

ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ
(FRANCHISING) ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την
απόκτηση του διπλώματος

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Αφουξενίδου Μαρία
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
2007

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ τον καθηγητή μου κ. Παντελή Παντελίδη για την πολύτιμη καθοδήγηση του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Ευχαριστώ τον κ. Γεώργιο Θεοδώρου, υπεύθυνο του τμήματος Franchising της εταιρίας ΓΕΡΜΑΝΟΣ, ο οποίος με μεγάλη προθυμία μου έδωσε τις πληροφορίες που χρειαζόμουν.

Τέλος ευχαριστώ την οικογένεια μου για την συμπαράσταση και υποστήριξη που μου προσέφερε τα δύο αυτά χρόνια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην	1
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	1
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.....	1
Αφουξενίδου Μαρία	1
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	3
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	6
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
ΜΕΡΟΣ Α΄: Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ	14
1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ;.....	14
1.2 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ.....	18
2.1. ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ 1 ^{ου} ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	19
2.2. ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ 2 ^{ου} ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	22
2.3. ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ 3 ^{ου} ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΙ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ.....	31
4.1. ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	31
4.2. ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ	
ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΣΩ ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΤΟΥ FRANCHISING	42
6.1. LICENSING	42
6.2. ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑ	42
6.3. ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ	43
6.4. ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: INTERNET - ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ FRANCHISING	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΜΕΣΩ ΤΟΥ FRANCHISING	50
8.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ	50
8.2. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ	51
8.3. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΣ	55
9.1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΔΙΕΘΝΩΣ	55
9.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΝΘΑΡΡΥΝΟΥΝ ΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΕΞΑΠΛΩΣΗ	59
9.3 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ	69
10.1. Ύψος της Αρχικής Επένδυσης	69
10.2 ΑΜΟΙΒΗ ΕΙΣΟΔΟΥ (ENTRY FEE)	70
10.3. ΠΕΡΙΟΔΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ	70

10.4. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ ΣΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ	
ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	72
10.5. ΠΑΡΟΧΕΣ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ, ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ & ΕΛΕΓΧΟΣ	
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	74
10.6. ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ	
ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 : Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ.....	79
ΜΕΡΟΣ Β΄: CASE STUDY	83
ΔΥΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΕΡΜΑΝΟΣ	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΟΜΙΛΟΥ	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΕΡΜΑΝΟΣ.....	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ FRANCHISING ΣΤΟΝ ΓΕΡΜΑΝΟ	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΕΞΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ COSMOTE	
ΚΑΙ Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ	90
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	92
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	95
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	97
ΞΕΝΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ.....	100

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	ΣΕΛ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9.3.1. «% ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ ΑΝΑ ΟΜΑΔΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ».....	63
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9.3.2. «ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ».....	65
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9.3.3. «ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ».....	67
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10.3. «ΠΕΡΙΟΔΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ».....	72
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10.4. «ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΑΡΧΙΚΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ FRANCHISE».....	73
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10.5. «ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ».....	77
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10.6. «ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ».....	78
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11.1. «ΤΑ ΕΣΟΔΑ ΤΗΣ ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ».....	84
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11.2. «ΤΑ ΕΣΟΔΑ ΤΗΣ ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΣΤΗ ΛΙΑΝΙΚΗ (ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ)»	84

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

	ΣΕΛ
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.1. «Η ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ».....	55
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3.1. «ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ ΑΝΑ ΟΜΑΔΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ»63	
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3.2. «ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ».....	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3.3. «ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ».....	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 10.4. «ΤΟ ΠΑΚΕΤΟ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ».....	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 11.3. «ΤΟ FRANCHISING ΣΤΟΝ ΓΕΡΜΑΝΟ».....	87

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική αυτή εργασία αναφέρεται στο θεσμό της δικαιόχρησης (franchising) και στην σημασία του θεσμού στις μέρες μας. Η δικαιόχρηση ορίζεται ως η συμφωνία μεταξύ μιας ανεξάρτητης επιχείρησης (franchisor), η οποία παρέχει σε μία άλλη επιχείρηση ή πρόσωπο (franchisee) το δικαίωμα χρήσης της επωνυμίας, της τεχνογνωσίας και μιας σειράς δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας.

Η εργασία αυτή αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από 11 κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο εξηγείται η φύση της δικαιόχρησης και αναφέρεται η ιστορική αναδρομή για τον θεσμό. Στο δεύτερο και τρίτο κεφάλαιο αναφέρονται οι μορφές της δικαιόχρησης καθώς και οι νομοθετικές ρυθμίσεις που αφορούν τον θεσμό στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Στο κεφάλαιο 4 αναλύονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του θεσμού για τον δικαιοδόχο, τον δικαιοπάροχο αλλά και για το κοινωνικό σύνολο. Στο κεφάλαιο 5 γίνεται μια θεωρητική σύγκριση της ανάπτυξης μέσω συστήματος δικαιόχρησης και μέσω ιδιόκτητων καταστημάτων. Στο κεφάλαιο 6 εισάγονται διάφορες εναλλακτικές μέθοδοι του franchising, όπως το licensing, αντιπροσωπίες, διαμεσολάβηση και ανεξάρτητη επιχείρηση. Στα κεφάλαια 7 αναλύεται η σχέση του θεσμού με το ηλεκτρονικό εμπόριο και το διαδίκτυο και στο κεφάλαιο 8 εξετάζεται η σημασία της μεταφοράς τεχνογνωσίας μέσω του θεσμού της δικαιόχρησης. Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται η εξέλιξη της δικαιόχρησης διεθνώς, στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Ελλάδα και στο κεφάλαιο 10 γίνεται η αναφορά για την πρακτική του συστήματος. Τέλος, το πρώτο μέρος κλείνει με το κεφάλαιο 11, το οποίο αναφέρεται για τις προκλήσεις που ενδεχομένως θα αντιμετωπίζει ο θεσμός στο μέλλον.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας εξετάζεται ως case study το δίκτυο καταστημάτων του ομίλου ΓΕΡΜΑΝΟΣ, το οποίο λειτουργεί με την μέθοδο franchising. Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται τα γενικά χαρακτηριστικά του ομίλου και στο δεύτερο εξετάζονται τα χαρακτηριστικά του δικτύου καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Στο κεφάλαιο 4 γίνεται αναφορά στην εξαγορά του ομίλου ΓΕΡΜΑΝΟΣ από την COSMOTE και η πορεία του θεσμού της δικαιόχρησης εντός των καινούριων συνθηκών.

Η εργασία τελειώνει με μια σύντομη ανασκόπηση όσον αφορά τις προοπτικές του θεσμού, τα συμπεράσματα όλης της μελέτης και το προσάρτημα το οποίο αναφέρεται στην ξένη ορολογία της παρούσας εργασίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σύστημα franchising ή αλλιώς δικαιόχρηση αποτελεί τη πιο διαδεδομένη μορφή ανάπτυξης των επιχειρήσεων τόσο στον Ελλαδικό χώρο όσο και παγκοσμίως. Το franchising δημιουργεί ισχυρά εμπορικά σήματα, ενισχύει την απασχόληση, την ανάπτυξη σε προσωπικό, επιχειρηματικό, εθνικό επίπεδο, μεταφέρει τεχνογνωσία, επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας, κερδοφορία και υπεραξίες, διευρύνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ωθεί το σύνολο της αγοράς σε υψηλότερα πρότυπα.

Ο θεσμός της δικαιόχρησης έχει δώσει τη δυνατότητα σε μεγάλο αριθμό εταιριών να αναπτυχθούν, εντός και εκτός Ελλάδος, πολύ πέρα από οτιδήποτε πιθανώς θα είχαν τολμήσει να σκεφτούν και να πράξουν χωρίς την ύπαρξή του. Τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό είναι ένα γρήγορα αυξανόμενο επιχειρησιακό σχήμα και αποτελεί σίγουρη μέθοδο επιτυχίας για τις νέες και αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις. Αποτελεί την πλέον "άρτια δομημένη" (από οργανωτική και διοικητική πλευρά) επιχειρηματική "λύση" από την οποία όφελος έχουν και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη (franchisor & franchisee).

Μέσω του franchising δίνεται η δυνατότητα ουσιαστικής ανάπτυξης στις επιχειρήσεις με μικρό επιχειρησιακό ρίσκο ενώ ταυτόχρονα δημιουργούνται νέες επενδυτικές ευκαιρίες σε όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους. Η μεγάλη επιτυχία του franchising στηρίζεται στο ότι δεν απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις από τους υποψήφιους επενδυτές καθώς έχουν ουσιαστική υποστήριξη από την εταιρία franchising.

Σύμφωνα με στοιχεία του International Franchising Association, οι πωλήσεις μέσω δικτύου franchising ανήλθαν στο 50% των πωλήσεων λιανικής το 2004 στις ΗΠΑ. Εξάλλου, πρόσφατο γκάλοπ ανάμεσα σε δικαιοδόχους έδειξε ότι ποσοστό άνω του 94% θεωρούσαν την επένδυση επιτυχημένη και το 75% θα επαναλάμβανε την επένδυση στο ίδιο franchise εάν χρειαζόταν. Όσον αφορά την χώρα μας δικαιόχρηση είναι σχετικά νέο επιχειρηματικό σχήμα

για την Ελλάδα και αφορά κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις . Τα τελευταία χρόνια γνωρίζει μεγάλη αποδοχή και στην Ελλάδα, αφού πλέον των 480 επιχειρήσεων franchise αξιοποιούν τις δυνατότητες του θεσμού συνεργαζόμενες με περίπου 3500 δικαιοδόχους. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν αναπτύξει δίκτυο με 10.500 συνολικά σημεία. Συνολικά σε επιχειρήσεις franchise απασχολούνται περίπου 30.000 - 35.000 εργαζόμενοι. Ενώ Το 85% των εταιρειών είναι ελληνικής προέλευσης, αν και οι ξένες εταιρείες (master franchise) αυξάνονται με ταχύτατους ρυθμούς.

Η δεκαετία του 1990 χαρακτηρίζεται είναι η δεκαετία του franchising για την χώρα μας. Περίπου το 65% των δικτύων franchise είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους, με πωλήσεις μέχρι €15 εκ. ευρώ. Τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σε αριθμό καταστημάτων παρουσιάζει η κατηγορία «τρόφιμα, απορρυπαντικά, καλλυντικά» και ακολουθεί η κατηγορία «καφέ, σνακ, παγωτό» .Η αναλογία καταστημάτων ανά επιχειρηματικό σύστημα το 2005 πλησιάζει τα αντίστοιχα που έχουν καταγραφεί στις πλέον ανεπτυγμένες αγορές διεθνώς (ΗΠΑ, Γαλλία, Βρετανία).

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων οι οποίες έχουν υιοθετήσει το franchising ως μέθοδο ανάπτυξης ξεκίνησαν τη δραστηριότητά τους μετά το 1990, ενώ το ίδιο ισχύει και για την έναρξη του franchising. Ειδικότερα, η έναρξη δραστηριότητας των επιχειρήσεων, η δημιουργία του πρώτου πιλοτικού καταστήματος και η έναρξη του franchising χαρακτηρίζονται από διαφορά φάσης περίπου δύο ετών. Η ανάπτυξη του θεσμού συνεχίστηκε κατά την περίοδο 2002-2007, ενώ ταυτόχρονα υπήρξε διείσδυση και διαφοροποίηση της αγοράς σε νέους τομείς όπως: αισθητική, γυμναστήρια, κομμωτήρια, τρόφιμα, απορρυπαντικά, καλλυντικά (κυρίως σουπερμάρκετ), υπηρεσίες (κτηματομεσιτικά γραφεία, ασφαλιστικές και μεσιτικές υπηρεσίες), πληροφορική, τηλεφωνία, και internet. Τα παραπάνω έχουν επηρεάσει και τη σταθερότητα των δικτύων franchise, σε σύγκριση με την αμέσως προηγούμενη περίοδο (1998-2001).

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, το franchising προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα και αποτελεί μηχανή οικονομικής ανάπτυξης. Σε αντίθεση με περιόδους χαμηλής ανεργίας, όπου το ενεργό εργατικό δυναμικό προσανατολίζεται στην έμμισθη απασχόληση, σε περιόδους ύφεσης και αβεβαιότητας το franchising προσφέρει τη δυνατότητα μιας επένδυσης η οποία συνδυάζει πλήρη απασχόληση και περιορισμένο ρίσκο, με την υποστήριξη μιας έμπειρης ομάδας (franchisor), το πλεονέκτημα των οικονομιών κλίμακας, την υποστήριξη στο μάρκετινγκ, αλλά και προϊόντα τα οποία δύσκολα θα εξασφάλιζε μια μικρή επιχείρηση κάτω από άλλο σχήμα. Σε επίπεδο καταναλωτή, το franchising σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας προσφέρει σταθερή ποιότητα και τιμές, καταξιωμένα εμπορικά σήματα και υψηλότερο βαθμό εμπιστοσύνης.

Τα περιθώρια ανάπτυξης του franchising για τα επόμενα χρόνια είναι σημαντικά, αν ληφθεί υπόψη ότι η διείσδυση του θεσμού αντιστοιχεί στο 4% περίπου του συνόλου των επιχειρήσεων στις δραστηριότητες που καλύπτει η μελέτη (λιανικό εμπόριο και λοιπές δραστηριότητες), σε σύγκριση με το 30% των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου στη Βρετανία, η οποία είναι μια από τις δύο μεγαλύτερες αγορές franchise της ΕΕ.

Σήμερα, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις των κλάδων του εμπορίου και της παροχής υπηρεσιών αποφασίζουν να αναπτυχθούν με τη μέθοδο της δικαιόχρησης, εγκαταλείποντας το παραδοσιακό σύστημα ανάπτυξης υποκαταστημάτων που πραγματοποιείται με αποκλειστικούς ή μη αντιπροσώπους. Μερικά παραδείγματα επιχειρήσεων στην Ελλάδα που υιοθέτησαν τη μέθοδο της δικαιόχρησης είναι «GOODY'S», «REMAX ΕΛΛΑΣ», «MULTIRAMA», «DIA», «ΓΕΡΜΑΝΟΣ», «NEOSET», «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ», «ΕΥΡΩΓΝΩΣΗ» κ.α.

Επομένως, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η μέθοδος απευθύνεται σε μία μεγάλη ομάδα νέων και υφιστάμενων επιχειρηματιών, που είτε αναζητούν σιγουριά κάτω από την

«ομπρέλα» μίας μεγάλης επιχείρησης, είτε επιθυμούν να μετατρέψουν το «ανώνυμο» κατάστημά τους σε υποκατάστημα μίας μεγάλης και επιτυχημένης εταιρείας.

Φυσικά, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις δεν εξαφανίζονται δια μαγείας. Είναι γεγονός ότι η μέθοδος της δικαιόχρησης προσφέρει ένα σημαντικό πλεονέκτημα στο δικαιοδόχο, και αυτό είναι η βοήθεια και η καθοδήγηση από το δικαιοπάροχο που ελαχιστοποιεί τον επιχειρηματικό κίνδυνο που λαμβάνει κάποιος όταν ξεκινάει μία επιχείρηση καθώς αποκτά πρόσβαση σ' ένα αξιόλογο μηχανισμό στήριξης της έναρξης. Αλλά, ο ενδιαφερόμενος θα πρέπει να εξετάσει το κατά πόσο το επιχειρηματικό αντικείμενο, που τον ενδιαφέρει, ανταποκρίνεται στις ικανότητες και την προσωπικότητά του και εάν είναι κερδοφόρο, καθώς και να αποκτήσει γνώση για οτιδήποτε αφορά στη μέθοδο της δικαιόχρησης.

ΜΕΡΟΣ Α΄: Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ;

Το franchising αποτελεί μία μέθοδο διανομής προϊόντων ή/και υπηρεσιών μέσα από μία σχέση συνεργασίας, στην οποία ο franchisor (δικαιοπάροχος) χορηγεί στον franchisee (δικαιοδόχο) το δικαίωμα να πωλεί προϊόντα ή/και υπηρεσίες που πρώτος έχει αναπτύξει. Η απόδοση του όρου franchise στην ελληνική γλώσσα είναι δικαιόχρηση. Ο δικαιοπάροχος είναι το νομικό πρόσωπο, συνήθως μια μεγάλη επιχείρηση, με καλό όνομα, τεχνογνωσία και κύρος στην αγορά, η οποία θέλει να διευρύνει το μερίδιο που κατέχει στην αγορά. Για το σκοπό αυτό παραχωρεί σε ένα άλλο πρόσωπο (δικαιοδόχο), νομικό ή φυσικό, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise. Ο δικαιοδόχος είναι ο ανεξάρτητος επιχειρηματίας στον οποίο παραχωρείται το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.

Ο δικαιοδόχος εφαρμόζει συγκεκριμένες διαδικασίες, δομές, συστήματα και την εταιρική ταυτότητα (concept) που έχει αναπτύξει ο δικαιοπάροχος και καλύπτει το σύνολο της επιχειρηματικής δράσης (οργάνωση, υποδομές, πωλήσεις, επικοινωνία, στελέχωση κ.ο.κ.). Επίσης ο δικαιοπάροχος παραχωρεί στον δικαιοδόχο (ή αλλιώς διάδοχο) έναντι του άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα ενός πακέτου δικαιόχρησης. Το πακέτο αυτό μπορεί να περιέχει δικαιώματα βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας,

διαφημιστική κάλυψη και την απαραίτητη τεχνογνωσία με σκοπό την εμπορική προώθηση συγκεκριμένων τύπων προϊόντων και υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. Το συμβόλαιο συνεργασίας δικαιοπάροχου - δικαιοδόχου δεσμεύει αμφοτέρους σε μία στενή και μακροχρόνια οικονομική και εμπορική συνεργασία με στόχο το αμοιβαίο όφελος (win-win situation).

1.2 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Η λέξη franchise προέρχεται από τη γαλλική γλώσσα και σημαίνει προνόμιο ή ελευθερία. Στο μεσαίωνα το franchise ήταν προνόμιο ή δικαίωμα. Τότε, ο τοπικός ηγεμόνας ή άρχοντας εκχωρούσε το δικαίωμα διεξαγωγής αγορών ή εκθέσεων, λειτουργίας του τοπικού πορθμείου ή κυνηγιού στην περιοχή του. Αυτή η ιδέα επεκτάθηκε στους βασιλείς που παραχωρούσαν ένα franchise για παντός είδους εμπορικές δραστηριότητες όπως κατασκευές δρόμων και παρασκευή μπίρας. Ουσιαστικά ο βασιλιάς εκχωρούσε σε κάποιον το δικαίωμα στο μονοπώλιο για συγκεκριμένο τύπο εμπορικής δραστηριότητας.

Με την πάροδο των αιώνων ο θεσμός του franchising εξελίχθηκε καθώς οι οικονομίες των κρατών του κόσμου εξελίχθηκαν. Το 1840 στη Γερμανία ορισμένοι μεγάλοι παρασκευαστές μπίρας παραχωρούσαν franchise σε συγκεκριμένες ταβέρνες, εκχωρώντας τους το αποκλειστικό δικαίωμα να πωλούν τη μπίρα τους. Αυτή ήταν η έναρξη της ιδέας του δικαιόχρησης όπως τη γνωρίζουμε σήμερα. Το 1851, η εταιρία ραπτομηχανών Singer άρχισε να παραχωρεί δικαιώματα δικαιόχρησης. Έτσι η Singer υπέγραψε συμβόλαια δικαιόχρησης που ήταν ο πρόδρομος των νέων συμφωνιών που ισχύουν στις μέρες μας. Ωστόσο, στην πραγματικότητα η δικαιόχρηση άρχισε να αναπτύσσεται στις αρχές του αιώνα, όταν η General Motors έκανε συμφωνίες franchise με τους διανομείς. Το 1930 η δικαιόχρηση επεκτάθηκε στις βιομηχανίες αυτοκινήτων, εμφιάλωσης αναψυκτικών και βενζίνης. Το 1950, 100 εταιρίες λειτουργούσαν με τη μορφή του franchise.

Η δικαιόχρηση δεύτερης γενιάς ή αλλιώς δικαιόχρηση επιχειρηματικού συστήματος (Business format franchising), που είναι η κυριαρχούσα μορφή δικαιόχρησης σήμερα, εμφανίστηκε στην οικονομική σκηνή μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο με την επιστροφή των εκατομμυρίων αμερικανών στρατιωτικών ανδρών και γυναικών και την επακόλουθη αύξηση των γεννήσεων. Η αύξηση των γεννήσεων ακόμα καθορίζει την οικονομία και θα συνεχίσει και τον επόμενο αιώνα. Η ΗΠΑ θεωρούνται η αφετηρία της δικαιόχρησης επιχειρηματικού συστήματος. Η γνωστή αλυσίδα γρήγορης εστίασης «Mc'Donalds» θεωρείται η πρωτοπόρος του σύγχρονου συστήματος δικαιόχρησης με, περισσότερα από 26.000 καταστήματα τυποποιημένου φαγητού παγκοσμίως. Εκτός από ορισμένες μικροδιαφορές, ο σχεδιασμός, η οργάνωση και τα προϊόντα των καταστημάτων της επιχείρησης είναι ίδια σε όλες τις χώρες.

Η γρήγορη εμφύτευση αμερικανικών συστημάτων σε άλλες ηπείρους και χώρες, στην αρχή της δεκαετίας του '60, αποδείχτηκε αρχικά προβληματική και με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης των συστημάτων. Η ουσιαστική ανάπτυξη του θεσμού ξεκίνησε αφού ικανοποιήθηκαν οι βασικές ανάγκες των καταναλωτών μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, αυξήθηκαν τα εισοδήματα και αναπτύχθηκε η ζήτηση με ποιοτικά κριτήρια.

Υπήρχε μια εξαιρετική ανάγκη για όλα τα είδη προϊόντων και υπηρεσιών και η δικαιόχρηση ήταν το ιδανικό επιχειρηματικό μοντέλο για την γρήγορη εξάπλωση των ξενοδοχείων/μοτέλ και των βιομηχανιών fast food. Στη διάρκεια της έκρηξης των 60's και 70's έγιναν πολλές αυθαιρεσίες στο franchising. Θα υπάρχουν πάντα ανάμεσά μας αδίστακτοι απατεώνες που εξαπατούν τους ευκολόπιστους. Υπήρχε αριθμός δόλιων εταιριών franchise που κυριολεκτικά άρπαξαν τα λεφτά του κόσμου και έφυγαν, καθώς και αριθμός εταιριών με ελλιπές κεφάλαιο και ανίκανους διευθυντές που χρεοκόπησαν, δίνοντας το στίγμα των αποτυχημένων δικαιοδόχων που τα έχασαν όλα.

Ήταν σαφές ότι η βιομηχανία franchise έπρεπε να αλλάξει προκειμένου να παραμείνει μια βιώσιμη επιχειρηματική ιδέα. Από πλευράς βιομηχανίας, ιδρύθηκε ο Διεθνής Οργανισμός Franchise (International Franchise Association ή IFA) με απώτερο στόχο να αναβαθμίσει ολόκληρη τη βιομηχανία. Η IFA παρέχει εκπαίδευση σε όλες τις μορφές franchising στοχεύοντας σε μεγάλο βαθμό στον επαγγελματισμό της βιομηχανίας.

Από πλευράς κυβέρνησης, η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου το 1978 απαίτησε όλοι οι δικαιούχοι να υποβάλλουν σε όλους τους εν δυνάμει δικαιούχους ένα έγγραφο αποκαλούμενο Εγκύκλιος Ενιαίας Πρότασης Δικαιόχρησης (Uniform Offering Circular ή UFOC), προτού λάβουν χρήματα. Σκοπός της UFOC είναι να παρέχει επαρκείς πληροφορίες ώστε να βοηθήσει τον υποψήφιο δικαιούχο να πάρει τη σωστή απόφαση. Επίσης με το πέρασμα του χρόνου οι κανονισμοί των καταστημάτων franchise έγιναν μέρος του Ευρωπαϊκού Εθνικού Δικαίου.

Παράγοντες όπως, η μετακίνηση της οικονομίας από την παραγωγή στις υπηρεσίες, τα επιτεύγματα της τεχνολογίας και η είσοδος των γυναικών στον εργασιακό χώρο, συνέβαλαν στην επιτάχυνση του μοντέλου των προσωπικών επιχειρήσεων. Κατά τη δεκαετία του 1980, άρχισε μια περίοδος ραγδαίας ανάπτυξης του θεσμού της δικαιόχρησης. Το 1980, γύρω στις 1600 επιχειρήσεις λειτουργούσαν με τη μέθοδο αυτή ενώ το 2000 ο αριθμός είχε τριπλασιαστεί!

Εντούτοις, η δικαιόχρηση εξακολουθεί να εμφανίζει διακυμάνσεις, οι οποίες είναι αποτέλεσμα των ουσιαστικών μεταβολών που επηρεάζουν την εξέλιξη της, όπως π.χ. δημογραφικές, κοινωνικές, πολιτικές και τεχνολογικές μεταβολές. Το επιχείρημα που συνήθως προβάλλεται υπέρ της δικαιόχρησης είναι ότι το μέλλον ανήκει στα συστήματα που παρέχουν στους λήπτες ολοκληρωμένα πλαίσια λειτουργίας, ενώ τα παραδοσιακά συστήματα θα περιοριστούν σε ένα σχήμα αδειοδότησης εμπορίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Κριτήρια κατηγοριοποίησης:

Όσον αφορά τις μορφές της δικαιόχρησης ακολουθούνται διαφορετικοί τρόποι κατηγοριοποίησης των διάφορων τύπων της δικαιόχρησης. Ωστόσο, οι γνώμες σε γενικές γραμμές συγκλίνουν και δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές.

1. Μια πρώτη κατηγοριοποίηση του συστήματος δικαιόχρησης, είναι με βάση **τον τομέα της ασκούμενης δραστηριότητας**. Με βάση αυτό το κριτήριο διακρίνουμε το Franchising Διανομής ή Προϊόντων, το Franchising Υπηρεσιών, το Franchising Παραγωγής ή Βιομηχανικό Franchising και το Μεικτό Franchising.

2. Μια δεύτερη κατηγοριοποίηση είναι με βάση **τον τρόπο της επιχειρηματικής συνεργασίας μεταξύ των μερών της σύμβασης franchising**. Με βάση αυτό το κριτήριο διακρίνουμε το Χρηματοδοτικό ή Διαχειριστικό Franchising, το Μερικό Franchising, το Συνεταιριστικό Franchising, το Franchising Συνδουρασιμού, το Franchising Μετατροπής, το Πολλαπλό Franchising και το Franchising Περισσότερων Επωνυμιών ή Σημάτων.

3. Μια τρίτη κατηγοριοποίηση γίνεται με τον **τρόπο ενσωμάτωσης των δικαιοδόχων** στο σύστημα, το βαθμό του ελέγχου που ασκεί ο δικαιοπάροχος στους δικαιοδόχους του δικτύου franchising καθώς και το μέγεθος της εξάρτησης των δικαιοδόχων από αυτόν. Το συγκεκριμένο κριτήριο, βάση του οποίου διακρίνουμε το Franchising Υπαγωγής και το Franchising Ισοτιμίας ή Ισότιμης Συνεργασίας, αποτελεί χρήσιμο εργαλείο όσον αφορά τη νομική άποψη της σύμβασης της δικαιόχρησης.

