's φροντίζει να ανανεώνει διαρκώς τα προϊόντα της, να δημιουργεί καινούργια σάντουιτς και burgers, με νέα συστατικά και νέο όνομα, στην προσπάθειά της να διατηρήσει το ενδιαφέρον των καταναλωτών σε υψηλά επίπεδα. Κάθε φορά που παρουσιάζει ένα νέο προϊόν στην αγορά, φροντίζει να το διαφημίσει κατάλληλα, με καινούργια υλικά και γεύσεις, τονίζοντας την ποικιλία, ακόμα και νέες συσκευασίες, ειδικές για το συγκεκριμένο προϊόν. Επιπλέον, προσπαθεί τα νέα προϊόντα της να τείνουν προς την υγιεινή διατροφή, ακολουθώντας έτσι το ανάλογο ρεύμα που φαίνεται να υπάρχει στις μέρες μας. Παραδείγματα νέων προϊόντων που διαφημίστηκαν με νέα διαφημιστικά σποτ και προσέλκυσαν πλήθος καταναλωτών να τα δοκιμάσουν, είναι το Golden Burger, τα σάντουιτς Chicky's και τα Pita Burger's<sup>36</sup>.

Το μενού της Goody's χωρίζεται σε 9 κατηγορίες: πιάτα, σαλάτες, σάντουιτς, burgers, ζυμαρικά, επιδόρπια, αναψυκτικά, μπίρες και κρασιά. Η Goody's προσφέρει επίσης, μια ολοκληρωμένη πρόταση διατροφής, ανταποκρινόμενη στις ανάγκες των καταναλωτών που νηστεύουν. Νέες, φρέσκες αλλά και παραδοσιακές συγχρόνως προτάσεις στο salad bar, πρωτότυπα και χορταστικά sandwich και η κόκκινη πίτσα Goodissimo, που προσφέρεται και χωρίς τυρί, αποτελούν μέρος των προτάσεων αυτών. Η Goody's επίσης, προσέγγισε ξεχωριστά τα παιδιά, δημιουργώντας ειδικά πακέτα, τα λεγόμενα «junior», τα οποία είναι ειδικά διαμορφωμένα γι' αυτά, περιέχουν μικρότερες ποσότητες φαγητού, αναψυκτικό και μια ευχάριστη

---

<sup>36</sup> Πηγή Goody's



έκπληξη, όπως ξεχωριστά παιχνίδια και πολλά άλλα δώρα που τα παιδιά μπορούν να κερδίσουν. Έτσι, η Goody's προσπαθεί να προσελκύσει μια πολύ σημαντική, αλλά και ευάλωτη μερίδα του καταναλωτικού κοινού και να της δημιουργήσει συγκεκριμένες διατροφικές συνήθειες, βάζοντας υποθήκη για μελλοντικούς πελάτες.

Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται από την εταιρεία Goody's, για την εξασφάλιση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, αλλά και των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η προσπάθεια της Goody's, είναι η ταύτιση του ονόματός της με την ποιότητα, κυρίως των προσφερόμενων πιάτων, αλλά και των παρεχόμενων υπηρεσιών, δηλαδή την άμεση εξυπηρέτηση, την άψογη συμπεριφορά των εργαζομένων προς τους καταναλωτές και την καθαριότητα κάθε εστιατορίου.

Η εξασφάλιση της ποιότητας των προσφερόμενων τροφίμων, γίνεται μέσω της προσεκτικής και ελεγμένης επιλογής των κατάλληλων υλικών για την παρασκευή των τροφίμων, την αυστηρή τήρηση υψηλών προδιαγραφών αλλά και τη σωστή προετοιμασία και παρασκευή των γευμάτων και βέβαια την αυστηρή τήρηση των συνθηκών υγιεινής.

Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ομοιογένεια των προϊόντων της. Για την εξασφάλιση αυτής της ομοιογένειας, συνεργάζεται με δικαιοπαρόχους εταιρείες, οι οποίες κλείνουν συμφωνίες με τους πιο σημαντικούς προμηθευτές, όπως είναι εταιρείες αναψυκτικών, ζυθοποιίες, αρτοποιηχανίες κ.ά. Η εταιρεία συνεργάζεται με τη Hellenic Catering A.E., της οποίας ελέγχει

το 98,42% των μετοχών. Παράγει προϊόντα κρέατος, σαλάτες, dressings, έτοιμα μαγειρεμένα προϊόντα και εμπορεύεται και κατεψυγμένα προϊόντα<sup>37</sup>.

