

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Αλέξανδρος Θ. Αηδονόπουλος

Πτυχίο Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πειραιώς

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Έτος 2005

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στην Οικογένεια μου

ΔΗΛΩΣΗ

Κανένα μέρος που εμπεριέχεται σε αυτή την διπλωματική εργασία δεν αποτελεί αναδημοσίευση ή αναπαραγωγή έργου, με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά, από άλλη διατριβή ή μελέτη που έχει υλοποιηθεί στο συγκεκριμένο ή άλλο πανεπιστήμιο ή και άλλο εκπαιδευτικό ίδρυμα.

ΜΕΛΕΤΗ ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Αλέξανδρος Θ. Αηδονόπουλος

Σημαντικοί όροι

Δικαιόχρηση, Βασικός Δικαιοδόχος, Δικαιοδόχος ή Λήπτης, Δικαιοπάροχος ή Δότης, Δίκτυο Δικαιόχρησης, Entry Fee, Εγχειρίδιο Λειτουργίας, Επιχειρηματικό Σύστημα Δικαιόχρησης, Κύρια Συμφωνία Δικαιόχρησης, Πακέτο Franchising, Royalties, Πιλοτικό Κατάστημα, Σύμβαση Δικαιόχρησης, Νομοθετικό Πλαίσιο

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κύριο αντικείμενο έρευνας της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η οργανωτική μορφή της Δικαιόχρησης από την οπτική πλευρά του Δικαιοδόχου. Οι τομείς που μελετήθηκαν είναι η σχέση του Δικαιοδόχου με την μητρική εταιρία, ο βαθμός ανεξαρτησίας του Δικαιοδόχου σε όρους λήψης αποφάσεων, ο βαθμός επιρροής και ελέγχου από τον Δικαιοπάροχο και γενικότερα ο τρόπος με τον οποίο αυτοί αντιλαμβάνονται μία συμφωνία Δικαιόχρησης. Επιπλέον διερευνήθηκε η δυναμική επιρροή της Δικαιόχρησης στην Ελληνική οικονομία, παρουσιάζοντας τα βασικά μεγέθη του κλάδου και τις μελλοντικές τάσεις στη σχετικά νέα αγορά για τις επιχειρήσεις Δικαιόχρησης. Η μελέτη ξεκινάει με την διερεύνηση των κυριότερων θεμάτων της Δικαιόχρησης από μία ευρύτερη θεωρητική οπτική σκοπιά, παρουσιάζει ένα μέρος από τις πλέον κοινώς αποδεκτές απόψεις και θεωρητικές προσεγγίσεις της Δικαιόχρησης που αφορούν τα είδη και τους τύπους συμφωνιών Δικαιόχρησης καθώς και αναφορές για τον εντατικό ρυθμό ανάπτυξης αυτής της μορφής.

Όσον αφορά τους λόγους για τους οποίους οι Δικαιοδόχοι επέλεξαν τη Δικαιόχρηση, αντί να ιδρύσουν μία δική τους ατομική επιχείρηση, έντονα ξεχώρισε η ανάγκη να υφίσταται σε κάποιο βαθμό η σύνδεση - εξάρτηση από την μητρική εταιρεία. Η ιδέα ίδρυσης και λειτουργίας μία εταιρείας με ανάληψη λιγότερου κίνδυνου από άλλα εγχειρήματα, έχοντας ένα σίγουρο προϊόν, που αποτελεί μέρος μιας πολύ γνωστής εταιρίας και λαμβάνοντας υψηλής ποιότητας βοήθεια στην αρχική περίοδο λειτουργίας της, καθώς και συνεχή υποστήριξη, φάνηκε ενδιαφέρουσα σε όλους τους Δικαιοδόχους. Συνεπώς όλοι αποκάλυψαν την πρόθεσή τους να θυσιάσουν ένα μέρος της ανεξαρτησίας τους καθώς και ένα ποσοστό του κέρδους τους για να

εξασφαλίσουν την προστασία και την υποστήριξη μιας μεγαλύτερης εταιρείας. Γενικότερα, η μόνιμη και αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ του Δικαιοπάρoχου και του Δικαιoδόχου είναι το βασικότερο συστατικό της επιτυχίας όλων των μερών σε μια συμφωνία Δικαιόχρησης. Έτσι, η Δικαιόχρηση μπορεί επίσης να θεωρηθεί και ως μία εναλλακτική επιλογή επιχείρησης που παρέχει ασφάλεια, σε περίπτωση που ένας κλάδος έχει υψηλό βαθμό κινδύνου ως προς την επιτυχία. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια είναι προφανές ότι, αν και Δικαιοπάρoχος και Δικαιoδόχος είναι δύο διαφορετικές επιχειρηματικές οντότητες, μόνο η αποτελεσματική συνεργασία και ο συνδυασμός των δυνάμεων τους μπορεί να εγγυηθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα που είναι η πραγματοποίηση των ατομικών στόχων τους.

Σχετικά με την παρουσία του θεσμού της Δικαιόχρησης στην Ελληνική αγορά διαπιστώθηκε ότι, παρά το γεγονός ότι θεωρείται ένα σχετικά πρόσφατο επιχειρηματικό φαινόμενο, χαίρει όλο και περισσότερο της αποδοχής στις επιμέρους αγορές σε ολόκληρη την Ελλάδα και έχει τη δυνατότητα να κυριαρχήσει στον εθνικό και διεθνή κλάδο του λιανεμπορίου στον 21^ο αιώνα. Από την άλλη πλευρά, παρά τις μάλλον θετικά υποσχόμενες προοπτικές, πρέπει να αναφερθεί ότι το συγκεκριμένο επιχειρηματικό φαινόμενο υλοποιεί ακόμη τα πρώτα του βήματα στην Ελληνική αγορά και πρέπει να ξεπεράσει μια σειρά από περιορισμούς, όπως η έλλειψη σχετικής νομοθεσίας για το σύστημα, προκειμένου να εδραιωθεί στην Ελληνική οικονομία. Ελπίζουμε οι περιορισμοί αυτοί να αρθούν γρήγορα και να παγιωθεί η επιχειρηματική αυτή μέθοδος και στην ελληνική αγορά.

I. ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	<i>Σελίδα</i>
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	xv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	xvi

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ	1
1.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ	4
1.4 ΤΟ ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ	8
1.5 ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ	12
1.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ	15
1.7 Η ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ ΣΕ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗ ΜΕ ΤΟ LICENSING	17
1.8 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΔΙΕΘΝΩΣ	21
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	26
2.2 ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ ΩΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	26
2.3 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΑΓΟΡΑ	28
2.4 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΙΣΧΥ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	30
2.5 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗΣ	31
2.6. ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ	34
2.7 ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ	38
2.8 ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	41
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	47
3.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ	47
3.3 Η ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ	50
3.4 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ	54
3.5 Η ΣΧΕΣΗ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ – ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	68
4.2 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	68
4.3 ΠΡΟΣΥΜΒΑΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ	82
4.4 ΜΟΡΦΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ	83
4.5 ΑΝΩΜΑΛΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΝΟΧΗΣ	89
4.6 ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	97
5.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	98
5.3 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	100
5.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	104
5.5 Ο ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ FRANCHISING ΕΛΛΑΔΑΣ	108
5.6 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	114
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	116

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	118
6.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	118
6.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	123
6.3.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ	123
6.3.2 ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ	130
6.3.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	133
6.3.4 ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ	137
6.3.5 ΛΗΞΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ	139
6.3.6 ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ	141
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	146

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	147
7.2 ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	154

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	157
---------------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ	162
2. ΤΕΛΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISING ΟΤΕ	170

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Κατά αρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω την κυρία Πηνελόπη Αγαλοπούλου, καθηγήτρια στο Πανεπιστήμιο του Πειραιά, που ανέλαβε ως υπεύθυνη καθοδήγησης για την υλοποίηση της διπλωματικής εργασίας μου μέσα στα πλαίσια των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Οι οδηγίες που μου έδωσε και οι παρατηρήσεις που μου υπέβαλε καθ' όλη τη διάρκεια του έργου μου ήταν απόλυτα ωφέλιμες και συνετέλεσαν καθοριστικά στην υλοποίηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας. Ακολούθως θέλω να αναφέρω ότι κατά την προετοιμασία της παρούσας εργασίας είχα την πολύτιμη βοήθεια των συνεργατών μου Τατιάνας Μιχαλίδου και Σπύρου Γκατζωνίκα, τους οποίους ευχαριστώ θερμά και από τη θέση αυτή. Τέλος θέλω να εκφράσω θερμές ευχαριστίες στους γονείς μου, Θεόδωρο και Φλώρα Αηδοπούλου για την υποστήριξη τους σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, έργο που δεν θα μπορούσε να είχε επιτευχθεί δίχως τη δική τους συμβολή.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Δικαιόχρηση είναι μέθοδος επιχειρηματικής οργάνωσης που έχει ραγδαία ανάπτυξη στην σύγχρονη οικονομία. Ως στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, δίνει την ευκαιρία εφ' ενός στο Δικαιοπάροχο να αναπτυχθεί με την αξιοποίηση ισχυρών οικονομιών κλίμακας σε διάφορους τομείς της επιχείρησης και αφετέρου στο Δικαιοδόχο να ξεκινήσει τη δική του επιχείρηση με τη χρήση περιορισμένου κεφαλαίου και την ανάληψη σχετικά χαμηλού κινδύνου. Η Δικαιόχρηση είναι κατάλληλη για ένα σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, οι αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες και η τάση προς την αναβάθμιση των τοπικών αγορών είναι στοιχεία πολύ έντονα. Το αποτέλεσμα είναι οι οικονομικοί οργανισμοί να χρειάζονται ένα γεωγραφικά διευρυμένο δίκτυο σημείων πώλησης με σκοπό να εναρμονίσουν τις δραστηριότητες τους στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και ουσιαστικά να εφαρμόσουν την πολιτική «κοντά στον πελάτη» (customer relationship marketing). Λαμβάνοντας υπόψη την πολυπλοκότητα, την ανταγωνιστικότητα και την αστάθεια του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, είναι προφανές ότι η Δικαιόχρηση προσφέρει στους οργανισμούς μια μέθοδο ικανοποίησης των εσωτερικών τους αναγκών. Αποτέλεσμα είναι η σημαντική αύξηση του βαθμού αξιοποίησης της Δικαιόχρησης ως ανταγωνιστικής στρατηγικής στην παγκόσμια αγορά.

Σημαντικό ρόλο στο σύστημα Δικαιόχρησης παίζει ο Δικαιοδόχος, η συμβολή του οποίου σε ολόκληρη τη λειτουργία δικτύου Δικαιόχρησης είναι μείζονος σημασίας. Ενώ η μητρική εταιρία είναι επικεντρωμένη στην διαμόρφωση και τον έλεγχο της γενικής στρατηγικής δράσης, ο Δικαιοδόχος είναι επιφορτισμένος με την υλοποίηση της στρατηγικής στην τοπική αγορά. Επιπλέον, ένεκα της συστηματικής γνώσης του Δικαιοδόχου για την τοπική αγορά, μπορεί αυτός να αποτελέσει συνεργάτη «κλειδί» στην αφομοίωση της έννοιας της Δικαιόχρησης, τη λήψη αδειών και εγκρίσεων και τη διαπραγμάτευση με τα τοπικά δίκτυα προμηθευτών και ανταγωνιστών. Με βεβαιότητα πάντως μπορεί να ειπωθεί ότι ο ρόλος του Δικαιοδόχου εμπεριέχει στοιχεία επιχειρηματικής συμπεριφοράς και ως ένα συγκεκριμένο βαθμό ανεξαρτησία στη λήψη των αποφάσεων, γεγονός το οποίο τον κάνει να διαφέρει από τους υπόλοιπους υπαλλήλους που συναλλάσσονται με εξαρτημένη σύμβαση εργασίας

με τον Δικαιοπάροχο. Η ιδανική ισορροπία ανάμεσα στις τοπικές επιχειρηματικές δραστηριότητες του Δικαιοδόχου και τις εκτεταμένες οικονομίες κλίμακας του Δικαιοπαρόχου είναι το ζητούμενο που μια κατάλληλα οργανωμένη επιχειρηματική αλυσίδα Δικαιόχρησης επιδιώκει, προκειμένου να επιτύχει την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του συνολικού δικτύου Δικαιόχρησης.

Επιπλέον έρευνες έχουν αποδείξει ότι, ένα σημαντικό μέρος από την διαθέσιμη οικονομική βιβλιογραφία που αφορά τη Δικαιόχρηση δείχνει να αγνοεί τον σημαντικό ρόλο και ταυτόχρονα τον κίνδυνο που αναλαμβάνει ο Δικαιοδόχος. Αντίθετα, ο Δικαιοπάροχος θεωρείται ως ο μόνος εμπλεκόμενος με επιχειρηματική ιδιότητα σε μία συμφωνία Δικαιόχρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί η μέχρι στιγμής βιβλιογραφία έχει επικεντρωθεί στον ρόλο, τα κίνητρα και τα γενικότερα θέματα που αφορούν τον Δικαιοπάροχο, αποτυγχάνοντας να ερμηνεύσει με ακρίβεια τις επιδιώξεις του Δικαιοδόχου, όταν αυτός εμπλέκεται μέσα σε μια τέτοια συμβατική σχέση.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εστιάσει σε ορισμένα θέματα που αφορούν την λειτουργία του Δικαιοδόχου εξετάζοντας τα πιο σημαντικά σημεία που αφορούν τη σχέση του με την μητρική εταιρία και γενικώς να αποδώσει τις πλέον κατανοητές αρχές σε αυτή την μορφή επιχειρηματικότητας. Επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι η αναγνώριση του τρόπου με τον οποίο οι Δικαιοδόχοι αντιλαμβάνονται τη συμφωνία Δικαιόχρησης, των βασικών στόχων αυτών όταν εισέρχονται σε αυτή τη σχέση, του βαθμού ελευθερίας που έχουν σε επίπεδο λήψης αποφάσεων και του βαθμού ελέγχου που ο Δικαιοπάροχος ασκεί πάνω τους. Επιπλέον θέματα, όπως οι πιθανοί περιορισμοί που προκαλούνται από τη σύμβαση Δικαιόχρησης, οι παράγοντες που καθορίζουν το βαθμό ικανοποίησης και απόδοσης του Δικαιοδόχου, ορισμένες πηγές προστριβών στη συμφωνία Δικαιόχρησης, η φύση των σχέσεων μεταξύ Δικαιοδόχου και Δικαιοπάροχου διερευνώνται επίσης. Θα εξετάζεται επιπλέον η δυναμική ανάπτυξη του θεσμού στην ελληνική οικονομία, σημειώνοντας τα σημαντικότερα γεγονότα, τις τάσεις και τις μελλοντικές προοπτικές του θεσμού σε αυτή τη σχετικά πρόσφατη αγορά για τις επιχειρήσεις Δικαιόχρησης. Ως εκ τούτου η εργασία αναφέρεται αρχικά σε ορισμένα βασικά θέματα όπως οι κυριότεροι τύποι της Δικαιόχρησης, η ανάπτυξη του θεσμού

παγκοσμίως, οι κύριες ερμηνείες για την ανάπτυξη του συγκεκριμένου τρόπου επιχειρηματικής ανάπτυξης και οι διεθνείς τάσεις.

Στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζεται σύντομα η ιστορία της Δικαιόχρησης καθώς επίσης και οι πιο διαδεδομένοι ορισμοί που υπάρχουν στην διεθνή βιβλιογραφία. Ακολούθως, παρουσιάζονται οι κυριότεροι τύποι της Δικαιόχρησης και ειδικότερα το επιχειρηματικό σύστημα της Δικαιόχρησης (Business Format Franchising) που αποτέλεσε βάση για την ραγδαία ανάπτυξη αυτής από το 1950. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στη διαφορά μεταξύ της Δικαιόχρησης και μιας παρόμοιας επιχειρηματικής πρακτικής, της χορήγησης άδειας χρήσης, γνωστής ως Licensing, προκειμένου να αποφευχθεί οποιαδήποτε παρανόηση με το σύστημα Δικαιόχρησης. Τέλος, αναλύεται η σύγχρονη διεθνή ανάπτυξη της Δικαιόχρησης σε ορισμένες από τις παγκόσμιες οικονομίες.

Στο δεύτερο κεφάλαιο βασικός στόχος είναι να εξεταστεί βιβλιογραφικά η επιχειρηματική διάσταση της Δικαιόχρησης. Η προσέγγιση αυτής γίνεται τόσο ως μια υβριδική οργανωτική μορφή όσο και ως μια παγκόσμια στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης, βασιζόμενη σε θεμελιώδεις ιδέες από τη θεωρία της επιχείρησης (Theory of the Firm) και στις κυριότερες ερμηνείες για την εμφάνιση του υβριδικού αυτού τρόπου επιχειρηματικής ανάπτυξης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται κάποιες εμπειρικές μελέτες που διεξήχθησαν από ειδικούς μελετητές με σκοπό να υποστηριχθούν οι ερμηνείες αυτές. Επιπρόσθετα, γίνεται αναφορά σε θέματα που σχετίζονται με την αυξανόμενη αποδοχή της Δικαιόχρησης ως ένα τρόπο διείσδυσης στη διεθνή αγορά, ικανό να προσδώσει σε μια εταιρία προεξέχουσα ανταγωνιστική θέση έναντι των βασικών ανταγωνιστών.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζονται ορισμένα θέματα ιδιαίτερης σπουδαιότητας για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη, κυρίως όμως από την οπτική πλευρά του Δικαιοδόχου. Αυτός είναι ο λόγος που εξετάζεται ο ρόλος του Δικαιοδόχου σε μια συμφωνία Δικαιόχρησης. Στη συνέχεια εξετάζουμε το βαθμό της ανεξαρτησίας του Δικαιοδόχου σε μια τέτοια επιχειρηματική σχέση και πως αυτή η παράμετρος επιδρά στην ικανοποίηση και στην απόδοση του Δικαιοδόχου. Τέλος, προσπαθούμε να αναλύσουμε τη σχέση του Δικαιοδόχου με τον Δικαιοπάροχο δίνοντας έμφαση από

μια πρακτική διάσταση και να αναγνωρίσουμε το σύνολο των παραγόντων που επιδρούν στην επιτυχημένη εφαρμογή μιας συμφωνίας Δικαιόχρησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται το νομοθετικό πλαίσιο της Δικαιόχρησης μέσα στο πλαίσιο της καθημερινής επιχειρηματικής δράσης. Αρχικά παρουσιάζεται το αρχικό και στη συνέχεια το σήμερα ισχύον νομοθετικό πλαίσιο σε παγκόσμια κλίμακα και ο νέος Κανονισμός της Επιτροπής της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μελετούμε ειδικότερα το στάδιο των διαπραγματεύσεων και τη σημασία αυτού κυρίως από την πλευρά του υποψηφίου Δικαιοδόχου. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μορφή και το περιεχόμενο της σύμβασης Δικαιόχρησης που αποβλέπει στη ρύθμιση της εμπορικής σχέσης και συνεργασίας μεταξύ του Δικαιοπάροχου και του Δικαιοδόχου. Τέλος, παρουσιάζεται η λύση της σύμβασης Δικαιόχρησης και αναλύεται αυτή ως σύμβαση διεθνούς χαρακτήρα που προσδιορίζει τις μεθόδους διείσδυσης σε νέες αγορές.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια έρευνα βασισμένη σε ήδη δημοσιευμένες μελέτες και δημοσκοπήσεις που αφορούν το γενικό πλαίσιο της ανάπτυξης των Συστημάτων Δικαιόχρησης στην Ελλάδα. Η ανάλυση ξεκινάει με την παράθεση ορισμένων πληροφοριών γενικής φύσεως για την Ελληνική οικονομία και την υφιστάμενη επιχειρηματική κουλτούρα. Στη συνέχεια περιγράφεται η ανάπτυξη του θεσμού στην Ελλάδα και σημειώνουμε ορισμένες από τις σημαντικότερες πρόσφατες εξελίξεις στον τομέα της Δικαιόχρησης, όπως η ίδρυση του Ελληνικού Συνδέσμου Franchise και η θέσπιση Κώδικα Δεοντολογίας της Δικαιόχρησης. Τέλος, αναφέρονται οι μελλοντικές προοπτικές και τάσεις του θεσμού.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το σύνολο των αποτελεσμάτων από την έρευνα πεδίου (προσωπική συνέντευξη με τη χρήση ερωτηματολογίων σε Δικαιοδόχους των ΟΤΕshops) που υλοποιήσαμε και τα κύρια συμπεράσματα από αυτή. Τα θέματα που πραγματευόμαστε μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε πέντε τομείς: τα χαρακτηριστικά των Δικαιοδόχων, η συμφωνία Δικαιόχρησης, η λειτουργία του καταστήματος, οι σχέσεις του Δικαιοδόχου με το περιβάλλον του, το στάδιο λήξης στις συμφωνίες Δικαιόχρησης και τέλος η γνώμη των Δικαιοδόχων για γενικά ζητήματα του θεσμού. Επιπλέον σε αυτό το κεφάλαιο περιλαμβάνεται μία ανάλυση ως προς τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την υλοποίηση της έρευνας προκειμένου να επιτύχουμε τους αντικειμενικούς σκοπούς της μελέτης μας.

Το τελευταίο κεφάλαιο που παρουσιάζεται στα συμπεράσματα περιγράφει τα κύρια ευρήματα και αντικειμενική κριτική ή απρόσωπη της μελέτης μας όπως επίσης και ορισμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα ως προς το θέμα που εξετάστηκε στη συγκεκριμένη εργασία.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

	ΣΕΛΙΔΑ	ΚΕΦΑΛΑΙΟ
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΚΑΙ LICENSING	20	1
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2 Η ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ	22	1
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΕΝΑΝΤΙ ΞΕΧΩΡΙΣΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ	35	2
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 ΕΤΗΣΙΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΥΞΗΣΗΣ GDP ΤΟ ΕΤΟΣ 2002	99	5
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2 ΕΝΕΡΓΟΙ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΙ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	102	5
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3 ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΩΝ	103	5
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4 ΕΝΕΡΓΟΙ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΙ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 1	103	5
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	104	5
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΩΝ	104	5
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ	105	5
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8 ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ	106	5
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9 ΜΕΣΟΣ ΌΓΚΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ	106	5
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10 ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ	107	5
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.11 ΒΑΘΜΟΣ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ	107	5

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

		ΣΕΛΙΔΑ	ΚΕΦΑΛΑΙΟ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ	3.1 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ΚΑΙ Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ	56	3
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ	3.2 Η ΚΑΜΠΥΛΗ “E-FACTOR”	63	3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται το βασικό και εισαγωγικό θεωρητικό πλαίσιο της Δικαιόχρησης που θα συντελέσει στην καλύτερη κατανόηση των επιμέρους αναλυτικών θεμάτων, που παραθέτονται στα επόμενα κεφάλαια. Στο πρώτο μέρος θα εξεταστεί σύντομα η ιστορία της Δικαιόχρησης από την αρχική ιδέα στο μεσαίωνα έως την περίοδο ουσιαστικής ανάπτυξης αυτής στο δεύτερο μισό του 1950. Επιπλέον, θα οριστεί η επιχειρηματική πρακτική της Δικαιόχρησης παρουσιάζοντας τους πιο διαδεδομένους ορισμούς που υπάρχουν στην διεθνή βιβλιογραφία. Ακολούθως, παρατίθενται οι ελληνικοί και ξένοι όροι που απαντώνται στη Δικαιόχρηση και μια σύντομη ερμηνεία αυτών. Στο επόμενο τμήμα του κεφαλαίου θα παρουσιαστούν οι κυριότεροι τύποι της Δικαιόχρησης και ειδικότερα το επιχειρηματικό σύστημα της Δικαιόχρησης (Business Format Franchising) που αποτέλεσε βάση για την ραγδαία ανάπτυξη αυτής από το 1950. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στη διαφορά μεταξύ της Δικαιόχρησης και μιας παρόμοιας επιχειρηματικής πρακτικής, της χορήγησης άδειας χρήσης, γνωστή ως Licensing, προκειμένου να αποφευχθεί οποιαδήποτε παρανόηση με το σύστημα Δικαιόχρησης. Τέλος, θα αναλυθεί η σύγχρονη διεθνής ανάπτυξη της Δικαιόχρησης με όρους οικονομικών δεδομένων και θα τονιστεί η σημασία αυτής σε ορισμένες από τις παγκόσμιες οικονομίες.

1.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Η Δικαιόχρηση ως ένας έμμεσος τρόπος εισόδου στην αγορά, παρέχει τη δυνατότητα γρήγορης ανάπτυξης και επέκτασης για ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις και αποτελεί ένα μέσο σχετικά χαμηλού κινδύνου για την έναρξη λειτουργίας μιας μικρής επιχείρησης. Επιπρόσθετα, έχει αποδείξει την προσαρμοστικότητα και την αποτελεσματικότητά της σε ένα μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών κλάδων. Είναι προφανές ότι στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου ο ανταγωνισμός, οι ταχύτατες αλλαγές και η αβεβαιότητα παρουσιάζονται πιο έντονα από ποτέ, η Δικαιόχρηση προσφέρει στους σύγχρονους οικονομικούς οργανισμούς έναν τρόπο να ικανοποιήσουν επιτυχώς τις ανάγκες τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση του βαθμού

αξιοποίησης της Δικαιόχρησης ως ανταγωνιστικής στρατηγικής στην παγκόσμια αγορά.

Η Δικαιόχρηση στη θεμελιώδη μορφή της παρουσιάστηκε σε ορισμένες χώρες μερικούς αιώνες πριν. Σύμφωνα με τον Green¹ πιστεύεται ότι εμφανίστηκε για πρώτη φορά το Μεσαίωνα. Κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής οι κυβερνήσεις των κρατών συνήθιζαν να χορηγούν σε σημαντικούς ανθρώπους το δικαίωμα να εποπτεύουν και να διασφαλίζουν την τήρηση των νόμων καθώς και να εγκαθιδρύουν και να εφαρμόζουν ένα σύστημα συλλογής των φόρων, χορηγώντας τους ουσιαστικά ένα είδος Δικαιόχρησης. Σε ανταπόδοση ο Δικαιοδόχος είχε υποχρέωση να καταβάλλει στο Δικαιοπάροχο ένα συγκεκριμένο ποσό από τις εισπράξεις των φόρων ώστε να απολαμβάνει την προστασία της κυβέρνησης.

Στις αρχές του 18ου αιώνα η Δικαιόχρηση εφαρμόστηκε στη Βρετανία σε μια πιο αναγνωρίσιμη μορφή. Ήταν η περίοδος της μεγάλης εξάπλωσης του αλκοολισμού που δημιούργησε μεγάλα κοινωνικά προβλήματα. Ειδική νομοθεσία δημιουργήθηκε τότε με σκοπό να περιοριστεί η πώληση αλκοόλ μονάχα σε πανδοχεία και ταβέρνες που είχαν ειδικές άδειες, επιβάλλοντας τη βελτίωση των χώρων πώλησης και κατανάλωσης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη μεγάλη αύξηση της αξίας των πανδοχείων που είχαν άδεια, καθιστώντας πολύ δύσκολη την εξαγορά τους, ενώ αυτά που ήδη λειτουργούσαν και δεν είχαν λάβει άδεια χρήσης, σπάνια είχαν τα χρήματα να πραγματοποιήσουν τις απαιτούμενες βελτιώσεις στους χώρους τους και συνεπώς κινδύνευαν να κλείσουν. Το σύστημα του “δεσμευμένου οικήματος” (tied house) αναπτύχθηκε τότε, σαν ένας αμυντικός επιχειρηματικός μηχανισμός, από τα ζυθοποιεία, σε μια προσπάθεια να διατηρήσουν τα σημεία λιανικής πώλησης του προϊόντος τους. Κάθε ζυθοποιείο μπορούσε να εξασφαλίσει ένα πανδοχείο ως αποκλειστικό σημείο λιανικής πώλησης για τα ποτά του και την μύρα του και σε ανταπόδοση κατέβαλε χρηματικό ποσό την συγκεκριμένη ιδιοκτησία. Το σύστημα αυτό διασφάλιζε τόσο τους πανδοχείς γιατί είχαν ικανοποιητικό περιθώριο κέρδους από τις προμήθειες των προϊόντων όσο και τα ζυθοποιεία γιατί είχαν ένα καλό δίκτυο διανομής για να προσφέρουν το προϊόν τους στον τελικό καταναλωτή².

Στη σύγχρονη της μορφή η Δικαιόχρηση ξεκίνησε όταν οι κατασκευαστές προϊόντων άρχισαν να παραχωρούν το αποκλειστικό δικαίωμα διανομής ανά περιοχή. Οι Δικαιοπάροχοι, που είχαν στην ιδιοκτησία τους το εμπορικό σήμα, παρήγαγαν και διένειμαν το προϊόν στους πωλητές κατόπιν αμοιβής. Από τη μεριά τους οι πωλητές

προσέφεραν το προϊόν, εκμεταλλευόμενοι τη σημαντική δύναμη που τους έδινε η ευρεία αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος. Η εταιρεία ραπτομηχανών Singer αναφέρεται ως η πρώτη εταιρία που εγκαθίδρυσε το 1860 ένα τέτοιο σύστημα διανομής παραχωρώντας τα αποκλειστικά δικαιώματα της Δικαιόχρησης για προκαθορισμένες περιοχές σε οικονομικά ανεξάρτητους διαχειριστές. Με τον τρόπο αυτό ήταν σε θέση να διανέμει τα προϊόντα της σε όλη την επικράτεια των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Μέσα στα πλαίσια της συγκεκριμένης σύμβασης ο Δικαιοδόχος ήταν υποχρεωμένος να υλοποιεί τη συντήρηση στις ραπτομηχανές, σύμφωνα με τις ανάγκες που απαιτούσε το προϊόν. Το σύστημα αυτό όμως σταδιακά εξασθένησε.

Γύρω στο 1900, όταν η Δικαιόχρηση έκανε την εμφάνισή της στην αυτοκινητοβιομηχανία, οι μέθοδοι Δικαιόχρησης έγιναν αναπόσπαστο κομμάτι του δικτύου διανομής³. Η General Motors ήταν η πρώτη αυτοκινητοβιομηχανία που πέτυχε ευρύτερη διανομή μέσω παροχής κινήτρων στους πωλητές χωρίς να επενδύσει σε δικά της καταστήματα λιανικής. Παρείχε στον πωλητή (δικαιοδόχο) αποκλειστικά δικαιώματα πώλησης και απόλυτη προστασία σε μια συγκεκριμένη περιοχή, ενώ ταυτόχρονα αυτός δεσμευόταν για επίτευξη υψηλού όγκου πωλήσεων. Καθώς λοιπόν ήταν ιδιαίτερα δύσκολο να ανευρεθούν οι οικονομικοί πόροι για την πρώτη εγκατάσταση και το εκπαιδευμένο προσωπικό με σημαντικό δείκτη εμπειρίας, οι εταιρίες στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας στράφηκαν προς τον θεσμό της Δικαιόχρησης περισσότερο παρά στη δημιουργία ιδιόκτητων μονάδων λιανικής πώλησης⁴.

Μερικά χρόνια αργότερα, οι βιομηχανίες εμφιάλωσης αναψυκτικών (για παράδειγμα η εταιρία Coca-Cola, Pepsi Cola και Seven-up) ξεκίνησαν την παροχή του δικαιώματος εμφιάλωσης βάση του οποίου χορηγούσαν το αποκλειστικό προνόμιο της χρήσης ιδιόκτητου σιροπιού, συμπυκνωμένου χυμού ή μιας κατοχυρωμένης συνταγής για την παρασκευή και συσκευασία μιας μάρκας ποτού σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Ο Δικαιοδόχος εμφιαλωτής όφειλε να αγοράσει πρώτες ύλες (ειδικά το σιρόπι) από τον Δικαιοπάροχο καθώς και να παρασκευάσει και να διανείμει το αναψυκτικό με βάση ελεγχόμενες ποιοτικές προδιαγραφές. Η συνεχής επέκταση της Δικαιόχρησης στην αυτοκινητοβιομηχανία και τη βιομηχανία αναψυκτικών, την καθιέρωσε στο αμερικάνικο μάρκετινγκ ως μια σημαντική μέθοδο διανομής. Σύντομα, αλυσίδες πρατηρίων καυσίμων, πολυκαταστήματα και εταιρίες τροφίμων ακολούθησαν την ίδια πρακτική για τη διάθεση των προϊόντων τους.

Παρόλο που αυτό το επιχειρηματικό φαινόμενο καθιερώθηκε κατά το πρώτο ήμισυ του 20^{ου} αιώνα, η ραγδαία ανάπτυξή του έλαβε χώρα μετά τις αρχές της δεκαετίας του 50. Αυτή την περίοδο μεγάλα εμπορικά ονόματα Δικαιοπαρόχων όπως Holiday Inns, Dunkin' Donuts, McDonald's και Kentucky Fried Chicken ξεκίνησαν τις δραστηριότητές τους. Κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου, η ταχύτατα αναπτυσσόμενη οικονομία και η συνεχής αύξηση του πληθυσμού δημιούργησε μια αυξανόμενη ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες και μια μοναδική ευκαιρία για τους επιχειρηματίες να παρέχουν τα ζητούμενα στοιχεία. Κάτω από αυτές τις συνθήκες η μέθοδος της Δικαιόχρησης αναπτύχθηκε ταχύτατα αφού έδωσε την ευκαιρία αφενός σε πρωτοποριακούς επιχειρηματίες να εκμεταλλευτούν τις ιδέες τους με τη χρήση περιορισμένου κεφαλαίου και αφετέρου σε φιλόδοξους, αλλά χωρίς εμπειρία, ιδιώτες να ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση με εκπαίδευση και επίβλεψη του Δικαιοπαρόχου. Η μεγάλη οικονομική ανάπτυξη που συντελέστηκε στη δεκαετία του 50 οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην εξάπλωση του επιχειρηματικού τύπου της Δικαιόχρησης.

Το σύστημα της Δικαιόχρησης σύντομα αναπτύχθηκε παγκοσμίως. Στην Ευρώπη ο νέος αυτός θεσμός αντιμετωπίστηκε με επιφύλαξη και είχε συντηρητική ανάπτυξη. Από τη δεκαετία του 1980 έγινε συνείδηση στον επιχειρηματικό κόσμο της γηραιάς ηπείρου η σημαντικότητα της Δικαιόχρησης. Αφορμή αποτέλεσε η καλπάζουσα διείσδυση των Αμερικάνικων πολυεθνικών εταιριών - Δικαιοπαρόχων στην Ευρώπη μέσω τους θεσμού της Δικαιόχρησης. Καταλήγοντας, μετά από τέσσερις δεκαετίες εκρηκτικής ανάπτυξης, η Δικαιόχρηση θεωρείται σήμερα ως μια αναγνωρισμένη επιχειρηματική πρακτική και ένα καθιερωμένο μέσο για παγκόσμια επιχειρηματική δράση αφού όλο και περισσότερες εταιρίες, σε διάφορες χώρες, υιοθετούν την Δικαιόχρηση ως έναν εναλλακτικό τρόπο εισαγωγής και ανάπτυξης στις ξένες αγορές.

1.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Η Δικαιόχρηση έχει καθιερωθεί παγκοσμίως ως μια επιτυχημένη και ασφαλής μέθοδος ανάπτυξης επιχειρήσεων. Είναι δυνατό να εφαρμοστεί μέσα στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάπτυξης αγοράς τόσο από οικονομικές μονάδες που ήδη λειτουργούν όσο και από νέες μονάδες, που εισέρχονται για πρώτη φορά στην αγορά. Στη δεύτερη περίπτωση έχουμε το στάδιο της σύλληψης της ιδέας, μορφοποίησης αυτής σε μια μέθοδο πώλησης των προϊόντων ή και υπηρεσιών, και τέλος εφαρμογής της. Η

συμβατική σχέση μεταξύ Δικαιοπάρoχου και Δικαιοδόχου αποσκοπεί στη δημιουργία μακροπρόθεσμου κέρδους για τα συμβαλλόμενα μέρη μέσα από την αποτελεσματική ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς στόχου. Ο Δικαιοπάρoχος αποσκοπεί στην απόσβεση της επένδυσης και στην ανταμοιβή του για τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας που κατέχει και παρέχει, μέσα από την δημιουργία ενός δυναμικού αξιόπιστου συστήματος, ως απαραίτητη προϋπόθεση για τη διαρκώς αυξανόμενη καταναλωτική εμπιστοσύνη. Ο Δικαιοδόχος αποσκοπεί στο κέρδος συναλλασσόμενος σε ένα δοκιμασμένο επιχειρηματικό σύστημα.

Γενικά, η Δικαιόχρηση είναι ένας τύπος συμφωνίας στον οποίο η μητρική εταιρία (ο Δικαιοπάρoχος) χορηγεί σε μια άλλη, ανεξάρτητη οντότητα (τον Δικαιοδόχο), το δικαίωμα του επιχειρείν με προδιαγεγραμμένο τρόπο. Η συμφωνία καλύπτει ένα πλήθος διακανονισμών στους οποίους ο ιδιοκτήτης ενός προϊόντος, τεχνολογίας, υπηρεσίας ή απλά και μόνο ενός ονόματος επιτρέπει σε κάποιον άλλον να το χρησιμοποιεί με αντάλλαγμα κάποιου είδους πληρωμή⁵. Ο Δικαιοδόχος λειτουργεί ως ελεγχόμενη επιχείρηση υπό το όνομα και τη φήμη του Δικαιοπάρoχου, ο οποίος παρέχει στο Δικαιοδόχο ένα «πακέτο» που συμπεριλαμβάνει όχι μόνο εμπορικά σήματα, αλλά επίσης τεχνικές παραγωγής και μάρκετινγκ, αποκλειστικότητα περιοχής και χρηματοοικονομική βοήθεια. Σε ανταπόδοση, η πληρωμή συνίσταται σε μια αρχική αμοιβή για το δικαίωμα εισόδου (entry fee) και χρηματικά ποσά (royalties) που καταβάλλονται περιοδικά από τον Δικαιοδόχο στον Δικαιοπάρoχο καθ' όλη τη διάρκεια της συμβατικής σχέσης, με τη μορφή ποσοστών επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησης του Δικαιοδόχου ή με τη μορφή σταθερού ποσού ανά μήνα ή με συνδυασμό των δύο παραπάνω. Ο Δικαιοδόχος έχει την υποχρέωση της πλήρους συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και τα δεδομένα της μητρικής εταιρίας⁶.

Η Δικαιόχρηση, ως θεσμός και τρόπος συνεργασίας «δένει» τη μητρική εταιρεία (Δικαιοπάρoχο) με τη μονάδα λιανικής (Δικαιοδόχο) σε μια στενή συνεργασία βασισμένη σε αμοιβαίες αποκλειστικότητες. Ο Δικαιοπάρoχος έχει δημιουργήσει και αναπτύξει αποδοτικά μια επιχειρηματική ιδέα, η οποία βρίσκει εφαρμογή σε επίπεδο μονάδων. Έχει, επιπλέον, φροντίσει για την υποστήριξη των συνεργατών του – των δικαιoδόχων – σε όλα τα στάδια της δραστηριοποίησης τους, όπως στην έναρξη λειτουργίας, τη διαμόρφωση και τον εξοπλισμό του χώρου, την τροφοδοσία με κατάλληλα εμπορεύματα, την εκπαίδευση, το merchandising, κ.λπ. Ο Δικαιοδόχος επωμίζεται όλο το βάρος της επένδυσης του νέου καταστήματός και με τις οδηγίες και τις συμβουλές του Δικαιοπάρoχου αρχίζει και συνεχίζει να λειτουργεί ικανοποιητικά. Με τη συνεργασία αυτή επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας και όλο το

δίκτυο των καταστημάτων επωφελείται από τις διαφημιστικές ενέργειες που πραγματοποιεί η μητρική εταιρεία.

Ο βασικός στόχος για τον Δικαιοπάροχο είναι η γρήγορη ανάπτυξη ενός σημαίνοντος δικτύου στο πλαίσιο μιας αγοράς που απαιτεί επώνυμο σήμα και επιδιώκει το κέρδος μέσω της αύξησης των συνολικών πωλήσεων του συστήματος και της είσπραξης των περιοδικών δικαιωμάτων (royalties). Από την άλλη πλευρά, ο στόχος του Δικαιοδόχου είναι να ενταχθεί κάτω από μια επιχειρηματική ομπρέλα, η οποία θα του προσφέρει την απαραίτητη τεχνογνωσία και υποστήριξη για να ξεκινήσει, αλλά και στη συνέχεια θα τον ενισχύει τόσο συμβουλευτικά και διαφημιστικά, όσο και με ορθά επιλεγμένα και κοστολογημένα εμπορεύματα. Καθώς η αγορά στρέφεται συνέχεια προς τις επώνυμες αλυσίδες, μια μεμονωμένη, ανώνυμη επιχειρηματική δραστηριότητα, η οποία δεν υποστηρίζεται διαφημιστικά και δεν έχει την ισχύ, λόγω μεγέθους, να πετύχει οικονομικές συμφωνίες με προμηθευτές δεν συγκεντρώνει τα απαραίτητα στοιχεία της επιτυχίας.

Η Βρετανική Ένωση Συστήματος Δικαιόχρησης και η Διεθνής Ένωση Συστήματος Δικαιόχρησης είναι δύο από τους πιο σημαντικούς και καθιερωμένους οργανισμούς στον τομέα της Δικαιόχρησης. Εκπροσωπούν και προωθούν το σύνολο των συμφερόντων του συγκεκριμένου κλάδου ενώ ταυτόχρονα έχουν ορίσει τα επαγγελματικά και ηθικά πλαίσια μέσα στα οποία μπορεί να υλοποιηθεί η Δικαιόχρηση, τα οποία περιλαμβάνουν τους κανόνες ένταξης ενός νέου μέλους και τους κανόνες λειτουργίας μιας επιχειρηματικής μονάδας, σχεδιάστηκαν δε για να παρέχουν προστασία στους πιθανούς δικαιοδόχους⁷. Αυτοί οι δύο οργανισμοί έχουν αναπτύξει δικούς τους επίσημους ορισμούς τους οποίους και εξετάζουμε στη συνέχεια.

Σύμφωνα με την Βρετανική Ένωση Συστήματος Δικαιόχρησης, 'η Δικαιόχρηση είναι μια συμβατική άδεια που παρέχεται από ένα πρόσωπο (τον Δικαιοπάροχο) σε ένα άλλο (τον Δικαιοδόχο) η οποία:

A) Επιτρέπει στον Δικαιοπάροχο να διευθύνει κατά την διάρκεια της χρονικής περιόδου του συστήματος Δικαιόχρησης μια συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα χρησιμοποιώντας ένα συγκεκριμένο όνομα που ανήκει ή συνδέεται με αυτό του Δικαιοπάροχου

Β) Νομιμοποιεί τον Δικαιοπάροχο να ασκεί διαρκή έλεγχο κατά τη χρονική διάρκεια της Δικαιόχρησης επί των μεθόδων που ο Δικαιοδόχος ασκεί την σχετική επιχειρηματική του δραστηριότητα

Γ) Υποχρεώνει τον Δικαιοπάροχο να παρέχει στον Δικαιοδόχο το σύνολο της απαραίτητης βοήθειας προκειμένου να ασκεί την επιχειρηματική του δραστηριότητα, η οποία είναι υποκείμενο της Δικαιόχρησης, όπως πχ. σχετικά με την οργάνωση της επιχείρησης του Δικαιοδόχου, την εκπαίδευση του προσωπικού, την διαχείριση των εμπορευμάτων, την διοίκηση

Δ) Υποχρεώνει τον Δικαιοδόχο να καταβάλλει περιοδικά καθ' όλη τη διάρκεια της Δικαιόχρησης στον Δικαιοπάροχο χρηματικά ποσά σε αντάλλαγμα για το σύστημα Δικαιόχρησης ή για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται από τον Δικαιοπάροχο σε αυτόν, και

Ε) Δεν αποτελεί συναλλαγή μεταξύ μιας εταιρίας συμμετοχών ή μητρικής εταιρίας και της θυγατρικής της ή εξαρτημένης εταιρίας (όπως ορίζεται στην Section 736 των Company Acts 1985) ή μεταξύ εξαρτημένων ή θυγατρικών εταιριών της ίδιας μητρικής εταιρίας ή ανάμεσα σε έναν φυσικό πρόσωπο και μια εταιρία που ελέγχεται από αυτό.

Σύμφωνα με τη Διεθνή Ένωση Συστήματος Δικαιόχρησης, 'η λειτουργία του συστήματος Δικαιόχρησης είναι μια συμβατική σχέση ανάμεσα στον Δικαιοπάροχο και στον Δικαιοδόχο στην οποία ο Δικαιοπάροχος παρέχει ή υποχρεώνεται να διατηρεί συνεχές ενδιαφέρον για την επιχείρηση του Δικαιοδόχου σε πεδία όπως είναι η τεχνογνωσία και η εκπαίδευση. Ο Δικαιοδόχος λειτουργεί με κοινή εμπορική επωνυμία, μεθόδους ή και διαδικασίες που ανήκουν ή αποτελούν αντικείμενο ελέγχου από τον Δικαιοπάροχο, και στο οποίο ο Δικαιοδόχος έχει ήδη υλοποιήσει ή θα υλοποιήσει μια σημαντική κεφαλαιουχική επένδυση στην επιχείρηση του με ιδίους πόρους'.

Οι παραπάνω ορισμοί είναι ασφαλώς χρήσιμοι και περιγραφικοί αλλά δεν πραγματεύονται έναν σημαντικό αριθμό θεμάτων που είναι ουσιώδη από την πλευρά του Δικαιοδόχου. Είναι απαραίτητο να σημειώσουμε ότι η επιχείρηση αφού δημιουργηθεί ανήκει στον Δικαιοδόχο, παρόλα αυτά όμως μπορεί να υφίσταται σημαντικό βαθμό ελέγχου από το Δικαιοπάροχο. Σε συνάρτηση με τα παραπάνω, ο βαθμός των υποστηρικτικών υπηρεσιών και της αρχικής εκπαίδευσης που ο Δικαιοδόχος θα πρέπει να αναμένει δεν προσδιορίζεται με ακρίβεια, ενώ γενικότερα

δεν είναι βέβαιο ότι ο Δικαιοπάροχος υποχρεούται να παρέχει στο Δικαιοπάροχο αρχική εκπαίδευση. Θα πρέπει επίσης να αναφέρουμε ότι τα δικαιώματα εισόδου που πληρώνει ο Δικαιodόχος αποτελεί επένδυση που καταβάλλεται από ίδιους πόρους. Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι το αντικείμενο της Δικαιόχρησης είναι συνήθως ένα δοκιμασμένο και επιτυχημένο εμπορικό σύστημα.

Γενικά μπορούμε να εκφράσουμε την άποψη ότι η Δικαιόχρηση⁸ ως εμπορική μέθοδος εισόδου στην αγορά έχει ορισμένα ευδιάκριτα χαρακτηριστικά που θα αναφέρουμε παρακάτω:

- Είναι μία συμβατική σχέση στην οποία ο Δικαιοπάροχος δίνει την άδεια στον Δικαιodόχο να χρησιμοποιήσει την επωνυμία, το εμπορικό σήμα ή το διακριτικό τίτλο με αντάλλαγμα προκαθορισμένη αμοιβή.
- Η σύμβαση πρέπει να διευκρινίζει το σύνολο των όρων που διέπουν την συμφωνία Δικαιόχρησης, όπως τη χρονική διάρκεια της σχέσης και το σύνολο των υποχρεώσεων των συμβαλλόμενων μερών.
- Παρέχει την άδεια στον Δικαιodόχο να λειτουργεί το επιχειρηματικό σύστημα που αναπτύχθηκε και ανήκει στον Δικαιοπάροχο καθώς επίσης και τη δυνατότητα να λαμβάνει το σύνολο ωφελειών που συνδέονται με τη φήμη που σχετίζεται με αυτό.
- Ορίζει τη διενέργεια ελέγχου από τον Δικαιοπάροχο ως προς τον τρόπο που ο Δικαιodόχος αξιοποιεί το «πακέτο Δικαιόχρησης».
- Καθορίζει το περιεχόμενο της βοήθειας στον Δικαιodόχο από τον Δικαιοπάροχο όχι μόνο στο αρχικό στάδιο αλλά και κατά τη διάρκεια της συνεχούς συμβατικής σχέσης, καθώς και την καθολική υποστήριξη στη λειτουργία της επιχείρησης.
- Ο Δικαιodόχος λειτουργεί την δική του ατομική επιχείρηση ως ξεχωριστή αυτοτελή οντότητα από αυτή του Δικαιοπάροχου.
- Ο Δικαιodόχος παρέχει ένα κεφάλαιο προς επένδυση προερχόμενο από ίδιους πόρους.

1.4 ΤΟ ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η βασική ορολογία της Δικαιόχρησης, όπως ισχύει στην Ευρώπη και όπως αποσαφηνίστηκε από τον Ελληνικό Σύνδεσμο Franchise. Στο λεξιλόγιο της Δικαιόχρησης παρατίθενται κατά αλφαβητική σειρά και με μια σύντομη

περιγραφή οι ελληνικοί και ξένοι όροι που απαντώνται στις συμβάσεις, τα εγχειρίδια και το σύνολο των άρθρων της υπάρχουσας ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας.

Βασικός Δικαιοδόχος (Master Franchisee και Sub-Franchiser): Είναι η επιχείρηση στην οποία ο Δικαιοπάροχος παρέχει την άδεια να αναπτύξει το σύστημα Δικαιόχρησης σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, μέσω της περαιτέρω παραχώρησης σε τρίτους του δικαιώματος εκμετάλλευσης της Δικαιόχρησης, μέσα από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης (καταστήματα) που δημιουργούνται στην εν λόγω περιοχή, βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης. Η πιθανότητα της παράλληλης δημιουργίας και ίδιας εκμετάλλευσης από τον βασικό δικαιοδόχο μιας ή περισσοτέρων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή δεν αποκλείεται.

Δικαιοδόχος Ανάπτυξης Περιοχής (Area Developer): Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο Δικαιοπάροχος, παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, μέσω της δημιουργίας και εκμετάλλευσης από τον ίδιο περισσοτέρων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.

Δικαιοδόχος ή Λήπτης (Franchisee): Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον Δικαιοπάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης της Δικαιόχρησης με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών.

Δικαιοπάροχος ή Δότης (Franchiser): Είναι η επιχείρηση που παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον Δικαιοδόχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης της Δικαιόχρησης με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών.

Δικαιόχρηση ή Δικαιοχρησία (Franchising): Είναι η ελληνική λέξη που αποδίδει τον όρο franchising. Είναι η εμπορική μέθοδος επιχειρηματικής ανάπτυξης σύμφωνα με την οποία μία επιχείρηση, ο Δικαιοπάροχος, παραχωρεί στον άλλο, το Δικαιοδόχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου Δικαιόχρησης, δηλαδή το δικαίωμα δημιουργίας σημείου πώλησης, στο οποίο χρησιμοποιεί το όνομα, την τεχνογνωσία, τα προϊόντα ή και τις υπηρεσίες, το σύστημα παρακολούθησης και διακίνησης ειδών του Δικαιοπάροχου..

Δίκτυο Δικαιόχρησης: Είναι το σύνολο των μονάδων των Δικαιοδόχων που έχουν αναπτυχθεί με τη μέθοδο της Δικαιόχρησης. Στο ίδιο δίκτυο ανήκουν και τα

καταστήματα του Δικαιοπάρoχου εφόσον έχουν αναπτυχθεί και λειτουργούν με τη μέθοδο της Δικαιόχρησης.

Δικαίωμα Εισόδου στο Σύστημα Δικαιόχρησης (Entry Fee): Είναι το εφάπαξ χρηματικό ποσό που καταβάλλει ο Δικαιοδόχος στον Δικαιοπάρoχο στην αρχική φάση ένταξης στο σύστημα και αντιπροσωπεύει το δικαίωμα χρήσης της τεχνογνωσίας, του σήματος, και του δικαιώματος αποκλειστικής διάθεσης των προϊόντων του Δικαιοπάρoχου σε μία γεωγραφική περιοχή.

Εγχειρίδιο Λειτουργίας (Operational Manuals): Είναι το σύνολο των οδηγιών που δίνονται από τον Δικαιοπάρoχο στον Δικαιοδόχο σχετικά με περιγραφή της διαδικασίας ανάπτυξης και λειτουργίας μιας επιχείρησης Δικαιόχρησης.

Επιλογή Εξαγοράς (Buy Back Option): Είναι η περίπτωση όπου κατά τη λήξη ή τη λύση μιας σύμβασης Δικαιόχρησης, ο Δικαιοπάρoχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από τον Δικαιοδόχο να του πωλήσει την επιχείρησή του, ή μέρος αυτής ή τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του Δικαιοδόχου κατά την λύση ή λήξη της σύμβασης.

Επιχειρηματικό Σύστημα Δικαιόχρησης (Business Format Franchise): Είναι η έννοια που περιγράφει τη Δικαιόχρηση δεύτερης γενιάς, σύμφωνα με την οποία η επιχειρηματική σχέση μεταξύ Δικαιοδόχου και Δικαιοπάρoχου είναι διαρκής και περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και το σήμα, αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα – τη στρατηγική και το σχέδιο μάρκετινγκ, εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία.

Κύρια Συμφωνία Δικαιόχρησης (Master Franchise): Σύμφωνα με τον κανονισμό 4087/88 αποδίδεται η συμφωνία μεταξύ δύο επιχειρήσεων με την οποία ο Δικαιοπάρoχος παρέχει στον Κύριο Δικαιοδόχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος Δικαιόχρησης με σκοπό τη σύναψη συμφωνιών Δικαιόχρησης με τρίτους. Χρησιμοποιείται κυρίως ως μέθοδος ανάπτυξης του Δικτύου Δικαιόχρησης σε νέες αγορές των εσωτερικών συνόρων που εδρεύει ο Δικαιοδόχος.

Πακέτο Franchising (Package Deal): Περιλαμβάνει το σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας του Δικαιοπάρoχου, με το οποίο αυτός εφοδιάζει τον Δικαιοδόχο προκειμένου ο τελευταίος να μπορέσει να λειτουργήσει και να διοικήσει αποτελεσματικά την δική του ανεξάρτητη επιχείρηση.

Περιοδικά Δικαιώματα (Royalties): Είναι τα χρηματικά ποσά που καταβάλλονται από τον Δικαιοδόχο στον Δικαιοπάροχο καθ' όλη τη διάρκεια της συμβατικής σχέσης, με τη μορφή ποσοστών επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησης του Δικαιοδόχου ή με τη μορφή σταθερού ποσού ανά μήνα ή με συνδυασμό των δύο. Τα ποσά αυτά ανταποκρίνονται στις διαρκείς παροχές του Δικαιοπάροχου προς το Δίκτυο της Δικαιόχρησης γενικότερα και προς τον Δικαιοδόχο ειδικότερα.

Πιλοτικό Κατάστημα: Είναι το κατάστημα που συνήθως ανήκει στο Δικαιοπάροχο και στο οποίο έχει εφαρμοστεί και ελεγχθεί το Σύστημα Δικαιόχρησης και βάσει του οποίου θα αναπτυχθεί το Δίκτυο Δικαιόχρησης.

Ποιοτικός Έλεγχος (Quality Control): Είναι ο έλεγχος που διενεργεί ο Δικαιοπάροχος επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης της Δικαιόχρησης ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των Δικαιοδόχων του δικτύου με τους κανόνες του Εγχειριδίου Λειτουργίας και τους όρους της σύμβασης Δικαιόχρησης, σχετικά με την ποιότητα των πωλουμένων προϊόντων ή των παρεχομένων υπηρεσιών.

Σύμβαση Δικαιόχρησης: Είναι η αποτύπωση της σύμπτωσης των βουλήσεων των δύο συμβαλλομένων μερών, του Δικαιοπάροχου και του Δικαιοδόχου, ότι θα συμβάλλουν ενεργά, ο καθένας από τη δική του πλευρά και με τα δικά του μέσα, για την προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών του δικτύου Δικαιόχρησης. Οι γενικές διατάξεις και ο Κώδικας Δεοντολογίας επιβάλλουν τον έγγραφο τύπο για τη σύμβαση Δικαιόχρησης, ώστε, αφενός μεν να μην περιέχει ρήτρες περιοριστικές του ελεύθερου ανταγωνισμού αφετέρου να εξασφαλίζεται ο έλεγχος της νομιμότητας της σύμβασης, με στόχο τη σταθερότητα και τη σαφήνεια της σύμβασης καθώς και την άρση πιθανών αμφισβητήσεων.

Συμφωνία Ανάπτυξης Περιοχής (Area Development Agreement): Ο Δικαιοπάροχος παραχωρεί στον Δικαιοδόχο το δικαίωμα να αναπτύξει με βάση ένα προκαθορισμένο σχέδιο ανάπτυξης, που έχει συμφωνηθεί μεταξύ Δικαιοπάροχο και Δικαιοδόχου, έναν συγκεκριμένο αριθμό καταστημάτων μέσα σε μια γεωγραφική περιοχή.

Σύστημα Δικαιόχρησης: Είναι το σύνολο των στοιχείων της οργανωτικής υποδομής του Δικαιοπάροχου, η οποία απαιτείται για να υποστηρίξει και να λειτουργήσει το Δίκτυο Δικαιόχρησης.

Υποχρέωση Πληροφόρησης (Disclosure): Είναι η υποχρέωση του Δικαιοπάροχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο Δικαιοδόχο και μέσα σε εύλογο χρόνο, πριν από την υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου, πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική του κατάσταση, το επιχειρηματικό του ιστορικό, την περιγραφή της επιχείρησης που είναι αντικείμενο της Δικαιόχρησης, την περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την περιγραφή του είδους της τεχνικής υποστήριξης προς τον Δικαιοδόχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης Δικαιόχρησης, την βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης Δικαιόχρησης, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου και με άλλα στοιχεία που προβλέπονται είτε από ειδική νομοθεσία είτε από τον Εθνικό Κώδικα Δεοντολογίας για τη Δικαιόχρηση.