Επίσης πρέπει να επισημάνουμε ότι τα τρία αυτά κριτήρια δεν είναι αλληλοαποκλειόμενα. Μπορεί για παράδειγμα μια επιχείρηση να εμπίπτει σε δύο κριτήρια.

2.1. ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ 1^{ου} ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

Βάσει της πρώτης κατηγοριοποίησης του συστήματος δικαιόχρησης, τον τομέα της ασκούμενης δραστηριότητας διακρίνονται οι ακόλουθες μορφές δικαιόχρησης:

- **Franchising Διανομής ή Προϊόντων:** στο franchising Διανομής ο δικαιοδόχος εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise του δικαιοπαρόχου για να πουλήσει μέσα από το κατάστημα του που είναι μέρος του δικτύου του δικαιοπαρόχου λιανικά στο καταναλωτικό κοινό τα προϊόντα που περιλαμβάνονται στη σύμβαση της δικαιόχρησης. Σε αυτό το πλαίσιο, το κατάστημα φέρει το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπαρόχου, ο οποίος συνήθως είναι παραγωγός ή μεγαλέμπορος. Το Franchising Διανομής είναι η πιο συνηθισμένη μορφή της δικαιόχρησης. Ανάλογα με την ιδιότητα του δικαιοδόχου αλλά και την πηγή προέλευσης των προϊόντων διακρίνεται σε δυο υποκατηγορίες.
- **Franchising του Παραγωγού-Δικαιοπαρόχου:** σε αυτή την περίπτωση ο δικαιοδόχος πουλά τα προϊόντα που κατασκευάζει ο ίδιος ο δικαιοπαρόχος, εφόσον ο δεύτερος έχει δημιουργήσει ένα τέτοιο δίκτυο ώστε να μπορεί να διαθέτει εύκολα, γρήγορα και ελεγχόμενα τα προϊόντα του στην αγορά. Τέτοιες επιχειρήσεις στη χώρα μας είναι τα παγωτά Δωδώνη, η Neoset, Anna Riska, Caravan, Yves Rocher, Benetton, Stefanel κ.α.
- **Franchising του Διανομέα-Δικαιοπαρόχου:** σε αυτή τη περίπτωση ο δικαιοπαρόχος προμηθεύει τους δικαιοδόχους με προϊόντα τα οποία ή τα επιλέγει ο ίδιος και έπειτα αναθέτει σε τρίτους παραγωγούς να τα κατασκευάσουν για λογαριασμό του σύμφωνα με τις δικές του προδιαγραφές, ή τα προμηθεύει ο ίδιος απευθείας από τον παραγωγό με βάση μια ιδιαίτερη εμπορική συμφωνία που έχει κάνει μαζί του, ή ορίζει συγκεκριμένους τρίτους προμηθευτές από τους οποίους οι δικαιοδόχοι αγοράζουν τα προς πώληση προϊόντα¹. Η συγκεκριμένη αυτή μορφή είναι η πιο διαδεδομένη διεθνώς και ο δικαιοπαρόχος είναι στην

¹ Δ. Κωστάκης, Franchising: Νομική και επιχειρηματική διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη, Σελ. 41

ουσία ένας χονδρέμπορος ο οποίος διαθέτει τα προϊόντα του στην αγορά χρησιμοποιώντας το δικό του δίκτυο δικαιόχρησης. Τέτοιες επιχειρήσεις στην χώρα μας είναι τα Goody's, McDonald's, Omnishop, Follie-Follie κ.α.

- **Συνδυασμός των δυο υποκατηγοριών:** στην περίπτωση που υπάρχει συνδυασμός των δυο προηγούμενων υποκατηγοριών ο δικαιοπάροχος μπορεί να προμηθεύει τους δικαιοδόχους τόσο με προϊόντα της δικής του παραγωγής όσο και με προϊόντα τρίτων. Τέτοιες επιχειρήσεις στην χώρα μας είναι η Νότα, η Ρεζέρβα κ.α.

- **Franchising Υπηρεσιών:** Στο franchising Υπηρεσιών ο δικαιοδόχος εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise του δικαιοπαρόχου για την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνονται στη σύμβαση της δικαιόχρησης και παρέχονται στους τελικούς χρήστες μέσα στο κατάστημα ή στο γραφείο του δικαιοδόχου, το οποίο είναι μέρος του δικτύου του δικαιοπαρόχου². Σε αυτή τη περίπτωση ακολουθείται πιστά η σχετική μέθοδος του δικαιοπαρόχου και το κατάστημα φέρει το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπαρόχου. Τέτοιες επιχειρήσεις στη χώρα μας είναι τα ξενοδοχεία υψηλού επιπέδου όπως το Hilton, Holiday Inn, Novotel, Sheraton, οι εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων όπως η Budget, Hertz, Avis, τα φροντιστήρια ξένων γλωσσών όπως η Ευρωγνώση, Futurkids κ.α. Το κλειδί αυτής της μορφής δικαιόχρησης είναι η τεχνογνωσία, η οποία παίζει πολύ πιο σημαντικό ρόλο απ'ο,τι στο Franchising Διανομής. Επίσης υπάρχει η δυνατότητα οι υπηρεσίες να παρέχονται και εκτός καταστήματος οπότε αναφερόμαστε στο Κινητό Franchising.

- **Franchising Παραγωγής ή Βιομηχανικό Franchising:** Σε αυτήν την κατηγορία δικαιόχρησης ο δικαιοδόχος εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise του δικαιοπαρόχου για να παράγει ή να μεταποιήσει ο ίδιος, σύμφωνα με τις υποδείξεις του δικαιοπαρόχου, προϊόντα τα οποία πουλά με το εμπορικό σήμα του δικαιοπαρόχου. Σε αυτή την περίπτωση η άδεια

² Α. Γεωργιάδης, ο.π. σελ. 199

χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου από τον δικαιούχο έχει να κάνει κυρίως με την παραγωγή ή τη μεταποίηση και όχι με την διανομή ενός προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα ο δικαιούχος και ο δικαιόχρητος είναι και οι δύο παραγωγοί, και στην περίπτωση της μεταποίησης ο δικαιόχρητος είναι χονδρέμπορος. Αυτός ο τύπος δικαιόχρησης ορίστηκε από το Δικαστήριο Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (ΔΕΚ) κατά την εκδίκαση της υπόθεσης Pronuptia³ και η σχετική σύμβαση περιλαμβάνει συνήθως ρήτρες μεταφοράς και τεχνολογίας, άδειων εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας και σήματος παροχής πρώτων υλών. Η δικαιόχρηση αυτής της κατηγορίας προτιμάται συνήθως γιατί ο δικαιούχος αποφεύγει (όσο είναι δυνατόν) το κόστος της μεταφοράς των προϊόντων του στο τόπο της τελικής διάθεσης (π.χ. έξοδα μεταφοράς) χωρίς να αλλοιωθεί το προϊόν. Αποφεύγει, επίσης, την πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων που θα ήταν αναγκαίες για την εγκατάσταση μονάδων παραγωγής ή μεταποίησης των προϊόντων του σε πολλές διαφορετικές χώρες και ιδιαίτερα σε περιοχές που θα ήταν δύσκολο να εγκατασταθεί. Χαρακτηριστικά παραδείγματα Franchising Παραγωγής μπορούν να θεωρηθούν οι περιπτώσεις εμφιάλωσης και πώλησης μη αλκοολούχων ποτών, όπως Coca-Cola, Pepsi-Cola, Seven-Up, Schweppes, Yorlait κλπ.

- **Μεικτό Franchising:** Στο Μεικτό Franchising γίνεται συνδυασμός του Franchising Διανομής και του Franchising Υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, μέσα στο ίδιο δίκτυο η σχετική συμφωνία αφορά την πώληση προϊόντων με την παροχή σχετικών υπηρεσιών, π.χ. η πώληση καλλυντικών μαζί με την παροχή των υπηρεσιών του αισθητικού, η διδασκαλία ξένων γλωσσών μαζί με την πώληση βιβλίων και οπτικοακουστικών μέσων. Τέτοιες επιχειρήσεις στη χώρα μας είναι η Pizza Hut, Haagen Dazs Café, Hondos Center, Mark Aalen, Γερμανός κ.α.

Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί πως δεν μπορεί πάντα η πώληση προϊόντων να διαχωριστεί από την παροχή της υπηρεσίας και πως ενδέχεται να εμφανιστούν μεικτές

³ Βλ. απόφαση της 28/1/1986, υπόθ. 161/84, Συλλ. Νομολ. 1986, σελ.353

μορφές που συγκεντρώνουν στοιχεία όλων των παραπάνω μορφών δικαιόχρησης, δηλαδή Διανομής-Υπηρεσιών-Παραγωγής. Τέτοιες επιχειρήσεις έχουν να κάνουν συνήθως με το τομέα της γαστρονομίας.

2.2. ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ 2^{ου} ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

Βάσει της δεύτερης κατηγοριοποίησης του συστήματος δικαιόχρησης, τον τρόπο της επιχειρηματικής συνεργασίας μεταξύ των μερών της σύμβασης, το franchising διακρίνεται στις ακόλουθες μορφές:

- **Χρηματοδοτικό ή Διαχειριστικό Franchising:** Στο Χρηματοδοτικό ή Διαχειριστικό Franchising ο δικαιούχος είναι ο κεφαλαιούχος ο οποίος χρηματοδοτεί το δικαιούχο και του αναθέτει εξ ολοκλήρου τη διαχείριση μιας συγκεκριμένης επιχείρησης franchising του δικτύου. Αυτός ο τύπος δικαιόχρησης συναντάται στον ξενοδοχειακό τομέα και αποτελεί μορφή ενός χρηματοδοτικού προϊόντος που έχει πλεονέκτημα τόσο για τον δικαιούχο όσο και για τον δικαιούχο. Ο δικαιούχος έχει την δυνατότητα ως κεφαλαιούχος να επενδύσει στον τομέα της δικαιόχρησης και να εισέλθει σε αυτό το επιχειρηματικό περιβάλλον, χωρίς όμως να ασχοληθεί με την διαχείριση. Επίσης, ο επενδυτής μπορεί να είναι ιδιοκτήτης κάποιου συγκεκριμένου καταστήματος ενός δικτύου του οποίου τη διαχείριση του οποίου τη διαχείριση την αναθέτει σε κάποιον τρίτο. Ακόμη, μπορεί να είναι και ο δικαιούχος που αναθέτει την διαχείριση σε κάποιον υπάλληλο είτε δικό του είτε δικαιούχο. Από την άλλη μεριά, ο δικαιούχος έχει την ευκαιρία να αναλάβει τη διαχείριση μιας επιχείρησης και να γίνει μέλος ενός δικτύου δικαιόχρησης, χωρίς όμως να διαθέτει τα απαραίτητα κεφάλαια. Σημαντικό μειονέκτημα αυτού του τύπου franchising είναι το γεγονός ότι η επιτυχία του εξαρτάται εξ ολοκλήρου από τις διαχειριστικές ικανότητες του δικαιούχου ή κάποιου τρίτου

προσώπου. Στη χώρα μας ορισμένα καταστήματα της αλυσίδας Roma Pizza λειτουργούν καταυτό τον τρόπο.

- **Μερικό Franchising ή Franchising Corner ή Stand:** Στο Μερικό Franchising ο δικαιούχος χρησιμοποιεί ένα συγκεκριμένο χώρο κάποιου καταστήματος ενός τρίτου προσώπου, το οποίο κατάστημα δεν ανήκει σε κανένα δίκτυο franchising, για την διάθεση μέσα από αυτό των προϊόντων της επιχείρησης του franchising σύμφωνα με την δική του μέθοδο πωλήσεων. Στο εν λόγω κατάστημα παραχωρούνται ιδιαίτεροι χώροι, βάση κάποιας συγκεκριμένης συμφωνίας μεταξύ του ιδιοκτήτη και των διαφόρων δικαιούχων, σε ποικίλες επιχειρήσεις franchising για την πώληση των προϊόντων τους. Πρόκειται για την τεχνική “shop in a shop”. Τέτοιες επιχειρήσεις στη χώρα μας είναι ο Λαμπρόπουλος, ο Fokas, όπως παλιότερα το Μινιόν.

- **Συνεταιριστικό Franchising:** Στο Συνεταιριστικό Franchising ο δικαιούχος συμμετέχει με ένα ποσοστό συνήθως 50% στο κεφάλαιο των επιχειρήσεων των δικαιούχων του. Στις ΗΠΑ υπάρχει και η περίπτωση της ταυτόχρονης συμμετοχής των δικαιούχων στο κεφάλαιο της επιχείρησης του δικαιούχου⁴. Σε αυτόν τον τύπο ο δικαιούχος έχει την δυνατότητα να ελέγχει αποτελεσματικότερα τους δικαιούχους του ενώ όμως αναμιγνύεται ενεργά στη διαχείριση των επιχειρήσεων του δικαιούχου, πράγμα που εγκυμονεί πολλούς κινδύνους. Με άλλα λόγια, ο δικαιούχος μπορεί να είναι ταυτόχρονα και ο δικαιούχος εφόσον έχει την ιδιότητα του συνταίρου της επιχείρησης η οποία λειτουργεί κάτω από το συγκεκριμένο σύστημα του δικτύου. Σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι εύλογο γιατί αυτή η μορφή της δικαιόχρησης θεωρείται ανορθόδοξη και γιατί μπορεί να οδηγήσει ευκολότερα σε συγκρούσεις επιχειρηματικών συμφερόντων. Στην Ελλάδα, μερικά από τα καταστήματα ενδυμάτων Sarah Lawrence και Κοστέτσος λειτουργούν με το Συνεταιριστικό Franchising.

⁴ Σουφλερός Η., «Οι συμβάσεις franchising στο ελληνικό δίκαιο και στο κοινοτικό δίκαιο του ανταγωνισμού», εκδόσεις Σάκκουλα, σελ. 57

- **Franchising Συνδυασμού (Combination Franchising):** Στο Franchising Συνδυασμού δυο, τρεις ή περισσότεροι δικαιοπάροχοι αποφασίζουν να συνεργαστούν συστεγαζόμενοι σε έναν ενιαίο χώρο διαθέτοντας τα προϊόντα ή παρέχοντας ο καθένας τις δικές του υπηρεσίες μέσα από αυτόν. Με αυτόν τον τρόπο μειώνονται τα λειτουργικά έξοδα εφόσον από οικονομικής άποψης δεν υπάρχει το κεφάλαιο για να εγκατασταθεί ο καθένας ξεχωριστά σε κάποιο μεμονωμένο κατάστημα. Αυτή η μορφή δικαιόχρησης παρουσιάζει τις παρακάτω δυνατότητες. Πρώτον, υπάρχει η περίπτωση ένα κατάστημα να ανήκει ήδη σε κάποιον άλλο δικαιοπάροχο και αυτός να εκμισθώνει κάποιο ή κάποια καταστήματα του σε άλλους δικαιοπαρόχους. Εκτός αυτού, μπορούν οι δικαιοδόχοι διαφορετικών δικτύων να συνεργαστούν μεταξύ τους και εφόσον συστεγάζονται σε έναν ενιαίο χώρο να συναποφασίσουν τον τρόπο εμφάνισης και λειτουργίας των επιχειρήσεών τους. Αναμενόμενο είναι και σε αυτό το τύπο δικαιόχρησης να παρουσιαστούν προβλήματα στη συνεργασία των μελών αφού, όπως αναφέρθηκε, εκτός των άλλων βρίσκονται κάτω από την ίδια στέγη. Στην χώρα μας τέτοιες επιχειρήσεις είναι τα συγκροτήματα Olympic Plaza που συναντάμε σε κομβικά σημεία της εθνικής οδού όπου συστεγάζονται συγκεκριμένες αλυσίδες εστιατορίων όπως La Pasteria, Everest κλπ.
- **Franchising Μετατροπής (Conversion Franchising):** Στο Franchising Μετατροπής ο δικαιοδόχος λειτουργεί ήδη πριν την ένταξη του στο δίκτυο, τη δική του επιχείρηση της οποίας το αντικείμενο είναι όμοιο με αυτό της επιχείρησης franchising του δικαιοπαρόχου. Ο δικαιοδόχος προβαίνει σε μια τέτοια ενέργεια πιστεύοντας ότι θα μεγιστοποιήσει τα κέρδη του και θα αντιμετωπίσει επιτυχώς τον ανταγωνισμό κάποιου άλλου καταστήματος που θα ανοίξει στην περιοχή του ως μέλος του δικτύου αν ο ίδιος δεν το κάνει. Τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζονται σε αυτή την μορφή δικαιόχρησης είναι τα εξής: Πρώτον, η δυσκολία στο να πείσει ο δικαιοπάροχος τον δικαιοδόχο ότι πρέπει ενδεχομένως να

εγκαταλείπει ορισμένες από τις δικές του μεθόδους λειτουργίας της επιχείρησης και να προσαρμοστεί σε αυτές που ενδείκνυνται από το πακέτο franchising. Δεύτερο πρόβλημα που συναντάται είναι η δυσκολία του να αποδειχθεί ο δικαιοδόχος τη συνήθη ρήτρα περί μη ανταγωνισμού μετά τη λύση της σύμβασης. Αυτό σημαίνει ότι ο δικαιοδόχος θα πρέπει να αποδεχθεί πως δεν θα λειτουργήσει το κατάστημα του και δεν θα ασκήσει την επαγγελματική δραστηριότητα που ασκούσε πριν ενταχθεί στο δίκτυο, για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μετά την λύση της συνεργασίας franchising. Στη χώρα μας χαρακτηριστική περίπτωση τέτοιας επιχείρησης είναι το δίκτυο ξένων γλωσσών “Scholars” τα περισσότερα μέλη του οποίου είχαν πριν την ένταξη τους στο δίκτυο τα δικά τους ξένα κέντρα γλωσσών.

- **Πολλαπλό Franchising (Multiple Franchise Units):** Στο Πολλαπλό Franchising όταν ένας δικαιοδόχος έχει επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα μέσα στους κόλπους του δικτύου της δικαιόχρησης ενδέχεται ο δικαιοπάροχος να του δώσει την άδεια να ανοίξει και να λειτουργήσει και άλλα καταστήματα είτε στην ίδια περιοχή με το αρχικό είτε στην άλλη. Τα πλεονεκτήματα για τα δίκτυα που παρουσιάζονται με αυτή τη μορφή είναι ότι υπάρχει μεγάλη συνοχή, εύκολη και αποδοτικότερη μεταβίβαση της τεχνογνωσίας και για τον δικαιοδόχο, αύξηση του επιχειρηματικού ενδιαφέροντος καθώς και επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Ωστόσο, τα μειονεκτήματα για τον δικαιοπάροχο είναι ότι δημιουργούνται αναπόφευκτα μέσα στο δίκτυο αρκετοί πολύ ισχυροί δικαιοδόχοι, οι οποίοι αφενός μεν δεν ελέγχονται εύκολα, αφετέρου δε, εάν έστω και ένας από αυτούς αποσκιρτήσει, θα δημιουργηθούν σοβαρότατα προβλήματα σε ολόκληρο το δίκτυο. Αυτή η πρακτική εφαρμόζεται στην χώρα μας στο δίκτυο Γερμανός.

- **Franchising Περισσότερων Επωνυμιών ή Σημάτων (Co-Branding Franchising):** Στο Franchising Περισσότερων Επωνυμιών ή Σημάτων ένας δικαιοδόχος ανήκει ταυτόχρονα σε περισσότερα από ένα δίκτυα franchising, έχοντας συνάψει σχετικές συμβάσεις με

περισσότερους δικαιοπάροχους, με αποτέλεσμα να διαθέτει προϊόντα ή/και να παρέχει υπηρεσίες διαφορετικών επωνυμιών και εμπορικών σημάτων κάτω από την ίδια επαγγελματική στέγη. Το κύριο πλεονέκτημα αυτής της μορφής είναι η προσέλκυση περισσότερης πελατείας καθώς και η επίτευξη οικονομιών κλίμακας στα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης του δικαιοδόχου. Ένα από τα σοβαρότερα μειονεκτήματα αυτής της μορφής δικαιόχρησης αφορούν κατά κύριο λόγο το δικαιοπάροχο και είναι το γεγονός ότι δεν είναι εύκολο να κρατήσει υπό τον έλεγχο του το δικαιοδόχο ο οποίος ενδέχεται να μην τηρήσει τις προβλεπόμενες προδιαγραφές λειτουργίας της επιχείρησης. Το κατάστημα “Factory Outlet” λειτουργεί κατά αυτό τον τρόπο στη χώρα μας.

2.3. ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ 3ου ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

Βάσει της τρίτης κατηγοριοποίησης της δικαιόχρησης, τον τρόπο ενσωμάτωσης των δικαιοδόχων στο σύστημα, δηλαδή τον βαθμό του ελέγχου που ασκεί ο δικαιοπάροχος στους δικαιοδόχους του δικτύου καθώς και το μέγεθος της εξάρτησης των δικαιοδόχων από αυτόν, το σύστημα της δικαιόχρησης διακρίνεται σε ακόλουθες μορφές:

- **Franchising Υπαγωγής:** Στο Franchising Υπαγωγής οι δικαιοδόχοι του δικτύου υπάγονται στον άμεσο έλεγχο του δικαιοπαρόχου. Ο δικαιοπάροχος είναι ο «εγκέφαλος» ή αλλιώς ο δημιουργός του δικτύου που όχι μόνο καθοδηγεί τους δικαιοδόχους αλλά και χαράσσει την γενικότερη επιχειρηματική πολιτική του δικτύου. Με άλλα λόγια, ο δικαιοπάροχος κατέχει την κυρίαρχη θέση ενώ οι δικαιοδόχοι δεν είναι παρά εκτελεστικά όργανα. Συνεπώς σε αυτή τη μορφή δικαιόχρησης αποθαρρύνεται από το δικαιοπάροχο κάθε είδους σχέση μεταξύ των δικαιοδόχων, διότι υπάρχει φόβος σύναψης συμμαχιών που είναι δυνατό να προκαλέσουν προβλήματα στο δίκτυο. Δημιουργείται, δηλαδή μια ακτινωτή σχέση

με κεντρικό σημείο τον δικαιοπάρχο, χωρίς καμιά σύνδεση των δικαιοδόχων μεταξύ τους.

Αυτός ο τύπος αποτελεί την πιο διαδεδομένη μορφή franchising. Ελληνικά δίκτυα που εντάσσονται σε αυτή τη κατηγορία είναι η αλυσίδα γρήγορου φαγητού “Goody’s”, «Γρηγόρης» κ.α.

- **Franchising Ισοτιμίας ή Ισότιμης Συνεργασίας:** Στο Franchising Ισοτιμίας δεσπόζει η αρχή της ισότιμης συνεργασίας μεταξύ του δικαιοπάρχου και των δικαιοδόχων. Τα χαρακτηριστικά αυτής της μορφής είναι εντελώς αντίθετα με αυτά του Franchising Υπαγωγής και επομένως υπάρχει μια συνεταιριστική-συμμετοχική συνεργασία που στηρίζεται στην αλληλοβοήθεια και στη συναδελφικότητα. Ο δικαιοπάρχος και ο δικαιοδόχος συναποφασίζουν για όλα τα θέματα που αφορούν τη λειτουργία και την ανάπτυξη του δικτύου και συνεργάζονται στενά όσον αφορά σε θέματα εκπαίδευσης, ανταλλαγής προσωπικού, εξυπηρέτησης πελατών για λογαριασμό άλλου δικαιοδόχου κ.α. Στόχος όλων των παραπάνω είναι από κοινού επίτευξη της προαγωγής και της επιτυχίας του συστήματος. Στη χώρα μας αυτός ο τύπος είναι ελάχιστα διαδεδομένος, ωστόσο, ένα δίκτυο που λειτουργεί κατά αυτό τον τρόπο είναι το κέντρο ξένων γλωσσών “Scholars”.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΙ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΤΗΣ

ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Η συνεχής εξέλιξη της οικονομίας δημιουργεί αυτή καθεαυτή νέες σχέσεις δικαίου και αμοιβαίες υποχρεώσεις που η νομοθεσία καλείται να κωδικοποιήσει. Κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα εμφανές στις συνεχώς ανανεωνόμενες μορφές των σύγχρονων σχέσεων μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου. Ο ταχύς ρυθμός ανάπτυξης της δικαιόχρησης ως σύγχρονου εργαλείου επιχειρηματικών συναλλαγών ανάγκασε διεθνείς οργανισμούς⁵ να ασχοληθούν συστηματικά με το σύστημα δικαιόχρησης με σκοπό να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός γενικού νομοθετικού πλαισίου.

Μέσα στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, αλλά και της παγκόσμιας αγοράς, οι επιμέρους νομοθετικές ρυθμίσεις των χωρών, σε συνδυασμό με τις διαφορετικές τοπικές συνθήκες συντέλεσαν στην επιβράδυνση των διαδικασιών λειτουργίας νομοθετικών πλαισίων για τη δικαιόχρηση. Η διαμόρφωση ενός κατάλληλου νομικού πλαισίου κρατικής εποπτείας προς την κατεύθυνση της διαφάνειας και της δημοσιότητας, προϋποθέτει την διατύπωση ενός ακριβούς νομικού ορισμού της δικαιόχρησης. Αυτό αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου στη συνέχεια, να επιτύχουμε τον ακριβή καθορισμό των απαιτούμενων στοιχείων δημοσιότητας, την πρόβλεψη αποτελεσματικών νομικών κυρώσεων για την περίπτωση μη τήρησης ή καταστρατήγησης των όρων δημοσιότητας, την παροχή κινήτρων προς όσους «συμμορφώνονται» με τους όρους δημοσιότητας, την μέριμνα προς αποφυγή τεχνητών φραγμών στο εμπόριο και στις διεθνείς συναλλαγές και τέλος, τη μεθόδευση των διαδικασιών προκειμένου τα στοιχεία δημοσιότητας να μην αποκαλύπτουν απόρρητα

⁵ Όπως ο ΟΟΣΑ, ο WIPO (World Intellectual Property Organization), η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ILO), το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο.

