



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΙΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α**  
**«Η ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ . ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ**  
**ΒΕΝΕΤΤΟΝ»**



**ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ΘΩΜΑΣ Α.Μ.: 10841**  
**ΑΜΟΙΡΑΛΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ Α.Μ.: 10870**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΝΤΟΚΑΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ**

**Μ Ε Σ Ο Λ Ο Γ Γ Ι 2 0 1 3**



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Παρ' όλο που από τα πρώτα υποδείγματα διεθνούς εμπορίου, όπως του David Ricardo (1815) διαφαινόταν μια υποδηλούμενη σχέση μεταξύ διεθνούς εμπορίου και οικονομικής μεγέθυνσης, η διεξοδικότερη μελέτη αυτής της σχέσης εμφανίστηκε πολύ αργότερα, στα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα με σημαντικές αναφορές των Pasinetti (1960) και Findlay (1974). Σύμφωνα με τα υποδείγματα των Ricardo και Pasinetti η λειτουργία της οικονομίας οδηγεί από μόνη της σε οικονομική μεγέθυνση του συστήματος, μέχρι ένα σημείο σταθερής κατάστασης. Ο Findlay όμως ισχυρίστηκε ότι το διεθνές εμπόριο βελτιώνει τους όρους εμπορίου μόνο της χώρας που εξάγει αγαθά πολυτελείας, γεγονός που μπορεί να ερμηνευτεί και ως αύξηση της ανισότητας και επιδείνωση των όρων εμπορίου των φτωχότερων χωρών.

Αργότερα, το ενδιαφέρον για την οικονομική μεγέθυνση αναζωπυρώθηκε από τους Solow-Swan (1956) με ένα υπόδειγμα εξωγενούς οικονομικής μεγέθυνσης. Σύμφωνα με το υπόδειγμα τους η χώρα με την μεγαλύτερη οριακή ροπή για αποταμίευση θα έχει και την μεγαλύτερη οικονομική μεγέθυνση στην ισορροπία και οι φτωχές χώρες τείνουν να αναπτύσσονται γρηγορότερα από τις πλούσιες. Η θεωρητική αυτή προσέγγιση των Solow-Swan συμφωνεί με τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας του R.J. Barro (1991) που συμπέρανε ότι οι φτωχές χώρες τείνουν να αναπτύσσονται ταχύτερα από τις πλούσιες αλλά μόνο όταν έχουν μεγαλύτερο απόθεμα ανθρώπινου κεφαλαίου. Προσθέτοντας δηλαδή και το στοιχείο του ανθρώπινου κεφαλαίου στην μελέτη του, συμπέρανε ότι υπάρχει μια τάση σύγκλισης της οικονομικής μεγέθυνσης των χωρών.

Στην ελληνική αγορά τώρα γίνεται μία συντονισμένη προσπάθεια από το σύνολο των εταιρειών του κλάδου της δικαιοχρησίας να προσαρμόσουν τα μισθώματα στις ταμειακές ροές των επιχειρήσεων - πελατών τους (όπως τον τρόπο και τη διάρκεια εξόφλησης των συμβάσεων κ. λπ.). Στην παρούσα φάση και λόγω της κρίσης, δεν γίνεται αναζήτηση νέων πελατών, ενώ επισημαίνεται και η απροθυμία –κυρίως λόγω κακής ψυχολογίας– από τα εγχώρια επίπεδα της δικαιοχρησίας.

Όσον αφορά τον φόβο να «σκάσουν» επισφαλείς συμβάσεις το 2009, οι ειδικοί του κλάδου αναφέρουν ότι αυτός είναι μάλλον περιορισμένος, ενώ εκφράζεται η πεποίθηση ότι τα χαρτοφυλάκια των εταιρειών είναι υγιή. Αυτό οδηγεί υψηλόβαθμο στέλεχος της αγοράς να διατυπώσει την άποψη ότι η συμπεριφορά των υφισταμένων χαρτοφυλακίων εταιριών δικαιοχρησίας δεν προοιωνίζεται επιδείνωση στον τομέα των επισφαλειών.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>3</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>7</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	<b>8</b>
<b>Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑΣ FRANCHISING</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 Η ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΟΡΟΙ.</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3 ΤΥΠΟΙ FRANCHISE</b> .....	<b>13</b>
<b>1.5 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ</b> .....	<b>18</b>
<b>1.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ</b> .....	<b>20</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	<b>23</b>
<b>Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISE</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 ΜΕΡΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISE</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.1 ΠΡΟΟΙΜΙΟ</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.2 ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΟΤΗ</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1.3 ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΛΗΠΤΗ</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1.4 ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2 ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ FRANCHISE</b> .....	<b>31</b>
<b>2.3 Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE</b> .....	<b>38</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b> .....	<b>39</b>
<b>Ο ΤΡΟΠΟΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟΝ FRANCHISOR</b> .....	<b>39</b>
<b>3.1 ΠΗΓΕΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ</b> .....	<b>39</b>
<b>3.1.1 ΑΡΧΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ (INITIAL FEE)</b> .....	<b>40</b>
<b>3.1.2 ΣΥΝΕΧΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ (ON-GOING FEES - ROYALTIES)</b> .....	<b>41</b>
<b>3.2 ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ</b> .....	<b>42</b>
<b>3.2.1 ΠΑΓΙΕΣ ΚΑΙ ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ</b> .....	<b>42</b>

<b>3.3 ΤΟ ΠΙΛΟΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ ΚΑΙ ΟΙ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ .....</b>	<b>43</b>
<b>3.4 ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΤΟΥ FRANCHISOR .....</b>	<b>45</b>
<b>3.5 ΑΡΧΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE</b>	<b>46</b>
<b>3.6 ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ.....</b>	<b>46</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....</b>	<b>48</b>
<b>ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ FRANCHISING ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISOR, ΤΟΝ FRANCHISEE ΚΑΙ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>48</b>
<b>4.2 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISOR.....</b>	<b>49</b>
<b>( ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ ).....</b>	<b>49</b>
<b>4.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISOR .....</b>	<b>51</b>
<b>( ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ ).....</b>	<b>51</b>
<b>4.4 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISEE.....</b>	<b>54</b>
<b>( ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ ).....</b>	<b>54</b>
<b>4.5 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISEE.....</b>	<b>57</b>
<b>( ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ ).....</b>	<b>57</b>
<b>4.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ .....</b>	<b>60</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....</b>	<b>62</b>
<b>ΤΟ FRANCHISING ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ .....</b>	<b>62</b>
<b>5.1 MARKETING ΚΑΙ FRANCHISING .....</b>	<b>62</b>
<b>5.2 Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE .....</b>	<b>63</b>
<b>5.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ .....</b>	<b>71</b>
<b>5.4 ΤΑ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΣΤΟ FRANCHISING.....</b>	<b>76</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....</b>	<b>79</b>

<b>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....</b>	<b>79</b>
<b>UNITED COLORS OF BENETTON .....</b>	<b>79</b>
<b>6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΎΝΔΥΣΗΣ .....</b>	<b>79</b>
<b>6.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ BENETTON.....</b>	<b>80</b>
<b>6.2.1 Ο ΟΜΙΛΟΣ BENETTON ΣΗΜΕΡΑ.....</b>	<b>82</b>
<b>6.2.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΠΟΛΟΙΠΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ .....</b>	<b>84</b>
<b>6.3 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ BENETTON .....</b>	<b>86</b>
<b>6.4 ΤΟ ΛΟΓΟΤΥΠΟ ΤΗΣ BENETTON.....</b>	<b>86</b>
<b>6.5 ΟΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ ΤΗΣ BENETTON .....</b>	<b>87</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>91</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ .....</b>	<b>99</b>
<b>Ελληνική βιβλιογραφία .....</b>	<b>99</b>
<b>Ξένη βιβλιογραφία .....</b>	<b>99</b>
<b>Άρθρα.....</b>	<b>99</b>
<b>Ηλεκτρονική βιβλιογραφία .....</b>	<b>100</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>102</b>
<b>Κοινοτικός Κανονισμός 2790/1999 Ε.Ε.....</b>	<b>102</b>

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας παρουσιάζεται ο θεσμός της δικαιοκρισίας franchising. Στη συνέχεια αναπτύσσεται η δομή της σύμβασης και οι κύριες υποχρεώσεις του δοτή και του λήπτη. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο τρόπος απόκτησης εισοδήματος από τον franchisor. Στο τέταρτο κεφάλαιο παραθέτονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα ενός δικτύου franchising για τον franchisor, τον franchisee και τον καταναλωτή. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι προοπτικές του franchising ενώ στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης UNITED COLORS OF BENETTON.

Τέλος παρατίθενται συμπεράσματα καθώς και εκτενής βιβλιογραφία και διαδικτυακές πηγές που χρησιμοποιήθηκαν κατά την εκπόνηση.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑΣ FRANCHISING

### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πλαίσιο του σημερινού έντονα ανταγωνιστικού και συνεχώς μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, στις όλο και αυξανόμενα απαιτήσεις των καταναλωτών, στην ανάγκη για κέρδος, για επιχειρηματική δύναμη και για απεριόριστες επιλογές από πλευράς των καταναλωτών γεννήθηκε η ιδέα της δικαιοχρησίας.

Το δέλεαρ της δικαιοχρησίας είναι μεγάλο, αφού οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται μέσω δικαιοχρησίας παρουσιάζουν μεγαλύτερα ποσοστά βιωσιμότητας, σε σχέση με όσες επιλέγουν την ανεξάρτητη οδό. Ο λόγος είναι ότι ελαχιστοποιείται το επιχειρηματικό ρίσκο, ενώ αυξάνεται η αναγνωσιμότητα τους στην αγορά. Δημιουργεί ισχυρά εμπορικά σήματα, απασχόληση, μεταφέρει τεχνογνωσία, επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας και καθιερώνει στην αγορά υψηλότερα πρότυπα. Συνιστά τη δυναμικότερη διαρθρωτική αλλαγή στο λιανεμπόριο και στις υπηρεσίες, επιταχύνοντας τις τάσεις συγκέντρωσης των επιχειρήσεων σε μεγαλύτερες και δυναμικότερες αποκεντρωμένες ομάδες.

Ο θεσμός της δικαιοχρησίας ενισχύει την επιχειρηματικότητα στη Ελλάδα διότι παρέχει στον νέο επιχειρηματία ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων στον ίδιο κλάδο και του ελαχιστοποιεί τον οικονομικό και εμπορικό κίνδυνο.

Ο θεσμός της δικαιοχρησίας εμφανίστηκε στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1970 αλλά ουσιαστικά αναπτύχθηκε μετά το 1990. Το 84% των franchisors ενεργοποιήθηκε μετά το 1991 σε αντίθεση με την δραστηριοποίηση που είχε παρουσιαστεί πριν το 1985 (μόλις 7.4%). Αυτό το οργανωμένο σύστημα διανομής έχει αναπτυχθεί σε όλους τους κλάδους της αγοράς και αντιπροσωπεύει σήμερα πάνω από 200 αλυσίδες και 3.000 καταστήματα.

Η σύμβαση franchising είναι μία σύμβαση μεταξύ δύο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας η μία επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος (franchisor), παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο (franchisee), έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμεταλλεύσεως του πακέτου franchising. Το τελευταίο μπορεί να περιγραφεί σαν μία δέσμη δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες, διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια,



δικαιώματα αντιγραφής κλπ., με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Πολύ σημαντικό ρόλο στην σύναψη της σύμβασης παίζει η εκτίμηση των δύο μερών για την χρηματική αξία του άυλου κεφαλαίου που παραχωρεί ο δικαιοπάροχος, ενώ αρκετές φορές αυτή η εκτίμηση αποτελεί αντικείμενο διαπραγματεύσεων. Το κεφάλαιο που απαιτείται για την αγορά ενός πακέτου franchise κυμαίνεται από 40 έως 500 χιλ. ευρώ.

Σύμφωνα με το προοίμιο του Κανονισμού ΕΟΚ 4087/88, το στοιχείο της διάθεσης σε τελικούς καταναλωτές είναι απαραίτητο για τον χαρακτηρισμό μίας σύμβασης ως franchising. Με βάση τον κανονισμό αυτό (άρθρο 3 παρ.1 στοιχ. γ) μπορεί επίσης ο δικαιοπάροχος να επιβάλλει στον δικαιούχο να μην ασκεί αμέσως ή εμμέσως παρεμφερή εμπορική δραστηριότητα σε περιοχή που ανταγωνίζεται με τον δικαιοπάροχο. Την υποχρέωση αυτή μπορεί να διατηρήσει ο franchisee για ένα χρονικό διάστημα όπως ένα χρόνο μετά τη λύση της σύμβασης στην περιοχή που ασκούσε την εκμετάλλευση του franchise. Παράλληλα, ο δικαιούχος υποχρεούται να μην αποκτά οικονομικά συμφέροντα σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που μπορούν να επηρεάσουν την πολιτική των ανταγωνιστών του δικαιοπάροχου (άρθρο 3, παρ.1, στοιχ. δ).

Τα βασικά χαρακτηριστικά του θεσμού franchising σε σύγκριση με τις παραδοσιακές συμβάσεις εμπορικής συνεργασίας, μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

➤ Ο δικαιοπάροχος προσφέρει το άυλο κεφάλαιο στην συνεργασία, δηλαδή δικαιώματα χρήσεως εμπορικής επωνυμίας, τεχνογνωσία, κλπ., ενώ ο δικαιοδόχος προσφέρει το υλικό κεφάλαιο και την επιχειρηματική προσπάθεια, αναλαμβάνοντας και τον σχετικό επενδυτικό κίνδυνο.

➤ Και οι δύο πλευρές διατηρούν την νομική τους αυτοτέλεια, αφού σε κανένα τύπο σύμβασης franchising δεν δημιουργείται ένα νέο νομικό πρόσωπο σαν αποτέλεσμα της σύμπραξης. Βέβαια η νομική ανεξαρτησία δεν σημαίνει και ελευθερία επιχειρηματικής δράσεως αφού, σε έναν τουλάχιστον τύπο σύμβασης franchising (την λεγόμενη σύμβαση υπαγωγής), υπάρχει πλήρης εξάρτηση του δικαιοδόχου από τις αποφάσεις και τις προδιαγραφές του δικαιοπάροχου.

➤ Όλα τα μέλη του δικτύου franchising εφαρμόζουν ενιαίες πρακτικές εμπορίας, διαχείρισης, marketing, κλπ., αλλά και εμφάνιση χώρων και οχημάτων (π.χ. διαρρύθμιση, εξοπλισμός, διακόσμηση). Ως αποτέλεσμα η εξωτερική εικόνα του δικτύου είναι ενιαία, συμβάλλοντας έτσι στην ενίσχυση του κύρους.

Με βάση τα παραπάνω, τα κυριότερα πλεονεκτήματα της σύμβασης franchising για τον δικαιούχο είναι τα ακόλουθα:

- Δημιουργία αλυσίδας διανομής με περιορισμένο κόστος και χωρίς την δέσμευση ιδίων κεφαλαίων, των οποίων η απόδοση βελτιώνεται σημαντικά.
- Ενίσχυση της φήμης και του κύρους, χάρη στην ταχεία δημιουργία ενός επώνυμου και εκτεταμένου δικτύου διανομής ή παροχής υπηρεσιών.
- Αξιοποίηση της εμπειρίας των δικαιούχων και των προτάσεών τους για την ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της σύμβασης franchising για τον δικαιούχο είναι τα ακόλουθα:

- Εξασφάλιση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων νέων ανεξάρτητων επιχειρήσεων του κλάδου.
- Παροχή εκ μέρους του δικαιούχου συνεχούς ενεργού υποστήριξης σε μία σειρά από σημαντικούς τομείς της επιχείρησης όπως π.χ. εκπαίδευση του δικαιούχου και των στελεχών του, η επιλογή του τόπου εγκατάστασης, η προμήθεια πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων, η μεταφορά των εμπορευμάτων, η διοίκηση του προσωπικού, οι λογιστικές διαδικασίες κλπ.
- Ελαχιστοποίηση, ως συνέπεια των παραπάνω, του οικονομικού και εμπορικού κινδύνου που αντιμετωπίζει μία νέα επιχείρηση μικρού ή μεσαίου μεγέθους.
- Βελτίωση της πιστοληπτικής ικανότητας, λόγω της συμμετοχής σε γνωστό εμπορικό όμιλο, και εξασφάλιση των απαιτούμενων πιστώσεων με συγκριτικά ευνοϊκότερους όρους.
- Δυνατότητα προμήθειας εμπορευμάτων σε καλύτερες τιμές, μέσω των μαζικών αγορών του δικαιούχου.

Ο θεσμός του franchising στην Ελλάδα διακρίνεται από μία δυναμικότητα η οποία φαίνεται να μην συνυπολογίζει τα νομικά κενά. Τα αίτια για αυτή την ανάπτυξη θα πρέπει ίσως να αναζητηθούν στα τεράστια πλεονεκτήματα που προσφέρει το franchising, σε μία οικονομία όπως η Ελληνική, η οποία διακρίνεται για την έλλειψη έγκυρης και έγκαιρης πληροφόρησης, το μικρό μέσο μέγεθος των παραγωγικών και εμπορικών μονάδων, και τις δυσκαμψίες στις αγορές αγαθών, κεφαλαίου, και εργασίας. Με αυτά τα δεδομένα, ο θεσμός του franchising μπορεί να οδηγεί στις δημιουργίες οικονομιών

κλίμακας και συγκέντρωσης, χωρίς να διαταράσσει τα πρότυπα ιδιοκτησιακής συγκρότησης των διαφόρων εμπορικών κλάδων<sup>12</sup>.

## 1.2 Η ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΟΡΟΙ.

Δικαιοχρησία (Franchise) είναι το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά συστήματα και επωνυμίες, σήμανση καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσία σε θέματα οργάνωσης, ανάπτυξης, λειτουργίας, πωλήσεων και επικοινωνίας ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση με σκοπό τη μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

Κατά έναν άλλο ορισμό είναι Σύστημα διανομής είναι ο τρόπος προώθησης των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας εμπορικής επιχείρησης στην αγορά. Τέτοιο αποτελεί το Franchising, δηλαδή η διαρκής σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δυο ανεξάρτητων επιχειρήσεων με την οποία ο δότης παραχωρεί έναντι οικονομικού ανταλλάγματος στον λήπτη την χρήση και εκμετάλλευση του πακέτου Franchising, δηλαδή ενός συνόλου δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας, με σκοπό την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών στους καταναλωτές.

Franchisor (δικαιοπάροχος ή δότης): Η επιχείρηση, η οποία παρέχει έναντι οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος franchise στους franchisees.

Franchisee (δικαιοδόχος ή λήπτης): Είναι η επιχείρηση ή το πρόσωπο στο οποίο παραχωρείται, από τον franchisor, το δικαίωμα εκμετάλλευσης – με προκαθορισμένους όρους – του πακέτου franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και παροχή υπηρεσιών.

Franchise package ή package deal (πακέτο franchising): Περιλαμβάνει το σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες ή διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων, πρότυπα χρήσης, σχέδια,

---

<sup>1</sup> Γαλάνης Β., (2008), Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας. Αθήνα: Σταματούλης Α.Ε.

<sup>2</sup> Δικαιοχρησία (Franchise)

[http://www.franchise.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=530:---2008&catid=105:2010-05-02-14-27-47&Itemid=160](http://www.franchise.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=530:---2008&catid=105:2010-05-02-14-27-47&Itemid=160)

υποδείγματα, ευρεσιτεχνία, καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία για εκμετάλλευση, που παραχωρεί ο franchisor στον franchisee, με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων και υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

Franchising (δικαιοχρησία): Η διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων βάσει της οποίας η μία επιχείρηση, ο franchisor, παραχωρεί στον franchisee έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchising.

Δίκτυο franchising: Το σύνολο των καταστημάτων των franchisees, οι οποίοι συνδέονται με ιδιαίτερες συμβάσεις franchising με την επιχείρηση του franchisor. Στο ίδιο δίκτυο ανήκουν και τα καταστήματα του franchisor, εφόσον λειτουργούν με τη μέθοδο franchising<sup>3</sup>.

Franchise contract (σύμβαση δικαιοχρησίας): Είναι η νομική σύμβαση μεταξύ του franchisor και του franchisee, στην οποία περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια οι όροι της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεών τους.

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

Entry Fee ή Initial Franchise Fee (δικαίωμα εισόδου): Είναι το εφάπαξ ποσό που πληρώνει ο franchisee στον franchisor με την υπογραφή της σύμβασης franchise, για την ένταξη του πρώτου στο δίκτυο. Το entry fee αντιπροσωπεύει τις δαπάνες για την ανάπτυξη του concept, τη μεταφερόμενη τεχνογνωσία, τα δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος, την καλή φήμη και πελατεία, την υποστήριξη στα αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος, αγορά βασικού εξοπλισμού) κλπ

Continuing fees ή Royalties (συνεχή δικαιώματα): Χρηματικά ποσά τα οποία καταβάλλει ο franchisee στο franchisor, σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης. Οι καταβολές αυτές αντισταθμίζουν τη συνεχή υποστήριξη του franchisor στο franchisee ή τη συνεχή ανανέωση, εξέλιξη και προσαρμογή της τεχνογνωσίας ή ότι αντιστοιχεί στη διαρκή ή περιοδικά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση. Τα ποσά αυτά εκφράζονται συνήθως με τους ακόλουθους τρόπους :

---

<sup>3</sup> Heilbroner, W. (2000), (1η έκδοση), Οι φιλόσοφοι του Οικονομικού Κόσμου, Εκδόσεις Κριτική

Ως ποσοστό (%) επί των καθαρών πωλήσεων

- Ως ποσοστό επί των καθαρών αγορών
- Ενσωματωμένα στο κόστος αγορών
- Ως καταβολή πάγιας χρηματικής αμοιβής (flat fee)
- συνδυασμός των παραπάνω.

Ενημερωτικός φάκελος franchise: Πρόκειται για ένα ενημερωτικό έντυπο το οποίο απευθύνεται σε υποψήφιους franchisees και περιγράφει αναλυτικά το Σύστημα Franchise και τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του franchisee.

Operation manual (Εγχειρίδιο λειτουργίας): Εγχειρίδια, τα οποία δίδονται από τους franchisors προς τους franchisees, ως μέρος του συνολικού πακέτου δικαιοχρησίας για να προσφέρουν αναλυτικές οδηγίες σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να στήσουν και να λειτουργήσουν μία επιχείρηση με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις και τα δεδομένα που διέπουν το σύστημα της δικαιοχρησίας.

Pilot store (Πιλοτικό κατάστημα): Το αρχικό κατάστημα (ή τα αρχικά καταστήματα), το οποίο ανήκει στο franchisor και κατά τη λειτουργία του οποίου έχει εφαρμοστεί και ελεγχθεί για ικανό χρονικό διάστημα η εμπορική αποδοχή του franchise concept, η βιωσιμότητα και η δυναμική του καταστήματος, η δυνατότητα τυποποίησης μεθόδων και διαδικασιών, ώστε να εφαρμοστεί και σε άλλα καταστήματα κατά ομοιόμορφο τρόπο.

Franchise training (Εκπαίδευση Franchise): Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor στο franchisee και στους υπαλλήλους του, σχετικά με το franchise και τις μεθόδους εκμετάλλευσής του<sup>4,5</sup>.

### 1.3 ΤΥΠΟΙ FRANCHISE

Υπάρχουν δύο βασικές μορφές franchise:

#### Franchise προϊόντος.

Ο Franchisor παράγει (ή εισάγει) το προϊόν που εμπορεύεται ο franchisee.

---

<sup>4</sup> Γεωργιάδης Απ.,(2005),Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα

<sup>5</sup> Ορολογία Franchise  
<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=318>

- Τα προϊόντα συνήθως υποστηρίζονται από συγκεκριμένες υπηρεσίες τόσο πριν όσο και μετά την πώληση.

- Χρησιμοποιείται συνήθως όταν υπάρχει υψηλή αναγνωσιμότητα της μάρκας.

*Παραδείγματα:* Αναψυκτικά, ποτά, αυτοκίνητα και μηχανές, ανταλλακτικά αυτοκινήτου, πρατήρια βενζίνης, κλπ

### Business format franchise

Αποτελεί την πιο κλασική και πλέον διαδεδομένη μορφή σύγχρονου franchise.

- Περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και το σήμα, αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα- μια στρατηγική και ένα σχέδιο marketing, εγχειρίδια λειτουργίας και οργάνωσης, μέθοδοι και εργαλεία πωλήσεων και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία.

- Δίνει ιδιαίτερο βάρος στην υποστήριξη και την εκπαίδευση.

- Παρέχει αναλυτικές διαδικασίες λειτουργίας

*Παραδείγματα:* Εστιατόρια, εκπαίδευση, υπηρεσίες, κλπ

## **1.4 Η ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Σε χώρες όπως οι Η.Π.Α, η Γαλλία και η Ισπανία, ο θεσμός της δικαιοχρησίας είχε επιτυχή πορεία. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων μέσα από τη σύγκρισή με την αγορά της Ελλάδας εξάγεται το συμπέρασμα ότι αν και σχετικά πρόσφατη η εισαγωγή του θεσμού της δικαιοχρησίας στην Ελλάδα, λειτουργεί καλά και οι προοπτικές για τη μελλοντική του πορεία είναι ευοίωνες.

Στην Ελλάδα ο θεσμός της δικαιοχρησίας άρχισε να κάνει αισθητή την παρουσία του μετά το 1995, αποτελώντας μια νέα πραγματικότητα, ένα σχετικά νέο επιχειρηματικό σχήμα κυρίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ενώ το 34% των επιχειρήσεων ξεκίνησε το franchising μόλις μετά το 2000.

Η δικαιοχρησίας διανύει στη χώρα μας την αρχική φάση της διάδοσής της με υψηλούς επεκτατικούς ρυθμούς, δημιουργώντας περισσότερες θέσεις εργασίας από όσες τυχόν έμμεσα καταργεί. Ο αριθμός των ενεργών επιχειρήσεων-δικαιοπαρόχων σήμερα εκτιμάται σε 230 - 295, ο αριθμός των ενεργών εμπορικών σημάτων σε πάνω από 400, ο αριθμός των καταστημάτων των δικτύων σε περίπου 6.000 (35% εταιρικά και 65%

δικαιοχρησίας) και η συνολική απασχόληση που προσφέρουν τα συστήματα δικαιοχρησίας σε περίπου 20.000 - 25.000 άτομα.

Το 85% των συστημάτων δικαιοχρησίας είναι ελληνικής προέλευσης και ιδιοκτησίας. Δεν παρατηρούνται προς το παρόν εκτεταμένες αγορές ελληνικών αλυσίδων από μεγάλες ξένες εταιρείες.

Το μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσης καταστημάτων παρουσιάζει η Αττική και ιδιαίτερα το κέντρο και τα βόρεια προάστια. Τα άμεσα οικονομικά ανταλλάγματα που προσφέρει ο franchisee στον franchisor περιλαμβάνουν το ύψος της αρχικής επένδυσης, την αμοιβή εισόδου και κάποιες άλλες περιοδικές αμοιβές, ενώ τα έμμεσα οικονομικά ανταλλάγματα που δέχεται ο franchisee είναι κάποιες παροχές/υπηρεσίες του franchisor όπως η παροχή αρχικής εκπαίδευσης κατά την ένταξη στο σύστημα, η τακτική επιθεώρηση των μονάδων franchise και η οργάνωση του συστήματος τροφοδοσίας των καταστημάτων.

Αν και η παθολογία του franchising καταδεικνύει ότι υπάρχουν προβλήματα στην εφαρμογή του θεσμού ωστόσο πρόκειται για ένα επιχειρηματικό σύστημα που αποτελεί μηχανή ανάπτυξης, ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

*Αναγνωρίζοντας την τελευταία αυτή ιδιότητα του franchising η εταιρεία «Γρηγόρης Μικρογέματα» το χρησιμοποιεί για την δυναμική επέκτασή του στην ελληνικά αλλά και ξένη αγορά.*

### **Σύνδεσμος franchise στην Ελλάδα**

Η Ελληνική οικονομία είναι μη ανταγωνιστική, ότι οι τράπεζες δεν ήταν άμεσα εκτεθειμένες στην κρίση και ότι η κρίση εισάγεται στη χώρα μας μέσω του ελλείμματος ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών την ώρα που το δημόσιο χρέος είναι τόσο ψηλό σημαίνει ότι:

1. Η Ελλάδα έχει σχεδόν ανύπαρκτα περιθώρια να υιοθετήσει προγράμματα στήριξης της ζήτησης μέσω της ενίσχυσης δημοσίων δαπανών. Αντίθετα, λόγω των επιπτώσεων που έχει η δημοσιονομική κατάσταση στην παρούσα συγκυρία το κόστος εξυπηρέτησης του δανεισμού του κράτους αλλά και στο κόστος άντλησης χρήματος για τον ιδιωτικό τομέα, κάτι τέτοιο θα είχε συνολικά αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομία.

2. Στην Ελλάδα το κράτος δεν χρειάζεται (για την ώρα τουλάχιστον) να αναπληρώσει απώλειες του τραπεζικού κλάδου που απειλούν την φερεγγυότητα τους, όπως συμβαίνει στις άλλες χώρες.

3. Αντίθετα, στην Ελλάδα όπως και στις άλλες χώρες χρειάζεται το κράτος να παρέμβει για να μπορέσουν οι τράπεζες να αντισταθμίσουν τις επιπτώσεις που έχει το

πάγωμα της διατραπεζικής αγοράς και των διεθνών αγορών χρήματος. Μάλιστα, η ανάγκη αυτή υπάρχει στην Ελλάδα περισσότερο από ότι στις άλλες χώρες καθώς υπάρχει η διαρροή χρήματος από την οικονομία ύψους άνω του 10% του ΑΕΠ ανά έτος λόγω του ελλείμματος ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών, και λόγω της μη ελκυστικότητας της χώρας σε ξένες επενδύσεις και λόγω της χαμηλής της αξιοπιστίας δεν υπάρχουν εύκαιροι άλλοι τρόποι κάλυψης αυτού του ελλείμματος.

4. Στις άλλες χώρες μπορεί να υπάρχει η δυνατότητα ενίσχυσης της ζήτησης και αναπλήρωσης των κεφαλαιακών απωλειών των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων μέσω δημοσίων δαπανών, αλλά στην Ελλάδα αυτή η δυνατότητα δεν υπάρχει, και για το δεύτερο σκέλος δε χρειάζεται. Υπάρχει όμως το ΕΣΠΑ, που αποτελεί σημαντική εισροή σαν ποσοστό του ΑΕΠ και που μπορεί να αναλάβει τον ίδιο ρόλο στην Ελλάδα που έχουν τα προγράμματα δημοσιονομικής επέκτασης στις άλλες χώρες. Αντίστοιχα, τα ΣΔΙΤ και η χρήση του θεσμού της σύμβασης παραχώρησης μπορεί και αυτές να συνεισφέρουν, αρκεί να απομακρυνθούν οι σχετικές διοικητικές αβελτηρίες και αγκυλώσεις.

5. Στις άλλες χώρες τα προγράμματα στήριξης αντιμετωπίζουν τις υπαρκτές και σημαντικές κεφαλαιακές απώλειες των χρηματοπιστωτικών συστημάτων και τις επιπτώσεις που έχουν αυτές στην πραγματική οικονομία. Στην Ελλάδα που το πρόβλημα πηγάζει από τη χαμηλή ανταγωνιστικότητα της οικονομίας το κατάλληλο πακέτο μέτρο είναι η απομάκρυνση των παραγόντων που καθηλώνουν την ανταγωνιστικότητα, δηλαδή άνοιγμα αγορών προϊόντων και υπηρεσιών στον ανταγωνισμό με την κατάργηση των νόμων που άμεσα ή έμμεσα σήμερα απαγορεύουν τον ανταγωνισμό και μείωση της γραφειοκρατίας και του διοικητικού βάρους της οικονομίας.

6. Μόνο με τον τρόπο αυτό θα εκλείψει η ανάγκη εξασφάλισης από το εξωτερικό κάθε χρόνο ενός 10% του ΑΕΠ, και παράλληλα θα υποχωρήσει και άμεσα το κόστος δανεισμού για το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Πρέπει πάντως να σημειωθεί ότι οι τράπεζες είναι ιδιαίτερα κατασκευάσματα που με λίγα ίδια κεφάλαια αναδιανέμουν τα χρήματα των καταθετών σε νοικοκυριά και επιχειρήσεις. Η λειτουργία τους αποτελεί κέρδος αποτελεσματικότητας για την οικονομία, καθώς τα χρήματα αναδιανέμονται από αυτούς που τα έχουν αλλά δεν ξέρουν τι να τα κάνουν σε αυτούς που έχουν παραγωγικές ιδέες και τους λείπουν τα χρήματα. Οι τράπεζες δεν πρέπει να έχουν υπερβολικά ίδια κεφάλαια, γιατί τότε απλά θα δανείζανε τα δικά τους χρήματα και θα λειτουργούσαν σαν οποιοσδήποτε ιδιώτης επενδύτης που κατέχει εταιρικά ομόλογα και συνεπώς δεν θα παρείχαν αυτή την υπηρεσία της διαμεσολάβησης η οποία και αποτελεί το μεγάλο κέρδος αποτελεσματικότητας και



παραγωγικότητας για την οικονομία. Άρα η κατασκευή των τραπεζών έχει το πλεονέκτημα ότι προσφέρουν μια πολύ σημαντική υπηρεσία στην οικονομία. Η αρνητική πλευρά, που πάντα βρίσκεται σε λεπτή ισορροπία με την θετική, είναι ότι είναι ευάλωτες σε απώλειες λόγω απερίσκεπτων επενδύσεων και χορηγήσεων όπως αυτές που είχαν οι διεθνείς τράπεζες στην παρούσα κρίση, ή σε μια σημαντική αύξηση των επισφαλειών σε περίπτωση σημαντικής ύφεσης. Αν σήμερα οι Ελληνικές τράπεζες δεν έχουν πρόβλημα επάρκειας ιδίων και εποπτικών κεφαλαίων, στην περίπτωση που αυτές υποχρεωθούν να δώσουν δάνεια που θα αποδειχθούν επισφαλή, και στην περίπτωση που μια παρατεταμένη ύφεση οδηγήσει σε έκρηξη των επισφαλειών, τότε μπορεί υπάρξει τελικά τέτοιο πρόβλημα.

Πρέπει επίσης να τονιστεί ότι αν και το επίπεδο δανεισμού της ιδιωτικής οικονομίας από τις τράπεζες υστερεί ακόμα λίγο του μέσου όρου της ζώνης του ευρώ, λόγω του δανεισμού του δημοσίου και της χαμηλής πιστοληπτικής ικανότητας δεν μπορεί σήμερα να αυξηθεί πολύ περισσότερο χωρίς να δημιουργήσει πρόβλημα φερεγγυότητας σε βάθος χρόνου. Χρειάζεται συνεπώς πολύ μεγάλη προσοχή στην παραπέρα αύξηση του δανεισμού της οικονομίας από τις τράπεζες αν την ίδια ώρα δεν βελτιώνονται τα δημόσια οικονομικά ή δεν δημιουργηθούν νέες πηγές ανάπτυξης, όπως θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν η απελευθέρωση αγορών προϊόντων και υπηρεσιών και η μείωση της γραφειοκρατίας.

Τέλος πρέπει να τονιστεί ότι η εξωστρέφεια μεγάλων ελληνικών τραπεζών τα τελευταία χρόνια είναι κέρδος για τη χώρα, που εκτός από κινδύνους έχει και σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης. Επιπλέον οι ελληνικές τράπεζες που δραστηριοποιούνται στις γειτονικές χώρες, που περιλαμβάνουν και πλήρη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης άλλωστε, στηρίζουν ενεργά ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις γύρω χώρες, και το πράττουν αυτό έχοντας διεκδικήσει μεγάλα μερίδια αγοράς από ξένους κολοσσούς στις αγορές αυτές. Αυτή η εξωστρέφεια δημιουργεί θέσεις εργασίας και σημαντικά εισοδήματα και στην Ελλάδα. Αν πρέπει να γίνει και μια αναφορά στην φερεγγυότητα των θυγατρικών των Ελληνικών τραπεζών σε αυτές τις χώρες, πρέπει να συνυπολογιστεί και πώς συχνά σε αυτές τις χώρες η απροθυμία των πολιτών να κάνουν καταθέσεις αντισταθμίζεται όχι μόνο από χρηματοδότηση των χορηγήσεων από το εξωτερικό αλλά και από ψηλότερα ίδια κεφάλαια. Αυτό συμβαίνει και επειδή οι κεντρικές τράπεζες αυτών των χωρών χρησιμοποίησαν την αύξηση των υποχρεώσεων σε κεφαλαιακές επάρκειες σαν μέσο ελέγχου της πιστωτικής επέκτασης τα τελευταία χρόνια. Τέλος, οι χώρες αυτές συνεχίζουν να έχουν σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης πέρα από τον ορίζοντα της

παρούσας κρίσης. Έτσι, παρόλο που επιβάλλεται προσοχή στη παρούσα συγκυρία, δεν πρέπει να θεωρείται ότι η εξωστρέφεια των ελληνικών τραπεζών και επιχειρήσεων στις χώρες αυτές θα είναι τελικά επιζήμια για τη χώρα.

Ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος δημιουργήθηκε μέσα από μια προσπάθεια που ξεκίνησε το 1996, με την πρωτοβουλία κάποιων ανθρώπων οι οποίοι βλέποντας την δυνατότητα ανάπτυξης του θεσμού, θεώρησαν ότι χρειαζόταν ένα σώμα το οποίο θα εξέφραζε κοινές απόψεις και ταυτόχρονα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως ένας μοχλός για την παραπέρα ανάπτυξη του franchising στην Ελλάδα.

Τα αρχικά 21 μέλη του Συνδέσμου προέρχονταν από διάφορους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας όπως Τράπεζες, Είδη ρουχισμού, Είδη οικιακής χρήσης, Εστίαση, και Τουρισμός. Σήμερα ο Σύνδεσμος ήδη αριθμεί 82 μέλη και καλύπτει έναν ευρύτατο χώρο οικονομικής δραστηριότητας, με τακτικά του μέλη διακεκριμένες εταιρείες του χώρου και επίσης πολλά συνεργαζόμενα μέλη (δικηγόροι, σύμβουλοι επιχειρήσεων) ως επιστημονικούς συνεργάτες.

Ο σύνδεσμος έχει σαν σκοπό την υποστήριξη με κάθε τρόπο της ανάπτυξης του Franchise στην Ελλάδα, την επεξεργασία, την υιοθέτηση και δημοσιοποίηση των αρχών και της ορθής πρακτικής του. Προβάλλει, προστατεύει, προωθεί και διευρύνει τα συμφέροντα του Franchise, καθώς και συμβάλλει στην ομαλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των συντελεστών της αγοράς. Υιοθετεί τον Κώδικα Δεοντολογίας της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchise με όσες προσθήκες θεωρεί αναγκαίες εξασφαλίζοντας την συμμόρφωση των μελών με τις επιταγές του και επεξεργάζεται και γενικά ασχολείται με κάθε ερώτημα, θέμα και πρόβλημα σχετικό με το Franchise.