Η Goody's, απορροφά το 65% του όγκου των προϊόντων της. Επίσης, η Select A.E., η πιο σύγχρονη μονάδα αρτοποιίας στην Ελλάδα, προμηθεύει την Goody's με ψωμάκια και μπαγκέτες. Τα Goody's, απορροφούν το 55% των πωλήσεων της Select A.E. Το κάθε κατάστημα, έχει δυνατότητα επιλογής προμηθευτή σε συγκεκριμένα προϊόντα, όπως είναι τα είδη μαναβικής και τα είδη super market, πάντα όμως ακολουθώντας τα πρότυπα ποιότητας, τις υποδείξεις και τις συγκεκριμένες προδιαγραφές που θέτει η δικαιοπάροχος εταιρεία. Ένα άλλο μυστικό για την εξασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων, είναι ότι ετοιμάζονται τη στιγμή της παραγγελίας, έτσι ώστε να είναι πάντα φρέσκα και εύγευστα.

Επιπλέον, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην τήρηση των συνθηκών υγιεινής και για το λόγο αυτό, πριν από την πρόσληψη των υπαλλήλων τους, γίνονται ειδικές ιατρικές εξετάσεις. Κατά την ώρα εργασίας τους, φοράνε στολές εργασίας, καπέλο (για να συγκρατεί τα μαλλιά) και γάντια. Η κουζίνα και οι χώροι παρασκευής των γευμάτων, πληρούν τους κανονισμούς υγιεινής και είναι εξοπλισμένοι με συσκευές τελευταίας τεχνολογίας, έτσι ώστε να γίνεται καλύτερα και κυρίως ταχύτερα η προετοιμασία των πιάτων. Τέλος, για την Goody's, το ανθρώπινο δυναμικό είναι βασικός παράγοντας στο θέμα της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η Goody's, φροντίζει για τη συνεχή επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού της.

---

<sup>37</sup> Πηγή Goody's

Όλοι οι εργαζόμενοι των εστιατορίων της αλυσίδας, περνούν από εκπαίδευση, στην «εκπαιδευτική κουζίνα» της εταιρείας και σε πρότυπα καταστήματα.

Επιπλέον, κάθε χρόνο οργανώνονται σεμινάρια για το προσωπικό, τα οποία περιλαμβάνουν πλήθος εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η Goody's, στηρίζεται στο τρίπτυχο «ποιότητα-εξυπηρέτηση-καθαριότητα», έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της.

Ένα από τα στοιχεία του προϊόντος, το οποίο αποτελεί αντικείμενο έντονου ενδιαφέροντος, μελέτης, αναλύσεων και δοκιμών, είναι η συσκευασία. Οι λειτουργίες της παράγουν οφέλη επικοινωνίας, χρήσης και αντίληψης και γι' αυτό η συσκευασία πρέπει πάντοτε να αποτελεί αντικείμενο μεγάλης προσοχής και μελέτης για κάθε επιχείρηση. Καθώς η συσκευασία συμβάλλει τόσο στη δημιουργία της εικόνας του προϊόντος, όσο και στην προβολή του σήματός του, η Goody's έχει φροντίσει να ασχοληθεί ιδιαίτερα και με το συγκεκριμένο τομέα, φροντίζοντας η συσκευασία κάθε προϊόντος ξεχωριστά, να τονίζει τα χαρακτηριστικά του και να προβάλλει την ποιότητα που το διακρίνει (χρώμα, ετικέτα, υλικό κατασκευής και ευκολία ανοίγματος).

Το χρώμα, επικοινωνεί με τον ψυχικό κόσμο του καταναλωτή και γίνεται άμεσο ερέθισμα για την αγορά του προϊόντος και γι' αυτόν το λόγο μπορεί να αποτελέσει πανίσχυρο «όπλο» για την προσέγγιση και ακόλουθα την προσέλκυση του αγοραστή. Η Goody's, χρησιμοποιώντας πολύ επιδέξια το συγκεκριμένο στοιχείο, έχει πετύχει να ταιριάξει το χρώμα κάθε συσκευασίας της, με το προϊόν που αυτή περιέχει.