στοιχεία που αποτελούν βιομηχανική ιδιοκτησία των δικαιοπάροχων προς τους ανταγωνιστές τους.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, ως ηγέτιδα χώρα των συστημάτων δικαιόχρησης, έχει μελετηθεί, θεσπιστεί και εφαρμοστεί ειδικό νομοθετικό πλαίσιο για τον θεσμό. Η αμερικάνικη νομοθεσία αφιερώνει το μεγαλύτερο μέρος της στην προστασία του υποψήφιου δικαιοδόχου προκειμένου να μειωθεί ο κίνδυνος που προέρχεται από την πώληση ενός συστήματος δικαιόχρησης που δεν είναι δοκιμασμένο στην αγορά. Αν αποτύχει να επιφέρει τη προστασία αυτή, τότε το αποτέλεσμα θα ήταν ορισμένοι αποτελεσματικοί δικαιοπάροχοι να εισπράττουν υψηλά χρηματικά ποσά για το δικαίωμα εισόδου σε ένα μη δοκιμασμένο περιβάλλον και εν συνεχεία να αδυνατούν ως προς την παροχή υποστήριξης του συστήματος, παρασύροντας το σύνολο των φορέων αυτών σε οικονομική καταστροφή και δημιουργώντας μη ικανοποιημένους καταναλωτές. Ακριβώς για τον λόγο αυτόν η αμερικάνικη νομοθεσία υποχρεώνει τον δικαιοπάροχο, από την πρώτη κιάλας συνάντησης, να αποκαλύψει όλες εκείνες τις πληροφορίες που θα επιτρέψουν στον υποψήφιο δικαιοδόχο να ασκήσει το δικαίωμα επιλογής του έχοντας πλήρη συνείδηση του σχετικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Η υποχρέωση αρχικής πληροφόρησης αναφέρεται στο σύνολο των δεδομένων που περιγράφουν τη φύση της επιχείρησης και διατυπώνονται σε γραπτό κείμενο. Συμπληρωματικές πληροφορίες οικονομικής φύσης είναι δυνατόν να παρασχεθούν διατυπωμένες στο πλαίσιο παράδοσης του αντίστοιχου οικονομικού φακέλου. Τέλος, απαραίτητη προϋπόθεση, είναι η παροχή στον υποψήφιο δικαιοδόχο υποδείγματος της σύμβασης που πρόκειται να υπογράψει εντός προκαθορισμένων χρονικών περιορισμών. Σε περίπτωση παραβίασης αυτών των υποχρεώσεων, η ειδική Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου (Federal Trade Commission) εγείρει αγωγή εναντίον των παραβατών-δικαιοπαρόχων, γεγονός που μπορεί να επισύρει ποινές για κάθε παράβαση.

Η Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης εκτιμώντας την οικονομική σημασία της δικαιόχρησης, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει αυτή η διεπιχειρησιακή συνεργασία για όλα τα μέλη που μετέχουν σε αυτή εξέδωσε στις 30 Νοεμβρίου 1998 τον κανονισμό που διέπει τη δικαιόχρηση.

Τα κυριότερα σημεία κανονισμού 4087/1998 της Επιτροπής, έχουν να κάνουν με τα παρακάτω πεδία:

- Παραχώρηση γεωγραφικής περιοχής
- Υποχρέωση μη ανταγωνισμού κατά την διάρκεια της σύμβασης
- Υποχρέωση μη ανταγωνισμού μετά τη λύση της σύμβασης
- Συμμετοχή στη διαφήμιση
- Υποχρέωση καταστήματος
- Αποκλειστική πώληση και προμήθεια προϊόντων δικαιοπαρόχου

Όσον αφορά την νομοθετική αντιμετώπιση του θεσμού στην Ελλάδα έχουμε να σημειώσουμε τα εξής: στο ελληνικό δίκαιο η σύμβαση της δικαιόχρησης δεν ρυθμίζεται από ειδικό νόμο. Η σχετική αμερικάνικη νομοθεσία θα πρέπει να επηρεάσει τις μελλοντικές νομοθετικές ρυθμίσεις στην χώρα μας. Κατά το ελληνικό δίκαιο, η μόνη προστασία που παρέχεται στον υπονήφιο δικαιοδόχο προέρχεται από τα άρθρα 197-198 του Αστικού Κώδικα προκειμένου να ρυθμιστούν ζητήματα σχετικά με την κατάρτιση, τις διάφορες φάσεις της εκτέλεσης και την λύση της αμφοτεροβαρούς ενοχικής σύμβασης της δικαιόχρησης. Εφαρμόστηκαν οι διατάξεις του κανονισμού 4087/1998 της Ευρωπαϊκής Ένωσης που κατά κανόνα αποτέλεσε τον συνταγματικό χάρτη των συμβάσεων δικαιόχρησης στον Ευρωπαϊκό χώρο. Επίσης εφαρμόστηκε ο Νόμος 2239/1994 «περί σημάτων» για την κατοχύρωση και την παραχώρηση χρήσης σήματος., Π.Δ. 219/1991 και Π.Δ. 249/1993 και «περί εμπορικών αντιπροσώπων» ο Νόμος 2121/1993 προκειμένου να προστατευτεί η πνευματική ιδιοκτησία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ

ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

4.1. ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η δικαιόχρηση, αν και σχετικά πρόσφατο μοντέλο επιχειρηματικής ανάπτυξης μπορεί να οδηγήσει μία επιχείρηση στην έξοδο από την κρίση. Έχοντας ως αφετηρία το τρίπτυχο που καθορίζει ένα σύστημα της δικαιόχρησης, δηλαδή ένα ισχυρό «σήμα», τη δοκιμασμένη λειτουργία του και τη συνεχή υποστήριξη προς τον δικαιοδόχο, ένας επιχειρηματίας μπορεί να βρει τη σωστή επιχειρηματική δομή και τη βάση της στρατηγικής του.

Οι συνεργάτες-δικαιοδόχοι αποτελούν το σημαντικότερο στοιχείο ενός δικτύου. Οι δικαιοπάροχοι βρίσκονται σε διαρκή αναζήτηση τους και οι ίδιοι μπροστά σε πλήθος προτάσεων και παροχές για την ένταξη σε κάποια μελέτη. Η δικαιόχρηση φαίνεται να είναι ένα επικερδές μοντέλο επιχειρηματικής έναρξης, ιδιαίτερα σε περιόδους που δεν ευνοούνται οι επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, καθώς συνεπάγεται σημαντικά πλεονεκτήματα τόσο για τους δικαιοδόχους όσο και για τους δικαιοπάροχους.

4.1.1. Τα οφέλη για τον δικαιοπάροχο

- Ο δότης επιτυγχάνει επέκταση του δικτύου διάθεσης των προϊόντων ή υπηρεσιών του με λιγότερα κεφάλαια από αυτά που θα απαιτούνταν, αν η διεύρυνση του δικτύου πωλήσεων γινόταν με την ίδρυση υποκαταστημάτων ή θυγατρικών επιχειρήσεων. Η δικαιόχρηση απαιτεί μικρότερο κεφάλαιο εκκίνησης και ανθρώπινους πόρους σε σύγκριση με ιδιόκτητες μονάδες ή κοινοπραξίες, διότι ο δικαιοδόχος αναλαμβάνει να καλύψει το κεφάλαιο κίνησης αλλά και το μεγαλύτερο τμήμα της αρχικής επένδυσης

- Με το όνομα Franchising ο δότης διευρύνει την επιχειρηματική δραστηριότητα του, απευθυνόμενος παράλληλα σε πολλές αγορές (περιοχές, συνοικίες, πόλεις), επιτυγχάνοντας έτσι την ουσιαστική διείσδυση του στην αγορά. Αυτό συνεπάγεται αύξηση του κύκλου εργασιών του, άρα και του όγκου των αγορών του, και κατά συνέπεια τη διαπραγματευτική του ισχύ έναντι των προμηθευτών του. Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι επιτυγχάνει χαμηλότερες τιμές λιανικής πώλησης και εκπτώσεις, αφού δεν μεσολαβεί κέρδος του χονδρεμπόρου, και άρα πιο ανταγωνιστικά προϊόντα έναντι των αντιπάλων του.

- Παράλληλα, ο δότης διατηρεί τη δυνατότητα εποπτείας και ελέγχου του δημιουργούμενου δικτύου καταστημάτων, έτσι ώστε να προλαμβάνεται ο κίνδυνος λανθασμένων αποφάσεων σε θέματα ζωτικής σημασίας από τα μέλη του συστήματος. Η δικαιόχρηση εξασφαλίζει ότι τα καταστήματα διαχειρίζονται από ικανούς επιχειρηματίες-manager σε τοπικό επίπεδο, διότι οι συνεργάτες αυτοί οδηγούνται από το κίνητρο της εμπορικής επιτυχίας⁶

- Ο δότης έχει εξασφαλισμένη, μέσω του δικτύου των καταστημάτων, τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις τάσεις και τις συνθήκες που επικρατούν στην κάθε περιοχή. Η οικειότητα του δικαιοδόχου με τις τοπικές συνθήκες αγοράς, το επιχειρηματικό περιβάλλον, το θεσμικό πλαίσιο και την κουλτούρα περιορίζει τον κίνδυνο που συνδέεται με επέκταση σε νέες απομακρυσμένες γεωγραφικές περιοχές. Έτσι, ο δότης έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει άμεσα τις ανάγκες των καταναλωτών και είναι σε θέση να χαράξει σωστή εμπορική πολιτική, βασισμένη στα δεδομένα της αγοράς.⁷

- Επειδή ο δότης χρησιμοποιεί πλουτοπαραγωγικούς πόρους εισφερόμενους από τους δικαιοδόχους τόσο με την μορφή χρηματικών κεφαλαίων όσο και του εργατικού δυναμικού τους, έχει την δυνατότητα να εκμεταλλευτεί γρηγορότερα οικονομίες κλίμακας. Αυτό

⁶ ICAP 2002, σελ. 26

⁷ Γεωργιάδης, σελ 197

προσφέρει στον δότη την δυνατότητα κατανομής του κόστους διαφήμισης και προώθησης με άμεσο όφελος στην ρευστότητα της επιχείρησης.

- Η γρήγορη δημιουργία επώνυμου δικτύου διανομής ενισχύει τη φήμη και το κύρος του δότη με συνέπεια την ταχεία βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά.

4.1.2. Τα οφέλη για τον δικαιοδόχο

- Ο λήπτης δημιουργεί μια σύγχρονη επιχειρηματική μονάδα χωρίς να ξοδεύει χρόνο και χρήμα για την έρευνα των θεμάτων που σχετίζονται με την κατασκευή, την οργάνωση και την λειτουργία της επιχείρησης του. Όλη αυτή η αναγκαία προεργασία έχει γίνει επί σειρά ετών από τον δικαιοπάροχο με ανάλογες δαπάνες και επιτυχημένη πρακτική εφαρμογή. Έτσι, ο λήπτης εξοικονομεί τις δαπάνες, οι οποίες θα απαιτούνταν για την αυτοδύναμη απόκτηση οργανωτικής υποδομής και τεχνογνωσίας

- Ο λήπτης απολαμβάνει το δικαίωμα εμπορικής εκμετάλλευσης του εμπορικού συστήματος, ονόματος λογότυπο ή άλλης μορφής εμπορικού συμβόλου του δότη. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ανεξάρτητων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου και ελαχιστοποιείται στην πράξη ο επιχειρηματικός κίνδυνος της επένδυσης.

- Η ένταξη του λήπτη σε ένα σύστημα δικαιόχρησης έχει κατά κανόνα ως συνέπεια τη βελτίωση της εικόνας φερεγγυότητας του στην αγορά, καθώς επωφελείται αμέσως από την εμπορική φήμη και πελατεία του. Αυτό συνεπάγεται για τον ίδιο θετικές επιπτώσεις τόσο στον χρηματοδοτικό όσο και στον εμπορικό τομέα.

- Ο λήπτης, παρά την ένταξη του στο σύστημα δικαιόχρησης, διατηρεί τη νομική και διαχειριστική ανεξαρτησία της επιχείρησης του. Μετέχει στο σύστημα ως ελεύθερος επιχειρηματίας και όχι ως στέλεχος της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου με σχέση

εξαρτημένης εργασίας⁸. Αυτό αποτελεί για τον λήπτη κίνητρο υψηλής παραγωγικότητας αλλά και του παρέχει τη δυνατότητα να αναπτύξει τις ατομικές του επιχειρηματικές αρετές.

- Κατά την διάρκεια της συνεργασίας δικαιόχρησης, ο λήπτης επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας σε πολλές κατηγορίες εξόδων, όπως για διαφήμιση και προώθηση, για μίσθωμα αποθήκης, για έξοδα διατήρησης αποθεμάτων, για σχεδιασμό και επιμέλεια προσθήκης, για ενημερωτικά ταξίδια ή επισκέψεις εκθέσεων.⁹

- Ο λήπτης απολαμβάνει τη δυνατότητα ευκολότερης χρηματοδότησης και με ευνοϊκότερους όρους, από ένα τραπεζικό σύστημα, λόγω της ένταξης του σε ένα επώνυμο σύστημα δικαιόχρησης.¹⁰

- Τέλος, ο δικαιοδόχος απολαμβάνει την συνεχή υποστήριξη από εξειδικευμένο προσωπικό των Κεντρικών Υπηρεσιών, όπως δικηγόρους, συμβούλους επιχειρήσεων κ.α.

4.2. ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η δικαιόχρηση αν και παρουσιάζει τα παραπάνω ελκυστικά πλεονεκτήματα τόσο για τον δικαιοπάροχο όσο και για τον δικαιοδόχο, δεν εγγυάται την απόλυτη επιτυχία. Ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω μειονεκτήματα.

4.2.1. Μειονεκτήματα για τον δικαιοπάροχο

- Ο δότης επιτυγχάνει μεν μέσω της δικαιόχρησης την ταχεία εξάπλωση του δικτύου του με μικρές σχετικά δαπάνες, στο πλεονέκτημα όμως αυτό σε ορισμένες περιπτώσεις αντιστοιχεί το μειονέκτημα ότι η συμμετοχή του δότη στα κέρδη από τις πωλήσεις είναι σημαντικά μικρότερη από ότι θα ήταν αν π.χ. είχε προτιμηθεί η ίδρυση υποκαταστημάτων

⁸ Νικολόπουλου Ρ. «Ναυτεμπορική», Φεβρουάριος 2002, σελ. 13

⁹ Οι δαπάνες αυτές περιορίζονται με τη δημιουργία συνεταιριστικού κεφαλαίου από τον δικαιοπάροχο, στο οποίο συμμετέχουν οι μονάδες του δικτύου (δικαιοδόχοι)

¹⁰ Βιλιώτης Χ., «Πρακτικόν Εγχειρίδιον Franchise», Εκδότης «Λογοθέτης», Αθήνα 2001, σελ. 46

- Η επιλογή μελών του συστήματος από τον δότη αποτελεί μία δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία, αφού η επιτυχής επιλογή του λήπτη είναι καθοριστική για την επιτυχία και την ανάπτυξη της συνεργασίας στη βάση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και της υψηλής παραγωγικότητας

- Ο δικαιούχος αναλαμβάνει επίσης έναν σημαντικό κίνδυνο, στην περίπτωση κατά την οποία ένας ή περισσότεροι δικαιούχοι καταγγείλουν μονομερώς την Σύμβαση Δικαιόχρησης και μάλιστα με δική του υπαιτιότητα. Το γεγονός αυτό αποτελεί σοβαρό μειονέκτημα, καθώς ο δικαιούχος δίνει στον δικαιούχο με την υπογραφή της Συμβάσεως και ένα σύνολο οργανικών και αλληλένδετων δικαιωμάτων όπως επίσης και εμπορικών μυστικών.¹¹

4.2.2. Μειονεκτήματα για τον δικαιούχο

- Η εμπορική και επαγγελματική επιτυχία του δικαιούχου εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ορθότητα και την επιτυχία της επιχειρηματικής πολιτικής που ασκεί ο δικαιούχος. Οι τυχόν λανθασμένες ή ατυχείς αποφάσεις που λαμβάνονται στο κέντρο του συστήματος μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις σε όλα τα μέλη που μετέχουν στη συνεργασία

- Επίσης μπορεί να θεωρηθεί ως μειονέκτημα από την πλευρά του λήπτη το γεγονός ότι δεν έχει την ελευθερία να καταρτίσει το δικό του σύστημα διοίκησης της επιχείρησης του και ότι έχει την υποχρέωση να ακολουθήσει τους κανόνες διοίκησης, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από το σύστημα δικαιόχρησης

- Τέλος, μπορεί να θεωρηθεί ως μειονέκτημα για τον λήπτη η πληρωμή εφάπαξ ποσού (entry fee), το οποίο μπορεί να επιβαρύνει σημαντικά το απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο που απαιτείται από τον δικαιούχο. Το ίδιο μπορεί να θεωρηθεί ότι συμβαίνει και με την

¹¹ Βιλλιώτης Χ., σελ 45

περίπτωση της πληρωμής συνεχών δικαιωμάτων, καθώς και διαφημιστικών συνεισφορών, που επιβαρύνουν την κερδοφορία όταν ό,τι επιτυγχάνει η αλυσίδα δεν αντισταθμίζει τις καταβολές.¹²

¹² «Πανόραμα Franchise 2003», σελ. 42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΣΩ ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η απόφαση λειτουργίας μέσω ιδιόκτητων ή μέσω franchised καταστημάτων επηρεάζεται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες και για την επιλογή αυτή έχουν αναπτυχθεί αρκετές διαφορετικές θεωρίες.

Αρνητικό στοιχείο προς την κατεύθυνση της ιδιοκτησίας καταστημάτων αποτελεί κάθε πλεονέκτημα που θα αποκτούσε ο δικαιούχος από την ύπαρξη ενός τοπικού ιδιοκτήτη, ο οποίος θα έδειχνε μεγαλύτερο ζήλο προς την ελαχιστοποίηση του μέσου κόστους ή τη μεγιστοποίηση του συνολικού κέρδους. Τέτοιου είδους πλεονεκτήματα προέρχονται από παράγοντες, όπως η αυξημένη παραγωγικότητα, που οφείλεται εν μέρει και στη συμμετοχή των μελών της οικογένειας του δικαιούχου, που εργάζονται πολλές ώρες με σχετικά χαμηλό οριακό κόστος, ο αποτελεσματικότερος έλεγχος, η ανάγκη ύπαρξης διαφορισμού στις τιμές και άλλα.

Ταυτόχρονα πολλές είναι και οι μεταβλητές που ενισχύουν την απόφαση της ανάπτυξης μέσω ιδιόκτητων καταστημάτων. Πιο αναλυτικά, η αυξημένη κινητικότητα των αγοραστών ή αλλιώς ο μικρός ο μικρός βαθμός επαναληψιμότητας των αγορών, αλλά και η ύπαρξη εμπειρίας και πόρων είναι παράγοντες που ευνοούν την απόφαση αυτή. Ορισμένες από τις θεωρίες αυτού του τύπου παρατίθεται συνοπτικά παρακάτω.

- **Resource Based-Incentives Theory**

Μία από τις πιο σημαντικές αποφάσεις που καλείται να λάβει κάθε επιχειρηματίας που στοχεύει στην ανάπτυξη της επιχείρησής του είναι αυτή της επιλογής του κατάλληλου μείγματος ιδιόκτητων και franchised καταστημάτων. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι βασικός

προσδιοριστικός παράγοντας της παραπάνω απόφασης είναι οι περιορισμοί των πρώτων υλών. Συγκεκριμένα, το γεγονός ότι οι εταιρίες τείνουν να αυξήσουν το ποσοστό των ιδιόκτητων καταστημάτων που λειτουργούν όταν περάσουν τα δεκαπέντε έτη λειτουργίας, καθώς και το ότι οι αλυσίδες franchising που είναι θυγατρικές μεγάλων εταιριών κατέχουν περισσότερα ιδιόκτητα καταστήματα σε σχέση με αυτά που είναι franchised συνηγορεί προς την άποψη ότι η αδυναμία ή η περιορισμένη πρόσβαση σε πρώτες ύλες ωθεί στην ανάπτυξη κυρίως μέσω της δικαιόχρησης και λιγότερο μέσω των ιδιόκτητων καταστημάτων.

Μία ακόμη θεωρία που προσπαθεί να ερμηνεύσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη σχετική απόφαση είναι αυτή των κινήτρων. Κατά τη θεωρία αυτή η ανάπτυξη μέσω του συστήματος δικαιόχρησης είναι προτιμότερη καθώς εντοπίζονται σημαντικές συνέργειες και οι υπεύθυνοι των καταστημάτων αυτών έχουν περισσότερα κίνητρα για να δουλέψουν προς την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των καταστημάτων τους σε σχέση με τους διευθυντές ιδιόκτητων καταστημάτων μιας μεγάλης αλυσίδας

- **Απόσταση, Φυσική Διασπορά**

Πολλές εξηγήσεις έχουν δοθεί σχετικά με την επιλογή του κατάλληλου ποσοστού ιδιόκτητων και franchised καταστημάτων και το μηχανισμό προσαρμογής του ποσοστού αυτού στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Μία από αυτές είναι ότι στην περίπτωση των ιδιόκτητων καταστημάτων προκύπτουν πολλά προβλήματα, παρακολούθηση και η καταστολή των οποίων κρίνεται ιδιαίτερα δαπανηρή για την επιχείρηση. Το συγκεκριμένο πρόβλημα, εντείνεται ακόμα περισσότερο όσο αυξάνεται η απόσταση της επιχείρησης και όσο μεγαλώνει η φυσική διασπορά τους. Όσο περισσότερο διασκορπισμένες είναι οι περιοχές εγκατάστασης των υποκαταστημάτων τόσο αυξάνεται το κόστος επίβλεψης των εργαζομένων και γενικότερα της λειτουργίας τους και συνεπώς θεωρείται πιο πιθανή η ανάπτυξη μέσω του συστήματος δικαιόχρησης.

- **Επαναλαμβανόμενες Πωλήσεις**

Η δικαιόχρηση λειτουργεί καλύτερα όταν το κόστος υποβάθμισης της ποιότητας καταλογίζεται στον αυτόνομο πωλητή και το υποκατάστημα το οποίο προκάλεσε αυτή την υποβάθμιση και όχι στην επωνυμία γενικότερα. Η παρατήρηση αυτή αναφέρεται στην ύπαρξη επαναλαμβανόμενων πωλήσεων. Πιο αναλυτικά, σε περιπτώσεις περιστασιακών αγοραστών (π.χ. fast food πάνω στις εθνικές οδούς) ένα franchised κατάστημα πολύ πιθανόν να αναλογιστεί το βραχυπρόθεσμο κέρδος μόνο του υπόψη καταστήματος με αποτέλεσμα να μην διστάσει να θυσιάσει στοιχεία της ποιότητας του προσφερόμενου προϊόντος, με αποτέλεσμα, να αυξηθεί το κέρδος αυτού αλλά και ταυτόχρονα να πληγεί η φήμη της εμπορικής επωνυμίας. Για το λόγο αυτό και καταστήματα που συναλλάσσονται με μη σταθερούς πελάτες προτιμάται να είναι ιδιόκτητα και όχι franchised

- **Τεχνολογικοί παράγοντες**

Σε εταιρικό επίπεδο, σημαντική είναι και η επίδραση των τεχνολογικών παραγόντων στην επιλογή του καλύτερου τρόπου ανάπτυξης. Αν το αντικείμενο, το προϊόν ή οι εργασίες της επιχείρησης είναι εντάσεως κεφαλαίου, η επίβλεψη των τοπικών καταστημάτων αποτελεί λιγότερο κρίσιμο παράγοντα και κατά συνέπεια η χρήση της δικαιόχρησης είναι περισσότερο ενδεικνυόμενη

- **Χρονική διάρκεια δραστηριοποίησης της εταιρίας**

Αλλά και η διάρκεια λειτουργίας είναι σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της απόφασης αυτής, έτσι, καθώς τα έτη από τη σύσταση της εταιρίας αυξάνονται, αυξάνεται η εμπειρία της επιχείρησης και η γνώση της για τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται, ταυτόχρονα, μειώνεται και η εξάρτηση της από τις οικονομικές διακυμάνσεις, με αποτέλεσμα οι δικαιιοπάροχοι να στρέφονται προς την ανάπτυξη ιδιόκτητων καταστημάτων ακόμα και στην επαναγορά franchised καταστημάτων

- **Θέματα επένδυσης-άσκησης πιέσεων**

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει αυτού του είδους την απόφαση είναι και η απαίτηση από μέρους των δικαιοπαρόχων για μεγάλες, δύσκολα ανακτήσιμες επενδύσεις, οι οποίες και σχετίζονται άμεσα με την μητρική επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή δημιουργούνται σημαντικές δεσμεύσεις του δικαιοδόχου και ισχυρή εξάρτηση από τον δικαιοπάροχο, η οποία συνήθως λειτουργεί ως μοχλός πίεσης του τελευταίου προς τον πρώτο, με αποτέλεσμα η ανάπτυξη μέσω της δικαιόχρησης να αποφεύγεται από επιχειρηματίες που επιθυμούν ανεξαρτησία και ελευθερία κινήσεων

- **Διατήρηση ποιότητας**

Ωστόσο, εξίσου σημαντική είναι και η ύπαρξη ενός τουλάχιστον ποσοστού ιδιόκτητων καταστημάτων παράλληλα με τα franchised καταστήματα, τουλάχιστον τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της αλυσίδας. Η ανάγκη αυτή γεννάται καθώς με τον τρόπο αυτόν εξασφαλίζεται ότι οι δικαιοπάροχοι θα έχουν άμεσο ενδιαφέρον για την διατήρηση της ποιότητας και του καλού ονόματος της μάρκας. Οι όποιες υποσχέσεις από την θυγατρική εταιρία για τη διαφύλαξη ενός ορισμένου επιπέδου ποιότητας θα ενισχύονται περισσότερο αφού και η ίδια θα έχει άμεσα χρηματοοικονομικά κίνητρα για να πράξει αναλόγως. Καθώς η θυγατρική αποκτά ένα καλό όνομα ένα καλό όνομα, η ανάγκη παρουσίας ιδιόκτητων καταστημάτων για τη διευκόλυνση της διατήρησης ενός ελάχιστου επιπέδου ποιότητας φθίνει.

- **Αδιαφορία**

Οι διευθυντές των ιδιόκτητων καταστημάτων συνήθως αμείβονται με βάση συγκεκριμένο μισθό, το γεγονός αυτό σημαίνει ότι δε φέρουν το σύνολο του κόστους της όποιας αδιαφορίας ή μη επαγγελματικής συμπεριφοράς τους. Ενώ αντίθετα, για τους υπεύθυνους των καταστημάτων που λειτουργούν με την μέθοδο της δικαιόχρησης, η αμοιβή

τους σχετίζεται άμεσα με την πορεία του συγκεκριμένου καταστήματος που ελέγχουν, με αποτέλεσμα το κόστος ή η ωφέλεια των πράξεων τους να κεφαλαιοποιείται αυτόματα. Η ουσιαστική αυτή διαφορά αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιλογή της σωστής κάθε φορά αναλογίας ιδιόκτητων και franchised καταστημάτων

- **Διαφορισμός των τιμών ή του παρεχόμενου προϊόντος**

Η ανάγκη διαφοροποίησης του τιμοκαταλόγου και των μη κυρίων, συνήθως, χαρακτηριστικών του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας ανάλογα με τον πελάτη, ωθεί σε αρκετές περιπτώσεις στην ανάπτυξη μέσω franchised καταστημάτων. Συχνότατα, μια τέτοιου είδους ανάγκη είναι εμφανής και γεννάται καθώς απαιτείται γνώση των τοπικών απαιτήσεων των αγοραστών, προσαρμογή σε αυτές και συμβολή του ντόπιου δυναμικού πωλήσεων. Τέτοια χαρακτηριστική περίπτωση είναι ο κλάδος των επιχειρήσεων παροχής συμβουλών και υποστήριξης σε επιχειρήσεις καθώς το αντικείμενο της εργασίας τους διαφέρει από χώρα σε χώρα πρωτίστως, καθώς αλλάζουν οι νομικές και οικονομικές συνθήκες αλλά και οι ανάγκες των πελατών τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΤΟΥ FRANCHISING

Εκτός από το σύστημα της δικαιόχρησης, υπάρχουν και άλλες μορφές συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ των αντισυμβαλλόμενων μερών, όπως είναι το licensing, η αντιπροσωπεία, η διαμεσολάβηση και η κλασική στη χώρα μας ανεξάρτητη επιχείρηση. Παρακάτω εξετάζονται συνοπτικά οι εναλλακτικές αυτές μορφές συνεργασίας, που έχουν εξαπλωθεί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια.