## **1.5 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ**

Στην παρούσα κρίση οι αδυναμίες της Ελλάδας βρίσκονται περισσότερο στο επίκεντρο παρά τα επιτεύγματα των προηγούμενων ετών, τα οποία επικέντρωναν το ενδιαφέρον από τη συμμετοχή της χώρας στην ΟΝΕ και μετά. Οι αδυναμίες αυτές οφείλονται για τη δημιουργία μιας μη ανταγωνιστικής οικονομίας με έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών που πλέον συστηματικά ξεπερνάει κατά πολύ το 10% του ΑΕΠ κάθε χρόνο, τη συντήρηση σημαντικών ελλειμμάτων του προϋπολογισμού της κεντρικής και γενικής κυβέρνησης και την αδυναμία περιορισμού του σημαντικού δημοσίου χρέους. Αυτές οι αδυναμίες αποτελούν το κέντρο του ενδιαφέροντος για τις αγορές τώρα που η ταχεία ανάπτυξη των

προηγούμενων ετών δεν τις καλύπτει πλέον, και πλήττουν τόσο πολύ την πιστοληπτική ικανότητα του Ελληνικού Δημοσίου.

Σε αντίθεση με τις άλλες χώρες στις οποίες οι τράπεζες χτυπήθηκαν άμεσα από την κρίση, στην Ελλάδα οι τράπεζες δεν είχαν τέτοια προβλήματα καθώς δεν ήταν εκτεθειμένες σε επενδύσεις στα λεγόμενα τοξικά προϊόντα, η απομείωση της αξίας των οποίων ουσιαστικά εξανέμισε τα ίδια και τα εποπτικά κεφάλαια μεγάλων διεθνών τραπεζικών ομίλων. Αντίθετα, οι Ελληνικές τράπεζες τα τελευταία χρόνια κάλυπταν το έλλειμμα του ισοζυγίου δανειζόμενες από τη διεθνή διατραπεζική αγορά, και αντικαθιστώντας τις εισροές για αγορές κρατικών ομολόγων και μετοχών που συνέβαλλαν στην κάλυψη του ελλείμματος τρεχουσών συναλλαγών τα πρώτα χρόνια που ακολούθησαν την ένταξη στη ευρωζώνη. Αφού λοιπόν η διατραπεζική αγορά έπαψε να λειτουργεί ομαλά και στέρεψε από ρευστότητα, οι ελληνικές εμπορικές τράπεζες δεν έβρισκαν πλέον χρήμα στο εξωτερικό για να αντισταθμίσουν τις εκροές που πραγματοποιούνται μέσω του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών.

Με διαφορετικά λόγια, αν και η κρίση δεν έπληξε απευθείας το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα, έκλεισε τη δίοδο μέσω της οποίας το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα κάλυπτε το, πολύ μεγάλο με οποιοδήποτε κριτήριο, έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών. Το έλλειμμα αυτό, και η συνεπαγόμενη ανάγκη ανεύρεσης σημαντικών κεφαλαίων κάθε χρόνο από τις αγορές του εξωτερικού, λειτούργησε στα πλαίσια της κρίσης όχι μόνο σαν καθρέφτης της χαμηλής ανταγωνιστικότητας της οικονομίας αλλά και σαν δίοδο εισαγωγής της κρίσης στην Ελληνική οικονομία. Οι τράπεζες, χωρίς οι ίδιες να έχουν πρόβλημα κεφαλαιακής επάρκειας ή προβληματικών χαρτοφυλακίων δανείων και επενδύσεων, είχαν την ατυχία να βρίσκονται στα μέσα αυτής της διαδρομής του χρήματος από τις ξένες αγορές προς την μη ανταγωνιστική ελληνική οικονομία. Το πρόβλημα ρευστότητα, και όχι φερεγγυότητας, που δημιουργήθηκε ουσιαστικά δεν ήταν πρόβλημα των τραπεζών, αλλά της ίδιας της Ελληνικής οικονομίας.

Επειδή οι τράπεζες αναζητούν το χρήμα που συντηρεί τη ζήτηση στην οικονομία στο εξωτερικό, τις πλήττει και τόσο πολύ η χαμηλή πιστοληπτική ικανότητα της χώρας καθώς αυτή επηρεάζει τη δυνατότητα τους να βρουν χρήμα, αλλά και την τιμή στην οποία μπορούν να το βρουν. Αυτό συμβαίνει παρόλο που η χαμηλή πιστοληπτική ικανότητα προκύπτει βασικά όχι από δικές τους αστοχίες, αλλά από την συνύπαρξη του ψηλού δημοσίου χρέους με τα επίμονα ψηλά ελλείμματα του κρατικού προϋπολογισμού και την υστέρηση της χώρας να προωθήσει μεταρρυθμίσεις στην ανταγωνιστική λειτουργία των αγορών και τη μείωση της γραφειοκρατίας τις οποίες οι άλλες χώρες ήδη έχουν

εφαρμόσει εδώ και δεκαετίες- τους παράγοντες δηλαδή που οδηγούν στη χαμηλή αξιολόγηση του χρέους της Ελληνικής κυβέρνησης.

Η διεθνής κρίση, οι αναταραχές, η πολυπλοκότητα των αγορών έχουν διαμορφώσει μια νέα κατάσταση στην κοινωνία μας και στον κλάδο του franchising. Το διαδίκτυο είναι αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής ζωής μας και έχει επιφέρει πολύ σημαντικές αλλαγές στις συνήθειές μας. Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων δεν βασίζεται πλέον στα επιτυχημένα, παραδοσιακά, blockbuster προϊόντα, αλλά σε αυτά που στοχεύουν σε εξειδικευμένους (niche) τομείς της αγοράς. Οι καταναλωτές διαθέτουν απεριόριστες δυνατότητες επιλογής, οι οποίες αναδύουν μια νέα πραγματικότητα για τις επιθυμίες τους και διαμορφώνουν νέες επιχειρηματικές στρατηγικές. Η νέα ψηφιακή κοινωνία χαρακτηρίζεται από τεράστιες ευκαιρίες και αποκαλύπτει νέες τάσεις.

Νέοι οξύμωροι όροι όπως Massclusivity, Sliver Casting, Mass Customization κ.λπ. χαρακτηρίζουν τις νέες καταναλωτικές συμπεριφορές και επαναπροσδιορίζουν το μέλλον των επιχειρήσεων, μέσω μιας αναγκαίας, συναρπαστικής και καινοτομικής υπέρβασης του σήμερα.

## **1.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ**

Το να ενταχθείτε σε ένα δίκτυο franchise είναι ένα αποδοτικός τρόπος να ανοίξετε μια επιχείρηση χωρίς να χρειαστεί να ξεκινήσετε από το μηδέν. Όμως για να ληφθέν μια τέτοια απόφαση επένδυσης πρέπει να εξεταστούν εις βάθος τα πλεονεκτήματα και τα μειονέκτημα της μεθόδου.

### **Πλεονεκτήματα**

- Δεν χρειάζεται να αναπτύξετε από την αρχή μια επιχείρηση- κάποιος άλλος το έχει κάνει ήδη για εσάς και το σημαντικότερο: το έχει επιτυχημένα δοκιμάσει.
  - Το κατάστημά σας βασίζεται σε μια επιτυχημένη ιδέα. Μπορείτε να ελέγξετε το βαθμό επιτυχίας ρωτώντας άλλους franchisees πριν δεσμευτείτε στην αλυσίδα.
  - Παραμένετε ανεξάρτητος επιχειρηματίας, (αλλά όχι μόνος).
  - Χρησιμοποιείτε ένα καθιερωμένο όνομα, αναγνωρίσιμο στην αγορά που σας προσφέρει μερίδιο αγοράς από την αρχή και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

- Προωθείτε ένα καθιερωμένο προϊόν ή υπηρεσία.
  - Επωφελείστε από την αρχική εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor καθώς και από την επανεκπαίδευση (σεμινάρια κ.ο.κ.).
    - Έχετε καθοδήγηση στην επιλογή του πλέον κατάλληλου σημείου για τη λειτουργία του καταστήματός σας.
    - Σας παρέχονται αναλυτικά σχέδια για την κατασκευή του καταστήματος- καθώς και δυνατότητα «με το κλειδί στο χέρι».
    - Σας παρέχεται συνεχής υποστήριξη σε κάθε θέμα λειτουργίας του καταστήματός σας.
    - Απαιτείται μικρότερο κεφάλαιο (τεχνογνωσία όσον αφορά την κατασκευή, την προμήθεια εξοπλισμού κ.ο.κ.).
    - Αντιμετωπίζετε μικρότερες πιθανότητες αποτυχίας σε σχέση με μια ανεξάρτητη επιχείρηση.
    - Επωφελείστε από οικονομίες κλίμακας λόγω μαζικών αγορών (είτε αφορά προϊόντα είτε διαφήμιση κ.ο.κ.).
    - Έχετε υποστήριξη σε θέματα marketing.
    - Έχετε το αποκλειστικό δικαίωμα προώθησης του concept σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Ο franchisor δεν θα σας ανταγωνιστεί.
    - Βελτιώνεται η ικανότητα αντιμετώπισης του ανταγωνισμού.
- § Ακολουθείτε ένα ήδη δοκιμασμένο και αποδεδειγμένα επιχειρηματικό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας.

### **Μειονεκτήματα**

- Περιορίζεται σημαντικά η ανεξαρτησία σας ως επιχειρηματίας: δεν αποφασίζετε πλέον εσείς για το τι και πώς θα το πουλάτε.
- Το κόστος μπορεί να είναι υψηλότερο από ότι υπολογίζατε. Εκτός από το entry fee πρέπει να αποδίδετε στον franchisor ποσοστό των εσόδων σας για όσο διάστημα ανήκετε στο δίκτυο.
- Εξαρτάστε σε σημαντικό βαθμό από τον franchisor και την ικανότητά του να παρακολουθεί και να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις της αγοράς.
- Έχετε περιορισμούς στην περιοχή δραστηριότητας (περιοχή αποκλειστικότητας).

- Το συμβόλαιό σας με την εταιρεία έχει συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα (τι θα γίνει όταν λήξει η σύμβαση;).
- Υπάρχουν περιορισμοί στην πώληση ή στη μεταβίβαση της επιχείρησής σας.
- Έχετε υποχρέωση να ανανεώνετε το κατάστημα σας σύμφωνα με τις υποδείξεις του franchisor σας.
- Εξαρτάστε από την απόδοση και των άλλων franchisees καθώς ένα άτομο μόνο μπορεί να χαλάσει τη φήμη του δικτύου
- Μειωμένο ρίσκο συχνά σημαίνει και μειωμένα (αλλά περισσότερο διασφαλισμένα) κέρδη<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Γεωργιάδης Απ.,(2005),Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISE**

#### **2.1 ΜΕΡΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISE**

Η Σύμβαση Franchise καταρτίζεται στη συναλλακτική πράξη εγγράφως με βάση συνήθως προσυνταγμένο έντυπο της δότριας επιχείρησης (Franchisor) και αποτελείται συνήθως από 4 μέρη:

- Προοίμιο,
- Κύριες Υποχρεώσεις του Δότη,
- Κύριες Υποχρεώσεις του Λήπτη και
- Λοιπές διατάξεις.

##### **2.1.1 ΠΡΟΟΙΜΙΟ**

Εδώ καθορίζονται ο σκοπός και το πλαίσιο της συνεργασίας, υπογραμμίζεται η ανεξαρτησία των συμβαλλομένων μερών και κατόπιν περιγράφεται το περιεχόμενο του "πακέτου" Franchise, δηλαδή το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν το εμπορικό σήμα και την επωνυμία, τα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τα πρότυπα χρήσεως, τα σχέδια, τα δικαιώματα αντιγραφής, τις τεχνογνωσίες ή τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που παραχωρούνται από τον δότη στον λήπτη για εκμετάλλευση. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι ο Λήπτης θα πρέπει να ελέγξει προσεκτικά αν το εμπορικό Σήμα και η επωνυμία της επιχείρησης του Δότη είναι νομίμως κατοχυρωμένα.

Περιγράφονται ακόμη ο εξοπλισμός, η διακόσμηση και άλλα στοιχεία που χρησιμοποιεί ο δότης για την οργάνωση των πωλήσεων και γενικά της εμπορικής του δραστηριότητας. Οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες, γιατί με βάση αυτές μπορεί να προσδιορισθεί το ειδικότερο αντικείμενο των υποχρεώσεων του δότη που περιγράφονται στο κύριο μέρος της σύμβασης. Στο προοίμιο μπορούν ακόμη να αναφέρονται ορισμένοι γενικοί κανόνες συμπεριφοράς δεσμευτικοί για τα δύο μέρη, όπως π.χ. η υποχρέωση στενής και ειλικρινούς συνεργασίας, η ανάγκη διαρκούς υποστήριξης του λήπτη από τον δότη, όπως επίσης και η υποχρέωση του λήπτη να ασκεί την εμπορική του δραστηριότητα

σύμφωνα με τις ενιαίες οργανωτικές αρχές που ισχύουν για όλα τα μέλη του συστήματος<sup>7</sup>.

## 2.1.2 ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΟΤΗ

Η συμβολή του Δότη στη συνεργασία Franchising περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

α. Την παραχώρηση στον λήπτη της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του "πακέτου" Franchising", του οποίου το περιεχόμενο προσδιορίζεται επακριβώς στο προοίμιο της σύμβασης. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται ανάλογα με το περιεχόμενο του "πακέτου" Franchise σε παραχώρηση άδειας χρήσης σήματος, επωνυμίας ή διακριτικού τίτλου, στην παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, τεχνογνωσίας κ.λ.π.

β. Την ένταξη του λήπτη στο σύστημα με την παροχή σ' αυτόν κυρίως της απαιτούμενης τεχνικής και οργανωτικής υποδομής και της ανάλογης εκπαίδευσής του. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε μία σειρά από μέτρα και παροχές στις οποίες πρέπει να προβεί ο δότης μέχρι την ημέρα που η λήπτης θα ανοίξει το κατάστημά του και θα αρχίσει να συναλλάσσεται με το κοινό ως μέλος του συστήματος. Οι παροχές μπορούν να περιλαμβάνουν ανάμεσα σε άλλα π.χ. την εσωτερική διαμόρφωση και τον εξοπλισμό του καταστήματος, την παράδοση του εγχειριδίου (manual) με τις οδηγίες, την αποκάλυψη και μύηση σε εμπορικά ή/και βιομηχανικά μυστικά κ.λ.π.

γ. Τη συνεχή υποστήριξη του λήπτη όσο θα διαρκεί σύμβαση. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται επίσης σε μία σειρά επιμέρους υποχρεώσεων του δότη, που αφορούν το στάδιο μετά την ένταξη του στο σύστημα. Περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τη διαρκή παροχή συμβουλών σε οργανωτικά, τεχνικά, χρηματοδοτικά ή άλλα θέματα, την αποστολή διαφημιστικού υλικού, υλικών συσκευασίας, την οργάνωση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης, τη λογιστική οργάνωση, τη συντήρηση των μηχανημάτων και του εξοπλισμού του καταστήματος του λήπτη κ.λ.π.

---

<sup>7</sup> Franchising - Serresbiz

<http://www.serresbiz.com/312c/el/other/thesis/Franchising-empirical.pdf>



δ. Τον προσδιορισμό της γεωγραφικής περιοχής μέσα στην οποία ο λήπτης θα διενεργεί τις πωλήσεις με το δικό του όνομα και για δικό του λογαριασμό.

ε. Τον εφοδιασμό του λήπτη με πρώτες ύλες, με ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα, ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο τον δότη.

στ. Την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η υποχρέωση αυτή εξειδικεύεται στην κοινοποίηση από τον δότη στον λήπτη τεχνογνωσίας ουσιαστικής σημασίας, δηλ. ικανής να του επιτρέψει κατά τη σύναψη της συμφωνίας Franchising να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά και

ζ. Την υποχρέωση του δότη όσον αφορά την παραχωρηθείσα περιοχή της σύμβασης:

- ο να μην παραχωρεί σε τρίτους το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται μέρος ή το σύνολο του Franchise ,
- ο να μην εκμεταλλεύεται ο ίδιος το Franchise ή, με παρόμοιο σύστημα,
- ο να προμηθεύει ο ίδιος τα προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι πολύ χρήσιμο να υπάρχει συγκεκριμένος χάρτης της παραχωρηθείσας προστατευόμενης περιοχής ο οποίος θα πρέπει να είναι συνημμένος στη σύμβαση.

### **2.1.3 ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΛΗΠΤΗ**

Ο λήπτης πωλεί τα προϊόντα ή/και παρέχει τις υπηρεσίες του συστήματος στο δικό του όνομα, για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο. Η συμβολή του στη συνεργασία Franchising περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

α. Την καταβολή δικαιωμάτων στον δότη. Η υποχρέωση αυτή συνίσταται στην καταβολή από το λήπτη στον δότη αφενός μεν ενός εφάπαξ ποσού ως δικαίωμα εισόδου του στο σύστημα (entry fee), αφετέρου δε στην περιοδική καταβολή στον δότη ενός ορισμένου ποσοστού επί του κύκλου εργασιών (royalties) μετά την αφαίρεση των φόρων, ή σπανιότερα ενός ορισμένου ποσοστού συμμετοχής στα κέρδη από τις πωλήσεις. Το

ποσοστό αυτό μπορεί να ποικίλλει και εξαρτάται μεταξύ άλλων από την έκταση των παροχών του δότη, από τη φήμη του συστήματος και των διακριτικών γνωρισμάτων της επιχείρησής του, από το μέγεθος των ιδίων επενδύσεων του λήπτη κ.λ.π. Υπάρχει επίσης περίπτωση να συμφωνηθεί αντίστροφη προς το ποσό των εισπράξεων προοδευτικότητα, έτσι ώστε να δοθεί στον λήπτη ένα παραπάνω κίνητρο για να αυξήσει τις πωλήσεις του.

β. Την ενεργό προώθηση των πωλήσεων του προϊόντος του συστήματος. Είναι γεγονός ότι από την ίδια τη φύση της σύμβασης Franchise ως σύμβασης διαμεσολάβησης κατά την πώληση, αλλά και από την ίδια την οικονομική αποστολή ενός τέτοιου συστήματος προκύπτει ότι η σημαντικότερη ίσως υποχρέωση του λήπτη είναι να προωθήσει τις πωλήσεις του προϊόντος του συστήματος σύμφωνα με τη μέθοδο μάρκετινγκ του δότη, εξυπηρετώντας και προστατεύοντας έτσι τα συμφέροντα του τελευταίου. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε επιμέρους υποχρεώσεις που επίσης περιέχονται κατά κανόνα στη σύμβαση Franchise και αφορούν, μεταξύ άλλων, την αυστηρή τήρηση των οδηγιών για τη διαμόρφωση του καταστήματος, τη διαφήμιση, τον τρόπο διεξαγωγής των πωλήσεων ή παροχής των υπηρεσιών κ.λ.π., ώστε να διασφαλίζεται ταυτόχρονα η ταυτότητα και η φήμη του δικτύου.

γ. Τη συμμόρφωσή του στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και ιδίως τον σεβασμό της αρχής της ομοιομορφίας, σύμφωνα με την οποία η σύνθεση, η παρασκευή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και γενικά η εικόνα των προϊόντων του συστήματος πρέπει να είναι πάντα ενιαία, ανεξάρτητα από τον τόπο ή την αγορά στην οποία γίνεται η διάθεσή τους.

δ. Την υποχρέωσή του να εκμεταλλεύεται το "πακέτο" Franchise μόνο με βάση τους υπαγόμενους στη σύμβαση χώρους. Εδώ ο Δότης θα πρέπει να προσέξει και μελετήσει ιδιαίτερα το Μισθωτήριο Συμβόλαιο του Καταστήματος του Λήπτη, στην περίπτωση βέβαια που το κατάστημα δεν είναι δικό του.

ε. Την υποχρέωση του να μην προσελκύει πελάτες έξω από την περιοχή της σύμβασης, αναφορικά πάντα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise.

στ. Την υποχρέωση να μην παράγει, πωλεί ή χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα ανταγωνιστικά των προϊόντων του δότη, τα οποία αποτελούν αντικείμενο του Franchise.

ζ. Την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, αποκλειστικά εκείνα τα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ελάχιστες αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές που ορίζει ο δότης.

η. Την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα που έχουν κατασκευασθεί αποκλειστικά από τον δότη ή από τρίτους οριζόμενους από αυτόν, υπό την προϋπόθεση όμως ότι λόγω της φύσεως των προϊόντων που αποτελούν αντικείμενο του Franchise δεν είναι δυνατό στην πράξη να ισχύουν αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές.

θ. Την υποχρέωση να μην ασκεί, άμεσα ή έμμεσα, παρεμφερή εμπορική δραστηριότητα σε περιοχή στην οποία ανταγωνίζεται με τον δότη ή με άλλο μέλος του δικτύου. Είναι επίσης δυνατό να προβλέπεται στη σύμβαση ότι ο λήπτης θα εξακολουθεί να υπέχει την υποχρέωση αυτή και μετά τη λύση της συμφωνίας για εύλογο χρονικό διάστημα, που όμως δεν μπορεί να υπερβαίνει το ένα έτος, μόνο όμως αναφορικά με το κατάστημα όπου ασκούσε την εκμετάλλευση του Franchise.

ι. Την υποχρέωση να μην αποκτά οικονομικά συμφέροντα στο κεφάλαιο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, τα οποία ενδέχεται να δώσουν στον λήπτη τη δύναμη να επηρεάσει την οικονομική τακτική αυτών των επιχειρήσεων.

κ. Την υποχρέωση να διαθέτει προς πώληση μία ελάχιστη σειρά προϊόντων, να επιτυγχάνει έναν ελάχιστο κύκλο εργασιών, να προγραμματίζει εκ των προτέρων τις παραγγελίες του, να διατηρεί ορισμένα ελάχιστα αποθέματα και να παρέχει υπηρεσίες στο πλαίσιο της εγγύησης των προϊόντων και της εξυπηρέτησης των πελατών.

λ. Την υποχρέωση να καταβάλει στον δότη συγκεκριμένο ποσοστό των εσόδων του για διαφημιστικούς σκοπούς και να πραγματοποιεί ο ίδιος διαφημίσεις, για τη φύση των οποίων πρέπει να λαμβάνει την έγκριση του δότη.

μ. Την υποχρέωση να μην κοινολογεί σε τρίτους την τεχνογνωσία που του έχει παράσχει ο δότης. Ο λήπτης είναι δυνατόν να προβλέπεται στη σύμβαση ότι θα υπέχει αυτή την υποχρέωση και μετά τη λύση της συμφωνίας.

ν. Την υποχρέωση να παρακολουθεί ο ίδιος ή το προσωπικό του τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που διοργανώνει ο δότης.

ξ. Την υποχρέωση να συμμορφώνεται με τα πρότυπα που έχει καθορίσει ο δότης αναφορικά με τον εξοπλισμό και την εμφάνιση των υπαγόμενων στη σύμβαση χώρων ή/και μεταφορικών μέσων.

ο. Την υποχρέωση να επιτρέπει στον δότη τη διενέργεια ελέγχων των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων ή/και μεταφορικών μέσων, των πωλουμένων προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών, καθώς επίσης και των βιβλίων απογραφής και των λογαριασμών του.

π. Την υποχρέωση να μην μεταβάλλει τον τόπο εγκατάστασης των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων, δηλ. να μην αλλάζει κατάσταση, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη και

ρ. Την υποχρέωση να μην μεταβιβάζει, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη σύμβαση Franchising.<sup>8, 9</sup>

#### **2.1.4 ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

Εδώ ρυθμίζονται κυρίως θέματα αφορώντα τη διάρκεια της σύμβασης, τους τρόπους λύσης της, την αποζημίωση του λήπτη, τις μετασυμβατικές υποχρεώσεις των μερών, το εφαρμοστέο δίκαιο και το αρμόδιο για την εκδίκαση των διαφορών Δικαστήριο.

---

<sup>8</sup> Γκοτσοπούλου Ν.,(2008), Εμπορικές Συμβάσεις. Σύγχρονα Κάθετα Συστήματα Διανομής (1) Δικαιόχρηση (Franchising), Εκδόσεις Βας. Ν. Κατσαρού

<sup>9</sup> Τα Βασικά Χαρακτηριστικά της Σύμβασης Franchise

<http://www.e-kyklades.gr/articles/article.jsp?context=103&categoryid=1790&articleid=2996>

### **α. ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

Η Σύμβαση Franchise θα είναι είτε ορισμένου είτε αορίστου χρόνου. Σύμβαση ορισμένου χρόνου την οποία τα μέρη συνεχίζουν να εκτελούν και μετά την προβλεφθείσα λύση της μετατρέπεται σε αορίστου χρόνου.

### **β. ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

Η Σύμβαση Franchising λύεται με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:

#### **Αυτόματη Λύση**

Αυτομάτως λύεται η σύμβαση με την πάροδο του συμφωνημένου χρόνου διάρκειάς της, όπως επίσης και σε περίπτωση θανάτου, απαγόρευσης ή πτώχευσης ενός από τα μέρη ή τέλος στην περίπτωση της λύσης του νομικού προσώπου ενός των συμβαλλομένων. Υπάρχει βέβαια η δυνατότητα των μερών να έχουν προβλέψει τη συνέχιση της σύμβασης.

#### **Τακτική Καταγγελία**

Εφόσον πρόκειται για Σύμβαση Αορίστου Χρόνου αυτή μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε είτε από τον δότη είτε από τον λήπτη, χωρίς να χρειάζεται η ύπαρξη σπουδαίου λόγου, υπό την προϋπόθεση τηρήσεως προθεσμίας και συνήθως της επιδόσεως σχετικού εγγράφου στο άλλο μέρος.

#### **Έκτακτη Καταγγελία**

Η Σύμβαση Franchising μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε, δηλ. πριν τη συμβατική λήξη της, για σπουδαίο λόγο και χωρίς την τήρηση προθεσμίας. Ο σπουδαίος λόγος μπορεί να είναι είτε αντικειμενικού χαρακτήρα, όπως π.χ. το κλείσιμο ή η καταστροφή της επιχείρησης λόγω ανωτέρας βίας, σοβαρή ασθένεια μεγάλης διάρκειας κ.λ.π., είτε να οφείλεται σε υπαιτιότητα ενός των μερών.

#### **Λύση με Συμφωνία των Συμβαλλομένων**

Είναι αυτονόητο ότι στα πλαίσια της συμβατικής ελευθερίας τα δύο μέρη μπορούν να συμφωνήσουν οποτεδήποτε την πρόωγη λύση της σύμβασης ρυθμίζοντας ταυτόχρονα και τις μεταξύ τους μετασυμβατικές σχέσεις.

### **γ. ΜΕΤΑΣΥΜΒΑΤΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΕΡΩΝ**

### 1.Υποχρέωση Αποζημίωσης

Αξίωση αποζημίωσης μπορεί να εγερθεί στην περίπτωση της έκτακτης καταγγελίας για σπουδαίο λόγο που οφείλεται στην αντισυμβατική συμπεριφορά του μέρους που προκάλεσε την καταγγελία. Η αξίωση αυτή αποζημίωσης θα αφορά στην αποκατάσταση κυρίως του θετικού διαφέροντος και του διαφυγόντος κέρδους, όπως επίσης και αποζημίωση για τις τυχόν άσκοπες δαπάνες.

### 2.Απαιτήσεις Απόδοσης

Με τη λήξη της Σύμβασης ο δότης έχει αξίωση κατά του λήπτη για απόδοση κάθε είδους αντικειμένου που παρέδωσε σε αυτόν προκειμένου να το χρησιμοποιήσει για την άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας στα πλαίσια της Σύμβασης Franchising. Τέτοια αντικείμενα είναι π.χ. τα εγχειρίδια οδηγιών (manuals), τα διαφημιστικά φυλλάδια, τα επιστολόχαρτα, οι τιμοκατάλογοι, οι πινακίδες με τα διακριτικά γνωρίσματα του δότη κ.λ.π.

### 3.Υποχρέωση Παράλειψης του Λήπτη

Με τη λήξη της Σύμβασης ο Λήπτης υποχρεούται να μην χρησιμοποιεί και εκμεταλλεύεται τα σήματα, διακριτικούς τίτλους, εμπορικές επωνυμίες και λοιπά δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας του Δότη, όπως επίσης και τις εμπορικές και τεχνικές μεθόδους του, η χρήση των οποίων θα προσέκρουε ενδεχόμενα στις περί Αθέμιτου Ανταγωνισμού διατάξεις.

### 4.Υποχρέωση Ανάληψης των Αποθεμάτων του Λήπτη

Είναι πιθανότατο, μετά τη λήξη της Σύμβασης, να έχει ο Λήπτης αδιάθετα εμπορεύματα του Δότη των οποίων η διάθεση να είναι δύσκολη ή και να μην επιτρέπεται. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να γίνει δεκτό και να προβλέπεται στη Σύμβαση ότι ο Δότης θα υποχρεούται να αναλάβει τα υπάρχοντα Εμπορεύματα ή να παράσχει την υποστήριξη του στον Λήπτη για να τα διαθέσει στην αγορά.

### 5. Εκκρεμείς Παραγγελίες

Μετά τη λήξη της Σύμβασης είναι πιθανότατο να υπάρχουν εκκρεμείς παραγγελίες εμπορευμάτων τόσο από τον Λήπτη προς τον Δότη, όσο και από πελάτες του Λήπτη προς αυτόν. Σε αυτήν την περίπτωση είναι δυνατόν να προβλέπεται η απαλλαγή του Λήπτη

από την υποχρέωση παραλαβής αυτών των εμπορευμάτων, όπως επίσης και η υποχρέωση του Δότη να εκτελέσει τις προς τρίτους εκκρεμείς παραγγελίες του Λήπτη.

Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ιδιαίτερα ότι η παράθεση των συστατικών αυτών στοιχείων της Σύμβασης Franchise κατ' ουδένα τρόπο είναι εξαντλητική, με την έννοια ότι κάθε συνεργασία Franchise είναι κάτι το ξεχωριστό, έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες και συνεπώς χρειάζεται την δική της, ιδιαίτερη κάθε φορά, αντιμετώπιση. Πολύ περισσότερο μάλιστα που μέχρι σήμερα δεν υπάρχει στη Νομοθεσία της Χώρας μας ιδιαίτερο Νομοθέτημα για το Franchising, αλλά ούτε και πλούσια Νομολογία σχετική με αυτό.

## **2.2 ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ FRANCHISE**

Είναι αλήθεια ότι στη χώρα μας δεν υπάρχει ειδικό νομοθέτημα σχετικό με τη Δικαιοχρηση (Franchising), όπως συμβαίνει σε άλλα Κράτη. Τα τυχόν προβλήματα λοιπόν που ενδεχόμενα θα ανακύψουν από τη λειτουργία μίας Σύμβασης Franchising θα επιλυθούν με βάση τις ανάλογες κάθε φορά διατάξεις του Αστικού μας Κώδικα. Υπάρχει ακόμη η δυνατότητα αναλογικής εφαρμογής στις Συμβάσεις Franchising και άλλων Νομοθετημάτων όπως είναι το Π.Δ. 219/1991 για τους Εμπορικούς Αντιπροσώπους, ο Νόμος 703/1977 για την προστασία του Ελεύθερου Ανταγωνισμού, ο Νόμος 2251/1994 για την Προστασία του Καταναλωτή, ο Νόμος 1733/1987 για την Μεταφορά Τεχνολογίας και τέλος ο Κανονισμός 2790/1999 της Ε.Ε. που μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί στην ουσία το Συνταγματικό Χάρτη των συμφωνιών Franchise για τα Κράτη Μέλη και κατά συνέπεια και για τη χώρα μας. Θα πρέπει να συνταχθεί και ισχύει ένα Ειδικό Νομοθέτημα για το Franchising έτσι ώστε τα Μέρη (ο Franchisor και ο Franchisee) να γνωρίζουν επακριβώς τι πρέπει να προσέχουν τόσο κατά την κατάρτιση της μεταξύ τους Σύμβασης όσο και κατά τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης, καθώς επίσης και τους κανόνες επίλυσης των διαφορών που τυχόν θα αναφύουν κατά τη λειτουργία της Σύμβασης. Τέλος είναι απαραίτητη η σύνταξη και θέση σε ισχύ ενός Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising ο οποίος δεν είναι τίποτε άλλο παρά ένα πρακτικό σύνολο ουσιωδών κανόνων ορθής και θεμιτής συμπεριφοράς που αφορά όλους όσους ασχολούνται με το Franchise, δηλ. τόσο τους Franchisors και Franchisees όσο και τους Συμβούλους Franchise.

Η Σύμβαση Franchising πρέπει απαραίτητα να περιέχει τουλάχιστον τις ακόλουθες βασικές διατάξεις.

α) Ακριβή και λεπτομερή περιγραφή του "πακέτου" Franchise του οποίου ο Franchisor (Δότης) παραχωρεί τη χρήση και εκμετάλλευση στον Franchisee (Λήπτη). Πρέπει δηλαδή να περιγράφονται συστηματικά και με ακρίβεια τα δικαιώματα βιομηχανικής ή/και πνευματικής ιδιοκτησίας, τα αφορώντα το Εμπορικό Σήμα, την Επωνυμία, τα Διακριτικά Γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τα Πρότυπα Χρήσεως, τα Σχέδια, τα Δικαιώματα Αντιγραφής, τις Τεχνογνωσίες, τα Δικαιώματα Ευρεσιτεχνίας κ.λ.π. που παραχωρεί ο Δότης στον Λήπτη για εκμετάλλευση.

β) Ακριβή και λεπτομερή περιγραφή του Εξοπλισμού, της Διακόσμησης και γενικά όλων εκείνων των στοιχείων που χρησιμοποιεί ο Δότης για την οργάνωση της εμπορικής του δραστηριότητας.

γ) Καθορισμό του Σκοπού και του Πλαισίου της εμπορικής συνεργασίας των μερών.

δ) Υπογράμμιση της Ανεξαρτησίας των μερών.

ε) Καθορισμό των υποχρεώσεων του Δότη.

στ) Καθορισμό των υποχρεώσεων του Λήπτη.

ζ) Τη Διάρκεια της Σύμβασης.

η) Τους τρόπους Λύσης της Σύμβασης.

θ) Καθορισμό των μετασυμβατικών υποχρεώσεων των μερών.

ι) Καθορισμό των αρμοδίων για την εκδίκαση των από τη σύμβαση διαφορών Δικαστηρίων όπως επίσης και του εφαρμοστέου Δικαίου. Πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι κατά την κατάρτιση της Σύμβασης Franchising απαιτείται πολύ μεγάλη προσοχή έτσι ώστε οι διατάξεις της να μην είναι αντίθετες τόσο με την Κοινοτική Νομοθεσία περί Ανταγωνισμού όσο και με το Ελληνικό Δίκαιο, γιατί διαφορετικά υπάρχει ο κίνδυνος να είναι άκυρη η Σύμβαση στο σύνολό της. Με δεδομένο μάλιστα ότι στην ουσία η Σύμβαση Franchising (Υπαγωγής) είναι μία Σύμβαση Προσχώρησης στην οποία οι όροι και το περιεχόμενό της καθορίζονται σχεδόν αποκλειστικά από τον Franchisor θα πρέπει πάντα εκείνος να έχει υπόψη του ότι όροι συμβάσεως με βάση τους οποίους δεσμεύεται υπέρμετρα η ελευθερία του άλλου συμβαλλόμενου (Franchisee) είναι άκυροι καθόσον αντιβαίνουν στα χρηστά ήθη. Κριτήριο υπέρμετρης δέσμευσης μπορεί να είναι η έκταση της δέσμευσης, η διάρκειά της και η εξασφάλιση ανάλογης αποζημίωσης. Πράγματι κάθε Σύμβαση Franchising περιέχει περιορισμό της ελευθερίας, αυτό όμως που δεν επιτρέπεται είναι ο συγκεκριμένος περιορισμός να ξεπερνά ορισμένα όρια, πέρα από τα οποία η δέσμευση θα ισοδυναμούσε στην πράξη με υποδούλωση του Franchisee στον Franchisor



και κατά συνέπεια με αληθινή κατάργηση της ελευθερίας που του είναι απαραίτητη για την απρόσκοπτη ανάπτυξη της κοινωνικής και κυρίως της επαγγελματικής του δραστηριότητας.

Κύρια πηγή των τυχόν νομικών προβλημάτων που συνήθως δημιουργούνται κατά την εφαρμογή στην πράξη μιας Σύμβασης Franchise αποτελεί η παραβίαση είτε από τον Franchisor (Δότη) είτε από τον Franchisee (Λήπτη) κάποιας ή κάποιων υποχρεώσεων τους που έχουν συνομολογηθεί στη μεταξύ τους Σύμβαση ή που ενδεχόμενα προβλέπονται από το Νόμο. Με δεδομένο ότι η κύρια υποχρέωση του Δότη είναι η υποχρέωση ένταξης του Λήπτη στο Σύστημα Franchise όπως επίσης και η συνεχής υποστήριξη του καθ' όλη τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης, αποτελεί κατάφωρη παραβίαση αυτής του της υποχρέωσης η υπαίτια π.χ. καθυστέρησή του στην παράδοση στον Λήπτη του αναγκαίου εξοπλισμού για το κατάστημά του, ή στην έναρξη της εκπαίδευσης του ίδιου και του προσωπικού του.

Άλλες παραβιάσεις υποχρεώσεων του Δότη έναντι του Λήπτη αποτελούν ενδεικτικά:

α) η μη αποκάλυψη των εμπορικών του μυστικών με βάση τα οποία θα μπορέσει ο Λήπτης να οργανώσει επιτυχώς την εμπορική του δραστηριότητα,

β) η μη παράδοση του υποσχεθέντος εγχειριδίου λειτουργίας (manual),

γ) η μη παροχή βοήθειας σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης του Λήπτη,

δ) ο αυθαίρετος περιορισμός ή η παραβίαση της παραχωρηθείσας γεωγραφικής περιοχής,

ε) η αυθαίρετη άρνηση εκτέλεσης των παραγγελιών του Λήπτη,

στ) η μη πραγματοποίηση της υποσχεθείσας πανελλαδικής διαφήμισης του Δικτύου Franchising,

ζ) ο συνεχιζόμενος εφοδιασμός του Λήπτη με ελαττωματικά προϊόντα κ.λ.π.

