



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



## ΘΕΜΑ

# Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΛΥΓΓΙΤΣΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ  
Α.Μ.: 2005097

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2011

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ**

**Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING  
ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ**



**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

**ΛΥΓΓΙΤΣΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΦΟΙΤΗΤΗ**

**ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ  
Α.Μ.: 2005097**

**ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2011**

## ΛΙΣΤΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ - ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b> .....	<b>5</b>
1.1. Η ιστορία του Franchising .....	5
1.2. Το Franchising στην Ελλάδα .....	7
<b>2. ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ – ΟΡΙΣΜΟΙ</b> .....	<b>10</b>
2.1. Γενικές Έννοιες .....	10
2.2. Διάφοροι ορισμοί για το Franchising .....	12
<b>3. ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΤΥΠΟΙ FRANCHISING</b> .....	<b>14</b>
3.1. Franchising Προϊόντων ή Διανομής .....	14
3.2. Franchising Υπηρεσιών .....	15
3.3. Μεικτό Franchising.....	15
3.4. Βιομηχανικό Franchising.....	15
3.5. Χρηματοδοτικό ή Διαχειριστικό Franchising .....	16
3.6. Μερικό Franchising .....	17
3.7. Συνεταιριστικό Franchising.....	18
3.8. Franchising Συνδυασμού .....	18
3.9. Franchising Μετατροπής.....	19
3.10. Πολλαπλό Franchising .....	20
3.11. Franchising Υπαγωγής.....	20
3.12. Franchising Σημάτων .....	21
3.13. Franchising Ισότιμης Συνεργασίας .....	21
<b>4. Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING</b> .....	<b>23</b>
4.1. Η Οικονομική Διάσταση.....	23
4.2. Το Δικαίωμα Εισόδου (Entry fee) .....	24
4.3. Τα Διαρκή Δικαιώματα (Royalties).....	25
4.4. Η εισφορά για τη διαφήμιση .....	27
4.5. Franchising και Χρηματοδότηση .....	27
4.6. Franchising και Χρηματιστήριο.....	30
<b>5. Η ΕΜΠΟΡΙΚΗ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ</b> .....	<b>31</b>
5.1. Τα Πλεονεκτήματα του Franchising .....	31
5.2. Τα Μειονεκτήματα του Franchising.....	34
5.3. Βασικές προϋποθέσεις δημιουργίας δικτύου Franchising .....	36
5.3.1. Ύπαρξη δικαιωμάτων πνευματικής – βιομηχανικής ιδιοκτησίας.....	36
5.3.2. Ύπαρξη Τεχνογνωσίας.....	37
5.3.3. Καλή Φήμη και Κερδοφορία του Δότη.....	38
5.3.4. Επώνυμο Προϊόν – Υπηρεσία.....	38
5.3.5. Δημιουργία ιδιαίτερου και εύκολα αναγνωρίσιμου καταστήματος .....	38
5.3.6. Δημιουργία Επιχειρηματικού Συστήματος (Business Format) .....	39
5.3.7. Προσδιορισμός της Στρατηγικής Ανάπτυξης του Δικτύου .....	40
5.3.8. Σύνταξη Προϋπολογισμού – Εξεύρεση Πηγών Χρηματοδότησης .....	40
5.3.9. Διενέργεια Έρευνας Αγοράς .....	41

5.3.10. Σύνταξη Μελέτης Σκοπιμότητας.....	41
5.3.11. Προσέλκυση - Επιλογή Ληπτών .....	42
5.3.12. Συμπεράσματα - Σύνοψη.....	43
<b>6. ΑΝΑΠΤΥΞΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΝΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ .....</b>	<b>45</b>
6.1. Προϋποθέσεις Ανάπτυξης.....	45
6.2. Οι Σχέσεις Δότη – Λήπτη.....	47
6.3. Η Λογιστική Οργάνωση.....	48
6.4. Η Μηχανογραφική Οργάνωση.....	49
6.5. Μηχανισμοί Ελέγχου .....	50
6.6. Συμπεράσματα – Λόγοι αποτυχίας.....	51
<b>7. ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ – ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ.....</b>	<b>53</b>
7.1. Αντιμετώπιση της Σύμβασης Franchising από την πλευρά του Δότη.....	53
7.2. Αντιμετώπιση της Σύμβασης Franchising από την πλευρά του Λήπτη .....	57
7.3. Ο Φόρος Προστιθέμενης Αξίας .....	59
<b>8. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....</b>	<b>61</b>
<b>9. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING – ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>65</b>
<b>10. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>66</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ.....</b>	<b>72</b>



# 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ - ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

---

## 1.1. Η ιστορία του Franchising

Αν γινόταν προσπάθεια να δοθεί ένας απλός και γενικός ορισμός για το τι είναι Franchising, θα μπορούσε να αναφερθεί το εξής: «Είναι ένα σύστημα συνεργασίας μεταξύ δυο επιχειρήσεων, οι οποίες συμφωνούν πως η μια από αυτές θα δώσει στην άλλη έναντι μιας πάγιας πληρωμής και ποσοστών το δικαίωμα της εκμετάλλευσης του εμπορικού σήματος, του ονόματος, της τεχνολογίας, αλλά και άλλων στοιχείων της επιχείρησης, που θα παρέχει αυτά τα στοιχεία». Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις μιας συμφωνίας Franchising καθορίζονται από την Σύμβαση Franchising, όπου αναφέρεται επίσης η παρεχόμενη βοήθεια ή και άλλες υπηρεσίες.

Το Franchising, στη σημερινή μορφή του, αποτελεί μια σχετικά σύγχρονη εξέλιξη, όμως η παραχώρηση αδειών εκμετάλλευσης, όπου θεωρείται η καρδιά του Franchising, εφαρμόζεται αρκετούς αιώνες τώρα. Κατά τους αιώνες υπήρξαν διάφορα συστήματα όπου παραχωρούνταν δικαιώματα αντί καταβολής χρηματικών ποσών. Για παράδειγμα στην Αγγλία ο Βασιλιάς παραχωρούσε δικαιώματα στους Βαρόνους για την είσπραξη των φόρων. Ίσως αυτό θα μπορούσε να αναφερθεί σαν η πρώιμη σκέψη αναφορικά με το Franchising. Ακόμη στο Λονδίνο το σύστημα των συντεχνιών ήταν μια μορφή Franchising. Με αυστηρή νομική ορολογία Franchising σημαίνει η παραχώρηση δικαιωμάτων από τον Βασιλιά.

Στην σύγχρονη έκφραση της, η τεχνική αυτή εμφανίσθηκε για πρώτη φορά στις Η.Π.Α. το 1863 όταν η Singer (εταιρεία ραπτομηχανών) ανέπτυξε την τεχνική αυτή. Αργότερα και μέχρι τις αρχές του Β' Παγκοσμίου πολέμου έχουμε την εφαρμογή της μεθόδου αυτής στις Η.Π.Α. και αναφέρεται ως **Franchising Πρώτης Γενιάς**.

Μετά το τέλος του πολέμου, επιχειρήσεις διαφόρων δραστηριοτήτων, κυρίως ξενοδοχειακές, ενοικίασης αυτοκινήτων, εστίασης, χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή, αρχικά στις Η.Π.Α. Έτσι δημιουργήθηκε το **Franchising Δεύτερης Γενιάς**. Χαρακτηριστικά παραδείγματα επιχειρήσεων που εφάρμοσαν την τεχνική αυτή ήταν:

ServiceMaster	1949
Holiday Inn	1952
Burger King	1954
Budget Rent a Car	1958
Dunkin' Donuts	1954

Πρέπει να σημειωθεί πως έως το 1960 η ανάπτυξη του Franchising στις Η.Π.Α. ήταν ραγδαία, αφού 700 περίπου δίκτυα λειτουργούσαν σε ολόκληρη την χώρα. Από το 1946 έως το 1972 υπολογίσθηκε πως τα δίκτυα Franchising αυξήθηκαν στα 900.

Στην Ευρώπη τα πρώτα δειλά βήματα στην τεχνική αυτή πραγματοποίησε η Γαλλία τη δεκαετία του 1950, όπου θεωρείται από πολλούς η ψυχή του Ευρωπαϊκού Franchising. Τα πρώτα δίκτυα που εμφανίσθηκαν τότε ήταν των επιχειρήσεων: *Prenatal, Natalys, Roche-Rebois, Pronuptia, Simone Mahler*. Η διεξοδικότερη χρήση όμως του θεσμού στην Ευρωπαϊκή αγορά γίνεται στις αρχές της δεκαετίας του 1970. Στην χώρα μας η πρώτη επιχείρηση που εφάρμοσε την μέθοδο αυτή ήταν η *GOODY'S* το 1976.

- ◆ Παρατίθεται πίνακας με τις χώρες – επιχειρήσεις Δότες – επιχειρήσεις Λήπτες που εφαρμόζουν το Franchising σήμερα.

ΧΩΡΕΣ	ΔΟΤΕΣ	ΛΗΠΤΕΣ
<b>Γαλλία</b>	520	30.000
<b>Γερμανία</b>	500	18.000
<b>Αγγλία</b>	414	26.400
<b>Ιταλία</b>	400	18.500
<b>Ολλανδία</b>	341	11.975
<b>Ισπανία</b>	280	18.500
<b>Αυστρία</b>	200	—
<b>Σουηδία</b>	200	9.000
<b>Νορβηγία</b>	185	3.500
<b>Βέλγιο</b>	150	3.083
<b>Πορτογαλία</b>	70	—
<b>Φιλανδία</b>	70	900
<b>Δανία</b>	68	1.210

## **1.2. Το Franchising στην Ελλάδα**

Το Franchising εμφανίζεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα, από την εταιρεία GOODY'S το 1976, στην ουσία όμως αναπτύσσεται περισσότερο στις αρχές της δεκαετίας του 1990.

Από στατιστικές μελέτες που έχουν γίνει, έχει διαπιστωθεί πως το 84% των Δοτών (franchisors) ξεκίνησε πριν το 1985. Άρα διαπιστώνουμε πως το Franchising είναι ένας αρκετά νέος οικονομικός θεσμός για την χώρα μας γι' αυτό και ο μέσος όρος ηλικίας των δικτύων Franchising είναι μόλις τα 4 χρόνια. Παρ' όλα αυτά η τεχνική αυτή κατόρθωσε σε σύντομο χρονικό διάστημα να εδραιωθεί και να εξελιχθεί στην Ελλάδα, αποτελώντας την κινητήριο δύναμη για την ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων σε εγχώρια αλλά και σε εξωτερική αγορά.

Είναι αλήθεια πως η συγκεκριμένη τεχνική μπορεί να αποτελέσει ιδανική επιχειρηματική λύση για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις της χώρας μας, που ως γνωστόν αποτελούν την ραχοκοκαλιά της Ελληνικής οικονομίας. Έτσι πολλές επιχειρήσεις, χωρίς να διαθέτουν ικανοποιητικά κεφάλαια, έτσι ώστε να κάνουν σημαντικές επενδύσεις και χωρίς να διαθέτουν ευρύ δίκτυο πωλήσεων, είναι τις περισσότερες φορές καταδικασμένες σε παρακμή. Αν όμως ο συγκεκριμένος θεσμός αξιοποιηθεί σωστά, μπορεί να τις κάνει ανταγωνιστικές απέναντι σε ευρωπαϊκές και αμερικάνικες επιχειρήσεις. Επίσης το γεγονός ότι το μέγεθος πολλών επιχειρήσεων, δεν τους επιτρέπει γρήγορη συγκέντρωση κεφαλαίων, έρχεται σε αντιδιαστολή με την ικανότητα των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων, στηριζόμενες στα σημαντικά κεφάλαιά τους, να μπορούν να χρηματοδοτούν τα δίκτυα διανομής τους και να πωλούν τα προϊόντα τους σε χαμηλές άρα ανταγωνιστικές τιμές.

Επομένως το Franchising διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο για την Ελληνική οικονομία, αφού προστατεύει τις επιχειρήσεις από τα αρνητικά αποτελέσματα του ανταγωνισμού από το εξωτερικό και επίσης τις βοηθά για γρήγορη ανάπτυξη εκτός των ελληνικών συνόρων.

Ο οικονομικός αυτός θεσμός γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη την τελευταία δεκαετία στην Ελλάδα. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησαν ερευνητικές ομάδες του Πανεπιστημίου Μακεδονίας (*Ναυτεμπορική 8/1/1998, σελ. 36*) ο συνολικός κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων που εφάρμοζαν Franchising,

ήταν 20.197,3 εκατ. δρχ. το 1996. Το σύνολο των Ληπτών (Franchisees) στην ελληνική αγορά ήταν 5.026 άτομα, εκ των οποίων το 78,15% ήταν μόνιμοι υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης, το 17,37% ήταν μόνιμοι μερικής απασχόλησης, ενώ το 4,48% έκτακτοι. Τα καταστήματα που λειτουργούσαν με Franchising το 1996 ήταν 551 και 1942 το 1998. Την τελευταία διετία, περίπου το 28% των franchisors άρχισαν να λειτουργούν τις επιχειρήσεις τους με την μέθοδο αυτή, το 56% την τελευταία πενταετία και το 14% την τελευταία δεκαετία. Το 17,5% των επιχειρήσεων ασχολείται με την εμπορία ενδυμάτων, το 10% με την εμπορία ηλεκτρικών ειδών, 7,5% με εμπορία ειδών δώρων και μικρότερα ποσοστά έχουμε στα γεωργικά προϊόντα. Όσον αφορά στη γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν Franchising το 74,8% και μεγαλύτερο, δραστηριοποιείται στην Αττική, το 18,7% στη Μακεδονία και κυρίως στη Θεσσαλονίκη και το υπόλοιπο 6,45% είναι διαμοιρασμένο στην υπόλοιπη Ελλάδα. Επομένως μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα πως ο αριθμός των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τη μέθοδο αυτή, είναι ακόμα περιορισμένος για την ελληνική περιφέρεια. Ακόμη αναφορικά πάντα με την προαναφερθείσα έρευνα, ένα 22,5% των ελληνικών επιχειρήσεων έχουν συνάψει συμφωνία franchise με επιχείρηση που εδρεύει σε ξένη χώρα, δίνοντας βεβαρημένη σημασία στις αγορές των Βαλκανίων και της Μέσης Ανατολής. Τέλος αναφορικά με την χώρα προέλευσης των δικτύων Franchising που αναπτύσσονται στην Ελλάδα, το 68% είναι εγχώριο, το 24% έρχεται από τις Η.Π.Α. και τον Καναδά και το υπόλοιπο ποσοστό από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Διαπιστώνουμε λοιπόν, αναφορικά με την συγκεκριμένη έρευνα, πως μετά από 10 χρόνια από την έναρξη και την ανάπτυξη του Franchising στην χώρα μας, τα αποτελέσματα είναι άκρως εντυπωσιακά αφού ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξης του 13% από την πλευρά των Δοτών αλλά και από την πλευρά των Ληπτών δήλωσε πως δεν έμεινε ικανοποιημένο από τη μέθοδο του Franchising, ως επιχειρηματικού τρόπου ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

- ◆ Ακολουθούν γραφήματα με τα βασικότερα στατιστικά στοιχεία της παραπάνω έρευνας. (Ναυτεμπορική 8/1/1998)



### Γράφημα 1:

Από το σύνολο των 5.026 Ληπτών στην Ελληνική αγορά το 1996

**78,15%** πλήρους απασχ.

**17,37%** μερικής απασχ.

**4,48%** έκτακτοι



### Γράφημα 2:

Ποσοστά επιχειρήσεων που λειτούργησαν με την μέθοδο Franchising στην Ελλάδα

**28%** την τελευταία διετία

**56%** την τελευταία πενταετία

**14%** την τελευταία δεκαετία



### Γράφημα 3:

Γεωγραφική κατανομή των επιχ/σεων που εφαρμόζουν Franchising στην χώρα μας

**74,8%** στην Αττική

**18,7%** στη Μακεδονία

**6,45%** στην υπόλ. Ελλάδα



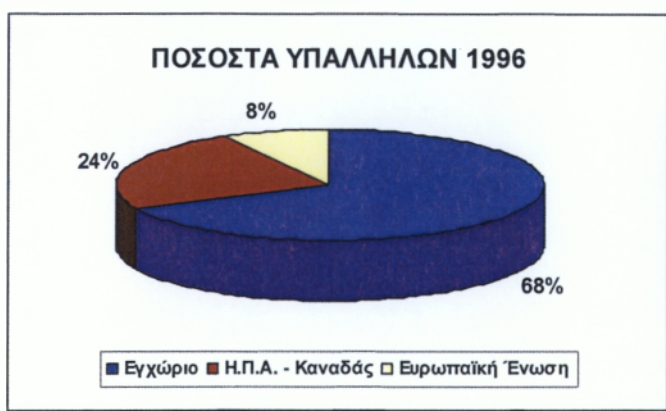
### Γράφημα 4:

Χώρα προέλευσης των δικτύων Franchising που αναπτύσσονται στην Ελλάδα

**68%** Εγχώριο

**24%** Η.Π.Α. - Καναδάς

**8%** Ευρωπαϊκή Ένωση



■ Πηγή και στατιστικά στοιχεία: *Ναυτεμπορική* 8/1/1998

## 2. ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ – ΟΡΙΣΜΟΙ

---

### 2.1. Γενικές Έννοιες

Γενικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε έναν απλό και κατανοητό ορισμό για το τι είναι Franchising, έτσι ώστε να κατανοήσουμε το αντικείμενο της μεθόδου αυτής. Επομένως θα μπορούσε να αναφερθεί πως Franchising είναι ένα σύστημα συνεργασίας μεταξύ δύο ή και περισσότερων επιχειρήσεων, όπου συμφωνούν να εκμεταλλεύεται η μια επιχείρηση το εμπορικό σήμα, το όνομα, την τεχνογνωσία και άλλα στοιχεία της άλλης επιχείρησης, καταβάλλοντας συγκεκριμένα χρηματικά ποσά σε αυτήν και πάντα μέσω καθορισμένων όρων και προϋποθέσεων. Η συμφωνία αυτή μεταξύ των επιχειρήσεων, λαμβάνει υπόσταση με τη Σύμβαση Franchising, όπου καθορίζονται η παρεχόμενη βοήθεια στο σύνολό της ή και άλλες υπηρεσίες για τη διευκόλυνση διεξαγωγής των εργασιών. Βασικές έννοιες που θα πρέπει να ισχύουν είναι οι εξής:

#### **ΕΝΤΟΛΕΑΣ:**

Είναι κατά κανόνα μια μεγάλη επιχείρηση, με καλό όνομα στην αγορά, κύρος και ευρεία τεχνογνωσία, η οποία επιθυμεί να διευρύνει το μερίδιό της στην αγορά, χωρίς να δαπανήσει σημαντικά κεφάλαια. Ονομάζεται και Δότης ή Δικαιοπάροχος ή Franchisor.

#### **ΕΝΤΟΛΟΔΟΧΟΣ:**

Είναι το φυσικό ή νομικό πρόσωπο με κάποια ευχέρεια διαθέσιμων κεφαλαίων, το οποίο επιθυμεί να διοικεί την επιχείρησή του και να διεξάγει τις εργασίες υπ' ευθύνη του αλλά με τη συνδρομή του Εντολέα. Ονομάζεται και Λήπτης ή Δικαιοδόχος ή Franchisee.

#### **ΠΑΓΙΑ ΑΜΟΙΒΗ:**

Είναι το χρηματικό ποσό που καταβάλλει ο Εντολοδόχος για την ένταξή του στον όμιλο των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Επίσης ρυθμίζεται μια

ποσοστιαία αμοιβή σύμφωνα με την οποία ο Εντολοδόχος είναι υποχρεωμένος να καταβάλλει περιοδικά στον Εντολέα για την εκμετάλλευση των εμπορικών σημάτων του ομίλου και των άλλων υπηρεσιών που του παρέχονται. Η αμοιβή αυτή αποτελεί γενικά ένα ποσοστό επί του Κύκλου Εργασιών.