6.1. LICENSING.

Υπό αυτήν τη μορφή συνεργασίας, η εταιρεία («licensor») παρέχει στο συνεργάτη («licensee») το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το όνομα και το σήμα του πρώτου σε αντάλλαγμα με κάποια royalties επί των πωλήσεων. Συνήθως υπάρχουν λίγοι περιορισμοί όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης εκτός από τη διατήρηση μιας ποιοτικής εικόνας για τη μάρκα. Η συγκεκριμένη μέθοδος ανάπτυξης χρησιμοποιείται συνήθως όταν η μάρκα που αντιπροσωπεύεται είναι ιδιαίτερα γνωστή στο καταναλωτικό κοινό και απολαμβάνει σημαντική ζήτηση.

6.2. ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑ.

Αποτελεί μια συμφωνία μεταξύ δύο ανεξάρτητων επιχειρηματιών. Του παραγωγού/πωλητή και του μεταπωλητή/αντιπρόσωπου. Ο μεταπωλητής αγοράζει τα προϊόντα από τον προμηθευτή και τα μεταπουλά. Ο αντιπρόσωπος είναι υποχρεωμένος να διατηρεί ικανοποιητικό στοκ για την εξυπηρέτηση των πωλήσεων και να υιοθετεί την εικόνα που καθορίζει η εταιρεία-προμηθευτής. Ο αντιπρόσωπος μπορεί να αντιπροσωπεύει

περισσότερες από μία εταιρείες. Συνήθως λαμβάνει περιορισμένη υποστήριξη και εκπαίδευση από τον προμηθευτή.

6.3. ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ.

Με τη διαμεσολάβηση η εταιρεία εξουσιοδοτεί το συνεργάτη ώστε να αναλάβει τις πωλήσεις της εταιρείας σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Ο διαμεσολαβητής δεν αγοράζει το προϊόν από την εταιρεία, απλά βρίσκει πελάτες, οι οποίοι παραγγέλνουν και πληρώνουν κατ' ευθείαν την εταιρεία.

Οι διαχωριστικές γραμμές μεταξύ licensing, αντιπροσωπείας και διαμεσολάβησης δεν είναι πάντοτε ξεκάθαρες. Πολλά συστήματα που θεωρούνται licensing είναι πιο αυστηρά από το franchise και πολλές εταιρείες που αναπτύσσονται με franchise μπορεί να παρέχουν μικρότερη υποστήριξη και από μια εταιρεία licensing.

6.4. ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

Συνήθως η αρχική επένδυση για τη δημιουργία μιας ανεξάρτητης επιχείρησης είναι μικρότερη από μια που ανήκει σε ένα σύστημα franchise που έχει συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας και εικόνας. Όμως σε μια ανεξάρτητη επιχείρηση «μαθαίνεις κάνοντας λάθος», το ρίσκο είναι πολλαπλά μεγαλύτερο, ενώ μακροπρόθεσμα οι δαπάνες (για διαφήμιση, σχεδιασμό συσκευασίας, προμήθειες κ.ο.κ.) είναι σημαντικά υψηλότερες, χωρίς να διασφαλίζουν τη βιωσιμότητά της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: INTERNET - ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ

FRANCHISING

Είναι γεγονός ότι στις μέρες μας η επίδραση του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου τόσο στην τακτική των επιχειρήσεων όσο και στη συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού είναι ιδιαίτερα σημαντική. Σε καθημερινή σχεδόν βάση βομβαρδιζόμαστε με άρθρα που δημοσιεύονται στον ειδικό αλλά και στον κοινό τύπο στα οποία συζητείται και αναλύεται η επιχειρηματική χρήση του Internet για την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών. Πολλές παραδοσιακές επιχειρήσεις που αρχικά ήταν απρόθυμες στο να υιοθετήσουν τη νέα τεχνολογία σήμερα ανταγωνίζονται η μία την άλλη για το ποια θα εισέλθει πρώτη στον "παράδεισο" του διαδικτύου. Μία πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις Η.Π.Α. έδειξε ότι ο αριθμός των πωλήσεων διαμέσου του διαδικτύου αυξάνεται με ρυθμό 300% ανά έτος και ο τζίρος τους το 2000 θα υπερβεί τα 200 δις δολάρια. Οι επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου και αυτές της παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών απήλαυσαν πρώτες τα οφέλη της σύγχρονης τεχνολογίας. Σήμερα εισέρχονται πολύ δυναμικά στον στίβο του διαδικτύου και άλλες επιχειρήσεις όπως είναι αυτές της παροχής ψυχαγωγίας, τηλεπικοινωνιακών, υπηρεσιών και υγείας.

Οι επιχειρήσεις που δεν επέλεξαν ακόμη το franchising ως μέθοδο επιχειρηματικής ανάπτυξης θα πρέπει, υπό το πρίσμα των νέων ραγδαίων εξελίξεων, να αποφασίσουν κατά πόσο το franchising αποτελεί ένα βιώσιμο σύστημα διανομής με δεδομένη την σημαντικότερη επίδραση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Εδώ το σπουδαιότερο πλεονέκτημα του franchising συνίσταται στο ότι αποτελεί μία ταχύτερη και λιγότερο κοστοβόρα μέθοδο διείσδυσης στην αγορά καθόσον ουσιαστικά χρησιμοποιούνται τα κεφάλαια και το ανθρώπινο δυναμικό των δικαιοπαρόχων.

Ενώ οι επιχειρήσεις που ήδη αναπτύσσονται με franchising αντιμετωπίζουν τη σημαντική πρόκληση να επωφεληθούν των πλεονεκτημάτων που παρέχει η διαρκώς εξελισσόμενη αγορά του διαδικτύου έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τη συνεχώς αυξανόμενη πίεση των ανταγωνιστών τους χωρίς όμως να επηρεαστεί αρνητικά ο πυρήνας της επιχειρηματικής τους δομής. Η χρήση του διαδικτύου προσφέρει τις ακόλουθες τρεις σημαντικές δυνατότητες στους δικαιοπάροχους:

- τη δυνατότητα εξεύρεσης υποψήφιων ληπτών,
- τη δυνατότητα άμεσης και ταχείας επικοινωνίας με τους δικαιοδόχους των δικτύων τους και
- τη δυνατότητα προώθησης των πωλήσεων τους στους καταναλωτές¹³.

Στις Η.Π.Α σήμερα ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών που αναπτύσσονται με franchising έχουν δημιουργήσει τις δικές τους σελίδες στο διαδίκτυο με βασικές πληροφορίες αναφορικά με το σύστημα franchising που έχουν δημιουργήσει. Ακόμη η επικοινωνία του δικαιοπαρόχου με τους δικαιοδόχους του δικτύου του διαμέσου του internet αποτελεί σήμερα κοινή πρακτική στις Η.Π.Α. Αλλά και οι δικαιοδόχοι των δικτύων franchising μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους με τον ίδιο τρόπο. Οι δύο πρώτες δυνατότητες χρήσης του Internet έχουν γίνει γενικά αποδεκτές από τον κόσμο της δικαιόχρησης. Όσον όμως αφορά την τρίτη δυνατότητα χρήσης, δηλαδή την προώθηση στον τελικό χρήστη των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών ενός Συστήματος Franchising, αυτή δημιουργεί σημαντικότερα προβλήματα στους δικαιοπαρόχους δεδομένου ότι έρχεται σε αντίθεση τόσο με τη συνήθη ρήτρα των Συμβάσεων Δικαιόχρησης περί απαγόρευσης στους δικαιοδόχους του Δικτύου Δικαιόχρησης της διενέργειας ενεργητικών πωλήσεων εκτός της παραχωρηθείσας σε αυτούς συμβατικής περιοχής, όσο και με την επίσης συνήθη ρήτρα της υποχρέωσης του δικαιοπάροχο να μην προμηθεύει ο ίδιος προϊόντα ή να παρέχει τις

¹³ βλ. Δ. Κωστάκης, Franchising Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, σελ. 135-136

υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchise μέσα στην ίδια όπως παραπάνω περιοχή¹⁴. Ωστόσο οι δικαιοπάροχοι θα πρέπει να βρουν τρόπους για να ξεπεράσουν αυτό το εμπόδιο εάν θέλουν να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα της αγοράς. Πάντως ενώ πολλοί καταναλωτές ικανοποιούνται με το να παραγγέλνουν προϊόντα διαμέσου του διαδικτύου (όπως π.χ. βιβλία), για πολλά άλλα προϊόντα το διαδίκτυο μπορεί καλύτερα να χρησιμεύσει ως μέσο ερεθισμού του καταναλωτή παρέχοντας του την απαραίτητη πληροφόρηση έτσι ώστε αυτός να αποφασίσει την αγορά συγκεκριμένου προϊόντος. Πολλές εταιρείες πιστεύουν ακόμη ότι τόσο τα προϊόντα όσο και οι υπηρεσίες πρέπει να παρουσιάζονται και πωλούνται στον καταναλωτή μέσα από το κατάστημα καθόσον συνήθως ο καταναλωτής χρειάζεται κάποια επίδειξη του προϊόντος που αγοράζει και επιπλέον η προσωπική επαφή πωλητή - αγοραστή είναι πάντοτε χρήσιμη.

Η επίδραση του διαδικτύου γενικά στην οικονομία ίσως μπορεί να εκτιμηθεί καλύτερα με βάση τη διαπίστωση ότι διαρκώς και με ταχύ ρυθμό μειώνεται το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων διανομής. Ο αριθμός των μεσαζόντων επίσης έχει μειωθεί δραστικά. Η οικονομία του Internet επιτρέπει την άμεση επαφή του καταναλωτικού κοινού με τους παραγωγούς και έτσι καταργεί την ανάγκη της ύπαρξης εισαγωγέων. Έτσι το κρίσιμο ερώτημα που τίθεται σχετικά με την δικαιόχρηση είναι ποια συστατικά του στοιχείου επηρεάζονται περισσότερο από αυτές τις συνέπειες της λειτουργίας του Internet. Η αρχική απάντηση είναι αυτοί που κερδίζουν χρήματα αναμεταδίδοντας πληροφορίες μεταξύ των μερών. Το διαδίκτυο παρέχει τη δυνατότητα στον καταναλωτή να έρχεται σε απευθείας επικοινωνία με τον παραγωγό ή/και αυτόν που παρέχει υπηρεσίες και έτσι αυτοί που κερδίζουν χρήματα αναμεταδίδοντας πληροφορίες με μικρή ή καθόλου προστιθέμενη αξία σύντομα θα μουν στο περιθώριο.

¹⁴ βλ. Δ. Κωστάκης, Franchising Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, σελ.204-205 και σελ. 211

Συνεπώς οποιοδήποτε σύστημα δικαιόχρησης στο οποίο οι δικαιοδόχοι παρέχουν υπηρεσίες μικρής αξίας στον καταναλωτή βρίσκεται σε άμεσο κίνδυνο. Έτσι οι επιχειρήσεις τουριστικών γραφείων είναι περισσότερο ευάλωτες ενώ οι επιχειρήσεις εστίασης όπως και αυτές των ινστιτούτων αισθητικής θα επηρεαστούν πολύ λιγότερο. Ακόμη ορισμένες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου που πωλούν αντικείμενα τα οποία δεν χρειάζεται να ελεγχθούν από τον αγοραστή, όπως π.χ. οι δίσκοι μουσικής, είναι βέβαια πολύ περισσότερο ευάλωτες από κάποιες που παρέχουν υπηρεσίες, όπως π.χ. καθαρισμού κτιρίων. Το διαδίκτυο επίσης δημιουργεί νέες προκλήσεις για τους δικαιοπάροχους αναφορικά με τα θέματα που άπτονται του ποιοτικού ελέγχου των προϊόντων και υπηρεσιών. Η παραδοσιακή ανησυχία του επιχειρηματία - δικαιοπαρόχου για τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα του συστήματος δικαιόχρησης παρουσιάζονται και παραδίδονται μεγιστοποιείται σήμερα εξαιτίας της παντελούς έλλειψης προσωπικής επαφής - καθώς δεν υπάρχει ούτε καν τηλεφωνική επαφή - στις πωλήσεις που πραγματοποιούνται διαμέσου του διαδικτύου. Όμως το Internet παρακινεί και πολλούς επιχειρηματίες στο να δημιουργήσουν νέα συστήματα δικαιόχρησης, όπως π.χ. παροχής υπηρεσιών διαδικτύου.

Πάντως γενικά το διαδίκτυο δεν πρόκειται να εξαφανίσει την δικαιόχρηση καθώς οι απευθείας πωλήσεις στους καταναλωτές διαμέσου του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι αδύνατο να καλύψουν όλες τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Όμως είναι βέβαιο ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις franchising θα χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να έλθουν σε επαφή τόσο με τους καταναλωτές όσο και με τους δικαιοδόχους των δικτύων τους αλλά και με τους υποψήφιους δικαιοδόχους.

Όμως η εκτεταμένη πια χρήση του διαδικτύου δημιουργεί στους δικαιοπάροχους νέα σημαντικά, τόσο νομικής όσο και πρακτικής υφής, προβλήματα αναφορικά με τις σχέσεις

τους με τους δικαιοδόχους των δικτύων τους¹⁵. Ένα από αυτά τα προβλήματα είναι ο έλεγχος από τον δικαιοπάροχο της διαφήμισης των δικαιοδόχων διαμέσου του διαδικτύου. Για να διατηρηθεί η ομοιομορφία της εικόνας του δικτύου δικαιόχρησης ο αποτελεσματικός έλεγχος αυτής της διαφήμισης από τον δικαιοπάροχο είναι απαραίτητος. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού ο δικαιοπάροχος θα πρέπει να ελέγχει τις ιστοσελίδες (Web pages) των δικαιοδόχων είτε υποχρεώνοντας τους να τηρούν συγκεκριμένα πρότυπα παρουσίασης των επιχειρήσεων τους είτε απαγορεύοντας τους να διατηρούν δικό τους χώρο στο Internet (Web site).

Είναι βέβαιο λοιπόν ότι η χρήση του διαδικτύου θα απαιτήσει τη διαφορετική αντιμετώπιση από τους δικαιοπάροχους πολλών σημαντικών θεμάτων που σχετίζονται άμεσα με την εύρυθμη λειτουργία των δικτύων δικαιόχρησης. Επικείμενες αλλαγές στα συστήματα δικαιόχρησης της νέας χιλιετίας μέχρι σήμερα η δικαιόχρηση έχει αποδείξει ότι μπορεί να προσαρμόζεται εξαιρετικά εύκολα τόσο στις αλλαγές των συνηθειών του καταναλωτικού κοινού όσο και σε αυτές των επιχειρηματικών πρακτικών.

Είναι λοιπόν σίγουρο ότι την ίδια προσαρμοστικότητα θα επιδείξει και απέναντι στις ραγδαίες μεταβολές της νέας χιλιετίας. Είναι πολύ πιθανό ότι θα δούμε τα συστήματα δικαιόχρησης να βασίζονται στο μέλλον πολύ περισσότερο στη διαφήμιση και στο μάρκετινγκ διαμέσου του Internet, στο ηλεκτρονικό εμπόριο, στην τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών και στη διεθνή ανάπτυξη έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις της σύγχρονης αγοράς. Εξίσου πιθανό είναι ότι οι δικαιοπάροχοι θα αρχίσουν να επιλέγουν για την ανάπτυξη των δικτύων τους τύπους δικαιόχρησης που δεν ήταν ιδιαίτερα διαδεδομένοι μέχρι σήμερα, όπως π.χ. το franchising

¹⁵ βλ. περισσότερα αναφορικά με τα ποικίλης φύσεως νομικά ζητήματα που δημιουργεί η λειτουργία του ηλεκτρονικού εμπορίου σε Α. Παπαθωμά - Μπέτγκε, Ηλεκτρονικό Εμπόριο: Νομικά Ζητήματα κατά τη σύναψη εμπορικών συμβάσεων στο Internet, ΔΕΕ 12/99, σελ. 1237, Γ. Γεωργιάδη, η προστασία των διακριτικών γνωρισμάτων στο διαδίκτυο - Domain Names, ΔΕΕ 12/99, σελ. 1243, Καράκωστα, Το Δίκαιο του Internet, ΝοΒ 46, σελ. 1172, Α. Μαρίνο, Το Internet και οι συνέπειες του κυρίως στο χώρο του Δικαίου, ΕΛΔ 1998, σελ. 1, Ανθιμο, Εισαγωγή στην προβληματική του Domain Names, ΔΕΕ 1999, σελ. 815 και Σ. Μούζουλα, Συναλλαγές διαμέσου του Internet, ΕΛΔ 1998, σελ. 15

περισσότερων επωνυμιών ή σημάτων (Co-Branding Franchising) και το πολλαπλό Franchising (Multiple Franchise Units)¹⁶.

Η τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών μπορεί να βελτιώσει και να επιταχύνει τόσο την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης στους δικαιοδόχους όσο και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους. Ορισμένα είδη εκπαίδευσης μπορούν να παρασχεθούν καλύτερα διαμέσου της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Ακόμη με τη χρήση των σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων μπορούν οι δικαιοπάροχοι να παρέχουν πιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες διοικητικής υποστήριξης στους λήπτες των δικτύων τους στους τομείς της λογιστικής παρακολούθησης, της συγκέντρωσης και ανάλυσης των δεδομένων των πελατών τους, της διαφήμισης κλπ. Τέλος το διαρκώς διογκούμενο ρεύμα της παγκοσμιοποίησης των αγορών θα ωθήσει πολύ περισσότερες επιχειρήσεις δικαιόχρησης να επιδιώξουν τη διεθνή τους ανάπτυξη. Ωστόσο δεν θα αρκεί πια μόνο η προσαρμογή του συστήματος δικαιόχρησης και των προϊόντων ή/και υπηρεσιών του στις αγοραστικές και καταναλωτικές συνθήκες των χωρών υποδοχής για την επιτυχημένη είσοδο του στην αγορά της αλλοδαπής, αλλά θα χρειάζεται και η κατάλληλη προσαρμογή του ιδιαίτερου χώρου του στο διαδίκτυο (web site) έτσι ώστε να είναι κατανοητός και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες όσο το δυνατόν περισσότερων αλλά συγχρόνως και διαφορετικής προέλευσης χρηστών του διαδικτύου.

Βέβαια αναλογιζόμενοι την ταχύτητα με την οποία οι ιδέες "ταξιδεύουν" στο Internet οι δικαιοπάροχοι θα πρέπει πλέον να αντιδρούν πολύ πιο γρήγορα και αποφασιστικά όταν ανακύπτουν θέματα προστασίας της πνευματικής τους ιδιοκτησίας σε ξένες χώρες.

¹⁶ βλ. Δ. Κωστάκης, όπ.π., σελ. 46-47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΜΕΣΩ ΤΟΥ

FRANCHISING

8.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ.

Σημαντικό στοιχείο της οικονομικής αξίας της τεχνογνωσίας για το δικαιούχο, είναι η είσπραξη δικαιωμάτων χρήσης (royalties) από την παραχώρησή της. Το δικαίωμα αυτό περιλαμβάνει τόσο την καταβολή δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (royalties), όσο και οποιαδήποτε άλλη πληρωμή κατ' αποκοπή ποσών (lump sum). Ο υπολογισμός τους γίνεται με διάφορους τρόπους και μπορεί να συνίσταται είτε σε ποσοστό επί των πωλήσεων του δικαιοδόχου είτε σε καταβολή ελαχίστων δικαιωμάτων χρήσεως, ώστε να εξασφαλιστεί ο δικαιοπάροχος ότι θα καλύψει τουλάχιστον τα έξοδα που έχει δαπανήσει για την ανάπτυξη της τεχνογνωσίας του (minimum royalties) είτε σε συνδυασμό και των δύο.

Με τη μετάδοση της τεχνογνωσίας, ο δικαιοπάροχος αποκτά ακόμα τη δυνατότητα να επεκταθεί και σε άλλες αγορές, χωρίς να χρειάζεται να επενδύσει κεφάλαια. Τόσο ο κίνδυνος της αποτυχίας, που εμπεριέχει κάθε επένδυση που γίνεται σε αγορές που δεν είναι γνωστές στον επιχειρηματία, όσο και αυτή η έλλειψη κεφαλαίων, αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για τον επιχειρηματία να επεκταθεί και σε άλλες αγορές με αποτέλεσμα να μειώνονται σημαντικά τα κέρδη και ο «επεκτατικός» προγραμματισμός του σε μία περιορισμένη αγορά. Τέλος με την επέκταση του σε άλλες αγορές, ταυτόχρονα αυξάνει, επεκτείνει και σταθεροποιεί τη φήμη του. Αυτό το επιτυγχάνει ιδίως, όταν ο δικαιοδόχος είναι υποχρεωμένος να χρησιμοποιεί το σήμα του δικαιοπαρόχου στα προϊόντα ή της υπηρεσίες που παρέχονται και προέρχονται από την εκμετάλλευση της παραχωρούμενης τεχνογνωσίας.

Αντίθετα αρνητικά στοιχεία για τον δικαιοπάροχο της μεταφοράς της τεχνογνωσίας, αποτελούν η διεύρυνση του κύκλου προσώπων που λαμβάνουν γνώση της τεχνογνωσίας και

κατά συνέπεια η αύξηση του κινδύνου να καταργηθεί ο απόρρητος χαρακτήρας της και να περιέλθει αυτή σε δημόσια χρήση. Η ενδεχόμενη άσκηση παθητικής πολιτικής εμπορίας από τον αδειούχο, με αποτέλεσμα τον έμμεσο ανταγωνισμό του από αυτόν.

8.2. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ.

Ο δικαιοδόχος κατ' αρχήν αποκτά έτοιμη, δοκιμασμένη, προηγμένη τεχνολογία, για την ανάπτυξη της οποίας θα έπρεπε να δαπανήσει χρόνο και χρήμα, χωρίς βέβαια εγγυημένο αποτέλεσμα. Με την απόκτηση της τεχνολογίας αυτής, έχει στη διάθεσή του, όχι μόνο προηγμένα τεχνολογικά μέσα αλλά και τη σιγουριά ότι αγοράζει ένα «προϊόν», το οποίο έχει δοκιμαστεί πριν, σε άλλη ή και στην ίδια αγορά, υπό παρόμοιες ή και τις ίδιες ακριβώς συνθήκες και φέρει το «πιστοποιητικό» αξίας της απόκτησης ανταγωνιστικού προβαδίσματος που του έχει «απονέμει» η ίδια η αγορά. Πραγματικά η βεβαιότητα ότι αποκτά τεχνολογικές μεθόδους και γνώσεις οι οποίες έχουν προηγουμένως δοκιμαστεί και επιτύχει στην πράξη, είναι και το μεγάλο συγκριτικό πλεονέκτημα της τεχνογνωσίας σε σχέση με τις άδειες εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας ή άλλης τεχνολογίας. Στην απόκτηση της τεχνογνωσίας, ο δικαιοδόχος αποκτά τεχνογνωσία που έχει επιτύχει στην πράξη και όχι τεχνολογία που έχει αναγνωριστεί ως προηγμένη από μία, υπό του νόμου διορισμένη επιτροπή, η οποία βέβαια δεν είναι σε θέση να προβλέψει με βεβαιότητα ή και καθόλου, την πρακτική δυνατότητα και αξία που μπορεί να έχει ένας τεχνολογικός νεωτερισμός.

Στα οικονομικά πλεονεκτήματα που αποκτά ο δικαιοδόχος της τεχνογνωσίας εντάσσονται ακόμα και η δημιουργία, αύξηση ή και σταθεροποίηση της φήμης του από την χρήση, προηγμένης τεχνολογίας που είναι αποτέλεσμα της παροχής αναβαθμισμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Τη δυνατότητα που μπορεί να αποκτά από τη σύμβαση, να χρησιμοποιεί αποκλειστικά το προϊόν σε μία καθορισμένη εκ των προτέρων αγορά και κατά

συνέπεια να αποφεύγει τον ανταγωνισμό του δικαιούχου στην περιοχή αυτή, ιδίως όταν αυτός δραστηριοποιείται στον ίδιο χώρο επιχειρηματικότητας. Και βέβαια την εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος από την ανάπτυξη ερευνητικής δράσης προκειμένου να αναπτύξει, ο ίδιος τεχνογνωσία.

Ως αρνητικά στοιχεία της σύμβασης μεταφοράς τεχνογνωσίας για τον δικαιοδόχο, μπορεί να αναφερθεί κατ' αρχάς η άγνοιά του ως προς το ακριβές περιεχόμενο της τεχνογνωσίας που του παραχωρείται. Είναι γεγονός, ότι ο δικαιοδόχος αν και έχει διαπιστώσει εκ των προτέρων το αποτέλεσμα που έχει η χρήση της συγκεκριμένης τεχνογνωσίας στην πράξη, δεν είναι σε θέση να γνωρίζει όλες τις τεχνικές λεπτομέρειες που τη συνιστούν, αφού οι τεχνικές γνώσεις, μέθοδοι, ή ο συνδυασμός τους είναι απόρρητοι. Έτσι λοιπόν βρίσκεται σε αδυναμία να γνωρίζει εκ των προτέρων, αν του μεταφέρονται όλα τα ουσιώδη στοιχεία της τεχνογνωσίας που αυτός θέλει να αποκτήσει.

Στη συνέχεια η προστασία που του παρέχεται, ως προς τη χρήση της τεχνογνωσίας, στην εκ των προτέρων καθορισμένη συμβατικά, αγορά του λήπτη, αφορά μόνο τον δικαιοδόχο και κάθε τρίτο ο οποίος, αντίθετα με τα χρηστά συναλλακτικά ήθη, αποκτά γνώση και κάνει χρήση της συγκεκριμένης τεχνογνωσίας. Αντίθετα δεν προστατεύεται, όπως συμβαίνει στα άλλα, εκ του νόμου αναγνωρισμένα ως απόλυτα δικαιώματα. άυλα αγαθά., έναντι του καλόπιστου τρίτου που αποκτά και χρησιμοποιεί την ίδια ή παρόμοια τεχνογνωσία. Δεν είναι λοιπόν βέβαιος για το χρονικό διάστημα, που θα χρησιμοποιεί μόνος αυτός την παραχωρούμενη τεχνογνωσία, μέχρι αυτή να περιέλθει σε δημόσια χρήση. Πέραν δε τούτου και μετά την περιέλευση της τεχνογνωσίας σε δημόσια χρήση ή την χρησιμοποίησή της από άλλους καλόπιστους ανταγωνιστές στη συμβατικά αποκλειστική αγορά του λήπτη, αυτός είναι υποχρεωμένος να καταβάλλει τα δικαιώματα στο δικαιούχο της τεχνογνωσίας για όσο χρόνο έχει συμφωνηθεί. Εκτός αυτού και έναντι του δικαιούχου της

τεχνογνωσίας δεν μπορεί να αποφύγει ανταγωνιστικές πρακτικές που συνίστανται στην ανάπτυξη παθητικής πολιτικής εμπορίας.