Όσον αφορά την ετικέτα, αυτή αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της συσκευασίας. Συγχρόνως, είναι ένα ισχυρό μέσο πληροφόρησης, προβολής, αλλά και δημιουργίας εικόνας για το προϊόν και τον παραγωγό του. Για την Goody's συγκεκριμένα, κάθε συσκευασία της έχει τυπωμένο με μεγάλα, εντυπωσιακά γράμματα το όνομα κάθε προϊόντος, ώστε να είναι ευδιάκριτη η συσκευασία και παράλληλα να αποτυπώνεται ως εικόνα, στη μνήμη του καταναλωτή. Το υλικό κατασκευής κάθε συσκευασίας, που είναι το χαρτί (υλικό ανακυκλώσιμο), δείχνει την ευαισθησία της εταιρείας σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον και την προστασία του. Παράλληλα, οι χάρτινες συσκευασίες, είναι κατάλληλα σχεδιασμένες για το εύκολο άνοιγμά τους, αλλά και την ασφαλή μεταφορά του περιεχομένου τους.

## **6.2 Περίπτωση Μελέτης η Αλυσίδα Καταστημάτων Γρηγόρης Μικρογεύματα –Coffee Right**

Η επιχείρηση Γρηγόρης Μικρογεύματα, είναι μια διαρκώς αναπτυσσόμενη αλυσίδα καταστημάτων γρήγορου φαγητού - snack και take away coffee. Το πακέτο Franchise, παρέχει βοήθεια στην επιλογή και εύρεση σημείου, έλεγχο καταλληλότητας, χρηματοδοτικά πακέτα για την υποστήριξη της επένδυσης των ατόμων, μελέτη βιωσιμότητας για την εκτίμηση των προσδοκώμενων οικονομικών αποτελεσμάτων, καθοδήγηση αρχικής διαμόρφωσης καταστήματος από εξειδικευμένο προσωπικό, σχεδιασμός εγκαινίων - grand opening, ολοκληρωμένο πρόγραμμα αρχικής εκπαίδευσης franchisee και υπαλλήλων, συνεχή μετεκπαίδευση και επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού κλπ. Η σύμβαση Franchise είναι δωδεκαετής.

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

<b>Μέσο Μέγεθος Κατ/ματος</b>	35-150 τ.μ.
<b>Μέσο Κόστος Επένδυσης</b>	€80.000-120.000 (εξαρτάται από τα τετραγωνικά και την κατάσταση του κατ/τος)
<b>Entry Fee</b>	€18.000
<b>Royalties</b>	5% επί των καθαρών πωλήσεων
<b>Αναπτυξιακοί Στόχοι</b>	Αττική, επαρχιακές πόλεις στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας
<b>Εταιρικά Καταστήματα</b>	127
<b>Franchise Καταστήματα</b>	71
<b>Έναρξη Δραστηριότητας/ Έναρξη Franchising</b>	1972/1994

Ο Όμιλος Εταιρειών Εστίασης ΓΡΗΓΟΡΗΣ, αξιοποιώντας την τεχνογνωσία στον τομέα του καφέ που έχει αποκτήσει μέσω του δικτύου «Γρηγόρης μικρογεύματα», δημιούργησε ένα νέο καινοτόμο concept, το "Coffeeright". Το πακέτο Franchise παρέχει, βοήθεια στην επιλογή, εύρεση σημείου, έλεγχο καταλληλότητας, μελέτη βιωσιμότητας για την εκτίμηση των προσδοκώμενων οικονομικών αποτελεσμάτων, καθοδήγηση αρχικής διαμόρφωσης καταστήματος από εξειδικευμένο προσωπικό, σχεδιασμό εγκαινίων - grand opening, ολοκληρωμένο πρόγραμμα αρχικής εκπαίδευσης

franchisee και υπαλλήλων, συνεχή μετεκπαίδευση και επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού κ.λπ. . Η σύμβαση Franchise είναι δωδεκαετής.