Όσον αφορά τον Λήπτη παραβιάσεις υποχρεώσεων του μπορεί να αποτελούν:

α) η μη συμμόρφωση του προς τις κάθε μορφής οικονομικές του υποχρεώσεις έναντι του Δότη,

β) η σοβαρή παραμέληση της υποχρέωσής του για την προώθηση των πωλήσεων των συμβατικών προϊόντων,

γ) η μη τήρηση των προδιαγραφών και οδηγιών του Δότη για τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής του,

δ) η παραβίαση της ρήτρας μη ανταγωνισμού,

ε) η παραβίαση της υποχρέωσης εχεμύθειας,

- στ) η παρεμπόδιση της άσκησης ελέγχου της επιχείρησής του από τον Δότη,
- ζ) η συμμετοχή τρίτων προσώπων στην επιχείρησή του χωρίς την έγκριση του Δότη,
- η) η προμήθεια και πώληση ανταγωνιστικών προϊόντων του Δότη,

θ) η με οποιοδήποτε τρόπο μεταβίβαση της Σύμβασης Franchise χωρίς την έγκριση του Δότη,

ι) η συμπεριφορά και δηλώσεις προς τρίτους που είναι δυσφημιστικές για το Σύστημα Franchising,

- κ) η μη τήρηση των οδηγιών του Δότη για τη διαμόρφωση του Καταστήματός του,
- λ) η μεταστέγαση του Καταστήματός του χωρίς την έγκριση του Δότη,
- μ) η μη ασφάλιση του Καταστήματος και των εμπορευμάτων,
- ν) η μη επίτευξη ορισμένου τζίρου κ.λ.π.

Επιπροσθέτως, αν και είναι γεγονός ότι το Franchising έχει προοδευτικά αυξανόμενη παρουσία και στον Ελληνικό χώρο κατά την τελευταία δεκαετία, εντούτοις, δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι έχει «ωριμάσει» αρκετά ως θεσμός όπως συμβαίνει λ.χ. στις ΗΠΑ, ώστε να επιφέρει όλα τα ωφέλιμα αποτελέσματα του σε αμφότερα τα συμβαλλόμενα σε αυτό μέρη. Αιτία καθυστέρησης της τελείωσής του αποτελεί αναμφίβολα η απουσία νομοθετικής ρύθμισης του στη χώρα μας ενώ, από την άλλη, αιτία ύπαρξης, παρά τις όποιες δυσκολίες, επιτυχημένων Δικτύων στη χώρα μας, συνιστά η ισχυρή θέληση των επιχειρηματιών για ανάπτυξη του θεσμού και οι κοινές προσπάθειες που καταβάλλονται από αυτούς για την προώθηση του.

Είναι αλήθεια ότι η χρήση και εφαρμογή των γενικών κανόνων δικαίου, αλλά και ειδικότερων που προορίζονται για την ρύθμιση άλλων θεσμών, έχει υποστηρίξει έως σήμερα σε ικανοποιητικό βαθμό και τουλάχιστον στα πρώτα βήματα, την παγίωση και λειτουργία του θεσμού του Franchise στη χώρα μας.

Εντούτοις, η καθημερινότητα σηματοδοτεί τα προβλήματα που ανακύπτουν αναπόφευκτα εξαιτίας της έλλειψης ειδικού νομοθετικού πλαισίου για ένα τόσο σύνθετο θεσμό, όπως αυτός του Franchise. Ήδη, έχουν ανακύψει τα προβλήματα των πρώτων δικτύων, η δίκαιη επίλυση των οποίων κρίνεται δυστυχώς αβέβαιη δεδομένης της έλλειψης εμπειρίας στον τομέα αυτό και της αδυναμίας στήριξης σε ad hoc κανόνες δικαίου.

Αυτή, επομένως, η καθημερινότητα λειτουργίας των Δικτύων Franchise στην Ελλάδα έχει αναδείξει τα κυριότερα κενά – ελλείψεις, από τις οποίες πηγάζουν τα προβλήματα στα Δίκτυα και δημιουργούνται οι διενέξεις.

Συγκεκριμένα:

1. Είναι συχνό το φαινόμενο να συγχέεται η σύμβαση Franchise με άλλες κάθετες συμφωνίες [ π.χ. αντιπροσωπείας, διανομής (επιλεκτικής ή μη), προμήθειας, κ.λ.π.]. Η ύπαρξη κοινών σημείων μεταξύ των ανωτέρω συμβάσεων δυσχεραίνει το διαχωρισμό τους έτσι ώστε αρκετά συχνά να ονοματίζεται η σχέση των μερών ως σχέση πηγάζουσα από σύμβαση Franchise ενώ στην πραγματικότητα πρόκειται για άλλο είδος κάθετης συμφωνίας. Η σύγχυση μάλιστα αυτή κάποιες φορές προκαλείται ακόμα και εκουσίως, κατά καταστρατήγηση του θεσμού, από φερόμενους ως Δικαιοπαρόχους, οι οποίοι επιδιώκουν να εκμεταλλευτούν του δικαιώματος εισόδου (Entry Fee) που δίδεται με την υπογραφή σύμβασης δικαιόχρησης για μια συμβατική σχέση η οποία στην πραγματικότητα δεν συνιστά δικαιόχρηση (Franchise).

Πέραν, όμως, και των ανωτέρω, συχνά μια σχέση μεταξύ των μερών έχει ξεκινήσει ως κάθετη συμφωνία, όχι Franchise, χωρίς όμως να έχει καλυφθεί και το συμβατικό κενό μεταξύ των δύο συμβατικών μορφών, ήτοι χωρίς να υφίσταται έγγραφος τύπος που να ρυθμίζει το Franchise, το οποίο έτσι καταλήγει να λειτουργεί «εν τοις πράγμασι» από τα μέρη. Η ύπαρξη του και λειτουργία του αποδεικνύεται μεν με βάση τους γενικούς κανόνες δικαίου, ωστόσο, δεν μπορεί αυτό να αποτελεί επαρκή λύση, καθόσον η έλλειψη ειδικού εγγράφου τύπου αφήνει αρρυθμιστο το πλέγμα των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων τα οποία κάθε μέρος σε μια σύμβαση Franchise ενέχει. Ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μικτή σύμβαση, όπως είναι το Franchise, η ύπαρξη πολλών και κάθε φύσεως δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, καθιστά αναγκαία τη συγκεκριμένη πρόβλεψη τους ώστε να μην υπάρχουν αμφιβολίες ως προς αυτές.

Συμπερασματικά, μια νομοθετική ρύθμιση αποκλειστικά για το Franchise, θα περιελάμβανε το δίχως άλλο και εκπόνηση συγκεκριμένου νομικού ορισμού ειδικά και μόνο για τη σύμβαση Franchise, ο οποίος δεν θα άφηνε περιθώρια για καταστρατηγήσεις του θεσμού.

2. Περαιτέρω, η εναπόθεση της ρύθμισης της σχέσης στην ελευθερία και πρωτοβουλία των μερών, χωρίς σε αυτή να τίθενται εύλογοι περιορισμοί οδηγεί σε συμφωνίες συχνά υπέρμετρες και καταχρηστικές, όπως για παράδειγμα αναφορικά με τη διάρκεια της σύμβασης Franchise. Έχουν παρατηρηθεί περιπτώσεις συμβάσεων Franchise αφενός πολύ μικρής διάρκειας (π.χ. δύο ετών ), όπου ο Δικαιούχος πριν προλάβει να κάνει απόσβεση της επένδυσης του καλείται να υπογράψει νέα σύμβαση

ενδεχομένως με υποχρέωση καταβολής εκ νέου Δικαιώματος Εισόδου και σε κάθε δε περίπτωση, επαναδιαπραγμάτευση των λοιπών οικονομικών όρων της σύμβασης (π.χ. royalties, συμμετοχή στη διαφήμιση κλπ), αφετέρου υπέρμετρα μακρόχρονης διάρκειας (π.χ. 12 ή 16 ετών), όπου ο Δικαιοπάροχος στην ουσία «εγκλωβίζεται» σε μια σχέση στην οποία εξελίσσοντας το Σύστημα του ως έχει υποχρέωση, ενδεχομένως δεν λαμβάνει το αναλογούν αντίτιμο για την παραχώρηση εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων Franchise στο Δικαιοδόχο καθότι έχει δεσμευτεί για εφαρμογή ίδιων οικονομικών όρων καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης.

Συμπερασματικά, με αφορμή μια νομοθετική ρύθμιση αποκλειστικά για το Franchise, θα πρέπει να καθορίζεται και μια εύλογη ελάχιστη διάρκεια της σύμβασης με δυνατότητα ανανέωσης υπό προϋποθέσεις, που θα αποβαίνει συμφέρουσα και για τα δύο μέρη.

3. Με την πρόσφατη ψήφιση του νόμου 3419/2005 περί καθιέρωσης Γενικού Εμπορικού Μητρώου, που ορίζει την υποχρεωτική εγγραφή εμπόρων και εταιριών σε ειδικό Μητρώο του Υπουργείου Ανάπτυξης, ουσιαστικά ανοίγει ο δρόμος για τη δυνατότητα δημιουργίας Εθνικού Μητρώου και για την καταχώρηση των Συστημάτων Franchise όπως συμβαίνει ήδη και στο εξωτερικό. Η υποχρέωση καταχώρισης αυτή θα οδηγήσει δε μετά βεβαιότητας – εφόσον θα συνοδεύεται από σειρά προϋποθέσεων για την πραγματοποίησή της – στην καθ' όλα νόμιμη και με βάση τους κανόνες δικαίου δημιουργία Δικτύων Franchise και την αποτροπή φαινομένων υπολειτουργίας Δικτύων ή Δικτύων που δεν πληρούν τις βασικές προϋποθέσεις και αρχές του Franchise.

Συμπερασματικά, η πρόβλεψη κρατικής ή άλλης εξουσιοδοτημένης εποπτείας των συμβάσεων Franchise από τη μια θα αποτελέσει το έναυσμα για αποκλεισμό μη σύννομων καταστάσεων ενώ από την άλλη θα οδηγήσει εμμέσως στην επιβολή του έγγραφου τύπου για κάθε σύμβαση Franchise προκειμένου να αποκτήσει ο θεσμός διαφάνεια και δημοσιότητα με ό,τι πλεονεκτήματα κάτι τέτοιο επιφέρει.

4. Η εμπειρία των τελευταίων ετών έχει αναδείξει την ανάγκη προστασίας των μερών, και κυρίως του ασθενέστερου, εν προκειμένω του Δικαιοδόχου, κατά τη χρονική περίοδο πριν την υπογραφή της σύμβασης. Για παράδειγμα, παρατηρούνται φαινόμενα καταβολής χρηματικού ποσού ως προκαταβολή Δικαιώματος Εισόδου από Δικαιοδόχους πριν την υπογραφή, χωρίς οι τελευταίοι να έχουν ενημερωθεί για το Σύστημα, την προηγούμενη δοκιμασία του, τη λειτουργία του και την πραγματική απόδοσή του. Από την άλλη, είναι πιθανό να υπάρξουν περιπτώσεις όπου ο Δικαιοδόχος έρχεται αντιμέτωπος μετά την υπογραφή της σύμβασης με ένα Σύστημα το οποίο δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του έτσι ώστε να επιθυμεί την αποχώρησή του από αυτό,

γεγονός ιδιαίτερος ζημιόγono κυρίως για το Δικαιοπάροχο, αφού ο τελευταίος θα έχει ήδη προβεί στην αποκάλυψη όλης της εμπιστευτικής τεχνογνωσίας του, των επαγγελματικών του απορρήτων και την δέσμευση της συγκεκριμένης περιοχής σε κάποιον που δεν επιθυμεί τελικά να αποτελέσει μέλος του Δικτύου της δικαιοχρησίας.

Συμπερασματικά, επομένως μια σχετική νομοθετική πρόβλεψη παροχής πληροφόρησης για το εκάστοτε Franchise, η παραβίαση της οποίας θα συνοδεύεται και από νομικές κυρώσεις, θα μπορέσει να εξασφαλίσει επαρκή προστασία, κυρίως του Δικαιοδόχου, κατά τις διαπραγματεύσεις, αλλά και του Δικαιοπάροχου, βάσει όσων προαναφέρθηκαν.

5. Το θέμα επίσης της απαγόρευσης του μετασυμβατικού ανταγωνισμού από το Δικαιοδόχο αλλά και των αποτελεσμάτων λύσης μιας σύμβασης Franchise, συνιστούν μια από τις βασικότερες αιτίες απόρροιας προβλημάτων, τα οποία κατά κύριο λόγο καλούνται να κρίνουν τα Ελληνικά Δικαστήρια σήμερα. Βέβαια η πρόβλεψη στον Κοινοτικό Κανονισμό 2790/1999 (περιορισμός της απαγόρευσης μετασυμβατικού ανταγωνισμού σε ένα χρόνο μετά τη λήξη / λύση της σύμβασης και μόνο από το συγκεκριμένο ακίνητο δραστηριότητας του δικαιοδόχου) χρησιμοποιείται ως κατευθυντήρια αρχή από τα Ελληνικά Δικαστήρια, χωρίς όμως τα τελευταία να δεσμεύονται στην κρίση τους από αυτόν και για το λόγο αυτό, δεν υπάρχει και ενιαία γραμμή που ακολουθείται στο εν λόγω θέμα. Εντούτοις, η μετασυμβατική δραστηριότητα του Δικαιοδόχου, η οποία δεν θα πρέπει να ζημιώνει το Δικαιοπάροχο, αποτελεί φλέγον θέμα που χρήζει ιδιαίτερης ρύθμισης και πρόβλεψης.

Συμπερασματικά, η ενδεχόμενη νομοθετική ρύθμιση θα πρέπει ίσως να ενστερνιστεί τα οριζόμενα στον Κοινοτικό Κανονισμό, θέτοντας όμως κάποιες προϋποθέσεις εφαρμογής της, ώστε να μην δημιουργούνται μη δίκαιες καταστάσεις ή να δίδονται ετεροβαρείς λύσεις που ωφελούν προφανώς το ένα μέρος αλλά ζημιώνουν σε μεγάλο βαθμό το άλλο.

6. Τέλος, σε Συστήματα Δικαιοχρησίας προϊόντων, κρίνεται αναγκαία η πρόβλεψη της τύχης των αδιάθετων εμπορευμάτων που έχει στη διάθεση του ο εκάστοτε δικαιοδόχος σε περίπτωση λύσης της σύμβασης. Προκειμένου να μη δημιουργούνται καταστάσεις επιβλαβείς για το Δικαιοδόχο, κρίνεται σκόπιμη η διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου πλαισίου, με συγκεκριμένες προϋποθέσεις με τη συνδρομή των οποίων ο Δικαιοπάροχος θα υποχρεούται να αναλάβει τα αδιάθετα εμπορεύματα του Δικαιοδόχου αποδίδοντας του ένα συμφωνημένο τίμημα.

Συμπερασματικά, κρίνεται αναγκαία η πρόβλεψη του συγκεκριμένου θέματος από το νομοθετικό πλαίσιο που θα οριοθετήσει το Franchise στη χώρα μας, με ενδεχόμενη επιβολή συμβατικής πρόβλεψης για τη ρύθμιση του<sup>10</sup>.

### **2.3 Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE**

Όταν μια επιχείρηση αποφασίσει να αναπτύξει και να ισχυροποιήσει το δίκτυό της με Franchising, έρχεται αντιμέτωπη με μια σειρά ποικίλων παραγόντων, χρηματοοικονομικής κυρίως φύσεως, τους οποίους οφείλει να εκτιμήσει και να σταθμίσει με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια.

Η διαχρονική επιτυχία μιας αλυσίδας Franchise μπορεί να επιτευχθεί όταν ο Franchisor επανεξετάζει συχνά το σύστημα Franchise που έχει αναπτύξει, επανεπενδύει συνεχώς σε αυτό, αλλά είναι και σε θέση να αναζωογονήσει το concept, ανάλογα με τις συνθήκες που διαμορφώνονται κάθε φορά στην αγορά.

Υπάρχει μία σειρά από ποικίλους και αλληλεξαρτώμενους χρηματοοικονομικούς παράγοντες, τους οποίους οφείλει να λάβει σοβαρά υπόψη του ένας επίδοξος Franchisor, κατά τη διαδικασία ανάπτυξης ενός συστήματος Franchise. Οι χρηματοοικονομικοί αυτοί παράγοντες εντάσσονται μέσα σε τρεις βασικές περιοχές-κλειδιά, οι οποίες είναι οι εξής:

- Ο τρόπος απόκτησης εισοδήματος από τον Franchisor.
- Το πιλοτικό στάδιο και οι απαιτούμενες επενδύσεις.
- Το στάδιο ανάπτυξης και το χρηματοοικονομικό πλάνο του Franchisor.

---

<sup>10</sup> Γαλάνης Β., (2008), Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας. Αθήνα: Σταματούλης Α.Ε.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

# Ο ΤΡΟΠΟΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟΝ FRANCHISOR

### 3.1 ΠΗΓΕΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

Ο Franchisor αντλεί το εισόδημά του από τρεις βασικές πηγές:

1. την αρχική αμοιβή του Franchise (initial Franchise fee),
2. τα συνεχή δικαιώματα (on-going fees - royalties), ο καθορισμός του ύψους των οποίων αποτελεί ένα από τα πιο δύσκολα προβλήματα στο στάδιο του σχεδιασμού ενός συστήματος Franchise και
3. τα συμπληρωματικά έσοδα που προκύπτουν μέσα από νέα profit centers, τα οποία δημιουργεί σταδιακά η ανάπτυξη του δικτύου.

Ο Franchisor πρέπει να εκτιμήσει με ακρίβεια μια εύλογη και δίκαιη ισορροπία μεταξύ του τι κερδίζει ο ίδιος και τι εξασφαλίζει ο Franchisee. Μια τέτοια ισορροπία είναι υψίστης σημασίας για την επίτευξη του τελικού σκοπού, που δεν είναι άλλος από την πραγματοποίηση μιας συνεργασίας αμοιβαίου οφέλους που διαρκεί και συνεχώς διευρύνεται.

Η δυσκολία έγκειται στο να αποφασιστεί τι είναι δίκαιο και τι όχι. Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί τόσο στο εισόδημα του Franchisee, το οποίο πρέπει να είναι αρκετό ώστε να μπορεί ο ίδιος να ζει, να καλύπτει τις υποχρεώσεις του, να αποσβένει την αρχική του επένδυση κ.λ.π., όσο και στο εισόδημα του Franchisor, το οποίο επίσης πρέπει να είναι αρκετό ώστε να μπορεί ως οικονομική μονάδα να καλύπτει τα κόστη του, να επανεπενδύει προς όφελος του δικτύου και να αποκομίζει κάποιο κέρδος.

Σε τελική ανάλυση, το σύστημα Franchise πρέπει να είναι συγκροτημένο με έναν τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζονται αφενός κερδοφόρες αποδόσεις στο επενδεδυμένο κεφάλαιο του Franchisor, καθώς και σημαντικές υπεραξίες, αφετέρου ικανοποιητικές αποδόσεις στην επένδυση του Franchisee, αποδόσεις συγκρίσιμες με τις αντίστοιχες άλλων επενδυτικών ευκαιριών.

Η δομή των αμοιβών που επιβάλλονται σε ένα σύστημα Franchise δεν θα πρέπει να ποικίλλουν ανάλογα με τον Franchisee. Αντιθέτως, όλοι οι Franchisees θα πρέπει να

λειτουργούν σύμφωνα με μια κοινή βάση. Επιπροσθέτως, ο Franchisor οφείλει να είναι διατεθειμένος να εξηγήσει επακριβώς στους υποψήφιους Franchisees τις πηγές από τις οποίες αντλεί το εισόδημά του, αφού η έλλειψη μιας τέτοιας ενημέρωσης θα οδηγήσει σε μεταγενέστερη καχυποψία και δυσαρέσκεια από την πλευρά των Franchisees<sup>11</sup>.

### **3.1.1 ΑΡΧΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ (INITIAL FEE)**

Κατά βάση, η αρχική αμοιβή πρέπει να περιλαμβάνει το κόστος σχεδίασης και ανάπτυξης του Franchise concept, τόσο σε αρχικό στάδιο, όσο και σε συνεχή βάση. Το συνολικό ποσό θα πρέπει να επιμερίζεται αναλογικά μεταξύ του αριθμού των Franchisees που αναμένεται να υπογράψουν συμφωνία Franchise σε διάστημα 3 με 5 ετών. Επίσης, θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει μέρος του κόστους προσέλκυσης και αξιολόγησης των υποψήφιων Franchisees, καθώς και μέρος της αρχικής υποστήριξης που προσφέρει ο Franchisor (όπως εκπαίδευση, αρχιτεκτονικά, κ.ο.κ.)

Φυσικά, αυτή η αρχική αμοιβή δεν αναμένεται να επιφέρει σημαντικά κέρδη στον Franchisor, ενώ επίσης θα πρέπει να μπορεί να συγκριθεί με άλλες ευκαιρίες Franchise στην αγορά.

Με την πάροδο του χρόνου, υπάρχει δυνατότητα για τον Franchisor να αυξήσει την αρχική αμοιβή, προκειμένου να απεικονίσει τη διαρκώς αναπτυσσόμενη δύναμη και επιτυχία του συστήματος Franchise, ενώ θα ήταν συνετό να επανεξετάζει τα μεγέθη σε τακτά χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε να διασφαλίζει ότι αυτά αυξάνονται και με βάση την αγορά και τον πληθωρισμό, αλλά και με βάση τις πραγματοποιηθείσες επενδύσεις. Εντούτοις, ο Franchisor θα πρέπει να έχει κατά νου ότι ο βασικός του στόχος είναι να βοηθήσει τους Franchisees να εισέλθουν και να λειτουργήσουν στην αγορά αποτελεσματικά, διατηρώντας παράλληλα το επίπεδο της απαιτούμενης, από αυτούς, επένδυσης σε όσο πιο μετριοπαθή επίπεδα γίνεται, έτσι ώστε να μπορέσει να προσελκύσει όχι απλώς επενδυτές αλλά τους πλέον κατάλληλους Franchisees – συνεργάτες.

Ο Franchisor οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι, κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων ανάπτυξης του δικτύου του, θα αντιμετωπίσει σημαντικές δαπάνες, οι οποίες δεν θα καλύπτονται από τα εισοδήματα που θα εισπράττει από τους Franchisees.

---

<sup>11</sup> Η χρηματοοικονομική πλευρά ανάπτυξης ενός συστήματος Franchise

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=287&pstring=78,112>



Παρ' όλα αυτά, στη συνέχεια, τα εισοδήματά του θα αυξάνονται με γρηγορότερο ρυθμό από τα έξοδά του. Για παράδειγμα, ο αριθμός των υπαλλήλων που απαιτείται για τη διαχείριση 15 Franchisees μπορεί να είναι ο ίδιος και για τη διαχείριση 30 Franchisees, ενώ ο κάθε Franchisee θα αντιπροσωπεύει ένα πρόσθετο εισόδημα για τον Franchisor. Αυτός ο παράγοντας θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη κατά τη διαμόρφωση του πλάνου ανάπτυξης του συστήματος Franchise.

### **3.1.2 ΣΥΝΕΧΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ (ON-GOING FEES - ROYALTIES)**

Θα ήταν αδύνατο το μοναδικό έσοδο που θα εισέπραττε ο Franchisor να ήταν μόνο η αρχική αμοιβή, αφού κάτι τέτοιο δεν θα του έδινε τη δυνατότητα ούτε να χρηματοδοτήσει αυτή τη μεγάλης διάρκειας και υψηλού κόστους συνεργασία με τον Franchisee, ούτε να προσφέρει στον Franchisee συνεχή υποστήριξη. Ένα διαρκές, λοιπόν, εισόδημα παρέχεται στον Franchisor από τις συνεχείς αμοιβές που πληρώνει ο Franchisee.

Είναι σύνηθες να χρεώνει ο Franchisor, ως συνεχή αμοιβή, ένα σταθερό ποσοστό επί των ακαθάριστων πωλήσεων που πραγματοποιούν οι Franchisees (γνωστό ως royalty fee), το οποίο επιτρέπει στον Franchisor να αποκτά ένα σημαντικό ποσοστό από το περιθώριο κέρδους που επιτυγχάνουν οι Franchisees από την τελική τιμή στην οποία διοχετεύουν το προϊόν στην αγορά.

Στις περιπτώσεις των εμπορικών καταστημάτων, η συμφωνία Franchise μπορεί να επιβάλει στον Franchisee να αγοράζει εμπορεύματα από τον Franchisor ή από συγκεκριμένους προμηθευτές του Franchisor, δίνοντας, με αυτόν τον τρόπο, τη δυνατότητα στον Franchisor να αποκτά πρόσθετο εισόδημα με τη μορφή προμήθειας από τον προμηθευτή το οποίο, συνήθως, επανεπενδύει για τη βελτίωση των υποδομών του δικτύου και την ανάπτυξη τεχνογνωσίας.

Στην πράξη, από χρηματοοικονομικής απόψεως, το ύψος των royalties που πληρώνει ο Franchisee κυμαίνεται από 20% μέχρι 25% επί των προβλεπόμενων καθαρών κερδών του, μετά την αφαίρεση των αμοιβών υποστήριξης, των φόρων και των αποσβέσεων.

Το Franchising δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ποτέ με δογματικούς κανόνες ούτε είναι ένα σύστημα με άκαμπτες κατευθυντήριες γραμμές. Κατά την εκτίμηση του ύψους των royalties, ο Franchisor θα πρέπει να λάβει υπόψη του το χρηματικό ποσό που απομένει

στον Franchisee μετά την πληρωμή των royalties ή μετά την εφαρμογή του mark up στα αγοραζόμενα προϊόντα.

Οποιαδήποτε μέθοδος καθορισμού των profit centres και αν εφαρμόζεται, ο Franchisor οφείλει να ενημερώνει τους Franchisees για τον τρόπο με τον οποίο αποκτά το εισόδημά του. Οφείλει να τους εξηγεί με λεπτομέρεια όλα τα αρχικά και τα συνεχή εισοδήματα που λαμβάνει, ενώ επιπλέον πρέπει να τους αποδεικνύει έμπρακτα ότι είναι σε θέση να τους παρέχει εκείνο το επίπεδο υποστήριξης, καθοδήγησης και εξειδικευμένων γνώσεων που απαιτείται για την επιτυχημένη έκβαση των αναπτυξιακών πλάνων.

### **3.2 ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ**

Στη θεωρία, ο Franchisor έχει τη δυνατότητα να αντλήσει επιπλέον εισόδημα από άλλες πηγές, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται είτε στοιχεία που απαρτίζουν το αρχικό πακέτο συμφωνίας, όπως ενοικίαση ή πώληση του απαιτούμενου για την επένδυση εξοπλισμού στους δυνητικούς Franchisees, είτε έμμεσες πηγές εσόδων που οφείλονται στη λειτουργία του δικτύου.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτά τα στοιχεία ή οι υπηρεσίες διατίθενται από τον Franchisor σε τιμές κόστους, διασφαλίζοντας ότι οι υπόλοιπες επιβαρύνσεις και χρεώσεις κυμαίνονται σε ανταγωνιστικά επίπεδα. Στις σχετικά σπάνιες περιπτώσεις που ο Franchisor χρησιμοποιεί αυτά τα εισοδήματα είτε ως συμπληρωματικά είτε ως υποκατάστατα των παραδοσιακών πηγών εισοδήματος, τότε αυτό πρέπει να έχει γίνει γνωστό στον Franchisee από την αρχή της συνεργασίας τους<sup>12</sup>.

#### **3.2.1 ΠΑΓΙΕΣ ΚΑΙ ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ**

Σε ορισμένες περιπτώσεις ο Franchisor ενδέχεται να καθορίζει μία πάγια αμοιβή για την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης. Ο καθορισμός της αμοιβής του Franchisor σε μια σταθερή βάση, ανεξάρτητα από τον τζίρο ή το βαθμό ωριμότητας της επιχείρησης, δύναται να προκαλέσει πληθώρα προβλημάτων. Και αυτό, διότι πρώτον οι Franchisees κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων λειτουργίας τους, όπου ο τζίρος τους είναι σχετικά χαμηλός, θα πασχίζουν να συγκεντρώσουν το απαραίτητο σταθερό αυτό ποσόν, και δεύτερον επειδή ο Franchisor δεν θα μπορεί να επωφεληθεί από την ανάπτυξη του

---

<sup>12</sup> Η χρηματοοικονομική πλευρά ανάπτυξης ενός συστήματος Franchise

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=287&pstring=78,112>

Franchisee και συνεπώς, να αποκομίσει περισσότερα κέρδη από τις ολοένα αυξανόμενες πωλήσεις που θα πραγματοποιεί ο Franchisee. Συνέπεια των παραπάνω είναι το επίπεδο υποστήριξης που ο Franchisor θα δύναται να παρέχει στον Franchisee να δεχθεί ισχυρό πλήγμα.

Από την άλλη πλευρά, η παραπάνω μέθοδος είναι ο μόνος τρόπος που διασφαλίζει ότι ο Franchisor θα εισπράξει αυτά που πρέπει, καθώς δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες οι Franchisees παρουσίαζαν μικρότερο τζίρο, εν αγνοία του Franchisor<sup>13</sup>.

### **3.3 ΤΟ ΠΙΛΟΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ ΚΑΙ ΟΙ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ**

Η πλειονότητα των Franchisors είναι είτε υφιστάμενες εταιρείες που επιθυμούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους είτε νέοι επιχειρηματίες που διαθέτουν μια ιδέα και επιθυμούν να την αναπτύξουν. Οι πρώτοι είναι η πιο συνηθισμένη περίπτωση και με σαφώς περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Όπως και να έχει, όμως, υπάρχουν δύο βασικά στάδια στην επέκταση μέσω ενός προγράμματος Franchise, πρώτον η πιλοτική εφαρμογή και, δεύτερον, η διαδικασία ανάπτυξης. Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστεί η πιλοτική εφαρμογή.

Η κυριότερη αποστολή του Franchisor είναι η ανάπτυξη μιας δοκιμασμένης και αξιόπιστης συνταγής, ικανής να δημιουργήσει μια επιτυχημένη

επιχείρηση για τους Franchisees. Η επίτευξη του «νεκρού σημείου» («break-even point») και η αποκόμιση κερδών από την επένδυση σε εύλογο χρόνο θα προέλθουν μόνο από επιτυχημένους Franchisees, οι οποίοι θα συμβάλουν και οι ίδιοι τόσο στην επίτευξη ενός κερδοφόρου αποτελέσματος, όσο και στη δημιουργία σημαντικών υπεραξιών.

Για να αναπτυχθεί μια ιδέα, ένα concept με Franchising, είναι πρώτα απαραίτητο να αποδειχθεί ότι αυτή η ιδέα μπορεί να δημιουργήσει μια επιτυχημένη επιχείρηση και είναι ευθύνη του δυνητικού Franchisor να επενδύσει πόρους, προκειμένου να αποδείξει στον ίδιο και στο επενδυτικό κοινό την επιτυχία μέσα από την ανάπτυξη του δικτύου του.

Για μία επιχείρηση που ήδη υπάρχει, κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί, είτε με την αξιοποίηση κάποιου υποκαταστήματός της είτε με τη λειτουργία νέων καταστημάτων που θα προωθήσουν περαιτέρω την επιχειρηματική ιδέα, ενώ παράλληλα θα πρέπει να

---

<sup>13</sup> Κωστάκης Δ., (2002) Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα

δημιουργήσει μια ειδική ομάδα για την υποστήριξη και την ανάπτυξη του concept, καθώς και για την καταγραφή του συστήματος. Οι νέες, όμως, εταιρείες οφείλουν να ξεκινήσουν κυριολεκτικά από την αρχή. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους για τους οποίους κρίνεται απαραίτητη η λειτουργία ενός τουλάχιστον πιλοτικού καταστήματος, ενώ οι υπόλοιποι λόγοι μπορεί να είναι το μέγεθος του καταστήματος, η αγορά στην οποία απευθύνεται και το λειτουργικό του κόστος.

Συνεπώς, είναι ιδιαίτερα δύσκολο να δοθεί καθοδήγηση για το κόστος λειτουργίας ενός πιλοτικού καταστήματος, καθώς αυτό εξαρτάται από το ύψος των δαπανών που είναι απαραίτητες, προκειμένου η απόδοσή του να μεγιστοποιηθεί και να καταστεί δυνατή η ανάπτυξή του με Franchising.

Εάν η επιχείρηση δραστηριοποιείται ήδη, τότε ο βαθμός προσαρμογής και συνεπώς και τα κόστη είναι σχετικά χαμηλά. Εάν, όμως, ο βαθμός προσαρμογής που απαιτείται είναι πολύ μεγαλύτερος ή χρειάζεται μεγάλος βαθμός πειραματισμών, τότε τα κόστη θα είναι σημαντικά υψηλότερα, ιδιαίτερα όταν είναι απαραίτητη η λειτουργία μεγάλου αριθμού πιλοτικών καταστημάτων ή όταν τα μεγέθη της αγοράς είναι διαφορετικά ή όταν η σύνθεση της αγοράς είναι διαφορετική ή υπάρχει εποχικότητα κ.ο.κ.

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων που ήδη λειτουργούν και επιθυμούν να αναπτυχθούν με Franchising, η χρηματοδότηση του πιλοτικού σταδίου δεν αναμένεται να αντιμετωπίσει σημαντικά προβλήματα από τις τράπεζες, καθώς η δραστηριότητα αυτή εντάσσεται μέσα στα καθορισμένα πλαίσια επιχειρηματικής λειτουργίας χρηματοδότηση μιας εταιρείας με καθορισμένα περιουσιακά στοιχεία και συγκεκριμένες πηγές εισοδήματος.

Στην περίπτωση των νέων επιχειρήσεων, που επιθυμούν να προωθήσουν μια νέα ιδέα στην αγορά, η χρηματοοικονομική υποστήριξη δεν είναι τόσο εύκολο να επιτευχθεί, καθώς οι τράπεζες θα υιοθετήσουν μια πιο επιφυλακτική στάση τόσο προς το ύψος των χρημάτων που θα δανείσουν, όσο και προς το επίπεδο ασφάλειας που θα απαιτήσουν.

Στην περίπτωση που η τραπεζική χρηματοδότηση δεν είναι εφικτή και δεδομένου ότι οι χρηματοοικονομικές απαιτήσεις μιας πιλοτικής εφαρμογής είναι συχνά χαμηλότερες από τα επίπεδα που απαιτούν οι εταιρείες που εξειδικεύονται στο Venture Capital (κεφάλαια επιχειρηματικών εφαρμογών), μια ενδεχόμενη, αν και αβέβαια, εναλλακτική λύση είναι τα ποικίλα αναπτυξιακά προγράμματα χρηματοδότησης και επιδότησης των νεοϊδρυθεισών μικρών επιχειρήσεων.

Ανεξάρτητα, όμως, από τον τρόπο με τον οποίο θα χρηματοδοτηθεί η νέα επιχείρηση, απαραίτητη κρίνεται η επαρκής και ικανοποιητική απόδειξη από τους επίδοξους

επιχειρηματίες ότι το νέο προϊόν ή η νέα υπηρεσία θα επιτύχει μελλοντικά και θα κατακτήσει την αγορά σε μακροχρόνια βάση. Τι θα πρέπει, λοιπόν, να επιδιώξει να επιτύχει η πιλοτική αυτή εφαρμογή;

Πρώτον, θα πρέπει να αποδείξει ότι το νέο προϊόν ή η νέα υπηρεσία θα ικανοποιήσει μια συνεχώς αναπτυσσόμενη ανάγκη των καταναλωτών. Επίσης, θα πρέπει να αποδείξει ότι η τεχνογνωσία και η εμπειρία που απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης μπορεί να μεταφερθεί στον Franchisee, ο οποίος δεν έχει καθόλου ή έχει λίγη εμπειρία γύρω από το αντικείμενο. Σε χρηματοοικονομικούς όρους, θα πρέπει να αποδείξει ότι ένα τυπικό κατάστημα είναι ικανό να παράσχει κερδοφόρο αποτέλεσμα μέσα σε ένα διάστημα 1 με 2,5 ετών, ανάλογα με τη βάση υπολογισμού που χρησιμοποιείται και παράλληλα θα μπορεί να αποσβεσθεί εντός 2,5 με 4 ετών. Εάν μια τέτοια χρηματοοικονομική απόδοση δεν μπορεί να επιτευχθεί, τότε η επιχειρηματική πρόταση δεν θα προσελκύσει επενδυτές και δεν θα μπορέσει να ανταγωνιστεί άλλες παρόμοιες προτάσεις.

Ο Franchisor, βάσει της εμπειρίας του από το πιλοτικό κατάστημα, θα πρέπει να είναι σε θέση να καθοδηγήσει τους υποψήφιους Franchisees για το εύρος των αποδόσεων της επιχείρησης και για το προσδιοριζόμενο αποτέλεσμα σε σχέση με το profile του επενδυτή ή με το ύψος της επένδυσης. Συνήθως, το δεύτερο έτος δείχνει την πιο πιθανή πορεία ανάπτυξης που θα ακολουθήσει το κατάστημα, επειδή η επιχείρηση έχει πλέον εδραιωθεί στη συγκεκριμένη τοπική κοινότητα, όπου δραστηριοποιείται<sup>14</sup>.

### **3.4 ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΤΟΥ FRANCHISOR**

Έχοντας εδραιώσει και χρηματοδοτήσει την επιχειρηματική ιδέα και έχοντας αποδείξει τη βιωσιμότητά της, το επόμενο στάδιο για τον Franchisor είναι η ανάπτυξη του επενδυτικού του σχεδίου. Από χρηματοοικονομικής απόψεως, η πιλοτική εφαρμογή και το διαρκές πλάνο είναι δύο ξεχωριστοί παράγοντες. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να είναι απαραίτητο να υπάρχει μια εκ των προτέρων μελέτη για το εύρος της

---

<sup>14</sup> Γκοτσοπούλου Ν.,(2008), Εμπορικές Συμβάσεις. Σύγχρονα Κάθετα Συστήματα Διανομής (1) Δικαιόχρηση (Franchising), Εκδόσεις Βας. Ν. Κατσαρού

χρηματοδότησης που θα απαιτηθεί στο επόμενο στάδιο, ιδιαίτερα αν η επιχείρηση στηρίζεται εξ ολοκλήρου στο Franchising για να αναπτυχθεί<sup>15</sup>.