Αρνητικό στοιχείο για το λήπτη τεχνογνωσίας συνιστά επίσης και η υποχρέωση του να επενδύσει σημαντικά ποσά για την ανάπτυξη της τεχνογνωσίας, που σε συνδυασμό με τη μυστικότητα της τεχνογνωσίας δεν μπορεί εκ των προτέρων να καθορίσει. Πέραν δε τούτου, ο λήπτης της τεχνογνωσίας δεν είναι εκ των προτέρων βέβαιος, ότι η παραχωρούμενη τεχνογνωσία μπορεί να απορροφηθεί τόσο από τον ίδιο, όσο και από την εν γένει αγορά στην οποία αναφέρεται. Έτσι αν π.χ. έχουμε μεταφορά τεχνογνωσίας από μία προηγμένη τεχνολογικά επιχείρηση ή αγορά, σε μία λιγότερο ανεπτυγμένη, ο λήπτης δεν είναι εκ των προτέρων βέβαιος ότι (αφού η πληροφόρησή του, δεν είναι πλήρης λόγω ακριβώς της μυστικότητας του περιεχομένου της τεχνογνωσίας), μπορεί να ανταποκριθεί τόσο ο ίδιος όσο και η αγορά στην οποία αναφέρεται, σε επίπεδο τεχνολογικό ή σε ειδικευμένο στελεχειακό δυναμικό ώστε να υπολογίσει ακριβώς και το κόστος ανάπτυξης της τεχνογνωσίας.

Τέλος, στα αρνητικά στοιχεία για το λήπτη μπορούν να αναφερθούν και εκείνα που εμπεριέχουν κάθε επένδυση σε νέες τεχνολογίες, όπως είναι, να ξεπεραστούν σύντομα, να μην γίνουν αποδεκτές από την αγορά στην οποία αναφέρονται (αν και προηγούμενα έτυχαν μεγάλης αποδοχής από άλλη αγορά) και γενικά να μην ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του λήπτη. Σίγουρο είναι πάντως, ότι οι επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες, αλλά και γενικότερα σε νέες τεχνολογίες, ανήκουν στην κατηγορία επενδύσεων υψηλού κινδύνου και άρα υψηλών κερδών.

8.3. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ.

Όσον αφορά τις ωφέλειες που έχει γενικότερα το κοινωνικό σύνολο, αυτές ανάγονται, στη συμβολή που έχει η μεταφορά έτοιμης τεχνογνωσίας στην ανάπτυξη της τεχνολογικής

προόδου και συνακόλουθα την οικονομική ανάπτυξη και την βελτίωση της ποιότητας ζωής. Είναι γεγονός ότι η επένδυση σε νέες τεχνολογίες ωφελεί την κοινωνία όχι μόνο ως συνόλου καταναλωτών, που αποκτά έτσι τη δυνατότητα χρήσης ποιοτικά και οικονομικά καλύτερων προϊόντων αλλά και ως παραγωγικής ομάδας που δραστηριοποιείται στα πλαίσια μιας ελεύθερης και ενοποιημένης παγκόσμιας αγοράς, που η χρήση προηγμένης τεχνολογίας σηματοδοτεί και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

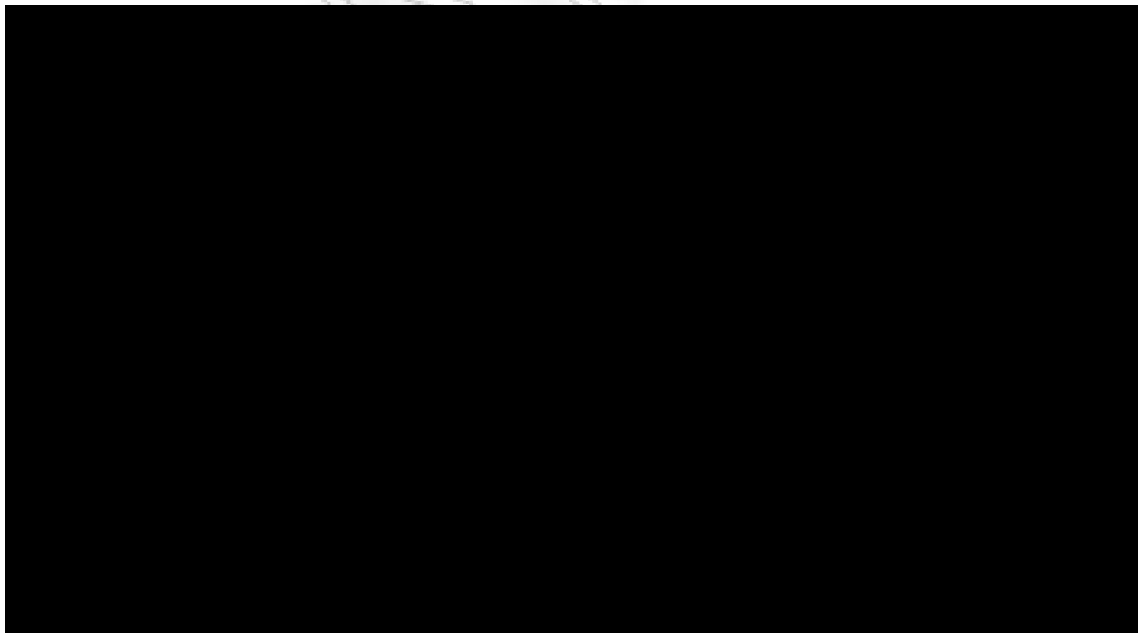
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΣ

9.1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΔΙΕΘΝΩΣ

Η δικαιόχρηση αναπτύχθηκε σημαντικά τα τελευταία χρόνια εντός των συνόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Δικαιόχρησης και των Εθνικών Συνδέσμων, ο συνολικός αριθμός των επιχειρήσεων παροχής δικαιόχρησης ανέρχεται σε περίπου 5.000, ο αριθμός των δικαιοδόχων ξεπερνάει τις 200.000, ενώ ο ετήσιος κύκλος εργασιών εκτιμάται σε 115 δις ευρώ και αντιστοιχεί περίπου στο 10% των λιανικών πωλήσεων (Βλ. Πίνακας 9.1). Η δικαιόχρηση παρουσιάζει άνθιση σε πολλές χώρες στην Ευρώπη, και αλλού στον κόσμο. Οι δύο ευρωπαϊκές χώρες που είχαν να επιδείξουν τα πρώτα σημάδια ανάπτυξης ήταν η Γαλλία και η Μ. Βρετανία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.1.



Πηγή: Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise. Εθνικοί Σύνδεσμοι Franchise, 2000.

Επίσης η συνολική απασχόληση του τομέα, η απασχόληση υποστήριξης των συστημάτων στην παραγωγή και διοίκηση και η απασχόληση στις μονάδες διάθεσης εκτιμάται σε 1,5 εκατ. εργαζομένους που αντιστοιχεί περίπου στο 1,2% του εργατικού δυναμικού¹⁷. Αθροιστικά οι χώρες Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία καλύπτουν το 40-60% των συνολικών μεγεθών της Ευρώπης. Σε επίπεδο χώρας, όπως προκύπτει από τον Πίνακα 9.1 η Γαλλία αποτελεί τη μεγαλύτερη αγορά με βάση την αξία πωλήσεων (30 δις. ευρώ), ενώ η Γερμανία, μετά την ενοποίηση της, την πολυπληθέστερη αγορά με 810 συστήματα και 37.100 δικαιοδόχους. Συγκρίνοντας τους μέσους δείκτες, το πυκνότερο δίκτυο, δηλαδή κάτοικοι ανά σύστημα, έχει η Νορβηγία.

Δεν υπάρχει η παραμικρή αμφιβολία ότι η δικαιόχρηση έχει ακόμη μεγάλο περιθώριο ανάπτυξης σε παγκόσμιο επίπεδο και σίγουρα θα αναπτυχθεί στο άμεσο μέλλον. Το μέγεθος του κλάδου σε ορισμένες χώρες, σε σχέση με τον πληθυσμό τους, είναι δυσανάλογο και αυτό αποτελεί ένδειξη ότι η περαιτέρω ανάπτυξη στην Ευρώπη είναι αδιαμφισβήτητη. Το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται το διεθνές franchising σήμερα, σίγουρα θα αποτελέσει μια γερή βάση με πολλές ευκαιρίες για τους Ευρωπαίους δικαιοπαρόχους που επιθυμούν τη διεθνή επέκταση.

Από άποψη μεγέθους δικτύων (λήπτες ή δικαιοδόχοι ανά σύστημα) τα μεγαλύτερα συστήματα εμφανίζουν κατά σειρά η Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ιταλία, ως προς την απασχόληση, δηλαδή απασχολούμενοι ανά σύστημα, η Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο και ως προς κύκλο εργασιών, δηλαδή πωλήσεις ανά σύστημα, η Γαλλία και η Δανία. Περίπου το 80% των δικτύων franchise στις 20 χώρες που καλύπτει η έρευνα του 2004 είναι αυτόχθονα. Σε ορισμένες χώρες όπως η Βρετανία το ποσοστό των διεθνών δικτύων, ιδιαίτερα δε όσα προέρχονται από τις ΗΠΑ, την Αυστραλία και τον Καναδά, ξεπερνά το 20%. Τα αντίστοιχα ποσοστά σε ορισμένες από τις κυριότερες ευρωπαϊκές αγορές είναι: 89% στη Γαλλία (2004), 80% στην Ισπανία (2004) και 41% στην Πορτογαλία (2003). Η Ελλάδα προσομοιάζει με τις

¹⁷ European franchise Federation (EFF) 2001.

μεγαλύτερες ευρωπαϊκές αγορές, καθώς, σύμφωνα με την έρευνα της ICAP του 2005, ποσοστό 76,8% των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι εγχώριας προέλευσης (αυτόχθονα).

Η διείσδυση της δικαιόχρησης στο λιανικό εμπόριο και τις υπηρεσίες διαφέρει από χώρα σε χώρα ανάλογα με τις τοπικές κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες. Στη Βρετανία περίπου το ένα τρίτο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο λιανικό εμπόριο και τις υπηρεσίες προέρχεται από επιχειρήσεις δικαιόχρησης. Στο Βέλγιο, όπου κυριαρχούν οι οικογενειακού χαρακτήρα επιχειρήσεις, το ποσοστό των επιχειρήσεων δικαιόχρησης είναι μόλις 10%. Στην Ελλάδα είναι ακόμη πολύ χαμηλό (εκτιμάται σε 4% του συνόλου των επιχειρήσεων στις δραστηριότητες τις οποίες κάλυψε η έρευνα: λιανικό εμπόριο και λοιπές δραστηριότητες).

Είναι αξιοσημείωτο ότι η ευρωπαϊκή αγορά αριθμεί περισσότερα από 5.000 διακριτά δίκτυα δικαιόχρησης σε σύγκριση με 1.500 δίκτυα στις ΗΠΑ, που είναι και η πηγή του franchising. Τούτο δε παρά το γεγονός ότι η ύπαρξη νομικού πλαισίου στις ευρωπαϊκές χώρες αποτελεί εξαίρεση, ενώ στις ΗΠΑ, τον Καναδά και την Αυστραλία υπάρχουν αυστηρές και λεπτομερείς νομικές προβλέψεις για τα συστήματα δικαιόχρησης που αφορούν στην ενημέρωση και στην πληροφόρηση κατά το προ-συμβατικό στάδιο.

Τα στοιχεία που αφορούν τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης προέρχονται από εκτιμήσεις και όχι από στατιστικές παρατηρήσεις. Παρόλα αυτά οι χώρες αυτές αποτελούν δυνητικά αξιόλογες αγορές, με πρόσθετο πλεονέκτημα ότι ορισμένες από αυτές έχουν αξιόλογους οικονομικούς και πολιτικούς δεσμούς με την Ελλάδα.

Τα ευρωπαϊκά συστήματα εξακολουθούν κατά βάση να εξυπηρετούν τις σχετικά μικρές εθνικές αγορές. Η κοινή ευρωπαϊκή αγορά αποτελεί, προς το παρόν, μάλλον στόχο παρά πραγματικότητα. Οι διαφορές μεταξύ των χωρών ως προς τη νομοθεσία και τις συνθήκες της αγοράς συνεπάγονται κινδύνους και κόστος κατά την επέκταση της

δραστηριότητας μιας επιχείρησης σε άλλη χώρα. Η διεθνοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας περιορίζεται κυρίως σε γειτονικά κράτη ή κράτη που εμφανίζουν κοινά χαρακτηριστικά, π.χ. γλώσσα, και υλοποιείται σε μεγάλο μέρος με την εφαρμογή συστήματος διεθνούς σύμβασης κύριας δικαιόχρησης «master franchise agreement».¹⁸

Μόλις η προοπτική που το franchising παρείχε για ανάπτυξη, έγινε κατανοητή, η μέθοδος υιοθετήθηκε σε ένα μεγάλο αριθμό χωρών. Η διεθνής επέκταση ήταν κυρίως έκδηλη στους κλάδους του τουρισμού και των ταξιδιών - οι κλάδοι αυτοί συμπεριλάμβαναν τα ξενοδοχεία, την ενοικίαση αυτοκινήτων και τη γρήγορη εστίαση.

Η δικαιόχρηση σε παγκόσμιο επίπεδο, παρουσιάζει σημαντική και γρήγορη ανάπτυξη. Σήμερα, η μέθοδος της δικαιόχρησης λειτουργεί σε 140 χώρες στον κόσμο. Η ανάπτυξη αυτή δεν έχει γίνει ταυτόχρονα παντού. Σε ορισμένες χώρες το σύστημα ήδη διανύει περίοδο ωριμότητας, ενώ σε άλλες βρίσκεται ακόμη στην αρχή του. Τα τελευταία 20 χρόνια, η ανοδική πορεία στη διεθνή επέκταση δεν έχει ωφελήσει μόνο τα ώριμα συστήματα που λειτουργούν στην αγορά εδώ και αρκετά χρόνια, αλλά και τους νέους «παικτες».

Η Μέση Ανατολή, και ιδιαίτερα οι χώρες του Περσικού Κόλπου, υπήρξαν εξαιρετικά παραγωγικές, όσον αφορά την απόκτηση δικαιωμάτων δικαιόχρησης από σημαντικούς δικαιοπαρόχους του εξωτερικού και μάρκες πολυτελείας. Η εμφάνιση της Κίνας και της Ινδίας, ως νέα μέλη της παγκόσμιας οικογένειας του franchising, έχει δημιουργήσει μια νέα πλατφόρμα ευκαιριών για τις διεθνείς προοπτικές επέκτασης από τους δικαιοπαρόχους. Η Κίνα βιώνει εκπληκτικούς ρυθμούς ανάπτυξης, επί το πλείστον από γηγενείς εταιρείες. Η υπάρχουσα νομοθεσία σε ισχύ σχετικά με την δικαιόχρηση, που δημιουργεί εμπόδια που πρέπει να ξεπεράσουν οι ξένοι δικαιοπάροχοι. Παρόλα αυτά, ο πληθυσμός της χώρας, σε συνδυασμό με την γρήγορη αύξηση της μεσαίας τάξης, καθιστούν την Κίνα έναν ιδιαίτερα ελκυστικό προορισμό.

¹⁸ Mendelson, 1988

Η Ινδία επίσης έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον της διεθνούς κοινότητας franchising λόγω του αυξανόμενου πληθυσμού της και του μεγέθους της μεσαίας τάξης, αν και ένα μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού βρίσκεται κάτω από τα όρια της φτώχειας. Η Ινδία δεν έχει σε ισχύ νομοθεσία σχετικά με την δικαιόχρηση. Τέτοια εξειδικευμένη νομοθεσία υπάρχει μόνο σε 29 χώρες στον κόσμο, με την Ελλάδα να κάνει βήματα ώστε να προστεθεί σε αυτή τη λίστα.

Το αξιοπερίεργο με αυτή τη νομοθεσία είναι ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι δικαιοπάροχοι δεν φαίνεται να κάνουν κατάχρηση των δικαιωμάτων τους, ώστε να δικαιολογείται η εφαρμογή συγκεκριμένου νομοθετικού πλαισίου. Σε ορισμένες περιπτώσεις, είναι σαφές ότι η κυβέρνηση χρησιμοποιεί τη νομοθεσία ώστε να ασκεί έλεγχο στις δραστηριότητες franchise.

9.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΝΘΑΡΡΥΝΟΥΝ ΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΕΞΑΠΛΩΣΗ

Προτού ένας δικαιοπάροχος αποφασίσει να εξαπλώσει το σύστημα του και σε άλλες αγορές πέρα από αυτή της χώρας του, κρίνεται σκόπιμη η εξέταση κάποιων συνθηκών, ώστε να εξακριβωθεί κατά πόσο αυτές είναι έγκυρες ή αμφισβητήσιμες. Μερικές από αυτές τις συνθήκες είναι οι εξής:

- **Ρεαλιστική αποτίμηση της ξένης αγοράς.** Ο δικαιοπάροχος αποτιμά με ρεαλισμό τις πιο σημαντικές πτυχές του εγχειρήματος να ξεκινήσει εμπορική δραστηριότητα σε μια ξένη χώρα, ακολουθώντας την προετοιμασία ενός μεθοδικού επιχειρηματικού σχεδίου. Αυτό περιλαμβάνει την αποτίμηση της σχετικής δυνατότητας αποδοχής των προϊόντων ή των υπηρεσιών του, καθώς επίσης και τον βαθμό στον οποίο το καταναλωτικό κοινό γνωρίζει το «σήμα» του. Επιπλέον, ο δικαιοπάροχος δε θα πρέπει να αγνοήσει τη σημασία της ακριβούς εξέτασης της διαθεσιμότητας και της ποιότητας των οικονομικών και των ανθρώπινων πόρων

του, προτού αποφασίσει ότι είναι σε πλήρη ετοιμότητα να αναπτυχθεί και να αποκομίσει κέρδος μέσω του συστήματος δικαιόχρησης διεθνώς.

- **Κορεσμός της εγχώριας αγοράς.** Ο δικαιοπάροχος έχει τροφοδοτήσει την αγορά στην δική του χώρα σε τέτοιο σημείο, ώστε υπάρχουν σε πολύ λίγα περιθώρια για αυτόν να επεκτείνει παραπέρα το σύστημα του. Η μόνη εναλλακτική λύση γι' αυτόν είναι να αρχίσει ένα νέο σύστημα δικαιόχρησης ή να εγκαταστήσει το υπάρχον σύστημα του σε μια ξένη χώρα¹⁹.
- **Γεωγραφική Εγγύτητα.** Η γεωγραφική εγγύτητα της αγοράς «στόχου» μπορεί να διευκολύνει τον δικαιοπάροχο στην επέκταση του συστήματος του σε σχέση, με την επέκταση αυτού μέσα στην δική του χώρα. Για παράδειγμα, για έναν δικαιοπάροχο που δραστηριοποιείται στην Θεσσαλονίκη μπορεί να είναι πιο εύκολο να επεκτείνει το σύστημα του στη Βουλγαρία παρά στη Κρήτη.
- **Λήψη πρωτοβουλίας από έναν ενδιαφερόμενο, η οποία εναντιώνεται στην έναρξη τη διαδικασίας από τον δικαιοπάροχο.** Ο δικαιοπάροχος μπορεί να προσεγγιστεί από έναν πιθανό δικαιοδόχο σε μια ξένη χώρα, ο οποίος τον εξαναγκάζει να του εγγυηθεί ένα σύστημα δικαιόχρησης στη χώρα αυτή, γεγονός που αντικρούει την έναρξη της διαδικασίας επέκτασης του ίδιου του δικαιοπάροχου. Υπό αυτές τις συνθήκες, και με την διαβεβαίωση από τον δικαιοδόχο για την επιτυχία του εγχειρήματος, ο δικαιοπάροχος μπορεί να αποφασίσει να «εξάγει» το σύστημα του σε μία ξένη χώρα με το να εισέλθει σε μια συμφωνία δικαιόχρησης με το ενδιαφερόμενο μέρος.
- **Λόγοι εγωισμού.** Πολλές φορές, ο δικαιοπάροχος επηρεάζεται από τη λάθος εντύπωση πως με το να γίνει η επιχείρηση του παγκόσμια, θα βοηθηθεί στο να βελτιώσει την εικόνα του και να επεκτείνει το σύστημα του στο εσωτερικό της χώρας.

¹⁹ Παρόλο που καμία από τις παρούσες εναλλακτικές δεν είναι κατάλληλη, φαίνεται πως η πιο κοινή λύση είναι η εγκατάσταση του συστήματος Δικαιόχρησης σε μια νέα αγορά

- **Επικείμενος ανταγωνισμός.** Είναι πιθανόν ο δικαιοπάροχος να θεωρήσει πως αν δεν προλάβει ο ίδιος να επεκτείνει το σύστημα του σε ξένη χώρα, κάποιος άλλος θα το αντιγράψει ή θα τον ανταγωνιστεί, κάνοντας πιο δύσκολη στο μέλλον την εισχώρηση του σε αυτήν την αγορά. Εναλλακτικά, κάποιος από τους ανταγωνιστές του στο εσωτερικό της χώρας του θα μπορούσε να προηγηθεί στην εγκατάσταση ενός ανταγωνίστου συστήματος σε μια ξένη χώρα, αυξάνοντας έτσι τον κίνδυνο για τον ίδιο να επεκταθεί στην ίδια χώρα μελλοντικά. Κατά την ίδια συλλογιστική, αν ένας δικαιοπάροχος πιστεύει ότι το σύστημα του είναι εύκολο να αντιγραφεί εξαιτίας τη έλλειψης ξεχωριστής φύσης του προϊόντων του, και ότι αν δεν καταφέρει να αποσπάσει σημαντικό μερίδιο της μιας ξένης αγοράς σε σύντομο χρονικό διάστημα το συστήματα του θα έχει λίγες πιθανότητες επιτυχίας σε αυτή την αγορά, θα προχωρήσει σε επέκταση του συστήματος του άμεσα²⁰.

9.3 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ²¹

Η Ελλάδα αποτελεί σήμερα μια σημαντική αγορά franchise στο ευρωπαϊκό στερέωμα, καθώς ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται με την μέθοδο της δικαιόχρησης και ο ρυθμός ανάπτυξής τους αποτελούν συγκρίσιμα μεγέθη σε σχέση με τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές αγορές. Η δικαιόχρηση στην Ελλάδα έχει ξεκινήσει μόλις στα τέλη της δεκαετίας του 80, υποστηρίζεται ότι για την ακρίβεια πρωτοεμφανίστηκε στη χώρα μας το 1988. Στα πρώτα του χρόνια μόλις 20 εταιρείες εφάρμοζαν το σύστημα της δικαιόχρησης, αριθμός ο οποίος τετραπλασιάστηκε στα τέλη του 90. Βέβαια το νούμερο των καταστημάτων ήταν ακόμη μικρό, με μόλις 4 ή 5 ανά αλυσίδα. Η δικαιόχρηση στην Ελλάδα στηρίζεται στο

²⁰ Gramatidis Y., Cambell D., "International Franchising", Kluwer Law and Taxation Publishers, 1991, Boston, σελ. 12-14

²¹ Πηγές δεδομένων για τα χαρακτηριστικά μεγέθη της δικαιόχρησης στην Ελλάδα είναι η κλαδική μελέτη Το Franchising στην Ελλάδα της ICAP ΑΕ 2000, 2002, 2005.

Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας. Ο Σύνδεσμος είναι το αποτέλεσμα των προσπαθειών που ξεκίνησαν το 1996, με πρωτοβουλία των ατόμων που είχαν από τότε προβλέψει τι μπορεί να προσφέρει η δικαιόχρηση στον ελληνικό εμπορικό χώρο. Έτσι λοιπόν έγιναν οι πρώτες κινήσεις για τη δημιουργία ενός οργανισμού, ο οποίος θα προστάτευε τα δικαιώματα και το συμφέρον τόσο των δικαιοπαρόχων όσο και των δικαιοδόχων, αλλά και θα βοηθούσε την ανάπτυξη του συστήματος στην Ελλάδα.

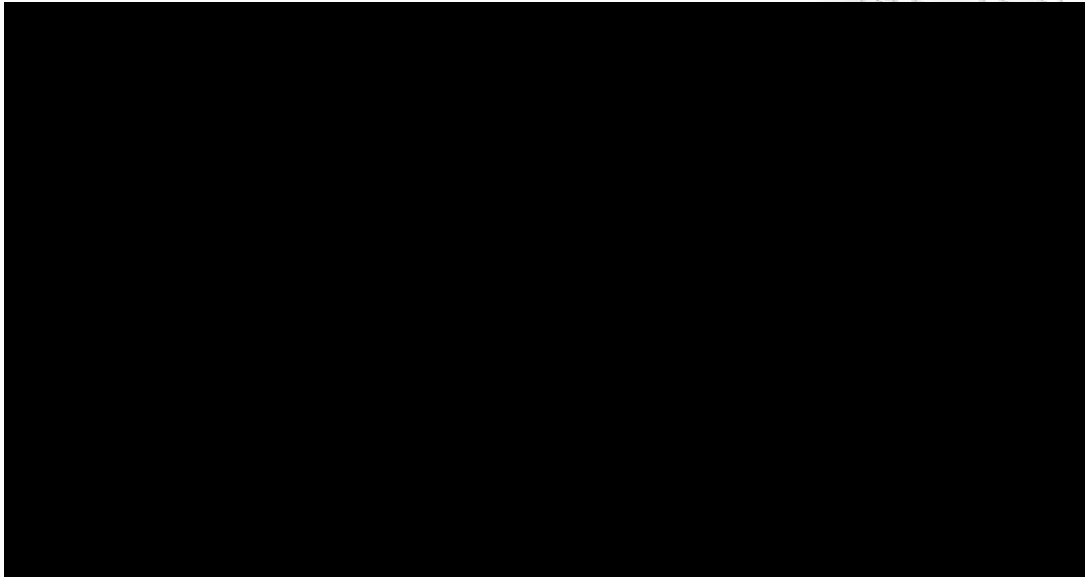
Σήμερα στη χώρα μας υπάρχουν πάνω από 644 δικαιοπάροχοι και το νούμερο των αλυσίδων κάθε χρόνο αυξάνεται με πολύ γοργούς ρυθμούς. Σύμφωνα με την έρευνα της ICAP, στην Ελλάδα το 2005 αναλογούν κατά μέσο όρο 37 καταστήματα σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, μέγεθος που πλησιάζει τα αντίστοιχα που έχουν καταγραφεί στις πλέον ανεπτυγμένες αγορές διεθνώς (ΗΠΑ, Γαλλία, Βρετανία).