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

<b><i>Μέσο Μέγεθος Κατ/ματος</i></b>	<i>15-120 τ.μ.</i>
<b><i>Μέσο Κόστος Επένδυσης</i></b>	<i>€50.000-80.000(εξαρτάται από τα τετραγωνικά και την κατάσταση του κατ/τος)</i>
<b><i>Entry Fee</i></b>	<i>€10.000</i>
<b><i>Royalties</i></b>	<i>7% επί των καθαρών πωλήσεων</i>
<b><i>Αναπτυξιακοί Στόχοι</i></b>	<i>Αττική &amp; επαρχιακές πόλεις στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας</i>
<b><i>Εταιρικά Καταστήματα</i></b>	<i>40</i>
<b><i>Franchise Καταστήματα</i></b>	<i>37</i>

<i>Έναρξη Δραστηριότητας/</i>	1972/1994
<i>Έναρξη Franchising</i>	

Η εταιρεία Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Ε., Νέον, Wok 88, Cofferright, είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο με έδρα την Αθήνα (Άλιμος), ιδρύθηκε το 1972 στη Δάφνη, διαθέτει 49 εταιρικά καταστήματα και 60 Franchise, ενώ δραστηριοποιείται στον κλάδο εστίασης («μικρογεύματα») και καφέ. Η διάρκεια σύμβασης ορίζεται στα 12 έτη και απαιτεί 5% Royalties. Τα ίδια κεφάλαια της είναι 23 εκκ. Ευρώ (31.12.2003), οι υποχρεώσεις της 34 εκκ. Ε και τα πάγια 35 εκκ. (11 εκκ. οι συμμετοχές). Η εταιρεία είχε ζημίες τόσο το 2002 (5 εκκ. Ευρώ), όσο και το 2003 (1,6 εκκ. Ευρώ).

Το σήμα της εταιρείας, είναι το «Γρηγόρης μικρογεύματα», το οποίο έχει ένα πλούσιο πρόγραμμα προϊόντων, όπως σφολιάτες, κρουασάν, παραδοσιακά σάντουιτς, τoστ σάντουιτς, αναψυκτικά, χυμούς, ζεστά ή κρύα ροφήματα και γλυκά. Επίσης, τα καφέ-ζαχαροπλαστεία «Νέον» (ίδρυση το 1924, συγχώνευση με την «Γρηγόρης» δια απορροφήσεως το 2001, δύο στο σύνολο), τα οποία προσφέρουν πλούσια γεύματα με ψαρικά, πουλερικά, κρεατικά και σχάρας, καθώς επίσης τα κινεζικής casual κουζίνας «WOK 88», τα οποία ξεκίνησαν το 2000 (πέντε στο σύνολο). Τέλος, τα καφέ «Cofferright», συνολικά 21, με παρουσία εκτός Ελλάδας, στο Βουκουρέστι της Ρουμανίας (πέντε συνολικά) και στην Πράγα (2), με καφέ, αναψυκτικά φρούτα και γλυκά.

Το πρώτο κατάστημα με το όνομα "Γρηγόρης", δημιουργήθηκε στη Δάφνη το 1972, από το κ. Γρηγόρη Γεωργάτο, που αξιοποίησε την μεγάλη

οικογενειακή του εμπειρία, στην παραγωγή προϊόντων ζύμης. Το κατάστημα, που διέθετε μια μεγάλη ποικιλία τυροπιτοειδών και κρουασάν, έγινε γρήγορα γνωστό σε όλη την Αθήνα, για την ποιότητα των προϊόντων του. Η επιτυχία αυτή, οδήγησε στην επέκταση των καταστημάτων «Γρηγόρης», με τη δημιουργία και άλλων τριών εταιρικών καταστημάτων.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, το management της εταιρίας πέρασε στη νέα γενιά της οικογένειας, τον κ. Βλάσση Γεωργάτο και την κα Άρτεμις Γεωργάτου, παραμένοντας πάντα και η πρώτη γενιά ενεργή. Τότε, τέθηκε σε εφαρμογή το σχέδιο της δυναμικής επέκτασης της εταιρίας, μέσω franchising, που οδήγησε στη σημερινή επιτυχία. Το 2000, ο Όμιλος εισάγεται στην Παράλληλη Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών και ξεκινά την επέκτασή του στην αγορά της Ρουμανίας, ενώ το 2001 πιστοποιείται με EN ISO 9001 και HACCP, από τη TUV Austria Hellas. Στα πλαίσια της αναπτυξιακής της πορείας, το 2002, η εταιρία επεκτείνει τις δραστηριότητες της στο χώρο του καφέ, αναπτύσσοντας το καινοτόμο concept "Coffeeright" και εφαρμόζοντάς το σε 5 σημεία εντός Ελλάδος, ενώ το επεκτείνει και στη Ρουμανία<sup>38</sup>.