### **3.5 ΑΡΧΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE**

Στο αρχικό κόστος ενός Franchise συμπεριλαμβάνονται όλα τα στοιχεία κόστους που αφορούν την επένδυση έως τη δημιουργία του πρώτου καταστήματος από τον πρώτο Franchisee, εξαιρουμένου του κόστους που πηγάζει από τη λειτουργία των πιλοτικών καταστημάτων. Ενδεικτικά και συνοπτικά, τα απαιτούμενα κεφάλαια στο αρχικό στάδιο περιλαμβάνουν

- Αμοιβές συμβούλων, δικηγόρων, φοροτεχνικών,
- Συμφωνίες trademarks, κ.λ.π.
- Εγχειρίδια λειτουργίας, εκπαίδευση, έρευνα, κ.λ.π.
- Σύστημα
- Εταιρική ταυτότητα, logos, φυλλάδια, visual merchandising
- (σχεδιασμός, εκτύπωση)
- Διαφήμιση για προσέλκυση υποψήφιων Franchisees,
- κόστος συνεντεύξεων, εκπαίδευση Franchisees

### **3.6 ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ**

Δύο είναι οι βασικές πηγές χρηματοδότησης ενός επενδυτικού πλάνου για ανάπτυξη με Franchising:

- Ο κλασικός τραπεζικός δανεισμός, ο οποίος εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις εγγυήσεις που ζητεί η τράπεζα, προκειμένου να προχωρήσει στη χρηματοδότηση μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας. Οι εγγυήσεις αφορούν κυρίως τη βιωσιμότητα του σχεδίου και την αξιοπιστία των υποθέσεων στις οποίες βασίζεται. Στον τραπεζικό δανεισμό καταφεύγουν κυρίως οι υπάρχουσες και κερδοφόρες επιχειρήσεις.

---

<sup>15</sup> Κωστάκης Δ., (2002) Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα

- Αυτοχρηματοδότηση ή αναζήτηση συνεταίρων, οι οποίοι θα συμμετάσχουν στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας του Franchisor, αποκομίζοντας οφέλη από τη μελλοντική ανάπτυξη του δικτύου<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Η χρηματοοικονομική πλευρά ανάπτυξης ενός συστήματος Franchise  
<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=287&pstring=78,112>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

# **ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ FRANCHISING ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISOR, ΤΟΝ FRANCHISEE ΚΑΙ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

### **4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

«Στην Ελλάδα την τελευταία περίοδο γινόμαστε όλοι μάρτυρες μιας σειράς δηλώσεων, ειδήσεων, άρθρων και “αναλύσεων” για τα προβλήματα στο χώρο του Franchising, για τα δίκτυα Franchise που αντιμετωπίζουν προβλήματα, για την ανεπάρκεια ή ακόμη και για τη φερεγγυότητα δικτύων, φορέων, κ.λπ.», αναφέρει ο Παναγιώτης Ρουσόπουλος, σύμβουλος της εταιρείας The Franchise Co. Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι η πλειοψηφία των νέων concept (επιχειρηματικών φιλοσοφιών) παρουσιάζει μικρούς ρυθμούς ανάπτυξης τα πρώτα χρόνια ή και σε ένα ποσοστό – συγκριτικά ελάχιστο – στασιμότητα ή και θνησιμότητα. Χαρακτηριστική η περίπτωση της Γαλλίας. Από τα 600 και πλέον συστήματα που είχαν υιοθετηθεί για το Franchising τη δεκαετία του '80, σήμερα μόνο τα μισά συνεχίζουν να διαθέτουν δίκτυα Franchise. Άλλα επέλεξαν διαφορετικές μορφές ανάπτυξης, άλλα συγχωνεύθηκαν και ορισμένα δεν άντεξαν την πίεση του ανταγωνισμού.

Αν και το Franchising επέδρασε ανάλογα με τον βαθμό ανάπτυξής του σε κρίσιμους δείκτες της εθνικής οικονομίας όπως ανεργία, συγκέντρωση αγορών, αυτοαπασχόληση, κοινωνική συνοχή, μεταφορά τεχνογνωσίας, κ.λπ., δεν σημαίνει ότι κάθε επιχείρηση που δηλώνει ότι αναπτύσσεται με το Franchising είναι και σίγουρη επένδυση. Δεν σημαίνει επίσης ότι για κάθε επιχείρηση ή κλάδο το Franchising είναι μονόδρομος ή έστω μια σίγουρα επιτυχημένη εναλλακτική στρατηγική ανάπτυξη. Οι ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης, του κάθε κλάδου και της συγκυρίας είναι οι καθοριστικοί παράγοντες που δεν επιτρέπουν απλοποιημένες γενικεύσεις.

Πριν αποφασίσει μία εταιρεία ή ένας υποψήφιος επενδυτής, αν θα ακολουθήσει την “οδό” του Franchising, είναι σημαντικό να κατανοήσει τα θετικά και τα αρνητικά



αυτής της επιλογής, αλλά και να αντιληφθεί τη δυναμική που αναπτύσσει σε βάθος χρόνου ή και τις ποιοτικές αλλαγές που προϋποθέτει.<sup>17</sup>

## **4.2 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISOR ( ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ )**

### **Ταχεία και αποδοτικότερη ανάπτυξη**

Το πλέον προφανές πλεονέκτημα για τον franchisor είναι η δυνατότητα που του δίνεται να επεκτείνει την επιχείρησή του χρησιμοποιώντας ανθρώπινο δυναμικό και υλικούς πόρους τρίτων. Έτσι, η ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου μειώνεται σημαντικά, αφού του παρέχεται η δυνατότητα αποτελεσματικότερης διάθεσης των ιδίων πόρων, προ όφελος της ανάπτυξης και της εξέλιξης του concept αλλά και των franchisees. Ο franchisor έχει τη δυνατότητα να διεισδύσει και να ελέγξει αποτελεσματικότερα μια αγορά, αυξάνοντας το δίκτυό του γρηγορότερα από ότι θα μπορούσε σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση.

Οι franchisees συνεισφέρουν στη συγκέντρωση σημαντικού μέρους των αναγκαίων πόρων με την επένδυσή τους στο αρχικό κόστος, με την καταβολή δικαιωμάτων εισόδου (entry fees) και συνεχών δικαιωμάτων (royalties) αλλά και με τη συνεχή συμβολή τους στην εξέλιξη του concept, στη ισχυροποίηση του brand name (εμπορικού σήματος), στη διεύρυνση του μεριδίου αγοράς και στην αποδυνάμωση του ανταγωνισμού, την επανεπένδυση των κερδών τους, κ.λπ.

Σε καμία περίπτωση όμως τα παραπάνω δεν σημαίνουν ότι για την ανάπτυξη με Franchising δεν απαιτούνται σημαντικά κεφάλαια. Η επιτυχία του εγχειρήματος εξαρτάται και από την δυνατότητα συνεχών επενδύσεων σε υποδομή, σε οργάνωση, σε marketing. Επενδύσεις που ισχυροποιούν και διευρύνουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, υποστηρίζουν το δίκτυο και επιταχύνουν την ανάπτυξη, δημιουργώντας πιλοτικές διαδικασίες σε νέα δυναμικά συστήματα διανομής<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Γεωργιάδης Απ.,(2005),Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα

<sup>18</sup> Franchising: Μύθοι και πραγματικότητα

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=321>

### **Δέσμευση – Παρακίνηση**

Ο franchisee είναι διαχειριστής και συγχρόνως ο ιδιοκτήτης της δικής του επιχείρησης. Αυτός απολαμβάνει τα οφέλη της επιτυχίας ή εισπράττει τα αρνητικά αποτελέσματα της αποτυχίας. Είναι προφανές ότι δεσμεύεται περισσότερο, καθώς έχει ισχυρά κίνητρα για την ανάπτυξή της από ότι θα είχε ένας απλός υπάλληλος ο οποίος δεν απολαμβάνει άμεσα προσωπικό όφελος.

Για το λόγο αυτό καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια, έτσι ώστε να διασφαλίσει τη μεγιστοποίηση τόσο των κερδών του, όσο και της πελατειακής του βάσης. Παράλληλα – όταν ο franchisor έχει δημιουργήσει τις ανάλογες στρατηγικές και διαδικασίες – συμβάλλει στην εξέλιξη και τη βελτίωση του concept, την περαιτέρω ανάπτυξη και ενδυνάμωση του δικτύου ως συνόλου.

### **Αποτελεσματικότερη διαχείριση**

Από τη στιγμή που ένας franchisor έχει επιτύχει – δεν είναι άλλωστε θέμα τύχης να προσελκύσει ικανούς συνεργάτες franchisees, οι οποίοι θα αναπτύξουν και θα επεκτείνουν την επιχείρηση, τότε έχει όλη την ευκαιρία να επικεντρωθεί σε άλλους τομείς, που θα έχουν στόχο είτε τη βελτίωση του αρχικού concept, είτε την ανάπτυξη άλλων δραστηριοτήτων που ενδέχεται να απορρέουν από τη αρχική. Η αδιάλειπτη υποστήριξη, ο συστηματικός έλεγχος, η συνεχής εκπαίδευση, είναι αναγκαίοι όροι, προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι το δίκτυο αποτελείται από αφοσιωμένο δυναμικό που εργάζεται σκληρά για να διαφυλάξει την επένδυση και αποτελεί ουσιαστικό περιουσιακό στοιχείο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **Ισχυρό Brand Name**

Το Franchising προσφέρει το ουσιαστικό πλεονέκτημα στον franchisor να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα του brand name του, τόσο μέσω της συνεταιριστικής διαφήμισης (co-operative advertising) του δικτύου, όσο και της τοπικής διαφήμισης κάθε franchisee. Στην πλειονότητα των συστημάτων, οι franchisees καλούνται να συμβάλουν με ένα ποσοστό επί των ακαθαρίστων πωλήσεών τους (συνήθως 2% - 4%) ως συμμετοχή στις διαφημιστικές δαπάνες.

Αυτό προσφέρει μία σημαντική πηγή πόρων στον franchisor, ο οποίος επιδιώκει να αυξήσει αφ' ενός την αποδοχή και τη αναγνωρισιμότητα του brand name από το κοινό, αφ' εταίρου το μερίδιο της αγοράς που κατέχει. Η δύναμη της διαφήμισης δεν

πρέπει να υποβαθμίζεται, καθώς είναι το κλειδί της μελλοντικής επιτυχίας της επιχείρησης και της δημιουργίας σημαντικών υπεραξιών.

### **Οικονομίες κλίμακας – Διαπραγματευτική ισχύς**

Για concept που βασίζονται στη πώληση προϊόντων, η ταχεία ανάπτυξη του δικτύου μπορεί να προσφέρει ένα ιδιαίτερα σημαντικό “διαπραγματευτικό εργαλείο” που διευκολύνει τις εμπορικές συναλλαγές με τους προμηθευτές, καθώς δίνει τη δυνατότητα στις ιδιαίτερα ευνοϊκές για αυτούς συμφωνίες αλλά και στρατηγικούς συμμάχους. Αυτό με τη σειρά του, ενδυναμώνει την αφοσίωση του franchisee στο δίκτυο, αφού ο ίδιος συνειδητοποιεί πως από μόνος του δεν θα μπορούσε σε καμία περίπτωση να είχε το ίδιο αποτέλεσμα. Και πρόκειται απλά και μόνο για πλεονεκτήματα τιμών ή διακανονισμού. Σε πολλές περιπτώσεις τα ποιοτικά πλεονεκτήματα είναι τα καθοριστικά (π.χ. αποκλειστική διανομή ενός μοντέλου για κάποιο χρονικό διάστημα). Τα παραπάνω είναι ορισμένα, αλλά από τα πλέον βασικά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης που έχει επιλέξει το Franchising ως στρατηγική ανάπτυξης.

Ο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας είναι η συστηματική επιλογή franchisees και η δημιουργία και εφαρμογή εταιρικής φιλοσοφίας που διαχειρίζεται το δίκτυο, τη συλλογική γνώση και το brand name ως το κύριο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης.

Η επίτευξη προϋποθέτει:

- Όραμα και στρατηγική.
- Επαρκής οικονομικούς πόρους για επενδύσεις στην υποδομή και την οργάνωση.
- Δέσμευση.
- Γνώση και εμπειρία<sup>19</sup>.

## **4.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISOR ( ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ )**

### **Εκχώρηση σημείων πώλησης – Μείωση ποσοστού κέρδους**

Το πλέον προφανές μειονέκτημα του Franchising για τον franchisor είναι ότι πρέπει να εκχωρήσει μέρος των κερδών που παράγει το concept, το προϊόν ή η υπηρεσία που έχει διαμορφώσει και αναπτύξει. Έτσι, με την επιλογή ενός “κακού” συνεταίρου

---

<sup>19</sup> Γεωργιάδης Απ.,(2005),Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα

επηρεάζονται αρνητικά τόσο τα πραγματοποιημένα κέρδη (realizable profits), όσο και η φήμη της επιχείρησης.

Τα εταιρικά καταστήματα έχουν την τάση να είναι περισσότερο κερδοφόρα για τον δότη από ότι τα franchised καταστήματα, όπου οι αποδόσεις του είναι περιορισμένες. Σε αυτή την περίπτωση, η βασική πηγή εσόδων του franchisor είναι η συνεχής καταβολή των τελών franchisee (franchisee fees), που εκφράζονται ως ποσοστό του μικτού τζίρου του franchisee. Οι συγκεκριμένες προμήθειες κυμαίνονται μεταξύ 7 – 15%, ποσοστό ιδιαίτερα χαμηλό σε σχέση με το εισόδημα που θα αποκτούσε ένας franchisor στην περίπτωση που θα ήταν ο ίδιος ιδιοκτήτης της μονάδας.

Η φύση της σχέσης franchisor – franchisee δείχνει ότι και οι δύο πλευρές επιδιώκουν το κέρδος, παρόλα αυτά το 90% του κέρδους κατευθύνεται προς τους franchisees. Λιγότερο από αυτό το ποσοστό ενδέχεται να δημιουργήσει προβλήματα στη δέσμευση, αλλά και στα κίνητρα του franchisee.

### **Αποκλειστικότητα**

Σε πολλά δίκτυα ο franchisee κατέχει μια γεωγραφική περιοχή αποκλειστικής εκμετάλλευσης, στην οποία συνήθως ο franchisor δεν μπορεί να διεισδύσει, εκτός αν προβλέπεται από ειδικούς όρους της μεταξύ τους συμφωνίας (κυρίως σε “κλειστές” αγορές). Προβλήματα ωστόσο εμφανίζονται όταν η αποκλειστική περιοχή εκμετάλλευσης δεν αξιοποιείται από τον franchisee, με αποτέλεσμα όχι απλώς απώλεια πωλήσεων, αλλά κυρίως απώλεια μεριδίου αγοράς και ενδυνάμωση ανταγωνισμού. Εντούτοις υπάρχουν τρόποι για την επίλυση τέτοιων προβλημάτων, όπως η θέσπιση κριτηρίων ελάχιστης απόδοσης, οι οποίοι όμως δεν είναι πάντα ρεαλιστικοί.

### **Επενδύσεις και εφαρμογή ολοκληρωμένης πολιτικής, υποστήριξης και ελέγχου**

Δεν είναι όλοι φτιαγμένοι από τη φύση τους να γίνουν επιτυχημένοι franchisees και επιχειρηματίες. Απαιτείται οργάνωση, υποδομή, υπομονή, ομαδική δουλειά, διοικητικές ικανότητες και συγκεκριμένες πολιτικές ελέγχου, εκπαίδευση, επικοινωνία, προκειμένου να πεισθούν οι franchisees να ακολουθήσουν κοινή στρατηγική και να εξασφαλισθεί η ομοιομορφία μέσα στο σύστημα. Σημαντικό κεφάλαιο, σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, είναι η δέσμευση τους στη διαχείριση ενός δικτύου Franchise.

Η σχέση του franchisor με τους franchisees δεν είναι μία μονοσήμαντη σχέση προμηθευτή – πελάτη, που εξαντλείται στη διανομή και την υποστήριξη ενός προϊόντος. Είναι μια πολύπλοκη σχέση που διαφοροποιείται ουσιαστικά, καθώς οι franchisees είναι

ιδιοκτήτες της δικής τους επιχείρησης και χρήζουν διαφορετικής αντιμετώπισης από ότι ένας υπάλληλος, ενώ παράλληλα διαχειρίζονται κοινά περιουσιακά στοιχεία, όπως brand name, την εξέλιξη του συστήματος, κ.λπ. Οι franchisors πρέπει να αναπτύσσουν, συνεχώς και με συνέπεια, πολιτικές ικανές να κινητοποιούν και να πείθουν ανεξάρτητους επιχειρηματίες στο να ακολουθήσουν οδηγίες και αυτό πραγματικά δεν είναι πάντα εύκολο. Ένας υπάλληλος που μονίμως αρνείται να ακολουθήσει οδηγίες μπορεί να απολυθεί και να αντικατασταθεί. Τούτο όμως δεν είναι τόσο εύκολο σε ένα σύστημα Franchise. Η ρήξη με έναν franchisee δεν είναι απλά μια νομική αντιδικία. Έχει βαθύτερες επιπτώσεις μέσα στο δίκτυο, μια και δεν περιορίζεται σε απώλεια εσόδων με παράλληλη αύξηση του κόστους διαχείρισης του δικτύου, αλλά το σημαντικότερο, ενδεχομένως, κινητοποιεί φυγόκεντρες δυνάμεις που οδηγούν σε απορύθμιση συνολικά του συστήματος Franchise, επιπτώσεις που θέτουν σε αμφισβήτηση συνολικά τη δομή του συστήματος (concept, επιλογή και αξιολόγηση, εμπορική πολιτική, υποστήριξη, κ.λπ.) με άμεσα αποτελέσματα στη συνολική λειτουργία, στη αποτελεσματικότητα και τέλος, στην περαιτέρω ανάπτυξή του. Το Franchising απαιτεί αυστηρά κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης, ένα ολοκληρωμένο σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας, ουσιαστική εκπαίδευση και υποστήριξη σε σταθερή βάση από τον franchisor, ο οποίος σε τελευταία ανάλυση καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την επιχειρηματική επιτυχία των franchisees του. Αν ένας franchisor επιθυμεί να διατηρεί τον έλεγχο της πορείας του δικτύου του θα πρέπει απαραίτητα να δημιουργήσει “έξυπνα” συστήματα υποστήριξης και ελέγχου. Αυτό φυσικά απαιτεί συγκριτικά αυξημένο αρχικό κόστος, αλλά ποσοστιαία μειούμενο κόστος διαχείρισης, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του δικτύου. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό από την πρώτη στιγμή σχεδιασμού ενός συστήματος Franchise να έχουν προβλεφθεί οι αναγκαίες επενδύσεις, αλλά και οι πηγές χρηματοδότησής τους, πηγές που δεν θα περιορίζονται μόνο στο εμπορικό κέρδος ή σε έσοδα από royalties ή από διαφημιστική συνεισφορά, αλλά θα καλύπτουν τομείς όπως προμηθευτές, συμμαχίες, real estate, δημιουργία εναλλακτικών καναλιών διανομής, δημιουργία υπεραξιών, κ.λπ.

### **Απώλεια ευελιξίας**

Τα καταστήματα που ανήκουν σε ένα δίκτυο Franchise, σε ορισμένες περιπτώσεις, επιδεικνύουν αργή αντίδραση στις μεταβολές της αγοράς. Επιπλέον, η εισαγωγή μιας νέας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών μέσα σε ένα δίκτυο είναι περισσότερο χρονοβόρα από ότι σε μια αλυσίδα αποτελούμενη αποκλειστικά από εταιρικά

καταστήματα, Είναι σημαντικό οι franchisors να διατηρούν μία ισορροπία ανάμεσα στις εταιρικές και στις franchised μονάδες, μιας και αποδεικνύεται ευκολότερο για έναν franchisor να επιφέρει μια αλλαγή όταν αυτή βασίζεται στη δική του εμπειρία. Παρόλα αυτά τούτο δεν σημαίνει ότι οι βελτιώσεις και οι προτάσεις που εισηγούνται οι franchisees δεν πρέπει να αξιολογούνται και να εφαρμόζονται μέσα στα πλαίσια του δικτύου. Οι franchisees, έχοντας την άμεση επαφή με τον τελικό καταναλωτή και το άμεσο συμφέρον, μέσα από οργανωμένες μορφές διαλόγου συνεισφέρουν σημαντικά στη συλλογική γνώση και εμπειρία, έτσι ώστε να διασφαλισθεί ότι το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καταναλωτών.

### **Εχεμύθεια**

Διανύουμε μία εποχή που το “προϊόν” έχει υπερβεί τα φυσικά χαρακτηριστικά του. Ο ανταγωνισμός έχει μετατοπισθεί στη προστιθέμενη αξία που εμπεριέχει το προϊόν ή η υπηρεσία, στις άυλες αξίες και οφέλη που εισπράττει ο καταναλωτής, είτε στη διαδικασία αγοράς, είτε στη διάρκεια χρήσης του. Η νέα αυτή πραγματικότητα αναδεικνύει ως το κύριο πεδίο ανταγωνισμού τις συλλογικές ικανότητες ενός οργανισμού, τα συστήματα διαχείρισης, οργάνωσης, επικοινωνίας και marketing, κ.λπ. Αυτά τα συστήματα και η τεχνογνωσία είναι το συστατικό στοιχείο όλων αυτών που προσφέρει ένα δίκτυο Franchise στους franchisees. Με τη συμμετοχή τρίτων στο δίκτυό του, ο franchisor θα πρέπει οπωσδήποτε να αποκαλύψει, μερικώς έστω, τις απόρρητες πληροφορίες και την τεχνογνωσία που αφορά στην επιχείρηση και στα συστήματά της. Αν και ο franchisee συνήθως υποχρεώνεται να υπογράψει συμφωνία εμπιστευτικότητας, η οποία; Εμπεριέχει περιορισμούς που αφορούν στη δυνατότητά του να χρησιμοποιεί τις συγκεκριμένες πληροφορίες προς ίδιον όφελος, αυτοί οι όροι είναι συχνά δύσκολο να ελεγχθούν και να εφαρμοσθούν<sup>20</sup>.

## **4.4 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISEE**

### **( ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ )**

#### **Μειωμένος επιχειρηματικός κίνδυνος.**

---

<sup>20</sup> Γκοτσοπούλου Ν.,(2008), Εμπορικές Συμβάσεις. Σύγχρονα Κάθετα Συστήματα Διανομής (1) Δικαιόχρηση (Franchising), Εκδόσεις Βας. Ν. Κατσαρού

Το μεγαλύτερο όφελος ενός franchisee είναι η μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου ως ενδεχόμενης επιχειρηματικής αποτυχίας, καθώς ένας υπεύθυνος franchisor έχει αντιμετωπίσει τις αδυναμίες που παρουσιάζει το concept στην αγορά.

Έχει αποδειχθεί πως λιγότερο του 7% franchisees αποτυγχάνει μέσα στα τρία πρώτα χρόνια της επιχείρησης σε σχέση με πάνω από 50% όπου ανέρχεται το ποσοστό αποτυχίας μέσα στο ίδιο χρονικό διάστημα για όσους εκκινούν τη δική τους επιχείρηση. Το ποσοστό αυτό συνεχώς θα διευρύνεται, μια και η συγκεντροποίηση των αγορών στους παραδοσιακούς τομείς της ελληνικής οικονομίας καθιστά την επιβίωση των μικρών ανεξάρτητων επιχειρήσεων αδύνατη, ενώ η δραστηριοποίησή τους σε τομείς παροχής υπηρεσιών ή σε νέες αγορές προϋποθέτει υψηλό επίπεδο εξειδικευμένης γνώσης και οργάνωσης, γεγονός που καθιστά την ένταξη σε ένα δίκτυο μοναδική επιλογή.

### **Οικονομίες Κλίμακας**

Το Franchising δίνει τη δυνατότητα σε ένα μικρό επιχειρηματία να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά μέσα στην αγορά και να εκμεταλλευτεί το γεγονός πως μακροπρόθεσμα το μέσο κόστος του (αγορών, λειτουργίας και προώθησης) μειώνεται, όσο αυξάνεται η ισχύς του δικτύου, διευρύνοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά του. Ένα franchised δίκτυο μπορεί να αγοράσει προϊόντα και υπηρεσίες σε πιο ευνοϊκές τιμές απ' ότι ένας μεμονωμένος ανεξάρτητος επιχειρηματίας, κάτι το οποίο μπορεί να του προσφέρει ένα ουσιαστικό πλεονέκτημα έναντι των μικρότερων ανεξάρτητων ανταγωνιστών. Επιπλέον, τα προϊόντα, ο εξοπλισμός, το σύστημα και οι υπηρεσίες οι οποίες έχουν ήδη δοκιμαστεί στην αγορά διασφαλίζουν ένα ικανοποιητικό και δεδομένο επίπεδο αποδοχής και μεριδίου αγοράς.

### **Συνεχής υποστήριξη – Ποιοτικό management**

Ο κάθε franchisee έχει πρόσβαση σε μία ποιοτική εκπαίδευση και βοήθεια, έτσι ώστε να διαχειρίζεται από την πρώτη μέρα αποτελεσματικά την επιχείρησή του, αποφεύγοντας λάθη και παγίδες τις οποίες, αντίθετα, αδυνατούν να αντιμετωπίσουν ανεξάρτητοι επιχειρηματίες που ξεκινούν από το μηδέν. Η συνεχής υποστήριξη και καθοδήγηση από τον franchisor παρέχει μια σημαντική βάση στους franchisees που συχνά του επιτρέπουν να ζουν ηπιότερα καταστάσεις ύφεσης σε σχέση με άλλους επιχειρηματίες, ενώ ταυτόχρονα η συνεχής εκπαίδευση και η αξιοποίηση της συλλογικής εμπειρίας τους επιτρέπει να αυξήσουν σημαντικά τις επιχειρηματικές τους ικανότητες και

την αξιοπιστία τους, να αποκτήσουν πρόσβαση σε σημαντικούς πόρους, επιτυγχάνοντας περαιτέρω διεύρυνση των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων.

### **Διαφήμιση**

Ο franchisee συχνά καλείται να συμμετάσχει στα διαφημιστικά έξοδα με κάποιο ποσοστό που συνήθως κυμαίνεται στο 2% - 4% του μεικτού κύκλου εργασιών του. Η συγκέντρωση πόρων από άλλους franchisees αλλά και η συνεισφορά του franchisor, δίνει στους franchisees το πλεονέκτημα να απολαμβάνουν συνεχή διαφημιστική προβολή. Το αποτέλεσμα της συχνής διαφήμισης είναι η αύξηση των πωλήσεων, του μεριδίου αγοράς, της αναγνωρισιμότητας του brand name του δικτύου και κατ' επέκταση η ενίσχυση της κερδοφορίας του και της τελικής αξίας της επιχείρησής του.

### **Χρηματοδότηση**

Ένας franchisee μπορεί να εκμεταλλευτεί το όνομα και τη φήμη του brand name που έχει χτίσει ο franchisor. Το γεγονός αυτό συχνά συρρικνώνει τον ελάχιστο αρχικό χρόνο που απαιτείται για την επίτευξη του νεκρού σημείου (το σημείο εκείνο που η επιχείρηση δεν έχει ούτε κέρδος, ούτε ζημία) και με τη σειρά του μειώνει το απαιτούμενο κεφάλαιο εκκίνησης του franchisee. Τούτο μειώνει το επιχειρηματικό ρίσκο και το απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο. Αποτέλεσμα η ευκολότερη πρόσβαση στον τραπεζικό δανεισμό και η επίτευξη καλύτερων όρων για τους franchisees σε σχέση με όσους επενδυτές ξεκινούν μία ανεξάρτητη επιχείρηση. Και στην Ελλάδα πλέον οργανωμένα δίκτυα Franchise έχουν διαπραγματευτεί συγκεκριμένους όρους με έναν ή περισσότερους χρηματοπιστωτικούς ομίλους της αγοράς, έτσι ώστε οι franchisees να μπορούν να επιτύχουν χρηματοδότηση μέρους της επένδυσής του. Σε ορισμένα από τα πιο σημαντικά δίκτυα Franchise οι όροι μπορεί να είναι ιδιαίτερα ευνοϊκοί.

Ως αποτέλεσμα, ένας franchisee καλείται συχνά να επενδύσει μικρότερο ποσό από το συνολικά απαιτούμενο, εξαιτίας της θέλησης των πιστωτών να τον βοηθήσουν, γεγονός που απορρέει από την αποδεδειγμένη επιτυχία του franchised concept.

### **Αποκλειστικότητα**

Σε πολλές περιπτώσεις οι franchisees απολαμβάνουν αποκλειστικά δικαιώματα επιχειρηματικής δράσης σε κάποιες περιοχές, γεγονός το οποίο τους δίνει μονοπωλιακό χαρακτήρα αξιοποίησης του brand name του δικτύου με το οποίο συνεργάζονται, ενώ



ταυτόχρονα έχουν του δικαίωμα δημιουργίας νέων σημείων πώλησης, επιτυγχάνοντας σημαντική βελτίωση της αποδοτικότητας της επένδυσής τους<sup>21</sup>.

## **4.5 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISEE**

### **( ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ )**

#### **Έλεγχος**

Πράγματι οι franchisees θεωρούν τους εαυτούς τους, και είναι άλλωστε, ανεξάρτητους επιχειρηματίες και ιδιοκτήτες της δικής του επιχείρησης. Παρόλα αυτά, υπόκεινται στον έλεγχο και στους κανονισμούς του franchisor μέσα από τη σύμβαση Franchise και τη θεσμοθετημένη πολιτική λειτουργίας του δικτύου, το οποίο δεν είναι απαραίτητα αρεστό από όλους. Όσο περισσότερο επιτυχημένος είναι ένας franchisee τόσο συχνότερα αντιδρά στις οδηγίες και τον έλεγχο του franchisor. Θεωρεί δεδομένη την επιτυχία και πολλές φορές φαίνεται να υποστηρίζει ότι αν ξεκινούσε ανεξάρτητα μία επιχείρηση δεν θα ήταν υποχρεωμένος να αποδέχεται τέτοιου είδους περιορισμούς. Ένας τέτοιος ισχυρισμός φαίνεται εκ πρώτης όψεως αληθινός, στην πραγματικότητα όμως οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων συχνά περιορίζονται με άλλους τρόπους, μέσω εμπορικών ανταλλαγών, πίεσεων των προμηθευτών, κ.λπ. Οι ισχυροί πελάτες και οι ισχυροί προμηθευτές, ο έντονος τοπικός ανταγωνισμός και πιστωτικοί περιορισμοί, πιέζουν έμμεσα, λιγότερο φανερά, αλλά εξίσου σημαντικά με περιορισμούς και μπορούν να είναι πολύ πιο σκληροί από μια δίκαια σύμβαση Franchise.

#### **Φήμη**

Το γεγονός πως ένας franchisee ενδέχεται να βασίζεται πλήρως στη δύναμη του ισχυρού brand name που έχει δημιουργήσει ο franchisor, μπορεί να αποδειχθεί ως ένα μεγάλο μειονέκτημα στην περίπτωση που ο franchisor, λόγω κακής διαχείρισης ή αμέλειας, δυσφημεί το όνομα του δικτύου. Οποιαδήποτε αποτυχία του έχει μια άμεση και καθοριστική επίδραση σε όλο το δίκτυο και είναι γεγονός πως οι franchisees με τους franchisors μοιράζονται και τα κέρδη αλλά και τις αποτυχίες. Εξίσου επώδυνη είναι και η

---

<sup>21</sup> Γκοτσοπούλου Ν.,(2008), Εμπορικές Συμβάσεις. Σύγχρονα Κάθετα Συστήματα Διανομής (1) Δικαιόχρηση (Franchising), Εκδόσεις Βας. Ν. Κατσαρού

περίπτωση όπου η συμπεριφορά του είναι τέτοια που θέτει σε αμφισβήτηση τη φήμη του δικτύου. Επίσης υπάρχει ο κίνδυνος, ο franchisor να πωλήσει σε κάποιον τρίτο ο οποίος έχει τα δικά του σχέδια και στρατηγική, γεγονός το οποίο μπορεί είτε να έχει αρνητική επίδραση στη φήμη του δικτύου, είτε να ανατρέψει διαδικασίες ή δεδομένα. Συνήθως, βάση της σύμβασης Franchise ο franchisee δεν μπορεί να εκφέρει την άποψή του για την απόφαση του franchisor να πωλήσει σε τρίτο μέρος την επιχείρηση. Το γεγονός αυτό είναι ένας επιχειρηματικός κίνδυνος, τον οποίο όμως γνωρίζει και αναλαμβάνει ο franchisee από το ξεκίνημα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σκληρό, καθώς ο franchisee, συνήθως, με βάση την προσδοκία του για την υποστήριξη και τη δύναμη που θα του προσφέρει ο franchisor και μια ενδεχόμενη ιδιοκτησιακή αλλαγή ίσως μπορεί να θέσει υπό αίρεση αυτό το δεδομένο.

### **Προϊόντα**

Σε πολλές περιπτώσεις ο franchisee δεν υποχρεούται να καταβάλλει μόνο royalties για την υποστήριξη που του παρέχει ο franchisor αλλά ακόμα να καταβάλλει ένα υψηλότερο ποσό για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παραλαμβάνει, είτε από συγκεκριμένους προμηθευτές, είτε από τον ίδιο τον franchisor. Συχνά ο franchisee είναι υποχρεωμένος να προμηθεύεται αποκλειστικά από ορισμένους προμηθευτές και απαγορεύεται να πωλήσει κάποια παρόμοια ή άλλα προϊόντα. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο franchisee υποχρεούται να διατηρεί αποθέματα ορισμένης γκάμας προϊόντων και να εισαγάγει νέα ή επιπρόσθετα προϊόντα τα οποία ως αποτέλεσμα δεν θα έχουν την ανάλογη κατανάλωση. Η επιθυμία του franchisee να επεκταθεί μπορεί, σε ελάχιστες ευτυχώς περιπτώσεις, να ανακοπεί από έναν “στενόμυαλο” franchisor, ο οποίος δεν διαθέτει την απαραίτητη υποδομή και οργάνωση, ώστε να κατανοήσει έγκαιρα τη δυναμική, τις τάσεις και τις αλλαγές της αγοράς.

### **Δικαίωμα στην πώληση**

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για έναν franchisee είναι η αξία μεταπώλησης της επιχείρησής του στο μέλλον. Ο franchisee δεν έχει το δικαίωμα να πουλήσει αυθαίρετα την επιχείρησή του σε τρίτο μέρος. Μια τέτοια απόφαση εναπόκειται τόσο στη συγκατάθεση του franchisor, όσο και σε συγκεκριμένους όρους που θα πρέπει να επιτευχθούν. Να σημειωθεί ότι η συναίνεση του franchisor δεν μπορεί ποτέ να θεωρείται δεδομένη. Επιπλέον ο franchisor ενδέχεται να επιβάλλει κάποιο κόστος

μεταβίβασης σε ανάλογη πώληση και ένα ποσό για τη εισαγωγή του υποψήφιου αγοραστή στο δίκτυο.

Κάτι τέτοιο μπορεί να έχει μεγάλη σημασία και ενδέχεται να μειώσει την πραγματική αξία της επιχείρησης. Η σύμβαση Franchise συνήθως εμπεριέχει ως όρο την παραίτηση του franchisee από οποιοδήποτε πνευματικό ιδιοκτησιακό δικαίωμα του franchisor, όπως για παράδειγμα το brand name, την τεχνογνωσία, τα συστήματα, κ.λπ. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να μειώσει την αγοραστική αξία της επιχείρησης και να τη θέσει σε αμφισβήτηση σε περιπτώσεις όπου η franchised επιχείρηση στηρίζεται στη προσωπική συμμετοχή του franchisee, ο οποίος πάλι με τη σειρά του την έχει καθιερώσει δημιουργώντας υψηλό μερίδιο και αναγνωρισιμότητα στην τοπική αγορά.

### **Εξάρτηση**

Η συνεχής υποστήριξη και καθοδήγηση από τον franchisor παρέχει μία σημαντική βάση στους franchisees που συχνά τους επιτρέπει να αντιμετωπίζουν ηπιότερα καταστάσεις ύφεσης σε σχέση με άλλους επιχειρηματίες. Σε ορισμένες περιπτώσεις ο franchisee μπορεί να φτάσει σε τέτοιο σημείο εξάρτησης από τον franchisor ώστε να μην μπορεί να λάβει δική του απόφαση. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο franchisee έχει μετατραπεί σε έναν μεταμφιεσμένο υπάλληλο. Άλλα μειονεκτήματα που προκύπτουν για τον franchisee συνδέονται κυρίως με τον τύπο της franchise συμφωνίας την οποία αποδέχεται, χωρίς, τις περισσότερες φορές, τη γνώμη κάποιας εξειδικευμένης εταιρείας συμβούλων. Σε πολλές περιπτώσεις οι προσδοκίες για επιτυχία συνδέονται με την επίτευξη ελαχίστων κριτηρίων απόδοσης, τα οποία μπορεί να τοποθετηθούν σε μη εύκολα εφικτά επίπεδα, με αποτέλεσμα ο franchisee να αποτυγχάνει διαρκώς. Αυτό όχι μόνο αποθαρρύνει τον franchisee, αλλά επιπλέον επιδρά αρνητικά στο δικαίωμά του να ανανεώσει τη συμφωνία μετά το τέλος της πρώτης περιόδου ή στην πώληση του μεριδίου του σε τρίτο μέρος. Ένας franchisee δεν απολαμβάνει το συγκεκριμένο δικαίωμα, σύμφωνα με το οποίο δύναται να θέσει ο ίδιος το τέλος στη συμφωνία, αντίθετα με τον franchisor, ο οποίος σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να δώσει εύκολα τέλος στη σχέση αυτή. Αυτή η μονόπλευρη σχέση τοποθετεί τον franchisee σε έναν διαρκή φόβο ενδεχόμενης διακοπής της, γεγονός που με τη σειρά του επιδρά αρνητικά και στην επιχείρηση.<sup>22,23</sup>

---

<sup>22</sup> Γαλάνης Β., (2008), Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας. Αθήνα: Σταματούλης Α.Ε.

## 4.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Ο καταναλωτής ωφελείται περισσότερο από επιχειρήσεις Franchise, γιατί έχει να αντιμετωπίσει έναν ιδιοκτήτη και όχι έναν απλό υπάλληλο. Η υπηρεσία που του προσφέρεται γίνεται με αυτό τον τρόπο πιο προσωπική, έχει μεγαλύτερη επίδραση και συνεπάγεται τη μέγιστη ικανοποίησή του. Καθώς ο σκοπός ενός Franchise δικτύου είναι η εφαρμογή ομοιομορφίας ανάμεσα σε όλα τα υποκαταστήματά του, ο πελάτης αναμένει το ίδιο επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών πριν και την πώληση, σε διαφορετικά μέρη της χώρας, γεγονός που του διασφαλίζει ευκολία και σιγουριά.

Σε πολλά Franchise δίκτυα ο franchisee θα φανεί συνεπής στις υποχρεώσεις και στις δεσμεύσεις προς τον πελάτη ενός άλλου καταστήματος, που ανήκει και αυτό στο δίκτυο. Αντίθετα ο πελάτης μιας μικρής ανεξάρτητης επιχείρησης δεν θα έχει την ίδια άνετη μεταχείριση όπου μετακινηθεί. Παράλληλα ο επιμερισμός σημαντικών δαπανών επιτρέπει τη διατήρηση των τιμών σε χαμηλά συγκριτικά επίπεδα ή την αύξηση της προστιθέμενης αξίας πάντα προς όφελος του καταναλωτή.