Το μεγαλύτερο νούμερο των εταιριών που κάνουν franchise είναι στην Αθήνα, ενώ αρκετές από αυτές έχουν μπει στο χρηματιστήριο. Οι προοπτικές ανάπτυξης της δικαιόχρησης στην Ελλάδα είναι πραγματικά αξιοπρόσεκτες, λαμβάνοντας βέβαια υπόψη ότι ορισμένοι από τους λεγόμενους μεγάλους δικαιοπαρόχους παρέχουν στον επενδυτή το αναγκαίο κεφάλαιο για το άνοιγμα του καταστήματος. Πέρα από αυτή τη περίπτωση υπάρχει και η επιλογή του δανείου. Οι τομείς που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον είναι η εστίαση, πιο συγκεκριμένα τα fast food, αλλά και η ένδυση, τα videoclub, η τηλεφωνία και οι ξένες γλώσσες.

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος νόμος ο οποίος να σχετίζεται με την δικαιόχρηση, αλλά μόνο ο λεγόμενος European Code of Ethics for Franchising, ο οποίος δημιουργήθηκε το 1981. Αυτό το γεγονός δημιουργεί κάποιες ανισοροπίες, αφού πολλοί δικαιοπάροχοι δεν μπορούν να εφοδιαστούν με τα κατάλληλα μέσα τα οποία θα τους εξασφαλίσουν την επιτυχία. Έτσι είναι πιθανό ορισμένες φορές να υπάρχει πρόβλημα τόσο

από τη μεριά του δικαιοπαρόχου όσο και από τη μεριά του δικαιοδόχου, πράγμα που θέτει σε κίνδυνο τη συνεργασία τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3.1.



Πηγή: Έρευνα της ICAP, 2005

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9.3.1.



Πηγή: Έρευνα της ICAP, 2005

Όπως παρατηρούμε από τον Πίνακα 9.3.1. και το Διάγραμμα 9.3.1. «% Δικαιοδόχων ανά μονάδα δραστηριότητας» οι κλάδοι της ένδυσης και των τροφίμων συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο αριθμό δικαιοδόχων με ποσοστό 16,2% για κάθε κατηγορία. Στην κατηγορία της ένδυσης περιλαμβάνονται επιχειρήσεις με έτοιμα ανδρικά, γυναικεία, παιδικά και βρεφικά ρούχα, καταστήματα με εσώρουχα, καταστήματα υποδημάτων και δερμάτινων ειδών και καταστήματα με αξεσουάρ ένδυσης. Η είσοδος ορισμένων μεγάλων πολυεθνικών αλυσίδων καταστημάτων ένδυσης κατά την τελευταία πενταετία, επιτάχυνε τις διαδικασίες συγκεντροποίησης σε μία κατακερματισμένη εγχώρια λιανική αγορά ενδυμάτων, οδηγώντας σε μία αναδιάρθρωση (ως ένα βαθμό) τον κλάδο. Για τις επιχειρήσεις τροφίμων θα πρέπει να σημειωθεί η δραστηριοποίηση στη χώρα μας πολυεθνικών ομίλων, αλλά και η εμφάνιση αλυσίδων ειδικευμένων καταστημάτων τροφίμων (όπως τα convenience stores) καλλυντικών και απορρυπαντικών κατά την τελευταία πενταετία.

Ακολουθούν με σημαντική διαφορά οι ομάδες «εστίαση» και «έπιπλα- υφάσματα επίπλων», με ποσοστό 8,6% η κάθε μία. Όσον αφορά στην εστίαση (μια από τις πλέον διαδεδομένες δραστηριότητες στο franchising), τα τελευταία πέντε χρόνια παρατηρείται δυναμική επέκταση της κατ' οίκον αποστολής γευμάτων (delivery) από πληθώρα επιχειρήσεων και διαφορετικούς τύπους κουζίνας (πιτσαρίες, σουβλάκια, ιταλική κουζίνα, hamburger κλπ.).

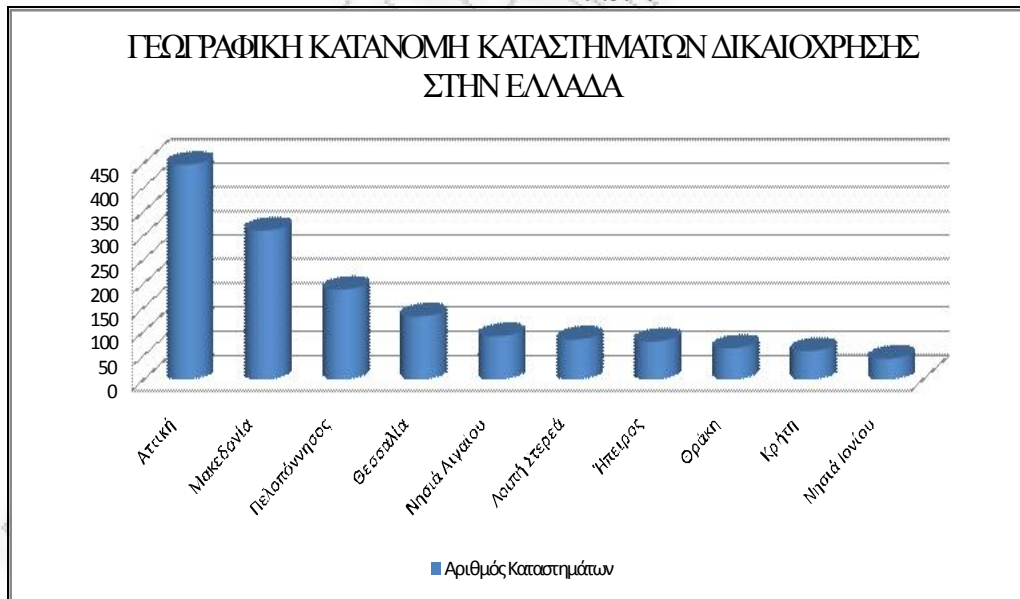
Επόμενες στην κατάταξη είναι οι ομάδες «καφέ-σνακ-παγωτά» και «υπηρεσίες», με ποσοστό 7,6% η κάθε μια. Στην ενίσχυση του τομέα των υπηρεσιών συνέβαλαν η είσοδος των κτηματομεσιτικών γραφείων, των στεγνοκαθαριστηρίων, των γραφείων ταχυδιανομής, των υπηρεσιών ασφάλειας και των υπηρεσιών ταχείας εξυπηρέτησης αυτοκινήτων. Στον τομέα της εκπαίδευσης (6,7%) παρατηρείται άνοδος σε σύγκριση με το 2001 (5,3%) και τούτο μπορεί να αποδοθεί στην ανάπτυξη δικτύων εκμάθησης πληροφορικής, ιδιαίτερα δε σε εφαρμογές διαδικτύου και πολυμέσων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3.2.

[Redacted Table Content]

Πηγή: Έρευνα της ICAP, 2005

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9.3.2.



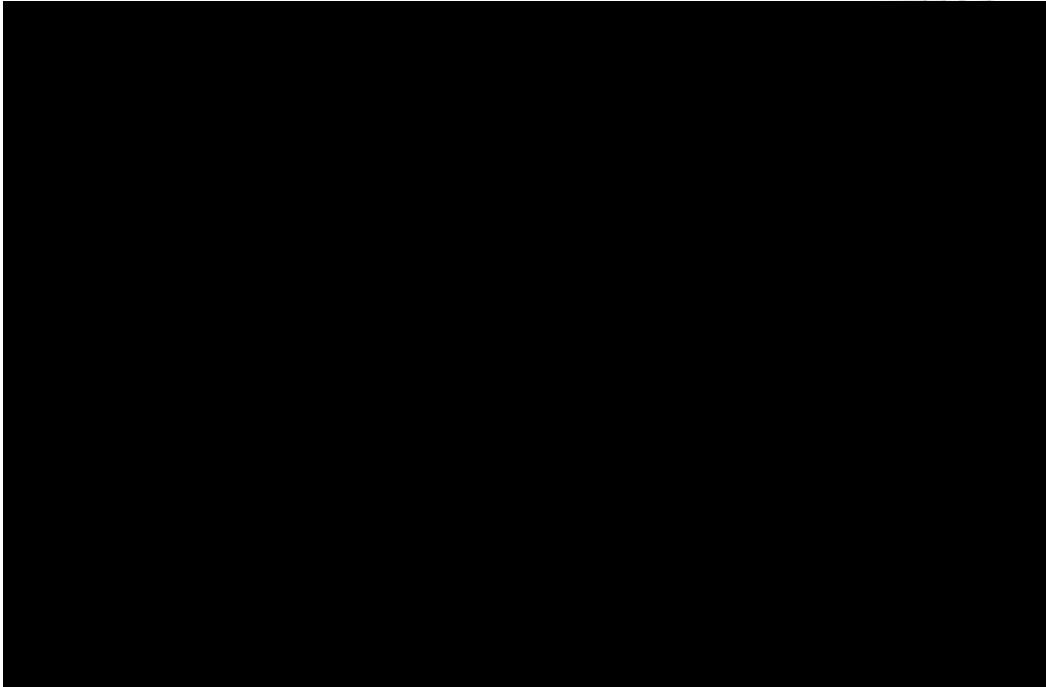
Πηγή: Έρευνα της ICAP, 2005

Όσον αφορά τη γεωγραφική συγκέντρωση (Πίνακας 9.3.2. και Διάγραμμα 9.3.2.) των επιχειρήσεων franchise, ποσοστό 74% των συστημάτων δικαιόχρησης στο τελικό δείγμα της έρευνας εδρεύουν στο νομό Αττικής. Επομένως ο βαθμός συγκέντρωσης που εμφανίζει η πρωτεύουσα εξηγείται και από τον τόπο δημιουργίας του επιχειρηματικού συστήματος, τουλάχιστον κατά τα πρώτα 2-3 έτη ανάπτυξης. Ο νομός Αττικής συγκεντρώνει το 29,6% του συνόλου των καταστημάτων το 2005.

Η ευρύτερη περιοχή των Αθηνών διαθέτει την υψηλότερη αστική συγκέντρωση και το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό σε όλη την Ελλάδα. Οι πλέον δημοφιλείς περιοχές της Αττικής είναι το κέντρο της Αθήνας, τα βόρεια και τα νότια προάστια, δηλαδή περιοχές που χαρακτηρίζονται από έντονη κοινωνική και εμπορική δραστηριότητα. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι τρεις αυτές περιοχές δεν απέχουν σημαντικά ως προς το βαθμό συγκέντρωσης των καταστημάτων. Συνεπώς συνιστά πεδίο δοκιμής και την πλέον κρίσιμη περιοχή για τους περισσότερους δικαιοπαρόχους. Η επιτυχής διείσδυση στην έντονα ανταγωνιστική αγορά της πρωτεύουσας, αποτελεί σοβαρή ένδειξη για την επιτυχία μιας επιχείρησης σε όλη την επικράτεια.

Σε σύγκριση με το 2001, το 2005 παρατηρείται ευρύτερη διασπορά των καταστημάτων στην υπόλοιπη χώρα, εκτός νομού Αττικής. Σημαντική αύξηση καταστημάτων παρατηρείται στην Πελοπόννησο και τη Θεσσαλία, όπου ο αριθμός των καταστημάτων έφτασε στο 187 και 131 το 2005. Στην υπόλοιπη επικράτεια ο αριθμός των καταστημάτων παρουσιάζει βαθμό συγκέντρωσης που συμβαδίζει με τα πληθυσμιακά δεδομένα και τον τουρισμό. Έτσι στα νησιά του Αιγαίου και Ιονίου αριθμός των καταστημάτων που λειτουργούν εντός του συστήματος της δικαιόχρησης έφτασε στα 90 και 43 αντίστοιχα.

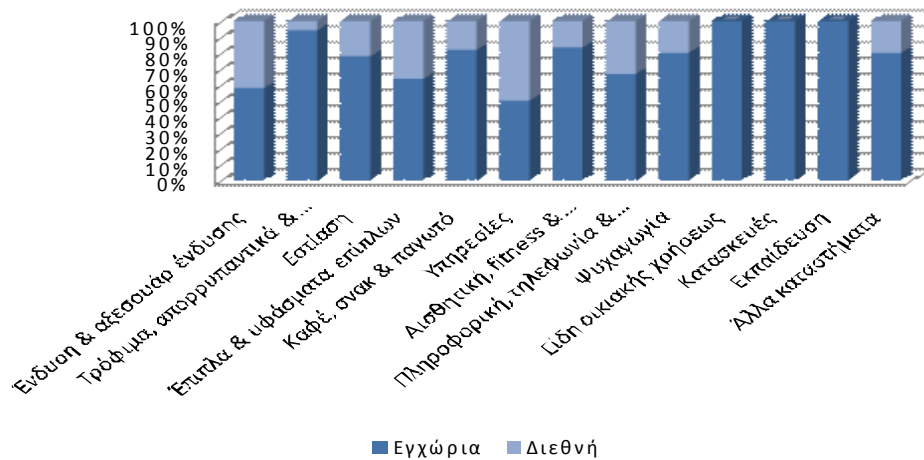
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3.3.



Πηγή: Έρευνα της ICAP, 2005

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9.3.3

ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ



Πηγή: Έρευνα της ICAP, 2005

Η προέλευση των επιχειρηματικών συστημάτων franchising που λειτουργούν στη χώρα μας είναι κυρίως εγχώρια (Πίνακας 9.3.3. και Διάγραμμα 9.3.3.). Συγκεκριμένα, όπως προκύπτει από την έρευνα της ICAP A.E. και με βάση το δείγμα των 105 επιχειρήσεων (112 επιχειρηματικά συστήματα), το 76,8% των επιχειρηματικών συστημάτων είναι εγχώριας προέλευσης. Τα αντίστοιχα ποσοστά σε ορισμένες από τις κυριότερες ευρωπαϊκές αγορές ήταν: 89% στη Γαλλία (2004), 80% στην Ισπανία (2004), ενώ στην Πορτογαλία η οποία αποτελεί χώρα που μοιάζει με την Ελλάδα, ανέρχεται μόλις σε 41% (2003).

Τα διεθνή επιχειρηματικά συστήματα (για το 2005 είναι 23,2%) λειτουργούν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους με τη μορφή Master Franchise (61,5%), τα οποία παραχωρούν οι διεθνείς δικαιούχοι σε τοπικούς επιχειρηματίες. Ποσοστό 26,9% αφορά σε θυγατρικές εταιρείες επιχειρήσεων της αλλοδαπής (2001: 9,1%) και ποσοστό 11,5% (2001: 27,3%) λειτουργούν με άλλη μορφή (π.χ. joint-venture, Direct Franchise, Area Development, υποκατάστημα κ.α.).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο περιγράφηκε η εξέλιξη του θεσμού της δικαιόχρησης παγκόσμια και στην Ελλάδα. Στην ανάλυση που ακολουθεί επιδιώκεται η απεικόνιση της πρακτικής πλευράς του συστήματος της Δικαιόχρησης όπως αυτή παρουσιάζεται στην Ελλάδα σήμερα. Τα αριθμητικά ποσοστά που θα χρησιμοποιηθούν βασίζονται στην έρευνα της εταιρίας ICAP ΑΕ., η οποία πραγματοποιήθηκε το 2002. Η έρευνα βασίστηκε σε ερωτηματολόγια που απευθύνθηκαν σε δικαιοπαρόχους ως ιδιοκτήτες του επιχειρηματικού συστήματος, παρά σε δικαιοδόχους. Η έρευνα επικεντρώθηκε στην καταγραφή του θεσμού κυρίως στον ελλαδικό χώρο, ωστόσο γίνεται η απαραίτητη σύγκριση με αντίστοιχα ποσοστά άλλων χωρών, ώστε να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα.

10.1. Ύψος της Αρχικής Επένδυσης.

Το ύψος της αρχικής επένδυσης που απαιτείται για την δημιουργία ενός καταστήματος δικαιόχρησης αποτελεί σημαντικό εμπορικό στοιχείο της Σύμβασης Δικαιόχρησης. Το ύψος της επένδυσης περιλαμβάνει: το αρχικό απόθεμα, την επίπλωση και τον εξοπλισμό της μονάδας, τη διαμόρφωση, κατασκευές και διακόσμηση των χώρων και το κεφάλαιο κίνησης πέρα από την αρχική αμοιβή του δικαιοπαρόχου και το μεσιτικό κόστος του καταστήματος (αέρας, εγγύηση ενοικίου).

Κατά τον μέσο όρο η αρχική επένδυση ανέρχεται σε 96.519€ και προκύπτει ως σταθμισμένος μέσος όρος για το 95,7% των επιχειρήσεων του δείγματος που απάντησαν. Το μέγεθος της επένδυσης επηρεάζεται από τις αλυσίδες των υπεραγορών, τα καταστήματα επιπλώσεων, τα γυμναστήρια και τις κατασκευές (επισκευές) που είτε απαιτούν μεγάλους χώρους εγκατάστασης ή χαρακτηρίζονται από υψηλό κόστος εξοπλισμού.

10.2 ΑΜΟΙΒΗ ΕΙΣΟΔΟΥ (ENTRY FEE).

Η αμοιβή εισόδου είναι ένα εφάπαξ ποσό, το οποίο, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, χρεώνεται ο δικαιούχος έναντι των υπηρεσιών που προσφέρει στον υποψήφιο κατά το στάδιο ένταξής του στο δίκτυο. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν ενδεικτικά: την υποστήριξη που παρέχει στην ανεύρεση κατάλληλου χώρου εγκατάστασης, την υποστήριξη κατά την διαμόρφωση του καταστήματος, την παροχή του απαραίτητου λειτουργικού υλικού (εγχειρίδια, έντυπα, λογισμικό), την αρχική εκπαίδευση, το επιχειρηματικό σχέδιο και τον προϋπολογισμό. Ταυτόχρονα, η χρέωση αυτή αποτελεί έναν τρόπο απόσβεσης των εξόδων ανάπτυξης και βελτίωσης του συστήματος, τα οποία ο δικαιούχος πραγματοποιεί σε συνεχή βάση. Το 73,4% των επιχειρήσεων του δείγματος εφαρμόζουν τη χρέωση αμοιβής εισόδου, ποσοστό αρκετά υψηλό σε σύγκριση με την διεθνή πραγματικότητα (90% περίπου). Ο μέσος όρος αμοιβής εισόδου, σύμφωνα με την έρευνα της ICAP, ανέρχεται σε 12.067€ και εξαρτάται περισσότερο από το βαθμό εμπορικής αναγνώρισης που έχει πετύχει στην μέχρι τώρα επιχειρηματική του δραστηριότητα ο δικαιούχος, παρά από τα οικονομικά δεδομένα ή το αντικείμενο της επιχείρησής του. Από έρευνες που έχουν γίνει προκύπτει ότι δεν υφίσταται ουσιαστική διαφοροποίηση στο ύψος της αμοιβής εισόδου για ένα ή περισσότερα καταστήματα, παρόλο που υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό δικαιούχων με περισσότερα από ένα κατάστημα (32%). Κατά τη διεθνή πρακτική και ιδιαίτερα στις ΗΠΑ, η διαφοροποίηση της αμοιβής εισόδου αποτελεί σταθερή πολιτική για τους περισσότερους δικαιούχους.

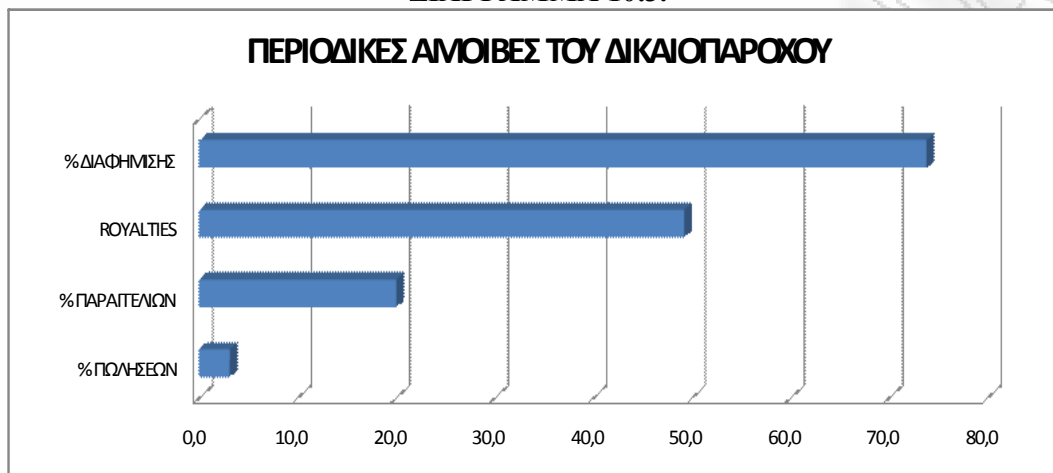
10.3. ΠΕΡΙΟΔΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ.

Πέρα από την αρχική αμοιβή εισόδου στο σύστημα (entry fee), ο δικαιούχος μπορεί να αξιώσει επιπλέον αμοιβές, είτε σαν ποσοστό επί των πωλήσεων, είτε σαν ποσοστό επί των παραγγελιών, είτε με πάγια περιοδική αμοιβή (royalties). Η χρέωση ή μη αυτών των ποσών εξαρτάται από τον τρόπο λειτουργίας κάθε συστήματος, το βαθμό ωρίμανσης και καταξίωσης του και τον εμπορικό χαρακτήρα του αντικειμένου του δικτύου (π.χ. αν ο διάδοχος υποχρεούται να αγοράζει εμπόρευμα μέσω του δικαιούχου). Σε πολλές περιπτώσεις οι δικαιούχοι χρησιμοποιούν τον συνδυασμό των παραπάνω αμοιβών. Επιπλέον, μπορεί κατά τα πρώτα χρόνια ανάπτυξης ενός δικτύου οι χρεώσεις αυτές να είναι ιδιαίτερα χαμηλές, προκειμένου ο δικαιούχος να βοηθήσει τους συνεργάτες του να «αποσβέσουν» την αρχική επένδυση, με ταχύτερη επίτευξη του «νεκρού σημείου» και της κερδοφορίας. Όπως είναι φυσικό, οι επιχειρήσεις συνδυάζουν περισσότερες της μια χρεώσεις, ανάλογα με την εμπορική πολιτική που διαμορφώνουν και τις συνθήκες ανταγωνισμού. Όσον αφορά τη χρέωση για τη διαφημιστική υποστήριξη, αυτό δεν αποτελεί αμοιβή για τον δικαιούχο, αλλά ουσιαστικά επιμερισμό του κόστους μιας βασικής παροχής προς το δίκτυο.

Η μέση χρέωση επί των πωλήσεων είναι συνήθως της τάξης του 5% ενώ η μέση χρέωση επί των παραγγελιών είναι 13,9%. Η εμφανής προτίμηση των επιχειρήσεων για χρέωση βάσει των παραγγελιών και όχι βάσει των πωλήσεων οφείλεται στο γεγονός ότι με τον τρόπο αυτό ο δικαιούχος είναι σε θέση να έχει τον έλεγχο των εσόδων του.

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη σε δείγμα επιχειρήσεων, ποσοστό 69,2% αυτών απάντησαν θετικά στο ζήτημα των περιοδικών αμοιβών, το ποσοστό αυτό είναι υψηλό και σε σύγκριση με την διεθνή πρακτική. Από αυτές, το 3,1% των αποκριθέντων εφαρμόζει ποσοστό επί των πωλήσεων, ποσοστό 20% εφαρμόζει ποσοστό επί των παραγγελιών, ποσοστό 49,2% εφαρμόζει πάγια περιοδική αμοιβή (royalties) και το 73,8% χρεώνει κάποιο ποσοστό για την παρεχόμενη διαφημιστική υποστήριξη. (Διάγραμμα 10.3.)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10.3.



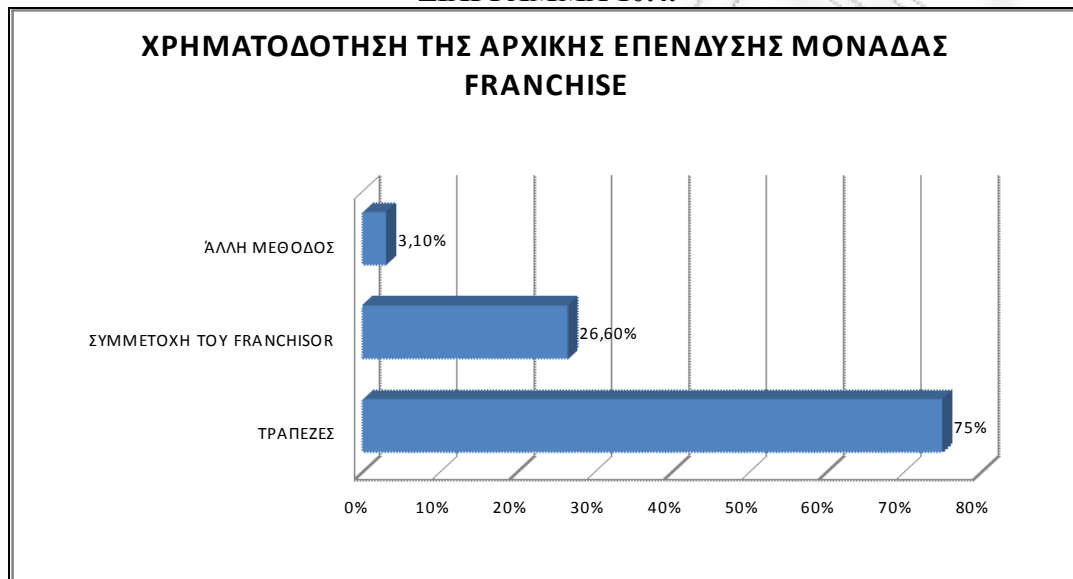
Πηγή: Έρευνα της ICAP, 2002

10.4. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ ΣΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.

Η χρηματοδότηση της επένδυσης μιας μονάδας δικαιόχρησης απαιτεί ίδια συμμετοχή και συνδυασμό κεφαλαίων που ενδεχομένως προέρχονται από τον δικαιοπάροχο, είτε με απευθείας συμμετοχή είτε με την υποστήριξη ή μεσολάβηση του. Η ύπαρξη μιας οργανωμένης και επιτυχημένης επιχείρησης πίσω από τον ανεξάρτητο δικαιοδόχο οπωσδήποτε προσφέρει ένα επίπεδο «ασφάλειας» στο χρηματοπιστωτικό φορέα πέρα από την κλασική πιστοληπτική αξιολόγηση. Τα χρηματοδοτικά προγράμματα απευθύνονται τόσο στους δικαιοπαρόχους με σκοπό την οργάνωση της απαιτούμενης υποδομής για την επέκταση των επιχειρήσεών τους, όσο και στους δικαιοδόχους με σκοπό την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων και δημιουργίας νέων σημείων πώλησης. Οι πλέον διαδεδομένες μορφές χρηματοδοτικών προγραμμάτων είναι η Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing), Factoring, καθώς επίσης και το Κεφάλαιο Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Venture Capital).

Ποσοστό 68,1% των επιχειρήσεων του δείγματος απάντησε θετικά στην παροχή υποστήριξης στην ανεύρεση χρηματοδότησης για τους δικαιοδόχους. Ποσοστό 26,6% των επιχειρήσεων το πραγματοποιεί με απευθείας συμμετοχή, ποσοστό 75% μέσω τραπεζών ενώ ένα ποσοστό 3,1% με άλλο τρόπο (Διάγραμμα 10.4.)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10.4.