Το 2002, ο Όμιλος Γρηγόρης, ανέλαβε την εκμετάλλευση των εστιατορίων και κυλικείων των αμαξοστοιχιών του Ο.Σ.Ε., ενώ συνεχίζεται η ανάπτυξη του δικτύου "Γρηγόρης Μικρογεύματα" και "Coffeeright".

- *Εταιρικά Καταστήματα: 70*
- *Καταστήματα Franchise : 130*
- *Σύμβαση: 12ετής*

---

<sup>38</sup> Πηγή Μικρογεύματα Γρηγόρης



➤ *Εμπειρία Franchise: Δεν κρίνεται απαραίτητη*

Το franchise “Γρηγόρης”, στηρίζεται πάνω στην ποιότητα των προϊόντων και στην ικανοποίηση των πελατών, καθώς προσφέρει μεγάλη ποικιλία επιλογών από προϊόντα, τα οποία παρασκευάζονται μπροστά στον πελάτη και χαρακτηρίζονται από τη φρεσκάδα και τις πρωτοποριακές συνταγές τους. Η καθαριότητα, η σύγχρονη αισθητική του χώρου και η εξυπηρέτηση, αποτελούν τις βασικές αρχές του concept. Το franchise “Γρηγόρης” και “Coffeeright”, αναπτύσσεται τόσο στην Ελλάδα με 124 καταστήματα, όσο και στο εξωτερικό με 10 καταστήματα στη Ρουμανία και 4 στην Κύπρο<sup>39</sup>.

Πέρα από το ισχυρό όνομα, το franchise “Γρηγόρης”, προσφέρει στους δικαιούχους του, πλήρη υποστήριξη για την εύρεση του κατάλληλου σημείου και το στήσιμο του καταστήματος, εκπαίδευση, προγράμματα marketing και ό,τι άλλο χρειάζεται για τη σωστή λειτουργία του συστήματος. Επιπλέον, η εταιρία προσφέρει το πιστοποιημένο σύστημα ποιοτικού ελέγχου HACCP, με οδηγίες εργασίας για θέματα υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων. Οι franchisees μπορούν επίσης, να επωφεληθούν από τους εγκεκριμένους προμηθευτές της αλυσίδας, σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές<sup>40</sup>.

### **6.3 Περίπτωση Μελέτης η Αλυσίδα Καταστημάτων Everest**

Η ιδέα της αλυσίδας EVEREST, είναι το γρήγορο φαγητό, με προϊόντα σε προσιτές τιμές. Συγκεκριμένα, προσφέρεται ποικιλία σάντουιτς, τoστ κατ’ επιλογή του πελάτη, προϊόντα light, γλυκά και καφέ.

---

<sup>39</sup> Πηγή Μικρογεύματα Γρηγόρης

<sup>40</sup> Πηγή Μικρογεύματα Γρηγόρης

Οι παροχές προς franchisee είναι η εκπαίδευση και εγχειρίδια λειτουργίας, η προβολή κάθε καταστήματος από την κεντρική εστία EVEREST, η επικοινωνιακή ενίσχυση των ονομάτων των συνεργατών, μέσω διαφημιστικών προβολών. Η EVEREST συμμετέχει σε όλα τα καταστήματα franchise, με τουλάχιστον 50%.

### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

<b><i>Μέσο Μέγεθος Κατ/ματος</i></b>	<i>60-80 τ.μ.+ 50 τ.μ. βοηθητικοί χώροι (γωνιακό σε κεντρική περιοχή)</i>
<b><i>Μέσο Κόστος Επένδυσης</i></b>	<i>€175.000</i>
<b><i>Entry Fee</i></b>	<i>€30.000</i>
<b><i>Royalties</i></b>	<i>4% επί των καθαρών πωλήσεων μηνιαίως</i>
<b><i>Κατασκευή &amp; Εξοπλισμός</i></b>	<i>€175.000</i>
<b><i>Αναπτυξιακοί Στόχοι</i></b>	<i>30 νέα καταστήματα σε όλη την Ελλάδα για το 2006</i>
<b><i>Συμ. Πανελ. Διαφ/σης</i></b>	<i>2% επί των καθαρών πωλήσεων μηνιαίως</i>
<b><i>Εταιρικά Καταστήματα</i></b>	<i>6</i>
<b><i>Franchise Καταστήματα</i></b>	<i>100</i>
<b><i>Έναρξη Δραστηριότητας/ Έναρξη Franchising</i></b>	<i>1965/1992</i>

Κατέχοντας κυρίαρχη θέση στην ελληνική αγορά εστίασης, η Everest κλείνει φέτος 46 χρόνια λειτουργίας στην Ελλάδα. Η εταιρία, έχει εξελιχθεί σήμερα σε ένα δυναμικά αναπτυσσόμενο όμιλο, που δραστηριοποιείται στο χώρο της γρήγορης εστίασης, με θυγατρικές εταιρίες, αλλά και με συμμετοχές σε γνωστά brands του χώρου (Dominos, Pizza, La Pasteria, Paragallino, Delikiosk, Olympus Plaza κλπ.). Με επίλεκτο ανθρώπινο δυναμικό, πολυετή παρουσία και εμπειρία στο χώρο, αλλά και δίκτυο με 186 σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα, για όλα τα σήματα που κατέχει ο όμιλος εταιριών everest, διαθέτει σαφή στοιχεία υπεροχής, που αποτελούν σημαντικούς παράγοντες συνεχούς ανάπτυξης και επιτυχίας<sup>41</sup>.

Επιπλέον, η κατοχή και εκμετάλλευση των περισσότερων σημάτων στο χώρο της γρήγορης εστίασης, αλλά και η δραστηριοποίηση του ομίλου στο εξωτερικό και συγκεκριμένα στα Βαλκάνια και την Κύπρο, διαφοροποιούν σημαντικά τον όμιλο και τις εταιρίες που τον απαρτίζουν, από το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον. Οι βασικές δραστηριότητες του ομίλου everest, αφορούν στη συμμετοχή, εκμετάλλευση και ανάπτυξη των καταστημάτων της ομώνυμης αλυσίδας και τη λειτουργία της θυγατρικής εταιρίας everest τροφοδοτική, μιας απόλυτα καθετοποιημένης μονάδας παραγωγής, που καλύπτει όλες τις ανάγκες των καταστημάτων του ομίλου, σε προϊόντα σφολιάτας, αρτοποιίας, ζαχαροπλαστικής και συσκευασίας.

Οι προϋποθέσεις Franchise για τα Everest, κυμαίνονται από 80-120 τ.μ. και βοηθητικοί χώροι 50 τ.μ., γωνιακό κατάστημα σε κεντρική περιοχή - 60 εκ. (κόστος κατασκευής και εξοπλισμού καταστήματος) - 10.000.000 entry fee

---

<sup>41</sup> Πηγή Everest

(δικαίωμα χρήσης του σήματος) - 4% royalties (μηνιαίως, επί των καθαρών πωλήσεων) - 2% διαφήμιση (μηνιαίως, επί των καθαρών πωλήσεων). Η everest συμμετέχει σε όλα τα καταστήματα franchise με 50%. Ο υποψήφιος franchisee χρειάζεται 102.714,6 Ευρώ περίπου για την επένδυση.