Κατά την σχέση Εντολέα – Εντολοδόχου παρατηρούμε μια συμβατική σχέση, η οποία επιφέρει ορισμένα δικαιώματα αλλά και κάποιες υποχρεώσεις όσον αφορά ξεχωριστά τα δύο Μέρη όπου επιγραμματικά μπορούν να αναφερθούν τα εξής:

#### **Ο Εντολέας διαθέτει και παρέχει στον Εντολοδόχο:**

- ↓ Μεθόδους εργασίας
- ↓ Εμπορικά σήματα
- ↓ Σύμβολα προϊόντων
- ↓ Τεχνογνωσία στον τομέα της Διοίκησης
- ↓ Τεχνογνωσία στον τομέα της διαφήμισης
- ↓ Τεχνογνωσία στον τομέα της χρηματοοικονομικής διαχείρισης

#### **Ο Εντολοδόχος υποχρεούται προς τον Εντολέα να:**

- ↓ Χρηματοδοτεί τις απαραίτητες επενδύσεις
- ↓ Ταυτίζεται με τους όρους της σύμβασης συνεργασίας
- ↓ Τηρεί τις οικονομικές του υποχρεώσεις

Ειδικότερα το Franchising είναι μια στρατηγική ανάπτυξης και εξάπλωσης των επιχειρήσεων. Αποτελεί μια από τις κύριες στρατηγικές Marketing των επιχειρήσεων. Επίσης μπορεί να αποτελέσει σημαντικό όπλο ενάντια στις οικονομικές κρίσεις που ταλανίζουν τις σύγχρονες οικονομίες, γιατί αφενός αποτελεί ένα είδος «προστατευτικής ασπίδας» για τους Λήπτες, αφετέρου είναι ένα σύστημα γρήγορης ανάπτυξης και προστασίας για το Δότη.

Ο οικονομικός αυτός θεσμός είναι από τους βασικούς μοχλούς ανάπτυξης των αγορών πολλών χωρών τα τελευταία τριάντα χρόνια περίπου. Ξεκίνησε ως μέθοδος ανάπτυξης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ταχυεστιατορίων (fast food) και κατόρθωσε να εξαπλωθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα, σε κάθε είδους επιχειρηματική δραστηριότητα.

Όσον αφορά στους μετέχοντες μιας συμφωνίας Franchising, το Δότη και το Λήπτη δηλαδή, συναποτελούν την κάθετη δομή της παραγωγής. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από αυτό το σχήμα, ορισμένες από το Δότη, αλλά και άλλες (σαφώς λιγότερες) από το Λήπτη, καθορίζουν τη φύση και την ποιότητα του πωλούμενου προϊόντος και της παρεχόμενης υπηρεσίας, επίσης καθορίζουν το κόστος παραγωγής και την τιμή του τελικού προϊόντος. Με άλλα λόγια οι αποφάσεις αυτές καθορίζουν τελικά τις οικονομικές συνθήκες κάτω από τις οποίες διανέμεται το προϊόν και η υπηρεσία.

## **2.2. Διάφοροι ορισμοί για το Franchising**

### **Ο ορισμός του Κώδικα Δεοντολογίας της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchise:**

«Το Franchising αγαθών ή υπηρεσιών ή και τεχνολογίας, είναι το σύστημα το οποίο βασίζεται σε μια στενή και διαρκή συνεργασία μεταξύ νομικά και οικονομικά ξεχωριστών επιχειρήσεων, του Δότη και των Ληπτών του, όπου ο Δότης παραχωρεί στους Λήπτες του το δικαίωμα και επιβάλλει την υποχρέωση να ασκούν μια επιχείρηση σύμφωνα με το δικό του σύστημα. Το δικαίωμα αυτό νομιμοποιεί και υποχρεώνει το Λήπτη, αντί ενός άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, να χρησιμοποιεί την εμπορική επωνυμία του Δότη ή και το εμπορικό του σήμα, την τεχνογνωσία του, τις επιχειρηματικές μεθόδους του, το διαδικαστικό σύστημά του, ή και άλλα βιομηχανικά και πνευματικά δικαιώματα, υποστηριζόμενος από το Δότη με τη συνεχή παροχή εμπορικής και τεχνικής βοήθειας, μέσα στο πλαίσιο και για όσο χρόνο διαρκεί η έγγραφη Σύμβαση Franchising που έχει συναφθεί μεταξύ των Μερών για αυτόν τον σκοπό.» (πηγή: *FRANCHISING – Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση – Δημήτριος Στ. Κωστάκης – Νομική βιβλιοθήκη, 2002*)

Σημειώνεται πως από τον παραπάνω ορισμό γίνεται φανερό πως το Franchising περιγράφεται ως ένα σύστημα Marketing.

### **Ο ορισμός της Βρετανικής Ένωσης Franchise:**

«Το Franchising είναι μια συμβατική άδεια που χορηγείται από ένα πρόσωπο (Franchisor) σε ένα άλλο (Franchisee) η οποία:

- ✓ Νομιμοποιεί το Δότη να ασκεί διαρκή έλεγχο κατά τη διάρκεια της χρονικής περιόδου του Franchise, στον τρόπο με τον οποίο ο Λήπτης ασκεί την επιχειρηματική του δραστηριότητα, η οποία είναι υποκείμενο του Franchise.
- ✓ Επιβάλλει στο Λήπτη να καταβάλλει περιοδικώς καθ' όλη τη διάρκεια του Franchise στο Δότη, χρηματικά ποσά ως αντάλλαγμα για το Franchise ή τα προϊόντα ή και τις υπηρεσίες που παρέχονται από το Δότη σε αυτόν.
- ✓ Υποχρεώνει το Δότη να παρέχει βοήθεια στο Λήπτη κατά την άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας που είναι το υποκείμενο του Franchise, αναφορικά με την οργάνωση της επιχείρησης του Λήπτη, την εκπαίδευση του προσωπικού του, τη διαχείριση εμπορευμάτων, τη διοίκηση, ή με άλλον τρόπο.
- ✓ Δεν αποτελεί συναλλαγή μιας εταιρείας Holding και της θυγατρικής της ή μεταξύ ενός φυσικού προσώπου και της εταιρείας που ελέγχεται από αυτό.  
(πηγή : *FRANCHISING - Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση - Δημήτριος Στ. Κωστάκης - Νομική βιβλιοθήκη, 2002*)

Παρατηρούμε από αυτόν τον ορισμό, πως λείπουν δύο βασικά στοιχεία:

1. Δεν τονίζεται η ανεξαρτησία του Λήπτη (αν και εννοείται).
2. Ο Λήπτης πρέπει να πραγματοποιήσει επένδυση από δικές του πηγές.

Έτσι αν θέλουμε να συνοψίσουμε τους δύο παραπάνω ορισμούς για το Franchising θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πως είναι μια μέθοδος Marketing και μια επιχειρηματική στρατηγική ταυτόχρονα, η οποία επιτρέπει τη δημιουργία και ανάπτυξη ενός Εμπορικού Δικτύου, όσον αφορά στη διανομή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών. Ακόμη η μέθοδος αυτή βασίζεται στη συνεχή συνεργασία μεταξύ δύο τουλάχιστον ανεξάρτητων νομικά και οικονομικά επιχειρήσεων, του Δότη και του Λήπτη και προϋποθέτει την παροχή άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας αλλά και τεχνογνωσίας από το Δότη στο Λήπτη έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος και επίσης την ένταξη και λειτουργία της επιχείρησης του Λήπτη στο εμπορικό δίκτυο του Δότη, με αντικειμενικό σκοπό την δημιουργία κερδών και για τα δύο Μέρη.

## 3. ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΤΥΠΟΙ FRANCHISING

---

### 3.1. Franchising Προϊόντων ή Διανομής

Με αυτόν τον τύπο Franchising, ο Λήπτης εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise του Δότη για να πουλήσει μέσα από το κατάστημά του (το οποίο εντάσσεται στο δίκτυο του Δότη), ως λιανέμπορος, τα προϊόντα του που περιλαμβάνονται στην Σύμβαση Franchising, στους καταναλωτές.

Διακρίνουμε δυο υποκατηγορίες της μορφής αυτής :

#### Το Franchising του Παραγωγού – Δότη

Όπου ο Λήπτης πουλά τα προϊόντα που κατασκευάζει ο ίδιος ο Δότης. Αναφέρεται πως ο Δότης – Παραγωγός έχει ήδη δημιουργήσει ένα δίκτυο Franchising διαμέσου του οποίου διαθέτει εύκολα, γρήγορα και ελεγχόμενα τα προϊόντα του στην αγορά. Παραδείγματα τέτοιων δικτύων είναι: *Δωδώνη, Νεοσέτ, Zara, Oxford Company, Ρεζέρβα, Caravan* κ.τ.λ.

#### Το Franchising του Διανομέα – Δότη

Ο Δότης προμηθεύει τους Λήπτες του, με προϊόντα που είτε επιλέγει ο ίδιος και αναθέτει σε τρίτους παραγωγούς να τα κατασκευάσουν για λογαριασμό του, είτε τα προμηθεύεται ο ίδιος από τον παραγωγό βάσει της εμπορικής συμφωνίας που έχει συνάψει μαζί του, είτε ορίζει τρίτους προμηθευτές από τους οποίους θα πρέπει οι Λήπτες να αγοράσουν το προϊόν.

Η μορφή του Franchising Διανομής είναι η πιο διαδεδομένη διεθνώς, εξαιτίας της πρακτικότητας που την χαρακτηρίζει και στην ουσία ο Δότης είναι ένας χονδρέμπορος, ο οποίος διαθέτει τα προϊόντα του στην αγορά διαμέσου του δικτύου του. Παραδείγματα τέτοιων δικτύων είναι: *Goody's, Mc Donald's, Wendy's, Lebel, Igloo, Cook Shop, La Pasteria, Αφισόραμα, Folli-Follie, Body Shop* κ.τ.λ.

Ακόμη σε πολλές περιπτώσεις, παρατηρούμε το συνδυασμό των δυο προαναφερθέντων υποκατηγοριών, δηλαδή ο Δότης μπορεί να προμηθεύει τους Λήπτες του με προϊόντα δικά του αλλά και τρίτων προμηθευτών.

### **3.2. Franchising Υπηρεσιών**

Χρησιμοποιώντας τη μορφή αυτή, ο Λήπτης εκμεταλλεύεται το πακέτο Franchise, μέσα από το γραφείο ή το κατάστημά του που έχει ενταχθεί στο δίκτυο του Δότη. Οι υπηρεσίες απευθύνονται σε τελικούς χρήστες, όπου για την παροχή των υπηρεσιών ακολουθείται πιστά η μέθοδος του Δότη. Η **τεχνογνωσία** παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην μορφή αυτή και λιγότερο σημαντικό στο Franchising Διανομής. Ακόμη ιδιαίτερη σημασία αποκτά το **Σήμα Υπηρεσιών**, αφού δηλώνει την ιδιαιτερότητα της παρεχόμενης τεχνογνωσίας του Δότη. Παραδείγματα αυτού του τύπου Franchising θεωρούνται επιχειρήσεις όπως: *Holiday Inn, Hilton, Hertz, Ευρωγνώση, Axon, Futurekids*, κ.τ.λ.

Η μορφή αυτή αναπτύσσεται ταχύτατα στο εξωτερικό αλλά και στη χώρα μας, αφού το κόστος δημιουργίας και λειτουργίας ενός καταστήματος από το Λήπτη, είναι αισθητά μικρότερο, από το να επιλέξει να δημιουργήσει μια επιχείρηση Franchising Διανομής ή Προϊόντων.

### **3.3. Μεικτό Franchising**

Σήμερα είναι συνηθισμένο φαινόμενο, να συνδυάζονται στενά μέσα στο ίδιο δίκτυο Franchising η διανομή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών. Αυτό γίνεται γιατί συνήθως οι πωλήσεις των προϊόντων υποστηρίζονται πολλές φορές από την παροχή κάποιας υπηρεσίας. Πρέπει να σημειωθεί πως τις περισσότερες φορές για πρακτικούς λόγους, δεν είναι δυνατόν να διαχωριστούν αυτές οι δύο δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση των εστιατορίων και των cafe - ζαχαροπλαστείων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα επιχειρήσεων Μεικτού Franchising είναι: *Pizza Hut, Brazilian Cafe, Papagalino, Flocafé, Γερμανός, E-Motion, Hondos Center, Beauty Shop, Piscines Ideals, Mark-Aalen* κ.λπ.

### **3.4. Βιομηχανικό Franchising**

Αναφέρεται στη Σύμβαση βάσει της οποίας ο Λήπτης κατασκευάζει ο ίδιος σύμφωνα με τις υποδείξεις του Δότη, προϊόντα τα οποία πουλά με το Εμπορικό Σήμα του Δότη. Στη συμφωνία αυτή μπορεί να υπάρχει και σχετική

ρήτρα για μεταποίηση κάποιων προϊόντων από το Λήπτη. Ο Δότης και ο Λήπτης είναι οι δύο παραγωγοί και αν ο Λήπτης μεταποιεί κάποια προϊόντα, στη σχετική Σύμβαση υπάρχουν συνήθως ρήτρες μεταφοράς τεχνολογίας, αδειών εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας, παροχής πρώτων υλών κ.τ.λ. Ο κυριότερος σκοπός αυτού του τύπου Franchising, είναι η μαζική διάθεση προϊόντων από έναν Βιομήχανο – Παραγωγό και ιδιαίτερα σε αγορές απομακρυσμένες από το Δότη. Με αυτόν τον τρόπο Franchising, ο Δότης επωφελείται γιατί δεν χρειάζεται να κάνει μεγάλες επενδύσεις για δημιουργία και ανάπτυξη μονάδων παραγωγής σε απομακρυσμένες αγορές από τη δική του, ενώ από τη μεριά του ο Λήπτης εκμεταλλεύεται (επωφελείται) τη μεγάλη φήμη του Εμπορικού Σήματος των προϊόντων του Δότη.

Η συγκεκριμένη αυτή μορφή όμως κρύβει και διάφορους κινδύνους για τον Δότη όπως:

- ⚠ Μπορεί ο Λήπτης αφού είναι απομακρυσμένος από τις αγορές του Δότη, να γίνει ανταγωνιστικός, ζημιώνοντας ανεπανόρθωτα το Δότη.
- ⚠ Αν ο Λήπτης δεν χρησιμοποιήσει σωστά την τεχνολογία και τις μεθόδους του Δότη, μπορεί να βλάψει τη φήμη των προϊόντων του Δότη σε σημαντικό βαθμό.

### **3.5. Χρηματοδοτικό ή Διαχειριστικό Franchising**

Με αυτό το είδος Franchising, ο Δότης είναι κεφαλαιούχος, ο οποίος χρηματοδοτεί το Λήπτη και του αναθέτει την εξ ολοκλήρου διαχείριση μιας συγκεκριμένης επιχείρησης του δικτύου του. Εφαρμόζεται κυρίως στον ξενοδοχειακό τομέα και στον τομέα εστίασης. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα σε κεφαλαιούχους, να επενδύσουν στον τομέα του Franchising, χωρίς να ασχοληθούν με τη διαχείριση και επίσης οι υποψήφιοι Λήπτες, οι οποίοι στερούνται σημαντικών κεφαλαίων, μπορούν να εισέλθουν στο δίκτυο, αλλά πρέπει να είναι πρόθυμοι και ικανοί να αναλάβουν τη διαχείριση μιας επιχείρησης.

Ο επενδυτής (ο πιθανός Λήπτης) μπορεί να είναι ιδιοκτήτης κάποιου συγκεκριμένου καταστήματος ενός δικτύου Franchising, αλλά μπορεί επίσης να αναθέσει την διαχείριση του καταστήματος σε κάποιον τρίτο.



Τέλος το σημαντικότερο μειονέκτημα του Χρηματοδοτικού ή Διαχειριστικού Franchising είναι ότι η επιτυχία του εξαρτάται ολοκληρωτικά από τις διαχειριστικές ικανότητες του Λήπτη ή του τρίτου προσώπου, στο οποίο έχει ανατεθεί η διαχείριση του καταστήματος.

### **3.6. Μερικό Franchising**

Με αυτόν τον τρόπο, ο Δότης χρησιμοποιεί κάποιο συγκεκριμένο χώρο ενός καταστήματος τρίτου προσώπου, που όμως το κατάστημα αυτό δεν ανήκει σε κανένα δίκτυο Franchising. Έτσι διατίθενται τα προϊόντα του Δότη μέσα σε αυτό το συγκεκριμένο κατάστημα σύμφωνα με τη δική του μέθοδο πωλήσεων, προς το καταναλωτικό κοινό. Στο συγκεκριμένο κατάστημα χρησιμοποιούνται πάντα ιδιαίτεροι χώροι, με βάση τη συμφωνία μεταξύ των διαφόρων Δοτών και του ιδιοκτήτη του καταστήματος, για να πωληθούν τα προϊόντα τους. Η τεχνική αυτή είναι γνωστή διεθνώς ως **«shop in the shop»**.

Ο κύριος σκοπός της μεθόδου αυτής, είναι η συγκέντρωση πολλών και διαφορετικών προϊόντων Franchise, συνήθως μιας συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων στον ίδιο χώρο (π.χ. ένδυσης). Έτσι επωφελούνται και οι Δότες – Επιχειρηματίες αφού μπορούν να ανοίξουν πολλά μικρά «καταστήματα» με μειωμένο κόστος, αλλά επωφελούνται και οι καταναλωτές αφού επισκεπτόμενοι ένα μόνο κατάστημα, έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν πολλά και διαφορετικά επώνυμα προϊόντα. Η συγκεκριμένη τεχνική εφαρμόζεται σήμερα κυρίως στον τομέα της ένδυσης, όπου αποτελεί και εξαιρετικό μοχλό ανάπτυξης για τον κλάδο αυτό.

Πάντως πρέπει να σημειωθεί πως η τεχνική αυτή δεν ανταποκρίνεται τόσο στο αυθεντικό Franchising, αφού οι σχέσεις Δότη – Ληπτών διαφέρουν σημαντικά από τις σχέσεις σε ένα κλασσικό δίκτυο, αλλά οι σχέσεις θα ταίριαζαν περισσότερο στις σχέσεις Προμηθευτών – Λιανοπωλητών. Στην Ελλάδα η μορφή αυτή συναντάται σε ορισμένα μεγάλα πολυκαταστήματα όπως: *Λαμπρόπουλος, Attica, Factory Outlet* κ.λπ.

### **3.7. Συνεταιριστικό Franchising**

Σε αυτήν την περίπτωση ο Δότης συμμετέχει με ένα ποσοστό, συνήθως έως 50%, στο κεφάλαιο των επιχειρήσεων των Ληπτών του. Στις Η.Π.Α. παρατηρείται και το αντίθετο φαινόμενο, δηλαδή η ταυτόχρονη συμμετοχή των Ληπτών στο κεφάλαιο της επιχείρησης του Δότη. Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα εφαρμογής του παραπάνω τρόπου, είναι η εταιρεία *Jacadi*, η οποία είναι ευρέως γνωστή στον κόσμο του Franchising και χρησιμοποίησε αρκετά αυτόν τον τρόπο κεφαλαιουχικής σύνδεσης του Δότη με τους Λήπτες του.

Η μέθοδος αυτή δίνει τη δυνατότητα στο Δότη να ελέγχει αποτελεσματικότερα τους Λήπτες του, κρύβει όμως και ορισμένους σημαντικούς κινδύνους όπως:

- ✚ Η ενεργός συμμετοχή του Δότη στις επιχειρήσεις των Ληπτών του κατ' αυτόν τον τρόπο, «παραβιάζει» την έννοια της ανεξαρτησίας των Ληπτών, η οποία είναι από τις βασικότερες σε ένα δίκτυο Franchising.
- ✚ Επίσης δημιουργείται με αυτόν τον τρόπο το ακόλουθο παράδοξο σχήμα: Ο Δότης πλέον είναι ταυτόχρονα και Λήπτης, αφού του προστίθεται η ιδιότητα του συνεταίρου της επιχείρησης η οποία ως Λήπτης λειτουργεί το συγκεκριμένο κατάστημα του δικτύου.

Έτσι λοιπόν, είναι ευνόητο πως ο τρόπος αυτός λειτουργίας, μπορεί να οδηγήσει εύκολα σε συγκρούσεις επιχειρηματικών συμφερόντων, ενώ υπάρχει παράλληλα ο κίνδυνος «κατάρρευσης» ολόκληρου του δικτύου Franchising. Επομένως δεν θεωρείται η συγκεκριμένη μορφή ανάπτυξης μιας επιχείρησης με Franchising, ως ορθόδοξος και αποτελεσματικός τρόπος.

### **3.8. Franchising Συνδυασμού**

Το Combination Franchising ή Franchising Συνδυασμού αναπτύχθηκε στις Η.Π.Α. για να αντιμετωπισθούν τα προβλήματα που δημιουργούνταν στα δίκτυα, από τα υψηλά ενοίκια των καταστημάτων. Έτσι δύο ή τρεις ή και περισσότεροι Δότες αποφασίζουν να συνεργασθούν κάτω από την ίδια στέγη, σε έναν ενιαίο χώρο δηλαδή, όπου διαθέτουν τα προϊόντα τους και παρέχει ο καθένας τις δικές του υπηρεσίες.

Με αυτόν τον τρόπο Franchising μειώνονται τα λειτουργικά έξοδα και επίσης οι Δότες έχουν τη δυνατότητα (που χαρακτηρίζεται ως προνόμιο) να εγκατασταθούν σε ένα κατάστημα, το οποίο δεν θα μπορούσαν να μισθώσουν ο καθένας από μόνος του ξεχωριστά.