Franchise: Το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας της επιχείρησης που προωθείται με το σύστημα της Δικαιόχρησης. Τα δικαιώματα αφορούν εμπορικά συστήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες και διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς μεταπώληση των προϊόντων του Δικαιοπάροχου.

1.5 ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Μετά την ραγδαία ανάπτυξη της Δικαιόχρησης στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής το 1950, το σύστημα Δικαιόχρησης ως μορφή επιχειρηματικής ανάπτυξης υιοθετήθηκε από πολλές εταιρίες στην παγκόσμια αγορά. Βέβαια το σύστημα αυτό αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε με στόχο να ικανοποιήσει διαφορετικές ανάγκες σε συγκεκριμένα πολιτισμικά, κοινωνικά, γεωγραφικά και επαγγελματικά περιβάλλοντα και κατά συνέπεια προέκυψαν διαφορετικές μορφές Δικαιόχρησης.

Οι κυριότερες μορφές που συναντώνται στη βιβλιογραφία, όσον αφορά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, είναι οι εξής: η Δικαιόχρηση μεταξύ κατασκευαστή και λιανοπωλητή, η Δικαιόχρηση μεταξύ κατασκευαστή και χονδρέμπορου, η Δικαιόχρηση μεταξύ χονδρέμπορου και λιανοπωλητή και η Δικαιόχρηση μεταξύ λιανοπωλητή και χορηγού άδειας χρήσης του εμπορικού σήματος και της εμπορικής επωνυμίας.

- Η Δικαιόχρηση μεταξύ κατασκευαστή και λιανοπωλητή προέκυψε από την ανάπτυξη της βιομηχανίας αυτοκινήτων και περιλαμβάνει μερικές από τις

παλαιότερες συμφωνίες Δικαιόχρησης. Αυτή η κατηγορία αναφέρεται σε δίκτυα αντιπροσώπων που λειτουργούν με το σύστημα Δικαιόχρησης, όπου ο Δικαιοπάροχος είναι ο κατασκευαστής, και ο Δικαιοδόχος, ως πωλητής λιανικής, διανέμει το προϊόν κατευθείαν στην αγορά .

- Η Δικαιόχρηση μεταξύ κατασκευαστή και χονδρέμπορου συναντάται στη βιομηχανία αναψυκτικών, όπου ο κατασκευαστής παρέχει την Δικαιόχρηση εμφιάλωσης σε κάποιον ανεξάρτητο εμφιαλωτή. Οι λειτουργίες του τελευταίου περιλαμβάνουν την παραγωγή των ποτών χρησιμοποιώντας τα συστατικά του κατασκευαστή, την εμφιάλωση (ή κονσερβοποίηση) αυτών, σύμφωνα με συγκεκριμένες απαιτήσεις και πρότυπα και την διανομή τους σε πιθανές αγορές.
- Η Δικαιόχρηση μεταξύ χονδρέμπορου και λιανοπωλητή συνήθως αναφέρεται σε ανεξάρτητους χονδρέμπορους ή σε συνεργασίες λιανοπωλητών που δημιουργούν εταιρίες χονδρεμπορίου, που ενεργούν ως Δικαιοπάροχοι και υποχρεώνουν με σύμβαση τους Δικαιοδόχους τους (λιανοπωλητές) να προμηθεύονται από αυτούς. Αυτή η μορφή συμφωνίας περιλαμβάνει επιχειρήσεις, όπως καταστήματα σιδηρικών, supermarkets και είδη αυτοκινήτου.
- Η Δικαιόχρηση μεταξύ λιανοπωλητή και χορηγού άδειας χρήσης του εμπορικού σήματος και της εμπορικής επωνυμίας είναι η πιο συνηθισμένη μορφή Δικαιόχρησης, σύμφωνα με την οποία ο Δικαιοπάροχος (που μπορεί να μην είναι ούτε ο κατασκευαστής ούτε ο χονδρέμπορος) έχει ένα προϊόν ή υπηρεσία, το οποίο εμπορεύεται υπό μία κοινή εμπορική επωνυμία και μέσω ενός σταθερού συστήματος επιχειρήσεων. Αυτή η μορφή επιλέγεται συνήθως από τους Δικαιοπάροχους ως μία μέθοδος μάρκετινγκ που αρμόζει καλύτερα στην εξάπλωση των μοναδικών και καινοτόμων ιδεών τους.

Σύμφωνα με την παραπάνω κατηγοριοποίηση :διακρίνουμε δύο γενιές στις συμφωνίες προμήθειας Δικαιόχρησης. Ως Δικαιόχρηση πρώτης γενιάς αναφέρονται οι τρεις πρώτες παραπάνω μορφές, ενώ η επονομαζόμενη Δικαιόχρηση δεύτερης γενιάς παρουσιάζεται μόνο σε μια κατηγορία, την τέταρτη. Παρόλα αυτά, η Δικαιόχρηση δεύτερης γενιάς ενώ είναι μία σχετικά νέα μορφή, υπολογίζεται ότι συνέβαλε ουσιαστικά στην παγκόσμια ανάπτυξη του θεσμού. Η σημαντική συνδρομή της συγκεκριμένης μεθόδου οδήγησε τους μελετητές να την διερευνήσουν εις βάθος.

Σύμφωνα με τον Brandeberg⁹ υπάρχουν τρεις βασικές μορφές Δικαιόχρησης δεύτερης γενιάς, η Δικαιόχρηση εργασίας, η Δικαιόχρηση επενδύσεων και η Δικαιόχρηση επιχειρήσεων. Ο Charlin¹⁰ προχωρεί ακόμη περαιτέρω και προσθέτει άλλες τέσσερις μορφές Δικαιόχρησης, τη διοικητική Δικαιόχρηση, την εκτελεστική Δικαιόχρηση, τη Δικαιόχρηση καταστημάτων λιανικής και τη Δικαιόχρηση πωλήσεων και διανομής.

Ειδικότερα:

- Η Δικαιόχρηση επενδύσεων είναι όταν ο Δικαιοδόχος κάνει μια σχετικά μεγάλη επένδυση σε ένα σύστημα Δικαιόχρησης εντάσεως κεφαλαίου και δεν εργάζεται ο ίδιος προσωπικά μέσα στη μονάδα αλλά συνήθως προσλαμβάνει άλλους να διοικούν την επιχείρηση για λογαριασμό του (για παράδειγμα Δικαιόχρηση ξενοδοχείων).
- Διοικητική Δικαιόχρηση είναι όταν ο Δικαιοδόχος είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη των πωλήσεων μέσω του δικτύου σε μια μεγάλη σε μέγεθος γεωγραφική περιοχή και προκειμένου να υλοποιήσει το στόχο του συντονίζει μία ομάδα εκτελεστικών οργάνων.
- Εκτελεστική Δικαιόχρηση είναι όταν ο Δικαιοδόχος ελέγχει τη δική του ατομική επιχείρηση, χωρίς να έχει πάντα το δικό του εργασιακό χώρο, διότι η εκτέλεση της εργασίας γίνεται συνήθως στον χώρο του πελάτη (για παράδειγμα παροχή οικονομικών υπηρεσιών και συμβουλών).
- Η Δικαιόχρηση καταστημάτων λιανικής είναι όταν ο Δικαιοδόχος επενδύει σημαντικό κεφάλαιο σε ένα κατάστημα (ακριβό εξοπλισμό και προσωπικό), με σκοπό να λειτουργήσει ένα σύστημα επιχείρησης υψηλής απόδοσης, και, αντίθετα με τη Δικαιόχρηση επενδύσεων, είναι αυτός που έχει τη διοίκηση και τη λειτουργία (για παράδειγμα αλυσίδες εκτυπώσεων και αλυσίδες ειδών δώρων).
- Δικαιόχρηση πωλήσεων και διανομής είναι όταν ο Δικαιοδόχος (ή το προσωπικό παράδοσης – οδηγού) είναι κατά βάση μεταφορέας, ο οποίος πωλεί και διανέμει τα προϊόντα στην περιοχή της ευθύνης του.
- Δικαιόχρηση εργασίας είναι όταν ο Δικαιοδόχος υλοποιεί μια σχετικά περιορισμένη οικονομική επένδυση, αγοράζει το δικαίωμα να λειτουργεί τυπικά μία μονοπρόσωπη επιχείρηση που εδρεύει στο σπίτι του και στην ουσία παρέχει

υπηρεσίες σε πελάτες (για παράδειγμα παροχή υπηρεσιών καθαρισμού, επισκευών ή ασφαλείας).

- Δικαιόχρηση επιχειρήσεων είναι όταν ο Δικαιοπάροχος παραχωρεί στον Δικαιούχο το δικαίωμα να λειτουργήσει μία επιχείρηση χρησιμοποιώντας κοινό εμπορικό σήμα και επωνυμία και κοινό σχέδιο προώθησης, διοίκησης και διαχείρισης της επιχείρησης που παρέχεται από τον Δικαιοπάροχο.

Η τελευταία μορφή Δικαιόχρησης περιλαμβάνει χαρακτηριστικά από όλες τις παραπάνω μορφές, υπό την έννοια ότι απεικονίζει τη Δικαιόχρηση δεύτερης γενιάς. Τα σχήματα Δικαιόχρησης επιχειρήσεων είναι στις μέρες μας η πιο συνηθισμένη μορφή συμφωνιών Δικαιόχρησης. Στην ουσία, ο όρος “Δικαιόχρηση” σήμερα, τυπικά αναφέρεται σε αυτή την μορφή. Γι’ αυτό το λόγο είναι σκόπιμο να εξετάσουμε διεξοδικά το Επιχειρηματικό Σύστημα Δικαιόχρησης.

1.6 ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Το επιχειρηματικό σύστημα της Δικαιόχρησης (Business Format Franchising) χαρακτηρίζεται από μια στενή επιχειρηματική σχέση ανάμεσα στον Δικαιοπάροχο και τον Δικαιούχο που τυπικά δεν πραγματεύεται μόνο την άδεια του προϊόντος, της υπηρεσίας και της επωνυμίας, αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα. Το τελευταίο περιλαμβάνει τη στρατηγική μάρκετινγκ, την εκπαίδευση, τη διοίκηση εμπορευμάτων, την τεχνογνωσία, τα εγχειρίδια λειτουργίας, τα πρότυπα ποιότητας και τη διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία. Συνεπώς, το επιχειρηματικό σύστημα Δικαιόχρησης βασίζεται σε μία συνεχή και συμβατική σχέση, καλύπτοντας ουσιαστικά όλες τους τομείς της επιχείρησης¹¹. Το Επιχειρηματικό Σύστημα Δικαιόχρησης, επίσης γνωστό ως το «Πακέτο Franchising», εμπεριέχει τις στρατηγικές επιλογές που αφορούν το προϊόν, την αγορά και τη διοικητική δομή¹².

Το Επιχειρηματικό Σύστημα Δικαιόχρησης ενσωματώνει στοιχεία από όλους τους τύπους των συμφωνιών Δικαιόχρησης. Σύμφωνα με τον Mendelsohn¹³ εμπεριέχει τα ακόλουθα κύρια χαρακτηριστικά:

- Την ανάπτυξη από τον Δικαιοπάροχο ενός αποδεδειγμένα επιτυχημένου επιχειρηματικού συστήματος το οποίο λειτουργεί με μια συγκεκριμένη εμπορική επωνυμία ή έναν άλλο τύπο εμπορικού σήματος.
- Την παροχή στο Δικαιοδόχο του δικαιώματος της εμπορικής συναλλαγής χρησιμοποιώντας το επιχειρηματικό σύστημα με μια συγκεκριμένη εμπορική επωνυμία ή έναν άλλο τύπο εμπορικού σήματος.
- Ο Δικαιοπάροχος παρέχει στον Δικαιοδόχο ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών και συνεχή υποστήριξη, έτσι ώστε ο Δικαιοδόχος να είναι σε θέση να ασκήσει ικανοποιητικά και με επιτυχία την επιχειρηματική του δραστηριότητα.
- Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων για την παροχή του συστήματος Δικαιόχρησης ο Δικαιοπάροχος παρουσιάζει στον υποψήφιο Δικαιοδόχο τα βασικά κίνητρα βάσει των οποίων θα λάβει την απόφαση να επενδύσει στο δικό του σύστημα και στην εμπορική επωνυμία.
- Ο Δικαιοδόχος πρέπει να υλοποιήσει μια ουσιαστική κεφαλαιουχική επένδυση χρησιμοποιώντας ιδίους πόρους προκειμένου, μεταξύ των άλλων, αυτό να αποτελέσει δέσμευση και κίνητρο.
- Η συμμετοχή του Δικαιοπάροχου στη δημιουργία της επιχείρησης του Δικαιοδόχου δεν συνεπάγεται ότι αυτός είναι ο φορέας της επιχείρησης του δευτέρου. Αντίθετα αυτή ανήκει στον Δικαιοδόχο, ενώ η καθημερινή συμμετοχή του Δικαιοπάροχου στη λειτουργία της ενδυναμώνει τη δέσμευση και τα κίνητρα του τελευταίου.
- Ο καταναλωτής ωφελείται από τη συναλλαγή με μία επιχειρηματική αλυσίδα. Ωστόσο ενώ το καθεστώς υποδηλώνει μια πολλαπλή ιδιοκτησία ο καταναλωτής συναλλάσσεται μόνο με έναν επιχειρηματία.

Μια ενδιαφέρουσα παράμετρος του Επιχειρηματικού Συστήματος Δικαιόχρησης είναι ο συσχετισμός ανάμεσα στον βαθμό του ελέγχου που ασκείται από το Δικαιοπάροχο και φορέα εις τον οποίο ανήκει πραγματικά η μονάδα που λειτουργεί με τη μέθοδο της Δικαιόχρησης. Οι Stanworth και Smith¹⁴ διατυπώνουν την άποψη ότι για να επιτύχει ένα σύστημα Δικαιόχρησης, ο Δικαιοδόχος θα πρέπει να είναι ο μοναδικός φορέας της

επιχείρησης. Σε περίπτωση που απλά και μόνο ο Δικαιοδόχος ασκεί τη διοίκηση στην επιχείρηση τότε αυτό πιθανόν να μην αποτελεί επαρκές κίνητρο για το Δικαιοδόχο ώστε να συμβάλλει στην εγγυημένη επιτυχία της επιχείρησης. Αντιθέτως, ο Ishani¹⁵ αναφέρει ότι οι Δικαιοδόχοι που λειτουργούν ανεξάρτητα, όταν βρεθούν σε μια κατάσταση ουσιαστικής ανεξαρτησίας είναι πιθανό να επιλέξουν να επαναπαυτούν σε ένα σταθερό επίπεδο αποτελεσμάτων που αισθάνονται ικανοποιημένοι, αντί να αναπτύξουν την επιχείρηση στο μέγιστο της εμπορικής δυναμικής της.

Η πραγματικότητα είναι ότι σε ένα Επιχειρηματικό Σύστημα Δικαιόχρησης ο Δικαιοπάροχος διατηρεί τον ίδιο βαθμό ελέγχου στα καταστήματα που λειτουργούν με το σύστημα της Δικαιόχρησης όπως σ' ένα ιδιόκτητο κατάστημα. Ουσιαστικά αποτελεί ένα είδος ιδιόκτητου καταστήματος, στο οποίο ο Δικαιοδόχος επενδύει και αναλαμβάνει τον κίνδυνο του κεφαλαίου του. Η θέσπιση συγκεκριμένων στόχων στους Δικαιοδόχους συνήθως αποτελεί επιπλέον κίνητρο για τη λήψη ορθών αποφάσεων, ανεξάρτητα από το γεγονός ότι η διακινδύνευση του επενδεδυμένου κεφαλαίου είναι από μόνη της ένας ελεγκτικός μηχανισμός και το βασικό κίνητρο. Σε κάθε περίπτωση, όταν ο μηχανισμός του συστήματος Δικαιόχρησης λειτουργεί σωστά οι ωφέλειες είναι υπαρκτές για όλα τα μέρη, και τον Δικαιοπάροχο και τον Δικαιοδόχο σε όρους απόδοσης, όπως και για το καταναλωτικό κοινό υπό την έννοια ότι λαμβάνει ποιοτικές και αξιόπιστες υπηρεσίες. Αυτό συμβαίνει διότι το σύνολο των συμβαλλόμενων μερών θα πρέπει να είναι προσανατολισμένα στη συνεργασία, να αυξάνουν τις προσδοκίες τους και να επιτυγχάνουν βελτίωση στη δυναμική τους.

1.7 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΑΔΕΙΩΝ ΧΡΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ (LICENSING)

Ένα σημαντικό θέμα που αφορά τον ορισμό της Δικαιόχρησης είναι η τάση πολλών μελετητών να περιγράφουν αυτή ως μία συγκεκριμένη μορφή χορήγησης άδειας χρήσης δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Αν και πολλές από τις αρχές του licensing εφαρμόζονται εξίσου και στη Δικαιόχρηση¹⁶, υπάρχουν ακόμη ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν σημαντικά αυτούς τους δύο τρόπους εισόδου στην αγορά.

Ο όρος licensing υιοθετείται για να περιγράψει μία μεγάλη ποικιλία από συμφωνίες, που υλοποιούνται μέσω της κατάρτισης συμβάσεων μεταξύ των μερών, βάσει των

οποίων παρέχεται στο δέκτη της άδειας (licensee) η πρόσβαση σε μία ή σε ομάδα τεχνολογιών ή τεχνογνωσίας, με αντάλλαγμα οικονομική αποζημίωση¹⁷. Είναι γενικώς αποδεκτό ότι υπάρχει ομοιότητα μεταξύ των δύο τρόπων εισόδου στην αγορά διότι η Δικαιόχρηση περιλαμβάνει τη μεταφορά τεχνολογίας από το Δικαιοπάροχο προς το Δικαιοδόχο. Παρόλα αυτά, μία συμφωνία χορήγησης άδειας μπορεί να περιλαμβάνει όλες τις μορφές της βιομηχανικής ιδιοκτησίας, όπως ευρεσιτεχνίες, πνευματικά δικαιώματα, εμπορικές επωνυμίες, εμπορικά μυστικά και τεχνογνωσία, σε αντίθεση με τη Δικαιόχρηση που περιορίζεται συνήθως στην εμπορική επωνυμία.

Επιπλέον, στο licensing, η προϋπάρχουσα εταιρεία λαμβάνει μόνο ένα μερίδιο από το αποτέλεσμα του επιχειρείν της οικονομικής μονάδας που αποτέλεσε τον αποδέκτη της άδειας. Αυτό συνήθως πραγματοποιείται με τη μεταφορά του δικαιώματος να παράγει και να διανέμει ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή διαδικασία, ενώ κάνει χρήση των ευρεσιτεχνιών, της τεχνογνωσίας, της εμπορικής επωνυμίας και της φήμης του χορηγού της άδειας¹⁸. Αντιθέτως, στη Δικαιόχρηση ο Δικαιοπάροχος προσφέρει το πακέτο Δικαιόχρησης που περιλαμβάνει το σύνολο των παραπάνω στοιχείων, με την έννοια ότι περιέχει τη μεταφορά ενός πλήρους επιχειρηματικού συστήματος, το οποίο εμπεριέχει, αν όχι όλα, τα περισσότερα όμως από τα στοιχεία που χρειάζεται ο Δικαιοδόχος για να ιδρύσει μία νέα επιχείρηση. Ως αντάλλαγμα ο Δικαιοπάροχος λαμβάνει μερίδιο από το συνολικό αποτέλεσμα του επιχειρείν της οικονομικής μονάδας που αποτέλεσε τον αποδέκτη της Δικαιόχρησης.

Σε όρους μίγματος προϊόντων, το licensing περιλαμβάνει την παροχή ενός συγκεκριμένου αριθμού υπαρχόντων προϊόντων, με σχετικά χαμηλό οικονομικό όφελος. Τα αποτελέσματα της μελλοντικής έρευνας και ανάπτυξης από το χορηγό της άδειας δεν θα μεταφερθούν ad hoc στον αποδέκτη της άδειας, αλλά πιθανόν να αποτελέσουν αντικείμενο νέας διαπραγμάτευσης. Αντίθετα, στη Δικαιόχρηση είναι αναμενόμενο ένας Δικαιοπάροχος, ως μέρος της συμφωνίας, να δώσει στους Δικαιοδόχους του δικτύου του τις ωφέλειες των αποτελεσμάτων από το τρέχον και συστηματικό πρόγραμμα ερευνών που ο ίδιος εκτελεί¹⁹.

Επιπλέον, ένας χορηγός άδειας συνήθως ασκεί περιορισμένο έλεγχο στον τρόπο με τον οποίο ένας αποδέκτης άδειας χειρίζεται την μεταφερθείσα τεχνολογία, την τεχνογνωσία και τις εμπορικές επωνυμίες στις καθημερινές του λειτουργίες. Αντιθέτως, στη Δικαιόχρηση ένας Δικαιοπάροχος έχει συνήθως το δικαίωμα να καθορίζει, ως ένα συγκεκριμένο βαθμό, τις δραστηριότητες των συμβαλλόμενων μερών²⁰. Οι

Δικαιοδόχοι επιλέγονται οπωσδήποτε από τον Δικαιοπάροχο, ενώ οι αποδέκτες άδειας συνήθως είναι αυτο-επιλεγόμενοι, κυρίως υπό την έννοια ότι αυτοί προσεγγίζουν τον κάτοχο της άδειας και τεκμηριώνουν τη θέση ότι δύνανται να λειτουργήσουν με την εν λόγω άδεια.

Στη Δικαιόχρηση η παροχή ολοκληρωμένου πακέτου με το οποίο εφοδιάζεται ο Δικαιοδόχος, προκειμένου ο τελευταίος να μπορέσει να λειτουργήσει και να διοικήσει αποτελεσματικά τη δική του ανεξάρτητη επιχείρηση, δημιουργεί την εικόνα μιας αλυσίδας με ομοιογενή χαρακτηριστικά. Στη σύμβαση licensing από την άλλη πλευρά, συμμετέχουν ανεξάρτητες οικονομικές μονάδες με ιδιαίτερα εξατομικευμένα χαρακτηριστικά η κάθε μια. Ως συμπέρασμα μπορεί να ειπωθεί ότι η άδεια χρήσης συνήθως λαμβάνεται από ήδη επιτυχημένες εταιρίες, ενώ η Δικαιόχρηση απευθύνεται σε νεοϊδρυθείσες οικονομικές μονάδες.

Τέλος, ως προς τα οικονομικά ανταλλάγματα των συναλλαγών, οι δέκτες άδειας συνήθως απολαμβάνουν τη δυνατότητα ενός σημαντικού βαθμού διαπραγμάτευσης του οικονομικού ανταλλάγματος, χρησιμοποιώντας μεθόδους διαπραγμάτευσης, όπως την εμπορική δύναμη και τη καθιερωμένη θέση τους στην αγορά. Αντιθέτως, στη Δικαιόχρηση υπάρχει σταθερό ποσό οικονομικού ανταλλάγματος, διότι οιαδήποτε διακύμανση μέσα στο ίδιο σύστημα Δικαιόχρησης μπορεί σίγουρα να προκαλέσει σύγχυση και διενέξεις. Σχετικά με το σχήμα του οικονομικού ανταλλάγματος στη Δικαιόχρηση, η μέθοδος ανάκτησης εισοδήματος από τις πωλήσεις περιλαμβάνει συνήθως, εκτός από τα περιοδικά δικαιώματα και την αμοιβή εισόδου στο σύστημα, και τη διαρκή προμήθεια των προϊόντων από τον Δικαιοπάροχο, ενώ στο licensing η αμοιβή περιορίζεται μόνο στα περιοδικά δικαιώματα χρήσης της αδειάς.

Ο πίνακας 1.1. συνοψίζει τις βασικές διαφορές μεταξύ αυτών των δύο παρόμοιων αλλά και διαφορετικών τρόπων εισόδου σε ξένες αγορές.

Πίνακας 1.1. Διαφορές μεταξύ Δικαιοχρησίας και licensing

LICENSING	ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ
Η εισροή κεφαλαίων στη χώρα που έχει την έδρα του ο λήπτης της άδειας είναι χαμηλή έως μηδενική	Η εισροή κεφαλαίων στη χώρα υποδοχής είναι σημαντική
Μόνο ένα μέρος της λειτουργίας της αρχικής επιχείρησης μεταφέρεται σε τοπικούς αποδέκτες	Το μεγαλύτερο μέρος (αν όχι όλο) της λειτουργίας της αρχικής επιχείρησης μεταφέρεται σε τοπικούς αποδέκτες
Αντικείμενο της συναλλαγής αποτελούν προϊόντα που ήδη υφίστανται	Ο Δικαιοπάροχος παρέχει στον Δικαιοδόχο δυναμικά τα αποτελέσματα των προγραμμάτων ερευνών που υλοποιεί
Η σχέση μεταξύ της αρχικής εταιρείας και των αντιπροσώπων της είναι απλή και άμεση	Μπορεί να υπάρχουν νομικά ή φυσικά πρόσωπα που λειτουργούν ως ενδιάμεσοι μεταξύ της αρχικής εταιρείας και των Δικαιοδόχων
Η αρχική εταιρεία ασκεί γενικά περιορισμένο έλεγχο στις καθημερινές δραστηριότητες των συμβαλλόμενων μερών	Η αρχική εταιρεία ασκεί έντονο έλεγχο στις καθημερινές δραστηριότητες των συμβαλλόμενων μερών
Οι αποδέκτες άδειας τείνουν να είναι αυτοεπιλεγόμενοι	Ο Δικαιοδόχος επιλέγεται από τον Δικαιοπάροχο
Καθιερωμένες επιχειρήσεις στον κλάδο τους με κοινά χαρακτηριστικά	Εδραιωμένη αλυσίδα επιχειρήσεων που φαίνεται ότι έχουν τον ίδιο φορέα ιδιοκτήτη
Οι άδειες χρήσης λαμβάνονται συνήθως από επιτυχημένες οικονομικές μονάδες	Τείνει να αποτελεί μία μέθοδο έναρξης επιχειρηματικής δράσης (για το Δικαιοδόχο)
Υπάρχει δυνατότητα διαπραγμάτευσης του κόστους κτήσης της άδειας	Σταθερή και προκαθορισμένη μορφή αμοιβής εισόδου και ποσοστού περιοδικών πληρωμών
Η μέθοδος ανάκτησης εισοδήματος περιλαμβάνει μόνο περιοδικά δικαιώματα από τις πωλήσεις	Αμοιβή Εισόδου + Περιοδικά δικαιώματα + Συνεχείς αγορές Πρώτων Υλών ή Εμπορευμάτων

Πηγές : Burton and Cross (1996)²¹ *International Franchising : Market versus Hierarchy*, Chapter 7 in Chrysochoidis G., Millar C., and Clegg J., (eds), *Internationalisation Strategies*, Macmillan, London

1.8 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΔΙΕΘΝΩΣ

Μετά την παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών της Δικαιόχρησης, θεωρούμε αναγκαία μια σύντομη παρουσίαση της σύγχρονης ανάπτυξης του θεσμού σε όρους οικονομικών αποτελεσμάτων στις παγκόσμιες οικονομίες. Στο Επιχειρηματικό Σύστημα της Δικαιόχρησης οφείλεται κυρίως η οικονομική έκρηξη της δεκαετίας του 50. Το επίκεντρο της σύγχρονης ανάπτυξης αυτής ήταν και παραμένουν οι Η.Π.Α., αφού είναι η μεγαλύτερη αγορά λειτουργίας συστημάτων Δικαιόχρησης.

Οι δεκαετίες του 70 και 80 αποτέλεσαν διεθνώς και ειδικότερα στις Η.Π.Α την περίοδο ταχείας ανάπτυξης του θεσμού. Ο αριθμός των δικαιοπαρόχων στις Η.Π.Α αυξήθηκε σταθερά από 909 το 1972 σε 2177 το 1986. Αυτή η δραματική ανάπτυξη σχετίζεται στενά με το κίνημα διάσπασης των εταιριών και μείωσης του μεγέθους αυτών στα τέλη των δύο δεκαετιών. Εκατοντάδες εταιρίες, που είχαν διασπαστεί, αγόρασαν συστήματα Δικαιόχρησης που δραστηριοποιούνταν στον τομέα της λιανικής με τα χρήματα που αποκόμισαν από τη διάσπαση. Επιπλέον, η γενικότερη παγκόσμια τάση απομάκρυνσης από την παραδοσιακή βιομηχανία κατασκευών και η αντικατάσταση της από δραστηριότητες του τομέα των υπηρεσιών συνέβαλαν επίσης στην ταχύτατη ανάπτυξη της Δικαιόχρησης. Σημαντική συμβολή είχε επίσης και η αύξηση της δημοτικότητας της αυτοαπασχόλησης σε μια περίοδο που οι πολιτικές των κυβερνήσεων πολλών χωρών βελτίωσαν το κλίμα και τις συνθήκες ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ως μέσο ενίσχυσης της απασχόλησης²².

Σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Δικαιόχρησης περίπου το ήμισυ των λιανικών πωλήσεων στις ΗΠΑ υλοποιούνται από καταστήματα που λειτουργούν με τη μορφή της Δικαιόχρησης. Το ύψος των πωλήσεων στις ΗΠΑ ανέρχεται στο ποσό του 1 τρισεκατομμυρίου δολλαρίων ετησίως και προσφέρουν οκτώ εκατομμύρια θέσεις εργασίας. Και ενώ μόνο τρεις στις εκατό επιχειρήσεις που λειτουργούν στις ΗΠΑ είναι υπό το καθεστώς της Δικαιόχρησης, αυτό το ποσοστό παράγει 34 δολλάρια από κάθε 100 δολλάρια στις εγχώριες πωλήσεις λιανικής²³.

Η Δικαιόχρηση ως επιχειρηματικός τομέας, αναπτύχθηκε ταχύτατα στις περισσότερες ευρωπαϊκές οικονομίες μέσω των δυνάμεων της αγοράς και κατάφερε να καθιερωθεί. Η Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γερμανία, η Ιταλία, η Ολλανδία, η Σουηδία, η Αυστρία, το Βέλγιο και η Ισπανία είναι οι χώρες με τη μεγαλύτερη εξάπλωση αλλά και

προσαρμογής αυτής στις εγχώριες ανάγκες. . Παραδείγματα επιτυχημένων μοντέλων αποτελούν οι αλυσίδες fast-food στη Γερμανία και την Αυστρία, και σημαντικός αριθμός αλυσίδων πώλησης φαρμάκων – καλλυντικών και εστιατορίων στη Γαλλία και το Βέλγιο. Στην Ευρώπη το 30% των λιανικών πωλήσεων πραγματοποιούνται μέσα από καταστήματα που ανήκουν σε δίκτυα Δικαιόχρησης. Συγκεκριμένα υπάρχουν περίπου 120.000 δικαιοδόχοι σε 3.000 δίκτυα. Όπως φαίνεται στον πίνακα 1.2 το Ηνωμένο Βασίλειο κατέχει την πρώτη θέση σε ποσοστό εισπράξεων από πωλήσεις που προέρχονται από δραστηριότητες Δικαιόχρησης στο σύνολο των πωλήσεων του.

Πίνακας 1.2. Η Δικαιόχρηση στην Ευρώπη

ΧΩΡΑ	% ΤΩΝ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΛΙΑΝΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	32%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	12%
ΣΟΥΗΔΙΑ	6-7%
ΒΕΛΓΙΟ	6%
ΓΑΛΛΙΑ	6%
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	2.5%
ΙΤΑΛΙΑ	2.5%

Πηγή: Βελγική Ομοσπονδία Franchise (1997)

Η Δικαιόχρηση αναπτύσσεται επίσης και σε ορισμένες περιοχές της Ασίας, παρά το γεγονός ότι η ανάπτυξη έχει επιβραδυνθεί από πρόσφατες οικονομικές κρίσεις. Μεγάλες αλυσίδες όπως οι McDonald's, The Body Shop, Marks and Spencer's και KFC επεκτείνουν τα δίκτυα υποκαταστημάτων στην ευρύτερη περιοχή και ιδιαίτερα στο Hong Kong, Ιαπωνία και Μαλαισία ενώ και αρκετές εγχώριες επιχειρήσεις - Δικαιοπάροχοι αυξάνουν σταθερά τον αριθμό των πωλήσεων τους στην περιοχή. Τέτοιοι είναι η αλυσίδα ένδυσης Giordano στο Hong Kong, τα καφέ Coffee Beans στη Μαλαισία και τα ταχυφαγεία Jollibec στις Φιλιππίνες.

Καταλήγοντας, διάφοροι μελετητές²⁴ στα τέλη του προηγούμενου αιώνα υποστήριξαν ότι η Δικαιόχρηση έχει ένα ακόμα λαμπρότερο μέλλον και είναι πιθανόν να αποτελέσει την κυρίαρχη μορφή λιανικής του 21^{ου} αιώνα. Η ραγδαία ανάπτυξη της Δικαιόχρησης θα επέλθει πιθανότατα ως αποτέλεσμα των εξής πέντε ανερχόμενων τάσεων.

- § Η μετάβαση από μια οικονομία που βασίζονταν στις κατασκευές σε μια άλλη μορφή οικονομίας που βασίζεται στις υπηρεσίες, κλάδο στον οποίο η Δικαιόχρηση βρίσκεται εδώ και πολύ καιρό στο προσκήνιο.
- § Η προτίμηση των καταναλωτών για ευκολία και σταθερή ποιότητα που αποτελούν δύο από τα πρωταρχικά πλεονεκτήματα της Δικαιόχρησης
- § Η αύξηση της ζήτησης για εξειδικευμένα προϊόντα.
- § Ο αυξημένος αριθμός γυναικών και μειονοτήτων στο σύστημα Δικαιόχρησης, μια πραγματικότητα που αναμένεται να οδηγήσει σε νέες αγορές, προϊόντα και γενικότερα τάσεις στον κλάδο.
- § Η διεθνής ανάπτυξη της Δικαιόχρησης που αποτελεί μια σημαντική μορφή εξαγωγικού εμπορίου.

Το σύστημα της Δικαιόχρησης αποτελεί μια οργανωτική μορφή κατάλληλη για ένα οικονομικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, γρήγορες εναλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών και τάση προς τις τοπικές αγορές. Παρέχει επίσης μεγάλα πλεονεκτήματα στις εταιρίες όπως οικονομίες κλίμακας στο μάρκετινγκ και την παραγωγική διαδικασία, επιχειρηματική σύνεση σε κάθε σημείο πώλησης προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών, παρόλο που η οικονομική μονάδα απευθύνεται πιθανόν σε πολλές ταυτόχρονα αγορές. Λαμβάνοντας υπόψη την πολυπλοκότητα, την ανταγωνιστικότητα και την αστάθεια του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, το σύστημα Δικαιόχρησης είναι πολύ πιθανόν να συνεχίσει να επεκτείνεται αφού, υπό τις παρούσες συνθήκες, προσφέρει αφενός μια αποτελεσματική μέθοδο ανάπτυξης με ελεγχόμενο κόστος για το Δικαιοπάροχο και αφετέρου μια μέθοδο περιορισμένου κινδύνου για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας για το Δικαιοδόχο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Green, C. B., 1993, The Franchise survival guide, Probus publishing company, Chicago, σελ 23
2. Green, C. B., 1993, ο.π., σελ 23
3. Martinek, 1987, Franchising, Heidelberg, σελ. 46.
4. Rudnick L. G., 1984, An Introduction to Franchising, Chapter 1 in Mendelsohn M. (ed), International Franchising – An Overview, North Holland, Amsterdam.
5. Kramer, 1987, Neue Vertragsformen der Wirtschaft: Leasing, Factoring, Franchising, Bern/Stuttgart, 1988, σελ. 206. και Martinek, Franchising, Heidelberg, σελ. 33.
6. Czinkota, M.R. and Ronkainen, I.A., 1993, International Marketing, The Dryden Press Fort Worth, (5th edition),. σελ. 378 – 380.
7. Euromonitor, 1987, Franchising in the European Economy, Euromonitor publications, London
8. Adams J., και Mendelsohn M., 1986, Recent Developments in Franchising, Journal of Business Law, σελ. 206
9. Brandeberg M, 1986, Free Yourself from Servitude, Accountancy, v.98, n.1118, σελ. 82-88.
10. Chaplin D, 1998, Franchise Types, The United Kingdom Franchise Directory, 14th edition, Franchise Development Services Limited, Norwich
11. Hofman RC και Preble JF, Can the New Forms of Investment Substitute for the Old Forms? A transaction cost Perspective, Journal if International Business Studies, v20, σελ 211
12. Δ. Κωστάκη, 1998, Franchising: Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη, σελ 30-31

13. Mendelsohn M., 1992b, Franchising in Europe, Εκδόσεις Cassell, London.
14. Stanworth, J. and Smith, B., 1991, The Barclays Guide to Franchising for the Small Business, Blackwell, Oxford,.
15. Ishani M., 1998a, “Problems from franchisees who reach their comfort threshold”, Franchise World, May / June, σελ. 37.
16. Young S., Hamill J., Wheeler C., and Davies J.R., 1989, International Market Entry and Development, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
17. Young S., Hamill J., ο.π.
18. Baillie I.C., 1987, “Franchising in the International Regime of Intellectual Property”, Journal of International Franchising and Distribution Law, v.2, December, σελ.67-73.
19. Perkins J.S., 1987, “How Licensing, Franchising Differ”, Les Nouvelles, v.22, n.4, σελ.157
20. Burton F., and Cross A.R., 1996, “International Franchising : Market versus Hierarchy”, Chapter 7 in Chrysochoidis G., Millar C., and Clegg J., (eds), Internationalisation Strategies, Macmillan, London.
21. Burton F., and Cross A.R., 1996, ο.π.
22. Bradley F., 1991, International Marketing Strategy, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead, 2nd edition, σελ. 391
23. Paul Allen, 2001, “Brand names, Proven models drive franchising boom”, The Central New York Business Journal: January 5, σελ. 12
24. Nucifora A., Franchising stays hot as millennium approaches, LI Business News, July 13 1998, n.28, σελ.3.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να εξεταστεί βιβλιογραφικά η επιχειρηματική διάσταση της Δικαιόχρησης τόσο ως μια υβριδική οργανωτική μορφή όσο και ως μια παγκόσμια στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης. Στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου αναλύεται η Δικαιόχρηση ως μια οργανωτική μορφή κυρίως βασιζόμενη σε θεμελιώδεις ιδέες από τη Θεωρία της Εταιρίας (Theory of the Firm). Επιπλέον εξετάζονται, σε αντιστοιχία, οι κύριες ερμηνείες για την εμφάνιση του υβριδικού αυτού τρόπου επιχειρηματικής ανάπτυξης. Τέτοιες είναι η ερμηνεία με βάση την Κεφαλαιαγορά, η ερμηνεία με βάση την ισχύ στην αγορά και αυτή που δίνεται με βάση τη θεωρία της αντιπροσώπευσης. Αναλύοντας την τελευταία ερμηνεία θα τονίσουμε τη σημασία των ερεθισμάτων εντολέα - αντιπροσώπου και τα ερεθίσματα πληροφόρησης για την ύπαρξη των συμβολαίων Δικαιόχρησης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται κάποιες εμπειρικές μελέτες που διεξήχθησαν από ειδικούς μελετητές με σκοπό να υποστηριχθούν οι ερμηνείες αυτές. Επιπρόσθετα, γίνεται αναφορά σε θέματα που σχετίζονται με την αυξανόμενη αποδοχή της Δικαιόχρησης ως ένα τρόπο διείσδυσης στη διεθνή αγορά, με πιθανά πλεονεκτήματα και προβλήματα, καθώς επίσης και η δομή που μπορεί να έχει ένα διεθνές δίκτυο Δικαιόχρησης. Στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάζεται η Δικαιόχρηση ως μια στρατηγική που μπορεί να εφαρμόσει μια εταιρία με σκοπό να επιτύχει μια ικανοποιητική τοποθέτηση στην αγορά και να κερδίσει προεξέχουσα ανταγωνιστική θέση έναντι των βασικών ανταγωνιστών.

2.2 Η ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ ΩΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΜΟΡΦΗ

Στη σύγχρονη οικονομία, η συνεργασία μεταξύ των εταιριών αναδεικνύεται ως η νέα επιχειρηματική τάση ανάπτυξης, όπου ο έλεγχος είναι μερικώς συνδεδεμένος με την ιδιοκτησία των παραγωγικών συντελεστών. Ένας μεγάλος αριθμός τέτοιων συνεργασιών βασίζεται σε χαμηλή ή ακόμα και καθόλου επένδυση κεφαλαίου. Στην πραγματικότητα, ποικίλουν από μερική καταβολή ιδίων κεφαλαίων έως διάφορους τρόπους συμβάσεων. Μεταξύ αυτών που αποκαλούνται «νέοι τρόποι επένδυσης», η Δικαιόχρηση φαίνεται ότι είναι η πιο δημοφιλής και προσαρμόσιμη. Όμως, για να γίνει

πλήρως κατανοητή αυτή η οργανωτική μορφή χρειάζεται να επισημανθούν μερικές θεμελιώδεις ιδέες από τη θεωρία της επιχείρησης ως ένα ευρύτερο θεωρητικό πλαίσιο.

Ο Ronald Coase, στην κλασική του μελέτη «Η Φύση της Εταιρείας»¹ (1937) θεώρησε ότι οι οικονομικοί οργανισμοί συνήθως ακολουθούν δύο γενικές κατευθύνσεις, αγορές και εταιρίες. Οι αγορές προσομοιάζουν με τις εταιρίες ως προς το γεγονός ότι προσπαθούν να εκμεταλλευτούν όλα τα δυνατά οφέλη από την πραγματοποίηση συναλλαγών, ενώ στις περιπτώσεις όπου τα κόστη των συναλλαγών αυξάνονται είναι πιθανόν οι οργανισμοί να υποσκελίζουν την αγορά. Επιπρόσθετα, όσον αφορά τα όρια της εταιρείας, ο Coase σημειώνει ότι «μια εταιρεία τείνει να επεκταθεί μέχρις ότου το κόστος της οργάνωσης μιας επιπλέον συναλλαγής μέσα στην εταιρεία γίνει ίσο με το κόστος διεξαγωγής της ίδιας συναλλαγής στην ελεύθερη αγορά ή ίσο με το κόστος οργάνωσης αυτής σε άλλη εταιρεία. Συνεπώς, η εταιρεία είναι δυνατόν να επεκταθεί όταν το κόστος χρησιμοποίησης των αγορών είναι μεγαλύτερο από το κόστος της άμεσης εξουσίας.

Ο Williamson στη θεωρία του για τις αγορές και τις ιεραρχίες, που αποτελεί εξέλιξη της μελέτης του Coase, προσπάθησε να εξηγήσει τόσο την οργανωτική ενσωμάτωση όσο και τη φύση του συμβολαίου απασχόλησης. Στην ουσία, συνδύασε τη θεωρία της διεθνοποίησης με άλλες οικονομικές έννοιες, όπως ο οροθετημένος ορθολογισμός, ο οπορτουνισμός και η αβεβαιότητα με σκοπό να προσδιορίσει την οργανωτική δομή που είναι κατάλληλη για την καλύτερη διοίκηση των εσωτερικών αγορών².

Από την πλευρά τους, οι Alchian και Desmetz (1975)³ εστιάζουν στο ρόλο των συμβολαίων σε έναν οικονομικό οργανισμό. Προσδιορίζουν την ουσία της κλασικής επιχείρησης «ως μια συμβατική δομή με κοινή πρώτη ύλη παραγωγής, πολλούς ιδιοκτήτες πρώτων υλών, ένα κομμάτι που είναι κοινό σε όλα τα συμβόλαια των κοινών πρώτων υλών, βάσει της οποίας κάθε ένα μέλος που έχει συμβόλαιο πρώτων υλών έχει δικαίωμα να επαναδιαπραγματεύεται το συμβόλαιο κάθε πρώτης ύλης ανεξάρτητα από τα συμβόλαια των άλλων ιδιοκτητών πρώτων υλών, που διατηρεί την υπολειμματική αξίωση και που έχει το δικαίωμα να διαθέτει προς συγκεκριμένο αντάλλαγμα την κεντρική συμβατική υπολειμματική θέση». Επιπλέον, θεωρούν ότι η συμβατική θέση αναδεικνύεται από τον τρόπο που προάγεται η αποτελεσματική οργάνωση της ομαδικής παραγωγής.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η Δικαιόχρηση μπορεί να οριστεί ως μια υβριδική οργανωτική μορφή και ως ένα υβριδικό εργαλείο της αγοράς. Ως υβριδικό εργαλείο της αγοράς, η Δικαιόχρηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια ιδιαίτερα αποτελεσματική πηγή άντλησης κεφαλαίων για τις λειτουργικές ανάγκες του Δικαιοπαρόχου, άμεσα συσχετισμένη με κεφάλαια προερχόμενα από το δημόσιο⁴. Ως μια υβριδική οργανωτική μορφή, η Δικαιόχρηση «τοποθετείται κάπου ανάμεσα στο ένα άκρο της κάθετης ενσωμάτωσης και στο αντίθετο άκρο των εντελώς ανεξάρτητων λειτουργιών». Σύμφωνα με αυτό, παρόλο που τα συμβαλλόμενα μέρη είναι ανεξάρτητα, ο Δικαιοδόχος ενθαρρύνεται να δράσει με βάση τα συμφέροντα του Δικαιοπάρoχου και κατά συνέπεια οι συναλλαγές μεταξύ τους μοιάζουν με αυτές που πραγματοποιούνται μεταξύ των εταιριών στην κάθετη ενσωμάτωση. Η Δικαιόχρηση παρέχει σε μια εταιρεία κάθετο έλεγχο των λιανικών μονάδων χωρίς την επένδυση που απαιτεί η πλήρης ενσωμάτωση. Κατά συνέπεια, στην ουσία προσφέρει μια προσέγγιση σχετιζόμενη και με τις δύο στρατηγικές παρέχοντας περισσότερο έλεγχο από ότι οι ανεξάρτητες λειτουργίες ενώ αποφεύγονται οι αναποτελεσματικότητες που σχετίζονται με την πλήρη ενσωμάτωση.

Πιθανότατα το πλέον αντιφατικό σημείο στον τομέα της Δικαιόχρησης είναι η συλλογιστική, βάσει της οποίας μια εταιρεία αποφασίζει να αναπτυχθεί μέσω της Δικαιόχρησης παρά μέσω ιδιόκτητων μονάδων. Με την πάροδο των ετών αν και έχει διατυπωθεί ένας σημαντικός αριθμός ερμηνειών της Δικαιόχρησης, μόνο τρεις όμως από αυτές έχουν καταφέρει να κυριαρχήσουν στη διεθνή βιβλιογραφία. Αυτές είναι η ερμηνεία με βάση την κεφαλαιοαγορά, η ερμηνεία με βάση την ισχύ στην αγορά και η ερμηνεία με βάση τη θεωρία της αντιπροσώπευσης. Αυτές οι τρεις προσεγγίσεις θα εξεταστούν παρακάτω.

2.3 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΑΓΟΡΑ

Η Δικαιόχρηση θεωρείται συχνά ως σημαντική πηγή άντλησης κεφαλαίων για την ανάπτυξη μικρών επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, δύο μελετητές οι Oxenfelt και Kelly (1968-69)⁵, παρουσίασαν ένα μοντέλο κύκλου ζωής Δικαιόχρησης σύμφωνα με το οποίο μια μικρή επιχείρηση με «περιορισμένη πρόσβαση» στις αγορές κεφαλαίου χρησιμοποιεί τη Δικαιόχρηση με σκοπό να προσελκύσει το κεφάλαιο του Δικαιοδόχου και να το χρησιμοποιήσει ως μέσο ανάπτυξης. Έπειτα αφού «ωριμάσει» και αποκτήσει το απαραίτητο κεφάλαιο, η μικρή εταιρεία θα επαναγοράσει αργότερα τις

σημαντικότερες μονάδες Δικαιόχρησης από τους Δικαιοδόχους. Η ερμηνεία αυτή είναι επίσης γνωστή ως θεωρία «έλλειψης πόρων» διατυπωμένη από τους Carney and Gedajlovic. Κατά την ερμηνεία αυτή, ο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για τις μικρές εταιρίες είναι η ταχύτερη ανάπτυξη από τους ανταγωνιστές τους ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Έτσι, αυτές οι εταιρίες θα χρησιμοποιήσουν τη Δικαιόχρηση με σκοπό να αποκτήσουν κεφάλαιο και στην προσπάθεια τους να επιτύχουν την προώθηση του δικτύου τους. Στην επόμενη χρονική φάση, όταν επέλθει ο συμβατικός χρόνος των συμβάσεων Δικαιόχρησης, οι Δικαιοπάροχοι θα προσπαθήσουν πιθανότατα εκ νέου να αγοράσουν τις πιο κερδοφόρες μονάδες λιανικής⁶.

Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν μελετητές, όπως ο Brickley, που αντιτέθηκαν σε αυτό το παραδοσιακό επιχειρήμα υποστηρίζοντας ότι η Δικαιόχρηση δεν περιορίζεται μόνο σε μικρές επιχειρήσεις. Αντιθέτως, υπάρχουν πολλές μεγάλες εταιρίες, όπως τα McDonald's, που έχουν στην ιδιοκτησία τους κάποιες από τις μονάδες λιανικής τους πώλησης ενώ παρέχουν μέσω της Δικαιόχρησης κάποιες άλλες. Επιπλέον, τα εμπόδια που όλες οι εταιρίες αντιμετωπίζουν δεν περιορίζονται μόνο στην απαίτηση για αρχικό κεφάλαιο αλλά περιλαμβάνουν επίσης και τον εντοπισμό άλλων παραγωγικών πόρων. Τέτοιοι είναι όλοι οι συντελεστές παραγωγής, όπως το εργατικό δυναμικό, το κεφάλαιο, η γη, οι πρώτες ύλες και ο επιχειρηματικός χρόνος⁷.

Ο Rubin εξέτασε αυτό το επιχειρήμα σε βάθος και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η ερμηνεία με βάση την κεφαλαιαγορά είναι εσφαλμένη. Υποστήριξε δε ότι η επένδυση ενός Δικαιοδόχου εμπεριέχει μεγαλύτερο κίνδυνο από αυτή του Δικαιοπάροχου αφού ο τελευταίος είναι ιδιοκτήτης μονάδων σε πολλές περιοχές ενώ στο Δικαιοδόχο συνήθως ανήκουν μία ή λίγες μονάδες στην ίδια περιοχή. Έτσι, ο Δικαιοδόχος που δεν επιθυμεί να αναλάβει τον κίνδυνο επένδυσης του κεφαλαίου, με αντάλλαγμα ένα υψηλότερο κέρδος, θα προτιμούσε σίγουρα να επενδύσει σε ένα χαρτοφυλάκιο μετοχών που συμπεριλαμβάνει όλες τις μονάδες Δικαιόχρησης. Αυτό στην ουσία σημαίνει ότι ο Δικαιοδόχος που αποφασίζει να επενδύσει σε μια μονάδα παρά σε ένα χαρτοφυλάκιο αποβλέπει σε υψηλότερη απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων του. Αντίστροφα, ο Δικαιοπάροχος, μεταθέτοντας ένα σχετικά υψηλό κίνδυνο στον Δικαιοδόχο, θα κερδίσει μια χαμηλότερη απόδοση⁸.

Κατά συνέπεια, η ερμηνεία αυτή στηρίζεται στην παραδοχή ότι οι Δικαιοπάροχοι είναι περισσότερο «ενάντια στην ανάληψη κινδύνου» από ότι οι Δικαιοδόχοι. Όμως, η πρακτική εμπειρία θα συνιστούσε το αντίθετο αφού οι Δικαιοδόχοι συχνά επενδύουν μεγάλα ποσά από το κεφάλαιό τους αγοράζοντας το πακέτο franchise, προκειμένου να λάβουν ένα σύνολο υπηρεσιών που θα μειώσει το συνολικό κίνδυνο που αναλαμβάνουν. Συνεπώς, είναι μάλλον απίθανο αυτή η εξήγηση αποτελεί πάντα τη λογική τεκμηρίωση πίσω από την απόφαση μιας εταιρείας να αναπτύξει το δίκτυο καταστημάτων της με το σύστημα της Δικαιόχρησης.

2.4 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΙΣΧΥ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Η Δικαιόχρηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή κάθετης ενσωμάτωσης με σύμβαση. Σύμφωνα με αυτή την ερμηνεία, η ανάπτυξη της Δικαιόχρησης θεωρείται ως μια μορφή ανταπόκρισης σε ερεθίσματα που σχετίζονται με την ισχύ στην αγορά και που υπάρχουν σε μια κάθετη αλυσίδα αξιών. Είναι γενικά αποδεκτό ότι μια εταιρεία που κατέχει μονοπωλιακή δύναμη σε ένα ενδιάμεσο προϊόν έχει ένα ισχυρό κίνητρο να ασκεί ορισμένου βαθμού κάθετο έλεγχο και ουσιαστικά να επηρεάζει το μίγμα των εισροών και εκροών στις παραγωγικές αποφάσεις των εταιριών σε διάφορα στάδια της παραγωγικής αλυσίδας.

Στην περίπτωση όμως που μια εταιρεία σε ανώτερο στάδιο της αλυσίδας που κατέχει δύναμη στην αγορά δεν ασκήσει άμεσο έλεγχο, οι εταιρίες στα κατώτερα στάδια είναι πιθανόν να ακολουθήσουν τη δική τους πολιτική και να χρησιμοποιήσουν ένα μίγμα πρώτων υλών διαφορετικό από αυτό που πωλείται κάτω από την επιβολή της δυναμικής παρέμβασης. Η συμβατική σχέση που υφίσταται στη Δικαιόχρηση παρέχει στο Δικαιοπάροχο τον απαραίτητο έλεγχο έναντι του Δικαιοδόχου και του δίνει τη δυνατότητα να αποφεύγει τέτοιες καταστάσεις. Επιπρόσθετα, ο έλεγχος βάσει σύμβασης ενδυναμώνει την ισχύ του Δικαιοπάροχου ώστε να αντιμετωπίζει άλλες μορφές επιχειρηματικής συμπεριφοράς που ίσως να απειλούν την αξία των μονοπωλιακών περιουσιακών του στοιχείων.

Ωστόσο, η θεωρία με βάση την ισχύ στην αγορά είναι μια απατηλή και σχετικά αφηρημένη έννοια. Είναι ευρύτερα αποδεκτό ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να προσδιοριστεί, καθώς επίσης και να μετρηθεί, η ισχύς που μια εταιρεία κατέχει στην αγορά. Έτσι, είναι μάλλον αδύνατο να εξεταστεί η εγκυρότητα αυτής της ερμηνείας

χρησιμοποιώντας αριθμητικά και στατιστικά δεδομένα. Παρόλο που το επιχείρημα της ισχύος στην αγορά φαίνεται να έχει κάποια αξία στην καθημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα, εμπειρικές μελέτες μέτρησης της ισχύος στην αγορά δεν μπορούν να υλοποιηθούν⁹.

2.5 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗΣ

Ένας μεγάλος αριθμός μελετητών προσπάθησαν να ερμηνεύσουν τη Δικαιόχρηση από την πλευρά της θεωρίας της αντιπροσώπευσης. Ο πυρήνας αυτής της προσέγγισης είναι ότι οι διαχειριστές (οι αντιπρόσωποι) στις ιδιόκτητες μονάδες έχουν την τάση να αποφεύγουν τα καθήκοντά τους ως προς τον εντολέα (μητρική εταιρεία) επειδή ένα κομμάτι της αμοιβής που λαμβάνουν είναι ένα σταθερό ποσό, το οποίο καθορίζεται ανεξάρτητα από την απόδοσή τους. Αυτή η μορφή αμοιβής λειτουργεί συχνά ως αντικίνητρο υψηλής απόδοσης αφού ενθαρρύνει τους μάνατζερ να μειώσουν την προσπάθειά τους. Συνεπώς, για τη μητρική εταιρεία αυξάνεται το κόστος παρακολούθησης και ελέγχου με σκοπό να εξασφαλίσει τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των μάνατζερ. Από την άλλη πλευρά, οι μονάδες των Δικαιούχων πιθανότατα λειτουργούν καλύτερα από τις ιδιόκτητες μονάδες επειδή η σύμβαση Δικαιόχρησης συντηρεί τα οικονομικά συμφέροντα των δύο πλευρών σε άμεση συσχέτιση.

Οι Jensen και Meckling¹⁰ προσδιόρισαν τη σχέση αντιπροσώπευσης ως «μια σύμβαση κατά την οποία ένα ή περισσότερα άτομα (της μητρικής εταιρείας) προσλαμβάνουν ένα άτομο (τον αντιπρόσωπο) για να επιτελέσει κάποια εργασία για λογαριασμό τους, η οποία περιλαμβάνει την ανάθεση της ευθύνης για τη λήψη αποφάσεων, ασκώντας εξουσία από την πλευρά του αντιπρόσωπου». Προσθέτουν επίσης ότι αν όλα τα συμβαλλόμενα μέρη μεγιστοποιούν τη χρησιμότητά τους, τότε είναι μάλλον αδύνατο ο αντιπρόσωπος να δουλεύει πάντα σύμφωνα με τα συμφέροντα της μητρικής εταιρείας. Συνεπώς, η τελευταία θα έχει κόστος παρακολούθησης με σκοπό να ελέγχει τις δραστηριότητες του αντιπρόσωπου. Εκτός αυτού, αρκετά συχνά απαιτείται από τον αντιπρόσωπο να ξοδεύει πόρους (εχέγγυα καλής διεκπεραίωσης) με σκοπό να εγγυηθεί ότι δεν θα δράσει με τρόπο που ίσως να βλάψει τη μητρική εταιρεία. Αυτά τα στοιχεία κόστους στη σχέση αντιπροσώπευσης, δηλαδή τα έξοδα παρακολούθησης του εντολέα, το κόστος εξασφάλισης των εχεγγύων καλής διεκπεραίωσης του αντιπρόσωπου και τα υπολειμματικά έξοδα συνθέτουν αυτά που είναι ευρέως γνωστά ως κόστη

αντιπροσώπευσης. Αυτά τα κόστη αποτελούν τον κρίσιμο παράγοντα αναφοράς σε κάθε σχέση αντιπροσώπευσης και σε κάποιο βαθμό καθορίζουν την επιβίωση και αποτελεσματικότητά αυτής.