Το προσωπικό εκπαιδεύεται από την εταιρία και η διάρκεια της εκπαίδευσης είναι η εξής :

- *Διευθυντές προϊστάμενοι* : 2-3 μήνες
- *Λοιπό προσωπικό* : 1 μήνα
- *Μέσος αριθμός υπαλλήλων ανά κατάστημα* : 18 (24 ωρη λειτουργία)

Η εταιρεία, επίσης εισηγμένη στο Χρηματιστήριο, με έδρα την Αθήνα, εφαρμόζει ένα σύστημα Franchise, όπου συμμετέχει και η ίδια στα καταστήματα, με ποσοστό που ορίζεται κατά περίπτωση. Δραστηριοποιείται κατ' αρχήν, με τα καταστήματα γρήγορης εστίασης (κυρίως μενού sandwich) *Everest*, τα οποία είναι στο σύνολό τους 35. Η διάρκεια σύμβασης που συνάπτεται, είναι ανάλογη με τη διάρκεια μίσθωσης του εκάστοτε ακινήτου, ενώ απαιτεί 4% Royalties και ακόμη 2% για συμμετοχή στη διαφήμιση. Δεύτερο σήμα της εταιρείας, είναι τα *Paragallino* (κλάδος Εστίασης- Καφέ), 25 συνολικά καταστήματα, με το σύστημα της δικαιόχρησης και 2,5% Royalties συν 1,5% για συμμετοχή στη διαφήμιση.

Επόμενο σήμα, τα καταστήματα ιταλικής κουζίνας *La Pasteria*, με 5 πιλοτικά (δύο εταιρικά και τρία με συμμετοχή) και 1 με Franchising. Απαιτεί, 3% Royalties και ακόμη 2% για συμμετοχή στη διαφήμιση. Τα ίδια κεφάλαια του ομίλου, είναι 28 εκκ. Ευρώ ( 31.12.2003 ), τα καθαρά πάγια 35,7 εκκ Ε, εκ

των οποίων 33,4 εκκ. η αξία των συμμετοχών, οι υποχρεώσεις περίπου 15 εκκ. Ε και τα κέρδη προ φόρων 3,7 εκκ Ευρώ<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Πηγή Everest

## **7. Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup> : Επίλογος**

Το franchising ξεκίνησε στη Γερμανία, στα μέσα του 19ου αιώνα, βασικά στον κλάδο της ζυθοποιίας, αλλά την μεγάλη άνθηση την συναντάμε στις ΗΠΑ κυρίως μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, με γνωστή εταιρεία των fast food. Το ότι ο κλάδος των fast food, αποτελεί έναν από τους κυριότερους εκπροσώπους του franchising, φαίνεται και στην Ελλάδα, όπου εδώ και χρόνια και κυρίως στα μέσα της δεκαετίας του 1990, οι εταιρείες αυτές λειτουργούν με συγκεκριμένο σύστημα. Το franchising εξαπλώθηκε γρήγορα και στην Ευρώπη, και σήμερα αντιπροσωπεύει το 10% του λιανικού εμπορίου, ενώ στην Ελλάδα το ποσοστό είναι περίπου 5%, έναντι 50% στις ΗΠΑ.

Το franchising, αποτελεί ένα τυπικό επιχειρηματικό μοντέλο ελαχιστοποίησης του κινδύνου. Η έναρξη μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, αποτελεί συνήθως μία ριψοκίνδυνη επένδυση, αφού σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες στην Ευρώπη και την Αμερική, ποσοστό άνω του 90% των νέων επιχειρήσεων, αποτυγχάνει μέσα στα τρία πρώτα έτη λειτουργίας. Στη σημερινή οικονομική πραγματικότητα και παρά τα προβλήματα τα όποια έχουν ανακύψει, το franchising προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στον franchisee, ο οποίος θα ενταχθεί σε κάποιο δίκτυο.

Η σύμβαση δικαιόχρησης, είναι μία συμφωνία μεταξύ δύο επιχειρήσεων. Ο δότης (δικαιοδόχος, franchisor), είναι η επιχείρηση που έχει αναπτύξει κάποιο προϊόν ή υπηρεσία για εκμετάλλευση<sup>43</sup>. Ο λήπτης (δικαιοδόχος-franchisee), είναι μια επιχείρηση, η οποία δημιουργείται για την

---

<sup>43</sup>

εμπορία του προϊόντος ή της υπηρεσίας, συνήθως σε ορισμένο χώρο και χρόνο. Ο λήπτης, καταβάλλει ένα προκαθορισμένο ποσό χρημάτων στον δότη, για να έχει το δικαίωμα εμπορίας.