Πρέπει να αναφερθεί, πως υπάρχει και η περίπτωση ένα κατάστημα να ανήκει ήδη σε κάποιον Δότη και αυτός να εκμισθώσει κάποιο ή κάποια τμήματα του καταστήματός του σε άλλους Δότες, οπότε και πάλι θα έχουμε συνδυασμένη λειτουργία περισσότερων Franchise στον ίδιο χώρο.

Το Franchising Συνδυασμού μπορεί όμως να λειτουργήσει και με τη συνεργασία Ληπτών διαφορετικών δικτύων. Εδώ οι Λήπτες συστεγάζονται σε έναν ενιαίο χώρο και συναποφασίζουν στον τρόπο εμφάνισης και λειτουργίας του χώρου αυτού.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί πως με τη γενική εφαρμογή (σε όλες τις περιπτώσεις) της παραπάνω τεχνικής, εμφανίζεται ο κίνδυνος της δυσκολίας της επικοινωνίας, τόσο μεταξύ των Δοτών, όσο και μεταξύ των Ληπτών που δραστηριοποιούνται κάτω από την ίδια στέγη.

### **3.9. Franchising Μετατροπής**

Με το Franchising Μετατροπής ή Conversation Franchising, ο Λήπτης λειτουργεί ήδη τη δική του επιχείρηση, πριν ενταχθεί στο δίκτυο, όπου το αντικείμενο της επιχείρησής του είναι όμοιο με αυτό της επιχείρησης του Δότη. Χαρακτηριστικά παραδείγματα της μεθόδου αυτής είναι τα μεσιτικά γραφεία και τα γραφεία ταξιδίων. Εφαρμογή του Franchising Μετατροπής στη χώρα μας αποτελεί το δίκτυο της εταιρείας ταξιδίων «ΜΑΝΟΣ», όπου ορισμένα μέλη του είχαν τα δικά τους γραφεία ταξιδίων πριν ενταχθούν στο δίκτυο.

Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται συνήθως γιατί, ο Λήπτης ευελπιστώντας στη μεγιστοποίηση των κερδών του, μετατρέπει την επιχείρησή του σε επιχείρηση Franchising ενός δικτύου. Επίσης μπορεί να προβεί σε μια τέτοια απόφαση επειδή φοβάται πως εάν δεν το πράξει, θα αντιμετωπίσει σύντομα το σκληρό ανταγωνισμό κάποιου άλλου επιχειρηματία, ο οποίος θα ανοίξει κάποιο κατάστημα όμοιο με εκείνου στην ίδια περιοχή.

Το πιο σημαντικό πρόβλημα για το Δότη, είναι ότι πρέπει να πείσει τον νεοεισερχόμενο στο δίκτυο, ότι πρέπει να εγκαταλείψει πολλές από τις παλιές

μεθόδους λειτουργίας που χρησιμοποιούσε και να υιοθετήσει τις δικές του. Ακόμη πρέπει να σημειωθεί πως πολλές φορές ο υποψήφιος Λήπτης αντιμετωπίζει με κάποια καχυποψία το Δότη και ορισμένες φορές τελικώς, δεν υπογράφονται οι Συμβάσεις Franchising της περίπτωσης αυτής.

### **3.10. Πολλαπλό Franchising**

Πολύ συχνά όταν ένας Λήπτης έχει επιτυχημένη επιχειρηματική δράση μέσα σε ένα δίκτυο Franchising, ο Δότης του δίνει την άδεια να ανοίξει και να λειτουργήσει και άλλα καταστήματα, είτε στην ίδια περιοχή με το αρχικό, είτε σε διαφορετική περιοχή (που είναι και το συνηθέστερο).

Αυτός ο τύπος Franchising ευνοεί τη συνοχή του δικτύου και βοηθά στην εύκολη και αποδοτική μεταβίβαση τεχνογνωσίας μέσα στο δίκτυο. Ο Λήπτης επωφελείται επίσης, γιατί επιτυγχάνει με αυτόν τον τρόπο οικονομίες κλίμακας, ιδιαίτερα στα έξοδα διαχείρισης, διαφήμισης, και διατήρησης αποθεμάτων.

Από την άλλη όμως, ο Δότης αντιμετωπίζει τον κίνδυνο της δημιουργίας πολύ ισχυρών Ληπτών που πολλές φορές δεν ελέγχονται εύκολα και αν κάποιος από αυτούς εξέλθει από το δίκτυο, δημιουργούνται σοβαρότατα προβλήματα για ολόκληρο το δίκτυο και τον Δότη.

### **3.11. Franchising Υπαγωγής**

Με το Franchising Υπαγωγής, που είναι και το πιο διαδεδομένο στην πράξη, οι Λήπτες του δικτύου ελέγχονται άμεσα από το Δότη. Ο Δότης λειτουργεί ως «κεφαλή» του δικτύου και χαράσσει τη γενική επιχειρηματική πολιτική λαμβάνοντας τις σχετικές αποφάσεις. Σε αυτή τη μορφή ο Δότης είναι το μοναδικό κέντρο εξουσίας μέσα στο δίκτυο Franchising που αυτός δημιούργησε.

Με την τεχνική αυτή, αποθαρρύνεται από το Δότη η δημιουργία οποιασδήποτε σχέσης μεταξύ των Ληπτών, έτσι ώστε να αποφευχθεί η δημιουργία επικίνδυνων συμμαχιών, που μπορούν να κάνουν το δίκτυο ασταθές.

### **3.12. Franchising Σημάτων**

Το Franchising Σημάτων δημιουργήθηκε και εξελίχθηκε στις Η.Π.Α. Σε αυτόν τον τύπο, ένας Λήπτης ανήκει ταυτόχρονα σε ένα ή περισσότερα δίκτυα Franchising, ενώ έχει συνάψει σχετικές Συμβάσεις με περισσότερους του ενός Δότες. Έτσι μπορεί (ο Λήπτης) να διαθέτει τα προϊόντα ή και να παρέχει υπηρεσίες διαφορετικών επωνυμιών και εμπορικών σημάτων κάτω από την ίδια επαγγελματική στέγη. Η ανάγκη που οδηγεί σε αυτήν την επιλογή, είναι η ανάγκη προσέλκυσης περισσότερων ομάδων καταναλωτών (μεγαλύτερης και διαφορετικής πελατείας), καθώς και η προσπάθεια για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας στα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης του Λήπτη.

Ένα από τα μειονεκτήματα για το Δότη, είναι ότι κινδυνεύει σημαντικά να χάσει τον έλεγχο του Λήπτη, με αποτέλεσμα, πολλές φορές, να μην τηρούνται οι προδιαγραφές λειτουργίας της επιχείρησης του δεύτερου (κάτι το οποίο ίσως δεν παρατηρείται συχνά). Ακόμη ο Λήπτης εάν διαπιστώσει πως κάποιο προϊόν / υπηρεσία είναι επικερδέστερο από τα άλλα, ίσως επικεντρώσει την προσοχή του σε αυτό, προωθώντας το περισσότερο και αγνοώντας την εξίσου μεγέθους προώθηση και των άλλων προϊόντων. Με απλά λόγια ίσως ο Λήπτης χάσει το κίνητρο της εξίσου προώθησης όλων των προϊόντων του. Από τη μεριά τους οι Δότες ίσως βρεθούν σε κατάσταση σύγκρουσης συμφερόντων, ακόμη και αν τα προϊόντα τους είναι συμπληρωματικά μεταξύ τους. Επιπροσθέτως, ο κάθε Δότης αντιμετωπίζει τον κίνδυνο να συνδεθεί το όνομα της επιχείρησής του με μια πιθανή αποτυχία της επιχείρησης άλλου Δότη, στο δίκτυο του οποίου επίσης ανήκει ο συγκεκριμένος Δότης. Τέλος αναφέρεται, πως προβλήματα δημιουργούνται και κατά τη διαφήμιση των διαφόρων προϊόντων, αφού είναι πρακτικώς αδύνατο να υπάρξει μια κοινή διαφημιστική πολιτική από τους διάφορους Δότες, ώστε να εφαρμοστεί από τους Λήπτες.

### **3.13. Franchising Ισότιμης Συνεργασίας**

Η δομή αυτής της μορφής Franchising είναι εντελώς αντίθετη με αυτή του Franchising Υπαγωγής. Εδώ ισχύει η **Αρχή της Ισότιμης Συνεργασίας μεταξύ Δότη και Ληπτών του δικτύου**. Έτσι αντί να κυριαρχεί απόλυτα ο Δότης, επικρατεί αμοιβαία κατανόηση και συμμετοχή των Ληπτών στις αποφάσεις του δικτύου. Ο Δότης και οι Λήπτες συσκέπτονται και αποφασίζουν

από κοινού, για όλα τα θέματα, όσων αφορά τη λειτουργία και ανάπτυξη του δικτύου, το οποίο αντιμετωπίζουν σαν μια κοινή επιχείρηση. Αξίζει να σημειωθεί ακόμη, πως με τη μορφή αυτή δημιουργούνται στενές σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των Ληπτών, οι οποίοι συνεργάζονται στενά σε θέματα όπως: εκπαίδευση, ανταλλαγή προσωπικού, κ.τ.λ.

Συνοψίζοντας λοιπόν, παρατηρούμε πως το Franchising Ισότιμης Συνεργασίας διαφέρει από το Franchising Υπαγωγής, αναφορικά με τις εσωτερικές σχέσεις μεταξύ των μελών του δικτύου, όπου αυτό επηρεάζει και ολόκληρη την λειτουργία του. Δυστυχώς η τεχνική αυτή είναι ελάχιστα διαδεδομένη στην Ελλάδα.

## 4. Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING

---

### 4.1. Η Οικονομική Διάσταση

Για να αναλύσουμε την οικονομική διάσταση του Franchising, θα πρέπει να αναφέρουμε πως κάθε Σύμβαση Franchising περιέχει τρία οικονομικά στοιχεία τα οποία είναι τα εξής:

- ↓ **Το οικονομικό κόστος** που εμφανίζεται για το Λήπτη κατά την ένταξή του σε ένα δίκτυο Franchising και ενώ ξεκινά την επιχειρηματική του δραστηριότητα.
- ↓ **Τη διαρκή οικονομική επιβάρυνση** του Λήπτη καθ' όλη τη διάρκεια της συμβατικής του σχέσης με το Δότη, έτσι ώστε να μπορεί να παραμένει ως μέλος του δικτύου.
- ↓ **Την οικονομική συνεισφορά για τη διαφήμιση** του Δότη από το Λήπτη.

Στην πρώτη περίπτωση αναφερόμαστε στο λεγόμενο Δικαίωμα Εισόδου στο σύστημα Franchising, στη δεύτερη περίπτωση γίνεται αναφορά στα Διαρκή Δικαιώματα, ενώ στη τρίτη, εννοούμε τη διαφημιστική εισφορά του Λήπτη.

Στο Franchising, η πηγή εσόδων του Λήπτη είναι η λειτουργία του καταστήματός του. Η πηγή εσόδων του Δότη είναι η παραχώρηση της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising (δικαιώματα βιομηχανικής – πνευματικής ιδιοκτησίας και τεχνογνωσία), η παροχή υπηρεσιών διαρκούς υποστήριξης στο Λήπτη και τέλος η πώληση των προϊόντων του στον Λήπτη (Franchise Διανομής).

Για να μπορεί να επωφελείται ο Λήπτης από την ένταξή του σε κάποιο δίκτυο, θα πρέπει η λειτουργία της επιχείρησής του μέσα στο δίκτυο να του αποφέρει τέτοιο εισόδημα έτσι ώστε:

1. Να μπορεί να αποσβέσει σε ένα εύλογο διάστημα το αρχικό κεφάλαιο που επένδυσε.
2. Να αμείβεται για την προσωπική του εργασία.
3. Να μπορεί να καταβάλει στο Δότη τα συμφωνηθέντα ποσά.

4. Να εισπράττει ένα λογικό ποσό κερδών (Απόδοση επενδυθέντος κεφαλαίου)

Όσον αφορά στο Δότη, θα πρέπει η λειτουργία του δικτύου να του αποφέρει ένα τέτοιο εισόδημα ώστε:

1. Να καλύπτει τα γενικά του έξοδα.
2. Να κερδίζει ένα λογικό ποσό από την παροχή των υπηρεσιών του στο Δίκτυο.

#### **4.2. Το Δικαίωμα Εισόδου (Entry fee)**

Δικαίωμα Εισόδου σε ένα δίκτυο Franchising, είναι η ύπαρξη πρόβλεψης για την πληρωμή από το Λήπτη στο Δότη ενός συγκεκριμένου ποσού, το οποίο ορίζεται ως Δικαίωμα Εισόδου. Συνήθως η πληρωμή αυτού του ποσού γίνεται εφάπαξ και ταυτόχρονα με την υπογραφή της Σύμβασης Franchising, ορισμένες φορές όμως γίνεται συμφωνία για πληρωμή του παραπάνω ποσού σε δόσεις.

Το Δικαίωμα Εισόδου καταβάλλεται από το Λήπτη στο Δότη, ως αντάλλαγμα για:

1. Την είσοδό του στο δίκτυο μιας επώνυμης επιχείρησης και τη λειτουργία της δικής του επιχείρησης.
2. Την παραχώρηση της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δότη.
3. Την άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης της τεχνογνωσίας του Δότη.
4. Τα έξοδα που είχε ο Δότης για να επιλέξει το συγκεκριμένο Λήπτη, (δημοσιεύσεις, συνεντεύξεις, έλεγχος οικονομικών στοιχείων κ.τ.λ.)
5. Για τα έξοδα της βασικής αρχιτεκτονικής μελέτης, για τον τρόπο διαμόρφωσης του καταστήματος του Λήπτη, τα οποία βαραίνουν τον Δότη.
6. Τα έξοδα που βάρυναν το Δότη για να ετοιμάσει όλα τα απαραίτητα σχετικά έγγραφα (νομικά, λογιστικά έξοδα κ.τ.λ.)
7. Την παραχώρηση εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.



Ο υπολογισμός από το Δότη, του ποσού του Δικαιώματος Εισόδου δεν είναι εύκολος. Στην πράξη πολλές φορές ο καθορισμός αυτός γίνεται με βάση το τι συνηθίζεται στην αγορά, χωρίς να δίνεται βάση σε περαιτέρω λεπτομέρειες και ιδιαιτερότητες. Μια σχετικά απλή και αποτελεσματική μέθοδος για τον υπολογισμό του Δικαιώματος Εισόδου είναι η ακόλουθη:

- Αρχικά ο Δότης συντάσσει ένα λεπτομερή κατάλογο με τις παροχές του.
- Έπειτα αποτιμά συνολικά τις παροχές, αλλά και κάθε μια ξεχωριστά.

Θεωρητικά το ποσό του Δικαιώματος Εισόδου θα πρέπει να είναι ίσο με τη συνολική αποτίμηση των παροχών του Δότη προς το Λήπτη, όμως είναι πιθανό το ποσό αυτό να είναι αρκετά υψηλό, με αποτέλεσμα να είναι αποτρεπτικό για την προσέλκυση νέων Ληπτών στο δίκτυο. Έτσι στον υπολογισμό του ποσού θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, εκτός από την αξία των ήδη αποτιμημένων παροχών, και η ιδιαιτερότητα της περιοχής που παραχωρείται στο Λήπτη, μέσα στην οποία θα λειτουργήσει την επιχείρησή του (τοπικός ανταγωνισμός, βιοτικό επίπεδο κ.τ.λ.). Ακόμη παρατηρείται, πως το ποσό του Δικαιώματος Εισόδου αυξάνει όταν εξαπλώνεται περαιτέρω το δίκτυο και όταν αυξάνεται η εμπορική του φήμη. Τέλος πρέπει να αναφερθεί πως το ποσό του Δικαιώματος Εισόδου δεν θα πρέπει να υπερβαίνει το 5 έως 10% του ποσού της αρχικής επένδυσης του Λήπτη.

### **4.3. Τα Διαρκή Δικαιώματα (Royalties)**

Οι περισσότερες Συμβάσεις Franchising αναφέρονται στα Διαρκή Δικαιώματα, τα οποία είναι χρηματικά ποσά που πληρώνει ο Λήπτης στο Δότη σε τακτά χρονικά διαστήματα και καθ' όλη τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης. Τα ποσά αυτά έχουν τη μορφή ποσοστών, συνήθως επί του κύκλου εργασιών (όπου είναι και ο συνηθέστερος τρόπος υπολογισμού των ποσών) της επιχείρησης του Λήπτη μετά την αφαίρεση των σχετικών φόρων. Τα ποσά αυτά καταβάλλονται σε **μηνιαία ή τριμηνιαία** βάση και μπορεί να διαφέρουν από δίκτυο σε δίκτυο και εξαρτώνται από το είδος παροχών του Δότη, τις συνθήκες που επικρατούν στη συγκεκριμένη αγορά, τη φήμη του δικτύου και από το αν ο Δότης είναι ταυτόχρονα και προμηθευτής των προϊόντων του

Λήπτη (Franchising Διανομής). Μάλιστα ορισμένες φορές παρατηρείται, να αρκείται ο Δότης στα ποσά που εισπράττει από την πώληση των προϊόντων του στο Λήπτη και να μην του επιβάλλει πληρωμή Διαρκών Δικαιωμάτων. Σημειώνεται πως η τελευταία τακτική συνήθως δεν κρίνεται σωστή.

Άλλοι τρόποι υπολογισμού των Διαρκών Δικαιωμάτων είναι:

- ✚ **Ποσοστό επί του ποσού των αγορών** των προϊόντων, που πραγματοποιεί ο Λήπτης από το Δότη.
- ✚ **Ποσοστό επί των κερδών της επιχείρησης του Λήπτη**, όπου για να δημιουργείται επιπλέον κίνητρο για το Λήπτη, πολλές φορές το ποσοστό αυτό είναι κυμαινόμενο και αντιστρόφως ανάλογο με τα κέρδη του Λήπτη.
- ✚ **Συγκεκριμένο και σταθερό ποσό** που καταβάλλεται σε μηνιαία ή τριμηνιαία βάση και παρατηρείται κυρίως στον τομέα της Εστίασης.

Πάντως οι συνηθέστεροι τρόποι υπολογισμού των Διαρκών Δικαιωμάτων είναι υπό την μορφή ποσοστού είτε επί του κύκλου εργασιών, είτε επί των αγορών. Αξίζει να αναφερθεί, σύμφωνα με έρευνα που διενεργήθηκε στην Ελλάδα από την εταιρεία «ICAP A.E.» το 1998, πως το 33,7% των Δοτών χρεώνει ποσοστό επί των πωλήσεων, ενώ το 17,9% χρεώνει ποσοστό επί των παραγγελιών.

Τέλος, τα Διαρκή Δικαιώματα καταβάλλονται από τον Λήπτη στον Δότη για:

1. Τη διαρκή παροχή υπηρεσιών υποστήριξης, από το Δότη στο Λήπτη. π.χ. λογιστική – φοροτεχνική υποστήριξη, μηχανοργάνωση, προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών κ.τ.λ.
2. Τη διαρκή ανανέωση της τεχνογνωσίας και της εφαρμογής νέων επιχειρηματικών και οργανωτικών μεθόδων, έτσι ώστε να διατηρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του δικτύου.
3. Τη συνεχή εκπαίδευση του Λήπτη στις νέες μεθόδους του συστήματος Franchising.

#### 4.4. Η εισφορά για τη διαφήμιση

Στην εποχή μας η διαφήμιση διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην προώθηση των προϊόντων και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Έτσι λοιπόν και τα δίκτυα Franchising την χρησιμοποιούν ως μέσο ανάπτυξης και προώθησης των προϊόντων τους. Χαρακτηριστικά, οι Συμβάσεις Franchising περιλαμβάνουν προβλέψεις για τη διαφήμιση, τόσο για τα διατιθέμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες, όσο για το ίδιο το δίκτυο. Σύμφωνα με την έρευνα του CECOD στην Γαλλία, το 68% των συμβάσεων, προβλέπουν ότι η οικονομική συμμετοχή του Λήπτη στο διαφημιστικό πρόγραμμα του Δότη περιλαμβάνεται στο ποσοστό που αναφέρεται στα Διαρκή Δικαιώματα. Στη χώρα μας το 53,7% των Δοτών χρεώνει στο Λήπτη κάποιο ποσοστό στη διαφήμιση.