Δύο από τις σημαντικότερες προσεγγίσεις της θεωρίας της αντιπροσώπευσης και τα κόστη που αυτή συνεπάγεται σε σχέση με τη Δικαιόχρηση είναι τα ερεθίσματα (incentive) εντολέα-αντιπροσώπου και τα ερεθίσματα πληροφόρησης. Οι δύο αυτές όψεις θα εξεταστούν παρακάτω.

2.5.1 ΕΡΕΘΙΣΜΑΤΑ ΕΝΤΟΛΕΑ - ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΥ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ένα σημαντικό μέρος της σχετικής με τους οικονομικούς οργανισμούς βιβλιογραφίας δίνει έμφαση στο ότι οι αντιπρόσωποι συχνά προσπαθούν λιγότερο από ότι μπορούν ή δρουν με τέτοιο τρόπο που δεν εξυπηρετούνται με τον καλύτερο τρόπο τα συμφέροντα του εντολέα (μητρικής εταιρείας). Η κατάσταση αυτή αυξάνει τα κόστη αντιπροσώπευσης, τόσο που ο οργανισμός να πρέπει φυσιολογικά να τροποποιηθεί.

Ο Rubin¹¹ υποστήριξε ότι η φυσική διασπορά των λειτουργιών είναι μια σημαντική παράμετρος της αγοράς που καθιστά έναν οργανισμό μη συμβατό και τη Δικαιόχρηση περισσότερο απαραίτητη. Το κόστος παρακολούθησης και ελέγχου των λειτουργιών αυξάνεται σημαντικά όσο μεγαλύτερο είναι το χάσμα μεταξύ εντολέα και αντιπροσώπου. Η Δικαιόχρηση ως τρόπος οργάνωσης ίσως στερείται ορισμένης αποτελεσματικής εξειδίκευσης, αλλά επίσης συντελεί στην μερική εξάλειψη των στοιχείων κόστους παρακολούθησης και ελέγχου αφού ο Δικαιοδόχος επενδύει το δικό του κεφάλαιο και τα οικονομικά του συμφέροντα είναι στενά συνδεδεμένα με αυτά του Δικαιοπαρόχου. Τα κόστη που περιλαμβάνονται στην άμεση ιδιοκτησία πιθανότατα είναι υψηλότερα αν η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόσει τις λειτουργίες της στις συνθήκες της τοπικής αγοράς και αν η μητρική εταιρεία δυσκολεύεται να ελέγξει ικανοποιητικά τη συμπεριφορά του αντιπροσώπου μέσω των υπάρχοντων κανόνων λειτουργίας.

Συνεπώς, φαίνεται ότι ο υφιστάμενος κεντρικός έλεγχος θα κοστίζει φυσιολογικά περισσότερο από τη δημιουργία σχέσεων με τη μέθοδο της Δικαιόχρησης. Από τη σκοπιά της οικονομικής προσέγγισης, οι φορείς των ιδίων κεφαλαίων είναι δυνατόν να διεκδικήσουν κέρδη μονάχα αν το αποτέλεσμα των καθαρών ταμειακών ροών από μια

ξένη δραστηριότητα όταν όλα τα κόστη έχουν καλυφθεί. Αντιθέτως, ο τοπικός Δικαιοδόχος πληρώνει τον Δικαιοπάροχο με ένα σταθερό ποσό εξ αρχής και περιοδικές πληρωμές από τις εισπράξεις των πωλήσεων¹².

Το μέγεθος των μονάδων παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας αφού είναι δυσκολότερη η παρακολούθηση ενός μεγάλου αριθμού γεωγραφικά διασκορπισμένων εγκαταστάσεων από ότι η παρακολούθηση ενός μικρότερου αριθμού μεγαλύτερων σε μέγεθος μονάδων¹³. Δραστηριότητες που απολαμβάνουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας θα δημιουργήσουν μεγαλύτερα οφέλη από την εξειδίκευση και το διαχωρισμό της ιδιοκτησίας σε σύγκριση με την διατήρηση του ελέγχου. Συνεπώς, ενώ η Δικαιόχρηση θα έμοιαζε να αποθαρρύνεται από το μεγάλο μέγεθος, αντίθετα το μέγεθος της εταιρείας σχετίζεται με την επιχειρηματική ικανότητα και την δυνατότητα πραγματοποίησης ελέγχων. Συνεπώς η Δικαιόχρηση (ως μια μορφή οργάνωσης με σύμβαση που μειώνει την ανάγκη πραγματοποίησης ελέγχων) φαίνεται να σχετίζεται περισσότερο με μεγάλου μεγέθους δραστηριότητες. Σε κάθε περίπτωση, το μέγεθος της εγκατάστασης και η υβριδική οργανωτική μορφή της Δικαιόχρησης έχουν στενή σχέση μεταξύ τους.

2.5.2 ΕΡΕΘΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

Μια δεύτερη ομάδα παραμέτρων της αγοράς αναμένεται επίσης να επηρεάζει τη Δικαιόχρηση ως μορφή οργάνωσης οικονομικών μονάδων. Αυτή η ομάδα παραμέτρων είναι συνδεδεμένη με ερεθίσματα πληροφόρησης και αναφέρεται σε έννοιες όπως η αξία της εμπορικής επωνυμίας, η διακύμανση της ζήτησης και η αγορά στελεχών.

Όσον αφορά την πρώτη παράμετρο, η αξία της εμπορικής επωνυμίας αναφέρεται σε συγκεκριμένα στοιχεία του ενεργητικού της εταιρείας που παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες στους καταναλωτές και γενικά αποδεικνύουν ότι το ποιοτικό επίπεδο των προϊόντων δικαιολογούν τις τιμές πώλησης. Η γνώση συνεπώς του επιπέδου της εμπορικής επωνυμίας από την μητρική εταιρία, δίνει τη δυνατότητα σε αυτή να γνωρίζει την πιθανή υποβάθμιση της ποιότητας από τον τοπικό αντιπρόσωπο. Η αξιοποίηση μάνατζερ – επιχειρηματιών που πραγματοποιούν σημαντικές επενδύσεις σε μονάδες Δικαιόχρησης καθιστούν την υποβάθμιση της ποιότητας λιγότερο πιθανή αφού ο Δικαιοδόχος έχει πολύ περισσότερα να χάσει αν η μονάδα δεν λειτουργήσει αποτελεσματικά. Συνεπώς, όταν υπάρχει σημαντική αξία στην εμπορική επωνυμία, η Δικαιόχρηση αποτελεί μια ουσιώδη εναλλακτική λύση έναντι της πλήρους ενσωμάτωσης¹⁴.

Επιπρόσθετα, η σύμβαση της Δικαιόχρησης παρέχει στον Δικαιοπάροχο μια μεθοδολογία περιορισμού της δυνατότητας του Δικαιοδόχου να καθορίζει την ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Η νέα οικονομική μονάδα μπορεί να σχεδιαστεί και υλοποιηθεί από τον Δικαιοπάροχο με τέτοιο τρόπο που να μην αφήνει κανένα κενό σημείο που θα κληθεί ο Δικαιοδόχος να λάβει απόφαση καθορισμού των προδιαγραφών. Ο Δικαιοπάροχος μπορεί επίσης να αρνηθεί στον Δικαιοδόχο να καθορίζει τη δική του πολιτική τιμών απλά ανακοινώνοντας τις ενιαίες τιμές μέσω της κοινής διαφημιστικής προβολής.

Η διακύμανση της ζήτησης είναι η δεύτερη παράμετρος της αγοράς που φαίνεται να επηρεάζει τις συμβάσεις Δικαιόχρησης. Υποστηρίζεται ότι το κόστος παρακολούθησης αυξάνεται σημαντικά ένεκα της αδυναμίας των στελεχών να διακρίνουν μεταξύ των καταστάσεων αποφυγής εκτέλεσης καθηκόντων και χαμηλής ζήτησης. Ως αποτέλεσμα, τα πιθανά οφέλη από την υιοθέτηση της μεθόδου των ιδιόκτητων καταστημάτων, που συνεπάγεται εξειδικευμένα στελέχη, μειώνονται αμέσως. Για το λόγο αυτό η Δικαιόχρηση πιθανότατα είναι περισσότερο προσαρμόσιμη και ενδεδειγμένη στρατηγική σε περιπτώσεις μεγάλης διακύμανσης της ζήτησης.

Μια τρίτη παράμετρος της αγοράς είναι αυτή που ασχολείται με την αγορά των στελεχών. Ένα σημαντικό κομμάτι από το κόστος προσαρμογής μιας εταιρίας σχετίζεται με την επιλογή και εκπαίδευση νέων διοικητικών στελεχών. Όταν μια εταιρεία επεκτείνεται σε νέες αγορές με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, η διαθέσιμη περίοδος αξιολόγησης νέων υπαλλήλων μειώνεται. Η κατάσταση αυτή είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε μη ορθές επιλογές και σε υψηλότερο κόστος. Σε τέτοιες περιπτώσεις που το κόστος επιλογής στελεχών για ταχύτατα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις αυξάνεται, η Δικαιόχρηση μπορεί να αποτελέσει μια βιώσιμη λύση αφού χρησιμεύει «ως ένα μέσο αυτοεπιλογής στελεχών»¹⁵.

2.6. ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

Διάφορες μελέτες έχουν διεξαχθεί με σκοπό να αμφισβητήσουν ή να υποστηρίξουν αυτά τα θεωρητικά πλαίσια. Τέτοιες εμπειρικές μελέτες αναλύουν τους παράγοντες που σχετίζονται με τη Δικαιόχρηση ως μια οργανωτική μορφή και προσπαθούν να

διερευνήσουν σε βάθος τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις επιλέγουν μεταξύ ιδιόκτητων ή μονάδων με Δικαιόχρηση.

Οι Brickley και Dark (1987)¹⁶ αποδεικνύουν γιατί οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη Δικαιόχρηση και υποστηρίζουν την ιδέα που αναπτύχθηκε από άλλους μελετητές ότι η Δικαιόχρηση σε σύγκριση με την ανάπτυξη ιδιόκτητων καταστημάτων με τη μορφή κεντρικής διοίκησης εφαρμόστηκε ως απάντηση στα προβλήματα που υποστηρίζει η θεωρία των αντιπροσώπων (Agency Theory). Εντόπισαν ότι το κόστος παρακολούθησης των στελεχών στα καταστήματα είναι σημαντικό κριτήριο στην επιλογή της μεθόδου ανάπτυξης, ενώ τόνισαν το χαμηλό κόστος επένδυσης ανά μονάδα και την υψηλή συχνότητα επαναλαμβανόμενων πελατών ως παράγοντες που ευνοούν τη Δικαιόχρηση. Επιπρόσθετα, εξέτασαν επιχειρήσεις που για κάποιες από τις μονάδες τους χρησιμοποίησαν τη Δικαιόχρηση ενώ είχαν κάτω από την κεντρική ιδιοκτησία τους κάποιες άλλες. Στην ουσία προσδιόρισαν τα κύρια προβλήματα αντιπροσώπευσης σχετικά με τις μονάδες που λειτουργούν από τη κεντρική Διοίκηση και τις μονάδες που λειτουργούν μέσω της Δικαιόχρησης, τα οποία ταξινόμησαν όπως φαίνεται στον πίνακα 2.1.

Πίνακας 2.1 Το μέγεθος των προβλημάτων αντιπροσώπευσης σε σχέση με τη λειτουργία της κεντρικής εταιρίας έναντι ξεχωριστών μονάδων Δικαιόχρησης.

	Αποφυγή εκτέλεσης καθκόντων	Αποτελεσματική διασπορά του κινδύνου	Παροχή προϊόντων χαμηλής ποιότητας	Αποτελεσματική κατανομή μισθωμάτων
Ιδιόκτητες Μονάδες	Υψηλή	Χαμηλή	Υψηλή	Χαμηλή
Μονάδες Δικαιοδόχων	Χαμηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Υψηλή

Πηγή: Brickley, J.A. and Dark, F.H., *The Choice of Organisational Form: The Case of Franchising*, Journal of Financial Economics, v.18, 1987, p. 401-420.

Σχετικά με το πρώτο πρόβλημα, ανακάλυψαν οι Brickley και Dark ότι τα στελέχη των ιδιόκτητων μονάδων του Δικαιοπάρoχου έχουν μεγαλύτερα κίνητρα να αποφεύγουν τη δουλειά και να επιζητούν επιδόματα συγκριτικά με τα φυσικά πρόσωπα που είναι Δικαιοδόχοι, καθώς οι πρώτοι δεν επιβαρύνονται με το κόστος μιας τέτοιας συμπεριφοράς. Αυτό συμβαίνει γιατί τα στελέχη μονάδων που ανήκουν στον

Δικαιοπάροχο λαμβάνουν καθορισμένους μισθούς, ενώ οι Δικαιοδόχοι ανταμείβονται με βάση τις πωλήσεις που επιτυγχάνουν.

Από την άλλη πλευρά, η αναποτελεσματική αντιμετώπιση του κινδύνου μπορεί να είναι πιθανή πηγή κόστους που καθιστά τη Δικαιόχρηση ανεπιθύμητη. Αν ο Δικαιοδόχος έχει πραγματοποιήσει μια μεγάλη επένδυση σε μια μονάδα και το εισόδημά του σχετίζεται με την απόδοσή αυτού, το χαρτοφυλάκιο επενδύσεων του είναι μη διαφοροποιημένο. Αυτό βασικά συνεπάγεται ότι πιθανότατα θα πάρει λιγότερο αποτελεσματικές επενδυτικές αποφάσεις σε σύγκριση με κάποιον που έχει αποτελεσματικά διαφοροποιήσει τις επενδύσεις του, ενώ θα απαιτήσει ταυτόχρονα και μεγαλύτερο κέρδος λόγω του αυξημένου επιχειρηματικού κινδύνου που έχει αναλάβει¹⁷.

Η τρίτη κατηγορία προβλημάτων, που αφορά την παροχή προϊόντων χαμηλής ποιότητας αντικατοπτρίζει την κατάσταση στην οποία ο Δικαιοδόχος προσφέρει προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας εξαιτίας της μικρής πιθανότητας επίτευξης επαναλαμβανόμενων πωλήσεων στον ίδιο πελάτη. Η υιοθέτηση της συγκεκριμένης στάσης έχει ως αποτέλεσμα την πιθανότητα ο πελάτης να μην επιλέξει ξανά την συγκεκριμένη αλυσίδα καταστημάτων για την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών, απόρροια της πρώτης δοκιμής προϊόντων ή υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας. Βεβαίως αυτό έρχεται σε αντίθεση με το γεγονός ότι ο Δικαιοδόχος έχει φυσιολογικά μεγαλύτερο κίνητρο από τα στελέχη του ιδιόκτητου καταστήματος να αποφύγει μια τέτοια κατάσταση, αφού το εισόδημά του είναι συνδεδεμένο με την απόδοση της μονάδας του. Αντίθετα, το στέλεχος του ιδιόκτητου καταστήματος βασίζεται κατά βάση στο μισθό του¹⁸.

Η τέταρτη κατηγορία προβλημάτων εκδηλώνεται μετά την πάροδο ενός διαστήματος προσαρμογής και εστιάζεται συνήθως στην παρουσία συγκεκριμένων περιουσιακών στοιχείων του ενεργητικού της εταιρίας που δημιουργούν μισθώματα (quasi-rents). Εάν η αξία ενός τέτοιου περιουσιακού στοιχείου είναι μεγαλύτερη ως προς τη χρήση του που καθορίζεται από τη σύμβαση Δικαιόχρησης σε σχέση με την αξία του σε εναλλακτικές χρήσεις, τα μισθώματα είναι πιθανόν να είναι υψηλά ως ποσοστό του κύκλου εργασιών για το Δικαιοδόχο. Για παράδειγμα, αν ένα κατάστημα Δικαιόχρησης έχει ως σήμα κατατεθέν του ένα ξεχωριστά σχεδιασμένο κατάστημα για το οποίο ο Δικαιοδόχος πρέπει να επενδύσει, αν ο κύκλος εργασιών του Δικαιοδόχου δεν επαρκεί για να καλύψει την τοκοχρεολυτική δαπάνη για την κατασκευή αυτού και το

προσδοκώμενο κέρδος, τότε ο Δικαιοδόχος θα οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι «αιμορραγεί» οικονομικά από τις εντολές του Δικαιοπάρoχου και θα προσπαθήσει να βρει αντισταθμιστικούς τρόπους κάλυψης της διαφοράς. Η συμπεριφορά του τελευταίου θα δημιουργήσει προβλήματα στις σχέσεις των συμβαλλομένων μερών και ουσιαστικά θα οδηγήσουν τη σχέση τους σε αδιέξοδο.

Τα κόστη αντιπροσώπευσης στη Δικαιόχρηση συχνά σχετίζονται με αυτές τις τέσσερις κατηγορίες προβλημάτων. Συνεπώς κατά τους Brickley και Dark “οι παράγοντες που ευνοούν τη Δικαιόχρηση έναντι των ιδιόκτητων καταστημάτων (ενώ οι άλλοι παράγοντες θεωρούνται σταθεροί) περιλαμβάνουν: χαμηλό επίπεδο επενδυτικού κινδύνου από την πλευρά του Δικαιοδόχου, χαμηλά κίνητρα παροχής μη ποιοτικών προϊόντων από την πλευρά του Δικαιοδόχου και του Δικαιοπάρoχου και μειωμένη επένδυση σε περιουσιακά στοιχεία από την πλευρά του Δικαιοδόχου και του Δικαιοπάρoχου».

Κατά τη μελέτη του Norton¹⁹ εξετάστηκαν τρεις κλάδοι: εστιατόρια, κέντρα αναψυχής και ξενοδοχεία - τουριστικά καταστήματα. Το κύριο συμπέρασμα της μελέτης ήταν ότι, για τους παραπάνω κλάδους, η περίπτωση της Δικαιόχρησης επιφέρει θετικά αποτελέσματα και είναι άμεσα συνδεδεμένη με ερεθίσματα εντολέα-αντιπροσώπου και ερεθίσματα πληροφόρησης. Στην ουσία υποστηρίχθηκε ότι οι κύριοι παράγοντες επιλογής και χρήσης της Δικαιόχρησης σε αυτές τις επιχειρήσεις εστιάζονται στον διασκορπισμό των λειτουργιών, την αυξημένη αναλογία εργατικού δυναμικού - εκροών παραγωγικής διαδικασίας, το μέγεθος της εγκατάστασης, τη σημαίνουσα αξία της εμπορικής επωνυμίας και την αύξηση των πωλήσεων σε σχέση με τον παράγοντα επιλογής των στελεχών. Συνεπώς, η μελέτη υποστήριξε την άποψη ότι η Δικαιόχρηση δεν ερμηνεύεται τόσο πολύ με παραδοσιακά επιχειρήματα, όπως η ερμηνεία με βάση την κεφαλαιαγορά ή η ισχύς στην αγορά, αλλά από παραμέτρους της αγοράς σχετικές με τη θεωρία της αντιπροσώπευσης, όπως περιγράφηκαν παραπάνω.

Τα αποτελέσματα της έρευνας του Lafontaine συμφωνούν με αυτά των δύο προηγούμενων μελετητών. Επιπλέον υποστήριξε ότι το σύστημα της Δικαιόχρησης εμφανίζεται περισσότερο σε περιπτώσεις που υπάρχει πρόβλημα παρακολούθησης των διεργασιών κατά μήκος της αλυσίδας. Αυτό είναι αποτέλεσμα της έρευνας που καταλήγει ότι οι Δικαιοδόχοι έχουν μεγαλύτερα κίνητρα από ότι έμμισθοι υπάλληλοι και αυτό είναι ουσιαστικά το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της Δικαιόχρησης. Τα αποτελέσματα επίσης έδειξαν ότι οι εταιρείες χρησιμοποιούν αυτή τη συμβατική

μέθοδο περισσότερο επειδή επιθυμούν να αναπτυχθούν με ταχύ ρυθμό, παρά το γεγονός ότι η Δικαιόχρηση υιοθετείται για να ξεπεραστούν οικονομικής φύσεως περιορισμοί.

Οι μελετητές Anderson και Gatignon²⁰ βασιζόμενοι στη θεωρία του κόστους συναλλαγής, κατηγοριοποίησαν τους διάφορους τρόπους εισόδου στην αγορά. Το βασικό κριτήριο για αυτή την κατηγοριοποίηση ήταν ο βαθμός ελέγχου που μεγιστοποιεί τη μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με αυτή τη μελέτη, η Δικαιόχρηση θεωρήθηκε ως μέτριος ποιοτικά τρόπος ελέγχου επειδή «η τυπική συμφωνία επιβάλλει ένα σύνολο κανόνων και επιτρέπει έναν υψηλό βαθμό παρακολούθησης των δραστηριοτήτων του δικαιοδόχου». Εντόπισαν, επίσης, ότι η αποτελεσματικότητα εισόδου στο σύστημα Δικαιόχρησης είναι στενά συνδεδεμένη με τέσσερις παράγοντες που καθορίζουν τον ιδανικό βαθμό ελέγχου. Αυτοί οι παράγοντες είναι: α) τα στοιχεία του ενεργητικού που απαιτεί η επένδυση (παραγωγικοί συντελεστές) β) οι συνθήκες αβεβαιότητας από το εξωτερικό περιβάλλον, γ) οι συνθήκες αβεβαιότητας από το εσωτερικό περιβάλλον σε σχέση με το βαθμό ικανότητας του εισερχόμενου μέλους να καθορίζει την απόδοση των αντιπροσώπων, παρακολουθώντας τις μετρήσεις των αποτελεσμάτων του και δ) η παροχή προϊόντων χαμηλής ποιότητας, ως αποτέλεσμα της επιλογής των αντιπροσώπων να καρπωθούν οφέλη από το μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους που έχουν τα προϊόντα με χαμηλό κόστος, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους τα μακροχρόνια προβλήματα.

Συμπερασματικά, οι εμπειρικές μελέτες που παρουσιάστηκαν (μαζί με άλλες που υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία) υποστήριξαν την άποψη ότι η Δικαιόχρηση, ως μια οργανωτική μορφή, δίνει τη δυνατότητα στο Δικαιοπάροχο να απολαμβάνει κάποια από τα χαρακτηριστικά ελέγχου της πλήρους ενσωμάτωσης, αποφεύγοντας όμως το υψηλό κόστος παρακολούθησης που σχετίζεται με δραστηριότητες στο διεθνές περιβάλλον.

2.7 ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ

Η Δικαιόχρηση ως υβριδική μορφή οργάνωσης απολαμβάνει αυξητικά δυναμική αποδοχή σε πολλές χώρες. Ολοένα και περισσότερο, οι πολυεθνικές εταιρίες τη θεωρούν ως μια αποτελεσματική στρατηγική για αξιοποίηση νέων αγορών όπως επίσης και απόκτηση μεριδίου αγοράς και κερδών στο εξωτερικό. Σύμφωνα με μια πρόσφατη

μελέτη από την Arthur Andersen, το ένα τρίτο των Δικαιοπαρόχων στις Η.Π.Α είχαν δραστηριότητες στο εξωτερικό, ενώ ανάμεσα στις επιχειρήσεις με μονάχα εγχώριες δραστηριότητες, οι μισές εκδήλωσαν ενδιαφέρον για να λειτουργήσουν στο εξωτερικό μέσω της Δικαιόχρησης στα επόμενα πέντε χρόνια²¹.

Η διεθνής εξάπλωση έλαβε χώρα κυρίως σε δύο στάδια. Αρχικά η Δικαιόχρηση εξαπλώθηκε σε χώρες με υψηλό εισόδημα κατ' άτομο και υψηλά αναπτυγμένο κλάδο λιανικών πωλήσεων και υπηρεσιών όπως ο Καναδάς, η Ιαπωνία, η Βρετανία και η Αυστραλία, ως μια πρώτη και ισχυρή διείσδυση. Στη συνέχεια εξαπλώθηκε με πιο ήπια και χαμηλής ταχύτητας μορφή διείσδυσης σε χώρες που χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ποικιλότητα στην κουλτούρα, το εισόδημα και στα πολιτικά συστήματα όπως οι χώρες της Μέσης Ανατολής και της Νοτίου Ευρώπης.

Υπάρχουν πολλές πιθανές διαδικασίες που μια εταιρεία μπορεί να ακολουθήσει με σκοπό να εισέλθει σ' ένα διεθνές σύστημα Δικαιόχρησης. Οι διαδικασίες συνήθως βασίζονται στο συνδυασμό της προηγούμενης εμπειρίας στη Δικαιόχρηση και στο διεθνές μάρκετινγκ, αλλά μπορεί επίσης να βασίζονται σε ένα νέο σημείο εκκίνησης όσον αφορά τις διεθνείς δραστηριότητες. Γενικότερα η εντύπωση από την καταγεγραμμένη εμπειρία είναι ότι η διεθνής ανάπτυξη της Δικαιόχρησης προέρχεται από τα συστήματα Δικαιόχρησης που λειτουργούν σε εθνικές αγορές, όμως δεν υπάρχει ερευνητική απόδειξη που να το επιβεβαιώνει.

Η διεθνής εξάπλωση των δραστηριοτήτων Δικαιόχρησης παρείχε στους Δικαιοπάροχους ένα μονοπάτι για να εισέλθουν και να αξιοποιήσουν τις διεθνείς αγορές με αυξημένη προοπτική να εδραιώσουν ένα νέο εμπορικό σήμα²². Το σημαντικότερο πλεονέκτημα της Δικαιόχρησης όσον αφορά την επιχειρηματική εξάπλωση είναι ότι η διείσδυση λαμβάνει χώρα πιο γρήγορα από ότι αν γίνει εσωτερικά από την εταιρία, και μάλιστα με χαμηλότερη δαπάνη κεφαλαίου. Αυτό συμβαίνει διότι στη Δικαιόχρηση το επιχειρηματικό σύστημα πωλείται σε ένα Δικαιοδόχο που θα λειτουργήσει με ένα τρόπο που έχει αποδειχτεί επιτυχημένος, χρησιμοποιώντας το δικά του κεφαλαία, ανθρώπινο δυναμικό, πρώτες ύλες και την γνώση της τοπικής αγοράς.

Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις που έχουν διεθνείς δραστηριότητες Δικαιόχρησης είναι πιθανό να αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα. Σύμφωνα με τον μελετητή Brian Smith της Ernst & Young, «η εγκατάσταση ενός συστήματος

Δικαιόχρησης σε μια ξένη χώρα απαιτεί όχι μόνο ένα αποδεδειγμένα επιτυχημένο σύστημα Δικαιόχρησης και τη συνήθη θεώρηση του πελάτη, του Δικαιοπαρόχου και του Δικαιοδόχου, αλλά πρέπει να λάβει υπόψη του την περιπλοκότητα της δραστηριοποίησης σε μια άγνωστη περιοχή όπου η γλώσσα, τα ήθη, τα έθιμα και η νομοθεσία πιθανόν να διαφέρουν σημαντικά.»²³. Συνεπώς, απαιτείται μια σημαντική επένδυση σε ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους όπως επίσης και σε χρόνο, σε συνδυασμό με λεπτομερή σχεδιασμό και έρευνα.

Ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα εντοπίζεται στη χρήση των νομικών περιορισμών που ρυθμίζουν τις δραστηριότητες των ξένων Δικαιοπαρόχων. Οι περιορισμοί μπορεί να οφείλονται στη δομή του φορολογικού πλαισίου, των περιορισμών κατά της ιδιοκτησίας από μη εγχώριους φορείς και στην απαγόρευση ως προς τον επαναπατρισμό των κερδών. Ένα άλλο πολύ σημαντικό ζήτημα που μπορεί να προκαλέσει ιδιαίτερα προβλήματα αν αγνοηθεί είναι η επιλογή της μεθόδου δραστηριοποίησης, η οποία εξαρτάται ευρέως από τη συνήθη επιχειρηματική πρακτική στο κράτος υποδοχής, από την ύπαρξη ποιοτικά αξιολογημένων συστημάτων Δικαιόχρησης και από τη διαθεσιμότητα των πηγών κεφαλαίου. Η απόφαση σχετίζεται επίσης με την επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας σε σχέση με γεωγραφικούς, πολιτικούς, πολιτισμικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Όσον αφορά το περιβάλλον του κράτους υποδοχής, πολλοί Δικαιοπάροχοι αντιμετωπίζουν υψηλές δυσκολίες στην προσαρμογή τους στις τοπικές συνήθειες και προτιμήσεις. Αυτό συμβαίνει συνήθως όταν αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν τη σημαντικότητα των τοπικών παραδόσεων και προτιμήσεων, όπως επίσης και το γεγονός ότι τα ήθη, οι συνήθειες και η συμπεριφορά των καταναλωτών διαφέρουν σημαντικά από λαό σε λαό. Καταλήγοντας, οι ξένοι Δικαιοπάροχοι αντιμετωπίζουν επίσης πολλά λειτουργικά προβλήματα, ακόμα και μετά την έναρξη λειτουργίας των καταστημάτων τους, ειδικά όσον αφορά την επίβλεψη των ξένων Δικαιοδόχων.

Σε σχέση με τα δυνητικά πιθανά εμπόδια, οι έρευνες έχουν επίσης προσεγγίσει στρατηγικές για το διεθνές σύστημα Δικαιόχρησης. Οι στρατηγικές μέθοδοι ανάπτυξης της Δικαιόχρησης σε ξένες αγορές θα εξεταστούν διεξοδικά στο κεφάλαιο πέντε μέσα στο πλαίσιο παρουσίασης της σύμβασης Δικαιόχρησης ως Σύμβασης Διεθνούς Χαρακτήρα.

Ως γενική εικόνα, προβλέπεται ότι η διεθνής εξάπλωση της Δικαιόχρησης θα είναι έντονη στο άμεσο μέλλον, αφού οι συνθήκες στις περισσότερες εγχώριες αγορές

ωριμάζουν συνεχώς²⁴. Το βασικό σημείο είναι ότι η συγκεκριμένη οργανωτική μορφή κερδίζει σταθερά την ευρύτερη αποδοχή στο χώρο των επιχειρήσεων, σε πολλές χώρες και κλάδους και διαφαίνεται ότι έχει τη δυναμική να γίνει η κύρια μορφή ανάπτυξης διεθνών δικτύων λιανικής πώλησης.

2.8 ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Ένας βασικός λόγος επιτυχίας της Δικαιόχρησης ως στρατηγικής ανάπτυξης της αγοράς είναι η σχέση αυτής με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει. Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι δυνατόν να επιτευχθούν μέσω της Δικαιόχρησης κυρίως στη στρατηγική, στην τοποθέτηση στην αγορά και στην ανταπόκριση των καταναλωτών²⁵.

Σύμφωνα με τον Porter το στρατηγικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης αναφέρεται στη στρατηγική που ακολουθείται για τη δημιουργία και διατήρηση μιας καινοτομίας, με στόχο το υψηλότερο κέρδος έναντι των ανταγωνιστών²⁶. Όμως, στο ταχύτατα αναπτυσσόμενο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η εμπειρική πρακτική αποδεικνύει ότι απλά η στόχευση ενός προϊόντος (ή υπηρεσίας) σε μια ιδιαίτερη αγορά (niche market) ίσως να μην είναι αρκετή για να διασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ουσιαστικά, αυτό που οι επιχειρήσεις χρειάζεται να κάνουν είναι να προσαρμόζουν τις δραστηριότητες τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς έτσι ώστε να μπορούν να προσφέρουν το κατάλληλο προϊόν στον κατάλληλο πελάτη, στον κατάλληλο τόπο και χρόνο προσφέροντας τις κατάλληλες υπηρεσίες πριν και μετά την πώληση. Ένας αποτελεσματικός τρόπος για να επιτύχουν αυτή την προσαρμογή είναι μέσω της Δικαιόχρησης.

Οι μεγάλοι οικονομικοί οργανισμοί που διέπονται από γραφειοκρατικές διαδικασίες θεωρούνται ότι δεν ανταποκρίνονται επαρκώς στις ανάγκες των πελατών. Από την άλλη πλευρά, οι Δικαιοδόχοι διαθέτουν τη γνώση της τοπικής αγοράς και τη σχετική ανεξαρτησία να εστιάσουν σε αυτή και ουσιαστικά να εφαρμόζουν την πολιτική «κοντά στον πελάτη» (customer relationship marketing). Έτσι, οι οργανισμοί Δικαιόχρησης είναι δυνατόν να βρίσκονται σε επαφή, ακόμα και με έμμεσο τρόπο, με τους πελάτες, ανταποκρινόμενοι στις επιθυμίες τους και αντιμετωπίζοντας ταχέως τα παράπονα τους. Εξάλλου, ένας αρκετά μεγάλος αριθμός καταναλωτών έχει την

πρόθεση να είναι πιστός στην εταιρεία και είναι διατεθειμένος να πληρώσει λίγο παραπάνω για να δεχθεί μια ανάλογη μεταχείριση²⁷.

Από την πλευρά της ανταγωνιστικής στρατηγικής, οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται σε δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διεθνή εξάπλωση της Δικαιόχρησης πιθανόν να κατέχουν πέντε στρατηγικά πλεονεκτήματα. Αυτά είναι οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση του προϊόντος, οι απαιτήσεις του κεφαλαίου, τα πλεονεκτήματα της τοποθεσίας και η εμπειρία²⁸. Παρόλο που τα πλεονεκτήματα αυτά διαβρώνονται με αργό ρυθμό από τεχνολογικές καινοτομίες και καινοτομίες που σχετίζονται με την κεφαλαιαγορά, παρέχουν ακόμα στην επιχείρηση μια καλύτερη και πιο ανταγωνιστική τοποθέτηση. Πρέπει όμως να τονιστεί ότι η ανταγωνιστική θέση δεν αναφέρεται μόνο στο σχετικό μερίδιο της αγοράς, αλλά επίσης και στην τεχνολογική ηγεσία, στην οικονομική δύναμη, στις κατασκευαστικές ικανότητες και στις ικανότητες μάρκετινγκ. Η αποτελεσματικότητα της Δικαιόχρησης ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μπορεί να επιβεβαιωθεί σε διάφορες καταστάσεις.

Μια εταιρεία μπορεί να εφαρμόσει ένα σύστημα Δικαιόχρησης σε αναπτυσσόμενες αγορές που απαιτούν διασκορπισμένες μονάδες λιανικής και ευκολία στη διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό θα της δώσει τη δυνατότητα να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση της και να ικανοποιήσει τους περιορισμούς στους παραγωγικούς πόρους. Επιπρόσθετα, σε διαχωρισμένες αγορές, ένας μεγάλος αριθμός μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων εξυπηρετούν τις τοπικές αγορές, ενώ αντιμετωπίζουν δυσκολίες που οφείλονται στην έλλειψη οικονομιών κλίμακας, στις τοπικές προτιμήσεις των πελατών και στα υψηλά κόστη συναλλαγών. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η Δικαιόχρηση δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διεισδύσει στις αγορές, παρέχοντας τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες μέσω τοπικών επιχειρηματιών, ενώ διατηρεί ταυτόχρονα τον έλεγχο των ευρέων διασκορπισμένων μονάδων. Καταλήγοντας, σε όρους διεθνούς επέκτασης, η Δικαιόχρηση είναι όλο και πιο δημοφιλής και αποτελεσματική στρατηγική εισόδου των επιχειρήσεων που έχουν φθάσει στο σημείο που η στροφή προς τις διεθνείς αγορές είναι απαραίτητη²⁹.

Γενικότερα, το διεθνές σύστημα Δικαιόχρησης θεωρείται ότι είναι σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης αφού στη μεγάλη πλειοψηφία των αγορών αυτή η μορφή επιχειρηματικής ανάπτυξης δεν έχει ακόμη αποκτήσει την πλήρη δυναμική της. Τα προσεχή χρόνια, η Δικαιόχρηση θεωρείται ότι θα αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό αφού παρέχει τη δυνατότητα ανταγωνιστικής τοποθέτησης ακόμα και σε ώριμες και αναπτυγμένες

αγορές. Ειδικά στην Ευρώπη, προβλέπεται ένας συνεχώς αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης όσο οι επιχειρήσεις ανακαλύπτουν ευκαιρίες στα πλαίσια της κοινής Ευρωπαϊκής αγοράς³⁰ κάτω από το πρίσμα της κοινής νομισματικής μονάδας. Συνεπώς καθώς η Δικαιόχρηση γίνεται μια από τις ταχύτερα διαδεδομένες στρατηγικές ανάπτυξης, φαίνεται πολύ πιθανό να κυριαρχήσει στο μέλλον στη σύγχρονη οικονομική σκηνή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Coase, R., The Nature of the Firm, Chapter 5 in Putterman, L. (ed), 1986, The Economic Nature of the Firm, Cambridge University Press, Cambridge, 1937
2. Williamson, O.E., Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, The Free Press, New York, 1975
3. Alchian, A.A., and Desmetz, H., Production, Information Costs and Economic Organization, American Economic Review, v.67, December, 1972, p. 777-795.
4. Carney, M. and Gedajlovic, E., Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations, Strategic Management Journal, v.12, 1991, p.607-629.
5. Fried, V.H. and Elango, B., Franchising Research: a Literature Review and Synthesis, Journal of Small Business Management, v.35, n.3, 1997, p.68-81
6. Carney, M. and Gedajlovic, E., ο.π., p.607-629.
7. Norton, S.W., Franchising, Brand Name Capital and the Entrepreneurial Capacity Problem, Strategic Management Journal, v.9, 1988a, p.105-114.
8. Rubin, P.H., The theory of the firm and structure of the franchise contract, The Journal of Law and Economics, v.21, n.1, 1978, p.223.
9. Norton, S.W., An empirical look at franchising as an organizational form, Journal of Business, v.61, n.2, 1988b, p.202.
10. Rubin, P.H., ο.π., p.223.
11. Rubin, P.H., ο.π., p.223.
12. Contractor, F.J. and Kundu, S.K., Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector, Journal of International Business Studies, v.29, n.2, 1998, p.325-57

13. Fried, V.H. and Elango, B., Franchising Research: a Literature Review and Synthesis, Journal of Small Business Management, v.35, n.3, 1997, p.68-81
14. Klein, B., Transaction Cost Determinants of 'Unfair' Contractual Arrangements, The American Economic Review, v.70, n.2, 1980, p.356-362.
15. Norton, S.W., o.π., p.202.
16. Brickley, J.A. and Dark, F.H., The Choice of Organisational Form: The Case of Franchising, Journal of Financial Economics, v.18, 1987, p. 401-420.
17. Brickley, J.A. and Dark, F.H., o.π., p. 401-420.
18. Brickley, J.A. and Dark, F.H., o.π., p. 401-420.
19. Norton, S.W., o.π., p.202
20. Anderson , E. and Gatignon H., Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, Journal of International Business Studies, v.17, n.3, 1986, p.1-26.
21. Tannenbaum J.A., Focus on Franchising : More U.S. Franchisers are Looking to Expand Abroad, Wall Street Journal, November 12, 1992, p.B2.
22. Hackett D.W., The International Expansion of US Franchise System : Status and Strategies, Journal of International Business Studies, v.7, Spring, 1976, p.66-75.
23. Smith B.A., Commercial Preparation, Chapter 1 in Abell, M. (ed), 1990, The International Franchise Option, Waterlow, London, 1989.
24. Fried V.H. and Elango B., o.π., p.68-81.
25. Hoffman, R.C. and Preble, J.F., Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth, Long Range Planning, v.24, n.4, 1991, p.74-85.

26. Porter, M.E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985.
27. Preble, J.F. and Hoffman, R.C., Competitive Advantage through Specialty Franchising, Journal of Consumer Marketing, v.15, n.1, 1988, p.64-77.
28. Huszagh, S.M., Huszagh, F.W. and McIntyre, F.S., International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm, International Marketing Review, v.9, n.5, 1992, p.5-18.
29. Hoffman, R.C. and Preble, J.F., ο.π., p.74-85.
30. Sanghavi, N., Retail Franchising in the 1990's, Longman Group UK Ltd, Harlow-Essex, 1990

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται η οργανωτική μορφή της Δικαιόχρησης, με ανάλυση ορισμένων θεμάτων ιδιαίτερης σπουδαιότητας για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη, κυρίως όμως από την οπτική πλευρά του Δικαιοδόχου. Αυτός είναι ο λόγος που στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου εξετάζεται ο ρόλος του Δικαιοδόχου σε μια συμφωνία Δικαιοχρησίας. Αρχικά θα γίνει η παρουσίαση των κυρίων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της Δικαιόχρησης για τον Δικαιοδόχο όπως επίσης και των πλέον αποδεκτών απόψεων ως προς τη θεώρηση ότι ο Δικαιοδόχος είναι ένας ελεύθερος επιχειρηματίας που αναλαμβάνει το σύνολο του επιχειρηματικού κινδύνου που του αναλογεί. Στη συνέχεια εξετάζεται ο βαθμός της ανεξαρτησίας του Δικαιοδόχου σε μια τέτοια επιχειρηματική σχέση και πως αυτή η παράμετρος μπορεί να συνδέεται με πιθανή ένταση και διένεξη στη σχέση του Δικαιοδόχου με τον Δικαιοπάροχο. Επιπλέον θα εξεταστεί το θέμα της ικανοποίησης του Δικαιοδόχου, βασικά σε σχέση με την επίδραση που θα έχει στην εκτέλεση της πράξης της Δικαιοχρησίας. Τέλος, αναλύεται η σχέση του Δικαιοδόχου με τον Δικαιοπάροχο δίνοντας έμφαση στη σημαντικότητα της συνεργασίας, της αμοιβαίας εξάρτησης, της αποτελεσματικής επικοινωνίας, και της εις βάθος κατανόησης των αρμοδιοτήτων που αναλαμβάνει κάθε μέρος για την επιτυχημένη εφαρμογή μιας συμφωνίας Δικαιοχρησίας.

3.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

Η Δικαιόχρηση, αν και έχει αναπτυχθεί έντονα και ραγδαία, δεν έχει μελετηθεί εις βάθος, ως μια μέθοδος επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως υποστηρίζουν πολλοί ερευνητές (όπως για παράδειγμα ο Fenwick)¹. Στην μεγαλύτερη πλειοψηφία τους οι περισσότεροι συγγραφείς που ασχολούνται με τη Δικαιοχρησία εστιάζουν το ενδιαφέρον τους σε θέματα τα οποία απασχολούν κυρίως τον Δικαιοπάροχο. Συνεπώς ο ρόλος του Δικαιοδόχου μέσα σε ένα σύστημα Δικαιόχρησης δεν αντιμετωπίζεται με ιδιαίτερη σοβαρότητα, παρόλο που η συμβολή στην επιτυχία του συστήματος Δικαιόχρησης είναι αναμφισβήτητα το ίδιο κρίσιμη.

Από την οπτική του Δικαιοδόχου, η Δικαιόχρηση εμφανίζεται να είναι ένα ελκυστικό μέσο για την έναρξη και τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματα που συνδέονται με αυτή τη μορφή επιχειρηματικής πρακτικής είναι αρκετά διαμορφώνοντας καλές προοπτικές για μια επικερδή επένδυση. Υιοθετώντας τη μέθοδο της Δικαιόχρησης, ο Δικαιοδόχος μπορεί να αποφύγει οιαδήποτε εμφανή προβλήματα στην έναρξη της επιχειρηματικής του δραστηριότητας. Αυτό είναι εξάλλου αποτέλεσμα της αξιοποίησης ενός επιχειρηματικού μοντέλου το οποίο έχει αποδειχτεί, μέσα από τα ιστορικά στατιστικά στοιχεία που αποδεικνύουν την κερδοφορία του, ότι λειτουργεί αποδοτικά. Επιπρόσθετα, η επωνυμία ενός συστήματος Δικαιόχρησης είναι συνήθως ένα αναγνωρισμένο εμπορικό όνομα που εμπιστεύεται το καταναλωτικό κοινό. Ο Δικαιοπάροχος προστατεύει και βοηθάει τον Δικαιοδόχο παρέχοντας του το αποκλειστικό δικαίωμα διανομής σε μία δεδομένη γεωγραφικά περιοχή, δίνοντας του εγγυήσεις ή υπογράφοντας ως εγγυητής για τη λήψη δανείων από χρηματοδοτικούς οργανισμούς, και του παρέχει ένα σύνολο υπηρεσιών όπως είναι η προώθηση των πωλήσεων, η διαφημιστική προβολή, η εκπαίδευση, η οικονομική και ηθική υποστήριξη, και τα προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης. Τέλος, οι Δικαιοπάροχοι μπορούν να χρηματοδοτήσουν τους Δικαιοδόχους για την κατασκευή του επαγγελματικού χώρου που ο τελευταίος θα ασκήσει το αντικείμενο της Δικαιόχρησης και στη συνέχεια με τη μίσθωση αυτού στον Δικαιοδόχο και με ανθρώπινους πόρους παρέχοντας το υπαλληλικό προσωπικό που χρειάζεται για να ανοίξει η επιχείρηση, και καλύπτοντας τα κενά που υπάρχουν στην στελέχωση του οργανογράμματος του Δικαιοδόχου².

Από την άλλη μεριά παρόλο που ο Δικαιοδόχος είναι ο φορέας της επιχείρησης, δεν μπορεί ποτέ να ενεργήσει ως ανεξάρτητος επιχειρηματίας. Αυτό συμβαίνει διότι η μητρική εταιρία δύσκολα επιτρέπει να διαφοροποιηθεί η επιχειρηματική οργάνωση, αλλά αντίθετα μπορεί να παρέμβει έτσι ώστε να διατηρήσει τον έλεγχο και να συντελέσει στην εξελικτική πρόοδο. Στην συνήθη πρακτική ο Δικαιοπάροχος συνήθως θέτει υψηλά κριτήρια συντήρησης και εμφάνισης της μονάδας Δικαιόχρησης, συσκευασίας των προϊόντων καθώς επίσης και πολλά άλλα, τα οποία συχνά ελέγχονται από επιθεωρητές. Επιπροσθέτως ο υψηλός κύκλος εργασιών δεν συνδέεται απαραίτητα με το υψηλό κέρδος. Σε αυτή την περίπτωση, ο Δικαιοπάροχος μπορεί να ασκήσει πίεση στο Δικαιοδόχο λόγω του γεγονότος ότι τα έσοδα του, όλα ή μέρος αυτών βασίζονται στον κύκλο εργασιών. Επίσης, βάσει της συμφωνίας, ο Δικαιοδόχος συνήθως υποχρεούται να αγοράζει μηχανολογικό εξοπλισμό και πρώτες ύλες από το Δικαιοπάροχο ακόμα και αν οι δείκτες τιμών του τελευταίου είναι δυσμενέστεροι.

Τέλος, η κακή προβολή για το Δικαιοδόχο σίγουρα θα επηρεάσει και την εικόνα του Δικαιοπάρoχου. Το ίδιο θα γίνει και σε μία πιθανή αποτυχία της μητρικής εταιρίας, όπου ο Δικαιοδόχος θα έχει μια επιχείρηση την οποία δεν θα μπορεί να λειτουργήσει μόνος του.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ένα κρίσιμο ερώτημα που προκύπτει είναι εάν ο Δικαιοδόχος μπορεί να χαρακτηριστεί ως ανεξάρτητος επιχειρηματίας. Ο Casson³ αναφέρει ότι ο επιχειρηματίας δημιουργεί και δομεί με τέτοιο τρόπο την εταιρία του έτσι ώστε να μπορεί ν' ανταποκριθεί στα προβλήματα που δημιουργούνται και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες αύξησης κέρδους που παρουσιάζονται. Επιπλέον θεωρεί ότι έχει την υπέρτατη κρίση σε θέματα που αφορούν την επιχείρηση του και την καλύτερη πρόσβαση σε σχετικές πληροφορίες από τον οποιονδήποτε άλλο εμπλεκόμενο. Ο επιχειρηματίας συνεπώς οργανώνει τη λειτουργία της επιχείρησης του με τον πιο κατάλληλο τρόπο σύμφωνα με τις πληροφορίες και τις κρίσεις που φρονεί ότι είναι καλύτερες για αυτόν. Για να ισχύουν όμως τα παραπάνω πρέπει να συντρέχουν τα εξής : α) ότι έχει επενδύσει το απαραίτητο κεφάλαιο, β) ότι περιβάλλεται από την εμπιστοσύνη του Δικαιοπάρoχου και γ) ότι έχει τη δικαιοδοσία να διοικεί βάση της κρίσης του. Αυτός ο ρόλος, όπως εκφράζεται από τον Casson, περιγράφει απόλυτα μια όψη της λειτουργίας του Δικαιοδόχου, ακόμα όμως είναι υπό διερεύνηση εάν μπορούμε να δεχτούμε ότι ο συγκεκριμένος ρόλος ταυτίζεται με αυτόν του επιχειρηματία.

Οι κοινά αποδεκτές απόψεις ως προς το κρίσιμο ερώτημα που τέθηκε στην προηγούμενη παράγραφο είναι οι εξής δύο. Σύμφωνα με την πρώτη ο Δικαιοδόχος εμφανίζεται ως διοικητικός υπάλληλος μιας μονάδας και ασκεί τη δράση του κάτω από την προστασία μίας κύριας και ανεξάρτητης εταιρίας (του Δικαιοπάρoχου). Αυτή η προσέγγιση⁴ υποστηρίζει ότι συγκεκριμένα σημεία που περιλαμβάνονται στη σύμβαση Δικαιοχρησίας συντελούν ώστε ο Δικαιοδόχος να μοιάζει περισσότερο με υπάλληλο που ενεργεί κάτω από τους περιορισμούς του Δικαιοπάρoχου, παρά ως ανεξάρτητος επιχειρηματίας.

Η δεύτερη άποψη για τον ρόλο του Δικαιοδόχου αναφέρει ότι επιτρέπεται κάποια λειτουργική ανεξαρτησία στο πλαίσιο της στρατηγικής συμμαχίας μέσα στην οποία δραστηριοποιείται. Συνεπώς ο Δικαιοδόχος μπορεί να φαίνεται σαν ένας μικρού μεγέθους φυσιολογικός επιχειρηματίας που λαμβάνει τις αποφάσεις του και ασκεί την

επιχειρηματική του δράση ανεξάρτητα έτσι ώστε να λειτουργήσει αποδοτικά και κερδοφόρα η μονάδα του.

Στο επιστημονικό περιβάλλον υφίσταται μια τρίτη άποψη σύμφωνα με την οποία ο Δικαιοδόχος τοποθετείται ενδιάμεσα μεταξύ ενός διοικητικού στελέχους μίας εταιρίας και ενός ανεξάρτητου επιχειρηματία, σε όρους λήψης αποφάσεων. Ακόμα αναφέρεται ότι επιβάλλονται αρκετοί περιορισμοί από την ίδια τη συμφωνία του συστήματος Δικαιοχρησίας, που ουσιαστικά καθορίζουν έναν ορισμένο βαθμό ελέγχου. Ένας από τους βασικούς υποστηρικτές αυτής της άποψης, ο Knight⁵, αναφέρει ότι βάσει της μελέτης του, οι Δικαιοδόχοι δεν λειτουργούν ως ανεξάρτητοι επιχειρηματίες, καθώς στα βασικά χαρακτηριστικά των τελευταίων είναι η αυτοπεποίθηση και η εμπειρία στους διάφορους τομείς δράσης, η υψηλή υποκίνηση -πρωτοβουλία και η αξιολογική κρίση.

Ολοκληρώνοντας, ένα σημαντικό μέρος από την διαθέσιμη οικονομική βιβλιογραφία που αφορά τη Δικαιοχρησία δείχνει να αγνοεί τον κίνδυνο που λαμβάνει ο Δικαιοδόχος. Αντίθετα, ο Δικαιοπάροχος θεωρείται ως ο μόνος εμπλεκόμενος με επιχειρηματική ιδιότητα σε μία συμφωνία Δικαιοχρησίας, του οποίου ο ρόλος και τα κίνητρα του έχουν ευρέως εξεταστεί. Αυτό συμβαίνει γιατί η διαθέσιμη βιβλιογραφία μέχρι στιγμής έχει δείξει να αποτυγχάνει να ερμηνεύσει με ακρίβεια τις επιδιώξεις του Δικαιοδόχου όταν εμπλέκεται μέσα σε μια τέτοια συμβατική σχέση. Με βεβαιότητα πάντως μπορεί να ειπωθεί ότι ο ρόλος του Δικαιοδόχου εμπεριέχει στοιχεία επιχειρηματικής συμπεριφοράς και ως ένα συγκεκριμένο βαθμό ανεξαρτησία στη λήψη των αποφάσεων, γεγονός το οποίο τον κάνει να διαφέρει από τους υπόλοιπους υπαλλήλους που συναλλάσσονται με εξαρτημένη σύμβαση εργασίας με τον Δικαιοπάροχο.

Το θέμα της ανεξαρτησίας του Δικαιοδόχου είναι μείζονος σημασίας και αποτελεί ενδιαφέρον θέμα στο πλαίσιο της ένταξης του τελευταίου στο σύστημα Δικαιοχρησίας.

3.3 Η ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, τα βασικά στοιχεία που διαφοροποιούν το Δικαιοδόχο από τους υπαλλήλους του Δικαιοπάροχου είναι τόσο η ύπαρξη του επιχειρηματικού πνεύματος όσο και η ύπαρξη ενός συγκεκριμένου βαθμού ανεξαρτησίας στις κινήσεις τους. Ωστόσο αρκετά συχνά οι Δικαιοπάροχοι φαίνεται να προσπαθούν να περιορίσουν

αυτή την ανεξαρτησία με σκοπό να αυξήσουν τον έλεγχο μέσα στο δίκτυο Δικαιοχρησίας. Ως εκ τούτου ερώτημα γεννάται αν ο Δικαιοδόχος είναι πραγματικά ανεξάρτητος και εάν αυτό μπορεί να συνδεθεί με τις διενέξεις και την ένταση στη σχέση τους με τον Δικαιοπάροχο.

Ο Felstead⁶ διεξήγαγε έρευνα σε 199 Δικαιοδόχους με σκοπό να εξετάσει αυτό το θέμα. Ανάμεσα στις ερωτήσεις που έθεσε στους Δικαιοδόχους δύο κυρίως είναι οι πιο ενδιαφέρουσες, σε σχέση με το εξεταζόμενο θέμα. Αναφορικά με το θέλημα να γίνει κάποιος επιχειρηματίας, οι περισσότεροι Δικαιοδόχοι απάντησαν ότι η ιδέα της ανεξαρτησίας ήταν το βασικό κίνητρο, αφού το 52,3% υποστήριξαν ότι ήθελαν να είναι αυτόνομοι. Άλλες σημαντικές απαντήσεις ήταν η πρόθεση να εργάζεσαι για την επίτευξη κέρδους αντί για την απόκτηση αποδοχών μισθωτής εργασίας (19,6%) και η πρόθεση για την πιθανή μελλοντική προοπτική αύξησης των εισοδημάτων τους (10,1%), και τα δύο συνδέονται με την ιδέα της ανεξαρτησίας. Επίσης, οι Δικαιοδόχοι ρωτήθηκαν για τους λόγους που έλαβαν την απόφαση να καταρτίσουν μία συμφωνία Δικαιοχρησίας. Οι περισσότεροι από αυτούς δήλωσαν ως σημαντικό παράγοντα την ύπαρξη ενός βαθμού εξάρτησης από τον Δικαιοπάροχο, αφού η πιο δημοφιλής απάντηση ήταν η έλλειψη μιας επιχειρηματικής ιδέας για να υλοποιήσουν (45,7%). Άλλοι υποστήριξαν ότι αναζήτησαν την ασφάλεια αντί για πιθανότητα αποτυχίας (26,6%), και τέλος μικρότερο ποσοστό δήλωσε ότι ήθελε να συσχετιστεί άμεσα με ένα επιτυχημένο οικονομικό οργανισμό (16,1%).

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα ο Felstead αναφέρει ότι οι υποψήφιοι Δικαιοδόχοι προσδοκούν να εφοδιαστούν με μία έτοιμη επιχειρηματική ιδέα, με ένα λειτουργικό σύστημα που έχει δοκιμασθεί και να έχουν τη συνδρομή μιας μεγάλης μητρικής εταιρίας. Ωστόσο για να απολαύσουν αυτά τα προνόμια οι Δικαιοδόχοι πρέπει να θέσουν τον εαυτό τους σε μια βάση εξάρτησης και αναπόφευκτα να αποβάλλουν την προσδοκία του να είναι “αφεντικά του εαυτού τους”. Αυτό είναι ενάντια στην ευκαιρία να λειτουργήσουν μία επιχείρηση υπό τη σκέπη ενός επιτυχημένου εμπορικού σήματος, σύμφωνα με ένα πακέτο από συμβατικούς όρους και ρυθμίσεις. Ο μελετητής αναφέρει ότι ο Δικαιοδόχος εξαρτάται από την επιχειρηματική ιδέα και την υποστήριξη του Δικαιοπαρόχου, λόγω του γεγονότος ότι ο τελευταίος επικρατεί σε μία σχέση Δικαιοχρησίας και κυρίως λόγω της μορφής της σύμβασης Δικαιοχρησίας, που είναι μια σύμβαση προσχώρησης και αυτό φέρνει τον Δικαιοδόχο σε μειονεκτική θέση.

Οι παρατηρήσεις του Felstead ίσως να φαίνονται λογικές ως ένα βαθμό εφόσον είναι πραγματικότητα ότι ο Δικαιοπάροχος μπορεί να χρησιμοποιήσει τη σχετική εξάρτηση του Δικαιούχου ως μέσο επιρροής και ελέγχου. Βεβαίως, μέσα σε μία συμφωνία Δικαιόχρησης δίνεται στους Δικαιούχους η ευκαιρία ανάπτυξης των δικών τους επιχειρηματικών ιδεών και των διοικητικών ικανοτήτων τους. Παρόλο που ο Δικαιοπάροχος πάντα δίνει γενικές κατευθύνσεις αναφορικά με το πώς πρέπει η επιχείρηση να υλοποιήσει τα εξελικτικά της βήματα προς επίτευξη των στόχων της, εξαρτάται από την ικανότητα του Δικαιούχου να θέσει σε εφαρμογή αποτελεσματικά, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο κατάστημα του, τις οδηγίες που έχει λάβει.