Μια πάρα πολύ επιτυχημένη εταιρεία Franchise μπορεί να μειώσει ή ακόμα και να εξαφανίσει τον ανταγωνισμό και τη δυνατότητα επιλογής του καταναλωτή. Αυτή είναι η περίπτωση που ο franchisee έχει το μονοπώλιο μιας περιοχής. Σε περίπτωση που ο καταναλωτής είναι δυσαρεστημένος με την υπηρεσία ή με το προϊόν που του προσφέρεται δεν θα υπάρξει κάποια εναλλακτική λύση. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερο πρόβλημα όπου ο καταναλωτής δεν έχει προσωπικό παράπονο ενάντια στον franchisee.<sup>24</sup>

### ***Μειονεκτήματα για τον Καταναλωτή***

Μια πάρα πολύ επιτυχημένη εταιρεία Franchise μπορεί να μειώσει ή ακόμα και να εξαφανίσει τον ανταγωνισμό και την δυνατότητα επιλογής του καταναλωτή. Αυτή είναι η περίπτωση που ο Franchisee έχει το μονοπώλιο μιας περιοχής. Σε περίπτωση που ο

---

<sup>23</sup> FRANCHISING

[www.bookrix.de/\\_PDF-mglikas\\_1307649345.0101449490.pdf](http://www.bookrix.de/_PDF-mglikas_1307649345.0101449490.pdf)

<sup>24</sup> Γαλάνης Β., (2008), Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας. Αθήνα: Σταματούλης Α.Ε.

καταναλωτής είναι δυσαρεστημένος με την υπηρεσία ή το προϊόν που του προσφέρεται δεν θα υπάρξει κάποια εναλλακτική λύση. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερο πρόβλημα όπου ο καταναλωτής έχει ένα προσωπικό παράπονο ενάντια στον Franchisee.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Γαλάνης Β., (2008), Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας. Αθήνα: Σταματούλης Α.Ε.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΤΟ FRANCHISING ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ

#### 5.1 MARKETING ΚΑΙ FRANCHISING

Το marketing είναι βασικό κλειδί για την επιτυχία και ανάπτυξη του συστήματος. Ο Franchisor θα πρέπει να εξετάσει τα παρακάτω θέματα:

##### 1. Εταιρική εικόνα

Μια ελκυστική εταιρική εικόνα είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στην ανάπτυξη ενός συστήματος Franchise. Κάθε εταιρεία κτίζει τη δημόσια εικόνα της από το λογότυπο, τον εξωτερικό και εσωτερικό σχεδιασμό του καταστήματος, τους χρωματισμούς και τις αποχρώσεις που κυριαρχούν, την επίπλωση.

##### 2. Καθορισμός της στρατηγικής ανάπτυξης

Μια σημαντική απόφαση που θα πρέπει ο Franchisor να λάβει από τα πρώτα στάδια ανάπτυξης είναι ο προσδιορισμός των αξόνων - περιοχών ανάπτυξης.

Ένας αποδοτικός προσδιορισμός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους παρακάτω παράγοντες.

- Την ικανότητα του Franchisor να παρέχει ικανοποιητικές υπηρεσίες στους Franchisees στις επιλεγείσες περιοχές
- Το όνομα ή την αναγνωρισιμότητα του Franchisor στην τοπική αγορά
- Τη δυναμική και το μέγεθός της
- Την ένταση του ανταγωνισμού
- Δημογραφικά και στατιστικά στοιχεία πληθυσμού, εισοδήματος, λιανικών πωλήσεων κ.τ.λ.
- Και το σημαντικότερο, σε ποιες περιοχές θα δημιουργηθούν εταιρικά σημεία πώλησης και ποια πολιτική θα ακολουθήσει στις λεγόμενες κλειστές αγορές.

Η παροχή διαφημιστικών προγραμμάτων είναι μια από τις σπουδαιότερες υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει ο Franchisor. Πολύ πιθανό και ο Franchisee να μπορεί να οργανώσει προωθητικές ενέργειες σε τοπικό επίπεδο· κάτι τέτοιο πάντως στερείται της έντασης αλλά και της ποιότητας της καμπάνιας, που μόνο μια επάρκεια συσσωρευμένων κεφαλαίων από όλους τους Franchisees μπορεί να εξασφαλίσει. Από την άλλη πλευρά, ο Franchisor οφείλει να παρακολουθεί τις διαφημιστικές ενέργειες του

Franchisee σε τοπικό επίπεδο, προκειμένου να είναι συμβατές με τη φιλοσοφία και τις προδιαγραφές του συστήματος.

### **3. Εξέυρεση των Franchisees**

Στην πρώτη φάση ανάπτυξης, ο Franchisor θα πρέπει να καθορίσει το προφίλ των Franchisees που αναζητεί και ειδικότερα όσον αφορά στις ικανότητες, την εμπειρία αλλά και την οικονομική τους δυνατότητα. Μετά τον καθορισμό του προφίλ, είναι σημαντικό να προσδιορισθεί ο προϋπολογισμός των αναγκαίων δαπανών που απαιτούνται για τη δημοσιοποίηση του ενδιαφέροντος για ανάπτυξη με Franchising.

Ο προϋπολογισμός θα καθορίσει τα διαφημιστικά μέσα (ειδικά περιοδικά ή εφημερίδες, εκθέσεις, Internet κ.τ.λ.) Προκειμένου να προσελκυσθούν οι πιο κατάλληλοι Franchisees, ο Franchisor θα πρέπει να καθορίσει τα βασικά χαρακτηριστικά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του συστήματός του και έπειτα να τα προβάλλει μέσα από σωστά και έξυπνα διατυπωμένες διαφημίσεις.

Ο πωλητής που θα αναλάβει να προωθήσει το σύστημα σε ενδιαφερόμενους Franchisees πρέπει να είναι πολύ καλά εξοικειωμένος με την εταιρεία αλλά και με τις τεχνικές πώλησης. Επομένως, η παρουσίαση που θα κάνει στον κάθε υποψήφιο Franchisee θα πρέπει να είναι καλά δομημένη και να παρουσιάζει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για το σύστημα, με τρόπο που θα φαίνεται ελκυστικός ως επένδυση<sup>26,27</sup>.

## **5.2 Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE**

Όταν μια επιχείρηση αποφασίσει να αναπτύξει και να ισχυροποιήσει το δίκτυό της με Franchising, έρχεται αντιμέτωπη με μια σειρά ποικίλων παραγόντων, χρηματοοικονομικής κυρίως φύσεως, τους οποίους οφείλει να εκτιμήσει και να σταθμίσει με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια.

Η διαχρονική επιτυχία μιας αλυσίδας Franchise μπορεί να επιτευχθεί όταν ο Franchisor επανεξετάζει συχνά το σύστημα Franchise που έχει αναπτύξει, επανεπενδύει

---

<sup>26</sup> Γκοτσοπούλου Ν.,(2008), Εμπορικές Συμβάσεις. Σύγχρονα Κάθετα Συστήματα Διανομής (1) Δικαιόχρηση (Franchising), Εκδόσεις Βας. Ν. Κατσαρού

<sup>27</sup> Επιτυχημένη ανάπτυξη και διατήρηση ενός συστήματος franchise

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=285&pstring=78,112>

συνεχώς σε αυτό, αλλά είναι και σε θέση να αναζωογονήσει το concept, ανάλογα με τις συνθήκες που διαμορφώνονται κάθε φορά στην αγορά.

Υπάρχει μία σειρά από ποικίλους και αλληλεξαρτώμενους χρηματοοικονομικούς παράγοντες, τους οποίους οφείλει να λάβει σοβαρά υπόψη του ένας επίδοξος Franchisor, κατά τη διαδικασία ανάπτυξης ενός συστήματος Franchise. Οι χρηματοοικονομικοί αυτοί παράγοντες εντάσσονται μέσα σε τρεις βασικές περιοχές-κλειδιά, οι οποίες είναι οι εξής:

- Ο τρόπος απόκτησης εισοδήματος από τον Franchisor.
- Το πιλοτικό στάδιο και οι απαιτούμενες επενδύσεις.
- Το στάδιο ανάπτυξης και το χρηματοοικονομικό πλάνο του Franchisor.

### **Ο τρόπος απόκτησης εισοδήματος από τον Franchisor**

Ο Franchisor αντλεί το εισόδημά του από **τρεις βασικές πηγές**:

1. την αρχική αμοιβή του Franchise (initial Franchise fee),
2. τα συνεχή δικαιώματα (on-going fees - royalties), ο καθορισμός του ύψους των οποίων αποτελεί ένα από τα πιο δύσκολα προβλήματα στο στάδιο του σχεδιασμού ενός συστήματος Franchise και
3. τα συμπληρωματικά έσοδα που προκύπτουν μέσα από νέα profit centers, τα οποία δημιουργεί σταδιακά η ανάπτυξη του δικτύου.

Ο Franchisor πρέπει να εκτιμήσει με ακρίβεια μια εύλογη και δίκαιη ισορροπία μεταξύ του τι κερδίζει ο ίδιος και τι εξασφαλίζει ο Franchisee. Μια τέτοια ισορροπία είναι υψίστης σημασίας για την επίτευξη του τελικού σκοπού, που δεν είναι άλλος από την πραγματοποίηση μιας συνεργασίας αμοιβαίου οφέλους που διαρκεί και συνεχώς διευρύνεται.

Η δυσκολία έγκειται στο να αποφασιστεί τι είναι δίκαιο και τι όχι. Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί τόσο στο εισόδημα του Franchisee, το οποίο πρέπει να είναι αρκετό ώστε να μπορεί ο ίδιος να ζει, να καλύπτει τις υποχρεώσεις του, να αποσβένει την αρχική του επένδυση κ.λπ., όσο και στο εισόδημα του Franchisor, το οποίο επίσης πρέπει να είναι αρκετό ώστε να μπορεί ως οικονομική μονάδα να καλύπτει τα κόστη του, να επανεπενδύει προς όφελος του δικτύου και να αποκομίζει κάποιο κέρδος.

Σε τελική ανάλυση, το σύστημα Franchise πρέπει να είναι συγκροτημένο με έναν τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζονται αφενός κερδοφόρες αποδόσεις στο επενδεδυμένο κεφάλαιο του Franchisor, καθώς και σημαντικές υπεραξίες, αφετέρου ικανοποιητικές αποδόσεις στην επένδυση του Franchisee, αποδόσεις συγκρίσιμες με τις αντίστοιχες άλλων επενδυτικών ευκαιριών.



Η δομή των αμοιβών που επιβάλλονται σε ένα σύστημα Franchise δεν θα πρέπει να ποικίλλουν ανάλογα με τον Franchisee. Αντιθέτως, όλοι οι Franchisees θα πρέπει να λειτουργούν σύμφωνα με μια κοινή βάση. Επιπροσθέτως, ο Franchisor οφείλει να είναι διατεθειμένος να εξηγήσει επακριβώς στους υποψήφιους Franchisees τις πηγές από τις οποίες αντλεί το εισόδημά του, αφού η έλλειψη μιας τέτοιας ενημέρωσης θα οδηγήσει σε μεταγενέστερη καχυποψία και δυσαρέσκεια από την πλευρά των Franchisees.

### **Αρχική αμοιβή (initial fee)**

Κατά βάση, η αρχική αμοιβή πρέπει να περιλαμβάνει το κόστος σχεδίασης και ανάπτυξης του Franchise concept, τόσο σε αρχικό στάδιο, όσο και σε συνεχή βάση. Το συνολικό ποσό θα πρέπει να επιμερίζεται αναλογικά μεταξύ του αριθμού των Franchisees που αναμένεται να υπογράψουν συμφωνία Franchise σε διάστημα 3 με 5 ετών. Επίσης, θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει μέρος του κόστους προσέλκυσης και αξιολόγησης των υποψηφίων Franchisees, καθώς και μέρος της αρχικής υποστήριξης που προσφέρει ο Franchisor (όπως εκπαίδευση, αρχιτεκτονικά, κ.ο.κ.)

Φυσικά, αυτή η αρχική αμοιβή δεν αναμένεται να επιφέρει σημαντικά κέρδη στον Franchisor, ενώ επίσης θα πρέπει να μπορεί να συγκριθεί με άλλες ευκαιρίες Franchise στην αγορά.

Με την πάροδο του χρόνου, υπάρχει δυνατότητα για τον Franchisor να αυξήσει την αρχική αμοιβή, προκειμένου να απεικονίσει τη διαρκώς αναπτυσσόμενη δύναμη και επιτυχία του συστήματος Franchise, ενώ θα ήταν συνετό να επανεξετάζει τα μεγέθη σε τακτά χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε να διασφαλίζει ότι αυτά αυξάνονται και με βάση την αγορά και τον πληθωρισμό, αλλά και με βάση τις πραγματοποιηθείσες επενδύσεις. Εντούτοις, ο Franchisor θα πρέπει να έχει κατά νου ότι ο βασικός του στόχος είναι να βοηθήσει τους Franchisees να εισέλθουν και να λειτουργήσουν στην αγορά αποτελεσματικά, διατηρώντας παράλληλα το επίπεδο της απαιτούμενης, από αυτούς, επένδυσης σε όσο πιο μετριοπαθή επίπεδα γίνεται, έτσι ώστε να μπορέσει να προσελκύσει όχι απλώς επενδυτές αλλά τους πλέον κατάλληλους Franchisees – συνεργάτες.

Ο Franchisor οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι, κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων ανάπτυξης του δικτύου του, θα αντιμετωπίσει σημαντικές δαπάνες, οι οποίες δεν θα καλύπτονται από τα εισοδήματα που θα εισπράττει από τους Franchisees.

Παρ' όλα αυτά, στη συνέχεια, τα εισοδήματά του θα αυξάνονται με γρηγορότερο ρυθμό από τα έξοδά του. Για παράδειγμα, ο αριθμός των υπαλλήλων που απαιτείται για

τη διαχείριση 15 Franchisees μπορεί να είναι ο ίδιος και για τη διαχείριση 30 Franchisees, ενώ ο κάθε Franchisee θα αντιπροσωπεύει ένα πρόσθετο εισόδημα για τον Franchisor. Αυτός ο παράγοντας θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη κατά τη διαμόρφωση του πλάνου ανάπτυξης του συστήματος Franchise<sup>28</sup>.

### **Συνεχή δικαιώματα (on-going fees - royalties)**

Θα ήταν αδύνατο το μοναδικό έσοδο που θα εισέπραττε ο Franchisor να ήταν μόνο η αρχική αμοιβή, αφού κάτι τέτοιο δεν θα του έδινε τη δυνατότητα ούτε να χρηματοδοτήσει αυτή τη μεγάλης διάρκειας και υψηλού κόστους συνεργασία με τον Franchisee, ούτε να προσφέρει στον Franchisee συνεχή υποστήριξη. Ένα διαρκές, λοιπόν, εισόδημα παρέχεται στον Franchisor από τις συνεχείς αμοιβές που πληρώνει ο Franchisee.

Είναι σύνηθες να χρεώνει ο Franchisor, ως συνεχή αμοιβή, ένα σταθερό ποσοστό επί των ακαθάριστων πωλήσεων που πραγματοποιούν οι Franchisees (γνωστό ως royalty fee), το οποίο επιτρέπει στον Franchisor να αποκτά ένα σημαντικό ποσοστό από το περιθώριο κέρδους που επιτυγχάνουν οι Franchisees από την τελική τιμή στην οποία διοχετεύουν το προϊόν στην αγορά.

Στις περιπτώσεις των εμπορικών καταστημάτων, η συμφωνία Franchise μπορεί να επιβάλλει στον Franchisee να αγοράζει εμπορεύματα από τον Franchisor ή από συγκεκριμένους προμηθευτές του Franchisor, δίνοντας, με αυτόν τον τρόπο, τη δυνατότητα στον Franchisor να αποκτά πρόσθετο εισόδημα με τη μορφή προμήθειας από τον προμηθευτή το οποίο, συνήθως, επανεπενδύει για τη βελτίωση των υποδομών του δικτύου και την ανάπτυξη τεχνογνωσίας.

Στην πράξη, από χρηματοοικονομικής απόψεως, το ύψος των royalties που πληρώνει ο Franchisee κυμαίνεται από 20% μέχρι 25% επί των προβλεπόμενων καθαρών κερδών του, μετά την αφαίρεση των αμοιβών υποστήριξης, των φόρων και των αποσβέσεων.

Το Franchising δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ποτέ με δογματικούς κανόνες ούτε είναι ένα σύστημα με άκαμπτες κατευθυντήριες γραμμές. Κατά την εκτίμηση του ύψους των royalties, ο Franchisor θα πρέπει να λάβει υπόψη του το χρηματικό ποσό που

---

<sup>28</sup> Η χρηματοοικονομική πλευρά ανάπτυξης ενός συστήματος Franchise

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=287&pstring=78,112>

απομένει στον Franchisee μετά την πληρωμή των royalties ή μετά την εφαρμογή του mark up στα αγοραζόμενα προϊόντα.

Οποιαδήποτε μέθοδος καθορισμού των profit centres και αν εφαρμόζεται, ο Franchisor οφείλει να ενημερώνει τους Franchisees για τον τρόπο με τον οποίο αποκτά το εισόδημά του. Οφείλει να τους εξηγεί με λεπτομέρεια όλα τα αρχικά και τα συνεχή εισοδήματα που λαμβάνει, ενώ επιπλέον πρέπει να τους αποδεικνύει έμπρακτα ότι είναι σε θέση να τους παρέχει εκείνο το επίπεδο υποστήριξης, καθοδήγησης και εξειδικευμένων γνώσεων που απαιτείται για την επιτυχημένη έκβαση των αναπτυξιακών πλάνων.

### **Άλλες πηγές εισοδήματος**

Στη θεωρία, ο Franchisor έχει τη δυνατότητα να αντλήσει επιπλέον εισόδημα από άλλες πηγές, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται είτε στοιχεία που απαρτίζουν το αρχικό πακέτο συμφωνίας, όπως ενοικίαση ή πώληση του απαιτούμενου για την επένδυση εξοπλισμού στους δυνητικούς Franchisees, είτε έμμεσες πηγές εσόδων που οφείλονται στη λειτουργία του δικτύου.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτά τα στοιχεία ή οι υπηρεσίες διατίθενται από τον Franchisor σε τιμές κόστους, διασφαλίζοντας ότι οι υπόλοιπες επιβαρύνσεις και χρεώσεις κυμαίνονται σε ανταγωνιστικά επίπεδα. Στις σχετικά σπάνιες περιπτώσεις που ο Franchisor χρησιμοποιεί αυτά τα εισοδήματα είτε ως συμπληρωματικά είτε ως υποκατάστατα των παραδοσιακών πηγών εισοδήματος, τότε αυτό πρέπει να έχει γίνει γνωστό στον Franchisee από την αρχή της συνεργασίας τους.

### **Πάγιες και ελάχιστες αμοιβές**

Σε ορισμένες περιπτώσεις ο Franchisor ενδέχεται να καθορίζει μία πάγια αμοιβή για την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης. Ο καθορισμός της αμοιβής του Franchisor σε μια σταθερή βάση, ανεξάρτητα από τον τζίρο ή το βαθμό ωριμότητας της επιχείρησης, δύναται να προκαλέσει πληθώρα προβλημάτων. Και αυτό, διότι πρώτον οι Franchisees κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων λειτουργίας τους, όπου ο τζίρος τους είναι σχετικά χαμηλός, θα πασχίζουν να συγκεντρώσουν το απαραίτητο σταθερό αυτό ποσόν, και δεύτερον επειδή ο Franchisor δεν θα μπορεί να επωφεληθεί από την ανάπτυξη του Franchisee και συνεπώς, να αποκομίσει περισσότερα κέρδη από τις ολοένα αυξανόμενες πωλήσεις που θα πραγματοποιεί ο Franchisee. Συνέπεια των παραπάνω είναι το επίπεδο

υποστήριξης που ο Franchisor θα δύναται να παρέχει στον Franchisee να δεχθεί ισχυρό πλήγμα.

Από την άλλη πλευρά, η παραπάνω μέθοδος είναι ο μόνος τρόπος που διασφαλίζει ότι ο Franchisor θα εισπράξει αυτά που πρέπει, καθώς δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες οι Franchisees παρουσίαζαν μικρότερο τζίρο, εν αγνοία του Franchisor.

### **Το πιλοτικό στάδιο και οι απαιτούμενες επενδύσεις**

Η πλειονότητα των Franchisors είναι είτε υφιστάμενες εταιρείες που επιθυμούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους είτε νέοι επιχειρηματίες που διαθέτουν μια ιδέα και επιθυμούν να την αναπτύξουν. Οι πρώτοι είναι η πιο συνηθισμένη περίπτωση και με σαφώς περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Όπως και να έχει, όμως, υπάρχουν δύο βασικά στάδια στην επέκταση μέσω ενός προγράμματος Franchise, πρώτον η πιλοτική εφαρμογή και, δεύτερον, η διαδικασία ανάπτυξης. Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστεί η πιλοτική εφαρμογή.

Η κυριότερη αποστολή του Franchisor είναι η ανάπτυξη μιας δοκιμασμένης και αξιόπιστης συνταγής, ικανής να δημιουργήσει μια επιτυχημένη επιχείρηση για τους Franchisees. Η επίτευξη του «νεκρού σημείου» («break-even point») και η αποκόμιση κερδών από την επένδυση σε εύλογο χρόνο θα προέλθουν μόνο από επιτυχημένους Franchisees, οι οποίοι θα συμβάλουν και οι ίδιοι τόσο στην επίτευξη ενός κερδοφόρου αποτελέσματος, όσο και στη δημιουργία σημαντικών υπεραξιών.

Για να αναπτυχθεί μια ιδέα, ένα concept με Franchising, είναι πρώτα απαραίτητο να αποδειχθεί ότι αυτή η ιδέα μπορεί να δημιουργήσει μια επιτυχημένη επιχείρηση και είναι ευθύνη του δυνητικού Franchisor να επενδύσει πόρους, προκειμένου να αποδείξει στον ίδιο και στο επενδυτικό κοινό την επιτυχία μέσα από την ανάπτυξη του δικτύου του.

Για μία επιχείρηση που ήδη υπάρχει, κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί, είτε με την αξιοποίηση κάποιου υποκαταστήματός της είτε με τη λειτουργία νέων καταστημάτων που θα προωθήσουν περαιτέρω την επιχειρηματική ιδέα, ενώ παράλληλα θα πρέπει να δημιουργήσει μια ειδική ομάδα για την υποστήριξη και την ανάπτυξη του concept, καθώς και για την καταγραφή του συστήματος. Οι νέες, όμως, εταιρείες οφείλουν να ξεκινήσουν κυριολεκτικά από την αρχή. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους για τους οποίους κρίνεται απαραίτητη η λειτουργία ενός τουλάχιστον πιλοτικού καταστήματος, ενώ οι υπόλοιποι λόγοι μπορεί να είναι το μέγεθος του καταστήματος, η αγορά στην οποία απευθύνεται και το λειτουργικό του κόστος.

Συνεπώς, είναι ιδιαίτερα δύσκολο να δοθεί καθοδήγηση για το κόστος λειτουργίας ενός πιλοτικού καταστήματος, καθώς αυτό εξαρτάται από το ύψος των δαπανών που είναι απαραίτητες, προκειμένου η απόδοσή του να μεγιστοποιηθεί και να καταστεί δυνατή η ανάπτυξή του με Franchising.

Εάν η επιχείρηση δραστηριοποιείται ήδη, τότε ο βαθμός προσαρμογής και συνεπώς και τα κόστη είναι σχετικά χαμηλά. Εάν, όμως, ο βαθμός προσαρμογής που απαιτείται είναι πολύ μεγαλύτερος ή χρειάζεται μεγάλος βαθμός πειραματισμών, τότε τα κόστη θα είναι σημαντικά υψηλότερα, ιδιαίτερα όταν είναι απαραίτητη η λειτουργία μεγάλου αριθμού πιλοτικών καταστημάτων ή όταν τα μεγέθη της αγοράς είναι διαφορετικά ή όταν η σύνθεση της αγοράς είναι διαφορετική ή υπάρχει εποχικότητα κ.ο.κ.

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων που ήδη λειτουργούν και επιθυμούν να αναπτυχθούν με Franchising, η χρηματοδότηση του πιλοτικού σταδίου δεν αναμένεται να αντιμετωπίσει σημαντικά προβλήματα από τις τράπεζες, καθώς η δραστηριότητα αυτή εντάσσεται μέσα στα καθορισμένα πλαίσια επιχειρηματικής λειτουργίας χρηματοδότηση μιας εταιρείας με καθορισμένα περιουσιακά στοιχεία και συγκεκριμένες πηγές εισοδήματος.

Στην περίπτωση των νέων επιχειρήσεων, που επιθυμούν να προωθήσουν μια νέα ιδέα στην αγορά, η χρηματοοικονομική υποστήριξη δεν είναι τόσο εύκολο να επιτευχθεί, καθώς οι τράπεζες θα υιοθετήσουν μια πιο επιφυλακτική στάση τόσο προς το ύψος των χρημάτων που θα δανείσουν, όσο και προς το επίπεδο ασφάλειας που θα απαιτήσουν.

Στην περίπτωση που η τραπεζική χρηματοδότηση δεν είναι εφικτή και δεδομένου ότι οι χρηματοοικονομικές απαιτήσεις μιας πιλοτικής εφαρμογής είναι συχνά χαμηλότερες από τα επίπεδα που απαιτούν οι εταιρείες που εξειδικεύονται στο Venture Capital (κεφάλαια επιχειρηματικών εφαρμογών), μια ενδεχόμενη, αν και αβέβαια, εναλλακτική λύση είναι τα ποικίλα αναπτυξιακά προγράμματα χρηματοδότησης και επιδότησης των νεοϊδρυθεισών μικρών επιχειρήσεων.

Ανεξάρτητα, όμως, από τον τρόπο με τον οποίο θα χρηματοδοτηθεί η νέα επιχείρηση, απαραίτητη κρίνεται η επαρκής και ικανοποιητική απόδειξη από τους επίδοξους επιχειρηματίες ότι το νέο προϊόν ή η νέα υπηρεσία θα επιτύχει μελλοντικά και θα κατακτήσει την αγορά σε μακροχρόνια βάση. Τι θα πρέπει, λοιπόν, να επιδιώξει να επιτύχει η πιλοτική αυτή εφαρμογή;

Πρώτον, θα πρέπει να αποδείξει ότι το νέο προϊόν ή η νέα υπηρεσία θα ικανοποιήσει μια συνεχώς αναπτυσσόμενη ανάγκη των καταναλωτών. Επίσης, θα πρέπει

να αποδείξει ότι η τεχνογνωσία και η εμπειρία που απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης μπορεί να μεταφερθεί στον Franchisee, ο οποίος δεν έχει καθόλου ή έχει λίγη εμπειρία γύρω από το αντικείμενο. Σε χρηματοοικονομικούς όρους, θα πρέπει να αποδείξει ότι ένα τυπικό κατάστημα είναι ικανό να παράσχει κερδοφόρο αποτέλεσμα μέσα σε ένα διάστημα 1 με 2,5 ετών, ανάλογα με τη βάση υπολογισμού που χρησιμοποιείται και παράλληλα θα μπορεί να αποσβεσθεί εντός 2,5 με 4 ετών. Εάν μια τέτοια χρηματοοικονομική απόδοση δεν μπορεί να επιτευχθεί, τότε η επιχειρηματική πρόταση δεν θα προσελκύσει επενδυτές και δεν θα μπορέσει να ανταγωνιστεί άλλες παρόμοιες προτάσεις.

Ο Franchisor, βάσει της εμπειρίας του από το πιλοτικό κατάστημα, θα πρέπει να είναι σε θέση να καθοδηγήσει τους υποψήφιους Franchisees για το εύρος των αποδόσεων της επιχείρησης και για το προσδιοριζόμενο αποτέλεσμα σε σχέση με το profile του επενδυτή ή με το ύψος της επένδυσης. Συνήθως, το δεύτερο έτος δείχνει την πιο πιθανή πορεία ανάπτυξης που θα ακολουθήσει το κατάστημα, επειδή η επιχείρηση έχει πλέον εδραιωθεί στη συγκεκριμένη τοπική κοινότητα, όπου δραστηριοποιείται.

### **Το στάδιο ανάπτυξης και το χρηματοοικονομικό πλάνο του Franchisor**

Έχοντας εδραιώσει και χρηματοδοτήσει την επιχειρηματική ιδέα και έχοντας αποδείξει τη βιωσιμότητά της, το επόμενο στάδιο για τον Franchisor είναι η ανάπτυξη του επενδυτικού του σχεδίου. Από χρηματοοικονομικής απόψεως, η πιλοτική εφαρμογή και το διαρκές πλάνο είναι δύο ξεχωριστοί παράγοντες. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να είναι απαραίτητο να υπάρχει μια εκ των προτέρων μελέτη για το εύρος της χρηματοδότησης που θα απαιτηθεί στο επόμενο στάδιο, ιδιαίτερα αν η επιχείρηση στηρίζεται εξ ολοκλήρου στο Franchising για να αναπτυχθεί.

### **Αρχικό κόστος ανάπτυξης ενός συστήματος Franchise**

Στο αρχικό κόστος ενός Franchise συμπεριλαμβάνονται όλα τα στοιχεία κόστους που αφορούν την επένδυση έως τη δημιουργία του πρώτου καταστήματος από τον πρώτο Franchisee, εξαιρουμένου του κόστους που πηγάζει από τη λειτουργία των πιλοτικών καταστημάτων. Ενδεικτικά και συνοπτικά, τα απαιτούμενα κεφάλαια στο αρχικό στάδιο περιλαμβάνουν

- Αμοιβές συμβούλων, δικηγόρων, φοροτεχνικών,
- Συμφωνίες trademarks, κ.λπ.
- Εγχειρίδια λειτουργίας, εκπαίδευση, έρευνα, κ.λπ.

- Σύστημα
- Εταιρική ταυτότητα, logos, φυλλάδια, visual merchandising
- (σχεδιασμός, εκτύπωση)
- Διαφήμιση για προσέλκυση υποψήφιων Franchisees,
- κόστος συνεντεύξεων, εκπαίδευση Franchisees

### **Πηγές χρηματοδότησης**

Δύο είναι οι βασικές πηγές χρηματοδότησης ενός επενδυτικού πλάνου για ανάπτυξη με Franchising:

- Ο κλασικός τραπεζικός δανεισμός, ο οποίος εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις εγγυήσεις που ζητεί η τράπεζα, προκειμένου να προχωρήσει στη χρηματοδότηση μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας. Οι εγγυήσεις αφορούν κυρίως τη βιωσιμότητα του σχεδίου και την αξιοπιστία των υποθέσεων στις οποίες βασίζεται. Στον τραπεζικό δανεισμό καταφεύγουν κυρίως οι υπάρχουσες και κερδοφόρες επιχειρήσεις.
- Αυτοχρηματοδότηση ή αναζήτηση συνεταιίρων, οι οποίοι θα συμμετάσχουν στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας του Franchisor, αποκομίζοντας οφέλη από τη μελλοντική ανάπτυξη του δικτύου<sup>29</sup>.

## **5.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ**

### **Ευελιξία - ο πρώτος καθοριστικός παράγοντας διαχρονικότητας**

Η ευελιξία είναι ένα από τα μυστικά της επιτυχίας σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα και δεν πρέπει να παραβλέπεται ειδικά σε τομείς και κλάδους που βιώνουν ριζικές και συνεχείς αλλαγές.

Η ευελιξία μπορεί να απλά να αφορά τη δομή ενός συστήματος Franchise, λόγω των οικονομικών διακυμάνσεων. Σχετικά παραδείγματα μπορεί κανείς να δει στην ιστορία πολλών μεγάλων αλυσίδων που χρειάστηκε να αναπροσδιορίσουν το χαρακτήρα του concept τους αρκετές φορές, προκειμένου να συμβαδίσουν με τις αλλαγές στις προσδοκίες και στις ανάγκες των καταναλωτών.

---

<sup>29</sup> Γεωργιάδης Απ.,(2005),Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα

Η ευελιξία σε ένα σύστημα Franchise μπορεί να αφορά το management προκειμένου να επιτευχθεί πιο ουσιαστική και αποτελεσματική ηγεσία. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους Franchisors να παρακολουθούν τις ανάγκες του δικτύου τους και να μην διστάζουν να προσλάβουν τους κατάλληλους managers, που είναι ικανοί να φέρουν τις επιθυμητές αλλαγές (ή αντίστροφα να απολύσουν όσους δεν ταιριάζουν με το νέο πρόσωπο της εταιρείας). Επίσης ευελιξία μπορεί να σημαίνει αλλαγές στο μείγμα προϊόντων/υπηρεσιών.

Οι παραπάνω μορφές ευελιξίας ενός concept έχουν ως σκοπό να διατηρήσουν τη σχέση των εταιρειών με τους πελάτες τους, ένα αρκετά δύσκολο θέμα που χρειάζεται συνεχή επαγρύπνηση. Χωρίς την απαιτούμενη εστίαση στις ανάγκες των καταναλωτών, οι Franchisors κινδυνεύουν να χάσουν το ρυθμό της αγοράς μέσα στα πλαίσια του συνεχώς διευρυνόμενου ανταγωνισμού.

Σήμερα είναι απαραίτητο όλες οι επιχειρήσεις να έχουν ένα στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο (business plan), το οποίο πρέπει να αξιολογείται και να επανεξετάζεται τουλάχιστον σε ετήσια βάση, σε συνδυασμό με ανάλυση των δυνατοτήτων ανταπόκρισης στις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές, στις νέες συνθήκες, ώστε να επαναπροσδιορίζεται η καταλληλότητά του.

### **Επανεπένδυση - ο δεύτερος καθοριστικός παράγοντας διαχρονικότητας**

Επανεπένδυση είναι απλώς η χρησιμοποίηση πρόσθετου κεφαλαίου ή γενικότερα πόρων της επιχείρησης με την προσδοκία αποδόσεων, όχι τόσο άμεσων, όσο σε βάθος χρόνου. Δυστυχώς, πολλοί Franchisors αποτυγχάνουν να επενδύσουν επαρκώς στο δίκτυό τους σε συνεχή βάση, ακόμα και για απαραίτητες υποδομές. Συνήθως επιθυμούν άμεσες αποδόσεις για τα έξοδα που έκαναν, αγνοώντας το μακροχρόνιο ορίζοντα των επενδύσεών τους. Αρκετές φορές οι Franchisees βλέπουν βραχυχρόνια αποτελέσματα, αλλά αυτό δεν ισχύει πάντα.

Συνηθίζεται η βελτίωση ενός συστήματος Franchising να βασίζεται κυρίως σε δραστηριότητες marketing. Αυτή η πρακτική μπορεί να είναι λανθασμένη, αν δεν γίνει επισκόπηση των προτεραιοτήτων. Πολλές φορές είναι ωφέλιμη η συμβολή και τρίτων προσώπων (π.χ. εξωτερικών συμβούλων), που μπορεί να είναι πιο αντικειμενικοί κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Ασφαλώς, η βασική αρχή για κάθε Franchisor είναι να «κτίσει» την κατάλληλη υποδομή για την υποστήριξη του δικτύου, πριν προχωρήσει στην εξεύρεση και εκπαίδευση των Franchisees. Οι Franchisors που αποτυγχάνουν να οικοδομήσουν την



κατάλληλη υποδομή, σπανίως επιτυγχάνουν μια ικανοποιητική θέση στην αγορά, ανάλογη με τις δυνατότητες του concept τους.

Υπάρχουν αρκετές δυνατότητες επανεπένδυσης για τους Franchisors, που έχουν σκοπό τη βελτίωση των δραστηριοτήτων και την επιτυχία. Η επανεπένδυση μπορεί να αφορά τους τομείς του συστήματος λειτουργίας υποστήριξης, που εξετάστηκαν στην αρχή<sup>30</sup>:

#### **α) Μια βασική μορφή επένδυσης, σε μόνιμη βάση, είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού**

Η πρόσληψη ειδικών εκπαιδευτών με σχετική εμπειρία στο χώρο του Franchise, η δημιουργία προγράμματος on-going εκπαίδευσης σε τακτά χρονικά διαστήματα και η πραγματοποίηση έκτακτων σεμιναρίων αποτελούν σημαντικές μορφές επένδυσης, με άμεσο αποτέλεσμα τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των στελεχών, των Franchisees και του προσωπικού. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες σε ένα δίκτυο Franchise είναι σχετικά εύκολα ορατές, αλλά ελάχιστοι είναι οι Franchisors που τις θεωρούν σημαντικό παράγοντα για βελτίωση.

Η κατάλληλη στρατηγική στον τομέα της εκπαίδευσης απαιτεί το σχεδιασμό ενός πλέγματος απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και τεχνικών που χρειάζεται να έχει ο κάθε εργαζόμενος, σε κάθε θέση εργασίας. Στη συνέχεια με βάση την παραπάνω ανάλυση πρέπει να σχεδιαστεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης - με πιθανή βοήθεια εξωτερικών συμβούλων ώστε να επιτευχθεί το απαραίτητο επίπεδο τεχνογνωσίας. Ασφαλώς μια τέτοια προσπάθεια απαιτεί σημαντικό κόστος, χωρίς πολλές φορές τα οφέλη να είναι άμεσα ορατά, αλλά να διαφαίνονται μόνο σε βάθος χρόνου.

#### **β) Επικοινωνία - αλληλεπίδραση με το περιβάλλον**

Είναι αξιοσημείωτη η αποτυχία πολλών Franchisors να προσαρμοστούν με το περιβάλλον του κλάδου τους γενικότερα. Ακόμη και νέοι Franchisors, με μεγαλύτερες ανάγκες, αδυνατούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τη συσσωρευμένη εμπειρία παλιών Franchisors. Η συμμετοχή των στελεχών και του ευρύτερου προσωπικού στη διαδικασία της συνεχούς επικοινωνίας με το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης (και του κλάδου γενικότερα) είναι απαραίτητη, αφού

---

<sup>30</sup> Μπορούμε να εξασφαλίσουμε την επιτυχία και τη βιωσιμότητα

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=432&pstring=149>

παρουσιάζονται σημαντικές ευκαιρίες μάθησης και απόκτησης εμπειρίας. Εξάλλου, η συμμετοχή σε συνδέσμους (όπως ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος) με άλλους Franchisors και γενικότερα επιχειρηματίες που έχουν παρόμοια προβλήματα και ανησυχίες είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η διαδικασία της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον για μια επιχείρηση απαιτεί σχετικά λίγα χρήματα, αλλά αρκετό χρόνο και συνεχή ενασχόληση.