Υπάρχουν τρία είδη διαφημίσεων που προβλέπονται σε μια Σύμβαση Franchising και είναι τα ακόλουθα:

- ↓ **Η εθνική διαφήμιση:** η οποία γίνεται από το Δότη με την οικονομική συμμετοχή των Ληπτών.
- ↓ **Η τοπική διαφήμιση:** η οποία γίνεται από τους Λήπτες, που συνήθως υποχρεώνονται να δαπανούν ετησίως ένα συγκεκριμένο ποσοστό επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησής τους.
- ↓ **Η διαφήμιση πριν την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης του Λήπτη:** η οποία πραγματοποιείται σε τοπική κλίμακα, ενώ υποχρεώνεται ο Λήπτης να καταβάλλει ένα προκαθορισμένο ποσό γι' αυτήν.

#### 4.5. Franchising και Χρηματοδότηση

Οι τράπεζες διεθνώς, από νωρίς διαπίστωσαν τα σημαντικά πλεονεκτήματα από την εμπλοκή τους στη χρηματοδότηση των δικτύων Franchising. Έτσι αφού το Franchising αποδεδειγμένα αποτελεί έναν από τους ασφαλείς οικονομικούς τρόπους ανάπτυξης μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας, για αυτόν το λόγο, πολλές ξένες τράπεζες ασχολήθηκαν με τη χρηματοδότηση αυτής της οικονομικής μεθόδου. Ενδεικτικά αναφέρεται, πως στην Αγγλία πρώτη η τράπεζα *NatWest* το 1981 δημιούργησε ένα ιδιαίτερο τμήμα για τη χρηματοδότηση των δικτύων και ακολούθησαν και άλλες τράπεζες όπως η *Royal Bank of Scotland*, η *Midland Bank* κ.α. Στην Γαλλία η *Credit Lyonnais*, η

*BNP* και η *Société Générale* ασχολήθηκαν ιδιαίτερα με τον τομέα αυτό, ενώ και άλλες ευρωπαϊκές τράπεζες άρχισαν να ασχολούνται με τη χρηματοδότηση του θεσμού ποιο συστηματικά. Στις Η.Π.Α., λόγω των περιορισμών της τραπεζικής νομοθεσίας, η χρηματοδότηση των δικτύων Franchising δεν αναπτύχθηκε τόσο, συγκριτικά πάντα με την Ευρώπη.

Για να έχει το Franchising μιας χώρας επιτυχημένη πορεία, θα πρέπει να αντιμετωπιστεί ικανοποιητικά το **χρηματοδοτικό πρόβλημα των Ληπτών**. Για το λόγο αυτό οι ξένες τράπεζες δίνουν ιδιαίτερη βάση στα εξής σημεία:

- Δημιουργούν **Ειδικά Προγράμματα Franchising**, τα οποία περιλαμβάνουν χρηματοδοτικές και άλλες ειδικές υπηρεσίες που καλύπτουν όλες τις ανάγκες ενός δικτύου Franchising.
- Συντάσσουν **Ιδιαίτερες Συμβάσεις – Πλαίσια**, όπου υπογράφονται από το Δότη και περιλαμβάνουν: μορφές δανείων, τραπεζικά προϊόντα για το δίκτυο, ύψη επιτοκίων κ.τ.λ.
- Ο Λήπτης υποβάλλει την αίτησή του για χρηματοδότηση στην τράπεζα, όπου σε πρώτο στάδιο, το αρμόδιο στέλεχος της τράπεζας πραγματοποιεί έλεγχο για τη βασιμότητα του αιτήματος. Ανάλογα με το αποτέλεσμα του ελέγχου, η αίτηση περνά από το τμήμα Franchising της τράπεζας όπου αποφασίζει για το αν θα χρηματοδοτήσει τον Λήπτη ή όχι.

Οι Ειδικές αυτές Συμβάσεις - Πλαίσια έχουν πλεονεκτήματα για τον Δότη, τον Λήπτη και τις τράπεζες όπως:

1. Εξασφαλίζονται χρηματοδοτικοί πόροι για τους νέους Λήπτες.
2. Μειώνεται το χρηματοδοτικό κόστος των Ληπτών, αφού τα επιτόκια, οι προμήθειες και άλλοι όροι δανεισμού είναι ευνοϊκότεροι σε σχέση με μεμονωμένους πελάτες.
3. Ενισχύεται η ελκυστικότητα του πακέτου Franchising του Δότη.
4. Υπάρχει ενιαία αντιμετώπιση του δικτύου από όλα τα υποκαταστήματα της τράπεζας.
5. Η τράπεζα αποκτά επαφή με περισσότερους πελάτες (δηλαδή τα μέλη ενός δικτύου) και έτσι βελτιώνει σημαντικά το περιθώριο κέρδους της.

Ακόμη, αξίζει να αναφερθεί πως οι ξένες τράπεζες έχουν θεσπίσει κάποια συγκεκριμένα κριτήρια για την αξιολόγηση του Δότη, του Λήπτη και του συστήματος Franchising, πριν προχωρήσουν στη χρηματοδότηση ενός δικτύου.

#### **A) Κριτήρια Αξιολόγησης του Δότη και του Συστήματος Franchising:**

1. Η φήμη και η φερεγγυότητα του Δότη
2. Η πρωτοτυπία του Συστήματος
3. Η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος - υπηρεσίας
4. Ο βαθμός τυποποίησης του Συστήματος Franchising
5. Η αποδοτικότητα του συστήματος
6. Η πληρότητα του πακέτου Franchising (εάν είναι επαρκές)
7. Η ποιότητα του management και εάν είναι επαρκής η υποδομή
8. Η ύπαρξη Σχεδίου Ανάπτυξης Εργασιών (Marketing Plan)
9. Η ύπαρξη και λειτουργία καταστημάτων τουλάχιστον για 2 χρόνια και με επιτυχή αποτελέσματα.

Επίσης οι τράπεζες εξετάζουν εάν το Σύστημα Franchising είναι απλό και κατανοητό, έτσι ώστε να μη χρειάζονται ειδικές γνώσεις για την εφαρμογή του στην πράξη, αλλά πρέπει να είναι, κυρίως, απλό - κατανοητό και να μπορεί να τυποποιηθεί με κάποια σχετική ευκολία.

#### **B) Κριτήρια Αξιολόγησης του Λήπτη**

1. Οι επαγγελματικές γνώσεις και εμπειρίες του Λήπτη
2. Η επάρκεια των Ιδίων Κεφαλαίων
3. Η τοποθεσία που θα εγκατασταθεί η επιχείρηση του Λήπτη
4. Η προβλεπόμενη ζήτηση για το προϊόν - υπηρεσία για τα προσεχή 3-5 χρόνια
5. Η μελλοντική αποδοτικότητα και ρευστότητα της επιχείρησης.

Τέλος, είναι αξιοσημείωτο, πως δίνεται μεγάλη προσοχή από τις ξένες τράπεζες στον ρυθμό ανάπτυξης του δικτύου. Ο υπερβολικά ταχύς ρυθμός ανάπτυξης ενός δικτύου, είναι πιθανό να δημιουργήσει προβλήματα ρευστότητας για το Δότη, με δυσάρεστες συνέπειες για ολόκληρο το δίκτυο.

Τα κυριότερα δικαιολογητικά που ζητούν οι τράπεζες από το Λήπτη που υποβάλλει αίτημα προς χρηματοδότηση είναι:

- 📌 Το Πρόγραμμα Δράσεως της επιχείρησής του (Business Plan).
- 📌 Το Ταμειακό του Πρόγραμμα (Cash-Flow).
- 📌 Τον προϋπολογισμό έναρξης της επιχείρησής του.
- 📌 Την κατάσταση των ατομικών του περιουσιακών στοιχείων.

Οι τράπεζες θεωρούν τις χρηματοδοτήσεις των Ληπτών ενός δικτύου πολύ χαμηλότερου κινδύνου, από τις χρηματοδοτήσεις νέων ή ανεξάρτητων επιχειρήσεων που δεν είναι μέλη κάποιου δικτύου. Πραγματικά, στατιστικές μελέτες δείχνουν πως οι επιχειρήσεις των Ληπτών προσεγγίζουν το «Νεκρό Σημείο» μέσα στους πρώτους 12-15 μήνες λειτουργίας τους, ενώ ο γενικός κανόνας είναι η τριετία. Επίσης, οι επιχειρήσεις των Ληπτών έχουν αποδειχθεί ανθεκτικότερες σε περιόδους οικονομικής ύφεσης από τις άλλες επιχειρήσεις.

Γεγονός είναι πάντως πως οι τράπεζες προτιμούν να χρηματοδοτούν ήδη επώνυμα δίκτυα Franchising ή έστω μικρά δίκτυα, που όμως θα έχουν λειτουργήσει με επιτυχία δυο καταστήματα, για τουλάχιστον δυο χρόνια.

Στην Ελλάδα δυστυχώς έως σήμερα, ο Τραπεζικός Τομέας δεν έχει αντιμετωπίσει το θεσμό του Franchising όπως θα έπρεπε, αφού οι τράπεζες της χώρας μας, μάλλον δεν έχουν κατανοήσει τα πλεονεκτήματα που τους προσφέρει η ενασχόλησή τους με τη χρηματοδότηση των δικτύων Franchising.

#### **4.6. Franchising και Χρηματιστήριο**

Η γενικά θετική πορεία των διεθνών χρηματιστηριακών αγορών, είχε πολύ ευνοϊκές επιπτώσεις για τα δίκτυα Franchising τα τελευταία χρόνια. Παρατηρείται πως οι τιμές των μετοχών των μεγάλων διεθνών δικτύων, δεν παρουσιάζουν μεγάλες διακυμάνσεις ακόμα και σε περιόδους οικονομικών κρίσεων. Η ολοένα και μεγαλύτερη εξάπλωση στην αγορά, των εταιρειών που αναπτύσσονται με Franchising, τους επιτρέπει να έχουν καλά οικονομικά αποτελέσματα σε σταθερό επίπεδο, με αποτέλεσμα τις υψηλές αποδόσεις των μερισμάτων τους και την εμπιστοσύνη των μικροεπενδυτών.

## 5. Η ΕΜΠΟΡΙΚΗ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

---

### 5.1. Τα Πλεονεκτήματα του Franchising

#### A) Για το Δότη

##### 1. Ταχεία ανάπτυξη και εξάπλωση της επιχείρησής του:

Ο Δότης εισπράττει από τους Λήπτες τα χρηματικά ποσά των **Δικαιωμάτων Εισόδου** και των **Διαρκών Δικαιωμάτων**. Έτσι με τα κεφάλαια αυτά μπορεί να υποστηρίξει και να αναπτύξει το δίκτυό του. Επιπλέον με το κεφάλαιο που σχηματίζεται από τη **συνεισφορά των Ληπτών στη διαφήμιση**, οργανώνει διαφημιστικά προγράμματα τα οποία διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο στην εξάπλωση του δικτύου Franchising.

##### 2. Γρήγορη αύξηση της Φήμης και Πελατείας του Δότη:

Καθώς σε ένα δίκτυο, τα σημεία πώλησης πολλαπλασιάζονται, το δίκτυο εξαπλώνεται στις αγορές της επικράτειας αλλά και του εξωτερικού. Ο Δότης αφού έχει πλέον τη δυνατότητα να ιδρύει καταστήματα στα κυριότερα σημεία των τοπικών αγορών (από εμπορική άποψη), μπορεί κατ' αυτόν τον τρόπο να περιορίζει τη δράση των ανταγωνιστών του.

##### 3. Δημιουργία Οικονομιών Κλίμακας:

Όσο εξαπλώνεται ένα δίκτυο, τόσο περισσότερο **αυξάνονται οι ποσότητες** των παραγόμενων προϊόντων, των ειδών εξοπλισμού, των εξαρτημάτων που αγοράζονται από τα μέλη του κ.τ.λ. Ταυτόχρονα επιτυγχάνεται **μείωση του κόστους** στις πιο σημαντικές διαδικασίες του δικτύου, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας, οι οποίες είναι ένα από τα βασικά στοιχεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Δότη.

##### 4. Άμεση – Έγκυρη πληροφόρηση για τις τάσεις της Αγοράς:

Ο Δότης έχει την ικανότητα, μέσω ενός άρτια οργανωμένου δικτύου, να ενημερώνεται άμεσα και συνεχώς, για τις τοπικές καταναλωτικές συνήθειες και να προσαρμόζει την επιχειρηματική του στρατηγική προς αυτή την κατεύθυνση.

#### **5. Άμεσος Έλεγχος Διανομής προϊόντων – Παροχής υπηρεσιών:**

Το σύστημα Franchising, επιτρέπει στον Δότη να ασκεί άμεσο έλεγχο στις επιχειρηματικές δραστηριότητες των Ληπτών του. Έτσι μπορεί να εφαρμόζει ένα ενιαίο σύστημα διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό.

#### **6. Εξασφάλιση διαρκούς πελατειακής ροής:**

Οι σύγχρονοι καταναλωτές ενδιαφέρονται πλέον για άριστη ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών, καλή σχέση τιμής – ποιότητας προϊόντος, επώνυμα προϊόντα, άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση, ευκολία στην διανομή – παράδοση κ.τ.λ. Οι Λήπτες με στόχο την κερδοφορία καλύπτουν αυτές τις ανάγκες των καταναλωτών, έτσι επιτυγχάνεται διαρκής πελατειακή ροή για το δίκτυο, με εμφανή πλεονεκτήματα για το Δότη.

#### **7. Δημιουργία υψηλών κερδών χωρίς την επένδυση σημαντικών Κεφαλαίων**

#### **8. Αύξηση της εμπορικής αξίας της επιχείρησης του Δότη:**

Είναι ευκόλως εννοούμενο, πως ενώ πολλαπλασιάζονται τα καταστήματα του δικτύου αυξάνεται η **Φήμη και Πελατεία**, άρα η επιχείρηση του Δότη αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη εμπορική αξία.

#### **9. Δημιουργία ευέλικτου επιχειρηματικού οργανισμού:**

Σε ένα δίκτυο με **κέντρο λήψης αποφάσεων το Δότη** και με **ανθρώπινο δυναμικό τους Λήπτες** που δρουν γρήγορα και αποφασιστικά εξυπηρετώντας τα συμφέροντά τους, η οργάνωση και η λειτουργία του δικτύου γίνεται πιο ευέλικτη, με αποτέλεσμα την εμπορική επιτυχία του δικτύου Franchising.

#### **10. Εύκολη πρόσβαση στο Χρηματοπιστωτικό σύστημα:**

Μια επιχείρηση όταν αναπτύσσεται με επιτυχία, μπορεί να εξασφαλίσει ευνοϊκούς όρους χρηματοδότησης από τις τράπεζες. Επίσης όταν φτάσει πλέον στο στάδιο της υγιούς ανάπτυξης, μπορεί να εισέλθει στο Χρηματιστήριο.



## **B) Για το Λήπτη**

**1. Ο Λήπτης εντάσσεται σε ένα επώνυμο επιχειρηματικό σύστημα και ωφελείται από τη Φήμη και Πελατεία του συστήματος αυτού.**

Έτσι αποκτά το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες Ομοειδείς επιχειρήσεις που όμως δεν λειτουργούν κάτω από ένα παρόμοιο ενιαίο σύστημα.

**2. Ο Λήπτης υποστηρίζεται συνεχώς από το Δότη και έτσι βρίσκει λύσεις σε προβλήματα που άλλοτε μπορεί να φάνταζαν δυσεπίλυτα.**

**3. Ο Λήπτης επωφελείται από τις Οικονομίες Κλίμακας του δικτύου και έτσι μπορεί να διαθέτει τα προϊόντα – υπηρεσίες του σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές.**

Ακόμη κατ' αυτόν τον τρόπο μπορεί να περιορίζει τα λειτουργικά Του έξοδα.

**4. Ο Λήπτης επωφελείται από τη Διαφήμιση του Δότη σε εθνική και διεθνή κλίμακα με χαμηλή οικονομική επιβάρυνση.**

**5. Ο Λήπτης απολαμβάνει τις υπηρεσίες του Δότη όπως:**

**Χρήση εμπορικών σημάτων, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, μεθόδων Οργάνωσης & διοίκησης, κ.τ.λ.**

Ο Λήπτης αποκτά όλα αυτά τα δικαιώματα (τις υπηρεσίες του Δότη), αναλογικά και με χαμηλή οικονομική επιβάρυνση.

**6. Ο Λήπτης παραμένει ανεξάρτητος επιχειρηματίας.**

**7. Έχει άμεση πρόσβαση στο πληροφοριακό υλικό που συγκεντρώνει ο Δότης από όλους τους Λήπτες του.**

Οι πληροφορίες αυτές περιλαμβάνουν: συνήθειες της αγοράς, συνθήκες της αγοράς κ.τ.λ.

8. Η επιχείρηση του Λήπτη, ως μέλος του δικτύου Franchising αποκτά Μεγαλύτερη ανθεκτικότητα σε περιόδους οικονομικών κρίσεων.

9. Παρέχεται ευκολότερη χρηματοδότηση από το Τραπεζικό σύστημα, εφόσον βρίσκεται η επιχείρηση του Λήπτη υπό την «ομπρέλα» ενός δικτύου Franchising.

#### Γ) Για τον καταναλωτή

1. Ο καταναλωτής μπορεί να αποκτήσει επώνυμα προϊόντα σε λογικές τιμές από όπου και αν βρίσκεται.

2. Ο καταναλωτής επωφελείται από τα νέα προϊόντα - υπηρεσίες που παρέχουν τα δίκτυα Franchising.

3. Ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων να προσαρμόζονται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του.

4. Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των δικτύων και των άλλων ανεξάρτητων ομοειδών επιχειρήσεων, ωφελεί τελικά τον καταναλωτή αφού έτσι επιτυγχάνονται μειώσεις των τιμών, καλύτερη ποιότητα στα προϊόντα - υπηρεσίες και καλύτερη εξυπηρέτηση.

### **5.2. Τα Μειονεκτήματα του Franchising**

Ο θεσμός του Franchising φυσικά και δεν απαλλάσσεται από ορισμένα μειονεκτήματα. Αυτά όμως έχουν μικρότερη σημασία σε σχέση με τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματά του, για το Δότη – Λήπτη – Καταναλωτή, κάτι το οποίο έχει αποδειχθεί πρακτικά από την τεράστια επιτυχία του θεσμού αυτού. Κάποια από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα του Franchising είναι τα εξής:

## **A) Για το Δότη**

**1. Ο Δότης πρέπει να λύνει καθημερινά, πολλά προβλήματα, τα οποία προέρχονται από τη διαφορετική νοοτροπία και χαρακτήρα των Ληπτών του.**

Έτσι πολλές φορές δημιουργούνται δυσεπίλυτα προβλήματα όσων Αφορά την οργάνωση του δικτύου.

**2. Η συνεχής αυξανόμενη τάση των Ληπτών για ανεξαρτητοποίηση σε σχέση με τον Δότη.**

**3. Η βιαστική επιλογή των Ληπτών ίσως δημιουργήσει μακροπρόθεσμα προβλήματα.**

**4. Η επιλογή των Ληπτών συνήθως είναι χρονοβόρα, δύσκολη και με σημαντικό κόστος.**

**5. Τα κέρδη του Δότη είναι μικρότερα από τα κέρδη του συνόλου των καταστημάτων των Ληπτών του (σχετικά με το αν θα διατηρούσε τα καταστήματα μόνος του).**

**6. Το ενδεχόμενο της αποχώρησης κάποιου Λήπτη και τη μετατροπή του σε ανταγωνιστή του Δότη.**

## **B) Για το Λήπτη**

**1. Μια λανθασμένη επιλογή Λήπτη από το Δότη, έχει αντίκτυπο και στη συνολική πορεία της επιχείρησης του Λήπτη.**

**2. Ο περιορισμός της επαγγελματικής ελευθερίας του Λήπτη και ο έλεγχος που υποχρεωτικά διεξάγεται από το Δότη.**

**3. Η επιχειρηματική πολιτική του Δότη ίσως επηρεάσει αρνητικά την Κερδοφορία της επιχείρησης του Λήπτη.**

### Γ) Για τον καταναλωτή

Το μειονέκτημα του Franchising για τον καταναλωτή παρουσιάζεται όταν οι πολιτικές των δικτύων **δεν ευνοούν τον ελεύθερο ανταγωνισμό**. Όπως για παράδειγμα στην περίπτωση που εφαρμόζεται σε ένα δίκτυο πολιτική ενιαίων τιμών λιανικής πώλησης στα προϊόντα. Αυτό μάλλον δεν ευνοεί τον τελικό χρήστη αφού δεν έχει την δυνατότητα να συγκρίνει και να επιλέξει φθηνότερα προϊόντα – υπηρεσίες. Επίσης στην περίπτωση που η πολιτική του δικτύου είναι η **απομόνωση κάποιων αγορών**, οι καταναλωτές παρεμποδίζονται λόγω του τόπου διαμονής τους και αναγκάζονται να προμηθευτούν τα προϊόντα – υπηρεσίες από μεσάζοντες ή τρίτους λόγω της απομακρυσμένης απόστασής τους από τα σημεία πώλησης του δικτύου. Το γεγονός αυτό επιφέρει φυσικά αύξηση στην τελική τιμή του προϊόντος, κάτι το οποίο δεν ωφελεί τον καταναλωτή.