Επιπλέον υποστηρίζεται ότι ελέγχοντας και μειώνοντας την ανεξαρτησία του Δικαιούχου, αυξάνεται η πιθανότητα ο Δικαιοπάροχος να εκπληρώσει με επιτυχία τα σχέδια του. Συνεπώς η μητρική εταιρία συνήθως φροντίζει να έχει τον έλεγχο του Δικαιούχου ως πρωταρχικό σκοπό. Σύμφωνα με τους Blair και Kaserman⁷, είναι φυσιολογικό από μια εταιρία που έχει μονοπωλιακή δύναμη πάνω σε ένα ενδιάμεσο προϊόν να έχει την τάση να επηρεάζει τις αποφάσεις και τις ενέργειες των Δικαιούχων εταιριών. Ορισμένα από τα μέσα (τα οποία συμπεριλαμβάνονται σε μία συμφωνία Δικαιόχρησης) που οι εταιρίες Δικαιόχρησης μπορούν να χρησιμοποιήσουν έτσι ώστε να εκπληρώσουν αυτό το στόχο είναι οι εισροές των περιοδικών δικαιωμάτων, οι πωλήσεις περιοδικών δικαιωμάτων και το εφάπαξ ποσό για το δικαίωμα εισόδου. Η εκτεταμένη χρήση αυτών των στοιχείων στα συμβόλαια Δικαιόχρησης επιτρέπει στον Δικαιοπάροχο να κεφαλαιοποιεί το μονοπωλιακό του κέρδος που σχετίζεται με τον Δικαιούχο. Τούτο, παρά την ένταση που αυτό μπορεί να προκαλέσει στη σχέση του με τους ιδιοκτήτες των καταστήματος που λειτουργούν με την μορφή της Δικαιόχρησης.

Επιπλέον οι Δικαιούχοι τείνουν να είναι πιο δημιουργικοί όταν συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όπως επίσης συμβαίνει και στις περιπτώσεις που η στήριξη που τους παρέχει ο Δικαιοπάροχος είναι αρκετά ικανοποιητική για να τους εγγυηθεί την επιτυχία. Αυτά τα στοιχεία κατ' ουσία επιβάλλουν ένα συγκεκριμένο βαθμό ανεξαρτησίας που ο Δικαιοπάροχος δεν είναι διατεθειμένος να δώσει στους Δικαιούχους. Συνεπώς αυτό λειτουργεί στο πεδίο λήψης απόφασης των Δικαιούχων ως μια αιτία που τους αποτρέπει να συνεργάζονται ορισμένες φορές με τους Δικαιοπάροχους και αυτό φαίνεται να προκαλεί ενδοδικτυακές διενέξεις.

Γενικότερα θα λέγαμε ότι ο βαθμός εξάρτησης από την μεριά του Δικαιοδόχου φαίνεται να επηρεάζει την αποδοτικότητα της σχέσης. Οι Δικαιοδόχοι συνήθως δίνουν τη συγκατάθεση τους στη μερική απώλεια ενός βαθμού ανεξαρτησίας στις ενέργειες τους όταν συνειδητοποιούν ότι για κάποιους λόγους η απόλυτη ανεξαρτησία από τον Δικαιοπάροχο λειτουργεί αντιστρόφως ανάλογα με την επιτυχία τους, ή ακόμα και όταν δικαιολογούν την επιτυχία των καταστημάτων τους στη στήριξη και στη συνδρομή του Δικαιοπάροχου. Επιπλέον, όταν ο Δικαιοδόχος είναι οικονομικά εξαρτημένος από το Δικαιοπάροχο, είναι πιθανό να μειώσει τις διαφωνίες και να ενεργήσει σύμφωνα με τις προσδοκίες του Δικαιοπάροχου. Είναι εμφανές ότι η εξάρτηση από τον Δικαιοπάροχο για τη λήψη κάθε μορφής υποστήριξης συνδέεται άμεσα με την δύναμη που κατέχει αυτός επί των Δικαιοδόχων⁸.

Από την άλλη μεριά, σύμφωνα με τον Bradach⁹, οι Δικαιοπάροχοι αντιμετωπίζουν κυρίως τέσσερις προκλήσεις. Αυτές είναι η διατήρηση της ομοιομορφίας μέσα σε ολόκληρο το σύστημα Δικαιοχρησίας, η ικανοποιητική ανταπόκριση των τοπικών μονάδων στη ζήτηση, η ικανότητα του συστήματος να επιτυγχάνει την εφαρμογή νέων ιδεών που προέρχονται από τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, και τέλος η επέκταση και η συστηματική ανάπτυξη προσθέτοντας νέα καταστήματα. Οδηγούμαστε κατά συνέπεια στο συμπέρασμα ότι παράγοντας μείζονος σημασίας για μια επιτυχημένη λειτουργία του συστήματος Δικαιοχρησίας είναι ο αποτελεσματικός συνδυασμός και η επίτευξη συνεργασιών στις ενέργειες των Δικαιοδόχων που ολοκληρώνονται σε μία τοπική κλίμακα, με το εμπορικό σήμα του Δικαιοπάροχου, και στόχο την ανάπτυξη του κεφαλαίου και των διαθέσιμων δυνάμεων.

Η ιδανική ισορροπία ανάμεσα στις τοπικές επιχειρηματικές δραστηριότητες του Δικαιοδόχου και στις εκτεταμένες οικονομίες κλίμακας του Δικαιοπαρόχου είναι το ζητούμενο που μια κατάλληλα επιχειρηματική αλυσίδα Δικαιοχρησίας επιδιώκει. Συνεπώς είναι εμφανές ότι οι Δικαιοπάροχοι από τη δική τους πλευρά στηρίζονται στους Δικαιοδόχους προκειμένου να εδραιώσουν την παρουσία τους στις τοπικές αγορές. Πάνω από όλα αυτά, η συνεχής επιλογή των μεγάλων εταιριών στρατηγικών όπως η ανάθεση σε τρίτους προμηθευτές, η δημιουργία κοινών εταιριών, οι στρατηγικές συμμαχίες και γενικότερα οι συνεργασίες με μικρότερους επιχειρηματίες του κλάδου τεκμηριώνουν την τάση για ανάπτυξη ευέλικτων πολιτικών και προσαρμογή στις ανάγκες και τις τάσεις της τοπικής αγοράς.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο καταλήγουμε στη διαπίστωση ότι ο Δικαιοδόχος φαίνεται να είναι εξαρτημένος από το Δικαιοπάροχο όπως και αντίστροφα. Παρόλο που εξ ορισμού είναι δύο διαφορετικές, ανεξάρτητες οικονομικές μονάδες, ενώνονται και βασίζονται η μια στην άλλη με σκοπό να εκπληρώσουν η κάθε μια τους δικούς της στόχους. Συνεπώς, μόνο η αποτελεσματική συνεργασία και ο συνδυασμός των δυνάμεων τους μπορεί να εξασφαλίσει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Σχετικά με τις επιχειρηματικές ευκαιρίες, το ρόλο και το βαθμό της ανεξαρτησίας του Δικαιοδόχου μέσα σε ένα σύστημα Δικαιόχρησης, ενδιαφέρον παρουσιάζει το θέμα της ικανοποίησης και της απόδοσης του Δικαιοδόχου. Οι δύο αυτοί θεματικοί άξονες συνδέονται μεταξύ τους και διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο όχι μόνο στην επιτυχία κάθε καταστήματος, αλλά και σε όλη την αλυσίδα της Δικαιόχρησης.

3.4 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

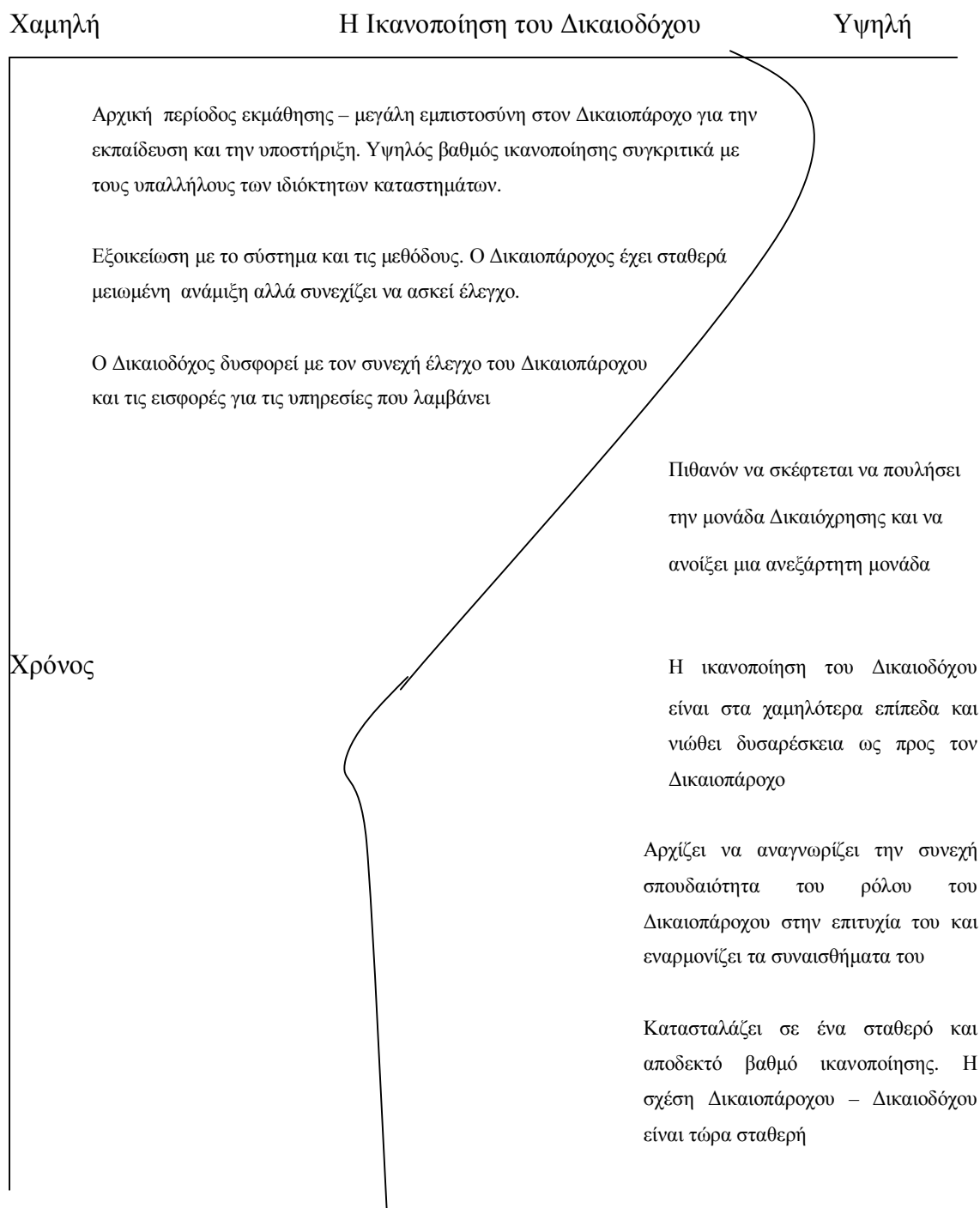
Ο Δικαιοπάροχος είναι αναμφισβήτητα ένα ουσιαστικό, εσωτερικό κομμάτι σε κάθε σύστημα Δικαιόχρησης. Ως εκ τούτου η προσωπική του συμβολή σε ολόκληρη τη λειτουργία δικτύου Δικαιόχρησης είναι μείζονος σημασίας. Η αλληλεξάρτηση στις ενέργειες των δύο εμπλεκόμενων μερών είναι τόσο έντονη που πολλοί μελετητές αναφέρουν ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι στόχοι του Δικαιοδόχου είναι 'να λειτουργήσει σύμφωνα με τους στόχους του Δικαιοπάροχου'. Αυτό έχει ως βασικό αποτέλεσμα την πρόθεση πολλών εταιριών Δικαιόχρησης να επιτύχουν την ικανοποίηση του Δικαιοδόχου. Επιτυγχάνοντας αυτό, η μητρική εταιρία προσδίδει στον Δικαιοδόχο ισχυρά κίνητρα προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή του, σύμφωνα με τους δικούς της στόχους.

Σύμφωνα με τον Schul και τους συνεργάτες του¹⁰ η αυτονομία και η δικαιοσύνη σε μία σχέση Δικαιόχρησης, ο βαθμός ελκυστικότητας ενός αντισταθμιστικού συστήματος και η αντίληψη του Δικαιοδόχου για την ποιότητα της αλληλοεπίδρασης όπως και της στήριξης που του προσφέρει ο Δικαιοπάροχος είναι ανάμεσα στα καθοριστικά στοιχεία που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του Δικαιοδόχου. Ο Hall και ο Nixon¹¹ έχουν εξετάσει εις βάθος το συγκεκριμένο θέμα και προσπάθησαν να συσχετίσουν τα παραπάνω με την καμπύλη του κύκλου ζωής ως προς τη σχέση του Δικαιοδόχου.

Όπως φαίνεται από το σχεδιάγραμμα 3.1 κατά την διάρκεια της πρώτης περιόδου σε μία σχέση Δικαιόχρησης, ο Δικαιοδόχος είναι πολύ ικανοποιημένος γιατί δέχεται έντονα τη στήριξη και την υποστήριξη από την μητρική εταιρία. Όσο ο Δικαιοδόχος αποκτά μεγαλύτερη οικειότητα με το σύστημα ο Δικαιοπάροχος παρεμβαίνει λιγότερο στις εξωτερικές λειτουργίες, παρόλο που συνεχίζει να διατηρεί ένα βαθμό ελέγχου. Στο επόμενο στάδιο η ικανοποίηση του Δικαιοδόχου μειώνεται σημαντικά διότι αρχίζει να αποδοκιμάζει το συνεχή έλεγχο που του ασκεί ο Δικαιοπάροχος και πιθανότητα αρχίζει να εξετάζει την περίπτωση να πουλήσει τη μονάδα Δικαιόχρησης. Ο βαθμός της ικανοποίησης τώρα προσεγγίζει το χαμηλότερο βαθμό, καθώς ο Δικαιοδόχος αρχίζει να πιστεύει ότι δουλεύει αποκλειστικά μόνος του. Στη συνέχεια αναγνωρίζει τη σημασία του ρόλου που παίζει ο Δικαιοπάροχος στην επιτυχία της επιχείρησης του και προσπαθεί να βελτιώσει τη σχέση τους. Τέλος εάν και τα δύο μέρη κατορθώσουν να επικοινωνήσουν αποδοτικά και καταφέρουν να έχουν ένα καλό επίπεδο κατανόησης, η ικανοποίηση του Δικαιοδόχου ισορροπεί σε έναν αποδεκτό βαθμό και η σχέση του Δικαιοπάροχου με τον Δικαιοδόχο είναι σχετικά σταθερή.

Σχεδιάγραμμα 3.1

Η ικανοποίηση του Δικαιοδόχου και ο Κύκλος Ζωής της Σχέσης Δικαιοχρησίας



Πηγή : Hall P. and Dixon, R. (1989), Franchising, Natwest Small Business Bookshelf, Pitman Publishing London

Οι μελετητές, αξιολογώντας την επίδοση του Δικαιοδόχου, έχουν οδηγηθεί στη διατύπωση των σημαντικότερων λόγων που προσδιορίζουν το βαθμό επιτυχίας σε ένα δίκτυο Δικαιοχρησίας. Οι Chandler και Halks¹² αναφέρουν ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά του Δικαιοδόχου, όπως είναι η ηλικία, η εκπαίδευση και η εμπειρία, παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στον τρόπο που διοικεί το κατάστημα του και επηρεάζουν τελικά την απόδοση, την ανάπτυξη και την επιτυχία. Επίσης ορίζουν ότι η

επιχειρηματική ικανότητα του Δικαιοδόχου είναι ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, διότι συνδέεται με την ικανότητα του να αναγνωρίζει τις ανικανοποίητες ανάγκες των καταναλωτών, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που οι άνθρωποι επιθυμούν, τις ευκαιρίες στο εξωτερικό περιβάλλον, να προβλέπει το μέλλον και άλλα πολλά. Επί πλέον οι Fenwick και Strombom¹³ αναφέρουν ότι ο Δικαιοδόχος πρέπει να επιδειξεί εκτός από επιχειρηματική, και διοικητική ικανότητα, υπό την έννοια ότι θα πρέπει να διοικεί αποτελεσματικά για να μπορεί να επιτυγχάνει ικανοποιητικά εταιρικά αποτελέσματα. Ο διοικητικός τους ρόλος περιλαμβάνει, εκτός των άλλων, τη δυνατότητα εφαρμογής καινοτομιών, τον έλεγχο, στον εντοπισμό των παραγωγικών πόρων, την διαπραγματευτική ικανότητα, το χειρισμό των συγκρούσεων, τη δυνατότητα της οργάνωσης και τη διαχείριση εντολών.

Ο Tomzack¹⁴ αναγνωρίζει τις βασικές ιδιότητες που ο Δικαιοπάροχος πρέπει να εντοπίσει στους Δικαιοδόχους. Υποστηρίζει ότι ο ιδανικός Δικαιοδόχος θα πρέπει να είναι:

- Ένα φυσικό πρόσωπο που αυτό-υποκινείται προς την επίτευξη της επιτυχίας
- Ένα φυσικό πρόσωπο ενθουσιασμένο με το προϊόν που πραγματεύεται και δεν στοχεύει μόνο στο κέρδος
- Ένα φυσικό πρόσωπο που να θεωρεί και πράγματι να μην κατέχει απόλυτη επιχειρηματική και διοικητική ικανότητα, με αποτέλεσμα να δέχεται την υποστήριξη του Δικαιοπάροχου
- Ένα φυσικό πρόσωπο με ικανοποιητική δυνατότητα μάθησης και κατανόησης και δύναται να υποκινεί και να εκπαιδεύει τους υπαλλήλους του
- Ένα φυσικό πρόσωπο με ικανοποιητική εμπειρία στον τομέα που δραστηριοποιείται ο Δικαιοπάροχος

Επιπλέον έρευνες έχουν αποδείξει ότι υπάρχει ένας αριθμός συσχετιζόμενων μεταβλητών που οριοθετούν την απόδοση του Δικαιοδόχου. Σε αυτές περιλαμβάνονται η χρονική διάρκεια που λειτουργεί το κατάστημα και η στρατηγική δράση του Δικαιοπάροχου. Οι Chandler και Halks¹⁵ απέδειξαν ότι η απόδοση του τελευταίου είναι συνήθως συνδεδεμένη με τη χρονική διάρκεια που λειτουργεί το κατάστημα, ιδιαίτερα όταν η παραγωγική δυνατότητα (business volume) και ο βαθμός ανάπτυξης της εταιρίας χρησιμοποιούνται ως κριτήρια για την μέτρηση της απόδοσης. Από την άλλη μεριά, η επίδραση της γενικής στρατηγικής στην ανάπτυξη της κάθε ανεξάρτητης εταιρίας μπορεί να είναι χαρακτηριστική. Όμως στις περιπτώσεις που προσπαθούμε να

συγκρίνουμε τις διάφορες μονάδες που υπάρχουν μέσα στο ίδιο σύστημα Δικαιόχρησης η σημασία της συγκεκριμένης μεταβλητής μπορεί εμφανώς να μειωθεί. Τέλος, υπάρχει μία τρίτη κατηγορία συσχετιζόμενων μεταβλητών που οριοθετούν την απόδοση του Δικαιοδόχου. Σε αυτή περιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος και συγκεκριμένα τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου μέσα στο οποίον δραστηριοποιείται και η τοποθεσία του καταστήματος.

Γενικά το σύνολο των παραπάνω παραγόντων μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία και την ανάπτυξη της μονάδας Δικαιόχρησης. Ο πιο κρίσιμος παράγοντας είναι η σχέση του Δικαιοδόχου με την μητρική εταιρία. Τα χαρακτηριστικά του Δικαιοπάρoχου, οι πολιτικές δράσης, οι στρατηγικές και η υποστήριξη στον Δικαιοδόχο συντελούν στη δημιουργία μιας ωφέλιμης συνεργασίας με ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Το θέμα της σχέσης Δικαιοπάρoχου – Δικαιοδόχου θα εξεταστεί διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο.

3.5 Η ΣΧΕΣΗ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ – ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

Η μεγάλη πλειοψηφία των θεωρητικών αλλά και των ανθρώπων της πράξης στον τομέα της Δικαιόχρησης συμφωνούν ότι η σταθερή και αποδοτική εργασιακή σχέση ανάμεσα στο Δικαιοπάρoχο και τον Δικαιοδόχο είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχίας και για τα δύο μέρη. Σύμφωνα με τον Green¹⁶ η επιτυχία στη συμφωνία Δικαιόχρησης αντανακλάται από τη συνεργασία μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών. Και τα δύο εμπλεκόμενα μέρη, ο Δικαιοπάρoχος και ο Δικαιοδόχος, πρέπει να κατανοήσουν και να σεβαστούν την αλληλεξάρτηση της σχέσης τους προκειμένου να αξιοποιήσουν τις δυνάμεις του οργανισμού για την επίτευξη αμοιβαίων ωφελειών.

Στο πλαίσιο της αρχικής περιόδου σε μια σχέση Δικαιόχρησης ο Δικαιοπάρoχος έχει το ρόλο του κηδεμόνα και οι Δικαιοδόχοι έχουν το ρόλο των εξαρτημένων παιδιών. Στη συνέχεια, όταν ο Δικαιοδόχος ολοκληρώσει το βασικό πρόγραμμα εκπαίδευσης και έχει κατανοήσει τις απαιτήσεις του Δικαιοπάρoχου, η σχέση τους γίνεται ισάξια και ισορροπημένη. Σε αυτή τη φάση ο Δικαιοπάρoχος έχει την ευκαιρία να διευρύνει την επιχειρηματική του δράση χωρίς να απαιτείται νέο κεφάλαιο για επένδυση. Με αυτό τον τρόπο δημιουργεί ένα νέο σημείο πώλησης για το προϊόν του ή την υπηρεσία του, ενώ ταυτόχρονα αποκτά έσοδα από τα αρχικά δικαιώματα εισόδου στο σύστημα και τα περιοδικά δικαιώματα που του ανήκουν βάσει της σύμβασης, παρά το γεγονός ότι η

απόδοση που λαμβάνει είναι εμφανώς χαμηλότερη σε σύγκριση με την απόδοση των ιδιόκτητων μονάδων. Ο Δικαιοδόχος από την άλλη μεριά μπορεί να επικεντρώσει την προσοχή του στην επίτευξη των πωλήσεων του και στην εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης, καθώς τα κρίσιμα διοικητικά θέματα αποτελούν αντικείμενο ενασχόλησης από την πλευρά του Δικαιοπάρoχου και η επίλυση τους προβλέπεται από το επιχειρηματικό σχήμα της συμφωνίας Δικαιόχρησης.

Είναι εμφανής η αμοιβαία αλληλεξάρτηση του Δικαιοπάρoχου και του Δικαιοδόχου και είναι αναγκαίο να συνεργάζονται στενά προκειμένου να αναπτύξουν ισχυρές και ισότιμες σχέσεις. Συχνά, στην καθημερινή πρακτική, η σχέση αυτή δεν είναι απόλυτα κατανοητή, ενώ άλλες φορές υπάρχουν ενδείξεις μεροληπτικής συμπεριφοράς από το ένα ή και από τα δύο μέρη. Σε αυτή την περίπτωση είναι πολύ πιθανό να υπάρξει η έλλειψη εμπιστοσύνης όπως η δυσαρμονία αρχίζει να επηρεάζει αρνητικά από πολλές απόψεις μια σχέση Δικαιόχρησης. Σύμφωνα με τον Mendelsohn¹⁷ η σχέση μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών μπορεί να παρουσιάσει αξιοσημείωτες δυσκολίες για αρκετούς λόγους, συμπεριλαμβανομένων των εξής:

- Παράγοντες που ούτε ο Δικαιοπάρoχος, αλλά ούτε και ο Δικαιοδόχος μπορούν να προβλέψουν, όπως για παράδειγμα οι άσχημες οικονομικές συνθήκες στο επιχειρηματικό περιβάλλον
- Ορισμένα προβλήματα στο σύστημα του Δικαιοπάρoχου, όπως είναι οι υπηρεσίες υποστήριξης και γενικότερα η ικανότητα του τελευταίου να ικανοποιεί τις δυναμικές ανάγκες των Δικαιοδόχων.
- Ορισμένα προβλήματα ως προς τον Δικαιοδόχο, όπως είναι η στάση του, η κουλτούρα του, το στιλ διοίκησης που ασκεί και η δυνατότητα εφαρμογής των προγραμμάτων εκπαίδευσης που του παρέχει ο Δικαιοπάρoχος

Ο Ishani¹⁸ επικαλείται ως ένα σημαντικό θέμα που επηρεάζει τη σχέση του Δικαιοπάρoχου με τον Δικαιοδόχο και μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα, την ύπαρξη διαφορετικών αντικειμενικών στόχων. Αναφέρει ότι οι περισσότεροι Δικαιοπάρoχοι στοχεύουν στην επίτευξη της μέγιστης ανάπτυξης προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους και την αξία των μετοχών τους. Αντίθετα, οι Δικαιοδόχοι συμμετέχουν συνήθως σε ένα σύστημα Δικαιόχρησης για διάφορους λόγους, όπως η ανάπτυξη μιας δικής τους επιχειρηματικής δράσης. Αυτή είναι και η βασική αιτία που όταν οι Δικαιοδόχοι κερδίσουν την “άνεση της αρχής” αποφασίζουν να επαναπαυτούν και όχι να εκμεταλλευθούν όλες τις ευκαιρίες που τους δίνει η

επιχειρηματική τους μονάδα, όπως προσδοκεί η μητρική εταιρία. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι Δικαιοπάροχοι ασκούν πίεση στους Δικαιοδόχους κυρίως μέσω της θέσπισης συγκεκριμένων στόχων και υιοθετώντας άλλες παρόμοιες πρακτικές, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε ένταση και σύγκρουση συμφερόντων. Ως συμπέρασμα πρέπει να διατυπώσουμε ότι στην περίπτωση κατά την οποία ο Δικαιοδόχος επιτυγχάνει μια ικανοποιητική ανάπτυξη αποκλειστικά λόγω της υποχρέωσης για επίτευξη συγκεκριμένων στόχων βάσει του συμβολαίου της Δικαιόχρησης που έχει υπογράψει, δεν συντελείται η δημιουργία μιας επιτυχημένης μονάδας Δικαιόχρησης.

Η εμπειρική πρακτική αποδεικνύει ότι η απογοήτευση σε μία σχέση Δικαιόχρησης είναι αποτέλεσμα των διαφορετικών προτεραιοτήτων. Ο Rob Sibley, Αντιπρόεδρος λειτουργίας των μονάδων εκμετάλλευσης των Choice Hotels International, υποστηρίζει ότι υπάρχει μια έμφυτη διαφορά στις προοπτικές ανάμεσα στον Δικαιοπάροχο και στον Δικαιοδόχο, αφού οι Δικαιοπάροχοι επικεντρώνονται στις μακροχρόνιες προοπτικές, ενώ οι Δικαιοδόχοι επικεντρώνονται στους άμεσους στόχους.

Επιπλέον, ο Steve Romaniello, Επίτιμος Αντιπρόεδρος για τις πωλήσεις Δικαιόχρησης και για την ανάπτυξη του Συστήματος Δικαιόχρησης στις Ηνωμένες Πολιτείες αναφέρει «οι Δικαιοδόχοι έχουν την άποψη ότι αυτά που είναι σημαντικά για τους Δικαιοπάροχους δεν ταυτίζονται με τα δικά τους ενδιαφέροντα». Ως αποτέλεσμα τα δύο μέρη έχουν κίνητρα τα οποία μοιάζουν συχνά αντίθετα, με τους Δικαιοπάροχους να προστατεύουν το δικαίωμα ανάπτυξης και τους Δικαιοδόχους να προστατεύουν τα επενδυμένα τους κεφάλαια¹⁹.

Σε κάθε περίπτωση είναι γενικά αποδεκτό ότι η επικοινωνία και η αμοιβαία κατανόηση ανάμεσα στον Δικαιοπάροχο και στους Δικαιοδόχους είναι το κλειδί στη βελτίωση της σχέσης τους. Οι Δικαιοπάροχοι μπορούν να διευκολύνουν τις συνθήκες της συγκεκριμένης κατάστασης με διάφορους τρόπους, όπως μέσω της δημοσίευσης των εταιρικών νέων, την υλοποίηση ενός ετήσιου προγράμματος προγραμματισμένων συναντήσεων και ειδικότερα διαμέσου της εποικοδομητικής ακρόασης ιδεών και προτάσεων των Δικαιοδόχων προκειμένου οι βασικές αρχές λειτουργίας και τα σημαντικότερα προβλήματα να αποτελούν αντικείμενο κοινής παραγωγικής επεξεργασίας.

Μια συμπληρωματική μέθοδος για βελτιστοποίηση της επικοινωνίας μεταξύ των συναλλασσόμενων μερών είναι η δημιουργία του συλλόγου των Δικαιοδόχων. Με αυτό

τον τρόπο ένας μεγάλος αριθμός υποψηφίων Δικαιοδόχων μπορεί να έρθει σε επαφή μεταξύ τους πριν διαπραγματευτούν με την μητρική εταιρία την είσοδο της στο σύστημα Δικαιόχρησης. Επίσης, φαίνεται ότι η δημιουργία ενός συλλόγου Δικαιοδόχων μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό μέσο για τη βελτίωση της επικοινωνίας και μπορεί ο σύνδεσμος αυτός να λειτουργήσει έτσι ώστε να αποφευχθούν προβλήματα ή να επιλυθούν αυτά παραγωγικά μετά την εμφάνιση τους. Η συγκεκριμένη πρακτική είναι σκόπιμο να ενεργοποιηθεί από το Δικαιοπάροχο στην έναρξη της περιόδου των λειτουργιών της Δικαιοχρησίας και να μην αποτελεί πρακτική επίλυσης προβλημάτων εκ των υστέρων. Ένα βασικός παράγοντας στη δημιουργία συλλόγου Δικαιοχρησίας από τον Δικαιοπάροχο είναι η αποφυγή δημιουργίας αυτού από δυσαρεστημένους Δικαιοδόχους του συστήματος, ο οποίος θα έχει αρνητική στάση κατά του Δικαιοπάροχου.

Γενικότερα, όταν μια σχέση Δικαιοχρησίας ωριμάσει, ο Δικαιοπάροχος θα πρέπει να ενεργεί λιγότερο με το ρόλο του «πατέρα» και να μεταχειρίζεται τον Δικαιοδόχο ως ένα ώριμο μέλος μιας στρατηγικής συνεργασίας έτσι ώστε να διευκολύνει την αμφίδρομη επικοινωνία και να ενισχύσει την αμοιβαία ευθύνη²⁰. Επίσης, όταν ο Δικαιοδόχος αποτυγχάνει στην υλοποίηση των στόχων του, και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη να μοιραστούν τη ζημία, αντί κάθε ένα από τα δύο μέρη να επιρρίπτει τις ευθύνες στο άλλο. Η αμοιβαία δηλαδή εξάρτηση και ευθύνη δομούνται μέσα από τις επιτυχίες, αλλά και μέσα από τις αποτυχίες.

Η εξέταση των διαφόρων φάσεων που διαπερνά η σχέση του Δικαιοδόχου με το Δικαιοπάροχο παρουσιάζεται επίσης μέσα από τα προβλέψιμα ψυχολογικά στάδια στα οποία εισέρχεται ο κάθε Δικαιοδόχος και τα οποία επηρεάζουν τη συνεργασία του με το δίκτυο και το βαθμό ικανοποίησής του. Η εξέλιξη αυτή, παρουσιάζει μία πολύ συγκεκριμένη καμπύλη (Σχ. 3.2) μέσα στο χρόνο που ονομάζεται «E-factor» και ομοιάζει με το διάγραμμα του Κύκλου Ζωής της Σχέσης Δικαιοχρησίας. Η γνώση της ύπαρξης αυτού του φαινομένου θα βοηθήσει πολλούς Δικαιοπάροχους, αλλά και Δικαιοδόχους να καταλάβουν τις ψυχολογικές ιδιομορφίες μιας συνεργασίας Δικαιοχρησίας.

Η καμπύλη «E-factor» περνά χρονικά μέσα από τις εξής φάσεις:

Φάση Glee: Ο Δικαιοδόχος είναι απόλυτα ικανοποιημένος με τη νέα του επιχείρηση και με τη σχέση που έχει με τον Δικαιοπάροχο, διότι λαμβάνει το σύνολο των παροχών

που του έχει υποσχεθεί ο τελευταίος. Υπάρχει η θετική συμβολή της νέας επιχειρηματικής κίνησης και η επίδραση του οράματος, που αποσκοπεί στη δημιουργία ενός επιτυχημένου καταστήματος.

Φάση Fee: Αν και ο Δικαιοδόχος έχει μία ικανοποιητική επιχειρηματική δραστηριότητα, η καθημερινή λειτουργία επιφέρει μικρά σε μέγεθος προβλήματα που στον άπειρο Δικαιοδόχο φαίνονται δυσεπίλυτα. Παράλληλα η ταμειακή καταβολή των περιοδικών πληρωμών μειώνουν το ποσοστό του κέρδους του, ενώ δεν έχει αντιληφθεί ακόμη το μέγεθος της αξίας της υποστήριξης που του παρέχεται από τη μητρική εταιρεία. Σε αυτό το στάδιο αρχίζει να αισθάνεται οικονομική πίεση από τον Δικαιοπάροχο και δυσανασχετεί.

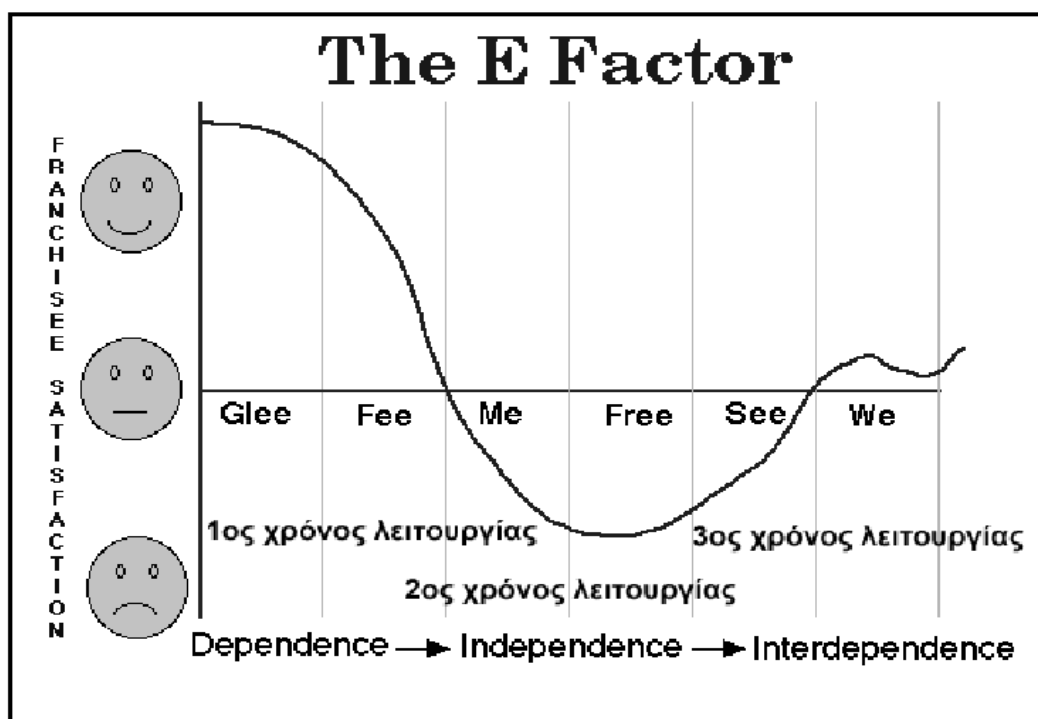
Φάση Me: Ο Δικαιοδόχος μπορεί να είναι ικανοποιημένος με την επιχείρησή του και την προσωπική προσπάθεια που καταβάλλει. Έχει ήδη κατανοήσει τις παραμέτρους που διέπουν την επιχείρηση του και αισθάνεται ότι τελικά η επιτυχία του οφείλεται αποκλειστικά στη σκληρή προσωπική του εργασία, δίχως να λαμβάνει υπόψη τις ενέργειες προς όφελος του από τον Δικαιοπάροχο. Είναι απόλυτα βέβαιος ότι και χωρίς την παρουσία του Δικαιοπάροχου θα είχε επιτύχει το ίδιο αποτέλεσμα και πιθανόν μεγαλύτερο.

Φάση Free: Ο Δικαιοδόχος επαναστατεί και αρνείται να αποδεχτεί τους συμβατικούς περιορισμούς (όπως αποκαλεί τις υποχρεώσεις του) και τις οδηγίες του οργανογράμματος λειτουργίας. Αισθάνεται ότι η επιχείρησή του θα πετύχαινε ακόμα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα αν δεν όφειλε να ακολουθεί όλους αυτούς τους κανόνες του Δικαιοπάροχου. Επιθυμεί να εφαρμόσει τις δικές του ιδέες και να αξιοποιήσει τη τεχνογνωσία με ένα διαφορετικό τρόπο, που θεωρεί ότι θα είναι πιο ωφέλιμος γι' αυτόν. Σε αυτή τη φάση εξετάζει τους όρους της σύμβασης Δικαιόχρησης και αξιολογεί αν είναι προς ίδιον όφελος να αποχωρήσει από το δίκτυο Δικαιόχρησης στο οποίο ανήκει ή να παραμείνει σε αυτό.

Φάση See: Έχοντας εξαντλήσει την υπομονή που απαιτείται αρχίζει σταδιακά να εντοπίζει τους θετικούς παράγοντες της συνεργασίας του. Γνωρίζει ότι ωφελείται από τις παρεχόμενες υπηρεσίες υποστήριξης του Δικαιοπάροχου και αντιλαμβάνεται τη σημασία της ύπαρξης ομοιομορφίας στη λειτουργία της αλυσίδας Δικαιόχρησης .

Φάση We: Ο Δικαιοδόχος έχει κατανοήσει πλέον ότι η Δικαιόχρηση είναι μια στενή συνεργασία και ότι ο ίδιος μπορεί να λάβει τις μέγιστες ωφέλειες από την συσσωρευμένη εμπειρία του Δικαιοπάρoχου. Αντιλαμβάνεται επίσης ότι πρέπει να αξιοποιήσει την τεχνογνωσία και τις παρεχόμενες υπηρεσίες υποστήριξης του Δικαιοπάρoχου για τις οποίες καταβάλλει τις περιοδικές πληρωμές. Όπως σε ένα γάμο, όπου μετά τα «τρικυμιώδη» πρώτα έτη της συμβίωσης επέρχεται η ηρεμία, η σοφία και η κοινή αποδοχή, έτσι και στη Δικαιόχρηση η σχέση γίνεται τελικά αρμονική και τα δύο μέρη μοχθούν για το κοινό όφελος.

Σχεδιάγραμμα 3.2 Η καμπύλη «E-factor»



Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι όπως σε κάθε σχέση της σύγχρονης κοινωνίας, η σχέση της Δικαιόχρησης είναι σταθερή μόνο όταν και τα δύο μέρη έχουν απόλυτα κατανοήσει τις υποχρεώσεις τους. Συνεπώς, θα πρέπει αυτό να γίνεται ξεκάθαρο στους υποψήφιους συνεργάτες πριν υπογράψουν το συμβόλαιο της Δικαιόχρησης, καθώς το συγκεκριμένο έγγραφο θα ρυθμίζει διαρκώς τη σχέση τους. Ο Meldelsohn²¹ κατέγραψε μια σύντομη κατηγοριοποίηση των γενικών υποχρεώσεων οι οποίες συνήθως περιλαμβάνονται σε μία συμφωνία Δικαιόχρησης. Αναφορικά με τον Δικαιοπάρoχο, αναφέρει ότι προσδοκεί:

- Να υλοποιήσει το πιλοτικό κατάστημα και να αποδείξει την κερδοφορία του συστήματος.

- Να παρουσιάσει το συνολικό πακέτο Δικαιόχρησης στο δυνητικό Δικαιοδόχο έτσι ώστε να τον καταστήσει πλήρως ενήμερο για λήψη της σωστή απόφασης.
- Να του προμηθεύσει ένα συνολικό πακέτο αρχικών υπηρεσιών, στο οποίο περιλαμβάνονται τα εγχειρίδια λειτουργίας, η διοικητική εκπαίδευση, η εκπαίδευση του προσωπικού, τα στοιχεία της έρευνας αγοράς, τα σχέδια της μονάδας εκμετάλλευσης, το επιτόκιο δανεισμού του συστήματος Δικαιόχρησης και γενικότερα να βοηθήσει τον Δικαιοδόχο να οργανώσει την επιχείρησή του.
- Να του προμηθεύσει ένα αποτελεσματικό σύνολο υποστηρικτικών υπηρεσιών, όπως το λειτουργικό αρχείο ασφάλειας, την ανανέωση του εγχειριδίου λειτουργίας, τα εργαλεία του μάρκετινγκ και της προώθησης των πωλήσεων, την εθνική ή τοπική διαφήμιση, τα αποτελέσματα των πληροφοριών που συγκεντρώνει για την μονάδα εκμετάλλευσης, τα συμπεράσματα των προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης, την υλοποίηση ποιοτικών ελέγχων, τη συνεχή εκπαίδευση, τα στοιχεία της αγοράς και των γενικών κατευθύνσεων που αυτός συλλέγει.

Αναφορικά με το Δικαιοδόχο, ο Mendelsohn²² αναφέρει ότι μια συμφωνία Δικαιόχρησης επιβάλλει ορισμένους περιορισμούς σε αυτόν και στην ελευθερία του να ενεργεί ανεξάρτητα. Σε αυτό το πλαίσιο ο Δικαιοδόχος πρέπει:

- Να είναι αντικειμενικός στην αξιολόγηση των δυνατοτήτων του αναφορικά με το βαθμό που διαθέτει και τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά που η μονάδα εκμετάλλευσης της Δικαιόχρησης απαιτεί από αυτούς που θα την λειτουργήσουν
- Να είναι απόλυτα αντικειμενικός όταν αξιολογεί τις πιθανές ευκαιρίες Δικαιόχρησης
- Να είναι απόλυτα ειλικρινής και ευθύς στις συμφωνίες που υλοποιεί με τον Δικαιοπάροχο
- Να είναι γνώστης του συνόλου των παροχών από την πλευρά του Δικαιοπάροχου, κυρίως ως προς τις υπηρεσίες διαρκούς υποστήριξης και τη μεθοδολογία παροχής αυτών.

- Να πληρώνει τα περιοδικά δικαιώματα του Δικαιοπάροχου εντός των χρονικών ορίων που ορίζει η συμβατική του υποχρέωση και να επιτυγχάνει τους στόχους, να υλοποιεί τις λειτουργικές διαδικασίες που ορίζει το σχετικό εγχειρίδιο και να επιτυγχάνει την επίτευξη των προσδοκιών αναφορικά με την εικόνα και τη γενικότερη θέση της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, υπάρχουν τεκμηριωμένα στοιχεία ότι ο Δικαιοδόχος εξαρτάται από τον Δικαιοπάροχο περίπου όσο και ο Δικαιοπάροχος από αυτόν. Η αμοιβαία εξάρτηση δημιουργεί την ανάγκη για δημιουργία σταθερής σχέσης στη Δικαιοχρηση ως απαραίτητης προϋπόθεσης προκειμένου τα δύο συμβαλλόμενα μέρη να εκπληρώσουν τους εξατομικευμένους στόχους τους, ακόμα και όταν αυτοί είναι ανταγωνιστικοί μεταξύ τους. Η παραπάνω παρατήρηση πρέπει να γίνει απόλυτα κατανοητή από την πλειοψηφία των θεωρητικών επιστημόνων που τείνουν να εξετάζουν την σχέση της Δικαιοχρησης, κάτω από το πρίσμα της ιδέας ότι ο μόνος επιχειρηματίας που εμπλέκεται στο σύστημα είναι ο Δικαιοπάροχος, με αποτέλεσμα οι μελέτες τους να αγνοούν τον κρίσιμο ρόλο του Δικαιοδόχου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Fenwick, G.D. and Strombom M., “The Determinants of Franchisee Performance”, *International Small Business Journal*, v.16, n.4, 1998, p.28-35
2. Rubin, P.H., “The theory of the firm and the structure of the franchise contract”, *The Journal of Law and Economics*, v.21, n.1,1978, p.223
3. Casson M. (ed), *Entrepreneurship*, Edward Elgar, Aldershot, 1990
4. Rubin, P.H., ο.π., p.223
5. Knight, R.M., “The Independence of the franchisee entrepreneur”, *Journal of Small Business Management*, v.22, n.2, 1984, p.53-61
6. Felstead A., *The Corporate Paradox – Power and Control in the Business Franchise*, Routledge, London, 1993
7. Blair R.D., and Kaserman D.L., 1982, “Optimal Franchising”, *Southern Economic Journal*, v.49, n.2, 1982, p.494 – 505.
8. Fried V.H., and Elango B., “Franchising Research : a Literature Review and Synthesis”, *Journal of Small Business Management*, v.35, n.3, 1997, p.68-81.
9. Bradach J.L., *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, 1998
10. Schul P.L., Little, T.E. and Pride, W.M., “Channel Climate : Its Impact on Channel Members’ Satisfaction”, *Journal of Retailing*, v.61, n.2, 1985, p.9-38
11. Hall P., and Dixon R., *Franchising*, Natwest Small Business Bookshelf, Pitman Publishing, London, 1989
12. Chandler G.N., and Hanks S.H., “Founder Competence, the Environment, and Venture Performance”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.18, n.3, 1994, p.77-89.

13. Fenwick, G.D. and Strombom M., ο.π., p.28-35
14. Tomzack, M.E., Tips and Traps When Buying a Franchise, McGraw-Hill, New York, 1994
15. Chandler G.N., and Hanks S.H., “Founder Competence, the Environment, and Venture Performance”, Entrepreneurship Theory and Practice, v.18, n.3, 1994, p.77-89.
16. Green C.B., The Franchise Survival Guide, Probus Publishing Company, Chicago, 1993
17. Mendelsohn M., The Guide to Franchising, 5th edition, Cassell, London, 1992a
18. Ishani M., “Problems from franchisees who reach their comfort threshold”, Franchise World, May/June, 1998a, p.37.
19. Lodging Hospitality, “Franchisee versus Franchisor”, v.53, n.7, p.22-26.
20. Whitemore M., “Less a parent, more a partner”, Nation’s Business, v.82, n.3, 1994, p.49-58
21. Mendelsohn M., The Guide to Franchising, 5th edition, Cassell, London, 1992a
22. Mendelsohn M., ο.π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να εξεταστεί το νομοθετικό πλαίσιο της Δικαιόχρησης μέσα στα πλαίσια της καθημερινής επιχειρηματικής δράσης. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ένα μεγάλο κομμάτι της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου παρουσιάζεται το σημαντικότερο υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο σε παγκόσμια κλίμακα και παρουσιάζεται ο παλιός και νέος κανονισμός της Επιτροπής της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ειδικότερα γίνεται αναφορά στο στάδιο των διαπραγματεύσεων κατά το οποίο τονίζεται η σημασία αυτού κυρίως από την πλευρά του υποψηφίου Δικαιοδόχου, ο οποίος επιδιώκει την προσχώρησή του σ' ένα επιτυχημένο σύστημα Δικαιόχρησης. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μορφή και το περιεχόμενο της σύμβασης Δικαιόχρησης που αποβλέπει στη ρύθμιση της εμπορικής σχέσης και συνεργασίας μεταξύ του Δικαιοπάροχου και του Δικαιοδόχου για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζεται η λύση της σύμβασης Δικαιόχρησης με καταγγελία των μελών αυτής. Τέλος αναλύεται η Δικαιόχρηση ως σύμβαση διεθνούς χαρακτήρα που προσδιορίζει τις μεθόδους διείσδυσης σε νέες αγορές.

4.2 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η συχνή χρήση της Δικαιόχρησης ως σύγχρονης μεθόδου επιχειρηματικής ανάπτυξης αποτέλεσε το βασικό κίνητρο για τους οικονομικούς οργανισμούς της διεθνούς αγοράς όπως, ο ΟΟΣΑ, ο WIPO¹, η Διεθνή Οργάνωση Εργασίας και το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο να μελετήσουν συστηματικά τη Δικαιόχρηση με σκοπό τη δημιουργία ενός ειδικού 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 στη επιβράδυνση των διαδικασιών δημιουργίας νομοθετικών πλαισίων για τη Δικαιόχρηση. Η διαμόρφωση ενός κατάλληλου νομικού πλαισίου κρατικής εποπτείας προς την κατεύθυνση της διαφάνειας και της

¹ WIPO : World Intellectual Property Organisation

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 στοιχεία που αποτελούν βιομηχανική ιδιοκτησία των Δικαιοπάροχων προς τους ανταγωνιστές τους¹.

Οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, ως ηγέτιδα χώρα των συστημάτων Δικαιόχρησης, έχουν μελετήσει, θεσπίσει και εφαρμόσει ειδικό νομοθετικό πλαίσιο για το θεσμό. Δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα κατά το στάδιο των διαπραγματεύσεων τόσο ως προς την άρτια πληροφόρηση όσο και ως προς την εκπαίδευση και αξιολόγηση του υποψηφίου Δικαιοδόχου. Η πληροφόρηση αυτή στο προσυμβατικό στάδιο θεωρείται ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας της Δικαιόχρησης.

Η αμερικάνικη νομοθεσία αφιερώνει το μεγαλύτερο μέρος της στην προστασία του υποψηφίου Δικαιοδόχου προκειμένου να μειωθεί ο κίνδυνος που προέρχεται από την πώληση ενός συστήματος Δικαιόχρησης που δεν είναι δοκιμασμένο στην αγορά. Αν αποτύχει να επιφέρει την προστασία αυτή, τότε το αποτέλεσμα θα ήταν ορισμένοι αναποτελεσματικοί Δικαιοπάροχοι να εισπράττουν υψηλά χρηματικά ποσά για το δικαίωμα εισόδου σε ένα μη δοκιμασμένο σύστημα και εν συνεχεία να αδυνατούν ως προς την παροχή υποστήριξης του συστήματος, παρασύροντας το σύνολο των φορέων αυτού σε οικονομική καταστροφή και δημιουργώντας μη ικανοποιημένους καταναλωτές. Ακριβώς για το λόγο αυτό η αμερικάνικη νομοθεσία υποχρεώνει τον Δικαιοπάροχο, από την πρώτη κιόλας συνάντηση, 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 δυνατό 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 (FTC)² εγείρει αγωγή εναντίον των παραβατών – Δικαιοπαρόχων, γεγονός που μπορεί να επισύρει ποινές για κάθε παράβαση. Η Επιτροπή έχει επίσης δικαίωμα να εγείρει αγωγή αποζημίωσης στα Ομοσπονδιακά Δικαστήρια ή σε οποιοδήποτε άλλο δικαστήριο προς όφελος του Δικαιοδόχου².

Η Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης εκτιμώντας την οικονομική σημασία της Δικαιόχρησης, τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει αυτή η διεπιχειρησιακή συνεργασία για όλα τα μέρη που μετέχουν σε αυτή και τα μειονεκτήματα του θεσμού εξέδωσε στις 30 Νοεμβρίου του 1998 τον κανονισμό που διέπει τη Δικαιόχρηση.³

Θεωρήθηκε σκόπιμο ν' αναφερθούμε στα κυριότερα σημεία του κανονισμού 4087/1988 της Επιτροπής :

4.2.1 ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ

Σύμφωνα με τον Κανονισμό απαγορεύεται ο περιορισμός των πωλήσεων του Δικαιοδόχου σε μια ορισμένη γεωγραφική περιοχή. Συμπληρωματικά δε καθιερώνονται ορισμένες εξαιρέσεις που έμμεσα υποδεικνύουν ότι η έννοια της γεωγραφικής περιοχής εξακολουθεί να υφίσταται και ότι επιτρέπεται ο περιορισμός των ενεργητικών πωλήσεων του Δικαιοδόχου σε περιοχές που έχουν αποκλειστικά παραχωρηθεί σε άλλους Δικαιοδόχους. Η διατύπωση των συγκεκριμένων εξαιρέσεων λειτουργεί ενισχυτικά της άποψης ότι η γεωγραφική περιοχή είχε κριθεί από τον Κανονισμό της ΕΟΚ 4087/1988 ως απαραίτητη για την προστασία της επένδυσης του Δικαιοδόχου.

² FTC : Federal Trade Commission

4.2.2 ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΜΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Σύμφωνα με το Κανονισμό παρέχεται στο Δικαιοπάροχο η δυνατότητα να επιβάλλει στον Δικαιοδόχο κάθε άμεση ή έμμεση υποχρέωση μη ανταγωνισμού για χρονικό διάστημα έως πέντε έτη. Ο χρονικός αυτός περιορισμός δεν ισχύει εφόσον ο Δικαιοπάροχος είναι ιδιοκτήτης ή μισθωτής των χώρων στους οποίους ασκεί τη δραστηριότητά του ο Δικαιοδόχος. Σύμφωνα με άρθρο του Κανονισμού ως υποχρέωση μη ανταγωνισμού νοείται κάθε άμεση ή έμμεση υποχρέωση βάσει της οποίας ο Δικαιοδόχος δεν μπορεί να αγοράζει ή να πωλεί προϊόντα ή να παρέχει υπηρεσίες που είναι ανταγωνιστικές προς αυτά του Δικαιοπαρόχου, η υποχρέωση του Δικαιοδόχου να αγοράζει από τον Δικαιοπάροχο ή από άλλη επιχείρηση που αυτός έχει υποδείξει και η υποχρέωση το 80% των συνολικών προμηθειών του Δικαιοδόχου να αφορά προϊόντα ή υπηρεσίες που αναφέρονται στη σύμβαση, υπολογιζόμενου με βάση την αξία των προμηθειών του Δικαιοδόχου κατά το προηγούμενο ημερολογιακό έτος.

4.2.3 ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΜΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑ ΤΗ ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Σύμφωνα με τον Κανονισμό, μετά τη λύση της σύμβασης, απαγορεύεται στον Δικαιοπάροχο να επιβάλλει στον Δικαιοδόχο υποχρέωση μη παραγωγής, αγοράς, πώλησης ή μεταπώλησης των αγαθών ή υπηρεσιών της σύμβασης. Η εξαίρεση στον περιορισμό, αναφορικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της σύμβασης και τον χώρο στον οποίο δραστηριοποιούνταν ο Δικαιοδόχος κατά τη διάρκεια της σύμβασης, μπορεί να υπάρξει όταν είναι απαραίτητο για την προστασία της τεχνογνωσίας του Δικαιοπαρόχου και δεν εκτείνεται χρονικά περισσότερο από ένα έτος μετά τη λύση της σύμβασης. Επιτρέπεται επίσης να επιβληθεί περιορισμός αόριστης διάρκειας προκειμένου να προστατευθεί η τεχνογνωσία του Δικαιοπαρόχου, που δεν έχει καταστεί ευρύτερα γνωστή.

4.2.4 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Σύμφωνα με τον Κανονισμό ΕΟΚ 4087/1988 είναι νόμιμη η ρήτρα με την οποία ο Δικαιοπάροχος δεσμεύει συμβατικά τον Δικαιοδόχο ως προς την καταβολή συγκεκριμένου ποσοστού των εσόδων του ως συμμετοχή στο πρόγραμμα διαφημιστικής προβολής του Συστήματος Δικαιόχρησης. Το βασικό πλαίσιο σκέψης

είναι ότι η υλοποίηση εντατικής προβολής και η γενικότερη χρήση των εργαλείων του Μάρκετινγκ είναι απαραίτητη προϋπόθεση, για την επιτυχία ενός συστήματος Δικαιόχρησης στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον της εποχής μας και γι αυτό θα πρέπει να συμμετέχουν αναλογικά όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς.

4.2.5 ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

Σύμφωνα με τον Κανονισμό ΕΟΚ 4087/1988, ο περιορισμός της χρήσης του πακέτου Δικαιόχρησης στο κατάστημα σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης της Δικαιόχρησης είναι νόμιμος. Ο Δικαιοδόχος του Συστήματος Δικαιόχρησης αναλαμβάνει την υποχρέωση να εκμεταλλεύεται το πακέτο αποκλειστικά και μόνο στο συγκεκριμένο κατάστημα που του έχει παραχωρηθεί η άδεια. Το κατάστημα (έδρα) του Δικαιοδόχου νοείται ως χώρος που αναφέρεται στη σύμβαση, ακόμα και εάν η εκμετάλλευση του πακέτου Δικαιόχρησης απαιτεί μετακίνηση ή απομάκρυνση από αυτό (π.χ. Δικαιόχρηση παροχής υπηρεσιών καθαρισμού κτιρίων). Για την προστασία των βασικών αρχών του δικτύου, ο Δικαιοδόχος δεν επιτρέπεται να μεταφέρει το κατάστημά του σε άλλο χώρο, χωρίς την έγκριση του Δικαιοπάροχου.