Ένα αρκετά παράξενο φαινόμενο που παρατηρείται διεθνώς στο χώρο του Franchising είναι το εξής: Τα πιο επιτυχημένα δίκτυα Franchise είναι συνήθως αυτά που τα στελέχη τους ασχολούνται περισσότερο με τον κλάδο, τον κοινωνικό περίγυρο και πολύ συχνά δρουν προς όφελος των άλλων. Ίσως όμως το παραπάνω φαινόμενο να μην είναι τελικά τόσο παράξενο, αφού η συνεχής αλληλεπίδραση με το περιβάλλον αυξάνει τη δυνατότητα αντίληψης, την εμπειρία και κατά συνέπεια την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

### **γ) Πόροι, μέσα, εργαλεία**

Η επένδυση σε υλικοτεχνική υποδομή ίσως να φαίνεται προφανής, αλλά αξίζει να τονιστεί. Η λειτουργία ενός συστήματος Franchise με τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα απαιτεί την ανάπτυξη και την χρησιμοποίηση των απαραίτητων μέσων για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Όταν υπάρχουν σημαντικοί οικονομικοί περιορισμοί (και συνήθως υπάρχουν πάντα) πρέπει να γίνεται σωστή ιεράρχηση των στόχων ώστε η κατανομή των πόρων να γίνεται κατά προτεραιότητα. Η έλλειψη των απαραίτητων μέσων, η λανθασμένη κατανομή πόρων, καθώς και η επιλογή μη ρεαλιστικών στόχων, αποτελούν αιτίες δυσαρέσκειας των υπαλλήλων και των Franchisees και γενικότερων προβλημάτων για ένα δίκτυο.

### **Αναζωογόνηση - ο τρίτος καθοριστικός παράγοντας διαχρονικότητας**

Η έννοια της αναζωογόνησης για ένα σύστημα Franchise αφορά τη διαδικασία ολικού επανασχεδιασμού και αναδιοργάνωσης του concept.

Ένα δίκτυο Franchise μπορεί να είναι άρτια οργανωμένο, με επαρκή υποδομή, ολοκληρωμένο σύστημα εκπαίδευσης, συνεχή υποστήριξη, ικανοποιημένους Franchisees, σημαντικά περιθώρια κερδοφορίας και πετυχημένο γενικότερα επιχειρηματικό αντικείμενο (concept). Η διεθνής εμπειρία όμως έχει δείξει ότι ακόμη και πολύ ισχυρά δίκτυα Franchise με τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν κατάφεραν να σταθούν και αντιμετώπισαν προβλήματα βιωσιμότητας.

Ο βασικός λόγος αποτυχίας τέτοιων δυνατών concepts είναι ο ανταγωνισμός και η αδυναμία σωστής επανατοποθέτησης του concept ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Συγκεκριμένα, πολλοί Franchisors επαναπαύονται, θεωρώντας ότι έχουν δημιουργήσει ένα δυνατό και ανθεκτικό σύστημα. Έτσι όταν παρουσιάζονται σημαντικές ανακατατάξεις, όπως η είσοδος νέων ανταγωνιστικών concepts ή η αλλαγή των συνηθειών και των προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού, οι Franchisors απλά περιμένουν να δουν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τα νέα δεδομένα, χωρίς να προβούν σε συγκεκριμένες κινήσεις.

Η αρχή της αναζωογόνησης αποτελεί το εργαλείο αντιμετώπισης των παραπάνω προβλημάτων. Οι Franchisors πρέπει πάντα να είναι σε άμεση επαφή με τον πελάτη και να βλέπουν τις τάσεις του και τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις του. Επίσης, οι Franchisors πρέπει να έχουν ξεκάθαρη άποψη για το προφίλ των υποψηφίων Franchisees. Είναι απαραίτητη η διαρκής σύγκριση του concept με εναλλακτικές επενδυτικές προτάσεις, όχι απαραίτητα παρεμφερούς μορφής, αλλά με βάση τις προτιμήσεις, τις ανάγκες και το οικονομικοκοινωνικό προφίλ του υποψήφιου Franchisee. Ακόμη πρέπει να εξετασθούν τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού, τόσο σε επίπεδο τελικού καταναλωτή, όσο και σε επίπεδο υποψηφίων Franchisees, ώστε να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και οι μελλοντικές προοπτικές.

Οι παραπάνω αναλύσεις βοηθούν στη διάγνωση των ενδεχομένων μελλοντικών προβλημάτων του δικτύου. Ο Franchisor πλέον καλείται να επανατοποθετήσει το σύστημα Franchise που έχει αναπτύξει, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η επιτυχημένη αναζωογόνηση του δικτύου μπορεί να επιτευχθεί με τη σωστή ανάλυση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη διερεύνηση των τάσεων των καταναλωτών, των υποψηφίων Franchisees και των ανταγωνιστικών concepts.

Η αναζωογόνηση ενός συστήματος Franchise μπορεί να περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα αλλαγών από απλές αλλαγές στις προωθητικές ενέργειες, μέχρι ολική «αναγέννηση» του συστήματος. Αλλαγές στη στρατηγική marketing, στην προωθητική πολιτική, στην εσωτερική και εξωτερική εικόνα των καταστημάτων, στο visual merchandising, στην εμφάνιση του προσωπικού, στις συσκευασίες, στο διαφημιστικό και προωθητικό υλικό, στο προϊόντικό μείγμα, ακόμη και στο όνομα, αποτελούν τα στοιχεία αναζωογόνησης για ένα σύστημα Franchise που θέλει να επαναπροσδιορίσει την παρουσία του στην αγορά.

Το Franchising απαιτεί ισχυρές ηγετικές ικανότητες, όραμα και ευελιξία, ώστε να είναι ανθεκτικό στους κινδύνους και τις μεταβολές του οικονομικού περιβάλλοντος. Η

ευελιξία ενός συστήματος Franchise, η συνεχής επένδυση και η ουσιαστική αναζωογόνηση ανάλογα με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες για τη διαχρονική επιτυχία.<sup>31</sup>

## 5.4 ΤΑ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΣΤΟ FRANCHISING

Η Δικαιόχρηση ή κοινός Franchising αποτελεί μια από τις σύγχρονες μεθόδους εμπορικής συνεργασίας, που ήδη γνωρίζει ραγδαία ανάπτυξη και στην Ελλάδα. Με τον όρο αυτό νοείται η διαρκής σχέση συνεργασίας δύο ανεξάρτητων μεταξύ τους επιχειρήσεων, που βασίζεται στην ένταξη της μίας, του Δικαιοδόχου ή Λήπτη, στο σύστημα και δίκτυο της άλλης, του Δικαιοπαρόχου ή Δότη, σύμφωνα με τους όρους της μεταξύ τους σύμβασης.

Η σύμβαση αυτή έχει ως αντικείμενο την παραχώρηση στον Δικαιοδόχο (franchisee) από την μείζονα επιχείρηση του Δικαιοπαρόχου (franchisor) της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης ενός συνόλου δικαιωμάτων της, που ξεκινούν από τα κατοχυρωμένα δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας και περιλαμβάνουν την τεχνογνωσία και τις οργανωτικές και επικοινωνιακές μεθόδους που εφαρμόζει ο Δότης.

Το ζήτημα ωστόσο που αναφύεται στις συμβάσεις Δικαιόχρησης είναι κατά πόσον κάποια από τα άυλα αγαθά επί των οποίων παραχωρείται η άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης και περιλαμβάνονται στο πακέτο Franchise, αποτελούν πράγματι αντικείμενο δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η προσέγγιση αυτή δεν αφορά βέβαια το σήμα και την επωνυμία του Δότη, που κατά κανόνα είναι κατοχυρωμένα, αλλά την τεχνογνωσία του, δηλαδή το σύνολο των μη κατοχυρωμένων με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας πρακτικών πληροφοριών που προκύπτουν από την εμπειρία και τις δοκιμές του Δικαιοπαρόχου και οι οποίες είναι απόρρητες, ουσιώδεις και προσδιορίσιμες, όπως ορίζει το άρθρο 1 παρ. στ του Κανονισμού 2790/1999.

Σύμφωνα με το άρθρο 2 του νόμου 2121/1993, αντικείμενο του δικαιώματος πνευματικής ιδιοκτησίας μπορεί να αποτελέσει κάθε πρωτότυπο πνευματικό δημιούργημα λόγου, τέχνης ή επιστήμης το οποίο νοείται ως έργο και εκφράζεται με οποιαδήποτε μορφή και ιδίως με γραπτά ή προφορικά κείμενα, συμπεριλαμβανομένων και των

---

<sup>31</sup> Γαλάνης Β., (2008), Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας. Αθήνα: Σταματούλης Α.Ε.

αρχιτεκτονικών σχεδίων. Προστατευόμενα έργα λόγου θεωρούνται και τα προγράμματα των ηλεκτρονικών υπολογιστών, καθώς και το προπαρασκευαστικό υλικό σχεδιασμού τους, όχι όμως και οι ιδέες που αποτέλεσαν τη βάση για τη δημιουργία τους.

Απαραίτητη προϋπόθεση για να εκτιμηθεί ένα πνευματικό δημιούργημα ως προστατευταίο από τις διατάξεις του νόμου περί πνευματικής ιδιοκτησίας, είναι αυτό να διαθέτει πρωτοτυπία.

Απαραίτητη προϋπόθεση για να εκτιμηθεί ένα πνευματικό δημιούργημα ως προστατευταίο από τις διατάξεις του νόμου περί πνευματικής ιδιοκτησίας, είναι αυτό να διαθέτει πρωτοτυπία. Ως πρωτότυπο νοείται το έργο το οποίο σύμφωνα με το νόμο των πιθανοτήτων δεν θα μπορούσε να είχε δημιουργηθεί έτσι από κάποιον άλλον, έστω κι αν αυτός είχε επιδιώξει τον ίδιο στόχο κάτω από τις ίδιες συνθήκες, ενώ παράλληλα απαιτείται το έργο να διακρίνεται από κάποιο δημιουργικό επίπεδο.

Ειδικά στα πλαίσια ενός συστήματος Δικαιόχρησης, είθισται ο Δικαιοπάροχος να καταχωρεί και να περιγράφει την τεχνογνωσία του στο λεγόμενο 'Εγχειρίδιο Λειτουργίας', το οποίο, ως γραπτό κείμενο, μπορεί, εφόσον εμφανίζει την αξιούμενη από το νόμο πρωτοτυπία, να αποτελέσει αντικείμενο δικαιώματος πνευματικής ιδιοκτησίας ως πνευματικό δημιούργημα με βάση τους ορισμούς του άρθρου 2 του νόμου 2121/93. Συνήθως άλλωστε, ο Δικαιοπάροχος φροντίζει να περιφρουρήσει την τεχνογνωσία του και μέσω των όρων της ίδιας της σύμβασης Δικαιόχρησης, με τη θέση ρητρών περί μη ανταγωνισμού και εχεμύθειας, ενώ σε κάθε περίπτωση πρόσθετη προστασία παρέχουν οι διατάξεις του νόμου 146/1914 περί Αθέμιτου Ανταγωνισμού.

Το ίδιο ισχύει και σε σχέση με τα αρχιτεκτονικά σχέδια του προτύπου καταστήματος του δικτύου Franchising, καθώς και με τα προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών με βάση τα οποία λειτουργεί το μηχανογραφικό σύστημα του δικτύου, δεδομένου ότι τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνονται κατά βάση στο πακέτο Δικαιόχρησης, καθώς παραχωρούνται κατά χρήση στον Λήπτη, προκειμένου να επιτευχθεί η ένταξή του τελευταίου στο τηρούμενο δίκτυο του Δότη.

Συνεπώς, όταν πληρούνται οι παραπάνω προϋποθέσεις, και δη αυτή της πρωτοτυπίας, ένα σύστημα Δικαιόχρησης μπορεί να αποτελέσει πνευματικό έργο και να προστατευτεί και από το νόμο περί πνευματικής ιδιοκτησίας, ο δε Δότης δύναται στα πλαίσια της σύμβασης να προβεί στην παραχώρηση της χρήσης και εκμετάλλευσης στον αντισυμβαλλόμενο του των άυλων αγαθών που αποτελούν αντικείμενο δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας και περιλαμβάνονται στο πακέτο Franchise.

Η προστασία μάλιστα του συστήματος Franchising από τον κίνδυνο απομίμησής του και από την αθέμιτη εκμετάλλευση της συνδεδεμένης με αυτό εμπορικής φήμης από τρίτους ανταγωνιστές έχει αναγνωριστεί και από την Ελληνική νομολογία, καθώς έχει κριθεί, ότι, κατά περίπτωση, το σύστημα Franchising αποτελεί πρωτότυπη επινόηση και ότι τα επιμέρους στοιχεία του τυγχάνουν πρωτότυπης συστηματικής κωδικοποίησης δια του Εγχειριδίου Λειτουργίας, το οποίο είναι δεκτικό κατοχύρωσης ως πνευματικό έργο. Συνεπώς, ενδεχόμενη απομίμησή του συνιστά προσβολή του δικαιώματος πνευματικής ιδιοκτησίας που έχει αποκτήσει επί αυτού ο Δικαιοπάροχος δημιουργός του<sup>32, 33</sup>.

---

<sup>32</sup> Γεωργιάδης Απ.,(2005),Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα

<sup>33</sup> Τα πνευματικά δικαιώματα στο Franchising  
<http://www.capital.gr/law/articles.asp?id=501894&subcat=101>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

### **UNITED COLORS OF BENETTON**

#### **6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΈΝΔΥΣΗΣ**

Η έρευνα της The Franchise Co και του Franchise Success καταγράφει 116 δίκτυα στον κλάδο, όπου το 2005 είχαν συνολικά 2.548 σημεία με μέσο όρο 22 σημεία ανά δίκτυο, εκ των οποίων τα 7 είναι εταιρικά, τα 11 Franchise και τα 4 shop in shop και corners. Τα τελευταία χρόνια, η δυναμική συνεισφορά του Franchising στον κλάδο είναι και έμμεση.

Οι μεγάλες εταιρίες του κλάδου, στην πλειονότητα τους, χωρίς να δηλώνουν ότι δημιουργούν σύστημα Franchise, στην πράξη προσπαθούν να αναδιοργανώσουν τα δίκτυα πωλήσεων τους υιοθετώντας τυπικά χαρακτηριστικά ενός συστήματος Franchise.

Αυτό πραγματοποιείται είτε ανασχεδιάζοντας τα συστήματα επικοινωνίας με τους πελάτες τους είτε πιέζοντας και δίνοντας κίνητρα για ενιαία μορφή στα καταστήματα είτε προωθώντας ενιαίες ομάδες προϊόντων είτε επανεκπαιδύοντας τους πωλητές είτε προωθώντας κοινό visual merchandise κ.ο.κ. Εντούτοις, ο κλάδος συνολικά αντιμετωπίζει έντονη κρίση και ορισμένες κατηγορίες, όπως της γυναικείας ένδυσης, εμφανίζουν επιβράδυνση του ρυθμού ανόδου.

Για το 2005, το 49% της ανάπτυξης του κλάδου της ένδυσης οφείλεται στα Franchise καταστήματα, ενώ το 39% στα εταιρικά.

Οι αλυσίδες οι οποίες παρουσίασαν το μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης ήταν εκείνες που στο τέλος της δεκαετίας του 1990 αποφάσισαν να υιοθετήσουν μια επεκτατική πολιτική δημιουργίας εταιρικών καταστημάτων σε εμπορικούς δρόμους, πολυσυλλεκτικές περιοχές, εμπορικά κέντρα και γενικά σε περιοχές όπου το κόστος του real estate είναι απαγορευτικό για έναν ανεξάρτητο επιχειρηματία.

Οι επιμέρους κατηγορίες που συνέβαλλαν περισσότερο στην αύξηση είναι: τα ανδρικά, τα καταστήματα εσωρούχων, αξεσουάρ, κοσμημάτων, ρούχων εγκυμοσύνης και υπόδησης. Στο δείγμα των 116 εταιριών, την περίοδο 2004-2005 καταγράφηκε η διακοπή λειτουργίας 7 επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα, το 2005, 8 νέες εταιρίες εισήλθαν στο χώρο του Franchise.

Ο κλάδος της ένδυσης ανέκαθεν αποτελούσε πεδίο οξύτατου ανταγωνισμού, κυρίως λόγω του μεγάλου αριθμού εμπορικού σημάτων που δραστηριοποιούνται στην αγορά. Σήμερα, δεδομένης της ολοένα και μεγαλύτερης αύξησης των εισαγωγών και της συρρίκνωσης που παρατηρείται στην εγχώρια παραγωγή ενδυμάτων, οι πιέσεις προς την αγορά έχουν αυξηθεί ενώ παράλληλα έχουν ανοίξει και νέα μέτωπα «ασιατικής» προέλευσης, τα οποία πλήττουν ανεπανόρθωτα τον κλάδο της ένδυσης. Σύμφωνα με έρευνα της STAT BANK για τον κλάδο της ένδυσης, το 2004 αποδείχθηκε μια δύσκολη χρονιά, καθώς η ζήτηση παρέμεινε παγωμένη στα 6, 5 δισ. Ευρώ.

Ο έντονος ανταγωνισμός προκαλεί προβλήματα επιβίωσης κυρίως στις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες αδυνατώντας να διαθέσουν κεφάλαια για τον εκσυγχρονισμό τους, μοιραία καταλήγουν στο κλείσιμο, δίνοντας τη θέση τους στους μεγάλους και ισχυρούς παίκτες του κλάδου.

Απ' την άλλη, η αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των εταιρειών επιφέρει μια σειρά οφέλη για τον αγοραστή, ανεβάζοντας την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και συμπιέζοντας την τιμή τους.

*Αν δεν έχεις αλυσίδα καταστημάτων και δεν έχεις κάνει γνωστά στο ευρύ κοινό τα σήματά σου δεν έχεις μέλλον στον κλάδο της ένδυσης», επισημαίνει ο κ. Παναγιώτης Ρουσόπουλος, Διευθύνων Σύμβουλος της The Franchise Co<sup>34</sup>.*

## **6.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ BENETTON**

Μια αυτοκρατορία που χτίστηκε από ένα ποδήλατο και μια ιδέα που αρχικά φαινόταν εξωφρενική, αλλά τελικά αποδείχτηκε χρυσοφόρα. Η ιστορία της οικογένειας Benetton μοιάζει με παραμύθι, στο οποίο κυριαρχούν οι πιο έντονες αποχρώσεις της φαντασίας μας. Ο 73χρονος σήμερα Luciano Benetton έχει δηλώσει ότι, αν δεν είχε ζήσει το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, ίσως να μην είχε καταφέρει αυτά που κατάφερε μέχρι σήμερα. Αν δεν είχε νιώσει την στεναχώρια και το σπαραγμό, ίσως να μην μπορούσε να εκτιμήσει τόσο πολύ την ζωή και να μην είχε τη θέληση και το ζήλο να της δώσει χαρούμενους και αισιόδοξους τόνους.

Έτσι λοιπόν έστησε μια μικρή επιχείρηση τη δεκαετία του 1950. Τα πρώτα δημιουργήματα των Benetton ήταν μια σειρά μπλουζάκια, που διοχέτευαν στην τοπική

---

<sup>34</sup> Κλάδος ένδυσης - Franchise Success magazine

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=294&pstring=78>



αγορά. Η πρώτη σειρά εξαφανίστηκε ως μαγείας, το ίδιο και η δεύτερη. Με τις δουλείες να πηγαίνουν καλά, η φτωχή οικογένεια κατάφερε, ύστερα να διευρύνει την επιχείρηση. Στο Μπελούντο το 1968 άνοιξε η πρώτη επιχείρηση χωρίς να μπορεί να εξυπηρετεί την τεράστια ζήτηση του αγοραστικού κοινού.

Οι  
πωλήσεις  
πήγαιναν τόσο  
καλά, που μετά  
το κατάστημα  
στο Μπελούντο  
ήρθαν τα  
εγκαίνια ενός  
νέου  
καταστήματος,  
μόλις ένα  
χρόνο μετά, το  
1969. Αυτή  
την φορά η νέα



μπουτίκ άνοιγε στην παγκόσμια πρωτεύουσα της μόδας στο Παρίσι. Και μετά το Παρίσι ήρθε όλος ο κόσμος.

Στις 10 Οκτωβρίου, ο Όμιλος Benetton γιορτάζει τα 43 του χρόνια. Μία εταιρία που έμαθε στους ανθρώπους όλου του πλανήτη τι σημαίνει ελευθερία στη μόδα, στη γνώμη, στον τρόπο ζωής. Που έκανε τη μόδα διαχρονική και που γέμισε την καθημερινότητά μας με τα «Ενωμένα Χρώματά» της.

Τα πιο σημαντικά γεγονότα στην ιστορία της εταιρίας είναι τα εξής:

**1956.** Η Giuliana Benetton σχεδιάζει την πρώτη της συλλογή πλεκτών, της οποίας το γαλλικό όνομα είναι φόρος ( Tres Jolie ) τιμής στη γενέτειρα της μόδας, του στυλ και της πολυτέλειας.

**1965.** Δημιουργείται η εταιρία πλεκτών ενδυμάτων Magliere Benetton, η οποία παίρνει το όνομα των ιδρυτών της.

**Από 1965 έως 1967.** Η εταιρία Magliere Benetton δημιουργεί τις συλλογές πλεκτών ρούχων Dorval για τον άνδρα και Lady Godiva για τη γυναίκα. Αυτό διαρκεί δύο χρόνια.

**1965/1966.** Στο όνομα της εταιρίας προστίθεται το σχήμα μίας βελονιάς, το οποίο αργότερα γίνεται το σήμα κατατεθέν της.

**1971.** Η λέξη magliere φεύγει από το όνομα της εταιρίας.

**1971.** Η παιδική συλλογή 012 αποκτάει δική της ταυτότητα.

**Από 1972 έως 1981.** Μία νέα συλλογή νεανικών ενδυμάτων ( Jean's West by Benetton ) συμπληρώνει αυτή των πλεκτών.

**Από 1989 έως 1991.** Το όνομα Benetton γίνεται πλέον παγκοσμίως γνωστό. Μία νέα casual συλλογή «Blue Family», με έμφαση στο ντένιμ, σχεδιάζεται ειδικά για νέους.

**Από 1991 έως 1996.** Μία σειρά από διαφημιστικές εκστρατείες σε όλο τον κόσμο παρουσιάζει την ιδέα των United Colors και οδηγεί στη δημιουργία της νέας μάρκας.

**1996.** Η τελική αλλαγή έρχεται από τον αρχιτέκτονα Massimo Vignelli. Το λογότυπο παραμένει το ίδιο, αλλάζει όμως η θέση του.

## 6.2.1 Ο ΟΜΙΛΟΣ BENETTON ΣΗΜΕΡΑ

Από τα πρώτα βήματα των Benetton μέχρι και τη σημερινή εποχή, ένας και μόνο κανόνας ίσχυε για την εταιρία τους: η οικογενειοκρατία. Σήμερα, τα τέσσερα αδέρφια που ξεκίνησαν πριν χρόνια έχουν σχεδόν αποχωρήσει από την ενεργό δράση, παραδίδοντας τα σκήπτρα στην επόμενη γενιά των Benetton.

Ο όμιλος Benetton περιλαμβάνει τέσσερα ξεχωριστά brands: United Colors of Benetton, Sisley, Playlife και Killer Loop. Διαθέτει παρουσία σε 120 χώρες σε όλο τον κόσμο, μέσα από ένα



δίκτυο 5.000 καταστημάτων, τα οποία επιτυγχάνουν ετήσιες πωλήσεις ύψους περίπου 1,8 δισ. ευρώ. Ωστόσο, από τα καταστήματα αυτά, στον όμιλο ανήκει μόλις ποσοστό 6%, καθώς εφαρμόζεται ένα ιδιαίτερο σύστημα franchise που επιτρέπει στον όμιλο να ανοίγει χιλιάδες καταστήματα ανά τον κόσμο, χωρίς να επιβαρύνεται με τα υψηλά κόστη ή να

διακινδυνεύει την οικονομική του ευμάρεια. Μάλιστα, το εν λόγω σύστημα παραγωγής και πωλήσεων αποτέλεσε στα τέλη της δεκαετίας του '80 το αντικείμενο case study για τους φοιτητές του Πανεπιστημίου Harvard. 115 εκατ. σχέδια Ο όμιλος Benetton παράγει σε ετήσια βάση περίπου 115 εκατομμύρια διαφορετικά σχέδια. Από αυτόν τον όγκο καλούνται να επιλέξουν 80 αντιπρόσωποι (agents) απ' όλο τον κόσμο τι θα προωθηθεί σε κάθε χώρα, προκειμένου να δρομολογηθούν οι παραγγελίες και να φθάσουν τα εμπορεύματα στα καταστήματα περίπου 8 μήνες αργότερα. Οι αντιπρόσωποι αυτοί είναι υπεύθυνοι για συγκεκριμένες χώρες ανά τον κόσμο και καθοδηγούν τη ροή των συλλογών σε κάθε χώρα. Αφού επιλέξουν από το σύνολο των σχεδίων που οι σχεδιαστές της Benetton παράγουν κάθε σεζόν, καλούν τους ιδιοκτήτες των μεμονωμένων καταστημάτων ώστε να κάνουν οι ίδιοι τις παραγγελίες τους. Έτσι δικαιολογείται και το γεγονός ότι σε διαφορετικά καταστήματα βρίσκει κανείς διαφορετικά είδη. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι δεν επιστρέφεται ποτέ τίποτα στις εγκαταστάσεις του ομίλου, καθώς το σύστημα λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να παράγονται μόνο τα σχέδια που έχουν ήδη πωληθεί. Τα γραφεία αλλά και το σύνολο των εγκαταστάσεων βρίσκονται σήμερα στην περιοχή Ronzano, στα περίχωρα του Treviso, σε μία μοναδική βίλα του 15ου αιώνα, τη Villa Minelli. Η έκταση αυτή αγοράστηκε τη δεκαετία του '60 από την οικογένεια Benetton και ανακαινίστηκε με σεβασμό στην ιστορία του, με διαδικασίες που μεταξύ άλλων ανέδειξαν μοναδικές τοιχογραφίες.

Η μετοχή του ομίλου Benetton είναι εισηγμένη στα χρηματιστήρια της Φρανκφούρτης, της Νέας Υόρκης και του Μιλάνου, ενώ η χρηματιστηριακή αξία του αποτιμάται σε 2,4 δισ. ευρώ. Το πρώτο εξάμηνο της τρέχουσας χρήσης, ο όμιλος κατέγραψε πωλήσεις ύψους 898 εκατ. ευρώ, αυξημένες κατά 6,7% έναντι του αντίστοιχου τριμήνου του 2005, που ήταν 842 εκατ. ευρώ. Τα κέρδη EBITDA ήταν μειωμένα το πρώτο εξάμηνο φέτος, σε 89 εκατ. ευρώ, έναντι 95 εκατ. ευρώ το αντίστοιχο περσινό διάστημα, ενώ τα κέρδη προ φόρων διαμορφώθηκαν σε 83 εκατ. ευρώ, έναντι 84 το πρώτο τρίμηνο του 2005. Στόχος της διοίκησης είναι η αύξηση των πωλήσεων με ρυθμούς του 8% σε ετήσια βάση, για την επόμενη δεκαετία. Ο στόχος αυτός, σύμφωνα με τους αναλυτές, είναι εφικτός. Αξίζει να σημειωθεί ότι πριν από καιρό εγκαινιάστηκαν νέες εγκαταστάσεις του ομίλου στη Σαγκάη, από τις οποίες εκτιμάται ότι μπορεί να καλυφθεί ποσοστό έως και 12% της συνολικής παραγωγής σε ρούχα, ενώ προτίθεται να ανοίξει 250 καταστήματα στην Κίνα, μέσα στο προσεχές εύλογο διάστημα.

## 6.2.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΠΟΛΟΙΠΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η στρατηγική της Benetton για το μέλλον δεν είναι ακόμη τόσο ξεκάθαρη. Στα 5.000 καταστήματα που αποτελούν το δίκτυο λιανικής της παγκοσμίως (με συνεργασίες και ιδιόκτητα καταστήματα) τα έσοδα από τη χονδρική πώληση είναι πολύ περισσότερα από αυτά της λιανικής, σε αναλογία 80% έναντι 20%. Η οικογένεια, που διατηρεί την πλειονότητα των μετοχών, άρα και τον έλεγχο, πρόσφατα ανέθεσε στον κ. Τζερολάμο Κάτσα Ντομινιόνι από τη Warner Music Group Corp. τη θέση του διευθύνοντος συμβούλου αντικαθιστώντας τον κ. Σιλβάνο Κασάνο, ο οποίος ηγήθηκε των αλλαγών στη διαχείριση αποθεμάτων από το 2003. Και σήμερα η αναμόρφωση του τομέα των logistics σηματοδοτεί τη βαθιά αλλαγή στον τρόπο σκέψης της εταιρείας. Εξάλλου η φίρμα που κάποτε έδινε τον ρυθμό στις τάσεις τώρα είναι αναγκασμένη να τις ακολουθήσει.

Κάποιοι από τον χώρο της μόδας επιχείρησαν να αποφύγουν τους γρήγορους χρόνους εστιάζοντας στα σχέδια και στο μάρκετινγκ για να δώσουν ώθηση στις πωλήσεις τους με αρνητικά για αυτούς αποτελέσματα.



*Ο σχεδιασμός των ρούχων ήταν πρωτίστης σημασίας για τους Benetton, όσο και η παγκόσμια προβολή τους με προκλητικές διαφημιστικές εκστρατείες. Εικόνες όπως αυτή του ιερέα που φιλά μια μοναχή κρατούσαν τη φίρμα φρέσκια στη συνείδηση του κόσμου, ακόμη και όταν τα σχέδια έχαναν τη δική τους φρεσκάδα.*

Ωστόσο πίσω από την επιτυχία της ιταλικής φίρμας υπήρχε και μια τροφοδοτική αλυσίδα-«έργο τέχνης» για τα δεδομένα της εποχής. Η εταιρεία είχε αφήσει πίσω της τους ανταγωνιστές της χτίζοντας εργοστάσια σε χώρες με χαμηλά εργατικά κόστη. Πέραν αυτού, το πρωτοποριακό της σύστημα να βάφει τα πουλόβερ στο τελικό στάδιο κατασκευής τους είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των αποθεμάτων και τη σταθεροποίηση

των τιμών. Έτσι στα μέσα της δεκαετίας του '90 η εταιρεία και ένας από τους μεγαλύτερους εκπροσώπους τού «made in Italy» είχε περιθώριο κέρδους που ξεπερνούσε το 40%. Στα τέλη της δεκαετίας αυτής όμως η αίγλη της άρχισε να ξεθωριάζει. Οι νέοι ανταγωνιστές Zara και H&M είχαν αναπτύξει πιο σύγχρονους μηχανισμούς και γέμιζαν σε εβδομάδες τα ράφια στα μαγαζιά, όταν η ιταλική φίρμα χρειαζόταν μήνες. Η χαριστική βολή δόθηκε, τέλος, με την αποχώρηση του φωτογράφου Ολιβιέρο Τοσκάνι, ο οποίος επιμελούνταν τις διαφημιστικές εκστρατείες.

Όσο οι πωλήσεις μειώνονταν ο όμιλος προέβη σε αγορές άλλων σημάτων αθλητικής ένδυσης, χωρίς όμως ιδιαίτερη επιτυχία. Το 2002 η εταιρεία σημείωσε ζημίες 10,6 εκατ. δολαρίων για πρώτη φορά στην ιστορία της. Έτσι η οικογένεια αποφάσισε να αλλάξει στρατηγική. Το 2003 πούλησε τα αθλητικά σήματα που είχε αγοράσει και προσέλαβε στη θέση του διευθύνοντος συμβούλου τον κ. Σιλβάνο Κασάνο, πρώην στέλεχος της Fiat, με την εντολή να ηγηθεί των αλλαγών στην τροφοδοτική αλυσίδα. Παράλληλα οι σχέσεις με τους καταστηματάρχες μπήκαν στο στόχαστρο. Η εταιρεία μείωσε τις τιμές της για να επιτρέψει μεγαλύτερο κέρδος στη λιανική. Αν και αυτή η απόφαση επηρέασε τον ισολογισμό της, κρίθηκε αναγκαία για μακροπρόθεσμο κέρδος.

Εν τω μεταξύ ο κ. Κασάνο «έσπασε» την αποθήκη σε μικρότερα τμήματα, που μπορούσαν να κινηθούν πιο εύελκτα στα καταστήματα ανάλογα με τις απαιτήσεις των πελατών. Η αποθήκη, που σήμερα διαχειρίζεται 110 εκατ. είδη, λειτουργεί επίσης και ως κέντρο αποφάσεων, αφού κατευθύνει την κίνηση των προϊόντων μέσα στο παγκόσμιο δίκτυο διανομής, συμπεριλαμβανόμενων και των τριών κέντρων στην Κίνα.

Από την άλλη μεριά, ο σχεδιαστής κ. Σκονιαμίλιο έχει επωμιστεί την ευθύνη να επαναφέρει τη φίρμα στις επάλξεις της μόδας. Με τη βοήθεια ενός δικτύου σχεδιαστών και «κυνηγών» των τάσεων σε Ευρώπη και Ασία, αναζητεί την έμπνευση στις πασαρέλες του Παρισιού, του Μιλάνου και του Λονδίνου. Στο ατελιέ του στα κεντρικά του ομίλου ο ίδιος και οι βοηθοί του «μεταφράζουν» δημιουργίες πρετ-α-πορτέ από μετάξι σε ένα πιο οικονομικό ζέρσεϊ ύφασμα για να διατηρήσουν την τιμολογιακή πολιτική της ιταλικής φίρμας.

Έτσι η Benetton λανσάρει κάθε σεζόν μια βασική συλλογή και στη συνέχεια την εμπλουτίζει με νέα προϊόντα όσο εξελίσσονται οι τάσεις. Ο κ. Σκονιαμίλιο έχει επίσης την τεχνολογική δυνατότητα να διασταυρώνει τα σχέδιά του με βάση το κόστος και τη διαθεσιμότητα των υφασμάτων από τους προμηθευτές. Μπορεί ακόμη και να «παίξει» με

το κόστος προσθέτοντας μία ακόμη τσέπη σε ένα παλτό από βαμβάκι και συνθετικό που σχεδιάζει για το φθινόπωρο. «Για ότι κάνουμε υπάρχει πάντα ένας αριθμός» εξηγεί<sup>35</sup>.

### 6.3 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ BENETTON

Η φιλοσοφία στην διαφήμιση των United Colors of Benetton βασίζεται στην πεποίθηση του Luciano Benetton ότι *“ Δεν θα πρέπει να ανατεθεί σε κάποιον που είναι εκτός της εταιρείας, αλλά σε ανθρώπους που στο εσωτερικό της καρδιάς τους έχουν καταλάβει την φιλοσοφία του ομίλου”*.

Η εταιρεία επιλέγει να δημιουργεί αξίες επικοινωνίας με τον καταναλωτή, αντιμετωπίζοντας τον καθένα σαν άτομο και όχι σαν πελάτη.

Το εμπορικό σήμα της εταιρείας ήταν μια καλή στρατηγική επένδυση. Τα χρώματα των πουλόβερ, έγιναν σύντομα μια μεταφορά για την



ενοποίηση των διαφορετικών τόνων δέρματος όλων των νέων από πολλές διαφορετικές χώρες. Μια παγκόσμια δύναμη που σε λίγα χρόνια με τις ιδέες της ανοχής, της ειρήνης και του σεβασμού της διαφορετικότητας, κατόρθωσε να κάνει το λογότυπο της, τρόπο ζωής, έκφρασης και ελευθερίας για όλους.

### 6.4 ΤΟ ΛΟΓΟΤΥΠΟ ΤΗΣ BENETTON

<sup>35</sup> Η «γρήγορη μόδα» της Benetton

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=181332>



Το Λογότυπο της εταιρείας εξελίχθηκε παράλληλα με την τεχνολογική πρόοδο της.. Η Benetton έκανε μια αποφασιστική τεχνική κίνηση, στις αρχές της δεκαετίας του '60, όταν ανέπτυξε μια διαδικασία για τη βαφή των τελικών ενδυμάτων.

Με την τεχνική αυτή, η εταιρεία αντιδρούσε πιο στις τάσεις της μόδας, σε μια αγορά που η ανταπόκριση είναι το κλειδί. Ο χειρισμός των χρωμάτων ως εκ τούτου έγινε ένα



από τα χαρακτηριστικά της ταυτότητας Benetton και το βιομηχανικό πολιτισμό.

"*All the colors of the world*" ήταν ένα από τα πρώτα συνθήματα στις διαφημίσεις της εταιρείας, ενώ σε "*United Colors of Benetton*" άλλαξε αργότερα.

Η ιδέα ήταν τόσο δυνατή που η εταιρεία υιοθέτησε ως το λογότυπο το ως τότε σλόγκαν της. Αποτέλεσε τη βάση της διαφήμισης με απώτερο σκοπό να δημιουργηθεί ένα συνεχώς αυξανόμενο δίκτυο «*Ενωμένοι Άνθρωποι.*» Αυτές οι εικόνες έδειξαν τους νέους και των δύο φύλων, τον τόνο κάθε δέρματος, πρότειναν ένα αφηρημένο σύμπαν, την απλότητα των σχέσεων και των συναισθημάτων, που γεννά ή αγάπη και η χαρά της ζωής.



## 6.5 ΟΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ ΤΗΣ BENETTON

Ένας από τους λόγους για τους οποίους η Benetton είναι γνωστή σε όλο τον κόσμο είναι τα πολύχρωμα πουλόβερ της. Από τα πρώτα της μέχρι τα σημερινά πλεκτά, η Benetton συνεχίζει να εντυπωσιάζει με τη φόρμα, τα σχέδια και την εκπληκτική εφαρμογή των πλεκτών της που δίνουν χρώμα και ψυχή στις ντουλάπες μας.

Ο δεύτερος λόγος για τον οποίο όλοι οι άνθρωποι γνωρίζουν τη Benetton είναι οι προκλητικές διαφημιστικές της εκστρατείες. Μια εκστρατεία που ολοκληρώθηκε σε τρεις φάσεις:

- Η φάση της διαφοράς
- Η φάση της πραγματικότητας
- Η φάση της ελευθερίας του λόγου και το δικαίωμα έκφρασης



### Η φάση της διαφοράς

Η εκστρατεία ξεκίνησε το 1986, με εικόνες που ανέτρεπαν τα στερεότυπα και έδιναν μια ολοκαίνουργη ερμηνεία στην λέξη "διάφορα". Η Benetton κινήθηκε στο όριο καθώς η προσπάθεια να φωτογραφήσει ως τότε διαφορετικά άτομα μαζί δεν ήταν εύκολη υπόθεση. Η γραμμή της σύγκρουσης αντί της ευτυχίας και της ευφορίας ήταν δίπλα.

Πολλές διαφημίσεις από την περίοδο αυτή ήταν μια έκφραση αυτής της διαδικασίας. Ένας εκπρόσωπος θρησκευτικών και πολιτικών συγκρούσεων, Παλαιστίνη και Ισραήλ, Αμερική και Ρωσία.