## 5.3. Βασικές προϋποθέσεις δημιουργίας δικτύου Franchising

### 5.3.1. Ύπαρξη δικαιωμάτων πνευματικής – βιομηχανικής ιδιοκτησίας

Το Franchising προϋποθέτει την ύπαρξη δικαιωμάτων πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας και συγκεκριμένα την ύπαρξη καθορισμένων άυλων αγαθών όπως για παράδειγμα: **άδεια εκμετάλλευσης δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας**, δηλαδή δικαιωμάτων όπου περιλαμβάνονται δικαιώματα τόσο πνευματικής, όσο και βιομηχανικής ιδιοκτησίας. (Κανονισμός 2790/1999 αρθρ. 1, παρ. ε). Αυτά τα δικαιώματα αποτελούν κύριο στοιχείο της μεθόδου του Δότη και περιγράφονται γενικά ως αντικείμενο του Franchising. Έτσι λοιπόν κύριο μέλημα του Δότη είναι η δημιουργία και κατοχύρωση, τέτοιων δικαιωμάτων επί συγκεκριμένων άυλων αγαθών.

1. Τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας συνήθως αφορούν:

- ↓ **Εμπορική επωνυμία**
- ↓ **Εμπορικό Σήμα**
- ↓ **Σήμα υπηρεσιών**
- ↓ **Διακριτικό τίτλο**
- ↓ **Ευρεσιτεχνία**
- ↓ **Υπόδειγμα χρησιμότητας**

Επιπλέον άλλα άυλα αγαθά που αποτελούν αντικείμενο τέτοιων δικαιωμάτων μπορεί να είναι: σύμβολα-εμβλήματα, διακόσμηση καταστημάτων και προθηκών, η εξωτερική εμφάνιση των μεταφορικών μέσων, η εμφάνιση των υπαλλήλων, διάφορα slogan (τυποποιημένες διαφημιστικές φράσεις) κ.τ.λ.

2. Τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας συνήθως αφορούν:

- ↓ **Γραπτά κείμενα**
- ↓ **Αρχιτεκτονικά σχέδια**
- ↓ **Προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών**

### 5.3.2. Ύπαρξη Τεχνογνωσίας

Η Τεχνογνωσία πολλές φορές ταυτίζεται με την έννοια του Franchising και έχει ουσιαστική σημασία στο Franchising Διανομής – Παραγωγής – Υπηρεσιών. Αξιοσημείωτο είναι πως χωρίς την κοινοποίηση της τεχνογνωσίας από το Δότη στο Λήπτη δεν μπορεί να δημιουργηθεί ένα δίκτυο Franchising. Η τεχνογνωσία είναι το όργανο που επιτρέπει σε ένα δίκτυο να επιβιώσει ή ακόμα και να το οδηγήσει στο θάνατό του. Ο προσδιορισμός της τεχνογνωσίας είναι σχετικά δύσκολος, αφού μπορεί να διαφέρει από το ένα δίκτυο στο άλλο. Έτσι μπορούμε να αναφερόμαστε σε μια μέθοδο πωλήσεων, μια μέθοδο επικοινωνίας, μια μέθοδο παραγωγής κ.τ.λ.

Ένας ορισμός για το τι είναι τεχνογνωσία αναφέρει: «Τεχνογνωσία είναι το σύνολο των μη κατοχυρωμένων με ευρεσιτεχνία πρακτικών πληροφοριών, που προκύπτουν από την εμπειρία και τις δοκιμές του Δότη και οι οποίες είναι εμπιστευτικές, ουσιαστικής σημασίας και προσδιορισμένες». (Κανονισμός 4087/88, αρθρ. 1, παρ. 3, στχ. στ).

Ο *Jean-Marie Leloup* ορίζει την τεχνογνωσία ως γνώσεις και εμπειρίες πρακτικής φύσης οι οποίες μεταβιβάζονται στο κοινό, οι οποίες δεν είναι κατοχυρωμένες με ευρεσιτεχνία και παρέχουν σε αυτόν που τις κατέχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με την Διεθνή Θεωρία η τεχνογνωσία έχει τα εξής κύρια στοιχεία:

- ↓ **Εμπιστευτικότητα**
- ↓ **Ουσιαστικότητα**

- 👇 Είναι Προσδιορισμένη
- 👇 Είναι Πρωτότυπη
- 👇 Πρακτικότητα
- 👇 Εξελιξιμότητα
- 👇 Μεταβιβάσιμη
- 👇 Εξειδικευμένη

### 5.3.3. Καλή Φήμη και Κερδοφορία του Δότη

Είναι πολύ σημαντικό πως για να μπορέσει μια επιχείρηση να αναπτύξει τη μέθοδο του Franchising, θα πρέπει απαραίτητα να είναι τεκμηριωμένα κερδοφόρα και να έχει αποκτήσει σημαντική εμπορική φήμη στη σχετική αγορά. Θα πρέπει δηλαδή με απλά λόγια να είναι υγιής επιχείρηση.

Από την μεριά τους οι Λήπτες εάν δεν πειστούν πως η επιχείρηση του Δότη θα πληροί τα παραπάνω στοιχεία, δεν εντάσσονται στο δίκτυο του Δότη. Μάλιστα σε ορισμένες χώρες όπως: Γαλλία, Η.Π.Α., Ιταλία κ.τ.λ, ο Δότης υποχρεώνεται (νομικά) να γνωστοποιεί στο Λήπτη κάποια βασικά οικονομικά στοιχεία της επιχείρησής του.

### 5.3.4. Επώνυμο Προϊόν – Υπηρεσία

Μια επιπλέον ουσιαστική προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός δικτύου Franchising είναι η ύπαρξη ενός επώνυμου προϊόντος ή υπηρεσίας. Έτσι λοιπόν το επώνυμο προϊόν – υπηρεσία είναι απαραίτητα για την επιτυχία του δικτύου, αφού τα προϊόντα – υπηρεσίες που διατίθενται πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πρωτοποριακά και αναγνωρίσιμα, κάτι το οποίο δείχνει την προτίμησή τους από τους πελάτες του δικτύου και το καταναλωτικό κοινό. Επομένως είναι αυτονόητο πως ο επιχειρηματίας που θα αρχίσει τις διαδικασίες ίδρυσης ενός δικτύου, θα πρέπει πρώτα να έχει εξασφαλίσει την επιτυχημένη πορεία ενός προϊόντος – υπηρεσίας στη σχετική αγορά που δραστηριοποιείται.

### 5.3.5. Δημιουργία ιδιαίτερου και εύκολα αναγνωρίσιμου καταστήματος

Κάθε δίκτυο Franchising πρέπει να διακρίνεται και να διαφοροποιείται από τα άλλα ομοειδή του, για να αναγνωρίζεται εύκολα από τους καταναλω-

τές. Αυτό επιτυγχάνεται με το σχεδιασμό και τη δημιουργία (από τον Δότη) ενός ιδιαίτερου τύπου καταστήματος, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά του καταστήματος. Η εσωτερική και εξωτερική εικόνα ενός καταστήματος πρέπει να είναι τέτοια, έτσι ώστε να αναγνωρίζεται αμέσως από τον καταναλωτή. Σε αυτό συμβάλλουν στοιχεία όπως: εσωτερική/εξωτερική διακόσμηση, χρωματισμοί, εξοπλισμός, αρχιτεκτονικά στοιχεία κ.τ.λ. Τέλος είναι λογικό να σημειωθεί πως ο συγκεκριμένος τύπος καταστήματος πρέπει να δημιουργηθεί από το Δότη πριν την έναρξη λειτουργίας του δικτύου, έτσι ώστε να δοκιμασθεί η λειτουργικότητά του και η απήχυσή του από τους καταναλωτές, για εύλογο χρονικό διάστημα.

### 5.3.6. Δημιουργία Επιχειρηματικού Συστήματος (Business Format)

Η λειτουργία του Business Format Franchising βασίζεται στην ύπαρξη ενός Συστήματος Franchising. Με αυτόν τον όρο, μπορούμε να αναφέρουμε επιγραμματικά πως είναι το σύνολο των στοιχείων που αναφέρονται στην οργανωτική δομή της επιχείρησης του Δότη, με βάση την οποία θα δημιουργηθεί και θα λειτουργήσει το δίκτυό του.

Τα στοιχεία αυτά μπορεί να είναι:

- ↓ **Η Τεχνογνωσία** (βλ. παρ. 5.3.2)
- ↓ **Τα διάφορα άυλα αγαθά** (βλ. παρ. 5.3.1)

Κάθε Σύστημα Franchising βασίζεται σε μια επιχειρηματική ιδέα (concept), βάσει της οποίας αξιολογείται το Σύστημα Franchising με τα επιμέρους στοιχεία του (όλα τα στοιχεία που το συνθέτουν), έτσι ώστε τα στοιχεία του συστήματος να αποτελούν όλα μαζί μια οργανωμένη οικονομική ενότητα.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως το Σύστημα Franchising του Δότη, πρέπει να είναι **απλό στη λειτουργία του**. Η τεχνογνωσία θα πρέπει να είναι εύκολα μεταβιβάσιμη στους Λήπτες ούτως ώστε να μπορούν να την αφομοιώσουν. Γενικά, ο Δότης μπορεί με μεγαλύτερη ευκολία να ανανεώνει και να εξελίσσει ένα απλό σύστημα, παρά ένα σύνθετο και πολύπλοκο, το οποίο θα είναι δύσκολο να εφαρμοσθεί στις συνεχώς μεταβαλλόμενες αγοραστικές συνθήκες.

Ακόμη, το Σύστημα Franchising πρέπει να είναι **πρωτότυπο** και να διαθέτει μια **διακριτική δύναμη**, ώστε να ξεχωρίζει από τα άλλα ομοειδή συστήματα.

Τέλος, κατανοούμε εκ των ανωτέρω, πως ένα δίκτυο δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς πρώτα να έχει δημιουργηθεί ένα Σύστημα Franchising. Δυστυχώς στη χώρα μας πολλές επιχειρήσεις δημιουργούν δίκτυα χωρίς προηγουμένως να έχουν ένα ενιαίο και δοκιμασμένο στο χρόνο Σύστημα Franchising. Έτσι τα αρνητικά αποτελέσματα διαφαίνονται ακόμη και σε βραχυχρόνιο επίπεδο.

### **5.3.7. Προσδιορισμός της Στρατηγικής Ανάπτυξης του Δικτύου**

Μια ακόμα βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός δικτύου Franchising είναι να ορίσει ο Δότης τη στρατηγική ανάπτυξης του δικτύου. Με απλά λόγια πρέπει ο Δότης να καθορίσει τους στόχους, βάσει των οποίων θα εξελιχθεί και θα αναπτυχθεί η επιχείρησή του χρησιμοποιώντας τη μέθοδο του Franchising.

Όταν αναφερόμαστε στον καθορισμό των στόχων από το Δότη, εννοούμε όλες τις απαραίτητες σχετικές αποφάσεις που πρέπει να λάβει αναφορικά με:

- ⬇ **Τις γεωγραφικές περιοχές:** Όπου θα εγκαταστήσει τα σημεία πώλησής του.
- ⬇ **Το ρυθμό ανάπτυξης:** Δηλαδή τον αριθμό των καταστημάτων που θα λειτουργήσουν στο δίκτυο και το χρόνο που χρειάζεται αυτή η διαδικασία.
- ⬇ **Το μέγεθος των καταστημάτων**
- ⬇ **Την τοποθεσία εγκατάστασης:** Δηλαδή τα στρατηγικά σημεία, στα οποία θα εγκατασταθούν τα καταστήματα του δικτύου.

### **5.3.8. Σύνταξη Προϋπολογισμού – Εξεύρεση Πηγών Χρηματοδότησης**

Πριν ιδρύσει ο Δότης το δίκτυό του, πρέπει πρώτα να συντάξει έναν **πρώτο προϋπολογισμό** σχετικά με το κόστος που απαιτείται για την υποδομή, εγκατάσταση, έναρξη και λειτουργία του δικτύου.



Το κόστος αυτό μπορεί να σχετίζεται με: σύνταξη μελέτης αγοράς, σύνταξη μελέτης σκοπιμότητας, δημιουργία συγκεκριμένου και ιδιαίτερου τύπου καταστήματος, λειτουργίας λοιπών καταστημάτων, τυποποίησης προϊόντων, πρόσληψης προσωπικού, επιλογής των Ληπτών κ.τ.λ.

Το αμέσως επόμενο βήμα για το Δότη, είναι η **εξεύρεση πηγών χρηματοδότησης**, των σημαντικών δηλαδή κεφαλαίων, έτσι ώστε να καλυφθούν όλες οι προηγούμενες δαπάνες. Εάν ο Δότης δεν έχει τη δυνατότητα της αυτοχρηματοδότησης είναι φυσικό να στραφεί στον Τραπεζικό Τομέα για χρηματοδότηση.

### 5.3.9. Διενέργεια Έρευνας Αγοράς

Αφού συνταχθεί ο πρώτος προϋπολογισμός, ο Δότης θα πρέπει να διενεργήσει μια **Έρευνα Αγοράς** με κύριο σκοπό την αξιόπιστη πληροφόρηση σχετικά με το πώς αντιμετωπίζουν οι καταναλωτές τα προϊόντα – υπηρεσίες του και ποιες είναι οι επικρατούσες συνθήκες ανταγωνισμού. Σε αυτή τη μελέτη που θα συνταχθεί, περιγράφονται τα οικονομικά, δημογραφικά, και κοινωνικά στοιχεία της σχετικής αγοράς, οι τάσεις της, καθώς και οι συνθήκες του ανταγωνισμού.

Είναι σημαντικό, πως κατά την διεξαγωγή της έρευνας πρέπει επίσης να εξετασθεί η ποιότητα, το κόστος και το είδος των υπηρεσιών που προσφέρουν στους Λήπτες τους άλλα ανταγωνιστικά δίκτυα.

Τέλος, αξιοσημείωτο είναι να αναφερθεί, πως χωρίς τις σημαντικές πληροφορίες μιας τέτοιας έρευνας, κρίνεται συνήθως επικίνδυνη η απόφαση του Δότη για τη δημιουργία ενός δικτύου Franchising.

### 5.3.10. Σύνταξη Μελέτης Σκοπιμότητας

Μετά την ολοκλήρωση της Έρευνας Αγοράς, είναι αναγκαίο να ερευνηθεί κατά πόσο η σχεδιασμένη δημιουργία ενός δικτύου Franchising είναι εφικτή από οικονομικής άποψης. Έτσι δημιουργείται η **Μελέτη Σκοπιμότητας (Feasibility Study)** όπου αξιολογείται σε οικονομική βάση το επιχειρηματικό σχέδιο.

Κατά τη σύνταξη της μελέτης αυτής πρέπει να ληφθούν υπόψη οι εξής οικονομικοί παράγοντες:

- ⬇ **Το απαιτούμενο κόστος ένταξης των Ληπτών:** Αρχική εκπαίδευση, τοπικές έρευνες αγοράς, κ.τ.λ.
- ⬇ **Το απαιτούμενο κόστος υποστήριξης – λειτουργίας του δικτύου:** Πρόσληψη προσωπικού, έξοδα διαφήμισης, κ.τ.λ.
- ⬇ **Τα αναμενόμενα έσοδα του Δότη:** Δικαιώματα Εισόδου, Διαρκή Δικαιώματα, διαφημιστική εισφορά, κ.τ.λ.

Με όλα τα παραπάνω, ο Δότης θα μπορέσει να συμπεράνει σε τι βαθμό θα είναι κερδοφόρα η λειτουργία του δικτύου, εάν το δίκτυο είναι βιώσιμο και τελικά εάν η ανάπτυξη της επιχείρησής του με τη μέθοδο του Franchising είναι σκόπιμη και εφικτή.

### 5.3.11. Προσέλκυση - Επιλογή Ληπτών

1. Η προσέλκυση των Ληπτών πραγματοποιείται συνήθως με τους εξής τρόπους:

- ⬇ **Με καταχώρηση αγγελίας στον Τύπο:** Ο Δότης πρέπει να προσέξει ιδιαίτερα έτσι ώστε το περιεχόμενο της αγγελίας να μην είναι παραπλανητικό, κάτι το οποίο προβλέπεται στον Ευρωπαϊκό και στον Ελληνικό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.
- ⬇ **Με την επιτυχημένη λειτουργία Κύριων καταστημάτων.**
- ⬇ **Με εκθέσεις για το Franchising και με ειδικές εκδηλώσεις.**
- ⬇ **Μέσω του Διαδικτύου (Internet).**
- ⬇ **Διαμέσου των Συμβούλων Franchise.**
- ⬇ **Μέσα από ραδιοφωνικά – τηλεοπτικά διαφημιστικά μηνύματα.**

### 2. Επιλογή των Ληπτών

Η διαδικασία επιλογής των Ληπτών είναι επίπονη και χρονοβόρα για το Δότη. Είναι από τους βασικότερους παράγοντες για τον προσδιορισμό του βαθμού ποιότητας και ομοιογένειας ενός δικτύου. Για αυτόν το λόγο, η επιλογή των Ληπτών θα πρέπει να γίνεται με τη δέουσα προσοχή, αφού πρώτα ο Δότης έχει δημιουργήσει κάποια **αντικειμενικά κριτήρια** για την επιλογή των

Ληπτών. (Σημειώνεται πως τα κριτήρια αυτά ίσως διαφέρουν από δίκτυο σε δίκτυο).

Ένα από τα βασικά εργαλεία για τη διαδικασία επιλογής κάποιου Λήπτη είναι το **ερωτηματολόγιο**, βάσει του οποίου ο Δότης εξάγει ορθολογικά συμπεράσματα, όσον αφορά στο γεγονός ότι κάποιος Λήπτης πληροί τις προδιαγραφές ένταξής του στο δίκτυο ή όχι.

Ακόμη, προτείνεται, πριν την οριστική ένταξη κάποιου Λήπτη σε ένα δίκτυο, να υπάρξει πρώτα μια δοκιμαστική περίοδος, έτσι ώστε να έρθει ο Λήπτης σε επαφή με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς του δικτύου, για να εκφραστεί η γνώμη για το αν είναι κατάλληλος ο Λήπτης ή μη.

Τέλος, δεν είναι καθόλου ασυνήθιστο το γεγονός, να επιλέγει ο Δότης βιαστικά κάποιους Λήπτες κατά το στάδιο της έναρξης του δικτύου Franchising, χωρίς να πληρούνται τα κριτήρια επιλογής. Αυτό συνήθως γίνεται είτε λόγω απειρίας του Δότη, είτε γιατί ενώ έχει δαπανήσει ένα σημαντικό κεφάλαιο για τη δημιουργία του δικτύου (ο Δότης), επιθυμεί να αρχίσει να το αποσβένει γρήγορα, με την ταχεία έναρξη των εργασιών του δικτύου.

### **5.3.12. Συμπεράσματα - Σύνοψη**

Με βάση την ανάλυση των προηγούμενων παραγράφων, γίνεται κατανοητό πως η δημιουργία ενός δικτύου Franchising δεν είναι μια εύκολη και απλή διαδικασία. Για τη δημιουργία ενός δικτύου απαιτείται η ύπαρξη σοβαρής υποδομής από το Δότη με κύρια χαρακτηριστικά όπως: δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας, τεχνογνωσία, επώνυμο και διαχρονικό προϊόν – υπηρεσία, ένας ιδιαίτερος τύπος καταστήματος, η κερδοφορία και η καλή φήμη της επιχείρησης, η δομή του συστήματος Franchising, οι διάφορες μελέτες (ανάπτυξης, προϋπολογισμού, αγοράς, σκοπιμότητας), το ανθρώπινο δυναμικό, ο τρόπος προσέλκυσης και επιλογής νέων Ληπτών, κ.τ.λ.

Όσον αφορά στη χώρα μας, σύνηθες φαινόμενο είναι να δημιουργούνται δίκτυα χωρίς τα παραπάνω στοιχεία που απαιτούνται για την ύπαρξη της κατάλληλης υποδομής. Έτσι πολλές φορές γίνεται προσπάθεια για την ύπαρξη αυτών των απαιτούμενων στοιχείων μετά τη δημιουργία του δικτύου.