Η παραπάνω ρήτρα, αν εξεταστεί αυτόνομα, είναι άκυρη ως περιοριστική του ελεύθερου ανταγωνισμού. Αντίστοιχη είναι και η περίπτωση της ρήτρας που απαγορεύει στον Δικαιοδόχο να ανοίξει δεύτερο κατάστημα, ρήτρα η οποία συνήθως τίθεται ως υποχρέωση του Δικαιοδόχου να πωλεί τα προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες της σύμβασης Δικαιόχρησης μόνο μέσα από τους χώρους που καθορίζονται σε ένα κατάστημα. Η ακυρότητα της συγκεκριμένης ρήτρας οφείλεται στην παραδοχή ότι η πραγματική σημασία αυτής καταφαίνεται, αν συσχετισθεί με την υποχρέωση που αναλαμβάνει ο παραχωρητής Δικαιοπάροχος έναντι του Δικαιοδόχου να εξασφαλίσει σε αυτόν την αποκλειστικότητα του παραχωρηθέντος διακριτικού γνωρίσματος σε ορισμένη περιοχή.

Προκειμένου να υλοποιηθεί η εκπλήρωση του συγκεκριμένου κύριου λόγου της συμβάσεως ο Δικαιοπάροχος οφείλει να αναλάβει την υποχρέωση να μην εγκατασταθεί ο ίδιος στην περιοχή αυτή και επιπλέον να δεσμεύσει τους λοιπούς Δικαιοδόχους του Συστήματος Δικαιόχρησης να μην ανοίξουν άλλο κατάστημα εκτός από αυτό που έχουν. Η συγκεκριμένη ρήτρα οδηγεί σε μερικό καταμερισμό της αγοράς μεταξύ του Δικαιοπάροχου και των Δικαιοδόχων ή μεταξύ των Δικαιοδόχων και περιορίζει με αυτόν τον τρόπο τον ανταγωνισμό στο εσωτερικό του δικτύου.¹¹

Ενώ λοιπόν, αναφορικά με τα παραπάνω συμπεράσματα, επιτρέπεται στον Δικαιοδόχο να ανοίξει δεύτερο κατάστημα στην ίδια γεωγραφική περιοχή, πάρα ταύτα δεν επιτρέπεται να μεταβάλει την τοποθεσία του ήδη υπάρχοντος καταστήματός του χωρίς την έγκριση του Δικαιοπάρoχου. Αυτό αιτιολογείται, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις Δικαιόχρησης προϊόντων, με το επιχείρημα ότι ο Δικαιοπάρoχος, σύμφωνα με την αρχή της ομοιομορφίας, έχει νόμιμο συμφέρον να καθορίζει την εικόνα των καταστημάτων του προς το κοινό και επηρεάζεται καθοριστικά από το δικαίωμα του να εξαρτήσει την παραχώρηση της άδειας εκμετάλλευσης του πακέτου Δικαιόχρησης στο συγκεκριμένο Δικαιοδόχο από τη θέση και εμπορικότητα ενός συγκεκριμένου καταστήματος. Η έγκριση, επομένως του Δικαιοπάρoχου είναι απαραίτητη προκειμένου να εξασφαλισθεί η διατήρηση της κοινής ταυτότητας και φήμης του δικτύου Δικαιόχρησης. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, το δικαίωμα αυτό του Δικαιοπάρoχου δεν πρέπει να ασκείται καταχρηστικά, οδηγώντας σε υπέρμετρο περιορισμό του Δικαιοδόχου χωρίς σπουδαίο λόγο.

4.2.6 ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ

Τα προϊόντα που αποτελούν αντικείμενο της σύμβασης Δικαιόχρησης πρέπει να προσδιορίζονται επαρκώς και με σαφήνεια ή στη σύμβαση ή σε παράρτημά της, που αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της. Σύμφωνα με τον Κανονισμό ΕΟΚ 4087/1988 επιτρέπεται να επιβάλλονται στον Δικαιοδόχο οι ακόλουθες υποχρεώσεις, ως προς τα προϊόντα, εφόσον είναι αναγκαίες για την προστασία των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας του Δικαιοπάρoχου ή για τη διατήρηση της κοινής ταυτότητας και φήμης του δικτύου Δικαιόχρησης :

1. Να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, αποκλειστικά εκείνα τα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ελάχιστες αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές που ορίζει ο Δικαιοπάρoχος.
2. Να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα που έχουν κατασκευασθεί αποκλειστικά από τον Δικαιοπάρoχο ή από τρίτους οριζόμενους από αυτόν, όταν, λόγω της φύσης των προϊόντων που αποτελούν αντικείμενο του Δικαιόχρησης, δεν είναι δυνατόν στην πράξη να ισχύουν αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο Δικαιοπάροχος μπορεί να επιβάλλει στον Δικαιοδόχο να πωλεί ή χρησιμοποιεί, κατά την παροχή των υπηρεσιών του, είτε α) προϊόντα που ανταποκρίνονται σε ελάχιστες αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές, που ο Δικαιοπάροχος έχει ορίσει, γεγονός που συνεπάγεται ότι προϊόντα αντίστοιχης ποιότητας μπορεί να ανεβρεθούν και σε τρίτους προμηθευτές, μη απαραίτητα ελεγχόμενους από αυτόν, είτε β) τα δικά του προϊόντα. Ο ίδιος Κανονισμός ορίζει ως προϊόντα του Δικαιοπάροχου νοούνται είτε τα προϊόντα που παράγονται από τον ίδιο τον Δικαιοπάροχο, είτε τα προϊόντα που παράγονται σύμφωνα με τις οδηγίες του από τρίτους ή φέρουν την επωνυμία ή το εμπορικό του σήμα.

Ενώ ο Δικαιοπάροχος μπορεί να επιβάλλει υποχρέωση πώλησης ή χρησιμοποίησης των ανωτέρω προϊόντων, δε μπορεί να επιβάλλει υποχρέωση αποκλειστικής προμήθειάς τους, παρά μόνο αν πρόκειται για προϊόντα που κατασκευάζονται από τον ίδιο ή από τρίτους υποδεικνυόμενους από αυτόν και δεν ισχύουν αντικειμενικά ποιοτικές προδιαγραφές. Σε κάθε περίπτωση, η υποχρέωση αυτή δε μπορεί να οδηγήσει σε περιορισμό του Δικαιοδόχου από το να προμηθεύεται τα παραπάνω προϊόντα από άλλους Δικαιοδόχους ή μέσω άλλου δικτύου εξουσιοδοτημένων διανομέων, εφόσον αυτό υπάρχει. Σύμφωνα με την Επιτροπή Ανταγωνισμού ο όρος που αναφέρεται στην υποχρέωση του Δικαιοδόχου να προμηθεύεται τα προϊόντα που αφορούν τη σύμβαση μόνο από προμηθευτές που υποδεικνύει η Δικαιοπάροχος στο βαθμό που τα προϊόντα αυτά διατίθενται πέραν από τους προμηθευτές που υποδεικνύει ο Δικαιοπάροχος και μέσω άλλου δικτύου εξουσιοδοτημένων διανομέων, μη ελεγχόμενων από αυτόν, περιορίζει τον ανταγωνισμό και πρέπει να θεωρηθεί ανίσχυρος.

Σύμφωνα με τον Κανονισμό ΕΟΚ 4087/1988 η περιορισμένη εδαφική προστασία που παραχωρείται στο πλαίσιο της Δικαιόχρησης στο Δικαιοδόχο είναι απαραίτητη για την προστασία της επένδυσής του. Το πλεονέκτημα που δημιουργεί αυτό αναλύθηκε στην Απόφαση της Επιτροπής Ανταγωνισμού 252/1995, σύμφωνα με την οποία η παραχώρηση μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής στον Δικαιοδόχο είναι αναγκαία προκειμένου να δεχτεί ο Δικαιοδόχος να αναλάβει τον επιχειρηματικό κίνδυνο που συνδέεται με την δραστηριοποίηση του σε μία περιοχή. Ο συγκεκριμένος όρος της σύμβασης Δικαιόχρησης συντελεί ώστε ο Δικαιοδόχος να ενταχθεί στο δίκτυο, να υλοποιήσει τις ίδιες επενδύσεις του και να καταβάλλει το σχετικά υψηλό δικαίωμα είσοδο στο Δικαιοπάροχο, ενέργειες στις οποίες πιθανώς να μην προέβαινε, εάν δεν εξασφαλιζόταν ότι η επένδυσή του θα είναι αποδοτική⁸.

Σύμφωνα με τον Κανονισμό της ΕΟΚ 4087/1988 ο Δικαιοπάροχος αναλαμβάνει τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

- να μην παραχωρεί σε άλλους το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται το σύνολο ή μέρος του πακέτου της Δικαιόχρησης στην ίδια γεωγραφική περιοχή
- να μην εκμεταλλεύεται ο ίδιος το σύνολο ή μέρος του πακέτου της Δικαιόχρησης στην ίδια γεωγραφική περιοχή και απαγορεύεται με άλλο παρόμοιο σύστημα, να προμηθεύει τα προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του
- να μην παρέχει σε τρίτους που είναι εγκατεστημένοι και δραστηριοποιούνται στην ίδια περιοχή προϊόντα που αποτελούν αντικείμενο της Δικαιόχρησης

Η γεωγραφική περιοχή που παραχωρείται στον Δικαιοδόχο προς ανάπτυξη της επιχειρηματικής του δραστηριότητας πρέπει να οριοθετείται με σαφήνεια στη σύμβαση της Δικαιόχρησης και να απεικονίζεται σε χάρτη, που επισυνάπτεται στη σύμβαση. Η γεωγραφική περιοχή μπορεί να συμπίπτει με τα όρια ενός νομού, μιας συνοικίας, ενός εμπορικού τετραγώνου ή και μιας ολόκληρης χώρας, εάν πρόκειται για κύρια συμφωνία Δικαιόχρησης. Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να είναι τέτοιας έκτασης και τέτοιας εμπορικής-καταναλωτικής ελκυστικότητας που να επιτρέπει τη βιωσιμότητα και κερδοφορία της επιχείρησης του Δικαιοδόχου, σύμφωνα με τη συνήθη πορεία των συναλλαγών.

Συμπερασματικά, η σύμβαση Δικαιόχρησης περιέχει Κανόνες στους οποίους προσδιορίζονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συμβαλλομένων μερών, όρους που σε ορισμένες περιπτώσεις είναι παράνομοι, καταπλεονεκτικοί και καταχρηστικοί και στόχο έχουν να αποσπάσουν δυσανάλογα οφέλη για κάποιο από τα συμβαλλόμενα μέρη, συνήθως για τον Δικαιοπάροχο (λεόντειες συμβάσεις). Πρέπει, άλλωστε, να τονίσουμε ότι οι περισσότερες από τις συμβάσεις Δικαιόχρησης είναι συμβάσεις προσχώρησης, συμβάσεις δηλαδή προκατασκευασμένες και διαμορφωμένες για να εξυπηρετούν σχεδόν αποκλειστικά τα συμφέροντα του Δικαιοπάροχο, των οποίων το περιεχόμενο επιβάλλεται στον Δικαιοδόχο για να εισέλθει στο δίκτυο. Σύμφωνα με το πνεύμα της σχετικής νομοθεσίας, σκοπός του νομοθέτη ήταν η προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού, που επιτυγχάνεται με ρήτρες όπως η αποτροπή δραστηριοποίησης των δικτύων σε μεγάλα τμήματα της αγοράς, το μερίδιο αγοράς που τίθεται ως όριο για συμμετοχή σε τέτοιες συμφωνίες και ο περιορισμός της απαγόρευσης ανταγωνισμού. Η ανάγκη προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού

διατυπώνεται εκ παραλλήλου με το συμπέρασμα της Επιτροπής ότι η ύπαρξη των ανωτέρω συμφωνιών βελτιώνει την οικονομική αποτελεσματικότητα στο πλαίσιο μιας αλυσίδας διανομής με τον καλύτερο συντονισμό των συμμετεχουσών επιχειρήσεων, μειώνει το κόστος συναλλαγών και διανομής των μερών και βελτιστοποιεί το επίπεδο των επενδύσεων και των πωλήσεων.

Στο Ελληνικό δίκαιο η σύμβαση Δικαιόχρησης δεν ρυθμίζεται από ειδικό νόμο. Η σχετική Αμερικάνικη νομοθεσία πρέπει να επηρεάσει τις μελλοντικές νομοθετικές ρυθμίσεις στη χώρα μας. Κατά το Ελληνικό δίκαιο, η μόνη προστασία που παρέχεται στον υποψήφιο Δικαιοδόχο προέρχεται από τα άρθρα 197–198 του Αστικού Κώδικα, σχετικά με την προσυμβατική ευθύνη ή ευθύνη από τις διαπραγματεύσεις .

Η αναπλήρωση του νομοθετικού κενού στην Ελλάδα αντιμετωπίστηκε με την εφαρμογή διαφόρων διατάξεων του Αστικού Κώδικα, προκειμένου να ρυθμιστούν ζητήματα σχετικά με την κατάρτιση, τις διάφορες φάσεις της εκτέλεσης και τη λύση της αμοτεροβαρούς ενοχικής σύμβασης της Δικαιόχρησης. Εφαρμόστηκαν οι διατάξεις του κανονισμού 4087/1988 της Ευρωπαϊκής Κοινότητας που κατά κανόνα αποτέλεσε τον συνταγματικό χάρτη των συμβάσεων Δικαιόχρησης στον Ευρωπαϊκό χώρο. Επίσης, εφαρμόστηκε ο Νόμος 703/1977 «περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού», ο Νόμος 146/1914 «περί αθέμιτου ανταγωνισμού» και ο Νόμος 2239/1994 «περί σημάτων», για την κατοχύρωση και παραχώρηση χρήσης σήματος, Π.Δ. 219/1991 και Π.Δ. 249/1993 και «περί εμπορικών αντιπροσώπων» ο Νόμος 2121/1993 προκειμένου να προστατευθεί η πνευματική ιδιοκτησία.⁴

Η Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εκτιμώντας την εμπειρία που την οδήγησε στην έκδοση του Κανονισμού 4087/1988, ο οποίος ρύθμιζε ειδικά τη Δικαιόχρηση, αλλά και τη συσσωρευμένη εμπειρία που αποκόμισε από την πρακτική εφαρμογή του θεσμού κατά την τελευταία δεκαετία, υιοθέτησε τη θέση (η οποία εκφράστηκε στον Κανονισμό 1215/1999) ότι απαιτείται μια πιο απλή, πιο ευέλικτη και περισσότερο εξειδικευμένη νομοθεσία, που να αφορά όλους τους τύπους των καθέτων συμφωνιών στο εμπόριο. Η λύση αυτή επιλέχθηκε για τους ακόλουθους λόγους⁵ :

1. Οι Κανονισμοί ρυθμίζουν ορισμένα είδη κάθετων συμφωνιών αλλά όχι το σύνολο αυτών (π.χ. ρυθμίζουν τη Δικαιόχρηση, την αποκλειστική διανομή ή την αποκλειστική προμήθεια, αλλά δεν ρυθμίζουν την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών που προορίζονται για μεταποίηση ή ενσωμάτωση ή τις συμφωνίες επιλεκτικής διανομής) με αποτέλεσμα

να περιορίζεται η ασφάλεια του δικαίου και να παρατηρούνται φαινόμενα άνισης μεταχείρισης.

2. Οι Κανονισμοί που απαλλάσσουν ορισμένες κάθετες συμφωνίες (συμπεριλαμβανομένου της Δικαιόχρησης) δεν περιορίζονται στον καθορισμό των ρητρών που δεν επιτρέπεται να περιέχουν οι συμβάσεις αλλά περιλαμβάνουν και τον καθορισμό των ρητρών που επιτρέπεται να περιέχουν. Αποτέλεσμα αυτής της συγκεκριμένης πρακτικής είναι ένα υπερβολικά άκαμπτο για τις συμβατικές σχέσεις νομοθετικό πλαίσιο, που δεν μπορεί να συμβαδίσει με την ταχύρυθμη εξέλιξη των δομών και μεθόδων της διανομής.

3. Λόγω της διατύπωσης των Κανονισμών, αυτοί είναι δυνατόν να εφαρμοστούν μόνο σε συμφωνίες μεταξύ δύο και όχι περισσότερων νομικών ή φυσικών προσώπων.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω στις 22 Δεκεμβρίου 1999, η Επιτροπή εξέδωσε τον Κανονισμό 2790/1999, και στη συνέχεια τις κατευθυντήριες οδηγίες (C 291/ 13-10-2000) το σύνολο των οποίων αντιμετωπίζουν πλέον τη Δικαιόχρηση έμμεσα μόνο, καθώς ρυθμίζουν τις περιπτώσεις κάθετων συμφωνιών προμήθειας ή πώλησης αγαθών και υπηρεσιών καθώς και τις περιπτώσεις κάθετων συμφωνιών με δευτερεύουσες ρήτρες με την κτήση ή την άσκηση δικαιωμάτων «διανοητικής ιδιοκτησίας» ενισχύοντας καθοριστικά πλέον τον θεσμό.⁶ Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι πιο σημαντικές κατά την κρίση του συγγραφέα οι σχετικές διατάξεις της Επιτροπής της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

4.2.7 ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Χαρακτηριστικό του νέου Κανονισμού είναι ότι παρείχε μία περίοδο «χάριτος» στις συμφωνίες Δικαιόχρησης που ήταν ήδη σε ισχύ ή θα αποτελούσαν αντικείμενο σύμβασης έως τις 31-5-2000 και ήταν σύμφωνες με τις διατάξεις του Κανονισμού 4087/1988. Στις συμφωνίες αυτές και μέχρι τις 31-05-2001 εξακολουθούσε να εφαρμόζεται ο Κανονισμός 4087/1988. Από την 01-06-2001 όλες οι ανωτέρω συμφωνίες, ως προς το μέρος που δεν συμφωνεί με τον νέο Κανονισμό, πρέπει να έχουν τροποποιηθεί, εναρμονιζόμενες με τις ρυθμίσεις του, που είναι γενικού δικαίου και αντιμετωπίζει τη Δικαιόχρηση ως μια κάθετη συμφωνία.⁷

4.2.8 ΤΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ

Ο Κανονισμός 2790/1999 θέτει ως όριο για το επιτρεπτό των περιορισμών, μερίδιο σχετικής αγοράς του Δικαιοπαρόχου 30%. Αυτό είναι αποτέλεσμα της σκέψης των μελών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ότι όταν υπάρχει μερίδιο αγοράς άνω του 30%, οι συμφωνίες δεν τεκμαίρεται ότι προκαλούν αντικειμενικά πλεονεκτήματα τέτοιου μεγέθους ώστε να αντισταθμίζονται τα μειονεκτήματα που προκαλούν στον ανταγωνισμό. Το μερίδιο 30% υπολογίζεται με βάση την αξία των πωλήσεων των προϊόντων ή της παροχής των υπηρεσιών της σύμβασης καθώς και προϊόντων ή υπηρεσιών που αντιμετωπίζονται ως συναφή με αυτά. Εάν το μερίδιο αγοράς του Δικαιοπαρόχου δεν υπερβαίνει αρχικά το 30% αλλά ακολούθως το υπερβεί, δεν ανέλθει όμως άνω του 35%, τότε οι ρυθμίσεις του Κανονισμού εξακολουθούν να εφαρμόζονται για δύο ακόμη έτη από το έτος που για πρώτη φορά σημειώθηκε η υπέρβαση. Αν όμως το μερίδιο αγοράς υπερβεί το 35% οι ρυθμίσεις του Κανονισμού εξακολουθούν να εφαρμόζονται για ένα ακόμη έτος, που υπολογίζεται όπως και παραπάνω. Σε κάθε περίπτωση τα παραπάνω ευεργετήματα δεν μπορούν να ισχύσουν για διάστημα μεγαλύτερο των δύο ετών

Τέλος, προβλέπεται ότι, εφόσον τα παράλληλα δίκτυα που δραστηριοποιούνται με τη μέθοδο της Δικαιόχρησης καταλαμβάνουν μερίδια άνω του 50% της σχετικής αγοράς, η Επιτροπή διατηρεί το δικαίωμα να κηρύξει ανεφάρμοστο τον νέο Κανονισμό.

4.2.9 ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΕΓΙΣΤΕΣ ΤΙΜΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τον Κανονισμό 2790/1999 ο Δικαιοπάροχος μπορεί να επιβάλλει στον Δικαιοδόχο ανώτατες τιμές ή να προτείνει ενδεικτικές τιμές, εφόσον οι συγκεκριμένες τιμές δεν ισοδυναμούν με πάγια ή ελάχιστη τιμή πώλησης, η οποία καθορίζεται ως συνέπεια άσκησης πίεσης εκ των συμβαλλόμενων μερών βάσει συγκεκριμένων κινήτρων. Συμπληρωματικά ορίζει ότι η προμήθεια από τον Δικαιοπάροχο στον Δικαιοδόχο καταλόγου ανώτατων ή προτεινόμενων τιμών δεν θεωρείται ότι είναι τρόπος επιβολής τιμών.

Ο περιορισμός που τίθεται έχει ως σκοπό να αποθαρρύνει και να εμποδίσει τις συμφωνίες ή εναρμονισμένες πρακτικές, που έχουν ως άμεσο ή έμμεσο σκοπό την επιβολή ελαχίστων ή ορισμένων τιμών λιανικής πώλησης, από την πλευρά του Δικαιοπαρόχου. Η Επιτροπή σε συγκεκριμένο κεφάλαιο του Κανονισμού προβαίνει σε

ρητή αναφορά των μεθόδων που καταλήγουν στην επιβολή τιμών. Ειδικότερα αναφέρεται ότι η επιβολή τιμών γίνεται συνήθως εμμέσως και μπορεί να εκδηλώνεται με διάφορους τρόπους όπως:

1. με την καθιέρωση ενός περιθωρίου εντός του οποίου μπορεί να διαμορφώνονται οι τιμές
2. με τον ορισμό της μέγιστης έκπτωσης από μία προκαθορισμένη τιμή
3. με την εξάρτηση της επιστροφής οφέλους από προωθητικές ενέργειες από την τήρηση ενός ορισμένου επιπέδου τιμών
4. με τη σύνδεση των τιμών λιανικής με τις τιμές λιανικής των ανταγωνιστών
5. με απειλές και εκφοβισμούς
6. με προειδοποιήσεις
7. με ποινές και
8. με καθυστέρηση ή ανάσχεση παραδόσεων εμπορευμάτων ή καταγγελία της σύμβασης με αιτία τη μη τήρηση ορισμένων τιμών.

Η τήρηση συγκεκριμένων τιμών είναι δυνατόν να υλοποιηθεί αποτελεσματικά σύμφωνα με την εφαρμογή ενός συνδυασμού μέτρων που έχουν στόχο τον εντοπισμό των συμμετεχόντων στο δίκτυο που δεν τηρούν συγκεκριμένες τιμές. Η μεθόδευση των απαιτήσεων του Δικαιοπάροχου μπορεί να υλοποιηθεί με την εφαρμογή ενός ειδικού συστήματος με το οποίο παρακολουθούνται οι τιμές, καθώς επίσης και με την επιβαλλόμενη υποχρέωση σε μέλη του δικτύου να αναφέρουν εκείνους που παρεκκλίνουν από το συνηθισμένο όριο τιμών. Επιπρόσθετο μέτρο για την εξασφάλιση συγκεκριμένων τιμών που αποθαρρύνουν τον Δικαιοδόχο να μεταβάλλει τις λιανικές του τιμές, είναι η εκτύπωση της προτεινόμενης λιανικής τιμής επί του προϊόντος

4.2.10 ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Ο νέος Κανονισμός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής απαγορεύει τις ενεργητικές πωλήσεις σε γεωγραφικές περιοχές που παραχωρούνται σε συγκεκριμένους Δικαιοδόχους. Αντίθετα επιτρέπει τις παθητικές πωλήσεις και εξετάζει παράλληλα το θέμα της χρήσης του διαδικτύου, που αποτελεί έναν ελκυστικό τρόπο για παραβίαση της υποχρέωσης περιορισμού των ενεργητικών πωλήσεων σε ορισμένη γεωγραφική περιοχή (βλ. παρ. 4.2.6). Ειδικότερα ορίζει τα ακόλουθα:

Οι ενεργητικές πωλήσεις νοούνται ως ενεργητική ατομική προσέγγιση των καταναλωτών στην αποκλειστική γεωγραφική περιοχή άλλου Δικαιοδόχου ή του Δικαιοπαρόχου, για παράδειγμα με επισκέψεις πωλητών, αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων, αποστολή ενημερωτικού διαφημιστικού υλικού και άλλες προωθητικές ενέργειες, μέσω της ίδρυσης αποθήκης, εκθεσιακού κέντρου και καταστήματος στην υπό εξέταση γεωγραφική περιοχή. Ως παθητικές πωλήσεις ορίζεται η ανταπόκριση σε ατομικά αιτήματα καταναλωτών που περιλαμβάνουν παραγγελίες προϊόντων και υπηρεσιών. Η υλοποίηση γενικής διαφημιστικής προβολής, οι προωθητικές ενέργειες σε μέσα μαζικής ενημέρωσης ή στο διαδίκτυο, ενώ απευθύνεται στους καταναλωτές των γεωγραφικών περιοχών άλλων Δικαιοδόχων, θεωρείται ως συνήθης τρόπος για την προσέλκυση καταναλωτών. Ορίζεται δε ότι αυτού του είδους ενέργειες προβολής θα πρέπει να τυγχάνουν έγκρισης του Δικαιοπαρόχου, με σκοπό την διαφύλαξη της εικόνας και της ομοιομορφίας του δικτύου⁹.

4.2.11 INTERNET ΚΑΙ ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ

Ο κανόνας που τίθεται είναι ότι η χρήση του διαδικτύου δεν αποτελεί μορφή ενεργητικών πωλήσεων. Η δυνατότητα που παρέχει το συγκεκριμένο μέσο για την ανεύρεση πελατών σε άλλες γεωγραφικές περιοχές θεωρείται ότι είναι αποτέλεσμα της ελευθερίας πρόσβασης του ευρέως καταναλωτικού κοινού, που αποτελεί και την θεμελιακή επιδίωξη αυτής της επικοινωνιακής μεθόδου. Ο Δικαιοπάροχος μπορεί να διατηρήσει το δικαίωμα διαφήμισης και πώλησης των προϊόντων του δικτύου στο διαδίκτυο για δικό του όφελος, αλλά πρέπει να επιτρέπει και στους Δικαιοδόχους του δικτύου την εκμετάλλευση του συγκεκριμένου μέσου. Ως συμπέρασμα, δηλαδή μπορούμε να πούμε ότι η παραγγελία ενός πελάτη μέσω διαδικτύου και η εν συνεχεία ταχυδρομική παράδοση αυτής θεωρείται ως επιτρεπτή παθητική πώληση. Γενικότερα, η δημιουργία και η χρήση μιας ιστοσελίδας, που δεν απευθύνεται αποκλειστικά στους καταναλωτές της γεωγραφικής περιοχής άλλου Δικαιοδόχου ή του Δικαιοπαρόχου, δεν θεωρείται ως μορφή ενεργητικών πωλήσεων. Εξάιρεση στη πιο πάνω διατύπωση, με αποτέλεσμα να υπάρχει απαγόρευση στον Δικαιοδόχο, μπορεί να επιβληθεί μόνο εάν υπάρχει λόγος που επαρκώς να τη δικαιολογεί. Ειδικότερα απαγορεύεται η στοχευόμενη διαφήμιση στο μέτρο που θα οδηγούσε σε ενεργητικές πωλήσεις στην αποκλειστική γεωγραφική περιοχή του Δικαιοπαρόχου ή άλλων Δικαιοδόχων, όπως για παράδειγμα η αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων σε συγκεκριμένους καταναλωτές.

Ο Δικαιοπάροχος μπορεί να θέσει συγκεκριμένες απαιτήσεις σχετικά με την τήρηση ποιοτικών προϋποθέσεων για την εκμετάλλευση του διαδικτύου από τον Δικαιοδόχο του δικτύου, δεδομένου ότι το διαδίκτυο αποτελεί βασικό μέσο προβολής και διαφήμισης και χαρακτηρίζεται κυρίως από πολύ μεγάλη διάχυση. Οι ίδιες διαπιστώσεις ισχύουν και στις πωλήσεις μέσω καταλόγων.

4.2.12 ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

Επιτρέπεται στο Δικαιοπάροχο να επιβάλλει στο Δικαιοδόχο υποχρεώσεις σχετικές με τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, εφόσον δεν πρόκειται για κύριο όρο της σύμβασης και οι υποχρεώσεις αυτές συνδέονται άμεσα με τη χρήση και πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της σύμβασης από το Δικαιοδόχο στους πελάτες του.

Ως τεχνογνωσία ορίζεται ένα σύνολο πληροφοριών που σχετίζεται με τις περισσότερες λειτουργίες της επιχείρησης του Δικαιοδόχου, οι οποίες έχουν συγκεντρωθεί, αναλυθεί και κωδικοποιηθεί από τον Δικαιοπάροχο και κυρίως αναφέρεται¹⁰:

1. Στη διαμόρφωση ενιαίου και εύκολα αναγνωρίσιμου τύπου καταστήματος (μονάδας Δικαιοχρήσης) με τη χρήση πρωτότυπων ονομάτων, σημάτων, χρωμάτων και λοιπών διακριτικών γνωρισμάτων. Οι προδιαγραφές του καταστήματος και κυρίως το όνομα με το οποίο εμφανίζεται στις συναλλαγές συνήθως έχουν δοκιμασθεί στο χρόνο και χαρακτηρίζονται από υψηλή αναγνωρισιμότητα από το καταναλωτικό κοινό.
2. Στον καθορισμό και τη διατήρηση μιας ανταγωνιστικής γκάμας προϊόντων ή και υπηρεσιών προς διάθεση, μέσα από συνεχή και εμπειριστατωμένη έρευνα, καθώς και στη διαμόρφωση μεθόδων και τεχνικών σχετικά με την πώληση των προϊόντων ή την παροχή των υπηρεσιών αυτών, τη διοικητική και οικονομική διαχείριση και την ανάπτυξη της επιχείρησης του Δικαιοδόχου.
3. Στη διαμόρφωση μεθόδων και τρόπων επικοινωνίας και συναλλαγής με το καταναλωτικό κοινό αλλά και τον ίδιο τον Δικαιοπάροχο.
4. Στον καθορισμό ενιαίου και αποτελεσματικού διαφημιστικού προγράμματος, το οποίο προγραμματίζεται και εκτελείται με την βοήθεια εξειδικευμένων στελεχών και συνεργατών του Δικαιοπαρόχου.

5. Στην καθιέρωση συστήματος παρακολούθησης και βελτίωσης των καταστημάτων των Δικαιοδόχων, μέσω συνεχούς ελέγχου και υποστήριξης από εξειδικευμένο τμήμα της επιχείρησης του Δικαιοπαρόχου.

4.3 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Από την πλευρά του υποψηφίου Δικαιοδόχου, ο οποίος επιδιώκει την προσχώρησή του σ' ένα επιτυχημένο δίκτυο Δικαιόχρησης και επιδιώκει να επενδύσει κεφάλαιο με περιορισμένους κινδύνους, πρέπει να λάβει τις αποφάσεις του μέσα σ' ένα περιβάλλον διαφάνειας και πληροφόρησης. Προς επίτευξη αυτού ο ομοσπονδιακός νόμος των Ηνωμένων Πολιτειών θεσπίζει την πρωταρχική υποχρέωση του κάθε Δικαιοπαρόχου να παρέχει πολύπλευρη πληροφόρηση στον ενδιαφερόμενο υποψήφιο. Τα θέματα μείζονος σημασίας για τα οποία επιβάλλεται να παρασχεθούν στον υποψήφιο σαφείς και αναλυτικές πληροφορίες είναι τα εξής¹² :

1. Η φήμη του σήματος.
2. Η σπουδαιότητα του δικτύου συμφωνιών Δικαιόχρησης.
3. Η ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας, το σύνολο εισπράξεων που πραγματοποιείται από τα διάφορα σημεία πώλησης, η αποδοτικότητα του δικτύου.
4. Η τεχνογνωσία.
5. Η διαφήμιση, η σημασία αυτής και ο ετήσιοι προϋπολογισμοί όλων των χρόνων λειτουργίας του δικτύου .
6. Το σύνολο των υπηρεσιών που προσφέρονται κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της σύμβασης, και ο βαθμός συνεχούς υποστήριξης που θα παρέχεται στο Δικαιοδόχο.
7. Τα έξοδα και οι περιοδικές παροχές.

Από την πλευρά του Δικαιοπαρόχου, ο οποίος επιδιώκει την ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων του με την λιγότερη δυνατή ίδια χρηματοδότηση , την επίτευξη υψηλών κερδών χωρίς την ανάληψη σημαντικού επιπέδου κινδύνου, την απόκτηση της εμπειρίας των Δικαιοδόχων για τις τοπικές συναλλακτικές συνήθειες και συνθήκες και την εξασφάλιση πελατών, ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δίδεται στην οικονομική επάρκεια του Δικαιοδόχου και στη φήμη και αξιοπιστία του στις συναλλαγές .

Στο Ελληνικό νομικό σύστημα τυχόν έννομες συνέπειες από τη συμπεριφορά των μερών κατά το στάδιο αυτό αναζητούνται σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 197 και 198 του Αστικού Κώδικα περί ευθύνης κατά τις διαπραγματεύσεις. Αποτελεί όμως άμεση ανάγκη η ύπαρξη ειδικού νομοθετικού πλαισίου ανάλογου αυτού που ισχύει στις ΗΠΑ καθώς οι συγκεκριμένες διατάξεις σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να χαρακτηρισθούν ως ικανοποιητικό ρυθμιστικό πλαίσιο λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιορρυθμίες της κυρίας σύμβασης Δικαιόχρησης.

4.4 ΜΟΡΦΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

4.4.1 ΣΥΜΒΑΣΗ – ΠΛΑΙΣΙΟ

Η σύμβαση Δικαιόχρησης έχει το χαρακτήρα σύμβασης πλαισίου ως αποτέλεσμα της ανάγκης για δημιουργία και υλοποίηση σχέσεων διαρκούς συνεργασίας μεταξύ του Δικαιοπάροχου και των Δικαιοδόχων. Το ουσιαστικό περιεχόμενο της σύμβασης προσδιορίζει τις υποχρεώσεις αμοτέρων των συναλλασσόμενων μερών, οι οποίες είναι θεμελιακές για την επίτευξη του οράματος, της στρατηγικής, των στόχων και επιδιώξεων των συμβαλλομένων. Η εκτέλεση των υποχρεώσεων, οι οποίες προβλέπονται στη σύμβαση Δικαιόχρησης, προϋποθέτει πολλές φορές τη σύναψη ειδικότερων (εκτελεστικών) συμβάσεων¹³, το περιεχόμενο των οποίων καθορίζεται από τις αντίστοιχες ανάγκες των συναλλαγών. Για παράδειγμα στην αλυσίδα καταστημάτων OTEshops, που ερευνούμε στο κεφάλαιο 6 της παρούσας μελέτης η εκπλήρωση της προβλεπόμενης από τη σύμβαση Δικαιόχρησης υποχρέωσής του ΟΤΕ να παρέχει στον Δικαιοδόχο τη δυνατότητα παροχής υπηρεσιών σύνδεσης με το διαδίκτυο διαμέσου της OTENET, προϋποθέτει τη σύναψη σύμβασης παροχής αδειας πώλησης των υπηρεσιών πρόσβασης στο διαδίκτυο που ανήκουν στην Δικαιοδόχο εταιρία OTENET. Κατά συνέπεια, οι υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων από τη σύμβαση Δικαιόχρησης είναι διακριτές από τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τις επιμέρους συμβάσεις, οι οποίες συνάπτονται με σκοπό την εφαρμογή του συστήματος Δικαιόχρησης στο σύνολο του¹⁴.

4.4.2 Έγγραφος τύπος – Σημασία για τα συμβαλλόμενα μέρη

Η διασφάλιση της ομαλής συνεργασίας του Δικαιοπάροχου με τους Δικαιοδόχους, η επίτευξη των στόχων και η τήρηση των αμοιβαίων υποχρεώσεων καθιστά επιτακτική

τη γραπτή διατύπωση των συμβάσεων Δικαιόχρησης. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατόν να επιτευχθεί ο έλεγχος των συμφωνηθέντων από τις αρμόδιες αρχές ανταγωνισμού (εθνικές ή κοινοτικές) ως προς την νομιμότητα των περιορισμών αυτών με την εκάστοτε ισχύουσα νομοθεσία περί ανταγωνισμού.

Οι συμβάσεις Δικαιόχρησης είναι διατυπωμένες πάντα από τον Δικαιοπάροχο και έχουν συνήθως χαρακτήρα τυποποιημένο. Οι διατάξεις τους παραμένουν σταθερές σε κάθε σύμβαση και προστίθεται η ημερομηνία, τα στοιχεία του Δικαιοδόχου καθώς επίσης και ορισμένες συμπληρωματικές συμφωνίες. Η σύμβαση Δικαιόχρησης συνεπώς είναι μια σύμβαση προσχώρησης. Πρέπει να εδώ αναφερθεί ότι, ενώ οι συμβάσεις αποτελούν το νομικό πλαίσιο της συνεργασίας, η αλλαγή των μεταβλητών του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος ως προς το σύστημα Δικαιόχρησης απαιτεί συχνά στην καθημερινή πρακτική να υφίστανται αποκλίσεις από το πλαίσιο της σύμβασης. Η διαμόρφωση και η καθιέρωση συμπεριφορών και συνηθειών που αποκλίνουν αναφορικά με ορισμένες διατάξεις του συμβατικού πλαισίου δεν συνεπάγεται ότι οι εν λόγω διατάξεις στερούνται ισχύος.

4.4.3 Η ΣΥΝΗΘΗΣ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Η σύμβαση Δικαιόχρησης αποτελείται συνήθως από τρία μέρη: 1. το προοίμιο 2. το κύριο μέρος της σύμβασης, εις το οποίο εμπεριέχονται οι υποχρεώσεις του Δικαιοπαρόχου και του Δικαιοδόχου 3. τις λοιπές διατάξεις, εις το οποίο εμπεριέχονται ρυθμίσεις για την τιμολογιακή πολιτική, τη χρονική διάρκεια της σύμβασης και τη μέθοδο ανανέωσης αυτής, τον τρόπο επίλυσης ανώμαλων εξελίξεων και άλλα¹⁵.

1. ΠΡΟΟΙΜΙΟ

Στο προοίμιο καθορίζονται ο σκοπός και το πλαίσιο της συνεργασίας, και στη συνέχεια περιγράφεται το περιεχόμενο του συστήματος Δικαιόχρησης δηλ. το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν το εμπορικό σήμα και την επωνυμία, τα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες) τα πρότυπα χρήσεως, τα σχέδια, τα δικαιώματα αντιγραφής και τις τεχνογνωσίες ή τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που παραχωρούνται από τον Δικαιοπάροχο στο Δικαιοδόχο προς εκμετάλλευση¹⁶.

Οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες, γιατί με βάση αυτές μπορεί να προσδιοριστεί το ειδικότερο αντικείμενο των υποχρεώσεων του Δικαιοπαρόχου που περιγράφονται στο κύριο μέρος της σύμβασης. Ακόμα το προοίμιο είναι δυνατό να αναφέρεται σε ορισμένους γενικούς κανόνες συμπεριφοράς όπου δεσμεύουν τα μέρη, όπως στην υποχρέωση στενής και ειλικρινούς συνεργασίας, στην ανάγκη διαρκούς υποστήριξης του Δικαιούχου από μέρους του Δικαιοπαρόχου, στην υποχρέωση του τελευταίου να ασκεί την εμπορική του δραστηριότητα σύμφωνα με τις ενιαίες οργανωτικές αρχές που ισχύουν για όλα τα μέρη του συστήματος¹⁷.

2. ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ

Στο κύριο μέρος της σύμβασης διατυπώνονται και περιγράφονται αναλυτικά οι υποχρεώσεις των συναλλασσόμενων μερών.

α) Οι κύριες υποχρεώσεις του Δικαιοπαρόχου

Η συμβολή του Δικαιοπαρόχου στη συνεργασία Δικαιόχρησης περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις¹⁸ :

- Την ένταξη του Δικαιούχου στο σύστημα Δικαιόχρησης με την παροχή σε αυτόν του συνόλου των υποστηρικτικών υπηρεσιών που περιλαμβάνει αυτό.
- Την παραχώρηση στον Δικαιούχο της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» της Δικαιόχρησης.
- Τον εφοδιασμό του με πρώτες ύλες, με ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα, κυρίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο τον Δικαιοπάροχο.
- Τη συνεχή υποστήριξη του Δικαιούχου κατά τη χρονική περίοδο ισχύος της συμβάσεως. Η υποστήριξη αυτή μπορεί να περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τη διαρκή παροχή συμβουλών σε οργανωτικά, τεχνικά, χρηματοδοτικά ή άλλα θέματα, την ανάληψη από τον Δικαιοπάροχο της υποχρέωσης διαφήμισης του συστήματος και των παρεχόμενων από αυτό υπηρεσιών και προϊόντων.
- Τον προσδιορισμό των ορίων της γεωγραφικής περιοχής, μέσα στην οποία ο Δικαιούχος θα διενεργεί αποκλειστικά την επιχειρηματική του δραστηριότητα.

Το σύνολο των επιμέρους υποχρεώσεων συμβάλλει στην γενική εφαρμογή του συστήματος της Δικαιόχρησης, ιδιαίτερα δε στην οργανωτική και τεχνολογική ένταξη

του Δικαιοδόχου στο δίκτυο και στην επίτευξη της μακροχρόνιας επιτυχημένης πορείας. Η ιεράρχηση των υποχρεώσεων αυτών, με κριτήριο τη σημασία που έχουν για την επίτευξη του σκοπού της Δικαιόχρησης δεν μπορεί να εφαρμοστεί διότι, σε αυτή την περίπτωση πιθανότατα η Δικαιόχρηση θα ταυτιστεί με την παροχή άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» Δικαιόχρησης. Συνεπώς, η σύμβαση Δικαιόχρησης αποτελεί μια μορφή συνεργασίας με ιδιαίτερα ευρύ περιεχόμενο. Αντίθετα, η υπαγωγή των επιμέρους υποχρεώσεων και λειτουργιών της Δικαιόχρησης στο πλαίσιο της γενικής υποχρέωσης του Δικαιοπαρόχου για την ένταξη του Δικαιοδόχου στο σύστημα και τη διαρκή υποστήριξη αυτού έχει το πλεονέκτημα ότι καλύπτει όλο το φάσμα της ενοχικής σχέσης που δημιουργείται με τη Δικαιόχρηση¹⁹.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι ουσιώδεις υποχρεώσεις του Δικαιοπάρoχου σε μια σύμβαση Δικαιόχρησης διαφέρουν ανά συγκεκριμένη περίπτωση τόσο μεταξύ των δικτύων όσο και μεταξύ των Δικαιοδόχων του ίδιου δικτύου καθώς απαιτεί την εις βάθος κατανόηση και ερμηνεία της συγκεκριμένη σύμβασης, λαμβανομένων υπόψη διαφόρων εσωτερικών και εξωτερικών του δικτύου παραγόντων. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η ελαστικότητα του περιεχομένου της σύμβασης και προσδιορίζεται κάθε φορά σύμφωνα με τη βούληση και τις υφιστάμενες συνθήκες λειτουργίας της μονάδας Δικαιόχρησης.

β) Οι κύριες υποχρεώσεις του Δικαιοδόχου

Η συμβολή του Δικαιοδόχου στη συνεργασία Δικαιόχρησης περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις²⁰ :

- Την καταβολή ενός εφάπαξ ποσού για την παραχώρηση από μέρους του Δικαιοπαρόχου της χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» Δικαιόχρησης, όπως αυτό ορίζεται από την τεχνογνωσία και τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας του τελευταίου.
- Την περιοδική καταβολή στον Δικαιοπάρoχο ενός ορισμένου ποσού που προκύπτει για παράδειγμα από τον υπολογισμό ενός ποσοστού επί των εισπράξεων των πωλήσεων μετά την αφαίρεση των φόρων ή επί των αγορασθέντων εμπορευμάτων.
- Την ενεργό προώθηση των πωλήσεων με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της προσωπικής εργασίας και των άλλων μέσων, που έχει στη διάθεσή του ο Δικαιοδόχος.

- Τη συμμόρφωση στις οργανωτικές αρχές του συστήματος. Ιδιαίτερα πρέπει να αναφερθεί η αρχή της ομοιομορφίας, σύμφωνα με την οποία η σύνθεση των προϊόντων, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και η εικόνα του συστήματος Δικαιόχρησης πρέπει να είναι ενιαία, ανεξάρτητα από τις τοπικές συνθήκες και τα εξατομικευμένα χαρακτηριστικά του Δικαιοπάρoχου.

Οι κύριες υποχρεώσεις του Δικαιοδόχου απέναντι στον Δικαιοπάρoχο είναι η αρχική καταβολή του ποσού εισόδου στο σύστημα και οι περιοδικές καταβολές του τιμήματος. Πιθανό πρόβλημα μπορεί να εμφανισθεί μόνο ως προς τη καταβολή των περιοδικών παροχών εκ μέρους του Δικαιοδόχου καθώς αυτή αποτελεί μια διαρκή υποχρέωση και είναι δυνατόν να επηρεαστεί από μη προβλέψιμους οικονομικούς και άλλους παράγοντες κατά την διάρκεια της συμβατικής σχέσης.

Η κρατούσα άποψη συγκαταλέγει στις κύριες υποχρεώσεις του Δικαιοδόχου και την υποχρέωσή του για ενεργό υποστήριξη και προώθηση των πωλήσεων με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της προσωπικής του εργασίας, που είναι απόρροια της αντίστοιχης υποχρέωσης του Δικαιοπάρoχου να εντάξει τον Δικαιοδόχο στο σύστημα Δικαιόχρησης με την παροχή σ' αυτόν του συνόλου των υποστηρικτικών υπηρεσιών που περιλαμβάνει αυτό.

Η διεξοδική εξέταση της υποχρέωσης αυτής του Δικαιοδόχου για ενεργό υποστήριξη και προώθηση των πωλήσεων με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της προσωπικής του εργασίας, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι είναι αντίθετη με την διατήρηση της ανεξαρτησίας του Δικαιοδόχου, ως αυτόνομου επιχειρηματία που υλοποιεί τις πωλήσεις μέσα στα πλαίσια της δικής του εταιρίας και αναλαμβάνει τον κίνδυνο που συνδέεται με αυτή. Και αυτό γιατί, τόσο η διενέργεια όσο και η προώθηση των πωλήσεων, είναι φυσική απόρροια της επιχειρηματικής και οικονομικής ελευθερίας του Δικαιοδόχου και δεν μπορεί να αποτελεί υποχρέωση προς τρίτο μέρος. Συνήθως βέβαια μπορεί να ορίζεται από την πλευρά του Δικαιοπάρoχου, ότι η προώθηση των πωλήσεων αποτελεί Δικαιοπρακτικό θεμέλιο της σύμβασης αφού στο σκοπό αυτό αποβλέπει η παροχή της χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» Δικαιόχρησης. Έτσι μέσα στα πλαίσια των συμβατικών όρων, ο Δικαιοπάρoχος θα έχει δικαιολογημένο συμφέρον να στραφεί εναντίον του Δικαιοδόχου σε περίπτωση ουσιαστικής αδράνειας του τελευταίου.²¹

Η ύπαρξη αντιστοιχίας μεταξύ της υποχρέωσης του Δικαιοπαρόχου για την ομαλή είσοδο στο σύστημα και την παροχή διαρκούς υποστήριξης προς τον Δικαιούχο και της υποχρέωσης του τελευταίου για την καταβολή περιοδικών πληρωμών εξαλείφει την πιθανότητα παρουσίας του προαναφερομένου φαινομένου. Εάν η αναλογία μεταξύ παροχής και αντιπαροχής δεν ανταποκρίνεται στις συμφωνίες των μερών, επειδή ο Δικαιούχος δεν πραγματοποιεί τις αναμενόμενες πωλήσεις, ο Δικαιοπάροχος θα έχει σπουδαίο λόγο καταγγελίας της σύμβασης.

Στην πρακτική διάσταση του φαινομένου το προαναφερθέν γεγονός παρουσιάζεται σπάνια καθώς στη σχέση της Δικαιόχρησης ο Δικαιούχος φέρει τον επιχειρηματικό κίνδυνο και συνεπώς αυτός έχει το μεγαλύτερο κίνητρο για την επίτευξη των πωλήσεων. Ακόμα και στις περιπτώσεις που ο προσδιορισμός της αναλογίας μεταξύ παροχής και αντιπαροχής είναι δυσχερής ο Δικαιοπάροχος έχει το δικαίωμα τακτικής καταγγελίας για να προστατευτεί από τον κίνδυνο αδράνειας του Δικαιούχου.

Συμπερασματικά, οι κύριες υποχρεώσεις που γεννιούνται με τη σύμβαση Δικαιόχρησης είναι από την πλευρά του Δικαιοπάροχου η υποχρέωση ένταξης του Δικαιούχου στο σύστημα Δικαιόχρησης και η παροχή συνεχούς υποστήριξης καθ' όλη τη χρονική διάρκεια της συμβατικής σχέσης. Από πλευρά του Δικαιούχου η κύρια υποχρέωση είναι η καταβολή των περιοδικών πληρωμών.

3. ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Σε κάθε σύμβαση Δικαιόχρησης εμπεριέχονται οι «Λοιπές διατάξεις» που ρυθμίζουν τη διάρκεια της σύμβασης, την παράτασή αυτής, τα αποτελέσματα που επιφέρει η λήξη της σύμβασης ή η πρόωγη λύση της σύμβασης, με υπαιτιότητα του ενός ή του άλλου μέρους, τους λόγους που δικαιολογούν καταγγελία της σύμβασης πριν από τη λήξη της για παράδειγμα η παύση πληρωμών, η πτώχευση, η βλάβη της φήμης του δικτύου, ο καθορισμός των αρμόδιων δικαστηρίων και του εφαρμοστέου δικαίου σε περίπτωση δικαστικής αντιδικίας, όταν οι συμβαλλόμενοι προέρχονται από διαφορετικές χώρες. Είναι δυνατόν επίσης να εμπεριέχονται ρυθμίσεις για τη μετασυμβατική συμπεριφορά των μερών που αναφέρονται σε αποζημίωση του Δικαιούχου μετά τη λήξη της σύμβασης, την αγορά από τον Δικαιοπάροχο μη πωληθέντων προϊόντων ή την παραλαβή του καταστήματος, καθώς επίσης και κάθε συμπληρωματικός όρος που συμβάλλει στην αποτύπωση του συνόλου των παραμέτρων της συμφωνίας Δικαιόχρησης.

4.5 ΑΝΩΜΑΛΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΝΟΧΗΣ

Μέσα στο πλαίσιο της σύμβασης Δικαιόχρησης και των σχέσεων Δικαιοπάροχου – Δικαιοδόχου εντοπίζονται συχνά ανυπέρβλητα προβλήματα, που ζημιώνουν τον έναν ή και τους δύο συμβαλλομένους. Το αποτέλεσμα είναι ένας εξ αυτών να ασκεί το δικαίωμα καταγγελίας υπέρ αυτού σε περίπτωση ανώμαλης εξέλιξης της αμφοτεροβαρούς αυτής σύμβασης. Η καταγγελία είναι έκτακτη στην περίπτωση της σύμβασης ορισμένου χρόνου και αντίστοιχα τακτική στην περίπτωση σύμβασης αορίστου χρόνου. Η σύμβαση αορίστου χρόνου στη Δικαιόχρηση επέρχεται μόνο κατά την περίπτωση που υπάρχει λήξη σύμβασης ορισμένου χρόνου και υπάρχει ρητή ή σιωπηρή συμφωνία ανανέωσης των μερών. Στην καθημερινή πρακτική υφίστανται ορισμένες περιπτώσεις αδυναμίας εκπλήρωσης από τα συμβαλλόμενα κύριων υποχρεώσεων που είναι μείζονος σημασίας. Ως αποτέλεσμα αυτού είναι δυνατόν να εφαρμοστούν οι γενικές διατάξεις 382 και 383 του Αστικού Κώδικα²².

Προκειμένου για σύμβαση Δικαιόχρησης ορισμένου χρόνου, η λύση της επέρχεται είτε με την παρέλευση του συμφωνηθέντος χρόνου είτε με έκτακτη καταγγελία αυτής από ένα εκ των συμβαλλόμενων. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η θεμελίωση του δικαιώματος καταγγελίας για σπουδαίο λόγο. Ως σπουδαίος λόγος θεωρείται η παραβίαση των θεμελιωδών συμβατικών δικαιωμάτων των μερών που συνεπάγονται τη μείωση της οικονομικής θέσης αυτών και την αδυναμία άσκησης του θεσμού της Δικαιόχρησης. Προκειμένου για σύμβαση Δικαιόχρησης αορίστου χρόνου, η λύση της επέρχεται είτε με τακτική είτε με έκτακτη καταγγελία αυτής από ένα εκ των συμβαλλόμενων.

Η έλλειψη νομοθετικής ρύθμισης για το θεσμό της Δικαιόχρησης έχει ως αποτέλεσμα την ανάγκη πρόβλεψης της προθεσμίας τακτικής καταγγελίας στη σύμβαση Δικαιόχρησης. Στην περίπτωση που δεν προβλέπεται δια της συμβάσεως τότε σύμφωνα με την κρατούσα άποψη ισχύουν οι διατάξεις περί εμπορικών αντιπροσώπων ή οι διατάξεις περί προσοδοφόρου αντικειμένου²³. Αν υπάρχει σπουδαίος λόγος, είναι δυνατή η λύση της σύμβασης με έκτακτη καταγγελία, η οποία δεν υπόκειται στην τήρηση προειδοποιητικής προθεσμίας.

Οι έννομες συνέπειες που απορρέουν από τη λύση της σύμβασης Δικαιόχρησης επηρεάζονται από τους λόγους που θεμελιώνουν το δικαίωμα της καταγγελίας. Στην περίπτωση τακτικής ή έκτακτης καταγγελίας για ανυπαίτιο σπουδαίο λόγο, τότε το

αντικείμενο των εκατέρωθεν υποχρεώσεων των συμβαλλομένων μετά τη λύση της ενοχικής σχέσης συνίσταται κυρίως στην απόδοση των κινητών ή σταθερών στοιχείων που δεν ανήκουν στον Δικαιοδόχο και στην παύση της χρήσης των δικαιωμάτων και των άλλων ωφελειών που παρείχε ο Δικαιοπάροχος. Στην περίπτωση τακτικής ή έκτακτης καταγγελίας για υπαίτιο σπουδαίο λόγο, τότε στο αντικείμενο των εκατέρωθεν υποχρεώσεων προστίθεται η αποκατάσταση του θετικού διαφέροντος και ιδίως του διαφυγόντος κέρδους συμπεριλαμβανομένης και της αποζημίωσης για μη τακτικές δαπάνες. Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι ζήτημα τίθεται με την εύλογη απαίτηση του λήπτη να αποζημιωθεί για την πελατεία και γενικά για το λεγόμενο goodwill του καταστήματος στο μέτρο που αυτό οφείλεται στην προσωπική του εργασία, της οποίας οι καρποί μετά τη λύση της σύμβασης περιέρχονται στον δότη. Αν και κατ' αποτέλεσμα δεν αμφισβητείται η νομιμότητα μιας τέτοιας απαίτησης²⁴ δυσκολίες παρουσιάζει η νομική της θεμελίωση, ελλείπει ιδίως ρητής νομοθετικής ρύθμισης.²⁵

4.6. ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ

Η διεθνοποίηση των αγορών έχει ως αποτέλεσμα την ανάγκη για αξιοποίηση εναλλακτικών μεθόδων διείσδυσης σε νέες αγορές και την διεύρυνση των μεριδίων στους καταναλωτικούς και βιομηχανικούς κλάδους. Η σύμβαση Δικαιόχρησης αποτελεί μια επιτυχημένη μέθοδο διανομής προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο. Συνεπώς αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικής μάρκετινγκ από τους οικονομικούς φορείς που επιθυμούν ως Δικαιοπάροχοι να αναπτυχθούν σε ξένα κράτη και αγορές. Σημαντική συμβολή σε αυτή τη διαδικασία έχουν οι διάφορες τεχνολογικές εφαρμογές, οι οικονομικές πρακτικές, η απελευθέρωση της κινήσεως κεφαλαίων και η παρουσία στελεχών με διεθνή εμπειρία.

Η προσπάθεια των επιχειρήσεων – Δικαιοπαρόχων για διεθνοποίηση συνήθως επιχειρείται με τις ακόλουθες μεθόδους που διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες²⁶ :

1. Η άμεση Δικαιόχρηση που περιλαμβάνει:

- α) Τη σύμβαση Δικαιόχρησης απευθείας σε μια ξένη χώρα
- β) Την ίδρυση υποκαταστήματος ή θυγατρικής εταιρείας
- γ) Τη συμφωνία ανάπτυξης μιας περιοχής

2. Η κύρια συμφωνία Δικαιόχρησης (Master Franchising)

3. Η συμφωνία για ίδρυση κοινής επιχείρησης (Joint Venture)

Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά οι άνωθεν κατηγορίες.

1. Η άμεση Δικαιόχρηση αποτελεί την απλούστερη και συνηθέστερη μορφή εις την οποία δημιουργείται μια ευθεία σχέση μεταξύ του Δικαιοπαρόχου και του Δικαιοδόχου, που βρίσκεται σε ξένη χώρα, χωρίς την παρεμβολή τρίτου νομικού φορέα ή φυσικού προσώπου. Η συγκεκριμένη σχέση εμφανίζεται συνήθως με μια από τις ακόλουθες τρεις μορφές :

α) Στη σύμβαση Δικαιόχρησης απευθείας σε μια ξένη χώρα. Ο Δικαιοπάροχος παραχωρεί το δικαίωμα εκμετάλλευσης του «πακέτου» Δικαιόχρησης κατά τον ίδιο τρόπο που θα παραχωρούσε το δικαίωμα εισόδου σε ένα σύστημα Δικαιόχρησης μέσα στην ίδια του τη χώρα, παρά το γεγονός ότι ο Δικαιοδόχος και το σημείο λιανικής πώλησης βρίσκονται σε ξένη χώρα.