Μια άλλη διαφήμιση απεικονίζει τις θρησκευτικές και σεξουαλικές συγκρούσεις. Ένας ιερέας φιλά μια μοναχή, τα στερεότυπα του καλού και του κακού συμβολίζονται από έναν άγγελο και έναν διάβολο.

Όλες αυτές οι συγκρούσεις βασίστηκαν σε ταμπού, στην αδυναμία της συνύπαρξης, στις διαφορές που χωρίζουν αντί να ενώνουν. Διαφορές που έγιναν αναγνωρίσιμες από όλους, δεσμεύοντας την διεθνή κοινότητα για την προώθηση της συμβίωσης των



αντιθέτων, την κατάργηση των φραγμών και την εξασφάλιση του διαλόγου. Η Benetton πέτυχε να κάνει το λογότυπο της σημαία υπέρ της παγκοσμιοποίησης, έχοντας πετύχει παράλληλα και εμπορικό αντίκτυπο με αυτή της την καμπάνια.

Με την εξάλειψη του προϊόντος από τις διαφημίσεις του, παραβιάζοντας τα ταμπού, συνδέοντας το όνομά του με την εκπροσώπηση της σύγκρουσης και του πόνου και, πάνω απ' όλα, εγκαταλείποντας τα στερεότυπα της διαφήμισης, ο Benetton συνέχισε να προκαλεί με την καινούργια διαφημιστική του καμπάνια. Η αντίδραση ήταν βίαιη και πολλές χώρες αρνήθηκαν να εκτυπώσουν αυτήν την εκστρατεία.

Η σειρά της Benetton για την γυναίκα την πλαισιώνει με ζωντανά χρώματα, απαλές υφές για ένα ξένοιαστο και δροσερό καλοκαίρι. Όπως πάντα η Benetton δίνει έμφαση, εκτός από το να δημιουργήσει γραμμές που να αναδुकνειούν την γυναίκα και τον συγχρονο τρόπο ζωής της, στη ποιότητα και στην υφή.

Όπως και στα ρούχα έτσι και στα accessories η καλή διάθεση και η άνεση είναι δυο κυρίαρχοι στόχοι της εταιρίας. Οι τσάντες προσθέτουν την τελευταία πινελιά σε κάθε γυναικεία εμφάνιση με έντονα καλοκαιρινά χρώματα και χωρούν οτι χρειαζόμαστε μαζί μας τις καλοκαιρινές μέρες. Τα γυαλιά έχουν ωραίο και νεανικό design καθώς τα μαντήλια, τα φουλάρια και τα παπούτσια.

Τέλος αξίζει να πούμε και κάποιους από τους προβληματισμούς μας.

*Η Benetton πουλάει ρούχα. Η διαφήμισή της δείχνει δύο ανθρώπους να φιλιούνται. Τα ρούχα απουσιάζουν από τη διαφήμιση.*

*Γιατί η εταιρεία ενώ δεν δείχνει τα προϊόντα της περιμένει από τους καταναλωτές να αγοράσουν τα ρούχα της;*

*Αν η διαφήμιση δεν δείχνει το προϊόν, ποιος ο λόγος ύπαρξής της;*

1) Τι υπάρχει στη διαφήμιση που προκαλεί την προσοχή και μας κάνει να σκεφτούμε για τα προϊόντα Benetton;

Παρατηρήστε μερικές διαφημίσεις. Διαβάστε τα σχόλια. Προσέξτε ιδιαίτερα τα χρώματα, τη σύνθεση, τα αντικείμενα. Συζητήστε με τους συμμαθητές σας για τη στρατηγική πωλήσεων της εταιρείας και συλλέξτε διαφημίσεις που επιβεβαιώνουν τις υποθέσεις σας.

2) Αυτές οι διαφημίσεις σας κάνουν να θέλετε να αγοράσετε προϊόντα Benetton;

3) Σε ποιους πιστεύετε ότι απευθύνονται; Σε ηλικιωμένους; Νεαρές κοπέλες; Αμερικανούς; Ευρωπαίους;

Όσοι κριτικάρουν την καμπάνια της εταιρείας ισχυρίζονται ότι η Benetton εκμεταλλεύεται τον πόνο και τις προκαταλήψεις της ανθρωπότητας για να προκαλέσει θόρυβο γύρω από όνομά της. Μπορεί μία εταιρεία να χρησιμοποιήσει προκλητικές



να  
το

φωτογραφίες χωρίς να τις εκμεταλλευθεί; Μπορεί μία εταιρεία να προωθεί τα προϊόντα της και να μεταβάλει την κοινή γνώμη ταυτόχρονα; Αυτό κάνει η Benetton;

Η συγκεκριμένη εταιρεία, σε μία από τις καμπάνιες της, χρησιμοποίησε μία σειρά φωτογραφιών και συνεντεύξεων θανατοποινιτών.

Οι αντιδράσεις που ακολούθησαν τη δημοσίευση των παραπάνω διαφημίσεων προκάλεσαν την παραίτηση του υπεύθυνου του διαφημιστικού τομέα. Στη συνέντευξή του μεταξύ άλλων δηλώνει: Όταν οι δημοσιογράφοι συγκεντρώνουν την προσοχή τους σε ένα παράξενο ή σοβαρό ζήτημα, κανείς δεν τους κατακρίνει, επειδή προσπαθούν να "πουλήσουν" την ιστορία τους στα ΜΜΕ. Όμως, όταν ένας διαφημιστής αγγίζει ένα πραγματικό πρόβλημα, όλοι ξεσηκώνονται και διαμαρτύρονται για την κακογουστιά. Όπως φαίνεται, μία διαφήμιση που παραπλανά με ψέματα τον καταναλωτή θεωρείται περισσότερο σωστή<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> fe-mail.gr :: Αγορά : 40 χρόνια Benetton

<http://fe-mail.gr/pages/posts/market/market488.php>

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ενδυνάμωση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων της χώρας μας είναι επείγουσα ανάγκη. Η δημιουργία του κατάλληλου μεγέθους, που θα φέρει οικονομίες κλίμακας και θα κάνει τα προϊόντα μας ανταγωνιστικά σε διεθνές επίπεδο, μπορεί κάλλιστα να έρθει μέσω του συστήματος Franchise.

Το Franchise σήμερα αποτελεί έναν από τους τρόπους επιχειρηματικής ανάπτυξης και δραστηριοποίησης που περικλείει τόσο πλεονεκτήματα και δυνατά σημεία όσο και αδυναμίες και σημεία όπου απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή.

Είναι γεγονός ότι το Franchise αποτελεί διέξοδο επιβίωσης κυρίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς και εργαλείο βελτίωσης της βιωσιμότητας και της κερδοφορίας των νέων επιχειρήσεων. Παράλληλα, αποτελεί σημαντικό εργαλείο τόσο μεταφοράς καινοτομιών και αναδιαρθρώσεων όσο και ενίσχυσης των μικρομεσαίων βιοτεχνιών ή βιομηχανικών μονάδων. Ιδιαίτερα σε κλάδους όπου υπάρχουν μεγάλα δίκτυα, τούτο είναι περισσότερο εμφανές, καθώς τα συστήματα των προμηθειών και ποιοτικού ελέγχου τους υποχρεώνουν να εκσυγχρονιστούν προς το όφελος συνολικά της εθνικής οικονομίας.

Με σημαντικό ανοδικό ρυθμό, τόσο ως προς το επίπεδο των Franchisees όσο και ως προς την ανάπτυξη των δικτύων Franchise, κινήθηκε ο θεσμός του Franchising κατά το 2005. Ειδικότερα, όπως προκύπτει από την έρευνα του Franchise Success – Πανόραμα 2006 σε επίπεδο Franchisees, καταγράφεται άνοδος της τάξης του 12% σε σύγκριση με το 2004, ενώ το ίδιο διάστημα, ο ρυθμός ανάπτυξης των δικτύων Franchise «αγγίζει» το 13,4%.

Όπως επισημαίνεται στην έρευνα, μετά την ανάκαμψη του 2004, ο ρυθμός αύξησης των συστημάτων Franchise συνεχίζει τη θετική του πορεία και το 2005 και μάλιστα σε νέους, πιο δυναμικούς τομείς. Παράλληλα, σε επίπεδο σημείων πώλησης Franchise η ανάπτυξη ξεπερνά σημαντικά τα επίπεδα του 2004, γεγονός που οφείλεται -πέρα από τα νέα σημεία- στην αναδιάρθρωση των σημείων κάποιων δικτύων όσο και στη μετατροπή εταιρικών καταστημάτων σε Franchise. Το σημαντικό όμως είναι, ότι η πληθώρα συστημάτων Franchise έχουν περάσει πλέον στη φάση της ωρίμανσης, μια σειρά ισχυρών εταιριών ενσωματώνουν στις στρατηγικές ανάπτυξης τους το Franchising, βελτιώνοντας συνολικά την αξιοπιστία του θεσμού και ωθώντας παράλληλα το σύνολο των δικτύων σε ανώτερα επίπεδα οργάνωσης και υποδομής.

Είναι γεγονός ότι το Franchising αποτελεί διέξοδο επιβίωσης κυρίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς και εργαλείο βελτίωσης της βιωσιμότητας και της

κερδοφορίας των νέων επιχειρήσεων. Παράλληλα, αποτελεί σημαντικό εργαλείο τόσο μεταφοράς καινοτομιών και αναδιαρθρώσεων όσο και ενίσχυσης των μικρομεσαίων βιοτεχνιών ή βιομηχανικών μονάδων. Ιδιαίτερα σε κλάδους όπου υπάρχουν μεγάλα δίκτυα, τούτο είναι περισσότερο εμφανές, καθώς τα συστήματα των προμηθειών και ποιοτικού ελέγχου τους υποχρεώνουν να εκσυγχρονιστούν προς το όφελος συνολικά της εθνικής οικονομίας.

Στην έρευνα του Franchise Success – Πανόραμα 2006 καταγράφεται η πορεία του Franchising στην Ελλάδα την τελευταία εξαετία, με την ανάλυση ενός δείγματος 534 επιχειρήσεων. Από αυτές οι 90 είτε έχουν σταματήσει την λειτουργία τους είτε δεν αναπτύσσονται πλέον με Franchise. Επίσης ένα σημαντικό ποσοστό διαθέτουν μικρό αριθμό δικαιωδύων (3 με 4) επί σειρά ετών, παρουσιάζοντας χαρακτηριστική στασιμότητα. Εν τούτοις, ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων – που υπερβαίνουν τις 250 αλυσίδες – όχι απλώς έχουν αρχίσει να δημιουργούν ένα σοβαρό δίκτυο με υποδομή, οργάνωση, δυναμική που συνεχώς διευρύνεται, αλλά παράλληλα υπάρχει και ένας μεγάλος αριθμός νέων concepts που παρουσιάζουν στοιχεία θεαματικής αλλά και στέρεας ανάπτυξης.

Κοινά χαρακτηριστικά των εταιριών που έχουν παρουσιάσει ισχυρά δείγματα αναπτυξιακής πορείας είναι οι επενδύσεις στην υποδομή, στη μηχανογράφηση, στη εκπαίδευση και στην οικοδόμηση ενός ισχυρού brand name. Ένα χαρακτηριστικό επίσης στοιχείο του 2005, ήταν η ανάπτυξη νέων concepts στην αγορά Franchise, όπως οι επισκευές οχημάτων, τραπεζικοί λογαριασμοί, επικοινωνίες, επισκευές υπολογιστών και services κ.ο.κ.

Από τις 462 επιχειρήσεις που εμπεριέχει το δείγμα της έρευνας, το 25,1% αφορούν το χώρο της ένδυσης, το 16,9% το χώρο της λιανικής, το 10,6% το χώρο της εστίασης και 10,4% το χώρο του οικιακού εξοπλισμού. Οι κατηγορίες αυτές παρουσιάζονται να υπερτερούν, κυρίως στα αρχικά στάδια ωρίμανσης του Franchising σε μια οικονομία. Αντίθετα, στη φάση της ωρίμανσης αναδεικνύονται οι υπηρεσίες, ο χώρος της προσωπικής φροντίδας και ευεξίας, η εκπαίδευση κ.ο.κ., γεγονός που δείχνει τη δυνατότητα περαιτέρω δυναμικής ανάπτυξης.

Στους κλάδους της εκπαίδευσης και της λιανικής τα Franchise σημεία πώλησης αγγίζουν το 70% του συνόλου του δικτύου, ενώ αντιθέτως ο κλάδος της ένδυσης (λόγω των γνωστών προβλημάτων στην αγορά του real estate, του υψηλού κόστους των ενοικίων, του μεγάλου ανταγωνισμού στα κεντρικά σημεία και της συμπίεσης της κερδοφορίας) μόλις και έχει αγγίξει το 50% του συνόλου.

Ιδιαίτερη συμβολή στην αύξηση του συνολικού αριθμού νέων σημείων πώλησης, αλλά και των Franchise πρόσφεραν οι κλάδοι ένδυσης, τα τρόφιμα – ποτά, η λιανική και η εστίαση. Στασιμότητα παρουσιάζει ο κλάδος του οικιακού εξοπλισμού. Επίσης, ο χώρος της προσωπικής φροντίδας – μετά την κρίση του 2004, όπου κατέγραψε σημαντικότερα προβλήματα για τα δίκτυα και κατά συνέπεια και για τους Franchisees – μπαίνει σε τροχιά ανάκαμψης. Είναι βέβαιο ότι στο χώρο αυτό τα επόμενα χρόνια θα σημειωθεί σημαντική άνοδος. Γεγονός εύλογο, λόγω της αρνητικής συγκυρίας στον κλάδο σε συνδυασμό με τον υψηλό βαθμό συγκέντρωσης από τα πολυκαταστήματα, super markets, IKEA κλπ.

Μικρός αριθμός επιχειρήσεων είτε σταμάτησαν να λειτουργούν είτε διέκοψαν την ανάπτυξη με Franchise, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις οι Franchisees συνέχισαν να λειτουργούν με δική τους ανεξάρτητη επωνυμία. Συγκεντρωτικά με τα βάση το 1999, τα εταιρικά καταστήματα των δικτύων Franchise αυξήθηκαν κατά 255% και τα shop in shop δεκαπλασιάστηκαν. Συνολικά, τα δίκτυα Franchise την επταετία 1999-2005 αύξησαν τα σημεία πώλησης κατά 296%, ενώ τα σημεία Franchise κατά 301%, γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό σε μια περίοδο που η επιχειρηματικότητα και η βιωσιμότητα επιχειρήσεων στην Ελλάδα αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα. Το ποσοστό ετήσιας αύξησης του αριθμού σημείων των αλυσίδων Franchise το 2005 άγγιξε το 12% με αιχμή τα corners (38,7%).

Είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστικό ότι οι αλυσίδες που ακολούθησαν πολυκάναλη ανάπτυξη, όχι μόνο δεν δημιούργησαν προβλήματα ανταγωνισμού στους υφισταμένους Franchisees, αλλά αντιθέτως – μέσω της οικοδόμησης ισχυρού brand name και της διεύρυνσης του δικτύου, ενίσχυσαν τους Franchisees τους που δραστηριοποιούνταν σε «παραδοσιακές» αγορές. Ιδιαίτερα στο χώρο της λιανικής, του οικιακού εξοπλισμού και της ένδυσης, ο επαναπροσδιορισμός των στρατηγικών ανάπτυξης για τα δίκτυα έχει πλέον τεθεί σε άμεση προτεραιότητα.

Στην ελληνική αγορά, η μέση αλυσίδα Franchise συνεχίζει να έχει χαμηλό μέσο όρο σημείων πώλησης.

Η μέση αλυσίδα του δείγματος διαθέτει μόλις 24,8 σημεία πώλησης, εκ των οποίων τα 7,3 είναι εταιρικά, τα 15,1 είναι Franchise και τα 2,4 είναι shop in shop και corners.

Η αύξηση του μέσου μεγέθους – με βάση το 2003 – αγγίζει τα 14,5%(24,8 καταστήματα ανά δίκτυο έναντι 21,6 το 2003) και τούτο οφείλεται αφενός στη βραδεία ανάπτυξη των ώριμων δικτύων, λόγω της κρίσης του 2003, και αφετέρου στη είσοδο πολλών νέων αλυσίδων στο χώρο του Franchise.

Συμπερασματικά, το Franchising δεν είναι κατάλληλο για όλους. Εμπεριέχει κινδύνους, καθώς δεν υπάρχει η ασφάλεια ενός σταθερού εισοδήματος και καθώς η κάθε επιχείρηση αναλαμβάνει το δικό της ρίσκο. Δεν μπορεί να βασιστεί μόνο στον franchisor για την επιτυχία. Ο franchisor είναι αρωγός, αλλά στην ουσία δίνει στους franchisees τα εργαλεία και τα μέσα –το προϊόν, το σύστημα, την εμπορική ονομασία και την εκπαίδευση– για να τους βοηθήσει στη δημιουργία, τη λειτουργία και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Ο κάθε επιτυχημένος franchisee είναι σχεδόν σίγουρο ότι πει, μια απλή καθαρή αλήθεια: από μια επιχείρηση παίρνεις τόσα όσα βάζεις.

Επίσης το franchising δεν είναι κατάλληλο για ανθρώπους που δεν τους αρέσει να εντάσσονται σε ένα σύστημα, σε μια ομάδα με κανόνες και πειθαρχία. Ως αντάλλαγμα για την ασφάλεια, την εκπαίδευση, την υποστήριξη και την αγοραστική δύναμη και τόσα άλλα που προσφέρει το franchise, πρέπει αυτοί που αποτελούν μια επιχείρηση να είναι έτοιμοι να εκχωρήσουν λίγη ανεξαρτησία. Είναι αδύνατο μια επιχείρηση franchise να πουλά οποιοδήποτε προϊόν, εάν αυτό δεν είναι κατάλληλο για τη δομή του franchise. Είναι σίγουρο πως μια επωνυμία franchise θα θέσει συγκεκριμένους τρόπους ή και συγκεκριμένες ώρες εργασίας.

Στη δημιουργία κοινοπραξίας (joint venture) με σκοπό την ανάπτυξη των εμπορικών δραστηριοτήτων του ομίλου Benetton στην αγορά της Τουρκίας και στην ευρύτερη περιοχή, προχώρησαν οι όμιλοι Benetton και Boyner.

Ο Όμιλος Benetton, που δραστηριοποιείται στην Τουρκία από το 1985, έχει επενδύσει περίπου 14 εκατομμύρια ευρώ για το 50% της εταιρείας Bofis, θυγατρική εταιρεία του ομίλου Boyner, που διαχειρίζεται όλες τις εμπορικές δραστηριότητες των εταιρειών United Colors of Benetton, Sisley, Playlife και Killer Loop για την αγορά της Τουρκίας. Η εταιρεία, που θα μετονομαστεί Benetton Giyim Sanayi, προβλέπει για το 2005 κύκλο εργασιών της τάξης των 40 εκατομμυρίων ευρώ, ενώ εκτιμάται ότι ο κύκλος εργασιών θα παρουσιάσει αύξηση κατά 50% στα επόμενα 5 χρόνια. Στην Τουρκία, αυτή τη στιγμή υπάρχουν 100 καταστήματα Benetton σε 50 πόλεις.

Το 2000 η Benetton "απέλυσε" τον -για 18 χρόνια- εγκέφαλο της διαφημιστικής της καμπάνιας Toscani, κόβοντας μία ακόμα ίνα που συνέδεε τον κόσμο της μόδας, μ' αυτό των ανθρώπων.

Η πρώτη διαφημιστική καμπάνια που ανέλαβε ο φωτογράφος Toscani, ήταν μιας σειράς τζιν, στις αρχές του '70. αφού έπεισε τον επιχειρηματία να ονομάσει τη σειρά Jesus, χρησιμοποίησε για μοντέλο την τότε κοπέλα του, ή μάλλον τα... οπίσθια της κ έκανε τη γνωστή φράση του Χριστού "όποιος μ' αγαπάει, ας με ακολουθήσει",

διαφημιστικό σλόγκαν. ήταν η πρώτη του δουλειά που δημιούργησε τεράστιο σκάνδαλο. Θα ακολουθούσαν δεκάδες άλλες.

Το 1982 ο Luciano Benetton, πρόεδρος της γνωστής πολυεθνικής εταιρίας ρουχισμού, θα τον προσλάβει ως υπεύθυνο της διαφημιστικής της καμπάνιας. η συνεργασία θα κρατήσει 18 ολόκληρα χρόνια κ θα είναι η πλέον πετυχημένη του είδους. ανέβασε τη Benetton σε περίοπτη θέση στη βιομηχανία της μόδας, κ τουλάχιστον στην Ευρώπη, οι πωλήσεις ακολουθούσαν ανοδική πορεία. όχι όμως κ για την Αμερική, όπου τα τελευταία χρόνια, η Benetton έχανε 10-15 εκατομμύρια δολάρια το χρόνο. τα θέματα που επέλεγε ο Toscani ήταν δυσκολοχώνευτα για το ευαίσθητο στομάχι των Αμερικανών καταναλωτών.

Λέγεται πως στην πρώτη φωτογράφιση για τη Benetton, ο Toscani είχε καλέσει μοντέλα από διάφορες φυλές. ένας υπάλληλος των Ηνωμένων Εθνών που πέρασε να την παρακολουθήσει, αναφώνησε: "είναι φανταστικό! εδώ μέσα βρίσκονται τα Ηνωμένα Χρώματα!" δημιουργώντας άθελα του το νέο σλόγκαν της εταιρίας: United Colors of Benetton.

Όπως εύλογα προκύπτει η ερώτηση "υπάρχει Benetton μετά τον Toscani;", έτσι προκύπτει και η ερώτηση «υπάρχει Toscani μετά την Benetton;». Το ρίσκο του να πληρώνεις εκατομμύρια, για να μην διαφημίσεις (άμεσα) τα προϊόντα σου και να έχεις και την αρνητική αντίδραση του κόσμου, ήταν πολύ μεγάλο, πριν από μια δεκαετία για το μέγεθος, που είχε τότε η Benetton. Και αυτό ήταν και το κλειδί της επιτυχίας. Τράβηξε την προσοχή μεγάλης μάζας (αρνητικής ή θετικής) με την τεχνική του shock, όπως ο ίδιος παραδέχτηκε σε πολλές συνεντεύξεις του και έκανε τη διαφήμιση λίγο πιο τολμηρή και λίγο πιο «ανοιχτή». Ταυτόχρονα, αναγνωρίστηκε και ως φωτογράφος. Το τελευταίο του εγχείρημα μετά την Benetton, από όσο ξέρω ήταν το «Cacas: The Encyclopedia of Poo», που προσπάθησε να σοκάρει εκδοτικά αλλά πιστεύω δεν τα κατάφερε. Όσο για την καμπάνια με την Benetton, μπορεί η Benetton να μην σταμάτησε τον Toscani, αλλά στην αναπαραγωγή, από χώρα σε χώρα, λογοκρίθηκε πολύ. Στην Ελλάδα για παράδειγμα, η αφίσα με τα 50 γενετικά όργανα, εμφανίστηκε μόνο σε Θεσσαλονίκη και «κατέβηκε» σε 3 ημέρες, επειδή είχε ακραίες αντιδράσεις.

Όταν ο Βιντσέντζο Σκονιαμίλιο εντάχθηκε στο δυναμικό της Benetton πέντε χρόνια πριν ως επικεφαλής της σχεδιαστικής ομάδας, η ιταλική φίρμα εφοδίαζε ήδη κάθε εβδομάδα με νέα προϊόντα τα καταστήματά της σε όλον τον κόσμο. Ο χρόνος είναι εχθρός για τον 43χρονο σχεδιαστή, όχι όμως και για τη φίρμα. Η «γρήγορη μόδα» βοηθά την Benetton να ανακτήσει το χαμένο έδαφος στις πωλήσεις της μετά τη «χρυσή» δεκαετία του '80. Ουσιαστικά η διοίκηση συνειδητοποίησε ότι η διαχείριση αποθεμάτων,

τα logistics, είναι εξίσου σημαντική όσο και ο σχεδιασμός των ρούχων στον κλάδο της μαζικής ένδυσης. Η Benetton Group SpA ανήκει κατά 67% στην ομώνυμη οικογένεια. Οι Μπένετον έχουν επενδύσει πάνω από 160 εκατ. δολάρια για να εκσυγχρονίσουν τις διαδικασίες στην τροφοδοτική αλυσίδα των σημάτων τους, που συμπεριλαμβάνουν τα Sisley, Killerloop και Playlife.

Χάρη στη βελτιωμένη διαχείριση αποθεμάτων η Benetton, που αποτελεί σταθερά τη ναυαρχίδα του ομίλου με ποσοστό 75,7% στις συνολικές πωλήσεις, έχει αρχίσει να ανακτά το μερίδιο αγοράς που είχαν πάρει οι ανταγωνιστές της. Πρόσφατα μάλιστα η εταιρεία δημοσίευσε για το 2006 τα καλύτερα αποτελέσματά της εδώ και αρκετά χρόνια, μια και τα έσοδα εκτοξεύθηκαν κατά 8,3% στα 1,911 δισ. ευρώ, ενώ τα καθαρά κέρδη έφθασαν τα 125 εκατ. ευρώ, 11,7% πάνω από το 2005. Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το γεγονός ότι η πλειονότητα των εσόδων της προκύπτει από την Ευρώπη με ποσοστό 85%. Φαίνεται λοιπόν ότι η Benetton βρήκε τον τρόπο για να επανέλθει σιγά σιγά στην παλιά της αίγλη, όταν ήταν η πιο δημοφιλής και καινοτόμος φίρμα στη λιανική διεθνώς. Στη διάρκεια αυτών των ετών νέοι παίκτες όπως οι H&M και Zara κατέκλυσαν την αγορά δυσχεραίνοντας τους όρους του παιχνιδιού αλλά και τον δρόμο προς την κορυφή.

#### **Στρατηγική του μέλλοντος**

Η στρατηγική της Benetton για το μέλλον δεν είναι ακόμη τόσο ξεκάθαρη. Στα 5.000 καταστήματα που αποτελούν το δίκτυο λιανικής της παγκοσμίως (με συνεργασίες και ιδιόκτητα καταστήματα) τα έσοδα από τη χονδρική πώληση είναι πολύ περισσότερα από αυτά της λιανικής, σε αναλογία 80% έναντι 20%. Η οικογένεια, που διατηρεί την πλειονότητα των μετοχών, άρα και τον έλεγχο, πρόσφατα ανέθεσε στον κ. Τζερολάμο Κάτσα Ντομινιόνι από τη Warner Music Group Corp. τη θέση του διευθύνοντος συμβούλου αντικαθιστώντας τον κ. Σιλβάνο Κασάνο, ο οποίος ηγήθηκε των αλλαγών στη διαχείριση αποθεμάτων από το 2003. Και σήμερα η αναμόρφωση του τομέα των logistics σηματοδοτεί τη βαθιά αλλαγή στον τρόπο σκέψης της εταιρείας. Εξάλλου η φίρμα που κάποτε έδινε τον ρυθμό στις τάσεις τώρα είναι αναγκασμένη να τις ακολουθήσει.

Κάποιοι από τον χώρο της μόδας επιχειρήσαν να αποφύγουν τους γρήγορους χρόνους εστιάζοντας στα σχέδια και στο μάρκετινγκ για να δώσουν ώθηση στις πωλήσεις τους. Η Gap Inc., π.χ., αποδίδει την πτώση των αποτελεσμάτων της τα τελευταία δύο χρόνια στην προσπάθειά της να ενοποιήσει τις αγορές υφασμάτων για τα σήματα Gap, Old Navy και Banana Republic. Στόχος αυτής της ενέργειας ήταν η δημιουργία ενός κεντρικού συστήματος αγοράς υφασμάτων. Αυτό είχε ως συνέπεια όμως να περιορίσει τη δημιουργικότητα των επί μέρους σχεδιαστών. Οι περιορισμένες επιλογές τους γίνονται



αιτία να απορριφθεί η εναλλακτική της αυστηρής διαχείρισης αποθεμάτων. Παρ' όλα αυτά, είναι γεγονός ότι ολοένα και περισσότερες εταιρείες ένδυσης αναζητούν τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας παραγωγής και διανομής των προϊόντων τους για να ικανοποιούν όσο το δυνατόν πιο έγκαιρα τις επιθυμίες των πελατών τους. Ήδη και στον κλάδο της πολυτέλειας οι Louis Vuitton, Gucci και Versace έχουν προχωρήσει στην εφαρμογή σχετικών ρυθμίσεων σε ζωτικούς τομείς λειτουργίας τους όπως οι προμήθειες και η διανομή.

Η Benetton έκανε πάταγο στη λιανική το 1980 με τα πολύχρωμα φωτεινά πουλόβερ και τις προκλητικές διαφημίσεις της. Γεννημένος το 1935 στο Τρεβίζο της Ιταλίας, ο Λουτσιάνο Μπενετόν, μαζί με τα αδέρφια του Τζουλιάνο, Τζίλιμπερτο και Κάρλο (ο πρόεδρος και τα μέλη του ΔΣ του ομίλου Benetton), ξεκίνησε τις δραστηριότητες της οικογενειακής επιχείρησης που εξελίχθηκε στον όμιλο Benetton. Ξεκινώντας με εμπόριο υφασμάτων, βασισμένο στην επιθυμία του να προσθέσει χρώμα στις αγορές της μεταπολεμικής Ιταλίας, συνέχισε πουλώντας πουλόβερ σε ιταλικά πολυκαταστήματα. Έτσι η οικογένεια ανέπτυξε ένα δίκτυο λιανικής παρόμοιο με αυτό του franchise. Ο Λουτσιάνο Μπενετόν σκέπτεται ρεαλιστικά, ανθρώπινα. *«Ποτέ μην κάνεις αύριο αυτό που μπορείς να κάνεις σήμερα» λέει. «Στη ζωή εκτός από την έμπνευση πρέπει να υπάρχει και η στιγμή που θα πάρεις αποφάσεις»* δηλώνει με ψυχραιμία.

Ο σχεδιασμός των ρούχων ήταν πρωτίστης σημασίας για τους Μπενετόν, όσο και η παγκόσμια προβολή τους με προκλητικές διαφημιστικές εκστρατείες. Εικόνες όπως αυτή του ιερέα που φιλά μια μοναχή κρατούσαν τη φίρμα φρέσκια στη συνείδηση του κόσμου, ακόμη και όταν τα σχέδια έχαναν τη δική τους φρεσκάδα.

### **Αλυσίδα «έργων τέχνης»**

Ωστόσο πίσω από την επιτυχία της ιταλικής φίρμας υπήρχε και μια τροφοδοτική αλυσίδα-«έργο τέχνης» για τα δεδομένα της εποχής. Η εταιρεία είχε αφήσει πίσω της τους ανταγωνιστές της χτίζοντας εργοστάσια σε χώρες με χαμηλά εργατικά κόστη. Πέραν αυτού, το πρωτοποριακό της σύστημα να βάφει τα πουλόβερ στο τελικό στάδιο κατασκευής τους είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των αποθεμάτων και τη σταθεροποίηση των τιμών. Έτσι στα μέσα της δεκαετίας του '90 η εταιρεία και ένας από τους μεγαλύτερους εκπροσώπους τού «made in Italy» είχε περιθώριο κέρδους που ξεπερνούσε το 40%.

Στα τέλη της δεκαετίας αυτής όμως η αίγλη της άρχισε να ξεθωριάζει. Οι νέοι ανταγωνιστές Zara και H&M είχαν αναπτύξει πιο σύγχρονους μηχανισμούς και γέμιζαν

σε εβδομάδες τα ράφια στα μαγαζιά, όταν η ιταλική φίρμα χρειαζόταν μήνες. Η χαριστική βολή δόθηκε, τέλος, με την αποχώρηση του φωτογράφου Ολιβιέρο Τοσκάνι, ο οποίος επιμελούνταν τις διαφημιστικές εκστρατείες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

### Ελληνική βιβλιογραφία

1. Αγγελόπουλος, Α. (1989), Οικονομική Ανάπτυξη. Θεωρία και Πολιτική, Αθήνα, Εκδόσεις Πίτσιλος
2. Αντωνοπούλου Σ. (1991), Η Μαρξιστική Θεωρία της ‘Ανάπτυξης’ και η Μ Σύγκλιση της με το Αστικό Θεωρητικό Πρότυπο, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση
3. Γαλάνης Β., (2008), Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας. Αθήνα: Σταματούλης Α.Ε.
4. Γεωργιάδης Απ.,(2005),Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα
5. Γκοτσοπούλου Ν.,(2008), Εμπορικές Συμβάσεις. Σύγχρονα Κάθετα Συστήματα Διανομής (1) Δικαιόχρηση (Franchising), Εκδόσεις Βας. Ν. Κατσαρού
6. Κοζύρης Φ., (1997), Franchising στην Ελλάδα - Συγκριτικά και Διεθνιστικά Σχόλια, Ελληνική Επιθεώρηση Ευρωπαϊκού Δικαίου, Ειδικό Τεύχος
7. Κωστάκης Δ., (2002) Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα
8. Heilbroner, W. (2000), (1η έκδοση), Οι φιλόσοφοι του Οικονομικού Κόσμου, Εκδόσεις Κριτική
9. Σπιλάνης, Γ. (1996), Περιφερειακός Οικονομικός Σχεδιασμός και Περιβάλλον, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Παρατηρητής

### Ξένη βιβλιογραφία

1. Rostow, W. (1960), The Stages of Economic Growth, Cambridge, Cambridge University Press

### Άρθρα

1. Αντωνοπούλου, Σ. (1997), ‘Το κυρίαρχο πρότυπο ανάπτυξης και η μαρξιστική απόπειρα υπερβασής του’, Ουτοπία, 26: 119-132

2. Βαλλιανάτος Ε.Γ.(1994-1995), 'Ανατρεπτική Θεωρία, οικολογία, γεωκεντρική αυτοσυντηρούμενη ανάπτυξη και Τρίτος Κόσμος', Κοινωνία και Φύση, 7: 99 - 116.
3. Ίγκνασι Σαχς(1992), 'Προς ένα επαναπροσδιορισμό της ανάπτυξης', εκδόσεις: Τροχαλία, 248-258.
4. Chodorkoff, D. (1994-95), 'Να ορίσουμε ξανά την ανάπτυξη', Κοινωνία και Φύση, 7: 117-125
5. Trainer, T. 'Τι είναι ανάπτυξη', 7: 35-65

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

Δικαιοχρησία

(Franchise)

[http://www.franchise.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=530:---2008&catid=105:2010-05-02-14-27-47&Itemid=160](http://www.franchise.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=530:---2008&catid=105:2010-05-02-14-27-47&Itemid=160)

Ορολογία Franchise

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=318>

Franchising - Serresbiz

<http://www.serresbiz.com/312c/el/other/thesis/Franchising-empirical.pdf>

Τα Βασικά Χαρακτηριστικά της Σύμβασης Franchise

<http://www.e-kyklades.gr/articles/article.jsp?context=103&categoryid=1790&articleid=2996>

Η χρηματοοικονομική πλευρά ανάπτυξης ενός συστήματος Franchise

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=287&pstring=78,112>

Franchising: Μύθοι και πραγματικότητα

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=321>

## FRANCHISING

[www.bookrix.de/\\_PDF-mglikas\\_1307649345.0101449490.pdf](http://www.bookrix.de/_PDF-mglikas_1307649345.0101449490.pdf)

Επιτυχημένη *ανάπτυξη* και διατήρηση ενός *συστήματος franchise*

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=285&pstring=78,112>

Μπορούμε να εξασφαλίσουμε την επιτυχία και τη βιωσιμότητα

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=432&pstring=149>

Τα πνευματικά δικαιώματα στο Franchising

<http://www.capital.gr/law/articles.asp?id=501894&subcat=101>

Κλάδος ένδυσης - Franchise Success magazine

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=294&pstring=78>

Η «γρήγορη μόδα» της Benetton

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=181332>

fe-mail.gr :: Αγορά : 40 χρόνια Benetton

<http://fe-mail.gr/pages/posts/market/market488.php>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### **Κοινοτικός Κανονισμός 2790/1999 Ε.Ε.**

Ο κοινοτικός κανονισμός 4078/88 Ε.Ο.Κ. για τη σύμβαση δικαιόχρησης έληξε στις 31.12.1999. Ο κανονισμός αυτός βοήθησε πάρα πολύ στην ανάπτυξη του Franchising στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Ευρωπαϊκή επιτροπή στο νέο κανονισμό έχει συμπεριλάβει όλες τις μορφές καθέτων πωλήσεων (όπως Αποκλειστική διανομή, Επιλεκτική διανομή και Franchising). Αυτό όμως που προβληματίζει έντονα τη βιομηχανία του Franchising είναι το γεγονός ότι δε φαίνεται να αναγνωρίζει οποιαδήποτε διαφορά μεταξύ Franchising και Επιλεκτικής διανομής και αντιμετωπίζει το Franchising όπως την Επιλεκτική διανομή, σε αντίθεση με τη νομολογία του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου (Απόφαση PRONUTIA) και την απόφαση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (15.04.1999).

Βασική συνέπεια αυτής της αλλαγής είναι το γεγονός ότι καταργείται το δικαίωμα του Δικαιούχου (Franchise) για παραχώρηση αποκλειστικής περιοχής. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι υπάρχει δεδικασμένο του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου (σημείο 24 της απόφασης PRONUTIA), το οποίο έχει αναγνωρίσει ότι η «περιορισμένη προστασία περιοχής που δίδεται στους δικαιοδόχους είναι απαραίτητη για να προστατευθεί η επένδυσή τους». Χωρίς τέτοια προστασία του Franchising θα θεωρείται λιγότερο ελκυστικό για τους υποψηφίους δικαιοδόχους, οι οποίοι επενδύουν συχνά ακόμα και όλα τα χρήματά τους.