Πολλά Franchise, θέτουν ως υποχρέωση του Franchisee, την προσωπική ενασχόληση με το αντικείμενο, ενώ άλλοι Franchisors είναι πιο ελαστικοί και αρκούνται με την διοικητική εποπτεία από τον Franchisee. Την απαγόρευση μεταβίβασης εν μέρει ή εν όλω του Franchise σε τρίτους, που ο Franchisor δεν έχει εγκρίνει. Τέλος, κάθε σύμβαση περιέχει τις λεγόμενες τελικές διατάξεις, τους όρους εκείνους δηλαδή που καθορίζουν τα αποτελέσματα μιας πρόωρης λύσης ή λήξης της σύμβασης, υπαιτιότητα του ενός ή του άλλου μέρους, τον καθορισμό των αρμόδιων δικαστηρίων και του εφαρμοστέου δικαίου, σε περίπτωση δικαστικής αντιδικίας.

Τέλος, οι συμφωνίες Franchise περιλαμβάνουν βασικά, άδειες εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, που αφορούν εμπορικά σήματα ή σύμβολα, καθώς και τεχνογνωσία και μπορούν να συνδιασθούν με περιορισμούς, ως προς την προμήθεια ή την αγορά προϊόντων και την αποκλειστική διανομή. Η Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εξέδωσε αρχικά τον Κανονισμό περί εφαρμογής της συνθήκης σε ορισμένες κατηγορίες συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών. Εξειδικεύοντας την νομοθεσία, εξέδωσε στη συνέχεια τον Κανονισμό αριθ. 4087/1988 σε κατηγορίες συμφωνιών δικαιόχρησης.

## **Βιβλιογραφία**

- A. Βασίλειος Π. Γαλάνης, «*Η Λειτουργία των Σύγχρονων Χρηματοοικονομικών Θεσμών στη χώρα μας*», Αθήνα 2000.
- Β. Δ.Καζή, Θ.Τσαγκούρη, «*Franchising: Αξιολόγηση και Προοπτικές της Δικαιόχρησης στον ελληνικό χώρο*», Αθήνα 2004.
- Γ. Π.Μαλακός, «*Franchising- Leasing*», Αθήνα 1991.
- Α. Περιοδική Έκδοση Θεσμικής και Νομικής Ενημέρωσης της Κεντρικής Δομής
- Υποστήριξης των ΚΕΤΑ.
- Β. *Franchise Business*
- Γ. *Retail Store*
- Α. *Greek Business franchise magazine/ Οδηγός ανάπτυξης για νέους επιχειρηματίες* <http://www.franchise-success.gr>
- Β. Περιοδικό *Franchise Business* <http://www.franchise.gr>
- Γ. Περιοδικό *Franchise Deal* <http://www.franchisedeal.gr>
- Δ. *Info Franchise στην Ελλάδα* <http://www.infofranchise.gr>
- Ε. *Η Καθημερινή* <http://www.kathimerini.gr>
- Ζ. *Icap A.E.* <http://www.icap.gr>
- Η. *The Franchise Co.: Υπηρεσίες Franchisee* <http://www.thefranchiseco.gr>
- Θ. *KEM Exhibitions and Trade Shows* <http://www.kemexpo.gr>
- Ι. *Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος* <http://www.franchising.gr>
- Κ. *Οδηγός Δημοσιότητας & Επικοινωνίας* <http://www.publicity-guide.gr>



- *Λ. All about franchise, licensing, vending machines*  
*<http://www.franchisee.gr>*
- *M. Franchise Consulting & Development <http://www.gcd.gr>*
- *N. Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου <http://www.esee.gr>*
- *Πηγή Goody's*
- *Πηγή Everest*
- *Πηγή Γρηγόρης Μικρογεύματα*
- *Saunders M., Lewis P. and Thornhill A., (2000), "Research Methods For Business Students", London: Prentice Hall.*
- *Saunders et all, (2005), "Specified ways for research and analysis of data", Prentice Hall*
- *Sekaran U., (1992), "Research Methods for Business, A Skill Building Approach". New York: John Wiles and Sons Inc.*
- *Zikmund W.G., (2000), "Business Research Methods". London: Harcourt college publishers.*