Αυτή η μορφή Δικαιόχρησης ενδείκνυται κυρίως όταν οι δύο χώρες έχουν παρόμοια κοινωνικά, πολιτισμικά και χρηματοοικονομικά δεδομένα, βρίσκονται σε ορισμένες περιπτώσεις γεωγραφικά κοντά ή μια στην άλλη, διαθέτουν άμεσους διαύλους επικοινωνίας και δεν έχουν σημαντικές διαφορές στη γλώσσα, ήθη και έθιμα, συνήθειες, νόμους και εμπορικές πρακτικές. Μια άλλη περίπτωση κατά την οποία ο Δικαιοπάροχος χρησιμοποιεί τη μέθοδο «Σύμβαση Δικαιόχρησης απευθείας σε μια ξένη χώρα» είναι κατά την οποία σκοπεύει να αναπτύξει περιορισμένη δραστηριότητα στην ξένη χώρα.

β) Στην Ίδρυση Υποκαταστήματος ή Θυγατρικής Εταιρίας. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου βασίζεται κυρίως σε φορολογικούς και οικονομικούς λόγους. Η ίδρυση υποκαταστήματος ενοείται στην περίπτωση που ο Δικαιοπάροχος επιθυμεί να αξιοποιήσει σε ένα βαθμό τους ίδιους παραγωγικούς συντελεστές που αξιοποιεί στη έδρα του ή αναμένει ζημίες από την επιχειρηματική του δράση στη νέα χώρα, με αποτέλεσμα να επιδιώκει το συμψηφισμό των ζημιών του υποκαταστήματος με τα κέρδη που επιτυγχάνει στη χώρα του. Η ίδρυση θυγατρικής εταιρίας από την άλλη μεριά ενοείται στην περίπτωση που ο Δικαιοπάροχος επιθυμεί να δημιουργήσει ένα νέο, ανεξάρτητο νομικό φορέα που θα αναπτύξει την δική του επιχειρηματική δράση, θα αναλάβει αυτόνομα τον κίνδυνο των συναλλαγών και θα υλοποιήσει ένα ανεξάρτητο πρόγραμμα διεύθυνσης και ανάπτυξης σε μια νέα αγορά.

Και οι δύο μορφές παρουσιάζουν σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως η δυνατότητα για απόκτηση άμεσου ελέγχου εκ μέρους του Δικαιοπάρoχου και η αξιοποίηση του συνόλου των ωφελειών αποκλειστικά από τον Δικαιοπάρoχο. Ωστόσο, οι λύσεις αυτές απαιτούν τη δαπάνη σημαντικών κεφαλαίων για τη σύσταση των υποκαταστημάτων και των θυγατρικών εταιριών αλλά και σημαντική επάρκεια διαθέσιμων στελεχών με εξειδικευμένες γνώσεις στο διεθνές περιβάλλον.

γ) Στη Συμφωνία Ανάπτυξης μιας Περιοχής (area development agreement). Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου βασίζεται στο γεγονός ότι ο Δικαιοδόχος, ο οποίος κατοικεί σε μια ξένη χώρα και είναι γνώστης της τοπικής αγοράς, αναλαμβάνει την υποχρέωση να ανοίξει, να λειτουργήσει και να διοικήσει με ίδιους πόρους μια σειρά από καταστήματα του δικτύου Δικαιοχρήσης σε μια ορισμένη περιοχή της ξένης χώρας, βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος

2. Στην περίπτωση της αποκαλούμενης Κύριας Συμφωνίας Δικαιοχρήσης, η μια επιχείρηση «ο Δικαιοπάρoχος» ή Master Franchiser παρέχει στην άλλη, τον «κύριο Δικαιοδόχο» ή Master Franchisee έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το αποκλειστικό δικαίωμα εκμετάλλευσης του «πακέτου» Δικαιοχρήσης με σκοπό τη σύναψη περαιτέρω συμφωνιών Δικαιοχρήσης με τρίτους, τους Δικαιοδόχους ή Υπό – Δικαιοδόχους.

Αυτή η μορφή Δικαιοχρήσης είναι ιδιαίτερα συνηθισμένη στις περιπτώσεις που ο Δικαιοπάρoχος επιθυμεί να επεκτείνει το δίκτυο εντατικά σε πολλές χώρες. Απόρροια της στενής σχέσης που δημιουργείται μεταξύ του Δικαιοπάρoχου και του κύριου Δικαιοδόχου είναι η μεταφορά εμπιστευτικών πληροφοριών διαμέσου παροχής της απαιτούμενης τεχνογνωσίας και η δημιουργία ενός δικτύου συστηματικής πληροφόρησης ως προς το σύνολο των εξελίξεων και αποφάσεων που λαμβάνει ο Δικαιοπάρoχος. Το επίπεδο δε των γνώσεων του είναι τέτοιο ώστε να μπορεί να τον υποκαθιστά πλήρως δρώντας αυτός πλέον ως Δικαιοπάρoχος στην καθορισμένη περιοχή, που συνήθως καλύπτει όλη την επικράτεια μιας χώρας.

Σε ορισμένες περιπτώσεις παρατηρείται ο Δικαιοπάρoχος να μην είναι ο ίδιος κύριος του Συστήματος Δικαιοχρήσης, αλλά κύριος Δικαιοδόχος μιας Δικαιοχρήσης (η άδεια εκμετάλλευσης του οποίου του έχει παραχωρηθεί από τον κάτοχο «αρχικό Δικαιοπάρoχο»), να χορηγεί στη συνέχεια υπό – άδειες εκμετάλλευσης σε τρίτους, τους

απλούς Δικαιοδόχους. Η περίπτωση αυτή χαρακτηρίζεται ως «κύρια συμφωνία Δικαιόχρησης» ή Master Franchise. Η ανάπτυξη του δικτύου Δικαιόχρησης σε πολλές χώρες υλοποιείται διαμέσου της ανάθεσης σε μια συγκεκριμένη οικονομική μονάδα (κύριο Δικαιοδόχο) την υποχρέωση ανάπτυξης του δικτύου Δικαιόχρησης σε μια ορισμένη περιοχή, συνάπτοντας επιμέρους συμφωνίες Δικαιόχρησης, με τους απλούς Δικαιοδόχους. Στην περίπτωση αυτή ισχύουν οι υποχρεώσεις των συμβαλλομένων μερών στις σχέσεις Δικαιοπαρόχου – κύριου Δικαιοδόχου και κυρίου Δικαιοδόχου – απλών Δικαιοδόχων κατά αναλογία των διατάξεων στις συναλλαγές. Η κύρια συμφωνία Δικαιόχρησης διαφέρει από τη «Συμφωνία Ανάπτυξης μιας Περιοχής» (area development agreement) διότι ο Δικαιοδόχος αναλαμβάνει να ανοίξει μόνος του μια σειρά από καταστήματα του δικτύου Δικαιόχρησης σε μια ορισμένη περιοχή και για μια ορισμένη περίοδο.

3. Στην περίπτωση Ίδρυσης Κοινής Επιχείρησης (Joint Venture) δημιουργείται μια κοινή εταιρία που υπόκειται στην κοινή διοίκηση και στον κοινό έλεγχο δύο ή περισσότερων, οικονομικά ανεξάρτητων, επιχειρήσεων. Σε αυτή την περίπτωση ο Δικαιοπάροχος, που έχει τη έδρα του στη χώρα του, συμβάλλεται με μια οικονομική μονάδα που εδρεύει στη χώρα που θα αναπτυχθεί η Δικαιόχρηση και δημιουργεί την κοινή εταιρία. Η κοινή εταιρία στη συνέχεια συνάπτει με τον Δικαιοπάροχο είτε Συμφωνία Ανάπτυξης μιας Περιοχής είτε Κύρια Συμφωνία Δικαιόχρησης. Αυτή η μορφή Δικαιόχρησης ενδείκνυται συνήθως όταν ο Δικαιοπάροχος επιθυμεί να επεκταθεί με το σύστημα της Δικαιόχρησης σε χώρες των Βαλκανίων, της Ανατολικής Ευρώπης, της Άπω Ανατολής και της Νότιας Αμερικής όπου τα ήθη, έθιμα και οι εμπορικές συνήθειες απαιτούν τη συμμετοχή προσώπων με βαθιά γνώση της αντίστοιχης αγοράς, ή όταν ο Δικαιοπάροχος επιθυμεί να συμμετέχει με κάποιο ποσοστό ιδιοκτησίας στην κοινή επιχείρηση μειώνοντας παράλληλα τους κινδύνους που συνεπάγεται η συμμετοχή του και απολαμβάνοντας ένα μέρος του επιχειρηματικού κέρδους.

Η δημιουργία μιας τέτοιας Κοινής Επιχείρησης παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως είναι ο επιμερισμός του επιχειρηματικού κινδύνου, η ευκολότερη πρόσβαση σε επιδοτήσεις, η δημιουργία ενός ισχυρού οικονομικού οργανισμού με άμεση γνώση των μεταβλητών της αγοράς και ισχυρή κεφαλαιουχική διάρθρωση, η σύμπραξη με εταίρο που γνωρίζει τους νόμους, τις εμπορικές πρακτικές, τα ήθη και τα έθιμα, τη γλώσσα και γενικότερα την κουλτούρα της ξένης χώρας και η ευνοϊκότερη πιθανότητα φορολογική αντιμετώπιση. Τα σημαντικότερα μειονεκτήματα της

συγκεκριμένης μεθόδου που καθιστούν τη λειτουργία αυτής δυσχερή και ιδιαίτερα δαπανηρή είναι η αδυναμία συμψηφισμού των αυξημένων εξόδων πρώτης εγκατάστασης, κατά την χρονική πρώτη περίοδο λειτουργίας στο νέο κράτος, με τα λογιστικά δεδομένα του Δικαιοπάρoχου στη χώρα που έχει την έδρα του και η πιθανή δυσκολία να μοιραστούν μερίσματα από τα κέρδη της εταιρίας αν δεν υπάρχει ομοφωνία στο συμβούλιο των μετόχων της κοινής εταιρίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Σ. Γιαννακάκης, Νομικό Καθεστώς και Πρακτική της Σύμβασης Δικαιόχρησης στην Ελλάδα, ΔΕΕ 11/1997, έτος 3, σελ. 1055.
2. Σ. Γιαννακάκης, ο.π., σελ. 1056.
3. Α. Σ. Γεωργιάδης, Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα, 2000, σελ. 296
4. Σ. Γιαννακάκης, ο.π., σελ. 1055.
5. Α. Σ. Γεωργιάδης, Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα, 2000, σελ. 221
6. Ι. Καρπουζάκη, Νέο Κοινοτικό Δίκαιο και Franchise.
7. Α. Σ. Γεωργιάδης, Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα, 2000, σελ. 221
8. Ι. Καρπουζάκη, Νομιμότητα και Παρανομία στη Σύμβαση Franchise : Μια επισκόπηση των κυριότερων ρητρών.
9. Ι. Καρπουζάκη, Οι νέες κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
10. Ι. Καρπουζάκη, Σύμβαση Δικαιόχρησης : Ακρογωνιαίος Λίθος στις Σχέσεις Franchise.
11. Ι. Καρπουζάκη, ο.π.
12. Σ. Γιαννακάκης, ο.π., σελ. 1056.
13. Martinek, Franchising, Heidelberg, 1987, σελ. 256
14. Η. Σουφλερός, Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα, 1998, σελ. 199
15. Η. Σουφλερός, Οι συμβάσεις franchising στον Ελληνικό και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1989, σελ. 24
16. Η. Σουφλερός, ο.π., σελ. 214
17. Η. Σουφλερός, ο.π., σελ. 215
18. Δ. Κωστάκης, Franchising Νομική και Επιχειρηματική διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη, 1998, σελ. 179.
19. Ε. Α. Αργυριάδης, Α. – Α. Γεωργιάδης, Η Σύμβαση Franchising, Αντ. Ν. Σάκουλα, 1990, σελ. 140.
20. Δ. Κωστάκης, ο.π., σελ. 180.
21. Δ. Κωστάκης ο.π., σελ. 180

22. Ε. Α. Αργυριάδη, Ενθύμια, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο, Τμήμα Νομικής, τόμος Ι, Αφοί Σάκουλα (Α. Γεωργιάδης, Η Σύμβαση Franchising, σελ.149).
23. Δ. Κωστάκης, ο.π., σελ. 239
24. Θεμελή Χρυσάνθη, Η σύμβαση του Franchising, αφιέρωμα εις τον Κων. Βαβούσκο Β', 1990, σ.119
25. Α.Σ. Γεωργιάδης, ο.π., σελ. 252
26. Σ. Γιαννακάκης, ο.π., σελ. 1048 - 1049.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται στον αναγνώστη ένα γενικό πλαίσιο της ανάπτυξης των Συστημάτων Δικαιόχρησης στην Ελλάδα. Η καταγραφή του συνόλου των στοιχείων βασίζεται σε αποτελέσματα από ήδη δημοσιευμένες μελέτες και κυρίως σε δύο δημοσκοπήσεις που διεξήχθησαν το έτος 1998 και το έτος 2000 από την ICAP και την Arthur Andersen. Η συγκεκριμένη εταιρία διενήργησε έρευνα σε υφιστάμενους Δικαιοπάροχους και Δικαιοδόχους στην ελληνική αγορά Δικαιόχρησης και στη συνέχεια υλοποίησε την στατιστική επεξεργασία των στοιχείων. Οι συγκεκριμένες μελέτες δεν υλοποιήθηκαν βέβαια για τους σκοπούς αυτής της διατριβής, καλύπτουν όμως περισσότερους από τους μισούς Δικαιοπάροχους στην Ελλάδα (51%) και για το λόγο αυτό, είναι ενδεικτικές των σχετικών τάσεων και ευκαιριών της εν λόγω αγοράς και θεωρήθηκε σκόπιμο να παρουσιαστούν εκτενώς.

Αρχικά, δίνονται κάποιες γενικές πληροφορίες για την Ελληνική οικονομία που συντελούν στη δημιουργία γόνιμου κλίματος για την οικονομική ανάπτυξη της Δικαιόχρησης. Στη συνέχεια, περιγράφεται το Ελληνικό περιβάλλον Δικαιόχρησης σχετικά με θέματα όπως οι τομείς επιχειρήσεων, ο αριθμός των ενεργών Δικαιοδόχων και Δικαιοπάρων και οι διεθνείς δραστηριότητες Δικαιόχρησης. Στο επόμενο μέρος αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις Δικαιόχρησης στην Ελλάδα σε σχέση με τις πωλήσεις, την αύξηση του αριθμού και την κερδοφορία των καταστημάτων που λειτουργούν με το σύστημα Δικαιόχρησης, καθώς και αυτών που ανήκουν σε αυτόνομες εταιρείες. Επίσης εξετάζεται το ποσοστό εισαγωγής της Δικαιόχρησης στο λιανικό εμπόριο. Σημαντική αναφορά γίνεται και στην σημαντικότερη ίσως πρόσφατη εξέλιξη στον τομέα της Δικαιόχρησης στην Ελλάδα, που είναι η ίδρυση του Ελληνικού Συνδέσμου Franchise και η θέσπιση Κώδικα Δεοντολογίας της Δικαιόχρησης, που βασίζεται στον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας. Στο τελευταίο μέρος θα αναφερθούν οι μελλοντικές προοπτικές και τάσεις του θεσμού.

5.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών η Δικαιόχρηση παίζει ένα όλο και πιο σημαντικό ρόλο στην Ελλάδα. Χάριν στην ευνοϊκή γεωγραφική θέση της χώρας που θεωρείται το σταυροδρόμι της Ευρώπης με τη Μέση Ανατολή και τη Βόρειο Αφρική, η Ελλάδα είναι ένας πολύ ελκυστικός προορισμός για ξένες εταιρείες που αναζητούν την εξάπλωση των επιχειρήσεών τους στη νοτιοανατολική Ευρώπη. Ταυτόχρονα, η Ελληνική οικονομία προσφέρει πολλά μοναδικά χαρακτηριστικά που κάνουν τη μέθοδο της Δικαιόχρησης ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, συντελέστηκε μία επανάσταση στο εμπόριο λιανικής. Η Δικαιόχρηση εμφανίστηκε ως μία όλο και πιο δημοφιλής και επιτυχημένη επιχειρηματική μέθοδος, που εφαρμόζεται όχι μόνο από ξένους επενδυτές που θέλουν να μπουν στην Ελληνική αγορά, αλλά και από Έλληνες επιχειρηματίες που θέλουν να επεκτείνουν τις επιχειρήσεις τους. Αρκετές από τις Ελληνικές εταιρίες, που αναπτύσσονται με το θεσμό της Δικαιόχρησης, γνώρισαν ιδιαίτερη επιτυχία και εκτός συνόρων. Οι διεθνείς αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στην Ελληνική Δικαιόχρηση είναι περισσότερες από 130, ενώ το σύνολο των μονάδων που λειτουργούν με το σύστημα της Δικαιόχρησης είναι περίπου 3.000¹.

Αυτή η ραγδαία ανάπτυξη μπορεί να δικαιολογηθεί από το δυναμικό που συνυπάρχει μέσα στην Ελληνική αγορά. Η Ελλάδα έχει το υψηλότερο ποσοστό αυτό-απασχολούμενων ατόμων στην Ευρώπη, υπολογιζόμενο σε πάνω από 50%. Συνεπώς η ιδέα του να διοικεί κάποιος τη δική του επιχείρηση κυριαρχεί. Χαρακτηρίζεται από ένα πολυάριθμο αστικό πληθυσμό (κυρίως στις δύο μεγαλύτερες πόλεις, την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη) και μία μεσαία τάξη που συνεχώς εξαπλώνεται. Γι' αυτό το λόγο ο τομέας της Δικαιόχρησης της χώρας έχει ένα από τα υψηλότερα ετήσια ποσοστά αύξησης μέσα στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η Ελλάδα καταλαμβάνει την δεύτερη υψηλότερη θέση στην Ευρώπη σε καταστήματα λιανικής σε σχέση με τον πληθυσμό.

Από οικονομική σκοπιά, από το έτος 1995 το ετήσιο ποσοστό αύξησης του GDP* της Ελλάδας ξεπέρασε σταθερά το μέσο όρο του OECD**, ενώ το έτος 2002 αυξήθηκε με ποσοστό 3,6%, έκτο σε μέγεθος στην παγκόσμια κατάταξη. Βάσει αυτών των

* GDP: Gross Domestic Product

**OECD : Organization for Economic Co-operation & Development

στοιχείων ο ρυθμός αύξησης του GDP της Ελλάδας ξεπέρασε το μέσο όρο του ποσοστού αύξησης GDP των μεγαλύτερων οικονομιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, γεγονός που συνεπάγεται ευοίωνες οικονομικές προβλέψεις για τον Έλληνα πολίτη και τις Ελληνικές επιχειρήσεις, σε σύγκριση με τις χώρες ηγέτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (πίνακας 5.1).

Πίνακας 5.1 Ετήσιο ποσοστό αύξησης GDP το έτος 2002

	Χώρα	Ποσοστό		Χώρα	Ποσοστό
1	Νότια Κορέα	6.1%	16	Ηνωμ. Βασίλειο	1.5%
2	Σλοβακία	4.3%	17	Δανία	1.5%
3	Νέα Ζηλανδία	3.8%	18	Μεξικό	1.5%
4	Τουρκία	3.7%	19	Πολωνία	1.2%
5	Ιρλανδία	3.6%	20	Γαλλία	1.0%
6	Ελλάδα	3.6%	21	Λουξεμβούργο	0.8%
7	Αυστραλία	3.5%	22	Αυστρία	0.7%
8	Καναδάς	3.3%	23	Βέλγιο	0.7%
9	Ουγγαρία	3.1%	24	Πορτογαλία	0.4%
10	Τσεχία	2.5%	25	Ιταλία	0.3%
11	ΗΠΑ	2.3%	26	Γερμανία	0.2%
12	Νορβηγία	2.0%	27	Ολλανδία	0.1%
13	Ισπανία	1.8%	28	Ισλανδία	0.0%
14	Σουηδία	1.7%	29	Ελβετία	- 0.2%
15	Φιλανδία	1.6%	30	Ιαπωνία	- 0.7%

Πηγή: Stockholm School of Economics³

Η Ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται επίσης από τη συνύπαρξη παραδοσιακών και σύγχρονων τομέων επιχειρήσεων, κυριαρχείται από μάλλον μικρές και μικρο-μεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις, από υψηλή συγκέντρωση ελέγχου και εξουσίας στην ανώτερη διοίκηση και από έλλειψη σύγχρονων συστημάτων στήριξης εταιρικών στρατηγικών. Αυτή η τάση προς τις μικρότερες επιχειρηματικές ενότητες είναι επίσης φανερή από τα αποτελέσματα μιας έρευνας της ICAP⁴, σύμφωνα με την οποία μόνο το 12% των κατασκευαστικών εταιρειών απασχολούσε πάνω από 100 εργαζόμενους.

Ένα άλλο σημείο που χαρακτηρίζει την Ελλάδα ως ιδανική χώρα για την ανάπτυξη της ιδέας του Δικαιόχρησης είναι ο πληθυσμός της χώρας, ο οποίος διπλασιάζεται κατά τη

διάρκεια των καλοκαιρινών μηνών, λόγω των εισερχόμενων τουριστών. Επιπλέον, μετά την καθιέρωση της Ευρωπαϊκής Νομισματικής Ένωσης, η Ελλάδα υιοθέτησε το Ευρώ (€) ως το επίσημο νόμισμά της, και κληρονόμησε τα συνεπαγόμενα οφέλη ενός ισχυρού νομίσματος και της ελεύθερης διακίνησης κεφαλαίων. Ένα σημαντικό επίσης κίνητρο για την παρουσία κορυφαίων διεθνών αλυσίδων Δικαιόχρησης στην Ελλάδα είναι τα μεγάλα αθλητικά γεγονότα που θα διεξαχθούν στη χώρα μας σύντομα. Η Αθήνα θα φιλοξενήσει τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004 και είναι βασική υποψήφια για το Ευρωπαϊκό Πρωτάθλημα Ποδοσφαίρου (UEFA) “Euro 2008”.

Το σύνολο των παραπάνω δεδομένων αποδεικνύει ότι η Ελληνική αγορά προσφέρει ευκαιρίες για Δικαιόχρηση και έχει τη δυνατότητα ανάπτυξης της βιομηχανίας Δικαιόχρησης. Σήμερα η χώρα αποτελείται από περισσότερες από 480 Ελληνικές και ξένες αλυσίδες Δικαιόχρησης, από τις οποίες οι 250 αλυσίδες έχουν τουλάχιστον 3 καταστήματα⁵.

Σε μια προσπάθεια να αναπτυχθεί η ιδέα της Δικαιόχρησης στην Ελλάδα, καθώς και στοχεύοντας σε οφέλη μελλοντικών επενδυτών και Δικαιοπάροχων, η διοργανώτρια εταιρεία εκθέσεων ΚΕΜ οργανώνει ετησίως τη Διεθνή Έκθεση Franchise. Η προηγούμενη Διεθνής Έκθεση Franchise της ΚΕΜ, του 2002, που έγινε στο Εκθεσιακό Κέντρο Αθηνών, προσέλκυσε πάνω από 18.000 επισκέπτες, κατά τη διάρκεια των 4 ημερών που λειτούργησε, και είχε πάνω από 165 εκθέτες Δικαιοπάροχους, οι 65 από τους οποίους ήταν από διεθνείς αλυσίδες⁶.

5.3 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο όρος «Δικαιόχρηση» που αποδίδει στα Ελληνικά τον όρο Franchising, εισήχθη από τον Καθηγητή Ζευγαρίδη το έτος 1972. Το πρώτο σύστημα Δικαιόχρησης πραγματοποιήθηκε από την Ελληνική εταιρία Goody's το 1976. Συνεπώς είναι ένας αρκετά νέος για τη χώρα μας οικονομικός θεσμός. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 μέχρι το 1991 οι εξελίξεις στο περιβάλλον της Δικαιόχρησης ήταν περιορισμένες. Από το 1991, που ξεκίνησε η δυναμική εξέλιξη της Δικαιόχρησης, έως σήμερα τα ελληνικά συστήματα Δικαιόχρησης εξελίχθηκαν με την υιοθέτηση των διεθνών αρχών τόσο στην εσωτερική οργάνωση όσο και στην μεθοδολογία ανάπτυξης αυτών. Τα πρώτα ξένα συστήματα που εμφανίστηκαν στην ελληνική αγορά με την μορφή της Κύριας Συμφωνίας Δικαιόχρησης (Master Franchising) ήταν στους τομείς ένδυσης, γρήγορης εστίασης, ενοικίασεως αυτοκινήτων και καλλυντικών.

Οι κλάδοι στους οποίους αναπτύσσονται οι Ελληνικές επιχειρήσεις με τη μέθοδο της Δικαιόχρησης είναι οι ακόλουθοι:

- **Εστίασης** (Εστιατόρια, Αλυσίδες πρόχειρου φαγητού, Πιτσαρίες, Παγωτό, Μπυραρίες, Θεματικά Καφεστιατόρια)
- **Καταστήματα Τροφίμων** (Καφές, Φούρνοι, Sandwich - take away, Σούπερ Μάρκετ, Ζαχαροπλαστεία – Ζαχαρώδη)
- **Ένδυσης & Υπόδησης** (Ανδρικά, Αθλητικά Είδη, Unisex, Γυναικεία, Τσάντες – Δερμάτινα, Υπόδηση, Υφάσματα, Παιδικά, Εσώρουχα – Εγκυμοσύνη, Κάλτσες)
- **Οικιακός εξοπλισμός** (Επιπλα Κουζίνας, Έπιπλα, Μοκέτες - Χαλιά, Στρώματα – Κρεβάτια, Υφάσματα Επιπλώσεων, Είδη Σπιτιού – Δώρα, Θέρμανση – Ψύξη – Κλιματισμός, Ηλεκτρικά Είδη)
- **Λοιπά καταστήματα λιανικής** (Αφίσες – Κάρτες – Δώρα, Βιβλία – Εκδόσεις – Χαρτικά, Κοσμήματα, Είδη Αυτοκινήτου, Διάφορα, Αγροτικά Προϊόντα, Φυτά, Παιχνίδια, Οπτικά)
- **Προσωπικής φροντίδας & Αναψυχής** (Αρώματα, Διατροφολογικά και Διαιτητικά Κέντρα, Σαλόνια ομορφιάς, Καλλυντικά, Κομμωτήρια, Σχολές Χορού, Ξενοδοχεία, Γυμναστήρια, Ξενοδοχειακές Υπηρεσίες, Αστρολογικές Προβλέψεις, Ηλεκτρονικά παιχνίδια)
- **Business Services/ Λοιπές Υπηρεσίες** (Τεχνική Βοήθεια-Εξυπηρέτηση, Σέρβις, Υπηρεσίες Καθαρισμού, Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, Ταχυδρομικές Υπηρεσίες, Τηλεπικοινωνίες, Ηλεκτρονικά – Αξεσουάρ – Multimedia)
- **Εκπαίδευσης** (Ξένες Γλώσσες, Μουσική Παιδεία, Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές)

Μεταξύ αυτών οι πιο δημοφιλείς σε αριθμό εμπλεκόμενων εταιριών κατηγορίες είναι οι χώροι της εστίασης και των λοιπών καταστημάτων λιανικής. Παρ' όλα αυτά

τελευταία διακρίνεται υψηλός ρυθμός ανάπτυξης στους κλάδους της εκπαίδευσης, των παροχών υπηρεσιών και της προσωπικής φροντίδας και αναψυχής. Επιπλέον, επιχειρηματικές ευκαιρίες εντοπίζονται στους τομείς της ψυχαγωγίας, του τουρισμού και της εκπαίδευσης, όπως επίσης και στους τομείς των τηλεπικοινωνιών, ηλεκτρικών συσκευών, αγροτικών προμηθειών, ανταλλακτικών αυτοκινήτων και παροχών υπηρεσιών.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατάσταση ως προς τον αριθμό των Δικαιοπάροχων από το 1995 έως τον Ιούλιο του 1998, όποτε πραγματοποιήθηκε η πρώτη έρευνα από την ICAP/Arthur Andersen και ο αντίστοιχος αριθμός Δικαιοπάροχων το 2001, όποτε πραγματοποιήθηκε η δεύτερη αντίστοιχη έρευνα από την ίδια εταιρεία.

Πίνακας 5.2 Ενεργοί Δικαιοπάροχοι ανά κατηγορία

Κατηγορία Franchise	1995	1996	1997	1998	2001
Εστίαση	11	14	18	20	16
Καταστήματα Τροφίμων	11	13	13	16	26
Ένδυσης & Υπόδησης	10	10	12	13	42
Οικιακός εξοπλισμός	4	5	6	6	43
Άλλα καταστήματα λιανικής	11	13	20	21	52
Προσωπική φροντίδα & Αναψυχή	2	3	5	5	22
Παροχή Υπηρεσιών / Λοιπές Υπηρεσίες	2	4	5	5	16
Εκπαίδευσης	3	4	5	9	13
Σύνολο	54	66	84	95	230
Ρυθμός Ανάπτυξης		22.2%	27.2%	13.1%	142%

Πηγή: ICAP/ Arthur Andersen, (1999 / 2001)⁹

Το χαρακτηριστικό της ελληνικής αγοράς είναι ότι το 73.7% είναι Έλληνες Δικαιοπάροχοι και μόνο το 26.3% προέρχονται από το διεθνές περιβάλλον, συνήθως με τη μορφή της Κύριας Συμφωνίας Δικαιόχρησης. Από τα ξένα Συστήματα Δικαιόχρησης, το 56% προέρχεται από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Από τους εγχώριους Δικαιοπάροχους, το 21% επεκτείνονται διεθνώς, κυρίως στις αγορές της Κύπρου, της Βουλγαρίας και των Μεσογειακών χωρών της Ευρώπης. Επιπλέον, οι περισσότερες από τις υπόλοιπες Ελληνικές επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με τη Δικαιόχρηση σχεδιάζουν να επεκταθούν στις ξένες αγορές.

Πίνακας 5.3 Διεθνής δραστηριότητα των Ελλήνων Δικαιοπάροχων

Χώρα	Αριθμός Καταστημάτων
Κύπρος	44
Βουλγαρία	6
Νότια Αφρική	5
Αλβανία	1
Γερμανία	1
U.S.A.	1
Ρουμανία	1
Σύνολο	59

Πηγή: ICAP/ Arthur Andersen, (1999)¹⁰

Στα μέσα του 1998 ο συνολικός αριθμός των μονάδων που λειτουργούσαν στα συστήματα Δικαιόχρησης ήταν 1942, εκ των οποίων ποσοστό 83,8% ανήκουν σε Δικαιοδόχους του συστήματος Δικαιόχρησης. Σε όρους Δικαιοδόχων, οι πιο δημοφιλείς κατηγορίες είναι η κατηγορία των εμπορικών καταστημάτων λιανικής με ποσοστό 26.3% και της εστίασης με ποσοστό 22.2%. Παρατηρώντας τη διαχρονική εξέλιξη των συγκεκριμένων χώρων διαπιστώνεται ότι το έτος 1995 η εστίαση ήταν η πιο δημοφιλής κατηγορία, η οποία βρέθηκε στη δεύτερη θέση αφού πρώτη σε βαθμό προτίμησης ανήλθαν τα γενικά καταστήματα λιανικής. Ο ρυθμός αύξησης των Δικαιοδόχων ανέρχεται σε ποσοστό 34.2% το 1996, 44.7% το 1997 και 30.9% μέχρι τα μέσα του 1998.

Πίνακας 5.4 Ενεργοί Δικαιοδόχοι ανά κατηγορία 1

Κατηγορία Δικαιόχρησης	1995	1996	1997	1998
Εστίαση	190	236	288	361
Καταστήματα Τροφίμων	117	144	191	239
Ένδυσης & Υπόδησης	119	148	172	196
Οικιακός εξοπλισμός	45	60	165	240
Λοιπά καταστήματα λιανικής	146	212	330	428
Προσωπική φροντίδα & Αναψυχή	11	22	38	58
Παροχή Υπηρεσιών / Λοιπές Υπηρεσίες	5	12	19	32
Εκπαίδευσης	7	25	40	73
Σύνολο	640	859	1243	1627
Ρυθμός Ανάπτυξης		34.2%	44.7%	30.9%

Πηγή: ICAP/ Arthur Andersen, (1999)¹¹

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα για τη γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων, το συμπέρασμα είναι ότι η περιοχή της Αττικής συγκεντρώνει ποσοστό ίσο με 52.2%,σε σύνολο καταστημάτων σε ολόκληρη τη χώρα. Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι εύλογα λόγω του μεγάλου βαθμού πληθυσμιακής συγκέντρωσης στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής και την έντονη εμπορική δραστηριότητα που έχει δημιουργηθεί.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι η Θεσσαλονίκη κατέχει μερίδιο 10% στο σύνολο των καταστημάτων σε ολόκληρη τη χώρα και αναπτύσσεται με ρυθμό.

Πίνακας 5.5 Γεωγραφική Κατανομή Καταστημάτων

Γεωγραφικό Διαμέρισμα	% επί του συνολικού αριθμού Καταστημάτων
Αττική	52.2
Λοιπή Στερεά Ελλάδα	3.6
Θεσσαλονίκη	10.0
Λοιπή Μακεδονία	8.7
Θράκη	2.1
Ήπειρος	2.2
Θεσσαλία	3.9
Πελοπόννησος	7.8
Κρήτη	3.3
Λοιπή Νησιωτική Ελλάδα	6.2
Σύνολο	100

Πηγή: ICAP/ Arthur Andersen, (1999)¹²

Συμπερασματικά, η Δικαιόχρηση ως επιχειρηματική μέθοδος καταλαμβάνει ένα σημαντικό μέγεθος στην Ελληνική οικονομία. Προκειμένου να προσεγγίσουμε τη μελλοντική της ανάπτυξη είναι χρήσιμο να μελετήσουμε τα διαθέσιμα ιστορικά αναφορικά με την ανάπτυξη του θεσμού.

5.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η Δικαιόχρηση θεωρείται ένα σχετικά πρόσφατο επιχειρηματικό φαινόμενο στην Ελλάδα. Αν και έκανε την πρώτη της εμφάνιση στα μέσα της δεκαετίας του 1970, το σύστημα αυτό ουσιαστικά ξεκίνησε μόλις το 1990. Αυτό είναι προφανές από το γεγονός ότι το 84% των ενεργών Δικαιοπάροχων ξεκίνησαν τις επιχειρήσεις τους μετά το 1991, ενώ μόλις το 7,4% ξεκίνησαν πριν από το 1985 (όπως φαίνεται και στον πίνακα 5.6).

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει την ποσοτική αύξηση των Δικαιοπάροχων των Συστημάτων Δικαιόχρησης έως τον Ιούλιο του 1998.

Πίνακας 5.6 Ανάπτυξη των Δικαιοπάροχων

	Πριν το 1985	1986 – 1990	1991 – 1995	1996 – 1998
Αριθμός Δικαιοπάροχων που έκαναν έναρξη λειτουργίας στο έτος βάση προς το συνολικό αριθμό Δικαιοπάροχων	7.4%	8.5%	41.5%	42.6%

Πηγή: ICAP/ Arthur Andersen, (1999)¹³

Η πολύ μεγάλη ανάπτυξη των Δικαιοπάροχων του συστήματος Δικαιόχρησης την τελευταία δεκαετία αποδίδεται κυρίως σε διάφορους παράγοντες, που έχουν αναλυθεί σε προηγούμενο μέρος του κεφαλαίου. Συμπληρωματικά αναφέρεται ως βασικός παράγοντας ανάπτυξης ο εντεινόμενος ανταγωνισμός που οδήγησε πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στην επέκτασή τους με πιο οργανωμένο τρόπο για να συναγωνιστούν τις διεθνείς αλυσίδες. Επιπλέον, αυτές οι επιχειρήσεις προτιμούν τις λειτουργίες Δικαιόχρησης, λόγω της μειωμένης τους αγοραστικής δύναμης (σε σχέση με τη δύναμη των μεγάλων αλυσίδων) προκειμένου να επιτύχουν αντίστοιχα επίπεδα οικονομιών κλίμακας και να αποκτήσουν σημαίνουσα θέση στις προμηθευτικές αλυσίδες αξιών.

Σύμφωνα με την έρευνα της ICAP/ Arthur Andersen στα μέσα του 1998 ο συνολικός αριθμός των μονάδων που λειτουργούσαν κάτω από το Σύστημα Δικαιόχρησης ήταν 1942. Παρουσιάζεται δε ότι η βασική μέθοδος ανάπτυξης των Δικαιοπάροχων ήταν διαμέσου της σύναψης συμβάσεων με νέους ή ήδη υφιστάμενους Δικαιοδόχους, αντί της δημιουργίας ιδιόκτητων μονάδων. Από τα 1942 καταστήματα που λειτουργούν με το θεσμό της Δικαιόχρησης, 1627 (83.8%) ήταν Δικαιοδόχοι. Ο συνολικός αριθμός των καταστημάτων των δικτύων Δικαιόχρησης αυξήθηκε σημαντικά τα τελευταία έτη. Είναι χαρακτηριστικός ο ρυθμός ανάπτυξης νέων καταστημάτων το έτος 1997 που ανήλθε στο 39% ενώ μέχρι τα μέσα του 1998 το αντίστοιχο ποσοστό ανήλθε στο 28% (πίνακα 4.7). Σήμερα οι αλυσίδες Δικαιόχρησης αυξάνονται με ποσοστό 27% ετησίως και επιπλέον νέες εταιρείες Δικαιόχρησης εισέρχονται στην ελληνική αγορά σε ποσοστό 30%.

Πίνακας 5.7 Ανάπτυξη του Συστήματος Δικαιόχρησης

	1995	1996	1997	1998
Ιδιόκτητα Καταστήματα	174	234 34.5%	277 18.4%	315 13.7%
Καταστήματα Δικαιοδόχων	640	859 34.2%	1243 44.7%	1627 30.9%
Σύνολο Καταστημάτων	814	1093 34.3%	1520 39.1%	1942 27.8%

Πηγή: ICAP/ Arthur Andersen, (1999)¹⁵

Την ίδια περίοδο ο όγκος πωλήσεων ακολουθεί ανοδική τάση τόσο για τα ιδιόκτητα καταστήματα όσο και για τα καταστήματα που ανήκουν σε Δικαιοδόχους. Ο μέσος ρυθμός αύξησης του όγκου των πωλήσεων το 1997 ήταν 35%. Αν και ο ρυθμός

ανάπτυξης των Δικαιοδόχων των Συστημάτων Δικαιόχρησης ήταν σχεδόν τριπλάσιος σε σύγκριση με τα ιδιόκτητα καταστήματα, ο όγκος των πωλήσεων των ιδιόκτητων καταστημάτων αυξήθηκε περισσότερο από τον αντίστοιχο των Δικαιοδόχων (πίνακας 5.8). Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί από τη σύντομη ανάπτυξη που έχει η Δικαιόχρηση στην Ελλάδα, με αποτέλεσμα οι περισσότερες νεοσύστατες μονάδες, με παραχώρηση από τον Δικαιοπάροχο στον Δικαιodόχο του δικαιώματος εκμετάλλευσης της Δικαιόχρησης, να μην έχουν αγγίξει τα πλήρη όρια της δυναμικότητας πωλήσεων, σε αντίθεση με τις ιδιόκτητες μονάδες.

Πίνακας 5.8 Ρυθμός Ανάπτυξης των Πωλήσεων στα Συστήματα Δικαιόχρησης

	1996/1995	1997/1996
Ιδιόκτητα Καταστήματα	20.8%	35.7%
Καταστήματα Δικαιοδόχων	25.3%	34.4%
Σύνολο Καταστημάτων	24.1%	34.7%

Πηγή: ICAP/ Arthur Andersen, (1999)¹⁶

Ειδικότερα, ο μέσος όρος πωλήσεων που αντιστοιχεί σε κάθε Δικαιοδόχο το έτος 1997 ανήλθε στο ποσό των 350 χιλιάδων Ευρώ, ενώ για τα ιδιόκτητα καταστήματα του Δικαιοπάροχου το αντίστοιχο ποσό ανήλθε στα 488 χιλιάδες Ευρώ (πίνακας 4.9). Πρέπει να σημειωθεί ότι η διαφορά του μέσου όρου πωλήσεων μεταξύ των ιδιόκτητων καταστημάτων και των καταστημάτων που ανήκουν στους Δικαιοδόχους δεν σημαίνει ότι υπάρχει γενική πτώση στις πωλήσεις των τελευταίων. Αντίθετα είναι αποτέλεσμα της επίδρασης πολλών νέων μονάδων Δικαιόχρησης που έκαναν έναρξη λειτουργίας τα τελευταία έτη και είχαν ως αποτέλεσμα την μείωση των πωλήσεων ανά μονάδα Δικαιοδόχου. Ο κλάδος που επέδειξε τη μεγαλύτερη αύξηση στις πωλήσεις είναι αυτός της εστίασης, κυρίως λόγω της παρουσίας όχι μόνο διεθνών επιτυχημένων αλυσίδων στο Ελληνικό περιβάλλον, αλλά και ορισμένων Ελληνικών αλυσίδων που έχουν αποκτήσει μεγάλα μερίδια στην Ελληνική αγορά. Αυτό είναι απόρροια αφενός της δημιουργίας επιτυχημένου μίγματος μάρκετινγκ και αφετέρου της ωρίμανσης και του έντονου ανταγωνισμού στον κλάδο της εστίασης.

Πίνακας 5.9 Μέσος Όγκος Πωλήσεων στα Συστήματα Δικαιόχρησης (Σε χιλ. €)

	1995	1996	1997
Ιδιόκτητα Καταστήματα	554	444	488
Καταστήματα Δικαιοδόχων	443	399	350
Σύνολο Καταστημάτων	468	410	377

Πηγή: ICAP/ Arthur Andersen, (1999)¹⁷

Αναφορικά με τα καταστήματα των Δικαιοδόχων, πρέπει να σημειωθεί ότι ένας σημαντικός και συνεχώς αυξανόμενος αριθμός λειτουργεί με συνθήκες κερδοφορίας (πίνακα 5.10). Αυτό αποτελεί μια ουσιαστική ένδειξη του βαθμού ωρίμανσης των συστημάτων Δικαιοχρήσης, καθώς επίσης και των ευοίωνων μελλοντικών προοπτικών.

Πίνακας 5.10 Ποσοστό Κερδοφορίας Δικαιοδόχων

	1995	1996	1997
Αριθμός Κερδοφόρων Καταστημάτων	422	569	837
Καταστήματα Δικαιοδόχων	640	859	1243
Ποσοστό Κερδοφορίας	65,9%	66,2%	67,3%

Πηγή: ICAP/ Arthur Andersen, (1999)¹⁸

Αν και η ανάπτυξη της Δικαιοχρήσης στην Ελλάδα είναι εμφανής, ωστόσο ο αριθμός των καταστημάτων που ανήκουν στα Συστήματα Δικαιοχρήσης είναι σχετικά μικρός σε σύγκριση με το συνολικό αριθμό των καταστημάτων λιανικής, που έχουν αναπτυχθεί με νέες και παραδοσιακές μεθόδους. Ως αποτέλεσμα αυτού, οι επιχειρήσεις Δικαιοχρήσης αποτελούν μόνο το 2% των καταστημάτων λιανικής, με εξαίρεση τον κλάδο της εστίασης, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, που διανύει σημαντική ανοδική πορεία και ήδη καταλαμβάνει μερίδιο 5% στο σύνολο των εστιατορίων και καταστήματα ταχείας εστίασης. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται αναλυτικά ο βαθμός διείσδυσης των καταστημάτων Δικαιοχρήσης στο Λιανικό εμπόριο.

Πίνακας 5.11 Βαθμός διείσδυσης των καταστημάτων Δικαιοχρήσης

Κατηγορία Επαγγέλματος	Αριθμός Δικαιοδόχων & Ιδιοκτητών Καταστημάτων	Αριθμός Καταστημάτων Λιανικής	Βαθμός Διείσδυσης
Εστίαση	435	22567	1.9%
Καταστήματα Τροφίμων	295	5848	5.0%
Ένδυσης & Υπόδησης	263	19737	1.3%
Οικιακός εξοπλισμός	256	13539	1.9%
Λοιπά καταστήματα λιανικής	505	21194	2.4%
Προσωπική φροντίδα & Αναψυχή	64	9682	0.7%
Παροχή Υπηρεσιών / Λοιπές Υπηρεσίες	38	2195	1.7%
Μερικό Σύνολο	1856	94762	2%
Εκπαίδευση	86	-	-
Σύνολο	1942	-	-

Πηγή: ICAP/ Arthur Andersen, (1999)¹⁹

Στη συνέχεια, ακολουθεί η παρουσίαση ενός μείζονος σημασίας παράγοντα στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος και των συνθηκών για την ανάπτυξη της Δικαιοχρήσης στο Ελληνικό περιβάλλον, του Συνδέσμου Franchising Ελλάδας.

5.5 Ο ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ FRANCHISING ΕΛΛΑΔΑΣ

Ο Σύνδεσμος Franchising Ελλάδος ιδρύθηκε το 1996 αλλά έκανε την έναρξη των δραστηριοτήτων του το 1998 έπειτα από τη μετατροπή της νομικής του μορφής σε οργανισμό. Στην αρχική περίοδο έναρξης των δραστηριοτήτων του, ένας αριθμός Ελλήνων επιχειρηματιών και διευθυνόντων στελεχών πολυεθνικών και εθνικών επιχειρήσεων, που ήταν γνώστες του μακροοικονομικού και μικροοικονομικού Ελληνικού περιβάλλοντος, συνειδητοποίησαν τη δυνατότητα ανάπτυξης της Δικαιόχρησης στην Ελλάδα. Ως αποτέλεσμα ίδρυσαν τον Ελληνικό Σύνδεσμο Franchising με σκοπό την αντιπροσώπευση και προώθηση των συμφερόντων των μελών του.

Στις μέρες μας ο σύνδεσμος αριθμεί πάνω από 50 μέλη και καλύπτει με την τεχνογνωσία του μεγάλο εύρος των υφισταμένων βιομηχανικών κλάδων. Τα μέλη του συνδέσμου διακρίνονται σε τακτικά μέλη με πλήρη δικαιώματα, που περιλαμβάνουν κυρίως τους Δικαιοπάροχους, και συνδεδεμένα μέλη, όπως οι δικηγόροι, οι σύμβουλοι επιχειρήσεων, επιχειρήσεις έρευνας αγοράς και τραπεζικοί οργανισμοί²⁰. Το διοικητικό συμβούλιο του Συνδέσμου Franchising στην Ελλάδα αποτελείται από έντεκα μέλη που είναι αρμόδια για τις δραστηριότητες του συνδέσμου και έχουν ευθύνες που απορρέουν από αυτές. Από τα έντεκα μέλη του διοικητικού συμβουλίου τα εννέα εκλέγονται από τα μέλη με πλήρη δικαιώματα και έχουν το δικαίωμα ψήφου, ενώ τα υπόλοιπα δύο εκλέγονται από τα συνεργαζόμενα μέλη και δεν έχουν δικαίωμα ψήφου.

Ο Σύνδεσμος Franchising Ελλάδος είναι νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και έχει ως κύριους σκοπούς ίδρυσης του τους ακόλουθους:

- A. Να υποστηρίξει την ανάπτυξη της Δικαιόχρησης στην Ελλάδα, να συνεισφέρει ενεργά στην ανάπτυξη των πιο αποτελεσματικών πρακτικών της Δικαιόχρησης και να προβάλλει την υιοθέτηση αυτών από όλων εκείνων που έχουν διασυνδεθεί με αυτό.
- B. Να προβάλλει, να προστατεύει και να προωθεί τα συμφέροντα των Δικαιοπαρόχων και των Κυρίων Δικαιοδόχων.

Γ. Να βοηθήσει και να προάγει τις διαδικασίες επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των μερών που δραστηριοποιούνται ή ενδιαφέρονται να εισέλθουν στον χώρο της Δικαιόχρησης.

Δ. Να υιοθετήσει τον Κώδικα Δεοντολογίας της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Δικαιόχρησης με όσες προσθήκες θεωρεί αναγκαίες και να προβάλλει και εξασφαλίσει τη συμμόρφωση των μελών στις επιταγές του.

Ε. Να επεξεργάζεται και να ασχολείται με κάθε ερώτημα, θέμα και πρόβλημα σχετικό με τη Δικαιόχρηση ή που συνδέεται με επιχειρήσεις Δικαιόχρησης ή που τις αφορά, να συμβουλεύει και να φροντίζει ώστε να αποδέχονται οι επιχειρήσεις τις συμβουλές και αποφάσεις του.

ΣΤ. Να προβάλλει και να ενισχύει την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού στα Συστήματα Δικαιόχρησης που αναπτύσσουν τα μέλη του συνδέσμου.

Ζ. Να πληροφορεί και να εκπαιδεύει σε όλα τα θέματα που έχουν σχέση με τη Δικαιόχρηση.

Η. Να επιδιώκει και να εξασφαλίζει την κοινή δράση από πλευράς Δικαιοπάροχου στο πλαίσιο προώθησης των κοινών τους συμφερόντων.

Θ. Να προβάλλει και να προωθεί επιχειρηματικές πρακτικές και δραστηριότητες που είναι πιθανόν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την οικονομική αποδοτικότητα επιχείρησης.

Ο Σύνδεσμος Franchising Ελλάδος είναι επίσημο μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης Franchising (European Franchise Federation). Επίσης έχει ενταχθεί στο Παγκόσμιο Συμβούλιο Franchising (World Franchise Council) και στο Διεθνή Σύνδεσμο Franchising (International Franchise Association) που εδρεύει στην Washington D.C. των Ηνωμένων Πολιτειών.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση Franchise, (EFF), συστάθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 1972, με μέλη τους εθνικούς συνδέσμους franchise ή ομοσπονδίες συσταθείσες στην Ευρώπη. Η EFF δέχεται επίσης συνδεδεμένα μέλη, όπως π.χ. μη Ευρωπαϊκούς οργανισμούς ή ομοσπονδίες franchise και άλλους επαγγελματίες που ενδιαφέρονται ή έχουν σχέση με

το franchising. Οι βασικοί σκοποί της EFF είναι η συνεχής, αμερόληπτη και επιστημονική μελέτη της Δικαιόχρησης από κάθε πλευρά, ο συντονισμός των δραστηριοτήτων των μελών της, η προαγωγή γενικά της βιομηχανίας Δικαιόχρησης και των συμφερόντων των μελών της ειδικότερα. Μέσω της Επιτροπής Διαιτησίας Franchise που έχει ιδρύσει η EFF τα συμβαλλόμενα μέρη στις συμβάσεις Δικαιόχρησης μπορούν να υποβάλλουν τις διαφορές τους προς γνωμοδότηση.

Το 1992 δημιουργήθηκε ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Δεοντολογίας για τη Δικαιόχρηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση Franchising (European Franchise Federation) προκειμένου να καλύψει το νομοθετικό κενό στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης.

Το μοναδικό – μη κανονιστικού χαρακτήρα – κείμενο που αντιμετωπίζει τα σχετικά ζητήματα είναι ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Δεοντολογίας για τη Δικαιόχρηση, ο οποίος εκπονήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία και υιοθετήθηκε από τον Ελληνικό Σύνδεσμο Δικαιόχρησης. Ο Κώδικας Δεοντολογίας, μολοντί δεν έχει νομικά δεσμευτικό χαρακτήρα, έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς αποτελεί χρήσιμο οδηγό στην αντιμετώπιση των ζητημάτων που ανακύπτουν.

Ο Κώδικας αυτός Δεοντολογίας θεωρείται ότι είναι ένα πρακτικό σύνολο στοιχειωδών διατάξεων καλής συμπεριφοράς για τους με οποιοδήποτε τρόπο ασχολούμενους με τη Δικαιόχρηση. Δεν αντικαθιστά βέβαια σχετικούς εθνικούς ή κοινοτικούς νόμους.¹⁸ Η διεθνής δικαστηριακή πρακτική, σε σχέση με την αντιμετώπιση της παθολογίας στις σχέσεις μεταξύ Δικαιοπάροχου και Δικαιοδόχου, έχει αναδείξει ως ένα από τα σημαντικότερα σημεία τριβής την έλλειψη πλήρους και ειλικρινούς πληροφόρησης του Δικαιοδόχου πριν από την υπογραφή της σύμβασης Δικαιόχρησης και των υπολοίπων δεσμευτικών εγγράφων.¹⁹

Η εγγραφή και η συμμετοχή των Ευρωπαϊκών συνδέσμων ή ομοσπονδιών στην EFF έχει ως άμεσο αποτέλεσμα την αποδοχή του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας και την ανάληψη της υποχρέωσης να μην τον καταστρατηγούν με οποιοδήποτε τρόπο. Αναγνωρίζεται, εν τούτοις, ότι εθνικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες μπορεί να καθιστούν απαραίτητους άλλους όρους ή διατάξεις και υπό την προϋπόθεση ότι αυτές δεν είναι αντίθετες ή δεν απομακρύνονται από τον Κώδικα και επισυνάπτονται σ' αυτόν με χωριστό έγγραφο, η σχετική έγκριση της EFF δεν θα καθυστερεί τη Δικαιόχρηση.²⁰

Θεωρήθηκε σκόπιμο ν' αναφερθούμε στα κυριότερα σημεία του Κώδικα:

- Ο Δικαιοπάροχος υποχρεούται σε παράδοση αντίγραφου του Κώδικα Δεοντολογίας στους υποψήφιους Δικαιοδόχους.
- Ο Δικαιοπάροχος υποχρεούται σε αναλυτική παρουσίαση της οικονομικής κατάστασης της εταιρίας του και των ουσιωδών θεμάτων που πρέπει να γνωρίζει ο Δικαιοδόχος.
- Ο Δικαιοπάροχος πρέπει να παραδίδει έναν πλήρη κατάλογο του Δικτύου Δικαιόχρησης και των στοιχείων των Δικαιοδόχων.
- Ο Δικαιοπάροχος πρέπει να παρουσιάσει αναλυτικά την εταιρία του, τα στελέχη του και τις διαδικασίες που ακολουθεί στις δραστηριότητες του μάρκετινγκ και των πωλήσεων, χρηματοοικονομικών και λογιστικής παρακολούθησης, δικτύου διανομής και τιμολογιακής πολιτικής.
- Ο Δικαιοπάροχος πρέπει να κάνει πλήρη παρουσίαση των όρων συνεργασίας και να παραδώσει ένα αντίγραφο της σύμβασης Δικαιόχρησης στο Δικαιοδόχο.
- Ο Δικαιοπάροχος πρέπει να παρουσιάσει τις αξιολογήσεις των Χρηματοπιστωτικών Οργανισμών για το Σύστημα Δικαιόχρησης.
- Ο Δικαιοπάροχος πρέπει να παρουσιάσει τις οικονομικές προβλέψεις και τα εναλλακτικά σενάρια – αποτελέσματα ως προς τη μελλοντική εξέλιξη του Συστήματος Δικαιόχρησης.
- Ο Δικαιοδόχος φέρει ανάλογο ποσοστό επιχειρηματικού κινδύνου αφού έχει δοθεί προηγουμένως όλη η αναγκαία πληροφόρηση από το Δικαιοπάροχο. Σε αυτή την περίπτωση δεν μπορεί να αναγνωρισθεί δικαίωμα αποζημίωσης στο Δικαιοδόχο.²¹

Βασίζομενος στην Ευρωπαϊκή Ένωση Franchise, ο βασικός ρόλος του Συνδέσμου Franchising Ελλάδος είναι η παροχή πληροφοριών και αν γίνεται μέσα από μία σειρά ενεργειών, όπως η ετήσια έκθεση του Franchising, εισαγωγικά σεμινάρια σε υποψήφιους Δικαιοπάροχους και Δικαιοδόχους και διεθνή σεμινάρια. Ο σύνδεσμος λειτουργεί επιπλέον συμβουλευτικά για πολλά θέματα που αφορούν το Ελληνικό

οικονομικό περιβάλλον και είναι σε διαρκή επαφή με επιτροπές της Ευρωπαϊκής Ένωσης προκειμένου να εξασφαλίσει διεθνή ευοίωνη θεσμική προοπτική για τους δραστηριοποιημένους στο χώρο της Δικαιόχρησης.

Η ραγδαία ανάπτυξη της Δικαιόχρησης στην Ελληνική Επικράτεια είχε ως αποτέλεσμα ο Σύνδεσμος Franchising Ελλάδος να θεωρήσει αναγκαία τη θέσπιση ενός Κώδικα Δεοντολογίας για τον χώρο της Δικαιόχρησης. Η επιτροπή του Κώδικα Δεοντολογίας κατάρτισε τον εν λόγω κώδικα με τη συμβολή όλων των μελών του συνδέσμου²²:

Ο Κώδικας Δεοντολογίας περιέχει τα εξής :

A. Ορίζει τη Δικαιόχρηση.

B. Θέτει τις αρχές συνεργασίας των μερών.

Γ. Ενημερώνει για τις αμοιβαίες δεσμεύσεις των μερών, αλλά και για τα στοιχεία που πρέπει να παρέχει ο Δικαιοπάροχος στους υποψήφιους Δικαιοδόχους του Συστήματος Δικαιόχρησης στο προσυμβατικό στάδιο της σχέσης τους.

Δ. Προστατεύει τα δύο συναλλασσόμενα μέρη πριν και κατά τη διάρκεια της συνεργασίας τους.