Άλλη σημαντική αλλαγή από το προηγούμενο καθεστώς είναι η άρση της απαγόρευσης στο δικαιοδόχο στο να ανταγωνίζεται τον δικαιοπάροχο όσο διαρκεί η σύμβαση δικαιόχρησης. Η απαγόρευση ανταγωνισμού θα ισχύει μόνο για διάρκεια 5 ετών. Δεν υπάρχει σύστημα Franchising στην Ευρώπη ή οπουδήποτε στον κόσμο, όπου μετά από μία σχετική μικρή περίοδο πέντε ετών θα ήταν αποδεκτό να επιτρέπεται στο δικαιοδόχο να πωλεί ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες ή να λειτουργεί παράλληλα άλλη επιχείρηση σε ανταγωνιστικό δίκτυο και βέβαια θα ήταν αδύνατο σε πολλά συστήματα Franchising. Ωστόσο σύμφωνα με το άρθρο 5<sup>α</sup> του νέου κανονισμού ο χρονικός περιορισμός των πέντε ετών, δεν ισχύει εφόσον τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που αφορά η σύμβαση Δικαιόχρησης πωλούνται από το δικαιοδόχο σε κατάσταση που είτε ανήκει είτε μισθώνεται από το δικαιοπάροχο, πράγμα όμως πολύ σπάνιο για τη διεθνή πραγματικότητα στο χώρο Franchising. Πρέπει επίσης να τονισθεί ότι κάθετες συμφωνίες (π.χ. μεταξύ Franchisor και Franchisee) και κάθετος περιορισμός με μερίδιο

αγοράς κάτω του 10% θα είναι εκτός πεδίου εφαρμογής του νέου κανονισμού, διότι δεν έχουν σημαντική επίδραση στον ανταγωνισμό, ενώ κάθετες συμφωνίες και κάθετοι περιορισμοί θα επιτρέπονται από τη Γενική Απαλλαγή του νέου κανονισμού, εάν το μερίδιο αγοράς είναι κάτω του 30% και δεν περιέχουν τις λεγόμενες μαύρες ρήτρες. Ο κανονισμός περιέχει στο άρθρο 3 κατάλογο σοβαρών περιορισμών που αποκλείονται από το πεδίο εφαρμογής του κανονισμού για τους οποίους δε θεωρείται πιθανή η χορήγηση απαλλαγής σε ατομική βάση.

Συγκεκριμένα:

Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ,

Έχοντας υπόψη:

τη συνθήκη για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας,

τον κανονισμό αριθ. 19/65/ΕΟΚ του Συμβουλίου, της 2ας Μαρτίου 1965, περί εφαρμογής του άρθρου 85 παράγραφος 3 της συνθήκης σε κατηγορίες συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών(1), όπως τροποποιήθηκε τελευταία από τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 1215/1999(2), και ιδίως το άρθρο 1,

Μετά από δημοσίευση σχεδίου του παρόντος κανονισμού(3),

Μετά από διαβούλευση με τη συμβουλευτική επιτροπή περιοριστικών πρακτικών και δεσποζουσών θέσεων,

Εκτιμώντας τα ακόλουθα:

(1) ο κανονισμός αριθ. 19/65/ΕΟΚ εξουσιοδοτεί την Επιτροπή να εφαρμόζει το άρθρο 81 παράγραφος 3 της συνθήκης (πρώην άρθρο 85 παράγραφος 3) με έκδοση κανονισμού σε ορισμένες κατηγορίες κάθετων συμφωνιών και αντίστοιχων εναρμονισμένων πρακτικών που εμπίπτουν στο άρθρο 81 παράγραφος 1·

(2) από τη μέχρι σήμερα εμπειρία είναι δυνατόν να οριστεί μια κατηγορία κάθετων συμφωνιών οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν ότι κατά κανόνα πληρούν τις προϋποθέσεις που προβλέπει το άρθρο 81 παράγραφος 3·

(3) αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τις κάθετες συμφωνίες προμήθειας ή πώλησης αγαθών ή υπηρεσιών που συνάπτονται μεταξύ μη ανταγωνιζομένων επιχειρήσεων, μεταξύ ορισμένων ανταγωνιζομένων επιχειρήσεων ή από ορισμένες ενώσεις λιανοπωλητών αγαθών· περιλαμβάνει επίσης κάθετες συμφωνίες με δευτερεύουσες ρήτρες σχετικά με την κτήση ή την άσκηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας· για

τους σκοπούς του παρόντος κανονισμού, ο όρος κάθετες συμφωνίες περιλαμβάνει πάντοτε τις αντίστοιχες εναρμονισμένες πρακτικές·

(4) για την εφαρμογή, με έκδοση κανονισμού, του άρθρου 81 παράγραφος 3, δεν είναι αναγκαίο να οριστούν ρητά εκείνες οι κάθετες συμφωνίες που δύνανται να εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 81 παράγραφος 1· κατά την ατομική αξιολόγηση των συμφωνιών σύμφωνα με το άρθρο 81 παράγραφος 1, πρέπει να ληφθούν υπόψη διάφοροι παράμετροι, και ιδιαίτερα η δομή της αγοράς από την πλευρά της διάθεσης και της προμήθειας·

(5) το ευεργέτημα της απαλλαγής κατά κατηγορία πρέπει να περιοριστεί στις κάθετες εκείνες συμφωνίες για τις οποίες μπορεί να θεωρηθεί με επαρκή βαθμό βεβαιότητας ότι πληρούν τις προϋποθέσεις του άρθρου 81 παράγραφος 3·

(6) οι κάθετες συμφωνίες της κατηγορίας που ορίζονται στον παρόντα κανονισμό μπορούν να βελτιώσουν την οικονομική αποτελεσματικότητα στο πλαίσιο μιας αλυσίδας παραγωγής ή διανομής επιτρέποντας καλύτερο συντονισμό μεταξύ των συμμετεχουσών επιχειρήσεων· μπορούν ιδίως να οδηγήσουν σε μείωση του κόστους συναλλαγής και διανομής των μερών και σε βελτιστοποίηση του επιπέδου των επενδύσεων και των πωλήσεων·

(7) η πιθανότητα τα εν λόγω ευεργετικά αποτελέσματα να υπερκαλύπτουν κάθε αρνητική για τον ανταγωνισμό επίπτωση των περιορισμών που περιέχονται στις κάθετες συμφωνίες εξαρτάται από την ισχύ των συμμετεχουσών επιχειρήσεων στην αγορά και, ως εκ τούτου, από την έκταση στην οποία οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό από άλλους προμηθευτές αγαθών ή υπηρεσιών που θεωρούνται εναλλάξιμες ή υποκατάστατα από τον αγοραστή λόγω των χαρακτηριστικών τους, των τιμών τους και της χρήσης για την οποία προορίζονται·

(8) μπορεί να θεωρηθεί ότι, εφόσον το μερίδιο που διαθέτει στην σχετική αγορά ο προμηθευτής δεν υπερβαίνει το 30 %, οι κάθετες συμφωνίες οι οποίες δεν περιλαμβάνουν ορισμένους τύπους πολύ σοβαρών περιορισμών που αντιβαίνουν στον ανταγωνισμό οδηγούν κατά κανόνα σε βελτίωση της παραγωγής ή της διανομής και εξασφαλίζουν στους καταναλωτές δίκαιο τμήμα από τα οφέλη που προκύπτουν· στην περίπτωση κάθετων συμφωνιών που περιλαμβάνουν υποχρεώσεις αποκλειστικής διάθεσης, κρίσιμο στοιχείο για τον προσδιορισμό των συνολικών επιπτώσεων των εν λόγω κάθετων συμφωνιών στην αγορά είναι το μερίδιο αγοράς του αγοραστή·

(9) δεν τεκμαίρεται ότι κάθετες συμφωνίες που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 81 παράγραφος 1, όταν υπάρχει μερίδιο αγοράς άνω του 30 %, προκαλούν



αντικειμενικά πλεονεκτήματα τέτοιου είδους και σε τέτοιο βαθμό ώστε να αντισταθμίζονται τα μειονεκτήματα που προκαλούν στον ανταγωνισμό·

(10) ο παρών κανονισμός δεν πρέπει να απαλλάσσει κάθετες συμφωνίες περιλαμβάνοντας περιορισμούς που δεν είναι απαραίτητοι για την επίτευξη των θετικών αποτελεσμάτων που αναφέρθηκαν ανωτέρω· ιδίως, κάθετες συμφωνίες που περιλαμβάνουν ορισμένες κατηγορίες σοβαρά επιζήμιων περιορισμών για τον ανταγωνισμό, όπως η επιβολή ελάχιστων και πάγιων τιμών μεταπώλησης καθώς και ορισμένα είδη εδαφικής προστασίας, πρέπει να αποκλειστούν από το ευεργέτημα της απαλλαγής κατά κατηγορία που εισάγεται με τον παρόντα κανονισμό, ανεξάρτητα από το μερίδιο αγοράς των σχετικών επιχειρήσεων·

(11) η απαλλαγή κατά κατηγορία πρέπει να συνοδεύεται από ορισμένους όρους προκειμένου να εξασφαλιστεί η πρόσβαση στην σχετική αγορά ή να εμποδιστεί η αθέμιτη σύμπραξη στη σχετική αγορά· για το σκοπό αυτό, η απαλλαγή των υποχρεώσεων μη άσκησης ανταγωνισμού πρέπει να περιοριστεί σε υποχρεώσεις που δεν υπερβαίνουν ορισμένη χρονική διάρκεια· για τους ίδιους λόγους, πρέπει να αποκλειστεί από το ευεργέτημα του παρόντος κανονισμού οποιαδήποτε άμεση ή έμμεση υποχρέωση που έχει ως αποτέλεσμα τα μέλη ενός συστήματος επιλεκτικής διανομής να μην πωλούν τα σήματα συγκεκριμένων ανταγωνιζόμενων προμηθευτών·

(12) ο περιορισμός του μεριδίου αγοράς, η μη απαλλαγή ορισμένων κάθετων συμφωνιών και όροι που προβλέπονται από τον παρόντα κανονισμό εξασφαλίζουν κατά κανόνα ότι οι συμφωνίες στις οποίες εφαρμόζεται η απαλλαγή κατά κατηγορία δεν επιτρέπουν στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις να καταργήσουν τον ανταγωνισμό για σημαντικό μέρος των εν λόγω προϊόντων·

(13) σε ορισμένες περιπτώσεις όπου οι συμφωνίες πληρούν τις προϋποθέσεις του παρόντος κανονισμού αλλά έχουν αποτελέσματα ασυμβίβαστα με το άρθρο 81 παράγραφος 3, η Επιτροπή μπορεί να άρει το ευεργέτημα της απαλλαγής κατά κατηγορία· αυτό μπορεί να συμβεί ιδίως όταν ο αγοραστής κατέχει σημαντική ισχύ στην σχετική αγορά στην οποία μεταπωλεί τα αγαθά ή παρέχει τις υπηρεσίες, ή όπου παράλληλα δίκτυα κάθετων συμφωνιών έχουν όμοια αποτελέσματα που περιορίζουν σημαντικά την πρόσβαση στη σχετική αγορά ή τον ανταγωνισμό σε αυτή· τέτοιες σωρευτικές επιπτώσεις ενδέχεται να δημιουργούνται παραδείγματος χάριν στο πλαίσιο της επιλεκτικής διανομής ή των υποχρεώσεων μη άσκησης ανταγωνισμού·

(14) με τον κανονισμό αριθ. 19/65/ΕΟΚ έχει δοθεί στις αρμόδιες αρχές των κρατών μελών η εξουσία να αίρουν το ευεργέτημα της απαλλαγής κατά κατηγορία όσον αφορά

τις κάθετες συμφωνίες που έχουν αποτελέσματα ασυμβίβαστα με τις προϋποθέσεις του άρθρου 81 παράγραφος 3, εφόσον τα αποτελέσματα αυτά προκύπτουν στην αντίστοιχη εδαφική τους επικράτεια ή σε μέρος αυτής, και εφόσον η επικράτεια αυτή έχει τα χαρακτηριστικά διακεκριμένης γεωγραφικής αγοράς· τα κράτη μέλη πρέπει να μεριμνούν ώστε η άσκηση της εξουσίας αυτής να μην θίγει την ομοιόμορφη εφαρμογή των κοινοτικών κανόνων ανταγωνισμού σε όλη την κοινή αγορά και την πλήρη αποτελεσματικότητα των μέτρων που λαμβάνονται κατ' εφαρμογή των κανόνων αυτών·

(15) για την ενίσχυση της εποπτείας παράλληλων δικτύων κάθετων συμφωνιών που έχουν παρόμοια περιοριστικά αποτελέσματα και καλύπτουν πάνω από το 50 % δεδομένης αγοράς, η Επιτροπή μπορεί να κηρύξει τον παρόντα κανονισμό ανεφάρμοστο σε κάθετες συμφωνίες που περιέχουν συγκεκριμένους περιορισμούς ως προς την οικεία αγορά, αποκαθιστώντας έτσι τη πλήρη εφαρμογή του άρθρου 81 στις συμφωνίες αυτές·

(16) ο παρών κανονισμός δεν προδικάζει τυχόν εφαρμογή του άρθρου 82·

(17) σύμφωνα με την αρχή υπεροχής του κοινοτικού δικαίου, τα μέτρα που λαμβάνονται βάσει εθνικής νομοθεσίας περί ανταγωνισμού δεν μπορούν να ζημιώνουν την ομοιόμορφη εφαρμογή στην κοινή αγορά των κοινοτικών κανόνων ανταγωνισμού, καθώς και την αποτελεσματικότητα των θεσπισθέντων για την εφαρμογή τους μέτρων, συμπεριλαμβανομένου του παρόντος κανονισμού,

## ΕΞΕΔΩΣΕ ΤΟΝ ΠΑΡΟΝΤΑ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟ:

### Άρθρο 1

Για τους σκοπούς του παρόντος κανονισμού, νοούνται ως:

α) "ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις", οι πραγματικοί ή δυνητικοί προμηθευτές στην ίδια αγορά προϊόντων. Η αγορά προϊόντων περιλαμβάνει αγαθά ή υπηρεσίες που θεωρούνται εναλλάξιμα ή υποκατάστατα έναντι των αναφερομένων στη σύμβαση αγαθών ή υπηρεσιών λόγω των χαρακτηριστικών τους, των τιμών τους και της χρήσης για την οποία προορίζονται·

β) "υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού", κάθε άμεση ή έμμεση υποχρέωση δυνάμει της οποίας ο αγοραστής δεν μπορεί να παράγει, να αγοράζει, να πωλεί ή να μεταπωλεί αγαθά ή υπηρεσίες που είναι ανταγωνιστικά προς τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που αναφέρονται στη σύμβαση, ή οποιαδήποτε άμεση ή έμμεση υποχρέωση του αγοραστή να αγοράζει από τον προμηθευτή ή από άλλη επιχείρηση την οποία υπέδειξε ο προμηθευτής ή πάνω από το 80 % των συνολικών προμηθειών του σε αγαθά ή υπηρεσίες

που αναφέρονται στη σύμβαση και των υποκατάστατων τους στη σχετική αγορά, του ποσοστού αυτού υπολογιζόμενου με βάση την αξία των προμηθειών του αγοραστή κατά το προηγούμενο ημερολογιακό έτος·

γ) "υποχρέωση αποκλειστικής διάθεσης", κάθε άμεση ή έμμεση υποχρέωση του προμηθευτή να πωλεί τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που αναφέρονται στη συμφωνία μόνο σε έναν αγοραστή μέσα στην Κοινότητα για συγκεκριμένη χρήση ή προς μεταπώληση·

δ) σύστημα επιλεκτικής διανομής, σύστημα διανομής στο οποίο ο προμηθευτής αναλαμβάνει να πωλεί τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που αναφέρονται στη σύμβαση, άμεσα ή έμμεσα, μόνο σε επιλεγμένους διανομείς με βάση καθορισμένα κριτήρια και εφόσον οι διανομείς αυτοί αναλάβουν την υποχρέωση να μην πωλούν τα εν λόγω αγαθά ή υπηρεσίες σε μη εξουσιοδοτημένους διανομείς·

ε) "δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας", περιλαμβάνουν και δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και συγγενή δικαιώματα·

στ) "τεχνογνωσία", σύνολο πρακτικών πληροφοριών μη κατοχυρωμένων με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας που προκύπτουν από την εμπειρία και τις δοκιμές του προμηθευτή, οι οποίες είναι απόρρητες, ουσιώδεις και προσδιορίσιμες. Στο πλαίσιο αυτό, "απόρρητες" σημαίνει ότι η τεχνογνωσία, σαν σύνολο ή στη συγκεκριμένη διάταξη και συνδυασμό των στοιχείων της, δεν είναι γενικά γνωστή ή δεν είναι εύκολα προσβάσιμη. "Ουσιώδεις" σημαίνει ότι η τεχνογνωσία περιλαμβάνει πληροφορίες οι οποίες είναι αναγκαίες στον αγοραστή για την χρήση, πώληση ή μεταπώληση των αναφερόμενων στη σύμβαση αγαθών ή υπηρεσιών. "Προσδιορίσιμες" σημαίνει ότι η τεχνογνωσία πρέπει να περιγράφεται κατά τρόπο αρκετά διεξοδικό ώστε να είναι δυνατό να διαπιστωθεί κατά πόσον πληροί τα κριτήρια του απόρρητου και του ουσιώδους·

ζ) Ο όρος "αγοραστής" καλύπτει επίσης επιχείρηση η οποία πωλεί, βάσει συμβάσεως που εμπίπτει στο άρθρο 81 παράγραφος 1 της συνθήκης, αγαθά ή υπηρεσίες για λογαριασμό άλλης επιχείρησης.

## Άρθρο 2

1. Σύμφωνα με το άρθρο 81 παράγραφος 3 της συνθήκης και με την επιφύλαξη των διατάξεων του παρόντος κανονισμού, το άρθρο 81 παράγραφος 1 κηρύσσεται ανεφάρμοστο στις συμφωνίες ή εναρμονισμένες πρακτικές που συνάπτονται μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, καθεμία εκ των οποίων δραστηριοποιείται, για το σκοπό της συμφωνίας, σε διαφορετικό επίπεδο της αλυσίδας παραγωγής ή διανομής, και που

αφορούν τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες τα μέρη μπορούν να προμηθεύονται, να πωλούν ή να μεταπωλούν ορισμένα αγαθά ή υπηρεσίες κάθετες συμφωνίες.

Η εν λόγω απαλλαγή εφαρμόζεται στο βαθμό που οι εν λόγω συμφωνίες περιλαμβάνουν περιορισμούς του ανταγωνισμού που εμπίπτουν στο πεδίο του άρθρου 81 παράγραφος 1 "κάθετοι περιορισμοί".

2. Η απαλλαγή που προβλέπεται στην παράγραφο 1 εφαρμόζεται στις κάθετες συμφωνίες που έχουν συναφθεί μεταξύ μιας ένωσης επιχειρήσεων και των μελών της, ή μεταξύ μιας τέτοιας ένωσης και των προμηθευτών της, μόνον υπό τον όρο ότι όλα της τα μέλη είναι λιανοπωλητές αγαθών και υπό τον όρο ότι κανένα μέλος της ένωσης, μαζί με τις συνδεδεμένες με αυτό επιχειρήσεις, δεν έχει συνολικό κύκλο εργασιών που υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ. Οι κάθετες συμφωνίες που έχουν συναφθεί από τις εν λόγω ενώσεις καλύπτονται από τον παρόντα κανονισμό χωρίς να θίγεται η εφαρμογή του άρθρου 81 σε οριζόντιες συμφωνίες που συνάπτονται μεταξύ των μελών της ένωσης ή σε ληφθείσες από αυτήν αποφάσεις.

3. Η απαλλαγή που προβλέπεται στην παράγραφο 1 εφαρμόζεται στις κάθετες συμφωνίες που περιλαμβάνουν διατάξεις σχετικά με τη μεταβίβαση στον αγοραστή ή άσκηση από τον αγοραστή δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας, υπό τον όρο ότι οι διατάξεις αυτές δεν αποτελούν πρωταρχικό αντικείμενο των εν λόγω συμφωνιών και συνδέονται άμεσα με τη χρήση, πώληση ή μεταπώληση των αγαθών ή υπηρεσιών από τον αγοραστή ή τους πελάτες του. Η απαλλαγή εφαρμόζεται υπό τον όρο ότι, σε σχέση με τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που αναφέρονται στη σύμβαση, οι εν λόγω διατάξεις δεν περιέχουν περιορισμούς του ανταγωνισμού που έχουν το ίδιο αντικείμενο ή αποτέλεσμα με κάθετους περιορισμούς μη απαλλασσόμενους βάσει του παρόντος κανονισμού.

4. Η απαλλαγή που προβλέπεται στην παράγραφο 1 δεν εφαρμόζεται στις κάθετες συμφωνίες που συνάπτονται μεταξύ ανταγωνιζομένων επιχειρήσεων. Ωστόσο, εφαρμόζεται εφόσον ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις συνάπτουν μη αμοιβαίες κάθετες συμφωνίες και:

α) ο αγοραστής έχει συνολικό ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 100 εκατομμύρια ευρώ, ή

β) ο προμηθευτής είναι παραγωγός και διανομέας προϊόντων, ενώ ο αγοραστής είναι ένας διανομέας που δεν παράγει ανταγωνιστικά αγαθά με αυτά της συμφωνίας, ή

γ) ο προμηθευτής παρέχει υπηρεσίες σε πολλαπλά επίπεδα εμπορίου, ενώ ο αγοραστής δεν παρέχει ανταγωνιστικές υπηρεσίες στο επίπεδο εμπορίου στο οποίο αγοράζει τις αναφερόμενες στη σύμβαση υπηρεσίες.

5. Ο παρών κανονισμός δεν εφαρμόζεται στις κάθετες συμφωνίες των οποίων το αντικείμενο εμπίπτει στο πεδίο άλλων κανονισμών απαλλαγής κατά κατηγορία.

### Άρθρο 3

1. Με την επιφύλαξη της παραγράφου 2 του παρόντος άρθρου, η απαλλαγή που προβλέπεται από το άρθρο 2 εφαρμόζεται υπό τον όρο ότι το μερίδιο αγοράς που διαθέτει ο προμηθευτής δεν υπερβαίνει το 30 % της σχετικής αγοράς στην οποία πωλεί τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που αναφέρονται στη σύμβαση.

2. Στην περίπτωση κάθετων συμφωνιών που περιέχουν υποχρεώσεις αποκλειστικής διάθεσης, η απαλλαγή που προβλέπεται στο άρθρο 2 εφαρμόζεται υπό τον όρο ότι το μερίδιο αγοράς που διαθέτει ο αγοραστής δεν υπερβαίνει το 30 % στην σχετική αγορά στην οποία προμηθεύεται τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που αναφέρονται στη σύμβαση.

### Άρθρο 4

Η απαλλαγή που προβλέπεται στο άρθρο 2 δεν ισχύει για τις κάθετες συμφωνίες οι οποίες, άμεσα ή έμμεσα, μεμονωμένα ή σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες που υπόκεινται στον έλεγχο των μερών έχουν ως αντικείμενο:

α) τον περιορισμό της δυνατότητας του αγοραστή να καθορίζει τις τιμές πώλησης, χωρίς να θίγεται η δυνατότητα του προμηθευτή να επιβάλει μέγιστη τιμή πώλησης ή να συνιστά τιμή πώλησης, υπό τον όρο ότι αυτές δεν ισοδυναμούν με πάγια ή ελάχιστη τιμή πώλησης συνεπεία πιέσεων οποιουδήποτε μέρους στη σύμβαση ή κινήτρων που προσφέρονται από οποιοδήποτε συμβαλλόμενο μέρος·

β) τον περιορισμό σχετικά με την περιοχή στην οποία, ή σχετικά με τους πελάτες στους οποίους, ο αγοραστής δύναται να πωλεί τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που αναφέρονται στη σύμβαση εκτός από:

- τους περιορισμούς επί των ενεργητικών πωλήσεων στην αποκλειστική εδαφική περιοχή ή σε αποκλειστική ομάδα πελατών του ιδίου προμηθευτή, ή παραχωρηθείσα από τον προμηθευτή σε άλλον αγοραστή, εφόσον ο εν λόγω περιορισμός δεν περιορίζει τις πωλήσεις των πελατών του αγοραστή,

- τους περιορισμούς επί των πωλήσεων σε τελικούς χρήστες από τον αγοραστή που δραστηριοποιείται στο επίπεδο χονδρικής πώλησεως,

- τους περιορισμούς επί των πωλήσεων σε μη εξουσιοδοτημένους διανομείς από τα μέλη ενός επιλεκτικού συστήματος διανομής, και

- τους περιορισμούς της δυνατότητας του αγοραστή να πωλεί εξαρτήματα, προμηθευμένα προς ενσωμάτωση, σε πελάτες που θα τα χρησιμοποιήσουν για την παραγωγή ιδίου τύπου προϊόντων με αυτά του προμηθευτή.

γ) τον περιορισμό των ενεργητικών ή παθητικών πωλήσεων σε τελικούς χρήστες από τα μέλη ενός επιλεκτικού συστήματος διανομής που δραστηριοποιούνται στο επίπεδο λιανικής πώλησης, χωρίς να θίγεται η δυνατότητα απαγόρευσης πωλήσεων ενός μέλους του δικτύου από μη εγκεκριμένο σημείο εγκατάστασης.

δ) τον περιορισμό των αμοιβαίων προμηθειών μεταξύ διανομέων στο πλαίσιο ενός επιλεκτικού συστήματος διανομής, συμπεριλαμβανομένων μεταξύ αυτών των διανομέων που ενεργούν σε διαφορετικά επίπεδα εμπορίου.

ε) τον συμφωνημένο περιορισμό μεταξύ προμηθευτού εξαρτημάτων και ενός αγοραστή αυτών προς ενσωμάτωση στα δικά του προϊόντα, ο οποίος περιορίζει τον προμηθευτή να πωλεί τα εξαρτήματα ως ανταλλακτικά σε τελικούς χρήστες ή σε επισκευαστές ή σε άλλους παρέχοντες υπηρεσίες στους οποίους δεν ανέθεσε ο αγοραστής την επισκευή ή τη συντήρηση των προϊόντων του.

## Άρθρο 5

Η απαλλαγή που προβλέπεται στο άρθρο 2 δεν εφαρμόζεται όσον αφορά τις ακόλουθες υποχρεώσεις που περιέχονται σε κάθετες συμφωνίες:

α) κάθε άμεση ή έμμεση υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού, η διάρκεια της οποίας είναι απεριόριστη ή υπερβαίνει τα πέντε έτη. Υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού σιωπηρώς ανανεώσιμη πέραν της πενταετίας λογίζεται ότι συνάπτεται για απεριόριστο χρόνο. Ωστόσο, ο χρονικός περιορισμός πέντε ετών δεν ισχύει, εφόσον τα αγαθά ή οι υπηρεσίες που αφορά η σύμβαση πωλούνται από τον αγοραστή σε χώρους και οικοπέδα που είτε ανήκουν στον προμηθευτή είτε σε τρίτα μέρη μη συνδεδεμένα με τον αγοραστή και τα οποία μισθώνονται από τον προμηθευτή, υπό την προϋπόθεση ότι η διάρκεια της υποχρέωσης μη ανταγωνισμού δεν υπερβαίνει το χρονικό διάστημα κατοχής των χώρων και οικοπέδων από τον αγοραστή.

β) οποιαδήποτε άμεση ή έμμεση υποχρέωση δυνάμει της οποίας ο αγοραστής, μετά τη λύση της συμφωνίας, δεν μπορεί να παράγει, να αγοράζει, να πωλεί ή μεταπωλεί αγαθά ή υπηρεσίες, εκτός αν η εν λόγω υποχρέωση:

- αφορά αγαθά ή υπηρεσίες που ανταγωνίζονται τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που αναφέρονται στη σύμβαση και

- περιορίζεται στους χώρους και στα οικόπεδα στα οποία ο αγοραστής είχε δραστηριοποιηθεί κατά την διάρκεια της σύμβασης και

- είναι απαραίτητη για την προστασία της τεχνογνωσίας που μεταβιβάζει ο προμηθευτής στον αγοραστή,

και υπό τον όρο ότι η διάρκεια της υποχρέωσης μη άσκησης ανταγωνισμού περιορίζεται σε ένα έτος μετά τη λύση της συμφωνίας. Η υποχρέωση αυτή ισχύει με την επιφύλαξη της δυνατότητας να επιβληθεί περιορισμός αόριστης διάρκειας στη χρήση και την κοινοποίηση της τεχνογνωσίας που δεν έχει περιέλθει σε δημόσια χρήση.

γ) κάθε άμεση ή έμμεση υποχρέωση που έχει ως αποτέλεσμα τα μέλη ενός συστήματος επιλεκτικής διανομής να μην πωλούν σήματα συγκεκριμένων ανταγωνιζόμενων προμηθευτών.

#### Άρθρο 6

Η Επιτροπή δύναται να άρει το ευεργέτημα της εφαρμογής του παρόντος κανονισμού, σύμφωνα με το άρθρο 7 παράγραφος 1 του κανονισμού αριθ. 19/65/ΕΟΚ, εφόσον διαπιστώσει, σε συγκεκριμένη περίπτωση, ότι οι κάθετες συμφωνίες στις οποίες εφαρμόζεται ο παρών κανονισμός έχουν εντούτοις αποτελέσματα ασυμβίβαστα με τις προϋποθέσεις που προβλέπονται από το άρθρο 81 παράγραφος 3, ιδίως, στις περιπτώσεις που η πρόσβαση στη σχετική αγορά ή ο ανταγωνισμός εντός αυτής περιορίζεται σημαντικά λόγω των σωρευτικών επιπτώσεων από τα παράλληλα δίκτυα παρόμοιων κάθετων περιορισμών που συνάπτονται από ανταγωνιζόμενους προμηθευτές ή αγοραστές.

#### Άρθρο 7

Όταν σε συγκεκριμένη περίπτωση οι κάθετες συμφωνίες στις οποίες εφαρμόζεται η προβλεπόμενη στο άρθρο 2 απαλλαγή έχουν αποτελέσματα ασυμβίβαστα με τις προϋποθέσεις του άρθρου 81 παράγραφος 3 στο έδαφος κράτους μέλους, ή σε μέρος αυτού, που έχει όλα τα χαρακτηριστικά διακεκριμένης γεωγραφικής αγοράς, η αρμόδια αρχή του εν λόγω κράτους μέλους δύναται να άρει το ευεργέτημα της εφαρμογής του παρόντος κανονισμού ως προς αυτό το έδαφος, υπό τις ίδιες προϋποθέσεις με αυτές που αναφέρονται στο άρθρο 6.

#### Άρθρο 8

1. Σύμφωνα με το άρθρο 1α του κανονισμού αριθ. 19/65/ΕΟΚ, η Επιτροπή δύναται, εφόσον τα παράλληλα δίκτυα παρόμοιων κάθετων περιορισμών καλύπτουν πάνω από το 50 % της σχετικής αγοράς, να κηρύξει, με κανονισμό, ανεφάρμοστο τον παρόντα κανονισμό στις κάθετες συμφωνίες που περιέχουν συγκεκριμένους περιορισμούς που αφορούν την αγορά αυτή.

2. Ο κανονισμός που εκδίδεται σύμφωνα με την παράγραφο 1 δεν αρχίζει να εφαρμόζεται πριν παρέλθουν έξι μήνες από την έκδοσή του.

## Άρθρο 9

1. Το μερίδιο αγοράς 30 % που προβλέπεται στο άρθρο 3 παράγραφος 1, υπολογίζεται με βάση την αξία των πωλήσεων στην αγορά των αγαθών ή υπηρεσιών που αναφέρονται στη σύμβαση και των άλλων αγαθών ή υπηρεσιών που πωλεί ο προμηθευτής τα οποία θεωρούνται εναλλάξιμα ή υποκατάστατα από τον αγοραστή λόγω των χαρακτηριστικών τους, των τιμών τους και της χρήσης για την οποία προορίζονται. Εάν δεν υπάρχουν στοιχεία για την αξία των πωλήσεων στην αγορά, μπορούν να χρησιμοποιηθούν εκτιμήσεις που βασίζονται σε άλλες αξιόπιστες πληροφορίες της αγοράς, συμπεριλαμβανομένου του όγκου των πωλήσεων στην αγορά, για να καθοριστεί το μερίδιο αγοράς της εν λόγω επιχείρησης. Για τους σκοπούς του άρθρου 3 παράγραφος 2, χρησιμοποιείται αντίστοιχα η αξία των αγορών ή εκτιμήσεις ως προς αυτήν για τον υπολογισμό του μεριδίου αγοράς.

2. Για την εφαρμογή του ανωτάτου ορίου μεριδίου αγοράς που προβλέπεται στο άρθρο 3 εφαρμόζονται οι ακόλουθοι κανόνες:

α) το μερίδιο αγοράς υπολογίζεται με βάση στοιχεία που αναφέρονται στο προηγούμενο ημερολογιακό έτος·

β) το μερίδιο αγοράς περιλαμβάνει αγαθά ή υπηρεσίες που προμηθεύονται προς πώληση σε ενοποιημένους διανομείς·

γ) εάν το μερίδιο αγοράς δεν υπερβαίνει αρχικά το 30 %, αλλά αργότερα υπερβαίνει το όριο αυτό όχι όμως το 35 %, η απαλλαγή που προβλέπεται στο άρθρο 2 εξακολουθεί να εφαρμόζεται για διάστημα δύο συνεχών ημερολογιακών ετών μετά το έτος κατά το οποίο σημειώθηκε για πρώτη φορά η υπέρβαση του ορίου του 30 %·

δ) εάν το μερίδιο αγοράς δεν υπερβαίνει αρχικά το 30 %, αλλά αργότερα υπερβαίνει το 35 %, η απαλλαγή του άρθρου 2 εξακολουθεί να εφαρμόζεται για ένα ημερολογιακό έτος μετά το έτος κατά το οποίο σημειώθηκε για πρώτη φορά η υπέρβαση του ορίου του 35 %·



ε) ο συνδυασμός του ευεργετήματος των στοιχείων γ) και δ) δεν μπορεί να υπερβαίνει περίοδο δύο ημερολογιακών ετών.

#### Άρθρο 10

1. Για τον υπολογισμό του συνολικού ετήσιου κύκλου εργασιών κατά την έννοια του άρθρου 2 παράγραφος 2 και του άρθρου 2 παράγραφος 4, προστίθεται ο κύκλος εργασιών που πραγματοποιήθηκε στη διάρκεια του προηγούμενου οικονομικού έτους από τη συμβαλλόμενη επιχείρηση στην κάθετη συμφωνία και ο κύκλος εργασιών των συνδεδεμένων με αυτήν επιχειρήσεων για όλα τα αγαθά και τις υπηρεσίες, αποκλειομένων των φόρων και των λοιπών τελών. Κατά τον υπολογισμό αυτό δεν λαμβάνονται υπόψη οι συναλλαγές μεταξύ του μέρους της κάθετης συμφωνίας και των συνδεδεμένων με αυτό επιχειρήσεων ή μεταξύ των συνδεδεμένων με αυτό επιχειρήσεων.

2. Η απαλλαγή που προβλέπεται στο άρθρο 2 εξακολουθεί να εφαρμόζεται εφόσον η υπέρβαση του κατωφλίου του συνολικού ετήσιου κύκλου εργασιών στη διάρκεια δύο συνεχόμενων οικονομικών ετών δεν υπερβαίνει το 10 %.

#### Άρθρο 11

1. Για τους σκοπούς του παρόντος κανονισμού, οι όροι "επιχείρηση", "προμηθευτής" και "αγοραστής" συμπεριλαμβάνουν και τις αντίστοιχες συνδεδεμένες επιχειρήσεις.

2. Συνδεδεμένες επιχειρήσεις είναι:

α) οι επιχειρήσεις στις οποίες ένα από τα μέρη της συμφωνίας έχει, άμεσα ή έμμεσα:

- τη δυνατότητα να ασκεί πάνω από το ήμισυ των δικαιωμάτων ψήφου, ή
- τη δυνατότητα να διορίζει πάνω από το ήμισυ των μελών του εποπτικού συμβουλίου, του διοικητικού συμβουλίου ή των οργάνων που εκπροσωπούν κατά νόμο την επιχείρηση, ή

- το δικαίωμα να διαχειρίζεται τις υποθέσεις της επιχείρησης·

β) οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν, σε επιχείρηση που είναι μέρος της συμφωνίας, άμεσα ή έμμεσα, τα δικαιώματα ή τις εξουσίες που παρατίθενται στο στοιχείο α)

γ) οι επιχειρήσεις επί των οποίων επιχείρηση που αναφέρεται στο στοιχείο β) έχει, άμεσα ή έμμεσα, τα δικαιώματα ή τις εξουσίες που παρατίθενται στο στοιχείο α)

δ) οι επιχειρήσεις επί των οποίων κάποιο από τα μέρη της συμφωνίας μαζί με μία ή περισσότερες από τις επιχειρήσεις που αναφέρονται στα στοιχεία α), β) ή γ) ή επί των οποίων δύο ή περισσότερες από αυτές έχουν από κοινού τα δικαιώματα ή τις εξουσίες που αναφέρονται στο στοιχείο α)

ε) οι επιχειρήσεις επί των οποίων τα δικαιώματα οι εξουσίες που παρατίθενται στο στοιχείο α) κατέχονται από κοινού:

- από μέρη της συμφωνίας, ή από τις αντίστοιχες συνδεδεμένες με αυτά επιχειρήσεις που αναφέρονται στα στοιχεία α) έως δ), ή

- από ένα ή περισσότερα μέρη της συμφωνίας, ή μία ή περισσότερες από τις συνδεδεμένες με αυτά επιχειρήσεις που αναφέρονται στα στοιχεία α) έως δ), και ένα ή περισσότερα τρίτα μέρη.

3. Για τους σκοπούς του άρθρου 3, το μερίδιο αγοράς των επιχειρήσεων που αναφέρονται στην παράγραφο 2 στοιχείο ε) του παρόντος άρθρου κατανέμεται ισομερώς στις επιχειρήσεις που έχουν τα δικαιώματα ή τις εξουσίες που αναφέρονται στην παράγραφο 2, στοιχείο α) του παρόντος άρθρου.

#### Άρθρο 12

1. Οι απαλλαγές που προβλέπονται στους κανονισμούς της Επιτροπής (ΕΟΚ) αριθ. 1983/83(4), (ΕΟΚ) αριθ 1984/83(5) και (ΕΟΚ) αριθ 4087/88(6), εξακολουθούν να ισχύουν μέχρι τις 31 Μαΐου 2000.

2. Η απαγόρευση που προβλέπεται στο άρθρο 81 παράγραφος 1 της συνθήκης δεν εφαρμόζεται κατά το χρονικό διάστημα από 1ης Ιουνίου 2000 έως 31 Δεκεμβρίου 2001 όσον αφορά τις συμφωνίες που ίσχυαν ήδη κατά τις 31 Μαΐου 2000 και οι οποίες δεν πληρούν τις προϋποθέσεις απαλλαγής του παρόντος κανονισμού, αλλά πληρούν τις προϋποθέσεις απαλλαγής των κανονισμών (ΕΟΚ) αριθ. 1983/83, (ΕΟΚ) αριθ 1984/83 ή (ΕΟΚ) αριθ. 4087/88.

#### Άρθρο 13

Ο παρών κανονισμός αρχίζει να ισχύει την 1η Ιανουαρίου 2000.

Αρχίζει να εφαρμόζεται από την 1η Ιουνίου 2000 με εξαίρεση το άρθρο 12 παράγραφος 1 που αρχίζει να εφαρμόζεται από την 1η Ιανουαρίου 2000.

Ο παρών κανονισμός λήγει στις 31 Μαΐου 2010.

Ο παρών κανονισμός είναι δεσμευτικός ως προς όλα τα μέρη του και ισχύει άμεσα σε κάθε κράτος μέλος.