Ακόμη ορισμένοι Δότες που θέλουν να αναπτύξουν το δίκτυό τους εκ των υστέρων, προσελκύοντας νέους Λήπτες, δημιουργούν ένα **ενημερωτικό**

**έντυπο** και αναλαμβάνουν την εκπαίδευση του προσωπικού που προσλαμβάνουν. Η τελευταία όμως κίνηση, δεν θεωρείται πάντα ενδεδειγμένη γιατί γίνεται εκ των υστέρων.

Τέλος αναφέρεται πως, διορθωτικές κινήσεις πρέπει να γίνονται πάντα σε ένα δίκτυο, γιατί αυτό αποτελεί και πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ένας «ζωντανός οργανισμός» σε σχέση με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος της αγοράς. Είναι όμως αυτονόητο πως η αρχική υποδομή κρίνεται πάντα αναγκαία και πρέπει να υπάρχει εκ των προτέρων.

## 6. ΑΝΑΠΤΥΞΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΝΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ

---

### 6.1. Προϋποθέσεις Ανάπτυξης

Ήδη έχουμε διαπιστώσει πως η δημιουργία ενός δικτύου Franchising είναι μια επίπονη και δύσκολη διαδικασία και θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με σοβαρότητα, έτσι ώστε να υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης. Ο Δότης θα πρέπει να αντιμετωπίσει τις ιδιαιτερότητες των Ληπτών και τις απαιτήσεις (γενικά) αυτής της επιχειρηματικής προσπάθειας. Έτσι θα πρέπει να δημιουργήσει τους κατάλληλους μηχανισμούς οργάνωσης και ελέγχου για να εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία του δικτύου.

Η ανάπτυξη του δικτύου βασίζεται στις εξής προϋποθέσεις:

#### 1. Σωστή Διοίκηση – Διαχείριση του δικτύου από το Δότη

Ο Δότης θα πρέπει να βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό του και να το διευρύνει με νέες προσλήψεις ανάλογα με τις απαιτούμενες ανάγκες και το ρυθμό ανάπτυξης του δικτύου. Αρχικά συνήθως πρέπει να στηρίζεται σε ολιγάριθμο αλλά πλήρως καταρτισμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό.

Η επιλογή του διοικητικού προσωπικού που θα συντονίζει τις λειτουργίες του δικτύου θα πρέπει να γίνεται με ορθολογικά κριτήρια έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του δικτύου.

#### 2. Σωστή εκπαίδευση των Ληπτών

Η εκπαίδευση που παρέχεται από το Δότη στους Λήπτες του θα πρέπει να είναι τόσο **αρχική**, όσο και **μεταγενέστερη εκπαίδευση**. Στην αρχική οι Λήπτες εκπαιδεύονται έτσι ώστε να μπορούν να ασκούν με επιτυχία την επιχειρηματική τους δραστηριότητα μέσα στο δίκτυο. Στη μεταγενέστερη, οι Λήπτες και το προσωπικό τους εκπαιδεύονται σε νέες μεθόδους λειτουργίας που έχει αναπτύξει ο Δότης για να μπορούν να διατηρούν συνεχώς τις προδιαγραφές ποιότητας των επιχειρήσεών τους σε υψηλά επίπεδα.

### **3. Τήρηση των προδιαγραφών λειτουργίας του δικτύου από Δότη και Λήπτες**

Εκτός από την τήρηση των προδιαγραφών λειτουργίας, θα πρέπει επίσης η εικόνα του δικτύου προς τα έξω να είναι όσο το δυνατόν καλύτερη ούτως ώστε να προσελκύονται και νέοι Λήπτες. Άρα πρέπει να διατηρείται η λειτουργία του δικτύου σε υψηλά επίπεδα ποιότητας, καθώς και η παραγωγή και διανομή προϊόντων – υπηρεσιών να κυμαίνεται σε σταθερά ποιοτικά επίπεδα.

### **4. Προβολή του δικτύου και των προϊόντων – υπηρεσιών του**

Σήμερα δεν υφίσταται ανάπτυξη χωρίς διαφημιστική προβολή. Για το λόγο αυτόν είναι αναμενόμενο να υπάρχει ειδική πρόβλεψη στη σύμβαση Franchising, για διαφήμιση σε τοπικό και εθνικό επίπεδο.

### **5. Αρμονικές σχέσεις των μελών του δικτύου**

Δεν θα μπορούσε ποτέ να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί ένα δίκτυο, του οποίου τα μέλη δημιουργούν προβλήματα στις μεταξύ τους σχέσεις. Στο θεσμό του Franchising οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών του αποτελούν στοιχείο πάγιας σημασίας για την έννοια και την υπόσταση του θεσμού.

Ακόμη πρέπει να αναφερθεί πως η ανάπτυξη πρέπει να γίνεται με την ύπαρξη ενός συγκεκριμένου **στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου**, το οποίο θα είναι η βάση (ή το πλάνο) της περαιτέρω ανάπτυξης και βελτίωσης του δικτύου.

### **6. Συνετής Ανανέωση και Βελτίωση του Συστήματος Franchising**

Σε ένα μεταβαλλόμενο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, το σύστημα του Δότη θα πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στις νέες καταναλωτικές συνήθειες με σκοπό την ποιότητα, ανταγωνιστικότητα και την έλξη νέων και πιθανών Ληπτών στο δίκτυο.

## 6.2. Οι Σχέσεις Δότη – Λήπτη

Στο Franchising οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν ένα από τα κυριότερα συστατικά, στα οποία στηρίζεται ολόκληρο το δίκτυο για την επιβίωση και την ανάπτυξή του. Τις σχέσεις αυτές τις χαρακτηρίζει μια πολυπλοκότητα, αφού πρόκειται για τις σχέσεις του Δότη με τους Λήπτες του και των Ληπτών μεταξύ τους.

Επομένως, γίνεται κατανοητό πως για να αποβεί επωφελής η συνεργασία του Δότη με τους Λήπτες του και των Ληπτών μεταξύ τους, χρειάζεται όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να δημιουργήσουν **σχέσεις εμπιστοσύνης** μεταξύ τους.

### Η σχέση Δότη – Λήπτη παρουσιάζει τις εξής ιδιαιτερότητες:

Στα πρώτα στάδια ο Λήπτης στηρίζεται απόλυτα από το Δότη, αφού δεν γνωρίζει επαρκώς ούτε το αντικείμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ούτε και το σύστημα Franchising. Έτσι εξαρτάται σχεδόν εξ ολοκλήρου από την υποστήριξη που του παρέχει ο Δότης.

Αφού ο Λήπτης αποκτήσει κάποια σχετική εμπειρία και θεωρήσει ότι μπορεί να βασισθεί στις δικές του δυνάμεις, ίσως αντιδράσει στις οδηγίες που του υποδεικνύει ο Δότης σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής του. Ακόμα ίσως αντιδράσει και στους σχετικούς ελέγχους που επιβάλλονται σ' αυτόν από το Δότη, επιθυμώντας να αντιμετωπιστεί με διαφορετική μεταχείριση απ' ό,τι οι νέοι Λήπτες του δικτύου. Έτσι πολλές φορές δημιουργούνται προβλήματα σχέσεων μέσα στο δίκτυο, έχοντας αντίκτυπο στη λειτουργία του.

### Για να αποφύγει ο Δότης παρόμοια προβλήματα θα πρέπει:

- Ο Δότης πρέπει να έχει την κύρια ευθύνη στις διαπροσωπικές σχέσεις του δικτύου, ώστε να τις **προσδιορίζει** και να τις **οριοθετεί**. Θα πρέπει να συμβάλλει ώστε να επικρατεί ένα κλίμα υγιούς συνεργασίας μέσα στο δίκτυο και να αφήνει τους Λήπτες του να αναπτύσσουν δημιουργικές πρωτοβουλίες.

- Δεν πρέπει να συνάπτει ειδικές συμφωνίες με ορισμένους Λήπτες και να παραγκωνίζει άλλους, γιατί έτσι δημιουργούνται εντάσεις στο δίκτυο.
- Πρέπει να εξηγεί στους Λήπτες του για ποιους λόγους προβαίνει σε αλλαγές και βελτιώσεις στο σύστημα Franchising, έτσι ώστε να προσαρμόζονται και να τις εφαρμόζουν συνειδητά και με πετυχημένο τρόπο.
- Θα πρέπει να τηρεί τις συμφωνίες με τους Λήπτες του, για να έχει την απαίτηση να κάνουν και αυτοί το ίδιο.
- Το προσωπικό υποστήριξης του δικτύου πρέπει να εξυπηρετεί άμεσα και ικανοποιητικά όλους τους Λήπτες.

#### Ο Λήπτης από την πλευρά του θα πρέπει να:

- Τηρεί τη συμβατική του σχέση, για όσο χρόνο αυτή διαρκεί και να καθοδηγείται από το Δότη.
- Να συνειδητοποιεί πως για κρίσιμες αποφάσεις υπεύθυνος είναι ο Δότης και όχι εκείνος.
- Να προσαρμόζεται και να κατανοεί τις αλλαγές που επιφέρει ο Δότης στην εμφάνιση των καταστημάτων του δικτύου, τα προϊόντα – υπηρεσίες κ.τ.λ., γιατί οι αλλαγές αυτές γίνονται για να διατηρείται η ανταγωνιστικότητα του δικτύου.
- Θα πρέπει να ενημερώνει διαρκώς το Δότη για τις ενδεχόμενες αλλαγές στις καταναλωτικές τάσεις της τοπικής αγοράς έτσι ώστε το σύστημα Franchising να προσαρμόζεται στις αλλαγές αυτές.

Γενικά, για να διατηρούνται καλές οι διαπροσωπικές σχέσεις μέσα σε ένα δίκτυο, θα πρέπει να υπάρχει ομαλή επικοινωνία μεταξύ του Δότη και των Ληπτών. Αυτή γίνεται σε **αυστηρά προσωπικό επίπεδο** μεταξύ τους, και σε **συλλογικό επίπεδο επικοινωνίας** με το Δότη και όλους τους Λήπτες ως σύνολο.

### **6.3. Η Λογιστική Οργάνωση**

Η Λογιστική οργάνωση είναι πολύ βασικός παράγοντας για την οργάνωση ενός δικτύου. Με αυτήν μπορεί εύκολα ο Δότης, να διαπιστώνει κατά



πόσο οι Λήπτες εκπληρώνουν την υποχρέωσή τους να καταβάλλουν σε αυτόν τα χρηματικά ποσά που του αναλογούν (διαρκή δικαιώματα), τα χρήματα που αντιστοιχούν για την εισφορά στη διαφήμιση του Δότη και γενικά αν το δίκτυο ανταπεξέρχεται στις φορολογικές του υποχρεώσεις.

Ο Δότης θα πρέπει να δημιουργήσει και να εφαρμόσει ένα απλό στη λειτουργία του λογιστικό σύστημα για το δίκτυο, το οποίο θα το στηρίζει με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και το οποίο θα παρέχει διαρκή υποστήριξη στους Λήπτες.

Η υποστήριξη που παρέχουν οι Λογιστές του δικτύου μπορεί να έχει σχέση με: Παροχή συμβουλών για τη σύνταξη του μισθολογίου της επιχείρησης, την απόδοση του Φ.Π.Α., τη σύνταξη του Ισολογισμού, κ.τ.λ.




Οι Λήπτες από τη μεριά τους θα πρέπει να παρέχουν στο Δότη όλα εκείνα τα οικονομικά – λογιστικά στοιχεία των επιχειρήσεών τους που κρίνονται απαραίτητα για την ορθολογική και αντικειμενική λογιστική παρακολούθηση του δικτύου.

#### **6.4. Η Μηχανογραφική Οργάνωση**

Σήμερα διανύουμε την εποχή της πληροφορίας και δεν νοείται σύγχρονη και οργανωμένη επιχείρηση η οποία δεν χρησιμοποιεί τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τα δίκτυα (Internet, Intranet, LAN, WAN) στις λειτουργίες της.

Η Μηχανογραφική οργάνωση ενός δικτύου Franchising, αποτελεί πολύτιμο εργαλείο το οποίο βοηθά στην απλούστευση των διαδικασιών της επιχείρησης, την αντίδραση σε πραγματικό χρόνο (άμεσα) και προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, την καλύτερη και ταχύτερη επικοινωνία των μελών του δικτύου, την καλύτερη υποστήριξη των Ληπτών από το Δότη και τέλος τον πληρέστερο έλεγχο των Ληπτών από το Δότη.

 **Με την Μηχανοργάνωση επιτυγχάνονται τα ακόλουθα:**

-  Αποτελεσματικός έλεγχος των πωλήσεων των καταστημάτων ενός δικτύου
-  Παρακολούθηση της πολιτικής πωλήσεων από τους Λήπτες
-  Παρακολούθηση της αποδοτικότητας των καταστημάτων

- ⬇ Έλεγχος της τήρησης των συμφωνιών με τους προμηθευτές του δικτύου
- ⬇ Έλεγχος της τήρησης των φορολογικών υποχρεώσεων των επιχειρήσεων
- ⬇ Άμεση επικοινωνία των Ληπτών με το Δότη
- ⬇ Στατιστικών για τη λήψη αποφάσεων
- ⬇ Διαχείριση Χονδρικών πωλήσεων (Παραγγελίες, παραλαβές, τιμολόγηση)
- ⬇ Διαχείριση Λιανικών πωλήσεων (Pos, Bar-codes)
- ⬇ Διαχείριση Αγορών και Αποθηκών
- ⬇ Διαχείριση Ταμείου
- ⬇ Τήρηση των απαιτούμενων Λογιστικών βιβλίων

Σε ένα δίκτυο Franchising, για τη μηχανοργάνωση μπορεί να επιλεγεί μια εκ των δύο ακολούθων μεθόδων: Η **Κεντρική Μηχανογράφηση** με συνεχή on-line επικοινωνία ή το **Ενιαίο Σύστημα Μηχανογράφησης** σε όλα τα καταστήματα του δικτύου.

### **6.5. Μηχανισμοί Ελέγχου**

Αναφορικά με τους Μηχανισμούς Ελέγχου ενός δικτύου, ο Δότης έχει δικαίωμα και υποχρέωση να ασκεί διαρκή και επαρκή έλεγχο στο δίκτυο (δηλαδή στους Λήπτες). Ο έλεγχος αποτελεί δικαίωμα του Δότη γιατί πρέπει να γνωρίζει εάν οι Λήπτες του καταβάλλουν τα οφειλόμενα χρηματικά ποσά και επειδή πρέπει να διαφυλάσσεται η ομοιογένεια του δικτύου. Επίσης είναι και υποχρέωσή του, αφού περιγράφεται στη σύμβαση Franchising που συνάπτει με τους Λήπτες του.

Το δίκτυο θα πρέπει να λειτουργεί ομοιόμορφα. Έτσι ο Δότης θα πρέπει να εφαρμόζει ένα συγκεκριμένο και ενιαίο σύστημα ελέγχου στις δραστηριότητες των Ληπτών του. Ο Δότης έχει τη δυνατότητα της παρέμβασης, εάν διαπιστωθεί πως κάποιος Λήπτης παρεκκλίνει σημαντικά από τις διαδικασίες λειτουργίας του καταστήματος και της επιχειρηματικής συμπεριφοράς που προβλέπεται

Ακόμη, και ο Λήπτης επωφελείται από την άσκηση ελέγχου του Δότη, επειδή έτσι αναγκάζεται να συγκεντρώνει και να καταγράφει όλο το πληροφο-

ριακό υλικό που σχετίζεται με τη λειτουργία της επιχείρησής του. Η διαδικασία αυτή αποδεικνύεται πολύ χρήσιμη για την εκτίμηση και διόρθωση πιθανών και μελλοντικών σφαλμάτων του Λήπτη.

Εν τέλει, αξίζει να σημειωθεί πως ο έλεγχος που ασκείται σωστά, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό **προληπτικό μέτρο** για την αποφυγή πιθανών διενέξεων μεταξύ του Δότη και του Λήπτη.

### **Μηχανισμοί Ελέγχου:**

Για να ασκείται αποδοτικός έλεγχος, είναι χρήσιμο να συσταθούν δύο διαφορετικές ομάδες ελέγχου οι οποίες θα αποτελούνται από έμπιστους εκπροσώπους του Δότη. **Η πρώτη και επίσημη ομάδα** αποτελείται από στελέχη του Δότη, οι οποίοι γνωστοποιούνται στους Λήπτες. Η ομάδα αυτή πραγματοποιεί επισκέψεις στα καταστήματα των Ληπτών σε καθορισμένα αλλά και σε απρόβλεπτα χρονικά διαστήματα και ελέγχει την πιστή εφαρμογή του συστήματος Franchising από τους Λήπτες. **Η δεύτερη ομάδα ελέγχου είναι ανεπίσημη**, γνωστή και ως Μυστική ομάδα. Αποτελείται από εκπροσώπους του Δότη οι οποίοι είναι άγνωστοι στους Λήπτες και οι οποίοι επισκέπτονται τα καταστήματα ως πελάτες (clients mysteres). Έτσι έχουν τη δυνατότητα να εξετάσουν τους τρόπους εξυπηρέτησης των πελατών, τη συμπεριφορά των υπαλλήλων, κ.τ.λ.

Στην περίπτωση, τώρα, που σημειωθεί πως κάποιος Λήπτης παρεκκλίνει επικίνδυνα από την εφαρμογή του συστήματος Franchising, ενημερώνεται ο Δότης και συνήθως ορίζεται ένα ταχύρρυθμο πρόγραμμα επανεκπαίδευσης για το Λήπτη.

Τέλος, είναι αυτονόητο, πως ο έλεγχος πρέπει πάντα να γίνεται σε κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης Δότη και Λήπτη και ο κυριότερος λόγος είναι γιατί με τον ορθολογικό έλεγχο επωφελούνται και οι δύο και έτσι εξασφαλίζεται (αν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο όρος), η επιτυχία ολόκληρου του δικτύου.

### **6.6. Συμπεράσματα – Λόγοι αποτυχίας**

Από τις ανωτέρω παραγράφους, γίνεται αντιληπτό, πως από τον ίδιο τον υποψήφιο Λήπτη και από την καταλληλότητα της επιλογής του εξαρτάται κατά πόσο επιτυχημένη πορεία θα σημειώσει η επιχείρησή του στο δίκτυο ή

θα αποτύχει. Ο υποψήφιος Λήπτης πρέπει να κατανοεί πως το Franchising παρ' όλα τα πλεονεκτήματά του δεν αποτελεί από μόνο του εγγύηση επιτυχίας.

Όπως διαπιστώθηκε σε προγενέστερες παραγράφους, ο υποψήφιος Λήπτης πρέπει να θέσει κάποια σημαντικά ερωτήματα προτού πάρει την απόφαση να ενταχθεί σε κάποιο δίκτυο όπως: Είμαι ικανός να πορευτώ στο συγκεκριμένο κλάδο; Είναι το Franchising το κατάλληλο σύστημα ανάπτυξης για την επιχείρησή μου; Είναι ο συγκεκριμένος Δότης ο κατάλληλος; κ.τ.λ. Εδώ αξίζει να σημειωθεί, πως ευτυχώς σήμερα το τοπίο του Franchising έχει αλλάξει σημαντικά στη χώρα μας. Οι υποψήφιοι Λήπτες, δεν υπογράφουν τις συμβάσεις πλέον χωρίς την πληροφόρηση και τον έλεγχο που απαιτείται.

Βέβαια όλα αυτά, δεν αρκούν από μόνα τους, θα πρέπει να λαμβάνονται και συγκεκριμένα μέτρα από το Κράτος, τα οποία θα διευκολύνουν τους υποψήφιους Λήπτες στην επιλογή τους.

#### **Οι Βασικοί λόγοι αποτυχίας ενός Λήπτη είναι:**

- 🔻 Λανθασμένη επιλογή κλάδου
- 🔻 Λανθασμένη επιλογή Δότη – Συστήματος Franchising
- 🔻 Έλλειψη ικανοποιητικής πληροφόρησης
- 🔻 Κακή επιλογή της τοποθεσίας του καταστήματος
- 🔻 Ανεπαρκείς οικονομικοί πόροι
- 🔻 Ανεπαρκής έρευνα της τοπικής αγοράς
- 🔻 Λανθασμένη διαπραγματευτική τακτική

## 7. ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ – ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

---

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα εξεταστούν συνοπτικά τα σημαντικότερα φορολογικά και λογιστικά προβλήματα που συναντούμε στη σύμβαση Franchising και που ενδιαφέρουν εξίσου τον franchisor (δικαιοπάροχο – Δότη) και τον franchisee (δικαιοδόχο – Λήπτη).

### **7.1. Αντιμετώπιση της Σύμβασης Franchising από την πλευρά του Δότη**

Από την πλευρά του Δότη διακρίνουμε δύο περιπτώσεις: Την περίπτωση όπου είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο και έχει νόμιμη εγκατάσταση στο εσωτερικό της χώρας και την περίπτωση όπου ο δικαιοπάροχος είναι ημεδαπό ή αλλοδαπό νομικό πρόσωπο με μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα.