Το κείμενο του Κώδικα Δεοντολογίας βασίστηκε στα κείμενα των Κωδίκων Δεοντολογίας του Βρετανικού Συνδέσμου Δεοντολογίας και της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchise, που είναι υποχρεωτικοί στους συνδέσμους Δικαιόχρησης των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι βασικές αρχές που προβλέπονται στον Κώδικα Δεοντολογίας είναι οι εξής :

- Υποχρέωση του Δικαιοπάροχου να γνωστοποιήσει τον επιχειρηματικό χαρακτήρα και το επαγγελματικό ιστορικό του.
- Αμοιβαία γνωστοποίηση των οικονομικών στοιχείων Δικαιοδόχων και Δικαιοπάρων.
- Ο Δικαιοπάροχος πρέπει να πληροφορήσει τον υποψήφιο Δικαιοδόχο ως προς τα οικονομικά αποτελέσματα του Συστήματος και των μονάδων που

λειτουργούν, τις τεχνικές προδιαγραφές, την οργάνωση και στελέχωση της επιχείρησής του, τους βασικούς όρους συνεργασίας, την προοπτική του συστήματος και τις προβλέψεις για τις μελλοντικές πωλήσεις του σημείου πώλησης που προορίζεται για τον Δικαιοδόχο και το συνολικό κόστος επένδυσης, σε όρους αρχικής επένδυσης, κεφαλαίων κίνησης και ρευστών διαθεσίμων κατά τη διάρκεια λειτουργίας,

- Υποχρεώνει το Δικαιοπάροχο να διατηρεί ήδη μια τουλάχιστον πιλοτική μονάδα.
- Τέλος, ο Κώδικας Δεοντολογίας αξιώνει μια έντιμη συμπεριφορά στις σχέσεις των Δικαιοπαρόχων.

Η εφαρμογή του Κώδικα Δεοντολογίας είναι υποχρεωτική σε όλα τα μέλη του συνδέσμου και αποτελεί αντικείμενο ελέγχου, ως προς την εφαρμογή των αρχών του, από τη πειθαρχική επιτροπή του συνδέσμου. Η σημασία του εντοπίζεται κυρίως στην υποχρέωση του Δικαιοπάροχου να παρέχει πλήρη και ειλικρινή πληροφόρηση κατά την προ-συμβατική περίοδο προς τους πιθανούς Δικαιοδόχους. Βεβαίως πρέπει να λεχθεί ότι οι προβλεπόμενες κυρώσεις για τους παραβάτες είναι αποκλειστικά πειθαρχικής φύσεως. Σύμφωνα με τα ιδρυτικά μέλη του Συνδέσμου Franchising Ελλάδας, ο Κώδικας θα συντελέσει στη σωστή ανάπτυξη του θεσμού και την μακροχρόνια ευημερία όλων των εμπλεκομένων με το θεσμό φορέων. Βασικοί παράγοντες στην πραγματική καθιέρωση του κώδικα θα είναι το επίσημο κράτος και τα Ελληνικά δικαστήρια αφού θα αποτελεί βασικό στοιχείο για το σχηματισμό δικανικής κρίσης στα πλαίσια της δικαστικής επίλυσης ιδιωτικών διαφορών.

Σύμφωνα με την παρουσίαση που προηγήθηκε είναι σαφές ότι ο Κώδικας Δεοντολογίας αποτελεί σίγουρα ένα σταθερό σημείο αναφοράς για τη σωστή συνεργασία του Δικαιοπάροχου με τον Δικαιοδόχο, αλλά κατά τη γνώμη μας η προστασία του ίδιου του θεσμού της Δικαιόχρησης, καθώς και του Δικαιοπάροχου και του Δικαιοδόχου, και των καταναλωτών επιβάλλει τη δημιουργία συγκεκριμένων νομοθετικών ρυθμίσεων²³, όπως παρουσιάστηκε στο Κεφ. 4. Αυτό ενισχύεται από την καθημερινή εφαρμογή συστημάτων Δικαιόχρησης στην οποία εμφανίζονται πολλά προβλήματα που εκφράζονται είτε με τη δυστροπία των δικαιούχων να συμμορφωθούν με συμβατικές τους υποχρεώσεις είτε με έξοδο από το δίκτυο και εγκατάλειψη του συστήματος με τις όποιες έννομες συνέπειες για τις δύο πλευρές²⁴.

5.6 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Η Δικαιόχρηση είναι μία δημοφιλής μέθοδος ανάπτυξης επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Οι δείκτες εξέλιξης των συστημάτων Δικαιόχρησης φανερώνουν ότι η Δικαιόχρηση θα κυριαρχήσει στη βιομηχανία λιανικού εμπορίου του 21ου αιώνα. Επιπλέον, καθώς το σύστημα εξελίσσεται και οι καταναλωτές γίνονται πιο απαιτητικοί, η ζήτηση για επώνυμα, υψηλής ποιότητας και εξειδικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι πολύ πιθανόν να αυξηθεί. Η Δικαιόχρηση έχει αποδείξει σε άλλες χώρες, στις οποίες έχει εισαχθεί νωρίτερα, ότι έχει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και τη δυνατότητα να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε μία τέτοια πρόκληση.

Η εκτίμηση της ICAP/ Arthur Andersen είναι ότι ο αριθμός των καταστημάτων θα αυξάνεται ετησίως με ρυθμό που θα ξεπεράσει το 39%. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ίδιας έρευνας το 94,7% των ερωτηθέντων Δικαιοπάροχων, που έχουν σκοπό να επεκτείνουν το δίκτυό τους, θεωρεί ότι η Δικαιόχρηση είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος, ενώ μόνο το 37,9% σκοπεύει να εξαπλωθεί μέσω ιδιόκτητων καταστημάτων. Αυτό είναι ενδεικτικό της σημαίνουσας πορείας που αποκτά η Δικαιόχρηση με την πάροδο του χρόνου, καθώς ωριμάζει στην Ελληνική οικονομία.

Η δυναμική, η προσαρμοστικότητα και η επιτυχία του θεσμού της Δικαιόχρησης ως στρατηγική ανάπτυξης στην Ελληνική αγορά μπορούν να εξηγηθούν, βασιζόμενοι σε έναν αριθμό λόγων. Σημαντικός λόγος είναι ότι η πλειοψηφία των Ελληνικών επιχειρήσεων είναι μικρές και μεσαίες σε μέγεθος οικογενειακές επιχειρήσεις που δεν έχουν τα απαραίτητα εφόδια για να λειτουργήσουν αυτόνομα στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον της εποχής μας. Επίσης, αυτές οι επιχειρήσεις στερούνται της αγοραστικής δύναμης να ανταγωνιστούν τις μεγάλες οργανωμένες αλυσίδες, είτε εθνικής, είτε διεθνούς προέλευσης. Υπό αυτές τις συνθήκες, ένας όλο και αυξανόμενος αριθμός μονάδων ή μικρότερων αλυσίδων τίθενται υπό την προστασία των μεγαλύτερων οργανωμένων αλυσίδων, μέσω στρατηγικών όπως η Δικαιόχρηση.

Επιπλέον, οι Έλληνες ως καταναλωτές εκδηλώνουν μία έντονη προτίμηση για επώνυμα, ποιοτικά προϊόντα, σε προσιτές τιμές, ενώ ως επιχειρηματίες έχουν την σαφή προτίμηση να έχουν στην ιδιοκτησία τους και να διοικούν την δική τους επιχείρηση, παρά να απασχολούνται ως υπάλληλοι. Είναι χαρακτηριστικό ότι περισσότεροι από το 50% των Ελλήνων εμπλέκονται με κάποιον τρόπο σε μία οικογενειακή επιχείρηση, ενώ το ίδιο ποσοστό για άλλες Ευρωπαϊκές χώρες δεν ξεπερνά το 20%.

Είναι σίγουρο ότι οι παρούσες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες είναι ευνοϊκές για τη Δικαιόχρηση και μπορούν να δημιουργήσουν το κατάλληλο πλαίσιο για την περαιτέρω ανάπτυξη και εδραίωσή του θεσμού. Παρόλα αυτά, δεν πρέπει να θεωρηθεί δεδομένη η επιτυχία αυτή, γιατί το συγκεκριμένο επιχειρηματικό φαινόμενο υλοποιεί ακόμη τα πρώτα του βήματα στην Ελληνική οικονομία και η μέχρι τώρα δύναμή του (αν και αυξανόμενη) δεν έχει αποδείξει ότι αντέχει, αφού η δοκιμαστική περίοδος δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμη. Εξάλλου, παράγοντες, όπως η έλλειψη νομοθεσίας για το σύστημα, η έλλειψη διοικητικών στελεχών εξειδικευμένων στη Δικαιόχρηση και η έλλειψη πλήρους κατανόησης των ρόλων τους και των υπευθυνότητων τους, από την πλευρά των συμβαλλομένων μερών λόγω της περιορισμένης εμπειρίας τους σε τέτοιες σχέσεις, μπορούν σίγουρα να αποτελέσουν μειονεκτήματα σχετικά με το μέλλον της Δικαιόχρησης στην Ελλάδα.

Συνοπτικά, η Δικαιόχρηση καθώς ωριμάζει, αποκαλύπτει αρκετά γρήγορα τις δυνάμεις που κατέχει και τις ευκαιρίες που προσφέρει. Σε αυτή την προσπάθεια, είναι σίγουρο ότι ο Ελληνικός Σύνδεσμος Franchise θα έχει έναν καίριο και κατευθυντήριο ρόλο στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για να μπορέσει η Δικαιόχρηση να κυριαρχήσει και να εξαπλωθεί περαιτέρω στην Ελληνική αγορά.

Ως προς την εξάπλωση των Ελληνικών αλυσίδων Δικαιόχρησης στις αγορές του εξωτερικού, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Ελληνικής αγοράς και η πορεία της Ελληνικής οικονομίας, αν και επηρέασαν λιγότερο τις αλυσίδες Δικαιόχρησης, σίγουρα δημιούργησαν τάση διερεύνησης εναλλακτικών αγορών. Στο πλαίσιο αυτό, η επέκταση στο εξωτερικό αποτελεί μια πολύ καλή λύση για τις εταιρίες, οι οποίες προβλέπουν ότι θα μπορούσαν να δραστηριοποιηθούν με επιτυχία και σε μια ξένη αγορά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Kalogeraki C., Greece: The land of opportunity, Vol. 34, Issue 8, Franchising World, Nov./Dec.2002
2. OECD, Competition Policy and Vertical Restraints: Franchising Agreements, OECD publications, Paris, 1994
3. Stockholm School of Economics.
4. ICAP / Arthur Andersen, Franchising in Greece: Development and Prospects, ICAP S.A., Athens, 1999
5. Kalogeraki C., ο.π.
6. Kalogeraki C., ο.π.
7. ICAP / Arthur Andersen, 1999, ο.π.
8. ICAP / Arthur Andersen, ο.π.
9. ICAP / Arthur Andersen, ο.π.
10. ICAP / Arthur Andersen, ο.π.
11. ICAP / Arthur Andersen, ο.π.
12. ICAP / Arthur Andersen, ο.π.
13. ICAP / Arthur Andersen, ο.π.
14. ICAP / Arthur Andersen, ο.π.
15. ICAP / Arthur Andersen, ο.π.
16. ICAP / Arthur Andersen, ο.π.

17. Περιοδικό Franchise Business, Τεύχος 2, Οκτώβριο 1998 – Ιανουάριος 1999, σελ. 56 – 59.
18. Σωτήρης Γιαννακάκης, Περιοδικό Franchise Success, Τεύχος 1, Δεκέμβριος 1998, σελ. 61.
19. Σωτήρης Γιαννακάκης, ο.π., σελ. 61.
20. European Code of Ethics in Franchise World Directory 1998, London Franchise World, 1998, p.p. 160 – 161.
21. Γιάννης Σκοβόλας, Εφημερίδα Εξπρές – Franchising, Έτος Έκδοσης 31^ο, Ιανουάριος 1999, σελ. 13.
22. Σωτήρης Γιαννακάκης, Περιοδικό Franchise Success, Τεύχος 2, Φεβρουάριος – Μάρτιος 1999, σελ. 76
23. Γιάννης Γραμματίδης, Περιοδικό Franchise Business, Τεύχος 2, Οκτώβριο 1998 – Ιανουάριος 1999, σελ. 64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται στον αναγνώστη το σύνολο των συμπερασμάτων από την έρευνα πεδίου που υλοποιήσαμε. Στο πρώτο μέρος θα αναλυθεί η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε γι' αυτήν την έρευνα, με ιδιαίτερη αναφορά στο είδος του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήσαμε καθώς επίσης και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που συνδέονται με αυτή. Επιπλέον γίνεται αναφορά στο σύστημα Δικαιόχρησης που αποτελεί αντικείμενο της έρευνας και δίνονται ορισμένα βασικά στοιχεία για τον Δικαιοπάροχο. Ακολούθως, παρουσιάζονται οι ερωτώμενοι Δικαιοδόχοι και εξετάζονται τα βασικά ζητήματα που αφορούν αυτούς, προκειμένου να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο εισήλθαν στο σύστημα Δικαιόχρησης και προσδιορίζεται το μέγεθος της πληροφόρησης που διέθεταν. Αξιολογείται η συμφωνία Δικαιόχρησης και κυρίως διερευνείται η εφαρμογή των όρων της σύμβασης Δικαιόχρησης και τα αποτελέσματα αυτής στους αντισυμβαλλομένους στη φάση λειτουργίας της μονάδας Δικαιόχρησης. Όσον αφορά τον Δικαιοπάροχο, εξετάζεται η ποσότητα και η ποιότητα της αρχικής και της μετέπειτα υποστήριξης που παρέχει στον Δικαιοδόχο. Ακολούθως, εξετάζονται οι βασικές αιτίες αποτυχίας ή λήξης των συμφωνιών Δικαιόχρησης, πώς αυτές σχετίζονται με τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Δικαιοδόχος στη σχέση του με το περιβάλλον, και ο ρόλος του Δικαιοδόχου ακόμη και σε αυτό το τελευταίο στάδιο της συμφωνίας Δικαιόχρησης. Τέλος, παρουσιάζεται η γνώμη των Δικαιοδόχων για γενικά ζητήματα, όπως οι ανησυχίες τους, οι παράγοντες που συντελούν στην κερδοφορία και ο βαθμός της συνολικής τους ικανοποίησης.

6.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στα πέντε πρώτα κεφάλαια εξετάστηκαν μερικά από τα κυριότερα θέματα της Δικαιόχρησης από μία ευρύτερη θεωρητική οπτική γωνία. Η μελέτη παρουσιάζει ένα μέρος από τις κοινώς αποδεκτές απόψεις και θεωρητικές προσεγγίσεις της Δικαιόχρησης, που είναι διαθέσιμες στη σχετική βιβλιογραφία. Το σκεπτικό της βιβλιογραφικής έρευνας ήταν περισσότερο να εντοπιστούν τα σημαντικότερα θέματα, να δημιουργηθεί ένα θεωρητικό υπόβαθρο και να συγκροτηθεί η μεθοδολογία υλοποίησης της έρευνας και η διαδικασία σκέψης.

Στο κεφάλαιο πέντε διεξήχθη μία έρευνα βασισμένη σε δημοσιευμένα δευτερογενή στοιχεία που υπάρχουν στη διαθέσιμη βιβλιογραφία και στον τύπο, με σκοπό να περιγραφούν τα συστήματα Δικαιόχρησης στην Ελλάδα, όπου λαμβάνει χώρα η έρευνα μας. Συγκεκριμένα, έγινε παρουσίαση των αποτελεσμάτων από ήδη υπάρχουσες μελέτες, που είναι διαθέσιμες από ένα μεγάλο αριθμό πηγών, όπως βιβλία, άρθρα εφημερίδες, ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες, στατιστικές αναφορές και ετήσιες αναφορές από εταιρείες Δικαιόχρησης. Αυτές οι μελέτες δεν έγιναν για τους σκοπούς αυτής της διατριβής αλλά είχαν διαφορετικούς στόχους και μεθοδολογίες και για το λόγο αυτό, υπάρχει η πιθανότητα να στερούνται της αυθεντικότητας, της αξιοπιστίας, της ισχύος και της συνέπειας που χρειάζονται για να μας βοηθήσουν να βγάλουμε ασφαλή συμπεράσματα. Παρόλα αυτά, ο σκοπός μας δεν ήταν ούτε να οδηγηθούμε σε συμπεράσματα, ούτε να επιβεβαιώσουμε τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας συλλογής στοιχείων, σύμφωνα με αυτά τα αποτελέσματα. Το κεφάλαιο τέσσερα αποσκοπεί στο να παρέχει στον αναγνώστη ένα γενικό πλαίσιο της ανάπτυξης των Συστημάτων Δικαιόχρησης στην Ελλάδα και συντελεί στην κατανόηση των περιβαλλοντικών παραμέτρων και μεταβλητών που, ενδεχομένως, έχουν επηρεάσει τα ευρήματά μας.

Η έρευνα που υλοποιήσαμε εντάσσεται στην κατηγορία ερευνών βιομηχανικού μάρκετινγκ. Το σύστημα Δικαιόχρησης που επιλέξαμε είναι τα καταστήματα OTEshops, που ανήκουν στην εταιρία OTE A.E. Επειδή οι πληροφορίες που αναζητήθηκαν απαιτούν ερωτήσεις βάθους, επελέχθη ένα μικρό δείγμα Δικαιοδόχων των OTEshops και υλοποιήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις, θεωρώντας αυτή τη μέθοδο ως την πλέον κατάλληλη για την περίπτωση αυτή μέθοδο.¹ Η ποιοτική μεθοδολογία θεωρήθηκε καταλληλότερη για τον σκοπό της έρευνας, που ήταν να γίνει κατανοητή και αντιληπτή σε βάθος η ποικιλομορφία και η πολυπλοκότητα των θεμάτων που αφορούν τον Δικαιοδόχο. Ερευνήθηκαν τα ενδιαφέροντα σημεία μας μέσω ερωτηθέντων Δικαιοδόχων, με τη χρήση ενός ανοιχτού, μερικώς δομημένου ερωτηματολογίου. Η έρευνα υλοποιήθηκε χρησιμοποιώντας την τεχνική έρευνα υποκίνησης που ονομάζεται «εις βάθος συνέντευξη». Μία ποσοτική προσέγγιση θα είχε περισσότερο γενικές διαπιστώσεις για το θέμα της μελέτης, βασισμένη σε αριθμούς και σε συστηματικές, στατιστικές σχέσεις μεταξύ των αριθμών. Η ποιοτική έρευνα παρέχει στον ερευνητή μία πιο κατανοητή άποψη του θέματος που εξετάζει, αφού αποτελεί πολύτιμη πηγή ιδεών που αποκαλύπτει το σύνολο των στοιχείων που

δεν προκύπτουν από τα αριθμητικά αποτελέσματα, και επιτρέπει την ανάλυση της σχέσης αιτίας και αιτιατού.²

Προτιμήθηκε ένα ανοιχτό ερωτηματολόγιο συγκριτικά με ένα καθορισμένο και οργανωμένο σχήμα, έτσι ώστε να μπορέσει να οδηγηθεί η συνέντευξη στον κύριο σκοπό της που ήταν να διερευνηθούν τα πραγματικά γεγονότα και όχι η συχνότητα εμφάνισης κάποιων προκαθορισμένων παραγόντων (βλέπε Παράρτημα 1). Ένα αυστηρά τυποποιημένο ερωτηματολόγιο θα διευκόλυνε τη στατιστική αναφορά και το συσχετισμό μεταξύ διάφορων παραμέτρων. Από την άλλη μεριά δεν θα είχε τον πλούτο και τον αυθορμητισμό των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν από τα ανοιχτού τύπου ερωτηματολόγια. Μία ημι-σχεδιασμένη συνέντευξη παρέχει στον ερωτώντα και στον ερωτώμενο μεγαλύτερη ευελιξία. Με αυτό τον τρόπο, ο ερωτών μπορεί να είναι σίγουρος ότι οι ερωτώμενοι κατανόησαν τις ερωτήσεις και τον σκοπό της έρευνας, αφού υπάρχει η δυνατότητα παροχής επιπλέον εξηγήσεων στις ερωτήσεις που δεν είναι ξεκάθαρες. Ο ερωτώμενος, από την άλλη, έχει τη δυνατότητα να εκφραστεί όπως επιθυμεί, να δώσει ταυτόχρονα απαντήσεις που αναφέρονται σε συνδυασμό σχετικών ερωτήσεων και να αποκαλύψει πληροφορίες που θα ήταν δύσκολο να κωδικοποιηθούν σ' ένα τυποποιημένο ερωτηματολόγιο.³

Στην παρούσα φάση είναι σκόπιμο να αναφερθούν τα μειονεκτήματα της επιλογής της μεθόδου της εις βάθος συνέντευξης με τη χρήση ενός μη δομημένου ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τον Oppenheim⁴, ο ερωτών μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις του ερωτώμενου, με τον τόνο της φωνής του, τον τρόπο με τον οποίο διαβάζει τις ερωτήσεις ή ακόμη και την εμφάνιση ή τη συμπεριφορά του. Επιπλέον, ο ερωτών θα ερμηνεύσει σίγουρα μία απάντηση με τον δικό του προσωπικό τρόπο, παρόλο που αυτός μπορεί να μην αντικατοπτρίζει ακριβώς τις σκέψεις του ερωτώμενου. Επίσης, προσωπικές ερωτήσεις που αφορούν ευαίσθητα θέματα μπορεί να εμποδίσουν τον ερωτώμενο να είναι απόλυτα ειλικρινής. Και τέλος, το κόστος μιας τέτοιας συνέντευξης είναι αρκετά υψηλό, λόγω του ταξιδιού για την συνάντηση με τους ερωτώμενους, κυρίως αν οι συνεντεύξεις πρέπει να γίνουν σε άλλη πόλη από την έδρα του ερωτών. Τα παραπάνω μειονεκτήματα εκλείπουν με τη χρήση εξειδικευμένου πλούσια εμπειρία προσωπικού που διενεργεί τη συνέντευξη, γεγονός βέβαια που επίσης αυξάνει το κόστος της έρευνας.

Επιπλέον, ο Newell⁵ τονίζει ότι μπορεί να υπάρχουν μερικά μειονεκτήματα που σχετίζονται με την χρήση ελεύθερων ερωτηματολογίων. Υποστηρίζεται ότι τέτοιου

είδους ερωτηματολόγια, χωρίς περιορισμούς, απαιτούν περισσότερη σκέψη και προσοχή για να συμπληρωθούν, ενώ από την άλλη πλευρά θα ήταν σχετικά εύκολο για τους ερωτώμενους να τσεκάρουν προ-κωδικοποιημένες κατηγορίες απαντήσεων. Επίσης, οι ελεύθερες ερωτήσεις συνήθως οδηγούν σε απαντήσεις που μπορεί να είναι διφορούμενες, ευρείας κλίμακας και δύσκολες να κατανεμηθούν σε κατηγορίες. Κατά συνέπεια, ο ερευνητής θα χρειαστεί σίγουρα περισσότερο χρόνο για να κατηγοριοποιήσει και να αναλύσει τις απαντήσεις, ενώ αυτό μπορεί επίσης να προκαλέσει και μία σημαντική αύξηση στο κόστος που αφορά κυρίως μελέτες ευρείας κλίμακας.

Σχετικά με μερικά από αυτά τα μειονεκτήματα, ο αναγνώστης αυτής της μελέτης ίσως αμφισβητήσει την ισχύ των δοθέντων απαντήσεων και τον τρόπο με τον οποίο αυτές ερμηνεύτηκαν από το πρόσωπο που πήρε την συνέντευξη. Εν τούτοις, αφού εξετάστηκε προσεκτικά όλη η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για να ολοκληρωθεί αυτή η έρευνα, καθώς και όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω ως πιθανά εμπόδια, έγινε προσπάθεια να εξαλειφθούν οι πιθανοί μεροληπτικοί παράγοντες κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων. Ο ερωτών επαρκώς προετοιμασμένος πριν από τις συναντήσεις με τους ερωτηθέντες, προσπάθησε να ανακαλύψει τα πλεονεκτήματα μιας συνέντευξης εις βάθος, βασισμένης σ' ένα ανοιχτό ερωτηματολόγιο, αποφεύγοντας, όσο το δυνατό περισσότερο, τις ελλείψεις που θα μπορούσε να επιφέρει η χρήση του.

Σχετικά με την επιλογή του αντικειμένου της έρευνας, αποφασίστηκε να διεξαχθεί η έρευνα, όπως προαναφέραμε, σε ένα επώνυμο σύστημα Δικαιόχρησης, τα OTEshops, που ανήκει στην ηγέτιδα εταιρία στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και μια από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις ένας εκ των βασικών μετόχων είναι το Ελληνικό Δημόσιο, την Δικαιοπάροχο εταιρία ΟΤΕ Α.Ε.. Προκειμένου να συλλεχθούν αντιπροσωπευτικά στοιχεία επελέχθη ένα δείγμα 5 ερωτώμενων, που αναλογεί στο 1/3 των εν ενεργεία Δικαιοδόχων (15) του συστήματος Δικαιόχρησης των OTEshops τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο που διεξήχθη η έρευνα (Οκτώβριο 2002 – Φεβρουάριο 2003). Σημαντικό ρόλο στην επιλογή του αριθμού του δείγματος των ερωτημένων συνετέλεσε το γεγονός η χρονική διάρκεια που ο ερευνητής προέβλεψε ότι θα διαρκέσει η προσωπική συνέντευξη ήταν αρκετά μεγάλη. Τα πιο σημαντικά κριτήρια επιλογής του δείγματος ήταν το μέγεθος του καταστήματος και η τοποθεσία εγκατάστασης. Επιπλέον, λαμβάνοντας την προσωπική συνέντευξη, ο συγγραφέας επιδίωξε μεγαλύτερη ευελιξία συζητώντας αναλυτικά με τους Δικαιοδόχους όλες τις πιθανές πλευρές των θεμάτων στα οποία αναφέρονταν. Οι συνεντεύξεις διήρκεσαν

μεταξύ δύο και δυόμισι ώρες και «μαγνητοφωνήθηκαν». Οι επιχειρήσεις Δικαιόχρησης στην Ελλάδα αποτελούν ένα νέο θεσμό ο οποίος δεν έχει επαρκώς μελετηθεί και, γι' αυτό, μια τέτοια μελέτη θα μπορούσε να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω μελλοντική έρευνα πάνω σε αυτό το θέμα.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένα βασικά στοιχεία για τον Δικαιοπάροχο ΟΤΕ Α.Ε., όπως αυτά αποτυπώνονται στη σύμβαση Δικαιόχρησης που έχει συντάξει η νομική υπηρεσία του ιδίου οργανισμού.⁶

- Ο Δικαιοπάροχος, είτε ο ίδιος είτε μέσω θυγατρικών του εταιρειών, είναι από τους μεγαλύτερους φορείς παροχής υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, διαδικτύου, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, παράγει δε και εμπορεύεται τερματικό τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό, τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, εξειδικευμένα προϊόντα ηλεκτρονικών υπολογιστών και παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης.

- Ο Δικαιοπάροχος είναι δικαιούχος πολλών μεγάλης φήμης εμπορικών σημάτων, διακριτικών γνωρισμάτων και τεχνογνωσίας, που αφορά στην εμφάνιση των καταστημάτων του εξωτερικά και εσωτερικά, στις πινακίδες των καταστημάτων, στις μεθόδους και πρακτικές παρουσίασης, προώθησης και πώλησης των προϊόντων που διαθέτει και των υπηρεσιών που προσφέρει και τα οποία έχει καταστήσει ευρύτατα γνωστά και καθιερώσει όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και διεθνώς.

- Ο Δικαιοπάροχος με σκοπό την βελτίωση της διανομής των προϊόντων που διαθέτει και των υπηρεσιών που παρέχει, δημιούργησε ένα δίκτυο καταστημάτων με την επωνυμία «ΟΤΕ-SHOPS» με ιδιαίτερη και κοινή ταυτότητα και μοναδικές και ομοιόμορφες προδιαγραφές, ιδίως όσον αφορά στα σήματα, τα διακριτικά γνωρίσματα, την διακόσμηση, τον εξοπλισμό, τη μέθοδο και τον τρόπο εκμετάλλευσης, οργάνωσης και λειτουργίας, ώστε τα μεν μέλη του δικτύου αυτού επωφελούνται από την μεγάλη φήμη των σημάτων και των διακριτικών γνωρισμάτων και την μεγάλη εμπειρία του Δικαιοπάροχου στην ίδρυση, οργάνωση, λειτουργία και ανάπτυξη των εξειδικευμένων αυτών καταστημάτων, οι δε χρήστες των υπηρεσιών και οι καταναλωτές των προϊόντων επωφελούνται από την γρήγορη και άμεση εξυπηρέτηση και την υψηλή και ομοιόμορφη ποιότητα, στους τόπους διαμονής τους σε όλη την Ελλάδα.

6.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

6.3.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ

Οι πέντε Δικαιοδόχοι από τους οποίους πήραμε συνέντευξη είχαν συμβόλαια διάρκειας 3 ετών με την ΟΤΕ Α.Ε. Οι περιοχές εγκατάστασης των καταστημάτων ΟΤΕ shops είναι : Ιλίσια, Καλλιθέα, Πειραιά, Πειραιά, Εύοσμο (ΘΕΣ/ΝΙΚΗ).

Το σύνολο των ερωτηθέντων είχαν την επιχείρηση για λιγότερο από 3 χρόνια, ενδεικτικό του γεγονότος ότι βρίσκονται ακόμη σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης, καθώς η μέθοδος Δικαιόχρησης ως στρατηγική ανάπτυξης για την βελτίωση της διανομής των προϊόντων που διαθέτει και των υπηρεσιών που παρέχει υιοθετήθηκε από τον ΟΤΕ το έτος 2000. Επιπλέον, πριν ενδιαφερθούν για τη Δικαιόχρηση, οι ερωτηθέντες ήταν κατά τα 3/5 ήδη αυτοαπασχολούμενοι επιχειρηματίες, χωρίς όμως κανένας από αυτούς να είχε δεσμευτεί με επιχειρήσεις Δικαιόχρησης, ενώ μόνο το 2/5 είχαν μισθωτή εργασία. Το γεγονός ότι κανένας από τους ερωτηθέντες δεν ήταν άνεργος πριν γίνει Δικαιοδόχος, αντιθέτως ήταν κυρίως επιχειρηματίες, μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι η είσοδος στο σύστημα Δικαιόχρησης του ΟΤΕ απαιτεί μία σημαντική οικονομική επένδυση την περίοδο εκκίνησης, χρήματα τα οποία είναι δύσκολο να ανεβρεθούν από κάποιον που δεν έχει σημαντικές πηγές εισοδήματος.

Όσον αφορά τις πηγές συμβουλών και πληροφόρησης στο αρχικό στάδιο, σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι (4/ 5) έλαβαν την απόφαση να εισέλθουν στο σύστημα Δικαιόχρησης του ΟΤΕ διότι είχαν την άτυπη πληροφόρηση ότι είναι μια επιτυχημένη επιχειρηματική κίνηση. Πράγματι, μόνο ένας ερωτώμενος αποφάσισε από μόνος του να γίνει Δικαιοδόχος, αφού έλαβε συστηματικές πληροφορίες τόσο από μια εταιρία συμβούλων Δικαιόχρησης όσο και από τα δημοσιευμένα στοιχεία ερευνών και υλοποίησε χρηματοοικονομική μελέτη. Αυτό το ποσοστό θα έπρεπε να είναι αναμενόμενο, αφού (όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως) η Δικαιόχρηση στην Ελλάδα βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο, με πολύ λίγες επίσημες πηγές πληροφόρησης (έντυπες και ηλεκτρονικές), με συμβουλευτικές υπηρεσίες μικρής εμπειρίας και με πιθανούς Δικαιοδόχους που δεν έχουν σχεδόν καθόλου εμπειρία ή θεωρητική γνώση για θέματα που αφορούν τη Δικαιόχρηση. Ο Ελληνικός Σύνδεσμος Δικαιόχρησης, για παράδειγμα, ο οποίος είναι ο εξ'ορισμού υπεύθυνος φορέας για την προώθηση και την εξάπλωση της Δικαιόχρησης, μέσω εκθέσεων, διαλέξεων, ηλεκτρονικών και λοιπών αρχείων, επίσημα ξεκίνησε τη λειτουργία του μόλις το έτος 1998.

Συνεπώς, το σύνολο των Δικαιοδόχων δεν γνώριζε παράλληλες πληροφορίες οικονομικής φύσεως, όπως για παράδειγμα το κατά κεφαλήν εισόδημα του πληθυσμού και τα οικονομικά μεγέθη της αγοράς του συγκεκριμένου προϊόντος στην επιλεγόμενη γεωγραφική αγορά-στόχο, προκειμένου να υπολογίσει τα περιθώρια ανάπτυξης αυτής, καθώς και τη μελέτη του ανταγωνισμού. Το σύνολο των παραπάνω στοιχείων αποτελούν παράγοντες που ο κάθε Δικαιοδόχος οφείλει να έχει μελετήσει και ερευνήσει προσεκτικά, ώστε να προσδιορίσει εκείνες τις περιοχές που θα αποτελέσουν πραγματικά το πλέον κατάλληλο σημείο για την επέκταση του δικτύου.

Ένα άλλο ενδιαφέρον ζήτημα που διερευνήθηκε ήταν η αιτιολογία της απόφασής των Δικαιοδόχων να γίνουν αυτοαπασχολούμενοι. Μερικές από τις πιο συχνές απαντήσεις περιελάμβαναν την επιθυμία τους για ανεξαρτησία και τη θέληση τους να επιτύχουν υψηλό κέρδος ως αντάλλαγμα για την παροχή της εργασίας τους και του επενδεδυμένου κεφαλαίου. Τα 3/5 του δείγματος απάντησαν ότι συνέχισαν την προηγούμενή τους απασχόληση, πληροφορία που αποκαλύπτει ότι αντιλαμβάνονται την Δικαιόχρηση ως μια ευκαιρία για μια συμπληρωματική πηγή εισοδήματος και θεωρούν ότι έχει υψηλό βαθμό ασφάλειας ως προς την εμπορική επιτυχία των μονάδων τους.

Όσον αφορά τους λόγους για τους οποίους οι Δικαιοδόχοι επέλεξαν τη Δικαιόχρηση αντί να ιδρύσουν μία δική τους ατομική επιχείρηση, όλοι κατέδειξαν την ανάγκη να υφίσταται σε κάποιο βαθμό η σύνδεση - εξάρτηση από την μητρική εταιρεία. Η ιδέα να ιδρύσουν και λειτουργήσουν μία εταιρεία με ανάληψη λιγότερου κίνδυνου από άλλα εγχειρήματα, έχοντας ένα σίγουρο προϊόν, που αποτελεί μέρος μιας πολύ γνωστής εταιρείας και λαμβάνοντας υψηλής ποιότητας βοήθεια στην αρχική περίοδο λειτουργίας της, καθώς και συνεχή υποστήριξη, φάνηκε ενδιαφέρουσα σε όλους τους Δικαιοδόχους.

Άλλη διαπίστωση ήταν ότι όλοι αυτοί που συνέχιζαν την προηγούμενη απασχόλησή τους, παραδέχτηκαν ότι η δημιουργία μίας ανεξάρτητης επιχείρησης θα απαιτούσε ολοκληρωτική δέσμευση του προσωπικού τους χρόνου εργασίας προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους. Γι' αυτό το λόγο, αντί να εγκαταλείψουν την προηγούμενη επιχειρηματική τους δράση, προτίμησαν να στηριχτούν σε μία γνωστή εταιρεία για τόσο σημαντικά θέματα, όπως η προώθηση των πωλήσεων, η αγορά των προϊόντων, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της διαφημιστικής προβολής και η έρευνα για την λήψη της απαραίτητης τεχνογνωσίας. Κατά κάποιο τρόπο, προτίμησαν να θυσιάσουν κάποιο βαθμό ανεξαρτησίας και αυτονομίας, καθώς και κάποιο ποσοστό

από τα κέρδη τους, για να διασφαλίσουν την συνεχή προστασία, υποστήριξη και βοήθεια ενός έμπειρου και ισχυρού «συνεργάτη».

Μείζονος σημασίας θέμα είναι ότι η επιλογή του συστήματος Δικαιόχρησης των ΟΤΕshops έγινε από το σύνολο των Δικαιοδόχων βασιζόμενοι σε στοιχεία που διατυπώθηκαν από στελέχη του Δικαιοπάρoχου και του συμβούλου ανάπτυξης του δια του προφορικού λόγου. Το σύνολο των Δικαιοδόχων του συστήματος Δικαιόχρησης των ΟΤΕshops δεν παρέλαβε οιονδήποτε πληροφοριακό φάκελο εγγράφων πριν την υπογραφή της σύμβασης. Προχωρώντας εις βάθος στην έρευνα και με επιμέρους ερωτήσεις διαπιστώθηκε ποια από τα στοιχεία που συνήθως υπάρχουν στον ενημερωτικό φάκελο γνώριζαν οι Δικαιοδόχοι. Οι περισσότεροι γνώριζαν ορισμένα από τα βασικά στοιχεία σχετικά με συγκεκριμένο σύστημα Δικαιόχρησης από την επαφή τους με το σύμβουλο και από άλλες πηγές που οι περισσότεροι αρνήθηκαν να κατονομάσουν.

Αναλυτικά οι Δικαιοδόχοι:

- Γνώριζαν σ' ένα σημαντικό βαθμό τις περιοχές εγκατάστασης τους αλλά όχι και τις περιοχές αποκλειστικότητας που θα λάμβανε ο κάθε υποψήφιος Δικαιοδόχος στην πρώτη φάση της ανάπτυξης του συστήματος. Βέβαια υπήρχε η ενημέρωση ότι το προάστιο τοποθέτησης του καταστήματος θα αποτελούσε και την περιοχή αποκλειστικότητας. Σε δύο περιπτώσεις οι Δικαιοδόχοι βρέθηκαν προ ιδιαίτερης αρνητικής εκπλήξεως όταν διαπίστωσαν ότι τα καταστήματα τους βρίσκονταν ιδιαίτερα κοντά το ένα με το άλλο και επιπλέον, σε μια άλλη περίπτωση, ο ΟΤΕ άνοιξε την ίδια χρονική στιγμή νέο ιδιόκτητο κατάστημα του ιδίου εμπορικού δικτύου, αλλά με την επωνυμία εμπορικό κατάστημα ΟΤΕ, μεταξύ δύο εκ των Δικαιοδόχων, με αποτέλεσμα να προκληθεί έντονος βαθμός δυσαρέσκειας. Βεβαίως ουδείς γνώριζε τις αποφάσεις των διοικητικών στελεχών του ΟΤΕ. Μόνο κατά την υπογραφή της σύμβασης προσδιορίστηκαν τυπικά τα γεωγραφικά όρια στα οποία ο Δικαιοδόχος θα εξασκούσε την εμπορική του δραστηριότητα και στα οποία ούτε ο Δικαιοπάρoχος ούτε κανένας άλλος Δικαιοδόχος δεν έχουν το δικαίωμα να εγκατασταθούν. Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι ουδείς γνώριζε την μεθοδολογία βάσει της οποίας ο Δικαιοπάρoχος σχεδίασε τις περιοχές αποκλειστικότητας, το κριτήριο και το σκεπτικό και τέλος το χρονοδιάγραμμα ανάπτυξης των καταστημάτων λιανικής στο σύνολο της Ελληνικής Επικράτειας.

- Ο Δικαιοπάροχος είχε τοποθετήσει σε μεγάλο βαθμό συγκεκριμένα κριτήρια αναφορικά με την τοποθεσία του καταστήματος, τον βαθμό εμπορικότητας της ζώνης εγκατάστασης, τις προδιαγραφές του καταστήματος. Αντίθετα δεν είχε ορίσει περιορισμούς ως προς το ποσό του καταβληθέντος κόστους απόκτησης ενός καταστήματος (τον επονομαζόμενο «αέρα του καταστήματος»).
- Δεν δόθηκαν στοιχεία για την Δικαιοπάροχο εταιρεία ΟΤΕ, αν είναι μέλος του Συνδέσμου Δικαιόχρησης και δεν γνωστοποιήθηκαν ποτέ στοιχεία για την εμπορική αλυσίδα των καταστημάτων του ΟΤΕ υπό την επωνυμία «Εμπορικά Καταστήματα ΟΤΕ», αν και λειτουργούσαν ήδη αρκετά έτη.
- Γνώριζαν ότι η ανάπτυξη του συστήματος Δικαιόχρησης από τον ΟΤΕ μόλις είχε ενεργοποιηθεί με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν διαθέσιμα ιστορικά στοιχεία ως προς την επιτυχία ή αποτυχία του συστήματος που μπορούσαν να γνωρίζουν (για παράδειγμα ισολογισμοί προηγούμενων ετών).
- Γνώριζαν ορισμένα στοιχεία για την οργανωτική υποδομή της Δικαιοπαρόχου εταιρείας και θεωρούσαν ότι είναι εις θέση να τους βοηθήσει και να τους υποστηρίξει τόσο κατά την φάση έναρξης, όσο και κατά την φάση λειτουργίας. Δεν τους δόθηκε οργανόγραμμα της επιχείρησης, αλλά τους γνωστοποιήθηκε ότι θα δημιουργηθεί νέο, ανεξάρτητο Τμήμα Υποστήριξης Δικαιόχρησης (Franchise Support Department) του δικτύου Δικαιόχρησης των ΟΤΕshops.
- Η παρουσίαση του αντικειμένου της Δικαιόχρησης (Franchise Concept) ενώ είναι αυτονόητο ότι υπάρχει σε όλους τους φακέλους, στην περίπτωση των ΟΤΕshops δεν υπήρχε διαθέσιμος ενημερωτικός φάκελος. Αντί αυτού υπήρχε διαμέσου της προσωπικής επικοινωνίας των Δικαιοδόχων με το σύμβουλο του ΟΤΕ γνώση σε ένα βαθμό του αντικειμένου της σύμβασης, κυρίως ως προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα παρέχει το ΟΤΕshops και ως προς το κόστος λειτουργίας. Ορισμένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του συστήματος δεν ήταν γνωστά, όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα διαφημιστικής προβολής και το τμήμα της αγοράς τηλεπικοινωνιών που στοχεύουν ως κύριους πελάτες τα ΟΤΕshops, ενώ δεν υπήρχε επίσης συγκριτική ανάλυση ομοειδών συστημάτων. Οι υποψήφιοι Δικαιοδόχοι γνώριζαν άτυπα ότι ο ΟΤΕ, διαμέσου του συμβούλου του, είχε παραγγείλει έρευνα αγοράς, τα αποτελέσματα της οποίας ποτέ δεν δημοσιοποιήθηκαν. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι οι Δικαιοδόχοι

δεν γνώριζαν λεπτομέρειες που αφορούσαν την πολιτική δράσης του ΟΤΕ, όπως για παράδειγμα τη δυνατότητα να επιστρέψουν τα αδιάθετα εμπορεύματα (Stock).

- Γνώριζαν ότι επρόκειτο να υλοποιηθεί σημαντικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα, αφού το συγκεκριμένο σύστημα Δικαιόχρησης απευθύνεται σε συνεργάτες που δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία στο κλάδο. Γνώριζαν, επίσης, ότι θα υλοποιούνταν τακτικά σεμινάρια κατά τη διάρκεια του έτους, από την πλευρά του Δικαιοπάρoχου, για ενημέρωση του δικτύου ως προς κάθε νέα εξέλιξη, βελτίωση, πρακτική μάρκετινγκ και προώθηση των πωλήσεων καθώς και πολλές άλλες θεματικές ενότητες.

- Δεν γνώριζαν την πολιτική του μάρκετινγκ και πιο συγκεκριμένα τη διαφήμιση, σε τοπικό και πανελλαδικό επίπεδο. Είχαν λάβει υποσχέσεις αλλά ουδεμία δέσμευση επί αυτών. Έτσι δεν είχαν πραγματική γνώση της κατάστασης ως προς το βαθμό και την θέληση που ο ΟΤΕ ενδιαφερόταν να γνωστοποιήσει και να διευρύνει το μερίδιο της αγοράς, άρα και το δικό τους μερίδιο στην τοπική αγορά, επενδύοντας πάνω σ' αυτό. Επίσης δεν γνώριζαν το επιλεγμένο από τον ΟΤΕ βαθμό διείσδυσης σε διαδικασίες δημοσίων σχέσεων, direct mailing και λοιπών θεμάτων που στόχο έχουν την επίτευξη του καλύτερου εμπορικού αποτελέσματος της αλυσίδας καταστημάτων.

- Δεν γνώριζαν την δυνατότητα υποστήριξης σε επίπεδο διοίκησης, λογιστικών, νομικών και άλλων διαδικασιών. Γνώριζαν μόνο ότι αυτό θα αποτελούσε αντικείμενο του υπό σύσταση Τμήματος Υποστήριξης Δικαιόχρησης.

- Δεν έλαβαν τα εγχειρίδια λειτουργίας του συστήματος Δικαιόχρησης των ΟΤΕshops κατά την προ-συμβατική φάση, κάτι το οποίο δεν αποτελεί πάντα μέρος του φακέλου αλλά θα ήταν χρήσιμο στην αξιολόγηση του συστήματος.

- Ο Δικαιοπάρoχος δεν παρέδωσε τη σύμβαση της Δικαιόχρησης, που επρόκειτο να υπογραφεί μεταξύ των μερών. Να σημειωθεί εδώ ότι αν και αποτελεί άλλο ένα κρίσιμο συστατικό κάθε πακέτου Δικαιόχρησης, ο ΟΤΕ όχι μόνο απαίτησε από τον Δικαιοδόχο να προσχωρήσει στη σύμβαση δίχως να υπάρχει δυνατότητα διαπραγμάτευσης των όρων της συμβάσεων αλλά δεν παρέδωσε ποτέ εις χείρας του Δικαιοδόχου τη σύμβαση προ της υπογραφής αυτής. Απαίτησε δε από τον τελευταίο να την διαβάσει στην έδρα του ή την έδρα του συμβούλου του και στη συνέχεια σε συγκεκριμένη ημερομηνία να υπογραφεί στην έδρα του ΟΤΕ.

- Ο Δικαιοπάροχος δεν παρέδωσε την Οικονομοτεχνική Μελέτη του συστήματος Δικαιόχρησης. Μόνο διαμέσου του συμβούλου του γνωστοποίησε άτυπα ορισμένα στοιχεία αυτής, όπως το προβλεπόμενο συνολικό κόστος της επένδυσης, τα αναμενόμενα λειτουργικά έξοδα, καθώς και τον προσδοκώμενο χρόνο απόσβεσης της επένδυσης. Δεν υπήρχε κανένα επίσημο στοιχείο για το αναλυτικό κόστος της συνολικής επένδυσης και τον αναμενόμενο κύκλο εργασιών μιας ενδεικτικής μονάδας, στοιχεία τα οποία προκύπτουν από την λειτουργία των καταστημάτων ή των πιλοτικών μονάδων.

Μία άλλη ενδιαφέρουσα πλευρά της παρουσίασης των Δικαιοδόχων που ερωτήθηκαν ήταν αν γνώριζαν την ύπαρξη πιλοτικής μονάδας που ανήκει στον ΟΤΕ. Η απάντηση που δόθηκε είναι ότι ο ΟΤΕ δεν είχε ανοίξει καμία πιλοτική μονάδα στην οποία να είχε δοκιμάσει την κεντρική επιχειρηματική ιδέα (concept). Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι δεν είχε επιβεβαιωθεί αν αυτό που κλήθηκαν να δημιουργήσουν σε μια συγκεκριμένη περιοχή οι Δικαιοδόχοι θα έχει απήχηση στο καταναλωτικό κοινό. Ως εκ τούτου, δεν είχαν δοκιμαστεί όλες οι διαδικασίες της καθημερινής λειτουργίας της μονάδας, ώστε το τελικό αποτέλεσμα, οικονομικό και επιχειρηματικό, να αποφέρει το αναμενόμενο επιχειρηματικό όφελος με ταυτόχρονη μείωση του κόστους λειτουργίας. Στη συνέχεια της συνέντευξης μας, το σύνολο των ερωτηθέντων Δικαιοδόχων κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι καθώς ο ΟΤΕ δεν υπέπεσε σε λάθη κατά την πιλοτική φάση, χρειάστηκε να υλοποιήσει προσαρμογές, βελτιώσεις, εξελίξεις, μέχρι να σταθεροποιηθεί η τελική εικόνα του Δικαιόχρησης κατά τη διάρκεια λειτουργίας των μονάδων Δικαιόχρησης που ανήκαν σε αυτούς, προκειμένου να γίνει αποδεκτή από το καταναλωτικό κοινό και να λειτουργεί πλέον με επιτυχία το σύστημα. Το αποτέλεσμα της παραπάνω διαδικασίας είχε ως αποτέλεσμα να παραμείνει ένα αρκετά μεγάλος βαθμός επιχειρηματικού κινδύνου στους Δικαιοδόχους.

Από τη συζήτηση προέκυψε η συμπληρωματική πληροφορία ότι ο ΟΤΕ είχε ιδιόκτητα καταστήματα, τα οποία όμως δεν είχαν αναπτυχθεί και λειτουργήσει με το σύστημα της Δικαιόχρησης, συνεπώς δεν ανήκουν σε αυτό και δεν μπορούν να θεωρηθούν ως πιλοτικά. Περίπου μοιρασμένοι ήταν οι Δικαιοδόχοι ως προς το θέμα υλοποίησης έρευνας στα εμπορικά καταστήματα του ΟΤΕ (2/5), προκειμένου να λάβουν περισσότερα στοιχεία πληροφοριών για το μίγμα προϊόντος, τις μεθόδους προώθησης των πωλήσεων και άλλα.

Ως προς την επιλογή της τοποθεσίας εγκατάστασης των ΟΤΕshops, ο ΟΤΕ πρότεινε κάποιες περιοχές για τις οποίες είχε διενεργήσει έρευνα αγοράς. Οι ερωτηθέντες στο σύνολο τους υλοποίησαν έρευνα για την σωστή επιλογή και την αποκλειστικότητα της κατάλληλης γεωγραφικής περιοχής που θα έκαναν έναρξη των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων, ως όφειλαν, προκειμένου να αναγνώριζαν το τοπικό ανταγωνιστικό περιβάλλον και να καταγραφούν με κάθε λεπτομέρεια τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της υποψήφιας επιχειρηματικής του δράσης στη συγκεκριμένη τοποθεσία. Όσον αφορά το κριτήριο επιλογής μια γεωγραφικής περιοχής, σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι (4/5) έλαβαν την απόφαση τους ως απόρροια της ανεύρεσης ενός συγκεκριμένου καταστήματος που εντόπισαν και το οποίο έγινε αποδεκτό από τον Δικαιοπάροχο.

Στην εξέλιξη της εις βάθος συνέντευξης που υλοποιήσαμε διαπιστώθηκε ότι η έρευνα που υλοποιήθηκε από τους υποψήφιους Δικαιούχους ήταν με τη μέθοδο της παρατήρησης στην περιοχή ενδιαφέροντος και δεν συμπεριέλαβε τη συλλογή δημογραφικών ή και ψυχογραφικών πληροφοριών προκειμένου να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού (ηλικία, εισόδημα, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, επαγγελματική απασχόληση, φύλο, τάσεις, προτιμήσεις, συνήθειες, αντιλήψεις) και να διαφανεί τεκμηριωμένα ότι υπάρχουν ουσιαστικές ανάγκες του πληθυσμού μιας περιοχής που πρέπει να ικανοποιηθούν.

Όσον αφορά τους περιορισμούς που θέτει η σύμβαση Δικαιόχρησης σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι (4/5) γνώριζαν ή θυμόντουσαν ότι ένα βασικός περιορισμός ήταν η απαγόρευση στο νομικό ή φυσικό πρόσωπο που συμβάλλεται με τον ΟΤΕ να ασκεί οιαδήποτε άλλη επιχειρηματική εμπορική δραστηριότητα στο παρόν ή στο μέλλον.

Ως προς την επάρκεια των κεφαλαίων, το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησε ότι ζήτησε από τον Δικαιοπάροχο να προσδιορίσει το ύψος του συνολικού απαιτούμενου προς επένδυση κεφαλαίου προκειμένου να διαπιστωθεί η επάρκεια αυτών από την πλευρά τους για την διαμόρφωση του καταστήματος και των λοιπών εξόδων που θα απαιτηθούν, τόσο για την εγκατάσταση όσο και για κεφάλαιο κίνησης. Γνώριζαν δε ότι ορισμένες φορές παράγοντας αποτυχίας ενός συστήματος είναι η ανεπάρκεια πηγών κεφαλαίου. Ο ΟΤΕ διαμέσου του συμβούλου του όρισε προσεγγιστικά το απαιτούμενο προς επένδυση κεφάλαιο. Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι το προβλεπόμενο προς επένδυση κεφάλαιο ήταν μικρότερο από αυτό που πραγματικά υλοποιήθηκε, με

αποτέλεσμα το σύνολο των Δικαιοδόχων να αντιμετωπίσουν πρόβλημα ταμειακής ρευστότητας στη συνέχεια της επιχειρηματικής τους δράσης.

Ως προς τον αριθμό των υποψηφίων, το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησαν ότι ο αριθμός των υποψηφίων Δικαιοδόχων ήταν πολύ μεγαλύτερος από τις υποψήφιας θέσεις. Καθώς προχωρήσαμε εις μεγαλύτερο βάθος την έρευνα μας καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι ο ρυθμός ανάπτυξης της αλυσίδας με βάση τα αρχικά σχέδια της δημιουργίας Πανελλαδικά 100 καταστημάτων δεν υλοποιήθηκε ως απόρροια των επιλογών της διοίκησης του ΟΤΕ η μη εκπλήρωση αυτού οφείλεται στη δυσκολία ανεύρεσης των κατάλληλων Δικαιοδόχων.

Μέσα στα πλαίσια της έρευνας μας προσεγγίσαμε το βαθμό αποδοχής της επιχειρηματικής ιδέας των ΟΤΕshops, προκειμένου να διαπιστώσουμε την επίδραση του συγκεκριμένου παράγοντα. Στα πλαίσια του συστήματος Δικαιόχρησης των ΟΤΕshops οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι είχαν πιστέψει στο όραμα της μητρικής εταιρείας και φρονούσαν ότι η διοίκηση του ΟΤΕ είχε αναπτύξει "σενάρια" για τη συνεχή ανάπτυξη και την επέκταση αυτού, δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες επιτυχίας και ανάπτυξης του δικτύου.

6.3.2 ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Μία από τις πιο σημαντικές πλευρές της σχέσης Δικαιόχρησης είναι κυρίως η συμφωνία, αφού αυτή καθορίζει τις ευθύνες, τις υποχρεώσεις, τα δικαιώματα και το γενικό ρόλο κάθε συμβαλλόμενου. Η συμφωνία, στην πράξη, κατοχυρώνεται με τη σύμβαση, την ίδρυση κάθε σχέσης Δικαιόχρησης. Όσον αφορά την συμφωνία, το σπουδαιότερο ζήτημα αναφέρεται στην ποσότητα και ποιότητα της υποστήριξης που παρέχει ο Δικαιοπάροχος στον Δικαιοδόχο κατά τη διάρκεια της συμβατικής σχέσης.

Το σύνολο των Δικαιοδόχων απάντησε ότι η σύμβαση Δικαιόχρησης που υπέγραψαν ήταν μια σύμβαση προσχώρησης, με σχετικά επαχθείς όρους ως προς αυτούς. Υπέγραψαν δε ένα σύνολο ειδικών συμπληρωματικών συμβάσεων, όπως για παράδειγμα τη σύναψη σύμβασης παροχής αδειάς πώλησης στους καταναλωτές των υπηρεσιών πρόσβασης στο διαδίκτυο που ανήκουν στην Δικαιοδόχο εταιρία ΟΤΕNET, προς εκπλήρωση της προβλεπόμενης από τη σύμβαση Δικαιόχρησης υποχρέωσής του ΟΤΕ να παρέχει στον Δικαιοδόχο τη δυνατότητα παροχής υπηρεσιών σύνδεσης με το διαδίκτυο.

Το πακέτο Δικαιόχρησης που έλαβαν οι Δικαιοδόχοι των ΟΤΕshops περιελάμβανε το όνομα του προϊόντος (μάρκα) και το λογότυπο της μητρικής εταιρείας, το επιχειρηματικό “πνεύμα” , τη φιλοσοφία και την εικόνα της, τα προϊόντα που ο Δικαιοδόχος υποχρεούται να αγοράζει διαρκώς και αποκλειστικά από τον Δικαιοπάροχο, το εγχειρίδιο λειτουργίας (που περιλαμβάνει οδηγίες λειτουργίας, πρότυπα, τεχνικό εξοπλισμό και άλλα), τη γεωγραφική αποκλειστικότητα και το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Παράλληλα με τη σύμβαση Δικαιόχρησης, οι Δικαιοδόχοι των ΟΤΕshops προσέγγισαν μια σειρά θεμάτων, όπως τη χρηματοδότηση της επιχειρηματικής τους δράσης και την κατασκευή της μονάδας. Ως προς τη χρηματοδότηση, το συμπέρασμα είναι ότι οι Δικαιοδόχοι είχαν αντλήσει την υπόσχεση ότι θα βοηθηθούν, με τη μεσολάβηση του Δικαιοπάροχου ΟΤΕ, προκειμένου να χρηματοδοτήσουν τα κινητά στοιχεία της επένδυσης με σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης. Αυτή η υπόσχεση υλοποιήθηκε και υπογράφηκε σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης με τη θυγατρική εταιρία του ΟΤΕ, την ΟΤΕLeasing. Ως προς την κατασκευή του καταστήματος, τα 4/5 μας απάντησαν ότι υποχρεώθηκαν με ορισμένο τρόπο να αποδεχτούν τον προτεινόμενο από τον ΟΤΕ εργολάβο.

Η κατασκευή και η ολοκλήρωση των εργασιών του καταστήματος με βάση τις προδιαγραφές του ΟΤΕ υλοποιήθηκε εντός 90 έως 120 ημερών, χρονικό διάστημα ιδιαίτερα μεγάλο συγκριτικά με το σύννηθες σ’ αυτές τις περιπτώσεις διάστημα που απαιτείται, περίπου από 30 έως 60 ημέρες, παρά τη χρήση εξειδικευμένων συνεργείων, που πρότεινε ο Δικαιοπάροχος. Στο συμπέρασμα που οδηγούμαστε από το σύνολο των Δικαιοδόχων είναι η παντελής απουσία, υποστήριξη και εποπτεία του Δικαιοπάροχου ΟΤΕ κατά την φάση κατασκευής των καταστημάτων.

Ως προς το μείζονος σημασίας θέμα του σχεδιασμού και της υλοποίησης ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού προγράμματος, το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησε ότι υλοποιήθηκε συγκεκριμένος κύκλος εκπαιδευτικών σεμιναρίων.