Πηγή: Έρευνα της ICAP, 2002

Συνολικά, το «πακέτο» του δικαιοπαρόχου το οποίο περιλαμβάνει τη συμμετοχή του στην ανάπτυξη του συστήματος, αλλά και τις απαιτήσεις του από τους δικαιοδόχους, παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα. (Πίνακας 10.4)

ΠΙΝΑΚΑΣ 10.4.

Πηγή: Έρευνα της ICAP, 2002

10.5. ΠΑΡΟΧΕΣ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ, ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ.

Οι παροχές του δικαιοπάροχου είναι οι υπηρεσίες που δεσμεύεται να προσφέρει με την εκχώρηση του δικαιώματος της δικαιόχρησης σε κάθε υποψήφιο, προκειμένου να του εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του και να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που του προσφέρει το σύστημα της δικαιόχρησης. Οι υπηρεσίες αυτές προσδιορίζονται με σαφήνεια και ακρίβεια στη Σύμβαση Δικαιόχρησης, τόσο όσον αφορά στην ποιότητα όσο και στην ποσότητα ή τη συχνότητα. Οι βασικότερες από αυτές αναλύονται παρακάτω:

- **Αρχική Εκπαίδευση.** Η αρχική εκπαίδευση του δικαιοδόχου έχει ως σκοπό την εξασφάλιση του με τις απαραίτητες γνώσεις και εργαλεία για την αποτελεσματική διαχείριση της μονάδας. Η εκπαίδευση μπορεί να λάβει χώρα είτε στο κατάστημα του δικαιοδόχου, όπου και θα εργαστεί αργότερα, είτε σένα από τα καταστήματα σου δικαιοπαρόχου.
- **Διαρκής εκπαίδευση/επιμόρφωση.** Η συνεχής επιμόρφωση συνίσταται στη συστηματική ενημέρωση του δικαιοδόχου γύρω από τα πρότυπα λειτουργίας και τις διαδικασίες του συστήματος αλλά και για νέα προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς αυτά τα στοιχεία του συστήματος είναι δυναμικά. Από την έρευνα προκύπτει ότι το ποσοστό 72,3%

των επιχειρήσεων παρέχει συστηματική επιμόρφωση στους δικαιοδόχους, η συχνότητα διαφέρει ανάλογα με το αντικείμενο του δικαιοπαρόχου.

- **Εγχειρίδια λειτουργίας.** Το εγχειρίδιο λειτουργίας (Operations Manual) αποτυπώνει όλες τις λεπτομέρειες που αφορούν στην καθημερινή λειτουργία του καταστήματος, την εμπορική σχέση δικαιοπαρόχου-δικαιοδόχου και τις σχέσεις του δικαιοδόχου με το δίκτυο. Από την έρευνα προκύπτει ότι ποσοστό 89,4% των επιχειρήσεων του δείγματος παρέχει στους δικαιοδόχους εγχειρίδια λειτουργίας.
- **Επιχειρηματικό σχέδιο.** Η υποστήριξη του δικαιοπαρόχου στην κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου εξασφαλίζει τη συμβατότητα της στρατηγική του δικαιοδόχου με αυτήν του δικαιοπαρόχου, σαν πρότυπο οικονομικού και ποιοτικού σχεδιασμού. Ποσοστό 91,5% των επιχειρήσεων παρέχει υποστήριξη στην κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου και ποσοστό 58,5% παρέχει συστηματικά στόχους πωλήσεων και προϋπολογισμό για τη μονάδα, προσαρμοσμένα στα χαρακτηριστικά εμπορευσιμότητας και μεγέθους.
- **Ανεύρεση & Διαμόρφωση καταστήματος.** Από την έρευνα προκύπτει ότι ποσοστό 87,2% των επιχειρήσεων του δείγματος παρέχει στους δικαιοδόχους υποστήριξη στην ανεύρεση και διαμόρφωση του καταστήματος.
- **Επιθεώρηση καταστημάτων.** Η συστηματική επιθεώρηση των δικαιοδόχων από κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό του δικαιοπαρόχου συμβάλλει στην ομαλή ανάπτυξη του δικτύου. Ο έλεγχος αφορά τόσο στην επιθεώρηση και επαλήθευση των οικονομικών και λειτουργικών δεδομένων του δικαιοδόχου, όσο και στην ενημέρωση του δικαιοπαρόχου για πιθανά προβλήματα και στην αποτελεσματική και έγκαιρη αντιμετώπιση τους. Ειδικότερα ο έλεγχος περιλαμβάνει τη συμμόρφωση του δικαιοδόχου στα πρότυπα του συστήματος, στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και την απόδοση της μονάδας έναντι των στόχων. Πιθανά προβλήματα ενδέχεται να είναι ανάγκες εκπαίδευσης, η λειτουργία της

μηχανογράφησης, ανάγκες εξοπλισμού και προβλήματα στην τροφοδοσία. Η φύση του ελέγχου, παρόλο που είναι υποχρεωτική για τον δικαιοδόχο, στοχεύει στην ανταλλαγή χρήσιμων πληροφοριών. Ποσοστό 97,9% των επιχειρήσεων του δείγματος εφαρμόζει τακτική επιθεώρηση των καταστημάτων. Για το 33,7% των περιπτώσεων η συχνότητα επιθεώρησης είναι εξάμηνη ή ετήσια, ενώ για το 64,1% των περιπτώσεων η επιθεώρηση γίνεται ανάλογα με τις εκάστοτε περιστάσεις.

- **Τροφοδοσία καταστημάτων.** Η τροφοδοσία των καταστημάτων υποχρεωτικά μέσω του δικαιοπαρόχου αποτελεί συμβατική υποχρέωση του δικαιοδόχου. Από την πλευρά του δικαιοπαρόχου η διαδικασία αυτή εξασφαλίζει τη συμμόρφωση των προϊόντων με τις ποιοτικές προδιαγραφές του δικαιοπαρόχου, ιδιαίτερα όταν αυτά διατίθενται με το εμπορικό σήμα που είναι ευρέως αναγνωρισμένο στην αγορά. Από την έρευνα προκύπτει ότι ποσοστό 74,5% των επιχειρήσεων του δείγματος υποχρεώνει τους δικαιοδόχους να αγοράζουν εμπορεύματα και άλλα προϊόντα μέσω του δικαιοπαρόχου. Ανάλογη πολιτική αποτελεί η υποχρεωτική τροφοδοσία των καταστημάτων με εμπορεύματα από προμηθευτές εγκεκριμένους από τον δικαιοπάροχο. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζονται ανταγωνιστικές τιμές σε περιπτώσεις όπου το αντικείμενο του δικαιοπαρόχου είναι εμπορικού χαρακτήρα. Από την έρευνα προκύπτει επίσης ότι ποσοστό 45,7% υποχρεώνει τους δικαιοδόχους να αγοράζουν εμπορεύματα ή άλλα προϊόντα μέσω εγκεκριμένων από τον δικαιοπάροχο προμηθευτών ενώ ένα ποσοστό 24,5% εφαρμόζει συνδυασμό των δυο μεθόδων.

- **Διαφήμιση και προώθηση.** Η διαφήμιση σε εθνικό επίπεδο ωφελεί ολόκληρο το δίκτυο, ενισχύοντας την εικόνα και το εμπορικό σήμα του συστήματος στους καταναλωτές αλλά και στους υπονήπιους μελλοντικά δικαιοδόχους. Η τοπική διαφήμιση ενισχύει την επίγνωση του καταναλωτή για το σύστημα στη συγκεκριμένη περιοχή. Επίσης με την τοπική διαφήμιση διενεργούνται και ειδικές προωθητικές ενέργειες στην περίπτωση δημιουργίας

ενός νέου καταστήματος, σε συνεννόηση με τον δικαιοπάροχο (π.χ. κληρώσεις, προσφορές). Από την έρευνα προκύπτει ότι 92,6% των επιχειρήσεων του δείγματος παρέχει διαφημιστική υποστήριξη του συστήματος, συνδυάζοντας εθνικά (79,3%), τοπικά (71,3%) και περιφερειακά (27,6%) προγράμματα. Το δημοφιλέστερο διαφημιστικό μέσο είναι ο τύπος (60,9%), ενώ ακολουθούν η τηλεόραση (33,7%), το ραδιόφωνο (25,5%) και το διαδίκτυο-internet (24,4%). Τα συμπεράσματα της έρευνας που αναφέρθηκαν παραπάνω παρουσιάζονται συνοπτικά στο διάγραμμα (Διάγραμμα 10.5.).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10.5.



Πηγή: Έρευνα της ICAP, 2002

10.6. ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.

Στο στάδιο πριν την υπογραφή της σύμβασης, η κοινοποίηση οικονομικών στοιχείων από τον δικαιοπάροχο προς τους δικαιοδόχους έχει ως στόχο τη λογική εκτίμηση της μελλοντικής απόδοσης του καταστήματος, όπως αρμόζει σε κάθε περίπτωση επένδυσης που απαιτεί σημαντικά κεφάλαια με τον αναλογούντα επιχειρηματικό κίνδυνο. Οι εκτιμήσεις

αφορούν συνήθως το επίπεδο των πωλήσεων και κερδών. Από την έρευνα προκύπτει ότι το ποσοστό 81,9% των επιχειρήσεων του δείγματος παρέχει στους υποψήφιους δικαιοδόχους εκτίμηση πωλήσεων και απόδοσης για μια τυπική μονάδα. Το αντίστοιχο ποσοστό στις ΗΠΑ είναι μόλις 5%. Ακόμη, ποσοστό 7,4% που δεν παρέχει τέτοιες πληροφορίες σκοπεύει να το εφαρμόσει στο μέλλον. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται παρακάτω στο Διάγραμμα 10.6.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10.6.



Πηγή: Έρευνα της ICAP, 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 : Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ

Το σύστημα της δικαιόχρησης αποτελεί τη πιο διαδεδομένη μορφή ανάπτυξης των επιχειρήσεων τόσο στον ελλαδικό χώρο όσο και παγκοσμίως. Πέραν, όμως της δημιουργίας ενός συστήματος δικαιόχρησης, υπάρχουν αρκετές αποφάσεις που πρέπει να πάρει ένας επιχειρηματίας τόσο για να δημιουργήσει το σύστημα όσο και για να το διατηρήσει. Η επιτυχία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας δεν βασίζεται πλέον σε μια «καλή ιδέα», απαιτεί γνώσεις, εξειδίκευση, εργασία και φυσικά την αποδοχή των καταναλωτών. Μπορεί να απαιτήσει μεγάλη επένδυση κεφαλαίων και μια ακόμα μεγαλύτερη επένδυση σε χρόνο και ανθρώπινο δυναμικό. Νέες δεξιότητες πρέπει να αποκτηθούν και νέα καθήκοντα και ευθύνες πρέπει να αναληφθούν. Για ένα τέτοιο εγχείρημα μπορεί να χαθούν σημαντικά κεφάλαια επί σειρά ετών κατά τη διάρκεια των σταδίων ωρίμανσης. Ο απόλυτος έλεγχος κάθε πτυχής των διαδικασιών πρέπει να κατακτηθεί, κάτι το οποίο μπορεί να φαντάζει τρομακτικό, στην καλύτερη περίπτωση. Παρά τις μεγάλες δυνατότητες που προσφέρει η δικαιόχρηση στους δικαιοπαρόχους, σύμφωνα με εκτεταμένες έρευνες σε Ευρώπη και Αμερική, τουλάχιστον 30% των δικαιοπαρόχων αποτυγχάνουν.

Ένας από τους πιο συνηθισμένους λόγους αποτυχίας ενός συστήματος δικαιόχρησης είναι η έλλειψη γνώσης και υποδομής. Πολλοί υποψήφιοι δικαιοδόχοι δεν γνωρίζουν ή δεν εκτιμούν σωστά τις προϋποθέσεις ανάπτυξης ενός συστήματος δικαιόχρησης και την απαραίτητη υποδομή και ξεκινούν την πώληση μιας μη δοκιμασμένης επιχειρηματικής ιδέας. Άλλος ένας λόγος είναι η έλλειψη επαρκούς χρηματοδότησης. Για να συσταθεί ένα δυνατό και ασφαλές δίκτυο δικαιόχρησης απαιτείται επένδυση σε χρόνο και χρήμα. Επίσης αν και είναι πιθανό να κτισθεί γρήγορα ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων, δεν πρέπει να παραβλέπονται οι υποχρεώσεις που αυτό συνεπάγεται για τον δικαιοπάροχο. Άλλωστε σημαντικό τμήμα της επιτυχίας του δικαιοπαρόχου εξαρτάται από την ικανότητά του να

υποστηρίζει τις πωλήσεις του δικτύου του. Πολλές φορές η αποτυχία ενός συστήματος δικαιόχρησης οφείλεται στις ανεπαρκείς επενδύσεις στην ισχυροποίηση του Brand Name.

Για το δικαιοδόχο, μπορεί να είναι μια ψυχοφθόρα αναζήτηση της σωστής επιχειρηματικής ευκαιρίας. Εάν επιλέξει ένα νέο σύστημα, οι κίνδυνοι μπορούν να είναι ακόμα μεγαλύτεροι από την δημιουργία μια ανεξάρτητης επιχείρησης. Ο αυστηρός έλεγχος από το ένα άκρο, ή η απόλυτη ανεξαρτησία από το άλλο, μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και στεναχώρια. Μπορεί να είναι εξαιρετικά άβολο να είσαι απόλυτα εξαρτημένος από τις διαθέσεις των άλλων. Μια ουσιαστική προσπάθεια απαιτείται συχνά για να αποκτηθούν νέες δεξιότητες και να προσαρμοστείς σε ένα νέο περιβάλλον εργασίας. Γιατί όμως η δικαιόχρηση παραμένει τόσο δημοφιλής και τη συνεχίζει να αναπτύσσεται με τέτοια απίστευτα ποσοστά.

Εφόσον ξεπεραστούν οι αρχικές δυσκολίες, οι ανταμοιβές για την επιχείρηση που επιλέγει να επεκταθεί μέσω της δικαιόχρησης είναι σημαντικές. Είναι μια εναλλακτική λύση επέκτασης που απαιτεί, σε τελική ανάλυση, τα λιγότερα κεφάλαια, επειδή οι δικαιοδόχοι χρηματοδοτούν τα καταστήματα τους.

Για να είναι ένα σύστημα δικαιόχρησης επιτυχημένο θα πρέπει να συντρέχουν οι παρακάτω όροι:

- να έχει επιτυχημένα δοκιμαστεί στην πράξη.
- να διαθέτει στοιχεία διαφοροποίησης και μοναδικότητας.
- να μπορεί να τυποποιηθεί και αναπαραχθεί χωρίς να υπάρχει κίνδυνος υποβάθμισης του προϊόντος ή/και υπηρεσίας.
- να λειτουργεί με τις αναγκαίες πωλήσεις και περιθώρια κέρδους ώστε να μένουν ικανοποιημένοι, τόσο ο δικαιοπάροχος, όσο και ο δικαιοδόχος.

Ένας επιτυχής δικαιοπάροχος μπορεί να διευθύνει ένα πολύ μεγαλύτερο και πιο σύνθετο επιχειρησιακό δίκτυο με λιγότερους υπαλλήλους από ότι θα χρειαζόταν εάν η ίδια

επιχείρηση είχε εταιρικά καταστήματα. Αυτό παρέχει επίσης καλύτερες αποδόσεις, συνολικά στις περισσότερες περιπτώσεις, παρά το γεγονός ότι ένα μεμονωμένο εταιρικό κύριο κατάστημα είναι πιο κερδοφόρο για το δικαιούχο από ένα κατάστημα δικαιόχρησης. Η δικαιόχρηση επιτρέπει επίσης μια γρηγορότερη επέκταση. Αυτό προκύπτει από τη συνδυασμένη επίδραση των παρακινημένων διευθυντών ιδιοκτητών, τη χρήση του κεφαλαίου του δικαιούχου και την τυποποίηση των συστημάτων κατασκευής και επιχειρησιακών διαδικασιών.

Μια επιχείρηση μπορεί να επεκταθεί ευκολότερα μέσα σε μια μεγάλη γεωγραφική περιοχή μέσω της δικαιόχρησης. Η επέκταση σε νέες αγορές είναι συχνά ευκολότερη, επειδή ο δικαιούχος θα αναλάβει την ευθύνη για τις ιδιαίτερες τοπικές προτιμήσεις και ιδιαιτερότητες. Το μειωμένο κόστος επίβλεψης που απαιτείται σε ένα σύστημα δικαιόχρησης βοηθά να υπερνικηθεί το πρόβλημα της απόστασης που προκύπτει όταν έχει υποκαταστήματα σε άλλες περιοχές. Η δικαιόχρηση χρησιμοποιείται μερικές φορές, από επιχειρήσεις που έχουν μεγάλο εταιρικό δίκτυο για την εκμετάλλευση αγορών που παραμελούνταν.

Στις επιχειρήσεις, γενικά αναγνωρίζεται ότι ένας ιδιοκτήτης θα είναι πιο προσεκτικός από έναν διευθυντή. Αυτό είναι το κεντρικό σημείο που καθιστά τη δικαιόχρηση τόσο ελκυστική. Ένας δικαιούχος μπορεί να είναι σίγουρος ότι το πρόσωπο που ενεργοποιείται στο κατάστημά δικαιόχρησης θα ανταποκρίνεται στα καθήκοντα του όπως και αυτός.

Υπάρχει και η δύναμη των αριθμών. Ο επιτυχής δικαιούχος μπορεί να πετύχει τρομερές συμφωνίες με προμηθευτές όλων των ειδών. Μερικές φορές η δυσκολία εύρεσης ακινήτων υπερνικάτε όταν επιχείρησης μπορούν να βεβαιώσουν έναν ιδιοκτήτη ακινήτου για την κερδοφορία των καταστημάτων τους μέσω του δικαιούχου. Οι προϋπολογισμοί διαφήμισης μπορούν να είναι γενναίοι, και υπάρχουν συχνά μεγαλύτεροι πόροι για την

έρευνα και την ανάπτυξη. Σε πολλά συστήματα, οι δικαιοδόχοι παρέχουν τη μέγιστη συμβολή στη βελτίωση της επιχείρησης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΜΕΡΟΣ Β': CASE STUDY

ΔΥΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΕΡΜΑΝΟΣ

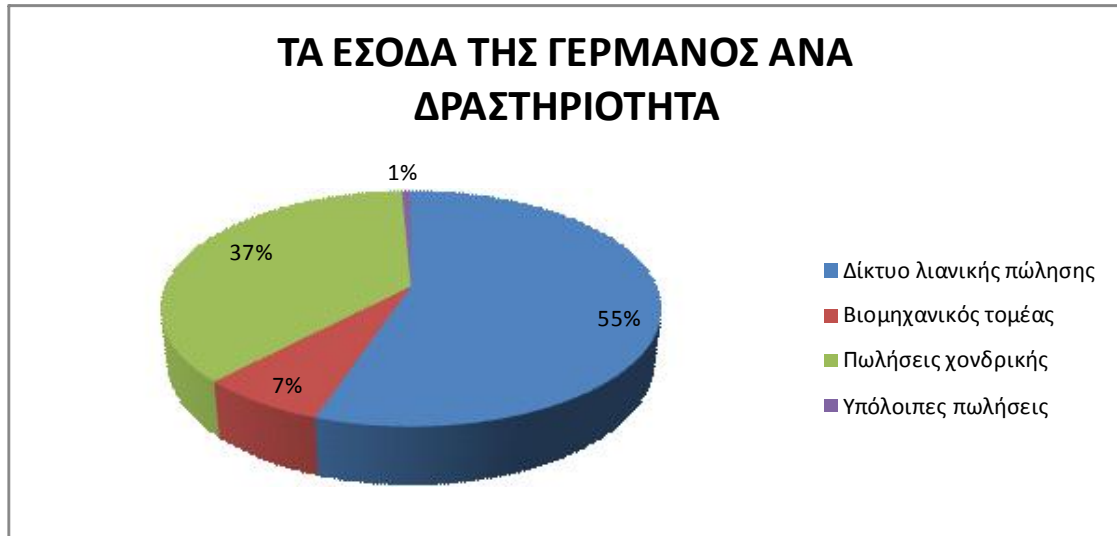
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΟΜΙΛΟΥ

Η ιστορία του Ομίλου ξεκινά το 1980, οπότε και δημιουργείται το πρώτο κατάστημα λιανικής πώλησης μπαταριών στην Αθήνα. Σήμερα αποτελεί το μεγαλύτερο εξειδικευμένο Δίκτυο Καταστημάτων Προϊόντων και Υπηρεσιών στην Ελλάδα και ένα από τα μεγαλύτερα της Ευρώπης. Το 1990 εγκαινιάζεται το πρώτο κατάστημα με τη μέθοδο του franchising, γεγονός που σηματοδότησε τη μετέπειτα πορεία του Ομίλου. Το 1991 χαρακτηρίζεται από την καθοριστική για τον Όμιλο επιχειρηματική κίνηση εξαγοράς του Βιομηχανικού Συγκροτήματος SUNLIGHT. Το 1992, ιδιαίτερης σημασίας τυγχάνει η είσοδος της εταιρίας στην Ανατολική Ευρώπη και το 1994 η δραστηριοποίησή της στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας. Το 1998 το Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ ξεκινά τη συνεργασία με τις εταιρίες τηλεπικοινωνιών COSMOTE και TELESTET για την παροχή των υπηρεσιών τους στην Ελλάδα. Η νέα χιλιετία και οι ραγδαίες εξελίξεις στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας βρίσκουν τον Όμιλο ΓΕΡΜΑΝΟΣ με κεκτημένη γνώση, εξειδίκευση και υποδομή ώστε να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις. Το 2002 ο Όμιλος εγκαινιάζει την παροχή υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας μέσω της συνεργασίας του με τον ΟΤΕ. Το 2003 επεκτείνεται στο χώρο του εξειδικευμένου retail, ο Όμιλος αποκτά το 24,7% του μετοχικού κεφαλαίου των Καταστημάτων Αφορολογήτων Ειδών (DUTY FREE).

Μέχρι τον Σεπτέμβριο του 2006 ο Όμιλος δραστηριοποιούταν σε τρεις τομείς : Δίκτυο Καταστημάτων, Δίκτυο Διανομής Καταναλωτικών Προϊόντων και την Ενέργεια. Μετά την απόσχιση κλάδου και την πώληση θυγατρικών ο Όμιλος ΓΕΡΜΑΝΟΣ έχει δύο βασικούς

τομείς δραστηριότητας : το Δίκτυο Καταστημάτων και το Δίκτυο Διανομής Καταναλωτικών Προϊόντων. Δευτερεύον τομέας δραστηριότητας είναι η εταιρία E-VALUE A.E

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11.1.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11.2.



Όλο αυτό το διάστημα η πορεία του Ομίλου στις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης ακολουθεί ανοδική φορά με την παροχή Προϊόντων και Υπηρεσιών Τηλεπικοινωνιών μέσω

ενός διευρυμένου και δικτύου καταστημάτων για τις χώρες της Βουλγαρίας, της Ρουμανίας, της Πολωνίας, της Πρώην Γιουγκοσλαβικής Δημοκρατίας της Μακεδονίας και της Κύπρου.

Ο Όμιλος Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ αποτελεί έναν Ελληνικό Πολυεθνικό Όμιλο με δραστηριότητα στους τομείς της Τεχνολογίας και της Ενέργειας. Ενώ δραστηριοποιείται και στον τομέα της Ενέργειας μέσω του Βιομηχανικού Συγκροτήματος SUNLIGHT. Για το 2005 ο Όμιλος σημείωσε Κύκλο Εργασιών €1,02 δισ., Κέρδη Προ Φόρων Τόκων και Αποσβέσεων (EBITDA) € 94,3εκ. και Καθαρά Κέρδη €63,1 εκ. Ο Όμιλος Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ, ένας από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους Ελληνικούς Πολυεθνικούς Ομίλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΕΡΜΑΝΟΣ



Το Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ αποτελεί το μεγαλύτερο ελληνικό δίκτυο καταστημάτων Τηλεπικοινωνιακών Προϊόντων και Υπηρεσιών στην Ευρώπη. Με 950 καταστήματα σε 7 χώρες (Ελλάδα, Πολωνία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Ουκρανία, Κύπρο και π.Γ.Δ.Μ.) το Δίκτυο ΓΕΡΜΑΝΟΣ αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα και πιο καθιερωμένα εμπορικά σήματα της Ευρώπης. Καλύπτοντας εύρος αγοράς που ξεπερνά τα 150 εκατομμύρια καταναλωτών, το Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ βασίζεται στη φιλοσοφία «One Stop Shop».

Σήμερα το Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ συμπλήρωσε τα 400 σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα, ενισχύοντας περαιτέρω τη θέση του στην αγορά λιανικής τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών. Η περαιτέρω ενίσχυση του αριθμού καταστημάτων επιτυγχάνεται στο πλαίσιο του αναπτυξιακού πλάνου της εταιρίας, με τη μέθοδο της δικαιόχρησης (franchising), που έως σήμερα έχει αποτελέσει το στρατηγικό μέσο επέκτασης της μεγαλύτερης αλυσίδας της χώρας.

Πάντα στο πλευρό του καταναλωτή σε όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις της αγοράς για σχεδόν τρεις δεκαετίες, το Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ συνεχίζει να απολαμβάνει, ως μέλος του Ομίλου COSMOTE, την εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Η εμπειρία και τεχνογνωσία των ανθρώπων της και η ολοκληρωμένη και φιλική εξυπηρέτηση έχουν αναδείξει τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ σε ένα Δίκτυο που καλύπτει πλήρως όλες τις τηλεπικοινωνιακές ανάγκες των πελατών.

Η δυναμική ενός από τα κορυφαία εμπορικά σήματα της ελληνικής αγοράς αποδεικνύεται τόσο από την αύξηση των πελατών του Δικτύου στη Ελλάδα κατά 12% κατά το α' τρίμηνο του 2007, όσο και από την ιδιαίτερα υψηλή αναγνωσιμότητα που απολαμβάνει, βάσει ερευνών. Κινητήριος δύναμη σε αυτή την προσπάθεια, είναι η επένδυση στην έρευνα με στόχο το Δίκτυο να βρίσκεται πάντα μπροστά από τις εξελίξεις σε ότι αφορά στις ανάγκες των καταναλωτών. Παράλληλα, σημαντικό παράγοντα επιτυχίας του Δικτύου ΓΕΡΜΑΝΟΣ αποτελεί η συνεχής επένδυση στην εκπαίδευση των πωλητών-συμβούλων των καταστημάτων, ανάγοντας έτσι τη σχέση πελάτη-πωλητή σε σχέση πελάτη-συμβούλου.

Η διατήρηση της ηγετικής θέσης του Δικτύου Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ στην Ελλάδα και η εδραίωση ενός ισχυρού brand name στις αγορές της Κεντρικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπης, αποτελούν το βασικό στόχο του επενδυτικού πλάνου του Ομίλου. Με κύριο όχημα τη μέθοδο του franchising, αλλά και μέσω της οργανικής ανάπτυξης, ο Όμιλος επιδιώκει να φτάσει τα 1.500 καταστήματα, εντοπίζοντας και αξιοποιώντας τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που ενυπάρχουν στις αναδυόμενες αγορές όπου ήδη έχουμε παρουσία. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί σε χώρες με σημαντικά περιθώρια περαιτέρω ενίσχυσης της θέσης μας, όπως η Πολωνία, η Ρουμανία και η Ουκρανία.