Κατά την περίπτωση όπου ο franchisor είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο, πρέπει να εξετάσουμε εάν έχει μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα ή όχι. Αν έχει μόνιμη εγκατάσταση, η αντιμετώπιση της σύμβασης Franchising δεν διαφέρει καθόλου με την περίπτωση που ο franchisor είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο.

Αν τώρα ο Δότης δεν έχει μόνιμη εγκατάσταση στη χώρα μας, πρέπει να εξετάσουμε εάν έχει συναφθεί σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας μεταξύ της Ελλάδας και της χώρας στην οποία έχει την φορολογική του έδρα ο franchisor.

Στην περίπτωση που οι δύο χώρες έχουν υπογράψει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας, τότε θα εφαρμόζονται σε κάθε περίπτωση οι διατάξεις της σύμβασης αυτής. Πρέπει ακόμη να γνωρίζουμε πως οι διατάξεις των διεθνών διμερών συμβάσεων αποφυγής διπλής φορολογίας υπερισχύουν πάντα των εσωτερικών νόμων (περί φορολογίας) της κάθε χώρας.

- ◆ Παρατίθεται πίνακας των χωρών με τις οποίες έχει υπογράψει η Ελλάδα σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας.

ΧΩΡΑ	ΝΟΜΟΣ	%ΠΑΡΑΚΡΑΤΟΥΜΕΝΟΥ ΦΟΡΟΥ
ΗΠΑ	N. 2548/1953	0%
ΗΝ. ΒΑΣΙΛΕΙΟ	N. 2732/1953	0%
ΣΟΥΗΔΙΑ	N. 4300/1963	5%
ΓΑΛΛΙΑ	N. 4386/1964	5%
ΙΝΔΙΕΣ	N. 4580/1966	0%
ΙΤΑΛΙΑ	N. 1927/1991	5%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	N. 52/1967	0%
ΚΥΠΡΟΣ	N. 573/1968	0%
ΒΕΛΓΙΟ	N. 117/1969	5%
ΑΥΣΤΡΙΑ	N. 994/1971	10%
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	N. 1191/1981	10%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	N. 1455/1984	7%
ΕΛΒΕΤΙΑ	N. 1502/1984	5%
ΤΣΕΧΟΣΛΟΒΑΚΙΑ	N. 1838/1989	10%
ΠΟΛΩΝΙΑ	N. 1939/1991	10%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	N. 1924/1991	10%
ΔΑΝΙΑ	N. 1986/1991	5%
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	N. 2279/1995	7%
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	N. 2255/1994	10%
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	N. 2319/1995	7%
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	N. 1496/1984	10%

Όταν ο franchisor είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο που η φορολογική του έδρα είναι σε χώρα με την οποία η Ελλάδα δεν έχει υπογράψει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας τότε προβλέπεται **παρακράτηση φόρου 20%** επί της ακαθάριστης αμοιβής που καταβάλλεται στον franchisor. Με την παρακράτηση αυτή, ο Δότης δεν έχει κάποια άλλη φορολογική υποχρέωση, όσον αφορά στα εισοδήματά του που προκύπτουν στην Ελλάδα. Η απόδοση του παρακρατούμενου φόρου γίνεται στο πρώτο δεκαπενθήμερο του επομένου μήνα από την παρακράτηση.

Κατά την περίπτωση που ο franchisor είναι ημεδαπό ή αλλοδαπό πρόσωπο με μόνιμη εγκατάσταση στη χώρα μας, όσον αφορά στα έσοδά του από παραχώρηση δικαιωμάτων, διακρίνουμε δύο περιπτώσεις:

## 1. Το δικαίωμα χρήσης μεταβιβάζεται με απλή πώληση του δικαιώματος

Στην περίπτωση αυτή, προβλέπεται **συντελεστής φορολογίας 30%** για κάθε κέρδος ή ωφέλεια που προέρχεται απ' τη μεταβίβαση κάθε δικαιώματος που έχει σχέση με την επιχείρηση, όπως: Δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, κ.τ.λ. Το κέρδος του Δότη από τη μεταβίβαση του δικαιώματος (εφόσον αυτό μεταβιβάζεται συστηματικά), αντιμετωπίζεται λογιστικά με την **ομάδα 76** του Ε.Γ.Λ.Σ. Η πώληση του δικαιώματος χρήσης θεωρείται έσοδο κεφαλαίου και έτσι χρησιμοποιούμε πρώτα το λογαριασμό 76 και έπειτα ανοίγουμε το δευτεροβάθμιο του **76.98 «Λοιπά έσοδα κεφαλαίων»** και τέλος κρίνεται σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί και ένας τριτοβάθμιος λογαριασμός του 76.98, όπου τοποθετούνται όλα τα έσοδα κεφαλαίων που δεν εντάσσονται στους άλλους λογαριασμούς του 76.

Στην περίπτωση τώρα, που το δικαίωμα χρήσης μεταβιβάζεται μόνο για συγκεκριμένη χρονική περίοδο, από λογιστικής πλευράς, καταχωρούμε το έσοδο στους **Μεταβατικούς λογαριασμούς Ενεργητικού – Έσοδα επόμενων χρήσεων κωδ. 36.01** και στη συνέχεια το έσοδο μεταφέρεται σε κάθε χρήση (κατά το ποσό που αναλογεί σε αυτήν), διαιρώντας τη συνολική αξία του με τον αριθμό των ετών που αναφέρονται στην σύμβαση.

## 2. Το δικαίωμα χρήσης μεταβιβάζεται με μίσθωση

Εδώ εξετάζονται δυο περιπτώσεις:

**A)** Η άδεια χρήσης μισθώνεται και έτσι δημιουργείται έσοδο για το Δότη, χωρίς όμως αυτός να πραγματοποιήσει κάποια δαπάνη για την απόκτηση του εσόδου αυτού, πρόκειται δηλαδή καθαρά για έσοδα από εκμετάλλευση δικαιωμάτων.

Το έσοδο αυτό καταχωρείται στο δευτεροβάθμιο λογαριασμό **75.09 «Ενοίκια ασώματων ακινητοποιήσεων»** και αν τώρα η σύμβαση προβλέπει τη μεταβίβαση του δικαιώματος για περισσότερες από μια χρήσεις, πρέπει το έσοδο να παρακολουθείται στον λογαριασμό **36 ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ** με δευτεροβάθμιο τον **36.01 «Έσοδα επόμενων χρήσεων»** και έπειτα το ποσό του εσόδου να μεταφέρεται για κάθε χρήση από τον 36.01 στον 75.09.

**Β)** Όταν η μεταβίβαση του δικαιώματος χρήσης από το Δότη στο Λήπτη και το έσοδο που προκύπτει, συνοδεύονται από δαπάνες του Δότη οι οποίες γίνονται σε καθημερινή και μόνιμη βάση. Παραδείγματα τέτοιων δαπανών είναι: Η συνεχής υποστήριξη των Ληπτών μέσω διαφήμισης, η παροχή τεχνογνωσίας, κ.τ.λ.

Το έσοδο αυτό, παρακολουθείται λογιστικά από τον πρωτοβάθμιο λογαριασμό **73. ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**. Η Διοίκηση του Υπουργείου Οικονομικών (αρθρ. 13 Ν. 2238/94) προβλέπει ότι: «Όταν η επιχείρηση παραχωρεί το δικαίωμα χρήσης του Σήματος σε άλλη επιχείρηση έναντι ανταλλάγματος, το οποίο υπολογίζεται ως ποσοστό επί των πωλήσεων της άλλης επιχείρησης, τότε το έσοδο αυτό που αποκτά η πρώτη επιχείρηση υπάγεται σε αυτοτελή φορολογία με συντελεστή **30%**.

Στην περίπτωση που ο Δότης είναι Α.Ε. ή Ε.Π.Ε. ή Συνεταιρισμός και διανείμει κέρδη, το παραπάνω έσοδο που περιλαμβάνεται στα διανεμόμενα κέρδη υπάγεται φορολογικά στις γενικές φορολογικές διατάξεις.

Συνοψίζοντας, πρέπει να σημειωθεί ότι στην καθημερινή πρακτική και στην πλειοψηφία των συμβάσεων Franchising, προβλέπεται ένας συνδυασμός δικαιωμάτων που καταβάλλονται από το Λήπτη στο Δότη όπως το **Δικαίωμα Εισόδου (Entry fee)** το οποίο αντιμετωπίζεται φορολογικά με συντελεστή **30%** και λογιστικά καταχωρείται στον πρωτοβάθμιο **76. ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**, στον δευτεροβάθμιο **76.98 «Λοιπά έσοδα κεφαλαίων»** και προβλέπεται και η χρήση και τριτοβάθμιου λογαριασμού του **76.98**. Από την άλλη, οι περιοδικές καταβολές των **Διαρκών Δικαιωμάτων (royalties)**, που συνοδεύονται από τη δημιουργία δαπανών του Δότη, παρακολουθούνται λογιστικά με τον λογαριασμό **73. ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ** με ανάλογη χρησιμοποίηση δευτεροβάθμιου και τριτοβάθμιου λογαριασμού.

Στην περίπτωση τώρα που οι καταβολές των Διαρκών Δικαιωμάτων δεν συνοδεύονται από δαπάνες του Δότη, τότε το έσοδο που εμφανίζεται, αναφέρεται ως έσοδο παρεπόμενων ασχολιών και παρακολουθείται από τον ομώνυμο λογαριασμό **75. ΕΣΟΔΑ ΠΑΡΕΠΟΜΕΝΩΝ ΑΣΧΟΛΙΩΝ** με χρήση του δευτεροβάθμιου **75.09 «Ενοίκια ασώματων ακινητοποιήσεων»**, και φορολογείται με συντελεστή **30%**.



Τέλος, αναφέρεται από την ΠΟΛ. 1142/97 πως το **Συμφωνητικό Δικαιόχρησης (Franchise)** πρέπει να κατατίθεται στις αρμόδιες Δ.Ο.Υ. του Δότη και του Λήπτη, εντός **10 ημερών από την κατάρτισή του** (αρθρ. 8 Ν. 1882/1990).

## **7.2. Αντιμετώπιση της Σύμβασης Franchising από την πλευρά του Λήπτη**

Αναλύοντας τις λογιστικές και φορολογικές σημειώσεις της Σύμβασης Franchising από την πλευρά του Λήπτη, εδώ θα αναφερθούμε στη λογιστική και φορολογική αντιμετώπιση των **Δικαιωμάτων Εισόδου** και των **Διαρκών Δικαιωμάτων** που καταβάλλει ο Λήπτης στο Δότη.

Ξεκινώντας από το **Δικαίωμα Εισόδου** που είναι το αρχικό ποσό που καταβάλλει ο Λήπτης στο Δότη για την ένταξη του πρώτου σε ένα δίκτυο Franchising, παρατηρούμε πως το Δικαίωμα Εισόδου ανήκει (λογιστικά) στην κατηγορία των ασώματων ακινητοποιήσεων ή άυλων πάγιων στοιχείων.

Σύμφωνα με το Ε.Γ.Λ.Σ, ασώματες ακινητοποιήσεις είναι όλα τα οικονομικά αγαθά τα οποία δεν έχουν φυσική υπόσταση, που μπορούν όμως να αποτιμηθούν σε χρηματικές μονάδες, άρα μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενα συναλλαγής. Τα άυλα αυτά στοιχεία αποκτώνται από την επιχείρηση, έτσι ώστε να χρησιμοποιηθούν παραγωγικά για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους.

Το ποσό του Δικαιώματος Εισόδου καταχωρείται στα λογιστικά βιβλία του Λήπτη κατά το χρόνο απόκτησής του (σύμφωνα με τη Λογιστική Αρχή του κόστους κτήσης). Στο κόστος αυτό συμπεριλαμβάνονται διάφορα έξοδα, όπως έξοδα δικηγόρων, κ.τ.λ. Σύμφωνα με το Ε.Γ.Λ.Σ., το Δικαίωμα Εισόδου καταχωρείται στους δευτεροβάθμιους λογαριασμούς **16.01 – 16.02 – 16.03** του πρωτοβάθμιου λογαριασμού **16. ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΠΟΛΥΕΤΟΥΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ**.

Καθώς τα ποσά αυτά αποσβένονται ετησίως, σημειώνεται και η φορολογική έκπτωση των εν λόγω ποσών. Αναφέρεται πως δεν προβλέπεται συγκεκριμένος συντελεστής ετήσιας απόσβεσης επί των ποσών αυτών, αλλά η απόσβεσή τους πρέπει να έχει ολοκληρωθεί μέχρι να εκπνεύσει η χρονική διάρκεια προστασίας που παρέχεται από το Κράτος.

Ακόμη αναφέρεται, πως εάν κάποιο άυλο περιουσιακό στοιχείο σταματήσει να χρησιμοποιείται πριν ολοκληρωθεί η απόσβεσή του, το αναπόσβεστο υπόλοιπο (της αξίας κτήσης του) μεταφέρεται στην χρέωση του λογαριασμού **81. ΕΚΤΑΚΤΑ ΚΑΙ ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**, με δευτεροβάθμιο το λογαριασμό **81.02 «Έκτακτες ζημιές»**. Τέλος σημαντικό είναι να αναφερθεί πως το Δικαίωμα Εισόδου πρέπει να αποσβένεται σε τόσες χρήσεις όση είναι και η διάρκεια της σύμβασης, (εννοείται όχι σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα).

Όσον αφορά τα **Διαρκή Δικαιώματα**, με σχετική διάταξη του άρθρου 35 (Ν. 3323/1955), αναφέρεται πως εκπίπτουν φορολογικά τα δικαιώματα που καταβάλλονται σε αλλοδαπές επιχειρήσεις. Όμως δεν εκπίπτονταν φορολογικώς τα δικαιώματα που καταβάλλονταν σε Ελληνικές επιχειρήσεις, παρόλο που αυτά συγκέντρωναν όλες τις προϋποθέσεις για φορολογική έκπτωση. Το πρόβλημα αυτό έλυσε το άρθρο 10 (Ν. 2065/1992), όπου πλέον **τα δικαιώματα αυτά εκπίπτουν φορολογικώς**, όταν καταβάλλονται σε αλλοδαπές αλλά και Ελληνικές επιχειρήσεις.

Ακόμη, το Υπουργείο Οικονομικών κατέστη σαφές, πως στην περίπτωση που η καταβολή των δικαιωμάτων σε αλλοδαπούς Δότες πραγματοποιηθεί μέσα στο χρόνο κλεισίματος του Ισολογισμού, τα ποσά αυτά θα καταχωρούνται στο Ημερολόγιο Πράξεων Ισολογισμού και θα εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα της διαχειριστικής χρήσης που αφορά ο Ισολογισμός αυτός.

Γενικώς αναφέρεται, πως αν το συμφωνηθέν ποσό των Διαρκών Δικαιωμάτων κριθεί υπερβολικό, τότε εκπίπτει μόνο το ποσό εκείνο, το οποίο θα κρίνει δίκαιο έκπτωσης ο φορολογικός έλεγχος.

Με βάση τις νέες διατάξεις του άρθρου 14 (Ν. 2459/1997) τα δικαιώματα που καταβάλλονται από εμπορικές και μεικτές επιχειρήσεις (υπό περιπτώσεις) και έχουν σχέση με Σήματα, μεθόδους εμπορίας, κ.τ.λ., εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα, μόνο μετά από έγκριση της αρμόδιας επιτροπής του Υπουργείου Οικονομικών. Η διάταξη αυτή αφορά επιχειρήσεις, οι οποίες καταβάλλουν δικαιώματα σε άλλες επιχειρήσεις (και τρίτες), των οποίων τα προϊόντα εμπορεύονται.

Επίσης, στο ίδιο άρθρο προβλέπεται, σε τι βαθμό και με ποιες προϋποθέσεις αφαιρούνται τα διάφορα δικαιώματα από τα έσοδα των επιχειρήσεων, τα οποία καταβάλλονται από:

- ✓ Θυγατρικές επιχειρήσεις στις Μητρικές τους.
- ✓ Υποκαταστήματα αλλοδαπών επιχειρήσεων στο Κεντρικό τους.
- ✓ Επιχειρήσεις γενικά, που ανήκουν όμως στον ίδιο Όμιλο.

Στις παραπάνω περιπτώσεις, αναγνωρίζεται ποσοστό έκπτωσης έως 4% των εσόδων τα οποία προκύπτουν από τη χρήση του συγκεκριμένου δικαιώματος και δεν πρέπει να ξεπερνούν τα έσοδα αυτά, ποσό έως 100.000.000 δρχ. ετησίως.

Από Λογιστικής πλευράς, τα royalties (πλην του Δικαιώματος Εισόδου) που καταβάλλει ο Λήπτης στον Δότη καταχωρούνται στον πρωτοβάθμιο λογαριασμό **61. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ**, με δευτεροβάθμιό του τον **61.98 «Λοιπές αμοιβές τρίτων»** και τριτοβάθμιο τον **61.98.00 Χρήσεις δικαιωμάτων (Royalties)**.

Συνοψίζοντας, είναι σκόπιμο να αναφερθεί, πως το σημερινό φορολογικό καθεστώς σχετικά με την έκπτωση των ποσών που αντιστοιχούν στα Διάρκη Δικαιώματα που καταβάλλει ο Λήπτης στο Δότη έχει ως εξής:

**A)** Δεν υπάρχει κανένας περιορισμός στην έκπτωση των ποσών αυτών για το Λήπτη, όταν η συναλλαγή γίνεται στα πλαίσια κάποιου ομίλου και επιπλέον ο Δότης δεν είναι ο ίδιος και προμηθευτής των εμπορευμάτων στο κατάστημα του Λήπτη.

**B)** Δεν υφίσταται κάποια έκπτωση των εν λόγω ποσών, όταν ο Δότης είναι ταυτόχρονα και προμηθευτής των εμπορευμάτων που πωλεί ο Λήπτης στο κατάστημά του.

**Γ)** Όταν η συναλλαγή γίνεται στα πλαίσια ενός ομίλου επιχειρήσεων ισχύει φορολογική έκπτωση στο Λήπτη, ποσοστού έως 4% επί των ακαθάριστων εσόδων του που προκύπτουν από τη χρήση του συγκεκριμένου δικαιώματος και μέχρι ποσού 100.000.000 δρχ. ετησίως. Για περεταίρω έκπτωση, απαραίτητη είναι η διενέργεια τακτικού ελέγχου από αρμόδιες ελεγκτικές επιτροπές.

### **7.3. Ο Φόρος Προστιθέμενης Αξίας**

Ξεκινώντας, θα πρέπει να αναφερθεί ως εισαγωγικό σχόλιο, πως σε Φ.Π.Α. υπόκειται κάθε Φυσικό ή Νομικό πρόσωπο, ημεδαπό ή αλλοδαπό ή

Ένωση προσώπων, αρκεί να ασκεί κατά τρόπο ανεξάρτητο **οικονομική δραστηριότητα**, ανεξαρτήτως από τον τόπο εγκατάστασής του, το σκοπό, ή το αποτέλεσμα της δραστηριότητας αυτής.

Σύμφωνα με το άρθρο 17 (Ν. 1642/1986), η παραχώρηση δικαιωμάτων, είτε με περιοδική καταβολή των ανάλογων ποσών, είτε εφάπαξ, υπόκειται σε Φόρο Προστιθέμενης Αξίας με **συντελεστή φορολογίας 19%**. Επομένως ο Δότης είναι υποχρεωμένος απ' το Νόμο να εκδίδει **τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών με συντελεστή Φ.Π.Α. 19%**, τον οποίο φόρο αποδίδει στο Δημόσιο με τη φορολογική του δήλωση. Ο Λήπτης από την πλευρά του συμφωνίζει το φόρο με το φόρο των εκροών του.

Ακόμη, όταν παραχωρούνται δικαιώματα από Δότη ο οποίος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο χωρίς μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα, σε Λήπτη – ημεδαπό νομικό πρόσωπο, τότε ο Δότης αντιμετωπίζεται φορολογικά από το καθεστώς φορολογίας που ισχύει στην Ελλάδα.

Από Λογιστικής άποψης, ο Λήπτης (ημεδαπό νομικό πρόσωπο), διενεργεί στα λογιστικά του βιβλία μια εγγραφή χρεοπίστωσης στο λογαριασμό **54. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ – ΤΕΛΗ** με δευτεροβάθμιο τον **54.00 «Φ.Π.Α.»**. Έτσι με την πίστωση του λογαριασμού «Φ.Π.Α.» ο Λήπτης αποδίδει το φόρο στο Ελληνικό Δημόσιο και στη συνέχεια με τη χρέωση του λογαριασμού αυτού τον συμφωνίζει με το φόρο των εκροών του.