Η πανελλαδική κάλυψη του δικτύου σε συνδυασμό με την εύστοχη επικοινωνιακή στρατηγική έχουν προσφέρει στο όνομα Γερμανός υψηλή αναγνωσιμότητα στον τομέα των προϊόντων και υπηρεσιών της τηλεπικοινωνίας. Παράλληλα, ο τομέας Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών υποστηρίζει διαρκώς τα Δίκτυα Πωλήσεων του Ομίλου, ώστε να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα στους καταναλωτές, ενώ μέσω του ειδικού τμήματος Συμβούλων Τηλεπικοινωνίας Επιχειρήσεων, προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες και ολοκληρωμένες λύσεις τεχνολογίας αιχμής σε κάθε επιχείρηση, ώστε οι στόχοι της να γίνουν πραγματικότητα. Πιο συγκεκριμένα ο τομέας Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών ενισχύει τη δράση του Ομίλου σε τομείς όπως: Κινητή Τηλεφωνία, Σταθερή Τηλεφωνία, Internet.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ FRANCHISING ΣΤΟΝ ΓΕΡΜΑΝΟ

ΠΙΝΑΚΑΣ 11.3.

Κλάδος:	Προϊόντα, Υπηρεσίες Τηλεπικοινωνιών (Προϊόντα, Υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών, Παραγωγή προϊόντων αυτόμομης ενέργειας)
Είδος franchising	Μεικτό και Πολλαπλό Franchising
Διάρκεια Σύμβασης:	12 έτη
Ελάχιστο Ποσό Επένδυσης:	€ 60000.00
Μέγιστο Ποσό Επένδυσης:	€ 80000.00
Μέσο Ύψος Επένδυσης :	από €35.000
Entry fee:	Δεν απαιτείται
Royalties:	Δεν υπάρχουν
Πιλοτικά Καταστήματα:	13
Franchise Καταστήματα:	387
Μέσο Μέγεθος Κατ/ματος :	από 40 τ.μ.
Έναρξη Δρ/τητας/Έναρξη Franchising :	1980
Προέλευση :	Ελλάδα
Παροχές προς franchisee:	Εκπαίδευση 1 μήνα σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, ενημέρωση στα νέα προϊόντα και υπηρεσίες, στις σύγχρονες τεχνικές πώλησης, στο marketing, στην εξυπηρέτηση πελατών κ.λπ.

Η δυναμική ανάπτυξη του δικτύου βοηθήθηκε σημαντικά από την αξιοποίηση του συστήματος δικαιόχρησης ή franchising. Αντικείμενο των συμβάσεων είναι η ανάθεση στο δικαιούχο του δικαιώματος λιανικής πώλησης των προϊόντων και υπηρεσιών της ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε., χρήσεως διακριτικού τίτλου και σήματος και τεχνογνωσίας. Βάσει των συμβολαίων αυτών η εταιρία αναλαμβάνει την αρχική και περιοδική εκπαίδευση των δικαιούχων (franchisees), τη διαμόρφωση της εμπορικής πολιτικής, τη διαφημιστική υποστήριξη και τη διαμόρφωση του καταστήματος. Οι δικαιούχοι αναλαμβάνουν την ίδρυση, την αρχική οργάνωση, καθώς και τη διοίκηση και λειτουργία ενός καταστήματος ΓΕΡΜΑΝΟΣ βάσει προδιαγραφών που τίθενται από την εταιρία. Η συνεχής εκπαίδευση στα νέα προϊόντα και υπηρεσίες, είναι αναπόσπαστο στοιχείο της διαφήμισης της ποιότητας παρεχομένων υπηρεσιών της εταιρίας.

Παράλληλα, στον τομέα του Internet, πρόσφατα υπεγράφη συμφωνία master franchising με την easyEverything, τη μεγαλύτερη αλυσίδα Internet cafe στον κόσμο, σύμφωνα με την οποία ο Όμιλος έχει το αποκλειστικό δικαίωμα της δημιουργίας καταστημάτων easyEverything στην Ελλάδα, την Κύπρο, τη Βουλγαρία, την Ουγγαρία, τη Ρουμανία και την Γιουγκοσλαβία.

Πιο συγκεκριμένα ο όμιλος εταιρειών ΓΕΡΜΑΝΟΣ ανέλαβε το αποκλειστικό δικαίωμα χρήσης του σήματος Internet Cafe's και της ευθύνη ανάπτυξης της αλυσίδας του ομίλου easyEverything στην περιοχή των Βαλκανίων. Η συγκεκριμένη συμφωνία παροχής δικαιώματος franchising είναι η πρώτη εκ μέρους του ομίλου easyEverything. Σύμφωνα με το πλαίσιο της συμφωνίας ο όμιλος ΓΕΡΜΑΝΟΣ αναλαμβάνει το αποκλειστικό δικαίωμα franchising σε Ελλάδα, Κύπρο, Βουλγαρία, Ουγγαρία, Ρουμανία και Γιουγκοσλαβία. Η αλυσίδα Internet Cafe's συμπληρώνει μόλις δύο χρόνια ζωής και ήδη διαθέτει 20 καταστήματα στις σημαντικότερες ευρωπαϊκές πρωτεύουσες και ένα στη Νέα Υόρκη. Εκτός από την αυτόνομη παροχή υπηρεσιών Internet η αλυσίδα παρέχει ακόμη πλήρες πακέτο τεχνολογικών υπηρεσιών, που αφορούν στη χρήση PC's, εκτυπωτών, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, κ.λπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΕΞΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ GERMANOS ΑΠΟ ΤΗΝ COSMOTE ΚΑΙ Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ

Με μία από τις πιο εντυπωσιακές κινήσεις στην ιστορία του ελληνικού επιχειρείν, η Cosmote αλλάζει τα δεδομένα στο retail και τις τηλεπικοινωνίες, επηρεάζοντας έμμεσα ή άμεσα σχεδόν ολόκληρη την αγορά. Είναι μία συμφωνία που εκ πρώτης όψεως δείχνει να επηρεάζει μόνο το κομμάτι της λιανικής πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας. Όμως, αυτό δεν είναι ακριβές. Η εξαγορά της GERMANOS από την COSMOTE πρόκειται να επιφέρει αλλαγές σε ολόκληρο τον κλάδο της λιανικής πώλησης καταναλωτικών ηλεκτρονικών προϊόντων και ίσως όχι μόνο, αν αναλογιστεί κανείς την ισχυρή παρουσία της GERMANOS και σε τομείς χονδρικής διάθεσης, όπως είναι οι κάρτες προπληρωμένου χρόνου (κινητής και σταθερής τηλεφωνίας) και των μπαταριών. Μάλλον δεν ήταν διόλου τυχαία η κίνηση της MULTIRAMA (βασικός μέτοχος της οποίας είναι ο Πάνος Γερμανός) να βγάλει διαφήμιση προσέλκυσης franchisees στις 8 Μαΐου, την ημέρα δηλαδή που υπογράφηκε η συμφωνία πώλησης του 42% της GERMANOS. Το ίδιο και αυτή της ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ να εκδώσει δελτίο Τύπου στις 10 Μαΐου, όπου επισημαινόταν (για την ακρίβεια υπενθυμιζόταν, δεδομένου ότι πρόκειται για γνωστή και υπάρχουσα δυνατότητα) ότι τα καταστήματα της αλυσίδας διαθέτουν προϊόντα και υπηρεσιών και των τριών μεγάλων εταιρειών κινητής τηλεφωνίας (COSMOTE, VODAFONE και TIM).

Εκείνοι που εξεπλάγησαν περισσότερο από τη συμφωνία και αναρωτήθηκαν τι μέλλει γενέσθαι είναι φυσικά οι franchisees του GERMANOS. Το product mix θα παραμείνει μεν το ίδιο, όμως η αποχώρηση των TIM και VODAFONE “ενόχλησε” αρκετούς franchisees που προέβαλαν –όπως και όλη η GERMANOS- ότι είναι το ανεξάρτητο δίκτυο λιανικής που έχει

και τα τρία δίκτυα. Η “αποχώρηση” σημαίνει μία διόλου ευκαταφρόνητη μείωση εσόδων. Η αντίθετη άποψη όμως υποστηρίζει ότι τίποτα δεν αλλάζει, δεδομένου ότι ο κύριος όγκος των συνδέσεων αφορούσε στην COSMOTE και τώρα θα ενισχυθεί. Επιπλέον, σύμφωνα με αρκετούς παρατηρητές της αγοράς, είχε αρχίσει να διαφαίνεται ότι οι πελάτες, ιδίως οι συνδρομητές των TIM και VODAFONE είχαν αρχίσει να προτιμούν τις αλυσίδες των εν λόγω εταιρειών κυρίως για θέματα που άπτονται εξυπηρέτησης (ερωτήσεις για νέες υπηρεσίες, εξόφληση λογαριασμών κ.ά.), οπότε ήταν μάλλον θέμα χρόνου το να αρχίσουν να στρέφονται προς τα εκεί και για τις συσκευές και τα αξεσουάρ κινητής τηλεφωνίας που αποτελούσαν μία από τα καλύτερες και πιο σταθερές πηγές εσόδων.

Φυσικά, όλες αυτές οι εκτιμήσεις πολύ δύσκολα μπορούν να στηριχθούν αποτελεσματικά απέναντι σε έναν επιχειρηματία, που αποφάσισε να επενδύσει σε μία εταιρεία, για να βρεθεί λίγο αργότερα σε ένα παντελώς διαφορετικό περιβάλλον, με χιλιάδες ερωτηματικά και διαφορετικές συνθήκες από αυτές στις οποίες είχε στηρίξει την αρχική απόφασή του. Όσον αφορά στα υπόλοιπα ψηφιακά προϊόντα, μέχρι πρότινος δεν είχαν καταφέρει να αποκτήσουν το “πάνω χέρι” ως προς τον όγκο των πωλήσεων. Επιπλέον, δεν ήταν λίγα τα παράπονα για franchisees που δεν προωθούσαν σωστά τις διάφορες υπηρεσίες (π.χ. G Easy Catalogue) που είχε αναπτύξει η ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Το μόνο βέβαιο πάντως είναι ότι το brand name παραμένει, ενώ σημείο κλειδί ενδέχεται να αποδειχθεί το θέμα των συμβολαίων των franchisees με τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ και κυρίως το ποιος και με ποιον ακριβώς τρόπο ελέγχει τα σημεία πώλησης. Εδώ το πάνω χέρι έχει η ΓΕΡΜΑΝΟΣ, αφού παρεμβάλλεται μεταξύ του συνεργάτη και του ιδιοκτήτη του οικήματος, υπενοικιάζοντας το χώρο στον τελευταίο εισπράττει όσα ξοδεύει και απλώς μεσολαβεί. Με αυτόν τον τρόπο, ακόμη κι αν ο franchisee αποχωρήσει, ο έλεγχος του σημείου παραμένει στην εταιρεία.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Η δικαιόχρηση αφορά κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις και συνιστά τη δυναμικότερη διαρθρωτική αλλαγή στο λιανεμπόριο και στις υπηρεσίες. Δημιουργεί ισχυρά εμπορικά σήματα, απασχόληση, μεταφέρει τεχνογνωσία, επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας και επιβάλλει στην αγορά υψηλότερα πρότυπα (standards). "Υπαλληλοποιεί", σ' ένα βαθμό, τους επιχειρηματίες – λήπτες, δίνει όμως ευκαιρίες δραστηριοποίησης σε νέους με επιχειρηματικές φιλοδοξίες και σε έμπειρα στελέχη επιχειρήσεων μέσης ηλικίας.

Το 85% των συστημάτων δικαιόχρησης είναι ελληνικής προελεύσεως και ιδιοκτησίας. Τα καταστήματα που ανήκουν σε καλά οργανωμένα συστήματα δικαιόχρησης επιβιώνουν, κατά κανόνα, επί πολύ περισσότερα χρόνια από τα ομόλογα ανεξάρτητα καταστήματα. Υπάρχουν όμως και αρκετές επιχειρήσεις που εμφανίζονται ως δικαιιοπάροχοι (δικαιοπάροχοι) χωρίς να διαθέτουν σαφή επιχειρηματική φιλοσοφία, κατάλληλη υποδομή και επαρκή προετοιμασία. Αντίστοιχα, διαπιστώνεται χαμηλή αναλογία κατάλληλων υποψήφιων ληπτών.

Τα οικονομικά αποτελέσματα των συστημάτων δικαιόχρησης είναι, στο σύνολό τους, ευνοϊκότερα από το μέσο όρο των ομόλογων ανεξάρτητων επιχειρήσεων, όχι όμως στο θεαματικό βαθμό που υπονοεί η ταχεία διάδοση της δικαιόχρησης. Οι οικονομικές επιδόσεις διαφέρουν σημαντικά από κλάδο σε κλάδο με σαφή υπεροχή στις βιομηχανικές επιχειρήσεις (ιδιαίτερα στην Ένδυση) καθώς και στο εμπόριο Οικιακού Εξοπλισμού.

Σήμερα, το franchising είναι μια αυστηρά ελεγχόμενη βιομηχανία που προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες σε άτομα που πραγματικά θέλουν να πραγματοποιήσουν το όνειρό τους και να στήσουν μια δική τους επιχείρηση. Η δικαιόχρηση συνιστά την δυναμικότερη διαρθρωτική αλλαγή στο λιανεμπόριο και τις υπηρεσίες, επιταχύνοντας τις τάσεις συγκέντρωσης των επιχειρήσεων σε μεγαλύτερες και δυναμικότερες αποκεντρωμένες ομάδες.

Μπορεί να δημιουργήσει ισχυρά εμπορικά σήματα, απασχόληση, μεταφέρει τεχνογνωσία, επιταχύνει οικονομίες κλίμακας και καθιερώνει στην αγορά υψηλότερα πρότυπα (standards).

Δεν υπάρχει επιχειρηματική δραστηριότητα που να μην επηρεάστηκε από το κύμα των εξαγορών και συγχωνεύσεων επιχειρήσεων της τελευταίας κυρίως δεκαετίας και βέβαια το franchising δεν θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση. Η άμεση απάντηση του δόθηκε με την εξαγορά ή την συγχώνευση επιχειρήσεων και Συστημάτων Franchising. Όμως στο άμεσο μέλλον θα δούμε και κάποιες άλλες επιχειρηματικές πρακτικές να εφαρμόζονται στα Δίκτυα Franchising, όπως λ.χ. της εξαγοράς επιχειρήσεων μικρών και αδύναμων ληπτών από μεγαλύτερους και ισχυρότερους λήπτες του ίδιου δικτύου, πρακτική που είναι γεγονός ότι ήδη εφαρμόζεται - σε περιορισμένη βέβαια έκταση - σε μεγάλα και οργανωμένα δίκτυα franchising. Άλλη πρακτική που αναμένεται να αναπτυχθεί ιδιαίτερα στο μέλλον είναι η είσοδος του λήπτη ενός δικτύου και σε άλλο ή άλλα, μη ανταγωνιστικά με το προηγούμενο, δίκτυα franchising, επωφελούμενος από την εμπειρία που απέκτησε ως Δικαιοδόχος του αρχικού δικτύου.

Με την εκτεταμένη χρήση αυτών των πρακτικών θα δημιουργηθούν στο μέλλον μεγάλοι και ισχυροί λήπτες "mega franchisees", χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι θα υποβαθμισθεί η σημασία των μικρότερων ληπτών στο μέτρο που μία σημαντική κατηγορία συστημάτων franchising τους έχει ιδιαίτερη ανάγκη. Όμως θα μειωθούν οπωσδήποτε οι ευκαιρίες για τον μέσο λήπτη να εισέλθει σε συστήματα franchising όπου απαιτούνται πολύ μεγάλες επενδύσεις, όπως π.χ. οι επιχειρήσεις εστιατορίων. Είναι πολύ πιθανό ότι οι υποψήφιοι λήπτες της νέας χιλιετίας θα επιλέγουν να συνεργασθούν με εκείνους τους δικαιοπάροχους που χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο στα συστήματα τους την τεχνολογία για την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης στα δίκτυα τους.

Η τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών μπορεί να βελτιώσει και να επιταχύνει τόσο την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης στους δικαιοδόχους όσο και την ανταλλαγή

πληροφοριών μεταξύ τους. Ορισμένα είδη εκπαίδευσης μπορούν να παρασχεθούν καλύτερα διαμέσου της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Ακόμη με τη χρήση των σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων μπορούν οι δικαιοπάροχοι να παρέχουν πιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες διοικητικής υποστήριξης στους λήπτες των δικτύων τους στους τομείς της λογιστικής παρακολούθησης, της συγκέντρωσης και ανάλυσης των δεδομένων των πελατών τους, της διαφήμισης κ.λ.π. Τέλος το διαρκώς διογκούμενο ρεύμα της παγκοσμιοποίησης των αγορών θα ωθήσει πολύ περισσότερες επιχειρήσεις franchise να επιδιώξουν τη διεθνή τους ανάπτυξη. Ωστόσο δεν θα αρκεί πια μόνο η προσαρμογή του συστήματος franchising και των προϊόντων ή/και υπηρεσιών του στις αγοραστικές και καταναλωτικές συνθήκες των χωρών υποδοχής για την επιτυχημένη είσοδο του στην αγορά της αλλοδαπής, αλλά θα χρειάζεται και η κατάλληλη προσαρμογή του ιδιαίτερου χώρου του στο διαδίκτυο (web site) έτσι ώστε να είναι κατανοητός και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες όσο το δυνατόν περισσότερων αλλά συγχρόνως και διαφορετικής προέλευσης χρηστών του Internet.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Παρά την δυσκολία διεξαγωγής ασφαλών προβλέψεων σε ότι αφορά το μέλλον, μπορούμε να προβούμε σε διάφορες εικασίες ως προς την εξέλιξη του συστήματος δικαιόχρησης. Η χρήση των στοιχείων που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα θα μπορούσε να βοηθήσει στην διαμόρφωση ορισμένων προβλέψεων, αλλά και προτάσεων πολιτικής, διατηρώντας όμως πολλές επιφυλάξεις σχετικά με το τι μπορεί να συμβεί τα επόμενα χρόνια στο χώρο της οικονομίας.

Έχουν περάσει μερικές δεκαετίες από την εποχή που ένας μικρός αριθμός επιχειρηματιών ανέπτυξε νέες μεθόδους πώλησης των προϊόντων του. Ακολουθώντας τις τάσεις στη διεθνή αγορά ωστόσο, ο αριθμός των επιχειρηματιών που στράφηκαν προς την μέθοδο της δικαιόχρησης αυξήθηκε ραγδαία. Σημαντικά εξελίχθηκαν και οι μέθοδοι για την δημιουργία και ανάπτυξη ενός συστήματος Δικαιόχρησης. Παλαιότερα, ένα σύστημα δικαιόχρησης αποτελείτο μόνο από μία επιχειρηματική ιδέα, μία εύηχη ονομασία και ένα απλό συμβόλαιο. Σήμερα, σε κάθε σύστημα που αναπτύσσεται, υπάρχει μια αναλυτική σύμβαση που περιγράφει όλους τους όρους της συμφωνίας.

Έτσι, η δεκαετία του 1990 μπορεί να χαρακτηριστεί ως η δεκαετία της δικαιόχρησης στη χώρα μας αλλά και στο εξωτερικό. Ο ρυθμός ανάπτυξης των δικτύων για την τριετία 1998-2001 ήταν 25,5% κατά μέσο όρο, ενώ στο διάστημα 2001-2004 ήταν περίπου 26,7%. Το θετικό για το θεσμό είναι ότι ποσοστό των επιχειρήσεων που επιλέγει επέκταση με καταστήματα δικαιόχρησης αυξάνεται συνεχώς, ενώ αναμένεται ολοένα και μεγαλύτερη αύξηση στο μέλλον.

Η παθολογία της Δικαιόχρησης ωστόσο, καταδεικνύει ότι υπάρχουν προβλήματα στον τρόπο προσέγγισης του θεσμού από τους δικαιοπαρόχους. Τα περισσότερα προβλήματα

προκύπτουν από την ελλιπή προετοιμασία των συστημάτων και «χαλαρή» αντιμετώπιση των υποψηφίων δικαιοδόχων ως επενδυτών και συνεργατών, με γνώμονα το αμοιβαίο συμφέρον και των δυο πλευρών. Τα προβλήματα αυτά αναμένεται να διορθωθούν σταδιακά, όσο ο θεσμός της δικαιόχρησης θα εισέρχεται σε φάση ωριμότητας και περαιτέρω ανάπτυξης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία

➤ Καζής Δ., Τσαγκουρίδης Θ. (2004) «Franchising: Αξιολόγηση και προοπτικές της δικαιόχρησης στον Ελληνικό χώρο». Επιστημονικών Ερευνητών ΚΕΠΕ.

➤ Βιλιώτης Χ., «Πρακτικόν εγχειρίδιο franchise».

Εκδότης «Λογοθέτης». Αθήνα 2001

➤ Κωστάκης Δ., «Franchising: Νομική και επιχειρηματική διάσταση, θεωρία-νομολογία, υποδείγματα». Νομική βιβλιοθήκη, 1998

➤ Γεωργιάδης Α., «Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας»

3η έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα

➤ Γαλάνης Β., «Leasing, factoring, fortraiting, franchising, venture capital: η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας»,

εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2000

➤ Andersen A., «Το franchising στην Ελλάδα: ιστορική εξέλιξη, δυναμική και προοπτικές» Εμπορική Τράπεζα, Αθήνα: ICAP 1998

➤ Λαζαρίδης Ι., «Σύγχρονες μορφές χρηματοδότησης: franchising (δικαιόχρηση)»

Τεύχος Β'. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, 2003

➤ Σουφλερός Η., «Οι συμβάσεις franchising στο ελληνικό δίκαιο και στο κοινοτικό δίκαιο του ανταγωνισμού», εκδόσεις Σάκκουλα.

➤ Grammatidis Y., “International franchising: An in-depth treatment of business and legal techniques”, Kluwer Law and Taxation Publishers, 1991

➤ Hackett D., “Franchising: The state of the art”

Chicago: American Marketing Assosiation

Αρθρογραφία

- «Franchising- σημάδια αισιοδοξίας» Αφιέρωμα του περιοδικού “EUROSTOCHOS”, τευχ. 26, σ. 44-61, 2001
- «Ευοίωνο το μέλλον της δικαιόχρησης στην Ελλάδα», “EUROSTOCHOS”, τευχ. 2, Μάρτιος 2001
- «Franchising: σημαντικά εργαλεία επιχειρηματικής ανάπτυξης», Αφιέρωμα του περιοδικού «Χρήμα», τευχ. 273, σ. 21-31, Ιανουάριος 2002
- «Franchising», Ναυτεμπορική, Φεβρουάριος 2003
- «Franchising: στα χρυσοφόρα ‘γρανάζια’ των αλυσίδων», Ναυτεμπορική, Φεβρουάριος 2002
- «Το Franchising σήμερα: τάσεις και προοπτικές» Ναυτεμπορική, Φεβρουάριος 2001
- «Η διεθνής προοπτική των ελληνικών αλυσίδων» Ναυτεμπορική, Φεβρουάριος 2002
- «Η νέα οικονομία και το franchise» Ναυτεμπορική, Φεβρουάριος 2002
- «Κρίση και franchising: μια μέση και ορατή διέξοδος», Ναυτεμπορική, Φεβρουάριος 2002
- «4 Βήματα για το franchise», Πανόραμα Franchise, 2003
- «Η χρηματοοικονομική πλευρά του Franchising- Πως σχεδιάζεται η επιτυχία», Πανόραμα Franchise, 2003
- «Franchising και χρηματοδότηση», Franchise Success, τευχ. 11
- «Συνεταιρισμός ή Franchising», Franchise Success, τευχ. 12
- «Franchising: η κλωνοποίηση των επιχειρήσεων», Αφιέρωμα του περιοδικού «Οικονομικός ταχυδρόμος», τευχ. 8, σ. 69-79, 22/2/2003
- Κλαδική μελέτη «Το Franchising στην Ελλάδα» της ICAP ΑΕ 2000, 2002, 2005.

Διαδίκτυο

- www.europa.eu.int.com
- www.franchise.com
- www.franchise.gr
- www.franchising.gr
- www.franchise.org
- www.franchise-success.gr
- www.icap.gr
- www.lawnet.gr
- www.fcd.gr
- www.infofranchise.gr
- www.germanos.gr
- www.enet.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΞΕΝΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ

Franchise: Το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά συστήματα και επωνυμίες-brand names, 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.

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

Franchisee (δικαιούχος ή λήπτης): Είναι η επιχείρηση ή το πρόσωπο στο οποίο παραχωρείται, από τον δικαιοπάροχο, 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, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία, καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία για εκμετάλλευση, που παραχωρεί ο δικαιοπάροχος στον franchisee, με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων και υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

Franchising (δικαιόχρηση): Η διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων βάσει της οποίας η μία επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παραχωρεί στον franchisee έναντι

άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchising.

Δίκτυο franchising: Το σύνολο των καταστημάτων των δικαιοδόχων, οι οποίοι συνδέονται με ιδιαίτερες συμβάσεις franchising με την επιχείρηση του δικαιοπάροχου. Στο ίδιο δίκτυο ανήκουν και τα καταστήματα του δικαιοπάροχου, εφόσον λειτουργούν με τη μέθοδο franchising.

Franchise contract (σύμβαση δικαιόχρησης): Είναι η νομική σύμβαση μεταξύ του δικαιοπάροχου 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 λειτουργίας μιας επιχείρησης, με συγκεκριμένη τεχνογνωσία και κατοχυρωμένη εταιρική ταυτότητα.

Entry Fee ή Initial Franchise Fee (δικαίωμα εισόδου): Είναι το εφάπαξ ποσό που πληρώνει ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο 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 (know-how), τα δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος, την καλή φήμη και πελατεία (goodwill), την υποστήριξη στα αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος, αγορά βασικού εξοπλισμού) κ.ο.κ.

Continuing fees ή Royalties (συνεχή δικαιώματα): Χρηματικά ποσά τα οποία καταβάλλει ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο, σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης. Οι καταβολές αυτές αντισταθμίζουν τη συνεχή υποστήριξη του δικαιοπάροχου στον δικαιοδόχο ή τη συνεχή ανανέωση, εξέλιξη και προσαρμογή της τεχνογνωσίας ή ό,τι

αντιστοιχεί στη διαρκή ή περιοδικά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση. Τα ποσά αυτά εκφράζονται συνήθως με τους ακόλουθους τρόπους:

- 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 δικαιοδόχους και περιγράφει αναλυτικά το Σύστημα Franchise και τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του δικαιοδόχου.

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

Pilot store (Πιλοτικό κατάστημα): Το αρχικό κατάστημα (ή τα αρχικά καταστήματα), το οποίο ανήκει στον δικαιοπάροχο 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 δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο και στους υπαλλήλους του, σχετικά με το franchise και τις μεθόδους εκμετάλλευσής του.