## 8. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στο κεφάλαιο αυτό, αναφέρονται οι επιχειρήσεις που χρησιμοποίησαν με επιτυχία το Franchising στην χώρα μας, οι οποίες μπορούν να χαρακτηρισθούν δικαιολογημένα, ως τα φωτεινά παραδείγματα ανάπτυξης των διαδικασιών τους με επιτυχία και σε ευρεία κλίμακα, (ποσοτικά – ποιοτικά – χρονικά).

### **NEOSET επιπλοσυνθέσεις**

Η NEOSET άρχισε να δραστηριοποιείται στο χώρο του επίπλου το 1980 με ένα πολύ μικρό κατάστημα στην οδό Εμ. Μπενάκη στην Αθήνα.

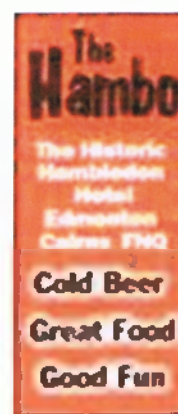
Η εταιρεία εισήγαγε την καινοτομία της επιπλοσύνθεσης στον Ελληνικό χώρο. Η ιδέα αυτή έδωσε την ευκαιρία σε πολλούς επιχειρηματίες να ασχοληθούν αποκλειστικά με την εμπορία επιπλοσυνθέσεων, δημιουργώντας μια από τις σοβαρότερες και μεγαλύτερες εταιρείες Franchising στην Ελλάδα.

Σήμερα η NEOSET αριθμεί 51 καταστήματα στην Ελλάδα. Το εργατικό δυναμικό των καταστημάτων της ξεπερνά τα 350 άτομα, ενώ η ίδια η εταιρεία ξεπερνά σε δυναμικό τα 220 άτομα. Ακόμη, ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης της και του δικτύου της κυμαίνεται από 30-35% και οι πωλήσεις της το 1991 ξεπέρασαν τα 5 δις. δρχ.



### **HAMBO Restaurants**

Τα εστιατόρια HAMBO είναι μια εταιρεία με 20 επώνυμα καταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Οι δραστηριότητές της ξεκίνησαν το 1983 με το HAMBO Καλλιθέας. Η εταιρεία χρησιμοποιεί το σύστημα Franchising από το 1987 και τα 6 από τα 20 καταστήματα του δικτύου συνεργάζονται με την εταιρεία, ενώ στα υπόλοιπα μετέχει η Μητρική εταιρεία.



Η *HAMBO* απασχολεί 500 άτομα προσωπικό και σαν στόχο είχε για το 1992 να ανέλθουν τα κέρδη της στα 55 - 85 εκατ. δρχ.

Η εταιρεία παρέχει προς τους Λήπτες της τα εξής: Εκπαίδευση, επιθεώρηση εργασιών, σχεδιασμό καταστημάτων και ποιοτικό έλεγχο στην παραγωγή των προϊόντων της.

Η εταιρεία αντιμετωπίζει τον έντονο ανταγωνισμό που υπάρχει στους κλάδους εστίασης εφαρμόζοντας:

- ✓ Ολική ποιότητα σε όλα τα επίπεδα.
- ✓ Στρατηγικό σχεδιασμό όλων των δραστηριοτήτων της.
- ✓ Διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές της.

### **MC DONALD'S**

Η *MC DONALD'S* άρχισε να εφαρμόζει τη μέθοδο του Franchising από τη στιγμή που ιδρύθηκε το 1955. Είναι από τις εταιρείες που εφάρμοσε το σύστημα αυτό σε παγκόσμια κλίμακα.



Από τα 13.000 εστιατόριά της, τα 9.000 λειτουργούν με σύστημα Franchising. Έτσι ο Λήπτης είναι υποχρεωμένος να καταβάλει ένα ποσοστό επί των πωλήσεων στο Δότη για παροχή υποστήριξης (Product Development).

Οι απαιτήσεις της Μητρικής εταιρείας αναφορικά με το κεφάλαιο επένδυσης του συνεργάτη εξαρτάται από το κατάστημα που πρόκειται να κατασκευαστεί. Το απαιτούμενο κεφάλαιο για το κατάστημα του Συντάγματος ανήλθε στα 1 εκατ. δολ. (Η.Π.Α).

Η επιτυχία του δικτύου *MC DONALD'S* έγκειται στη φιλοσοφία του που είναι: Ανταγωνιστικές τιμές, ποιότητα και ποσότητα σε όλους τους τομείς.

### **BODY SHOP**

Το πρώτο κατάστημα *BEAUTY SHOP* που άνοιξε ήταν στην Αγγλία το 1976. Στην Ελλάδα ο κύριος Λήπτης της εταιρείας είναι η εταιρεία *THE BEAUTY SHOP GREECE*. Το



1979 άνοιξε το πρώτο κατάστημα στην Κηφισιά και το 1984 υιοθέτησε το σύστημα Franchising. Σήμερα στη χώρα μας λειτουργούν 22 καταστήματα και τα ακαθάριστα έσοδα του δικτύου ήταν το 1991 1,1 δις. δρχ.

Η συνεργασία του Δότη με τους Λήπτες του γίνεται βάσει πολύ συγκεκριμένων και ελεγχόμενων προδιαγραφών. Για το *BODY SHOP* πρωταρχικό ρόλο παίζει ο παράγων άνθρωπος, δίνοντας έμφαση στην καλύτερη εξυπηρέτηση, στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τον πελάτη και στη δημιουργία ποιοτικών προϊόντων.

Το απαιτούμενο κεφάλαιο για ένα κατάστημα 45-50 τ.μ. ανέρχεται στα 25 εκατ. δρχ. και πρέπει να βρίσκεται στο καλύτερο σημείο της εκάστοτε αγοράς. Ακόμη για τη δημιουργία καταστήματος απαιτείται manager και προσωπικό 2-3 ατόμων.

Ο Δότης παρέχει στους Λήπτες του τις εξής υπηρεσίες: Εκπαίδευση προσωπικού καταστημάτων, δωρεάν ενημερωτικό υλικό και τις επισκέψεις ενός Area manager στα καταστήματα αυτά. Με την τελευταία παροχή, οι Λήπτες συμβουλευονται και μπορούν έτσι να διορθώνουν πιθανά λάθη και ελλείψεις στο μέλλον.

Τέλος, υπάρχει σημαντική βοήθεια στο συντονισμό, την οργάνωση και διεκπεραίωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προγραμμάτων.

## **BODYLINE**

Η εταιρεία άρχισε να εφαρμόζει τη μέθοδο Franchising το 1994 και με βάση τον ετήσιο τζίρο της θεωρείται η πιο επιτυχημένη εταιρεία αδυνατίσματος – υγείας στην Ελληνική αγορά.

The logo for BODYLINE, featuring the word "BODYLINE" in a bold, red, sans-serif font with a slight 3D effect and a shadow.

Η *BODYLINE A.E.* προσφέρει πολύτιμη τεχνογνωσία που προέρχεται από συγκεντρωμένη πείρα για πάνω από 25 έτη λειτουργίας. Η εταιρεία προσφέρει δυνατότητες εκπαίδευσης, υπό μορφή σεμιναρίων, σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης αλλά και σε τεχνικά θέματα.

Ο νέος συνεργάτης έχει τη βοήθεια της εταιρείας σε θέματα εύρεσης χώρου, εσωτερικής διαρρύθμισης καταστημάτων και οι υπάλληλοι των νέων καταστημάτων εκπαιδεύονται στο εργασιακό περιβάλλον άλλων επιτυχημέ-

νων *BODYLINE*, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ποιότητα και η επιτυχία του δικτύου.

## **GOODY'S**

Η GOODY'S άρχισε να εφαρμόζει το σύστημα Franchising το 1981. Σήμερα λειτουργούν 59 εστιατόρια και τα ετήσια ακαθάριστα έσοδα του συνόλου των καταστημάτων ανήλθαν το 1991 στα 8,7 εκατ. δρχ.



Η εταιρεία έχει θέσει αυστηρά κριτήρια στην επιλογή νέων Ληπτών και επιλέγει συνεργάτες οι οποίοι θα μπορέσουν να ενσωματωθούν σχετικά εύκολα στη φιλοσοφία του δικτύου.

Το ελάχιστο κεφάλαιο που απαιτείται για μια τέτοια επένδυση (νέο κατάστημα) ξεκινά από 50 εκατ. δρχ., ενώ ο απαιτούμενος χώρος θα πρέπει να βρίσκεται σε κεντρικό σημείο, με έκταση 250-300 τ.μ. και να αποτελείται τουλάχιστον από υπόγειο και ισόγειο.

Οι υπηρεσίες του Δότη προς τον Λήπτη μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τον χρόνο που αυτές παρέχονται όπως:

- ✓ **Υπηρεσίες πριν την υπογραφή της Σύμβασης:** Εξέταση υποψήφιου καταστήματος, εκτίμηση τζίρου, αναλυτική μελέτη κατασκευής, κ.τ.λ.
- ✓ **Υπηρεσίες από την υπογραφή της Σύμβασης ως την έναρξη του καταστήματος:** Σχεδιασμός και επίβλεψη κατασκευών, επιλογή εξοπλισμού, επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού, κ.τ.λ.
- ✓ **Υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της λειτουργίας:** Ιδιαίτερη παρακολούθηση κυρίως τους πρώτους μήνες λειτουργίας, επιθεωρήσεις, εκπαίδευση και επιμόρφωση προσωπικού, οικονομικός έλεγχος, κ.τ.λ.



## 9. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING – ΕΠΙΛΟΓΟΣ

---

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στα πρώτα κεφάλαια της παρούσας εργασίας, το Franchising είναι ένας τρόπος συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου η μια παρέχει υπηρεσίες και διευκολύνσεις στην άλλη επιχείρηση (με το ανάλογο χρηματικό αντάλλαγμα), όπως: τεχνογνωσία, εκπαίδευση προσωπικού, χρήση εμπορικού σήματος, κ.τ.λ., με κοινό σκοπό την κερδοφορία και την περαιτέρω ανάπτυξη των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.

Αν η επιχείρηση η οποία παρέχει αυτές τις υπηρεσίες (Δότης), επιλέξει με αντικειμενικά και κατάλληλα κριτήρια τις επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να ενταχθούν σε κάποιο δίκτυο και εάν οι επιχειρήσεις αυτές (Λήπτες), επιλέξουν τον κατάλληλο Δότη, έχουν τα απαραίτητα κεφάλαια, και διατηρήσουν τη συνεργασία τους αυτή, βασιζόμενη σε κλίμα εμπιστοσύνης, τότε το πιο πιθανό είναι η μελλοντική κερδοφορία και η περαιτέρω ανάπτυξη των εμπλεκόμενων μερών (επιχειρήσεων) σε ένα υγιές δίκτυο Franchising.

Ο θεσμός του Franchising ως μέθοδος συνεργασίας και ανάπτυξης, είναι πραγματικά ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να αναπτυχθεί μια οικονομική δραστηριότητα και η χρήση του ευνοείται από την πραγματικότητα της Ελληνικής οικονομίας, με γενικότερη χρήση στο χώρο του λιανικού εμπορίου και ειδικότερα στο χώρο παροχής υπηρεσιών.

Έτσι λοιπόν μπορεί να προβλεφθεί, πως μελλοντικά η Ελληνική αγορά θα χαρακτηρίζεται από έντονη κινητικότητα γύρω από την πρακτική του Franchising, καθώς πολλές επιχειρήσεις θα αντιλαμβάνονται τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής, αφού έτσι θα μπορούν να αντιμετωπίσουν πιο εύκολα τον ευρωπαϊκό και το διεθνή ανταγωνισμό.

Αποτέλεσμα της κινητικότητας αυτής, μπορεί να είναι η θετική αντίδραση του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, το οποίο μέχρι σήμερα δεν έχει αντιμετωπίσει το θεσμό με ιδιαίτερη προσοχή και σε οργανωμένη βάση.

Εν τέλει, με τη συνεχή πρόοδο και ανάπτυξη των Ελληνικών επιχειρήσεων, ίσως κινητοποιηθεί και το Κράτος, θεσπίζοντας ειδικά νομοθετικά πλαίσια, διευκολύνοντας έτσι την εφαρμογή του Franchising από τις Ελληνικές επιχειρήσεις και την ολοκληρωτική πλέον ενσωμάτωση αυτού του ξένου θεσμού στην Ελληνική πραγματικότητα.

## 10. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

---

Κατάλογος κυριότερων Ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων που έχουν εγκαταστήσει δίκτυα Franchising στην Ελλάδα, ομαδοποιημένες κατά χώρα προέλευσης και κλάδο:

### 1. ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### A) Εστιατόρια-Fast food-Καφέ-Ζαχαροπλαστική-Κάβες-Super Markets

- ◆ Goody's
- ◆ Δέσποινα
- ◆ Κατσέλης
- ◆ La Pasteria
- ◆ La Palmier
- ◆ Flocafe
- ◆ Δωδώνη
- ◆ La Chocolatiere
- ◆ Brazilian Café
- ◆ Coffees Collection
- ◆ Coffeeway
- ◆ Papagalino
- ◆ Igloo
- ◆ Caravan
- ◆ Δεληολάνης
- ◆ Zoomserie
- ◆ MUSSES
- ◆ Γρηγόρης
- ◆ Pitta Pan
- ◆ ENA
- ◆ Everest
- ◆ ILO-ILO
- ◆ Αρχαίων γεύσεις
- ◆ Beer Academy

- ◆ Βένετης
- ◆ Καστελόριζο
- ◆ Roma Pizza

**Β) Ένδυση-Υπόδηση-Υφάσματα-Μοκέτες-Στρώματα:**

- ◆ Νότα
- ◆ Anna Riska
- ◆ Miss Raxevsky
- ◆ Oxford Company
- ◆ Vardas
- ◆ Bag Stories
- ◆ Eros
- ◆ Attitudes
- ◆ Sarah Lawrence
- ◆ Man and Manetti
- ◆ SAM 0-13
- ◆ Μούγερ
- ◆ Crocodilino
- ◆ Kyros Shops
- ◆ Χυτήρογλου
- ◆ Πετρόχειλος
- ◆ Media strom
- ◆ Ideal Strom
- ◆ Lapin House
- ◆ Tricoteen
- ◆ Frattina
- ◆ SHOOZ
- ◆ Epavlis

**Γ) Είδη Οικιακής Χρήσεις-Είδη Δώρων-Έπιπλα-Κορνίζες-Αφίσες:**

- ◆ Sotrek
- ◆ Παρουσίαση
- ◆ Omnishop

- ◇ Cook-Shop
- ◇ Happyland
- ◇ Ρεζέρβα
- ◇ Αφισόραμα
- ◇ IKIA
- ◇ Νεοσέτ
- ◇ Studio Kosta Boda Ilium
- ◇ Le Shop

**Δ) Καλλυντικά-Κοσμήματα-Οπτικά:**

- ◇ Beauty Shop
- ◇ Fresh Line
- ◇ Foli-Follie
- ◇ Jaloux
- ◇ FACA D'ORO
- ◇ Mark Aalen
- ◇ Oxette
- ◇ ZOLOTAS Jewelers

**Ε) Είδη Υψηλής Τεχνολογίας-Κλιματισμός-Πισίνες-Αγροτικά Προϊόντα:**

- ◇ Γερμανός
- ◇ Clevernet
- ◇ Primatech
- ◇ Piscines Ideales
- ◇ Αγροεφόδια
- ◇ Millenium Stores
- ◇ ΟΤΕ Teleshops
- ◇ Telepolis
- ◇ Zachs
- ◇ Microland

## **ΣΤ) Υπηρεσίες:**

- ◆ Manos
- ◆ Ευρωγνώση
- ◆ Carierra
- ◆ Ευρωπαϊκή Επικοινωνία
- ◆ Axon
- ◆ Nutrimed
- ◆ Beauty & Diet
- ◆ Trekking Hellas
- ◆ Cymnet-Δυναμική Ζωή
- ◆ Laser Clinics
- ◆ Balloons

## **2. ΞΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ**

### **A) Εστιατόρια-Fast food-Καφέ-Ζαχαροπλαστική-Super Markets:**

- ◆ Mc Donald's, Η.Π.Α.
- ◆ Wendy's, Η.Π.Α.
- ◆ L'Artigiano, Ιταλία
- ◆ Kentucky Fried Chicken, Η.Π.Α.
- ◆ Hello Pizza, Η.Π.Α.
- ◆ Applebees, Η.Π.Α.
- ◆ Pizza Hut, Η.Π.Α.
- ◆ Domino's Pizza, Η.Π.Α.
- ◆ La Frianderie, Γαλλία
- ◆ Leonidas, Βέλγιο
- ◆ Haggen Dazs, Η.Π.Α.
- ◆ DIA, Ισπανία
- ◆ T.G.I. Friday's, Η.Π.Α.

### **B) Ένδυση-Υφάσματα-Λευκά Είδη:**

- ◆ Benetton, Ιταλία
- ◆ Stefanel, Ιταλία

- ◊ Calzedonia, Ιταλία
- ◊ Red Green, Δανία
- ◊ Morgan, Γαλλία
- ◊ Premaman, Βέλγιο
- ◊ Naf Naf, Γαλλία
- ◊ Alain Manoukian, Γαλλία
- ◊ Descamps, Γαλλία
- ◊ Sergio Tacchini, Ιταλία
- ◊ Sock Shop, Αγγλία
- ◊ Next-Glou, Αγγλία
- ◊ Zara, Ισπανία
- ◊ BHS, Αγγλία
- ◊ Springfield, Αγγλία
- ◊ 4-YOU, Δανία
- ◊ Sisley, Ιταλία
- ◊ Alouette, Γαλλία
- ◊ More and More, Γερμανία
- ◊ Grand, Ιταλία
- ◊ Matou, Γαλλία
- ◊ Sider, Ιταλία
- ◊ Nautica, Ιταλία
- ◊ Replay, Ιταλία

### **Γ) Είδη Δώρων-Έπιπλα:**

- ◊ BO CONCEPT, Δανία
- ◊ Divani and Divani, Ιταλία
- ◊ Biente Cuisine, Ιταλία
- ◊ Swatch, Ελβετία

### **Δ) Καλλυντικά:**

- ◊ The Body Shop, Αγγλία
- ◊ Crabtree and Evelyn, Αγγλία
- ◊ Nectar Beauty Shops, Ιρλανδία

### Ε) Υπηρεσίες:

- ◆ Futurekids, Η.Π.Α
- ◆ Computer Explorers, Η.ΠΑ
- ◆ Mail Boxes, Η.Π.Α
- ◆ In Connect, Η.Π.Α
- ◆ Lipogen, Γερμανία
- ◆ Novotel, Γαλλία
- ◆ Hilton, Η.Π.Α
- ◆ Holiday Inn, Η.Π.Α
- ◆ Hertz, Η.Π.Α
- ◆ Avis, Η.Π.Α
- ◆ Budget Rent a Car, Η.Π.Α
- ◆ Computer Kids, Η.Π.Α
- ◆ 5aSEC, Γαλλία

Πηγή: Περιοδικά: *FRANCHISE BUSINESS*, Πανόραμα 2001, *FRANCHISE SUCCESS*, Directory 2001.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

---

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

- © Leasing – Factoring – Forfeiting – Franchising – Venture capital: ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Π. ΓΑΛΑΝΗΣ, εκδ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 2000
- © FRANCHISING Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΣΤ. ΚΩΣΤΑΚΗΣ, εκδ. ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, 2002
- © Το Franchising στην Ελλάδα του 1997: Γ. ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ, (έρευνα που δημοσιεύθηκε στην ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ στις 8/1/1998)
- © Οι Συμβάσεις Franchising στο ελληνικό δίκαιο και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού: Η. ΣΟΥΦΛΕΡΟΣ, εκδ. ΣΑΚΚΟΥΛΑ, 1989
- © Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων: Γ. Χ. ΔΑΣΚΑΛΟΥ, εκδ. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, 2001
- © Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο: ΔΙΚΑΙΟΣ Π. ΚΑΟΥΝΗΣ, εκδ. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, 2004
- © Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών: Κ. ΣΑΠΟΥΝΤΖΑΚΗ, Σ. ΨΥΧΟΜΕΝΗ, Λ. ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ

### **ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ:**

- © <http://en.wikipedia.org/wiki/Franchising>
- © <http://www.neoset.gr/default.asp?pid=3&la=1>
- © <http://www.goodysnet.com/page/>
- © <http://www.thebodyshop.com/bodyshop>
- © <http://www.bodyline.gr/home/index.asp>
- © [http://www.mcdonalds.com/corp/about/mcd\\_history\\_pgl.html](http://www.mcdonalds.com/corp/about/mcd_history_pgl.html)