Ο ΟΤΕ είχε εκπονήσει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα αρχικής εκπαίδευσης των ιδιοκτητών και του απαιτούμενου προσωπικού, που θα αποτελούσε μέρος του εγχειριδίου Οργάνωσης και Λειτουργίας. Η φάση της αρχικής εκπαίδευσης πραγματοποιήθηκε σε κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης που διαθέτει ο ΟΤΕ στην περιοχή Ψαλίδι του Δήμου Αμαρουσίου και συνέπεσε χρονικά με τη φάση της

δημιουργίας – κατασκευής των μονάδων. Τα σεμινάρια που παρακολούθησαν οι Δικαιοδόχοι και τα συνεργαζόμενα στελέχη αυτών αφορούσαν τα συστήματα μηχανοργάνωσης που είχε δομήσει ο ΟΤΕ, τα χαρακτηριστικά του μίγματος προϊόντος και τη μέθοδο πώλησης αυτών, την τιμολογιακή πολιτική και διάφορα άλλα.

Σε γενικές γραμμές, όλοι οι ερωτηθέντες ήταν σχετικά ικανοποιημένοι με το επίπεδο και την ποιότητα της αρχικής εκπαίδευσης και υποστήριξης. Μας ενημέρωσαν δε ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα καθυστέρησε να υλοποιηθεί κατά περίπου ένα μήνα. Μεταξύ των στοιχείων της επιπλέον υποστήριξης που θα ήθελαν να έχουν στην αρχική περίοδο, αλλά δεν τους δόθηκαν, όπως τονίζουν μερικοί ερωτηθέντες, ήταν η ανάγκη για καλύτερη εκπαίδευση σε περισσότερο πρακτικά θέματα, όπως η πρακτική εξάσκηση με εργασία σε καταστήματα του εμπορικού δικτύου ΟΤΕ.

Επιπλέον, στο θέμα της εκπαίδευσης οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι κατά τη φάση υλοποίησης αυτής, οι συμβαλλόμενοι Δικαιοδόχοι είχαν την ευκαιρία να γνωριστούν καλύτερα και να θέσουν τις βάσεις για μια σταθερή και αποτελεσματική μελλοντική σχέση. Σε όλες τις περιπτώσεις, στα εκπαιδευτικά σεμινάρια παρευρέθηκε το προσωπικό διοίκησης και πωλήσεων του καταστήματος και αναφέρθηκαν σε θέματα όπως γενικές ερωτήσεις για τη Δικαιόχρηση, την ανάλυση του πακέτου και της σχέσης Δικαιόχρησης, την ποικιλία των προϊόντων, τις ιδανικές συνθήκες περιβάλλοντος για ένα κατάστημα, την ευρύτερη τεχνογνωσία παροχής υπηρεσιών της εταιρείας και τεχνικές διοίκησης, διαχείρισης μηχανογραφικών συστημάτων και πωλήσεων.

Από τη μελέτη σε δευτερογενείς πηγές ως προς τα Ελληνικά συστήματα Δικαιόχρησης που υλοποιήσαμε, διαπιστώσαμε ότι οι Έλληνες δεν επεμβαίνουν δραστικά στη διοίκηση των καταστημάτων τους. Η εκπαίδευση του ΟΤΕ πέτυχε σε αυτόν τον τομέα να δώσει, κατά τη γνώμη μας, κίνητρα στους Δικαιοδόχους να εκφραστούν και να αναπτύξουν τις δικές τους διοικητικές ικανότητες.

Μετά την υπογραφή της σύμβασης και προ της έναρξης λειτουργίας των καταστημάτων, οι Δικαιοδόχοι έλαβαν μια σειρά εγγράφων και εγχειριδίων, όπως Εγχειρίδιο Τεχνικής Περιγραφής Μονάδας, Εγχειρίδια Ανθρωπίνου Δυναμικού, Εγχειρίδιο Μηχανοργάνωσης, Εγχειρίδιο Αδειών, και τέλος το Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας, το βασικό εγχειρίδιο κάθε συστήματος Δικαιόχρησης, μέσα στο οποίο ο Δικαιοπάροχος έχει καταγράψει την τεχνογνωσία του.

6.3.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

Το κρίσιμο χρονικό σημείο στη σχέση Δικαιόχρησης είναι η έναρξη λειτουργίας του καταστήματος. Η αγωνία του εκάστοτε Δικαιοδόχου κορυφώνεται. Ως προς αυτή τη φάση, μελετήθηκε το μέγεθος και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δικαιοπάροχου ΟΤΕ προς τους Δικαιοδόχους σε μείζονος σημασίας θέματα, όπως η αρχική διαμόρφωση του μίγματος προϊόντος και η ουσιαστική υποστήριξη του Δικαιοδόχου στη λειτουργία της επιχείρησής του, η διαφημιστική προβολή των νέων μονάδων και η υπενθύμιση των ήδη υφιστάμενων καθώς επίσης και ο καθορισμός στόχων και ωφελειών από την επίτευξη αυτών.

Στον καθορισμό της αρχικής παραγγελίας, όλοι σχεδόν οι Δικαιοδόχοι είχαν καταλήξει σε μια μεσαίου μεγέθους παραγγελία εμπορευμάτων που απαιτούται για να καλύψουν τις ανάγκες της αρχικής λειτουργίας. Ενώ σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, η σύσταση της αρχικής αυτής παραγγελίας είναι μέρος της τεχνογνωσίας του Δικαιοπάροχου, ο ΟΤΕ δεν καθοδήγησε τους Δικαιοδόχους στον προσδιορισμό της πρώτης παραγγελίας, προφανώς για να μην αναλάβει τον κίνδυνο που συνδέεται με την συγκεκριμένη ενέργεια. Το αποτέλεσμα ήταν, στους περισσότερους Δικαιοδόχους, να αποδειχθεί η αρχική παραγγελία υπερβολική σε όρους μεγέθους, ενώ η σύνθεση του μίγματος των προϊόντων ήταν άστοχη σε ορισμένο βαθμό. Ορισμένα δε από τα συγκεκριμένα προϊόντα παρέμειναν ως αδιάθετο απόθεμα για περίοδο τουλάχιστον 7 μηνών. Το σύνολο των παραπάνω εμπορευμάτων που παρέμεινε ως stock προϊόντων, είτε πωλήθηκε σε τιμή χαμηλότερη του κόστους είτε επιστράφηκε στον ΟΤΕ. Το αποτέλεσμα και στις δύο περιπτώσεις ήταν οι Δικαιοδόχοι να υποστούν ζημιά.

Αφού είχε ολοκληρωθεί το καθαρά κατασκευαστικό μέρος ακολούθησε η παραλαβή των εμπορευμάτων της αρχικής παραγγελίας και η τοποθέτησή τους μέσα στο κατάστημα, δίχως την παρουσία εξειδικευμένων στελεχών από την Δικαιοπάροχο εταιρεία, τα οποία θα είχαν τη γνώση και την εμπειρία στη διαμόρφωση των νέων καταστημάτων, των βιτρινών, της μηχανογραφικής υποδομής και λοιπών στοιχείων. Ως αποτέλεσμα ήταν να εντοπιστούν εκ των υστέρων πολλά λάθη στο στήσιμο των καταστημάτων, υπήρξε έντονα το φαινόμενο της ανομοιομορφίας και παρουσιάστηκαν δυσκολίες κατά την παραλαβή των εμπορευμάτων από την πλευρά των Δικαιοδόχων.

Η πρώτη ημέρα λειτουργίας είναι και η δυσκολότερη, αφού αυτά που οι Δικαιοδόχοι έχουν διδαχθεί κατά τη φάση της εκπαίδευσης θα πρέπει να εφαρμοστούν πλέον στο πρακτικό πεδίο. Σε σχετική μας ερώτηση, οι Δικαιοδόχοι απάντησαν ότι ο ΟΤΕ δεν

πλαισίωσε για ορισμένο χρονικό διάστημα καμία μονάδα με έμπειρα στελέχη, προκειμένου να δεχθούν την απαραίτητη υποστήριξη μέχρι να ομαλοποιηθεί η λειτουργία της νέας μονάδας. Ως προς τα εγκαίνια δε, ο Δικαιοπάροχος οργάνωσε την επίσημη τελετή παρουσίασης των καταστημάτων αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα μετά την έναρξη λειτουργίας αυτών.

Σχετικά με την υποστήριξη από τον ΟΤΕ κατά την διάρκεια λειτουργίας των καταστημάτων, αναφορικά με την προώθηση των πωλήσεων, τη βέλτιστη εκμετάλλευση της μονάδας του καταστήματος, τη διαμόρφωση του κατάλληλου για το κατάστημα μίγματος προϊόντος, σχετικά με τη συγκεκριμένη περιοχή και το πελατειακό κοινό αυτού, την χρήση του μηχανογραφικού εξοπλισμού και άλλα, πάλι όλοι οι ερωτηθέντες δεν ήταν γενικώς ικανοποιημένοι. Υπάρχουν ιδιαίτερα αρνητικά σχόλια κυρίως για τεχνικά θέματα, ως προς τη μέθοδο υλοποίησης των πωλήσεων, την έγκαιρη παραλαβή των εμπορευμάτων και τη διαφημιστική προώθηση των πωλήσεων. Αντίθετα το σύνολο των ερωτηθέντων υποστήριξε ότι έλαβε την αναμενόμενη οικονομική υποστήριξη, όχι μόνο σχετικά με τις διαπραγματεύσεις στις πληρωμές των αγορασθέντων προϊόντων τους, αλλά και ως προς την καταβολή των περιοδικών πληρωμών.

Σε γενικές γραμμές οι Δικαιοδόχοι είχαν την γνώμη ότι η συνολική υποστήριξη που δέχθηκαν ήταν περιορισμένη για να καλύψει τις περισσότερες πλευρές της επιχείρησής τους. Από την άλλη πλευρά τους επέτρεπε να αναπτύξουν τις επιχειρηματικές τους ικανότητες και να απολαύσουν σε κάποιο βαθμό την ανεξαρτησία τους και την αυτονομία τους. Μεταξύ των στοιχείων της υποστήριξης που χρησιμοποίησαν περισσότερο ή θεωρούσαν πιο ωφέλιμα, οι ερωτηθέντες ανέφεραν τα προγράμματα εκπαίδευσης και την υποστήριξη που έλαβαν από κατώτερα διοικητικά στελέχη του οργανισμού.

Ως προς την ουσιαστική υποδομή και τεχνογνωσία (know how) του ΟΤΕ, οι Δικαιοδόχοι υποστήριξαν ότι ο τελευταίος δεν είχε αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σύστημα υποστήριξης που συντελεί στην ενίσχυση της βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά.

Όλοι οι Δικαιοδόχοι αλληπάλληλες φορές ενημέρωσαν τον Δικαιοπάροχο ΟΤΕ ως προς τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και ως απάντηση επί αυτών έλαβαν την υπόσχεση ότι θα δημιουργηθεί νέο, ανεξάρτητο τμήμα Υποστήριξης Δικαιόχρησης (F.S.D) του δικτύου. Το συμπέρασμα είναι ότι η τότε υπάρχουσα οργανωτική υποδομή, αφού το

Τμήμα Υποστήριξης Διακιοχρησης καθυστέρησε να υλοποιηθεί από την Δικαιοπάροχο εταιρεία, δεν ήταν σε θέση να βοηθήσει τους Δικαιοδόχους και να τους υποστηρίξει ολοκληρωμένα τόσο κατά την φάση έναρξης όσο και λειτουργίας.

Στην ερώτηση αναφορικά με την προβολή των καταστημάτων OTEshops, τα 4/5 των Δικαιοδόχων απάντησε ότι ο ΟΤΕ είχε αρχικά περιορισμένο διαφημιστικό προϋπολογισμό, παρά το γεγονός ότι δια της συμβάσεως έλαβε από κάθε Δικαιοδόχο αρχικό εφάπαξ ποσό προς διαφημιστική προβολή. Ο ΟΤΕ άργησε χαρακτηριστικά να υλοποιήσει διαφημιστική προβολή σε πανελλαδικό και τοπικό επίπεδο. Υλοποίησε μόνο διαφήμιση σε ραδιοφωνικά μέσα για χρονική περίοδο 3 μηνών μετά το άνοιγμα των OTEshops και τοπική διαφήμιση ανά περιοχή διαμέσου των λογαριασμών πληρωμής τελών και χρεώσεων της σταθερής τηλεφωνίας με επισύναψη ενημερωτικού φυλλαδίου σε αυτούς. Ουσιαστικά αποδείχτηκε, με άγνωστα αίτια, ότι ο ΟΤΕ δεν ενδιαφερόταν να γνωστοποιήσει και να αποκτήσει ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς η αλυσίδα καταστημάτων OTEshops, άρα και οι Δικαιοδόχοι σε κάθε τοπική αγορά.

Ένα άλλο σημείο κριτικής της συμφωνίας Διακιοχρησης εντοπίζεται στην υποχρέωση του Δικαιοδόχου να προμηθεύεται όλα τα προϊόντα από τον ΟΤΕ. Τα 3/5 των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι, σε περίπτωση που είχαν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν εναλλακτικές πηγές προμηθειών, πιθανόν να επιτύγχαναν τη βελτίωση της τιμολογιακής πολιτικής τους, υπό τις παρούσες συνθήκες του έντονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Στην ερώτηση αναφορικά με τον παράγοντα προσδιορισμού των τιμών λιανικής πώλησης, το σύνολο των Δικαιοδόχων απάντησαν ότι οι τιμές πώλησης διαμορφώνονται από τον ΟΤΕ. Το σύνολο των απαντήσεων που λάβαμε επιβεβαίωσαν το φαινόμενο της εκμετάλλευσης από τον Δικαιοπάροχο της ισχύος του απέναντι στον Δικαιοδόχο για τη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής και επιβολή αυτής στον Δικαιοδόχο. Με τη συγκεκριμένη πολιτική από μέρους του ΟΤΕ είναι πιθανό να εμποδίζεται η αμερόληπτη και ορθή οικονομική διαμόρφωση των ενδεικτικών τιμών με αποτέλεσμα οι τελικώς προσδιορισμένες τιμές να απέχουν από το να παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους Δικαιοδόχους έναντι των ανταγωνιστών τους. Για το λόγο αυτό, η πλειοψηφία των Δικαιοδόχων (3/5) απάντησε ότι είναι σκόπιμη η διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής έχοντας λάβει προηγουμένως υπόψη την ανάλογη των ανταγωνιστών και αποφεύγοντας την άσκηση ισχύος από μέρους του Δικαιοπάροχου στον Δικαιοδόχο. Ολοκληρώνοντας την εξέταση του συγκεκριμένου

θέματος πρέπει να αναφέρουμε ότι ορισμένες φορές, οι Δικαιοδόχοι, προκειμένου να επιτύχουν την πώληση, μείωσαν την τιμή πώλησης των προϊόντων τους, κατόπιν διαπραγμάτευσης με τον πελάτη.

Τα 4/5 των Δικαιοδόχων υποστήριξαν ότι την επαχθή θέση της αλυσίδας OTEshops σε όρους αγοράς εντείνει η απουσία πακέτων προσφορών συνδυασμού προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς επίσης και η απουσία της δυνατότητας επιλογής από τον καταναλωτή πληρωμής με άτοκες δόσεις, εναλλακτική επιλογή που υπάρχει στο σύνολο των ανταγωνιστικών καταστημάτων λιανικής.

Στη συνέχεια της έρευνας μας εξετάσαμε μια από τις βασικές συμβατικές υποχρεώσεις του Δικαιοδόχου που είναι να γνωστοποιεί σε τακτά χρονικά διαστήματα στο Δικαιοπάροχο τα έσοδα που πραγματοποιεί ώστε να καθίσταται δυνατός ο υπολογισμός των περιοδικών τελών (royalties) από τον Δικαιοπάροχο και η απόδοση τους από το Δικαιοδόχο. Το συμπέρασμα στο οποίο οδηγηθήκαμε είναι ότι στο σύστημα των OTEshops το παραπάνω ζητούμενο υλοποιείται σε συνεχή συστηματική βάση διότι το βασικό μηχανογραφικό σύστημα διαχείρισης των πωλήσεων και των αποθεμάτων είναι σε διαρκή σύνδεση (on – line) με απ' ευθείας μισθωμένη γραμμή μεταξύ του ΟΤΕ και των OTEshops. Το αποτέλεσμα είναι να ικανοποιείται η βασική αυτή προϋπόθεση. Ως εκ τούτου, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι ο ΟΤΕ παρακολουθεί στενά την πορεία των Δικαιοδόχων του δικτύου, δίχως να εξαρτάται από την πρόθεση του Δικαιοδόχου και είναι ενήμερος της οικονομικής πορείας αυτού.

Τέλος, μία ενδιαφέρουσα πλευρά της συμφωνίας έχει σχέση με τις οικονομικές προβλέψεις που υπολογίζει ο Δικαιοπάροχος για την οικονομική απόδοση του Δικαιοδόχου. Όλοι οι ερωτηθέντες αποκάλυψαν ότι ο Δικαιοπάροχος δεν συμμετέχει στον υπολογισμό των προβλέψεων, αλλά προσδιορίζει τους στόχους πωλήσεων ανά κατηγορία προϊόντος και στη συνέχεια εκείνοι αδιαμφισβήτητα προσπαθούν να τους πετύχουν. Ως εκ τούτου γίνονται δέκτες της πολύτιμης τεχνογνωσίας που διαθέτει κατά τη γνώμη τους ο ΟΤΕ. Το σύνολο των Δικαιοδόχων πιστεύουν ότι η παρουσία στόχων και η παροχή κινήτρων συντελεί στην καταβολή της μέγιστης προσπάθειας από την πλευρά τους.

6.3.4 ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

Οι σχέσεις που έχουν οι Δικαιοδόχοι με το περιβάλλον τους είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της επιχείρησής τους. Αυτές οι σχέσεις καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη της επιχείρησης, αφού ο Δικαιοδόχος δεν είναι τελείως ανεξάρτητος και γι' αυτό χρειάζεται αποτελεσματικές συνεργασίες ώστε να μπορέσει να επιβιώσει στον ανταγωνιστικό κόσμο των σύγχρονων επιχειρήσεων. Αντιθέτως, κάποια πιθανή διένεξη που μπορεί να συμβεί σε οποιαδήποτε σχέση, θα είναι σίγουρα ένα ισχυρό μειονέκτημα στην ανταγωνιστικότητα του. Για τους σκοπούς αυτής της έρευνας, εξετάσαμε τις σχέσεις μεταξύ των ερωτηθέντων και των δύο κυριότερων συνεργατών τους, τον Δικαιοπάροχο ΟΤΕ και τους λοιπούς Δικαιοδόχους του συστήματος.

Μέσα στα πλαίσια της προσωπικής συνέντευξης που υλοποιήσαμε διαπιστώσαμε ότι όλοι οι Δικαιοδόχοι τόνισαν τη σπουδαιότητα της παρουσίας των καλύτερων δυνατών σχέσεων μεταξύ τους. Το σύνολο των Δικαιοδόχων λειτουργούν σε παρόμοιες αγορές και έχουν σχεδόν το ίδιο συμβόλαιο με τον Δικαιοπάροχο ΟΤΕ και, κατά συνέπεια, αντιμετωπίζουν σε μεγάλο βαθμό και τα ίδια προβλήματα. Γι' αυτό το λόγο, ένα αποτελεσματικό κανάλι επικοινωνίας μεταξύ τους μπορεί να τους βοηθήσει στην ανταλλαγή εμπειριών, προτάσεων και συμβουλών που αφορούν όλες τις πλευρές της επιχείρησής τους. Επιπλέον, κυρίως οι γειτονικοί Δικαιοδόχοι, συνήθως αλληλοϋποστηρίζονται σε αρκετά πρακτικά θέματα, όπως η άμεση προμήθεια προϊόντων, η ενίσχυση με προσωπικό σε επείγουσες περιπτώσεις και η ανταλλαγή συμβουλών ή και πληροφοριών στις περιπτώσεις που δεν έχουν χρόνο να επικοινωνήσουν με τον Δικαιοπάροχο. Γενικά, κανένας από τους ερωτηθέντες δεν ανέφερε κάποιο σημαντικό πρόβλημα στη σχέση του με τους γειτονικούς Δικαιοδόχους, ενώ όλοι παραδέχτηκαν την τεράστια σημασία αυτής για το μέλλον τους στον συγκεκριμένο επιχειρηματικό κλάδο.

Όσον αφορά τον Δικαιοπάροχο ΟΤΕ, δύο από τους πέντε ερωτηθέντες πίστευαν ότι η σχέση τους ήταν περισσότερο τυπική, ενώ οι υπόλοιποι θεωρούσαν την μητρική εταιρεία περισσότερο σαν ένα συνεργάτη τους. Σε κάθε περίπτωση, όλοι οι ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι ο Δικαιοπάροχος έδωσε περιορισμένη σημασία στη σχέση τους, προκειμένου να δημιουργηθούν ανοιχτά και σε εξέλιξη κανάλια επικοινωνίας. Πρέπει να τονίσουμε ότι, σε περίπτωση διαφωνίας με τον Δικαιοπάροχο, όλοι οι Δικαιοδόχοι ενθαρρύνθηκαν από τα ανώτατα Διοικητικά στελέχη του ΟΤΕ να

εκφράσουν τα παράπονά τους ή τις προτάσεις τους, καθώς αυτό θεωρείται ότι είναι προς όφελος όλου του δικτύου. Τα 3/5 των Δικαιοδόχων θεωρούν αυτή την επικοινωνία ως μη αποτελεσματική καθώς οι απόψεις που εκφράζονται από τους Δικαιοδόχους λαμβάνονται μερικώς υπόψη. Τα πιο συνηθισμένα μέσα με τα οποία γίνεται η επικοινωνία είναι τα ενημερωτικά δελτία της εταιρείας, οι επίσημες συναντήσεις και η προσωπική επικοινωνία (τηλέφωνα, fax, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ανεπίσημες συναντήσεις). Τέλος μέσα στα πλαίσια των συνεντεύξεων που υλοποιήσαμε αναγνωρίσαμε ότι απουσιάζουν οι τακτικές επισκέψεις του Δικαιοπάροχου στο κατάστημα του Δικαιοδόχου.

Σχετικά με τον έλεγχο του Δικαιοπάροχου στην λειτουργία του καταστήματος, και πάλι όλοι οι Δικαιοδόχοι ομολόγησαν ότι είναι περιορισμένος και ασκείται σπάνια. Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες Δικαιοδόχους, ο Δικαιοπάροχος δεν έχει αποστείλει επιθεωρητές, οι οποίοι επιβάλλεται να εμφανίζονται στα καταστήματα και να αξιολογούν το περιβάλλον, τις παρεχόμενες υπηρεσίες, την κατάσταση των προϊόντων, τη συμπεριφορά του προσωπικού και άλλους παρόμοιους παράγοντες, καθοριστικούς για την επιτυχία, όχι μόνο του καταστήματος, αλλά και ολόκληρης της αλυσίδας.

Κατά τη διερεύνηση των πιθανών προστριβών που μπορεί να προκληθούν σε περίπτωση άσκησης έντονης εποπτείας από τον ΟΤΕ, όλοι οι Δικαιοδόχοι αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα του στενού ελέγχου, ώστε να διατηρείται η ποιότητα και κατ' επέκταση η εικόνα της αλυσίδας σε πολύ υψηλά επίπεδα. Γι' αυτό το λόγω υποστηρίζουν ότι σε περίπτωση συστηματικού ελέγχου από τον Δικαιοπάροχο δεν θα διαμαρτύρονται, παρόλο που ξέρουν ότι μπορεί να βρεθούν σε δύσκολη θέση, ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας. Εξάλλου, στις περισσότερες περιπτώσεις ο έλεγχος του Δικαιοπάροχου περιορίζεται κυρίως σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, ενώ οι Δικαιοδόχοι απολαμβάνουν ένα σημαντικό βαθμό ανεξαρτησίας στη λήψη αποφάσεων σε καθημερινά θέματα λειτουργίας.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης διερευνήσαμε το πιθανό φαινόμενο της διακριτικής μεταχείρισης κάποιου Δικαιοδόχου από τον ΟΤΕ. Μέσα στα πλαίσια της απαγόρευσης για καταχρηστική εκμετάλλευση της σχέσης οικονομικής εξάρτησης και, δεδομένου ότι η σχέση Δικαιοπάροχου - Δικαιοδόχου μπορεί να θεωρηθεί ως τέτοια σχέση, η διακριτική μεταχείριση απαγορεύεται ρητά. Συνεπώς, ο Δικαιοπάροχος θα πρέπει να προσέχει να μη διαχωρίζει τη θέση των Δικαιοδόχων του ίδιου Συστήματος (π.χ. διαφορετικό entry fee, royalties), καθόσον η διαφορετική αυτή μεταχείριση οδηγεί τους

Δικαιοδόχους σε σύγκρουση και επίσης τους στρέφει εναντίον του Δικαιοπάρoχου. Στην περίπτωση μας το σύνολο των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δεν έχει υποπέσει στην αντίληψη τους οιοδήποτε τέτοιο φαινόμενο, παρά το γεγονός ότι ο Δικαιοπάρoχος προσπάθησε κατά περιόδους να δημιουργήσει ισχυρούς υποστηρικτές των ενεργειών του.

Όσον αφορά το καίριο θέμα των προστριβών στη σχέση μεταξύ των Δικαιοδόχων και του ΟΤΕ, οι ερωτηθέντες δήλωσαν κατά 4/5 ότι έχουν ήδη αντιμετωπίσει σημαντικά προβλήματα και δυσκολίες, παρά το γεγονός ότι για το σύνολο τους η σχέση ήταν ακόμη σε αρχικό επίπεδο. Μεταξύ των θεμάτων που τους προκαλούσαν τη μεγαλύτερη ανησυχία, ήταν η πιθανότητα κακής επικοινωνίας και συνεπώς έλλειψης κατανόησης, οι άδικοι όροι στη σύμβαση, η μέθοδος πληρωμής και το αυξανόμενο (σε σχέση με τις πωλήσεις) ποσό των περιοδικών δικαιωμάτων, καθώς και κάποια σημαντική καθυστέρηση στην προμήθεια των προϊόντων. Επιπλέον, κάποιοι ερωτηθέντες διατύπωσαν παράπονα για την έλλειψη διαπραγματεύσεων στα οικονομικά θέματα της σχέσης, και για χαμηλές επιστροφές από το κεφάλαιο επένδυσης, κυρίως λόγω του ανίσχυρου, κατά τη γνώμη τους, marketing plan που ο Δικαιοπάρoχος μόνος του είχε καθορίσει.

Ως συνολική εικόνα φαίνεται ότι, για τη δεδομένη στιγμή, η μεγαλύτερη απειλή στη σχέση Δικαιοχρήσης που εξετάζουμε είναι η έλλειψη εμπειρίας, όχι μόνο από την πλευρά των Δικαιοδόχων, αλλά και από τον Δικαιοπάρoχο. Αυτό το γεγονός μπορεί να οδηγήσει και τις δύο πλευρές σε βεβιασμένα συμπεράσματα και αποφάσεις, επικίνδυνες για τη σταθερότητα και την αποτελεσματικότητα της σχέσης τους. Γι' αυτό και οι δύο πλευρές πρέπει να δείξουν μεγάλη κατανόηση και υπομονή, λαμβάνοντας υπόψη ότι η Δικαιοχρήση, ως συνολικός θεσμός, είναι σε αρχικό ακόμα στάδιο στην Ελλάδα.

6.3.5 ΛΗΞΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Όσον αφορά τη λήξη της σύμβασης, οι ερωτηθέντες είχαν ελάχιστη σχετική εμπειρία, αφού κανένας από αυτούς δεν είχε κατάρτιση ποτέ σύμβαση που να έληξε ή να ακυρώθηκε πριν τη συμφωνηθείσα ημερομηνία. Κατά συνέπεια, η συζήτηση στηρίχτηκε σε μια πιο θεωρητική βάση και την σχετική εμπειρία από ανάλογες περιπτώσεις.

Σχετικά με τους πιο συνηθισμένους λόγους αποτυχίας ή λήξης της σύμβασης, όλοι οι ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι, μία σύμβαση Δικαιόχρησης τερματίζεται ή δεν ανανεώνεται, λόγω του ότι ο Δικαιοδόχος αποτυγχάνει να φτάσει τους επιθυμητούς οικονομικούς στόχους. Είναι λιγότερο πιθανό να τερματιστεί μία σύμβαση λόγω της χαμηλής ποιότητας του καταστήματος (σε σύγκριση με τις προδιαγραφές που έχει θέσει ο Δικαιοπάροχος) ή λόγω του ότι ο Δικαιοδόχος δεν τήρησε τους όρους της σύμβασης. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι ο Δικαιοδόχος συνήθως προσπαθεί να λειτουργήσει είτε σύμφωνα με τις προσδοκίες του Δικαιοπάροχου και να τις ικανοποιήσει, εφόσον ξέρει ότι αυτό θα είναι και για δικό του όφελος, αφού έχουν κοινούς στόχους, είτε σύμφωνα με τους προσωπικούς του στόχους εφόσον αυτοί είναι ανώτεροι των στόχων που έχει θέσει ο Δικαιοπάροχος.

Όλοι οι Δικαιοδόχοι έδειξαν ότι καταλάβαιναν ότι έχουν κοινούς στόχους με τη μητρική εταιρία ΟΤΕ και γι' αυτό, η αμοιβαία κατανόηση και συμμόρφωση του ενός με τις ανάγκες και απαιτήσεις του άλλου είναι ο μόνος τρόπος να πετύχουν. Σε σχέση με αυτά, οι συνθήκες για την ανανέωση της σύμβασης συνήθως αναφέρονται στην επιτυχημένη και χωρίς προβλήματα συνεργασία των δύο συμβαλλόμενων μερών. Επιπλέον, οι συμβάσεις μπορεί να ανανεωθούν με την πεποίθηση ότι όλα τα προβλήματα που πιθανόν να προκύψουν μπορούν να αντιμετωπιστούν με συστηματικό και αποτελεσματικό τρόπο. Η αμοιβαία εξάρτηση σημαίνει ότι τα δύο μέρη έχουν την ανάγκη ο ένας του άλλου και, γι' αυτό το λόγο, και οι δύο θα επιθυμούν να συνεχίσουν τη σχέση τους εφόσον αυτή ήταν αποτελεσματική και προσοδοφόρα μέχρι εκείνη την στιγμή.

Σε περιπτώσεις που η σύμβαση ανακαλείται για κάποιο λόγο ή απλώς λήγει, σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων (4/5) γνωρίζουν ότι κανένας από τους Δικαιοδόχους δεν επιτρέπεται να πουλήσει ή να μεταβιβάσει τα δικαιώματα της Δικαιόχρησης σε κάποιον τρίτο. Είναι από την αρχή συμφωνημένο ότι το συμβόλαιο είναι αυστηρά προσωπικό και γι' αυτό, οποιοσδήποτε άλλος επιθυμεί την μεταφορά των δικαιωμάτων Δικαιόχρησης, θα πρέπει να κάνει μία νέα σύμβαση. Όλοι οι Δικαιοδόχοι, μετά τη λήξη της σχέσης, είναι ελεύθεροι να πράξουν σύμφωνα με τη θέλησή τους, όσον αφορά όλα τα στοιχεία του καταστήματός τους που δεν είχαν παραχωρηθεί από τον Δικαιοπάροχο στο αρχικό στάδιο, καθώς και τα προϊόντα που έχουν ήδη αγοραστεί αλλά δεν έχουν πουληθεί ακόμη από τον Δικαιοδόχο.

Από τους ερωτηθέντες, μόνο ορισμένοι από τους Δικαιοδόχους (2/5) γνώριζαν το γεγονός ότι έχουν το δικαίωμα να ακυρώσουν το συμβόλαιο οποιαδήποτε στιγμή για οποιοδήποτε προσωπικό τους λόγο. Σε μία τέτοια περίπτωση, όμως, θεωρούσαν ότι θα χάσουν όλο το αρχικό και τρέχον κεφάλαιο επένδυσης, χωρίς να λάβουν καμία επιστροφή χρημάτων. Εξάλλου, αυτό το κεφάλαιο επένδυσης είναι ο κυριότερος λόγος που τους κρατάει προσκολλημένους στην μητρική εταιρεία, σε περιόδους δύσκολες για την επιχείρησή τους.

Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε ότι, ουδείς από τους ερωτηθέντες Δικαιοδόχους γνώριζε ότι αν η αναλογία μεταξύ παροχής και αντιπαροχής δεν ανταποκρίνεται στις συμφωνίες των μερών, επειδή π.χ. ο Δικαιοδόχος δεν πραγματοποιεί τις αναμενόμενες πωλήσεις, ο Δικαιοπάροχος έχει σπουδαίο λόγο καταγγελίας της σύμβασης. Βέβαια αυτό είναι ένα μη σύνηθες γεγονός αφού, όπως έχει αναφερθεί στο κεφάλαιο 3, στη σχέση της Δικαιόχρησης ο Δικαιοδόχος φέρει τον επιχειρηματικό κίνδυνο και συνεπώς αυτός έχει το μεγαλύτερο κίνητρο για την πραγματοποίηση των πωλήσεων. Καταλήγοντας στις περιπτώσεις που ο προσδιορισμός της αναλογίας μεταξύ παροχής και αντιπαροχής είναι περιορισμένος λόγω τεχνικών δυσκολιών, ο Δικαιοπάροχος έχει το δικαίωμα τακτικής καταγγελίας, για να προστατευτεί από τον κίνδυνο αδράνειας του Δικαιοδόχου.

6.3.6 ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ

Όσον αφορά τις συνολικές απόψεις των Δικαιοδόχων, εξετάστηκαν θέματα που είχαν σχέση με τις κυριότερες ανησυχίες τους για τη λειτουργία της επιχείρησής τους, τους παράγοντες που επηρεάζουν το κέρδος των καταστημάτων τους και γενικότερα την συνολική τους ικανοποίηση από την απόφασή τους να αγοράσουν τα δικαιώματα χρήσης του συστήματος Δικαιόχρησης των ΟΤΕshops.

Ως προς την αποτελεσματική επιλογή των καταστημάτων του δικτύου Δικαιόχρησης, όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο μέρος, αν και ο ΟΤΕ έθεσε περιοριστικά κριτήρια για την επιλογή του καταστήματος, αποδείχτηκε ότι απέτυχε σε ορισμένα βασικά σημεία σύμφωνα με την άποψη των Δικαιοδόχων. Το σύνολο των ερωτηθέντων υποστήριξε ότι ο ΟΤΕ όρισε ως κατώτερο όριο τετραγωνικών μέτρων πολύ περισσότερα από αυτά που είχε πραγματική ανάγκη η αλυσίδα λιανικής. Ορισμένα δε καταστήματα έγιναν δεκτά, παρά το γεγονός ότι δεν τηρούσαν τα κριτήρια αυτά και ήταν πολύ μικρότερα, γεγονός που αποδείχτηκε ορθό στη συνέχεια. Σε ορισμένες

περιπτώσεις τα επιλεγμένα καταστήματα δεν ήταν τόσο εμπορικά όσο ορισμένα άλλα. Τέλος, πρέπει να καταγράψουμε ότι, σύμφωνα με τους Δικαιοδόχους, ο ΟΤΕ έκανε δεκτά καταστήματα με υψηλό ενοίκιο και με υψηλό κόστος αρχικής απόκτησης, τον επονομαζόμενο «αέρα του καταστήματος», με αποτέλεσμα το νεκρό σημείο της νέας μονάδας να απαιτεί έναν δυσανάλογα υψηλό κύκλο εργασιών για τον κλάδο.

Η δημιουργία ενός δικτύου Δικαιόχρησης προσφέρει στις δύο πλευρές την ευκαιρία της μεθοδικής, συντονισμένης και πολύπλευρης προσπάθειας με κοινό στόχο την ανάπτυξη, την επιχειρηματική καταξίωση και το συνεχώς αυξανόμενο οικονομικό όφελος. Για να εφαρμοστούν όμως αυτά, ο Δικαιοπάροχος θα πρέπει να είναι «franchisable», να πληρεί δηλαδή όλες εκείνες τις προϋποθέσεις, που θα εξασφαλίσουν στον Δικαιοδόχο μια επιτυχημένη, χωρίς προβλήματα συνεργασία μαζί του. Από το σύνολο των ερωτηθέντων Δικαιοδόχων ΟΤΕshops τα 3/5 υποστήριζαν ότι οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρουν δεν είναι μοναδικά ή πρωτοποριακά. Επιπλέον εντοπίζουν ορισμένα βασικά στοιχεία που απουσιάζουν από τον ΟΤΕ, όπως για παράδειγμα η εξειδικευμένη εμπειρία και η ηγεσία του Δικαιοπάροχου στον τομέα λιανικής πώλησης μέσα από το κατάστημα λιανικής, η εξειδίκευση των στελεχών του με το λιανεμπόριο, τα σχέδια προώθησης των πωλήσεων και γνωστοποίησης της αλυσίδας ΟΤΕshops και διάφοροι άλλοι παράγοντες.

Στην προσπάθεια μας να προσδιορίσουμε τους στόχους του ΟΤΕ μέσα από τη δημιουργία του συγκεκριμένου συστήματος Δικαιόχρησης, τα 4/5 των Δικαιοδόχων υποστήριζαν ότι ο ΟΤΕ επηρεάστηκε από αντίστοιχες κινήσεις που έχει κάνει ο ανταγωνισμός στην Ελληνική και διεθνή αγορά ή από επιτυχημένα παραδείγματα πρωτοπόρων εταιρειών. Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιούργησαν σε ένα βαθμό «κανιβαλισμό» στο δίκτυο λιανικής που ήδη διέθεταν (Εμπορικό Κατάστημα ΟΤΕ) μέσω της δημιουργίας ενός συμπληρωματικού δικτύου πωλήσεων. Το τελικό δε αποτέλεσμα, κατά την γνώμη τους, ήταν να επιτύχουν μερικώς στην ανταπόκριση των απαιτήσεων των καταναλωτών.

Σύμφωνα με τα 4/5 των ερωτηθέντων Δικαιοδόχων, ο ΟΤΕ προχώρησε στην ανάπτυξη του συγκεκριμένου δικτύου μη έχοντας υλοποιήσει τον συνολικά απαραίτητο προγραμματισμό και σχεδιασμό που απαιτείται σε ανάλογες περιπτώσεις. Αυτό οφείλεται σε ελλιπή business plans καθώς και στον περιορισμένο βαθμό εξειδίκευσης στον τομέα λιανικής πώλησης, παρά την λειτουργία πολλών σημείων λιανικής, με αποτέλεσμα να επέλθουν συνέπειες, όπως ανεπαρκές μίγμα προϊόντος, λανθασμένες επιλογές θέσεων καταστημάτων, απρογραμμάτιστο και πρόχειρο αναπτυξιακό πλάνο,

κακός οικονομικός προγραμματισμός, υπερεκτίμηση αναμενόμενου κύκλου εργασιών καταστημάτων και υπερεκτίμηση των ρυθμών ανάπτυξης της αλυσίδας.

Ως προς την προσαρμογή των Δικαιοδόχων στις εργασιακές απαιτήσεις του συστήματος Δικαιόχρησης, τα 3/5 των Δικαιοδόχων υποστηρίζουν ότι είχαν προσαρμοστεί σε διαφορετικά μοντέλα εργασίας και χρειάστηκε να ενημερωθούν και να προσαρμοσθούν στη νέα κατάσταση, ενώ η πλήρης αποδοχή αυτής επιτεύχθηκε αρκετό χρονικό διάστημα μετά την έναρξη της συμβάσεως.

Τα 4/5 των ερωτηθέντων Δικαιοδόχων απάντησαν ότι ο ΟΤΕ διέθετε μια ολοκληρωμένη «πλατφόρμα» μηχανογραφικής υποδομής. Πιο συγκεκριμένα, ο Δικαιοπάροχος είχε σχεδιάσει, αναπτύξει και παράσχει προς τους συνεργάτες του δικτύου Δικαιόχρησης ειδικά και εξειδικευμένα προγράμματα και εφαρμογές software, τα οποία είναι κατάλληλα διαμορφωμένα και σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο, ώστε να προσαρμόζονται πλήρως στις απαιτήσεις και ιδιαιτερότητες του δικτύου, προκειμένου να ανταποκρίνονται στα προβλήματα και στις δυσκολίες που πιθανόν να παρουσιαστούν. Έτσι, ουσιαστικά επιτυγχάνεται ο στόχος όλων αυτών των εφαρμογών που είναι η ολοκληρωμένη παρακολούθηση και ο έλεγχος, τόσο των εσωτερικών διαδικασιών του δικτύου Δικαιόχρησης, όσο και του κάθε συνεργάτη χωριστά προκειμένου να εντοπίζονται οι τυχόν αποκλίσεις και λάθη τους από τις "κατευθυντήριες γραμμές" του συστήματος, λαμβάνοντας τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα.

Τα 3/5 των ερωτηθέντων απάντησαν ότι ο ΟΤΕ πέτυχε στην επιλογή των Δικαιοδόχων του συστήματος Δικαιόχρησης. Διαπιστώθηκε δε ότι η επιτυχία του Δικαιοπάροχου στο συγκεκριμένο τομέα επετεύχθη παρά το γεγονός ότι δεν λειτούργησε το ειδικό πρόγραμμα Franchise Screening Procedures (F.S.P.) σε πολλαπλά επίπεδα διερεύνησης, σύμφωνα με τα οποία καθορίζεται ο βαθμός καταλληλότητας ενός Δικαιοδόχου για τη Δικαιόχρηση που έχει επιλέξει, η εμπορικότητα και η καταλληλότητα του υποψήφιου ακινήτου για το συγκεκριμένο σύστημα Δικαιόχρησης καθώς και πολλά άλλα.

Το σύνολο των ερωτηθέντων Δικαιοδόχων απάντησαν ότι το προϊόντικό μίγμα εμπειρείχε προϊόντα «ηγέτες». Καθώς το προϊόν αποτελεί τον πρώτο βασικό παράγοντα για την ανάπτυξη και δραστηριοποίηση ενός επιτυχημένου συστήματος Δικαιόχρησης, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός μίγματος «επώνυμου» προϊόντος με υψηλό βαθμό αναγνωρισιμότητας και διαφοροποίησης. Η επωνυμία «ηγέτης» που

στηρίχθηκε το δίκτυο Δικαιόχρησης είναι η σταθερή τηλεφωνία ΟΤΕ, που όμως υπήρχε ήδη ένα ευρύ δίκτυο διανομής των συγκεκριμένων υπηρεσιών, τόσο μέσα από τα εμπορικά καταστήματα του ΟΤΕ όσο και μέσω τηλεφωνικών πωλήσεων του οργανισμού. Το αποτέλεσμα είναι να απουσιάζει κάποιο μοναδικό προϊόν διάθεσης κατά αποκλειστικότητα από τα ΟΤΕshops. Ο Δικαιοπάροχος ΟΤΕ σύμφωνα, με τους Δικαιοδόχους, πρέπει να δομήσει ένα προϊόντικό μίγμα που να προσαρμόζεται στις τάσεις και στα δεδομένα της αγοράς στόχου, ενσωματώνοντας αυτά τα ιδιαίτερα στοιχεία, τα οποία θα μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και θα επιτύχουν τη διαφοροποίηση στην αντίληψη των καταναλωτών (positioning) που απευθύνεται.

Όσον αφορά την βασικότερη ανησυχία τους για την επιχείρηση, οι περισσότεροι ερωτηθέντες αποκάλυψαν το φόβο τους για το μέλλον της Δικαιόχρησης. Στην ουσία, η βασικότερη ανησυχία τους δεν είχε σχέση με την δική τους απόδοση ως Δικαιοδόχους, αλλά με αυτή του Δικαιοπάροχου. Πράγματι, πιστεύουν ότι στην περίπτωση που ο ΟΤΕ αποτύχει, τότε το δικό τους κατάστημα είναι καταδικασμένο να παύσει τις εργασίες του. Έτσι, φαίνεται ότι πιστεύουν ότι η επιχείρησή τους δεν είναι βιώσιμη από μόνη της, αλλά μπορεί να πετύχει και να εξαπλωθεί μόνο υπό την εποπτεία και υποστήριξη της μητρικής εταιρείας.

Άλλοι τομείς ανησυχίας περιλαμβάνουν κάποια έξοδα που περιέχονται στα συμβόλαια (για παράδειγμα, τις περιοδικές πληρωμές για το πρόγραμμα διαφημιστικής προβολής), την πιθανότητα αποτυχίας να ικανοποιήσουν τις οικονομικές υποχρεώσεις προς τον Δικαιοπάροχο, που αφορούν την προμήθεια προϊόντων και τέλος την ωρίμανση του Δικαιοπάροχου ως προς το συγκεκριμένο κλάδο λιανικής.

Σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την κερδοφορία της επιχείρησης, υπήρχε μία τάση των ερωτηθέντων να δίνουν μεγάλη σημασία στη συμβολή αυτών στη λειτουργία της Δικαιόχρησης. Γι' αυτό, οι πιο κοινές απαντήσεις περιελάμβαναν τις περιβαλλοντικές συνθήκες του καταστήματος (διαρύθμιση καθαριότητα, ευρυχωρία, κατάλληλος φωτισμός και χρώματα), την ποιότητα των παρεχόμενων από το προσωπικό υπηρεσιών, την προώθηση της μάρκας και των προϊόντων, την ποιότητα των πρώτων υλών και των προϊόντων που προμηθεύονται από τον ΟΤΕ και τους προμηθευτές που αυτός επιλέγει, καθώς και την αφοσίωση, την ικανότητα και την προηγούμενη εμπειρία του Δικαιοδόχου σε τομείς που σχετίζονται με τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση πελατών.

Γενικά, τα 3/5 των Δικαιοδόχων έδειχναν ιδιαίτερα προβληματισμένοι με την απόφασή τους να αγοράσουν τα δικαιώματα Δικαιόχρησης και υποστήριξαν ότι τα καταστήματά τους ήταν ακόμη ζημιογόνα. Οι ερωτηθέντες εξέφρασαν την επιθυμία να συνεχίσουν το συμβόλαιό τους, βάσει νέων όρων που αφορούν κυρίως το επίπεδο υποστήριξης του ΟΤΕ και το προϊοντικό μίγμα. Οι δύο αυτοί παράγοντες φρονούν ότι θα συντελέσουν καταλυτικό ρόλο στην επιτυχία της επένδυσης τους.

Σε γενικές γραμμές, όλα αυτά τα θέματα που εξετάστηκαν μπορούν σίγουρα να αποτελέσουν τη βάση για τη δημιουργία μιας συστηματικής έρευνας, με αντιπροσωπευτικό δείγμα από τον πληθυσμό των Δικαιοδόχων και Δικαιοπάροχων, στον τομέα της Δικαιόχρησης λιανικών μονάδων πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών, με σκοπό την σύνταξη προτάσεων και μέτρων βελτίωσης της λειτουργίας και αποδοτικότητας του όλου συστήματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεώργιος Ι. Αυλωνίτης, Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Τόμος Α, 1992, σελ 284.
2. Alasuutari, P., Researching Culture, Sage Publications, London, 1995
3. Oppenheim, A.N., Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement, 2nd edition, Pinter, London, 1992
4. Oppenheim, A.N., ο.π.
5. Newell, R., “Questionnaires”, chapter 6 in Gilbert, N., Researching Social Life , Sage Publications, London, 1993
6. Σύμβαση Franchising ΟΤΕ (για το σύστημα Franchising «ΟΤΕ-SHOPS»), Προόμιο Β, σελ. 4-5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώθηκε στα κυριότερα ζητήματα και τις τρέχουσες τάσεις που αφορούν τους Δικαιοδόχους και προσπάθησε να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο αυτοί αντιλαμβάνονται μία συμφωνία Δικαιόχρησης. Κρίθηκε, όμως, απαραίτητο να εξεταστούν αρχικά μερικά από τα σημαντικότερα θέματα της Δικαιόχρησης από μια ευρύτερη θεωρητική προσέγγιση, τα οποία παρουσιάζονται στα τέσσερα πρώτα κεφάλαια. Η μελέτη παρουσιάζει ένα μέρος από τις κοινώς αποδεκτές απόψεις και θεωρητικές προσεγγίσεις της Δικαιόχρησης, που είναι διαθέσιμες στη σχετική βιβλιογραφία. Το σκεπτικό της βιβλιογραφικής έρευνας ήταν να εντοπιστούν τα σημαντικότερα θέματα, να δημιουργηθεί ένα θεωρητικό υπόβαθρο και να συγκροτηθεί έτσι η μεθοδολογία υλοποίησης της περαιτέρω έρευνας.

Όσον αφορά τη διάρθρωση της παρούσας έρευνα αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος διεξήγαμε μία βιβλιογραφική ανασκόπηση βασισμένη σε δημοσιευμένα δευτερογενή στοιχεία που υπάρχουν στη διαθέσιμη βιβλιογραφία και τον τύπο, με σκοπό να περιγραφούν τα συστήματα Δικαιόχρησης στην Ελλάδα. Στο μέρος δεύτερο, πραγματοποιήθηκε μια έρευνα πεδίου με τη διεξαγωγή προσωπικών εις βάθος συνεντεύξεων στους Δικαιοδόχους του συστήματος Δικαιόχρησης των OTEshops στην Ελλάδα, με σκοπό την ανάλυση στα ενδιαφέροντα ζητήματα από την πλευρά του Δικαιοδόχου.

Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι η Δικαιόχρηση ως επιχειρηματική μέθοδος καταλαμβάνει ένα σημαντικό μέγεθος στην Ελληνική οικονομία. Αν και η Δικαιόχρηση θεωρείται ένα σχετικά πρόσφατο επιχειρηματικό φαινόμενο, ο ρυθμός ανάπτυξης αποκαλύπτει τη δυναμικότητα, την προσαρμοστικότητα και την επιτυχία του θεσμού ως στρατηγική ανάπτυξης στην ελληνική αγορά. Πράγματι, από το 1990 που ουσιαστικά ξεκίνησε η ευρεία εφαρμογή του συστήματος, η Δικαιόχρηση κατάφερε να εξαπλωθεί σ' ένα μεγάλο αριθμό τομέων επιχειρήσεων και να καλύψει μεγάλο μέρος της αγοράς. Τα ποσοστά ανάπτυξης του θεσμού της Δικαιόχρησης τα τελευταία χρόνια είναι ιδιαίτερα εντυπωσιακά, αφού υπήρχε μια σημαντική και σταθερή αύξηση στον αριθμό των ενεργών Δικαιοδόχων και Δικαιοπάροχων, στις

διεθνείς δραστηριότητες Δικαιόχρησης καθώς και στις πωλήσεις και την κερδοφορία των καταστημάτων που λειτουργούν με το σύστημα αυτό. Μια άλλη ενδιαφέρουσα πτυχή της Δικαιόχρησης στην Ελλάδα είναι ότι, αν και η χώρα μας είναι μια σχετικά μικρή αγορά, όπου τα δυτικά προϊόντα και αντιλήψεις είναι αρκετά δημοφιλή, η πλειοψηφία των υφιστάμενων συστημάτων Δικαιόχρησης δημιουργήθηκαν από εθνικές εταιρίες. Το γεγονός αυτό είναι σίγουρα ενδεικτικό της προσαρμοστικότητας του συστήματος και των ευκαιριών που προσφέρει.

Από την άλλη πλευρά, παρά τις μάλλον πολλά υποσχόμενες προοπτικές, δεν πρέπει να θεωρηθεί δεδομένη η επιτυχία αυτή, γιατί το συγκεκριμένο επιχειρηματικό φαινόμενο υλοποιεί ακόμη τα πρώτα του βήματα στην Ελληνική οικονομία και η μέχρι τώρα δυναμική του (αν και αυξανόμενη) δεν έχει αποδείξει ότι μπορεί ν' ανταπεξέλθει στις ανάγκες της ελληνικής αγοράς, αφού η δοκιμαστική περίοδος δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί. Εξάλλου, παράγοντες, όπως η έλλειψη νομοθεσίας για το σύστημα, η έλλειψη διοικητικών στελεχών εξειδικευμένων στη Δικαιόχρηση και η έλλειψη πλήρους κατανόησης των ρόλων και των υπευθυνότητων τους, από την πλευρά των συμβαλλομένων μερών, λόγω της περιορισμένης εμπειρίας τους σε τέτοιου είδους σχέσεις, μπορούν σίγουρα να επιδράσουν αρνητικά στο μέλλον της Δικαιόχρησης στην Ελλάδα. Παρόλα αυτά, ο θεσμός της Δικαιόχρησης χαίρει όλο και περισσότερο της αποδοχής στις επιμέρους αγορές σε ολόκληρη την Ελλάδα και έχει τη δυνατότητα να κυριαρχήσει στον εθνικό και διεθνή κλάδο του λιανεμπορίου στον 21^ο αιώνα.

Όσον αφορά τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων και τις συνεντεύξεις με τους Δικαιοδόχους διαπιστώθηκε η σημαντική συμβολή τους στην βαθύτερη κατανόηση μια σειράς σημαντικών θεμάτων. Ενδεικτικά αναφέρουμε ορισμένα από αυτά στη συνέχεια, ενώ ταυτόχρονα καλούμε τον αναγνώστη της παρούσας διπλωματικής εργασίας να μελετήσει το κεφάλαιο 6, προκειμένου να λάβει μια ολοκληρωμένη πληροφορία για τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξάγαμε.

Σχετικά με τα χαρακτηριστικά των Δικαιοδόχων, το γεγονός ότι κανένας από τους ερωτηθέντες δεν ήταν άνεργος πριν να γίνει Δικαιοδόχος αποδεικνύει ότι η Δικαιόχρηση δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μια ευκαιρία για κάποιο άτομο χωρίς καθόλου πηγές εισοδήματος. Αυτό εξηγείται από την σημαντική επένδυση που όλοι οι Δικαιοδόχοι πρέπει να κάνουν στην περίοδο εκκίνησης, κυρίως με χρήση των ιδίων κεφαλαίων που διαθέτουν. Επιπλέον, το γεγονός ότι σχεδόν όλοι οι Δικαιοδόχοι

υποστήριξαν ότι έλαβαν την απόφαση να εισέλθουν στο σύστημα Δικαιόχρησης διότι είχαν την άτυπη πληροφόρηση ότι είναι μια επιτυχημένη επιχειρηματική κίνηση, αποκαλύπτει ότι η Δικαιόχρηση στην Ελλάδα βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο, με πολύ λίγες επίσημες πηγές πληροφόρησης (έντυπες και ηλεκτρονικές), με συμβουλευτικές υπηρεσίες μικρής εμπειρίας και με δυνητικούς Δικαιοδόχους που δεν έχουν σχεδόν καθόλου εμπειρία ή θεωρητική γνώση για θέματα που αφορούν τη Δικαιόχρηση.

Αναφορικά με τους λόγους για τους οποίους οι Δικαιοδόχοι επέλεξαν τη Δικαιόχρηση αντί να ιδρύσουν μία δική τους ατομική επιχείρηση, όλοι κατέδειξαν την ανάγκη να υφίσταται σε κάποιο βαθμό η σύνδεση - εξάρτηση από την μητρική εταιρεία. Η ιδέα ίδρυσης και λειτουργίας μίας εταιρείας με ανάληψη λιγότερου κινδύνου από άλλα εγχειρήματα, έχοντας ένα σίγουρο προϊόν, που αποτελεί μέρος μιας πολύ γνωστής εταιρείας και λαμβάνοντας υψηλής ποιότητας βοήθεια στην αρχική περίοδο λειτουργίας της καθώς και συνεχή υποστήριξη, φάνηκε ενδιαφέρουσα σε όλους τους Δικαιοδόχους. Συνεπώς όλοι αποκάλυψαν την πρόθεσή τους να θυσιάσουν ένα μέρος της ανεξαρτησίας τους καθώς και ένα ποσοστό του κέρδους τους για να εξασφαλίσουν την προστασία και την υποστήριξη μιας μεγαλύτερης εταιρείας. Έτσι, η Δικαιόχρηση μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως μία εναλλακτική επιλογή επιχείρησης που παρέχει ασφάλεια σε περίπτωση που ένας κλάδος έχει υψηλό βαθμό κινδύνου ως προς την επίτευξη επιτυχημένων αποτελεσμάτων.

Ως προς την επιλογή ενός συγκεκριμένου συστήματος Δικαιόχρησης από το σύνολο των διαθεσίμων, οι Δικαιοδόχοι έδειξαν να επηρεάζονται από τα χαρακτηριστικά του κλάδου και στη συνέχεια βασίστηκαν σε στοιχεία που προφορικά διατυπώθηκαν από στελέχη του Δικαιοπάρoχου και του συμβούλου ανάπτυξης. Διαπιστώσαμε δε ότι το σύνολο των Δικαιοδόχων του συστήματος Δικαιόχρησης που διερευνήθηκε δεν παρέλαβε έναν ολοκληρωμένο πληροφοριακό φάκελο εγγράφων πριν την υπογραφή της σύμβασης. Προχωρώντας εις βάθος στην έρευνα, διαπιστώθηκε ότι οι Δικαιοδόχοι ορισμένες φορές δεν γνωρίζουν ορισμένα από τα βασικά στοιχεία σχετικά με το σύστημα Δικαιόχρησης στο οποίο εισέρχονται, όπως για παράδειγμα αν ο Δικαιοπάρoχος είναι μέλος του Συνδέσμου Δικαιόχρησης, την πολιτική του μάρκετινγκ και την Οικονομοτεχνική Μελέτη του συστήματος Δικαιόχρησης.

Ένα άλλο ενδιαφέρον εύρημα που επιβεβαιώνει το γεγονός ότι ο θεσμός της Δικαιόχρησης είναι σε πρώιμο στάδιο στην Ελλάδα, αποτελεί η δήλωση από το σύνολο

των Δικαιοδόχων ότι ήταν ενημερωμένοι για το ότι ο Δικαιοπάροχος δεν είχε ανοίξει καμία πιλοτική μονάδα στην οποία να είχε δοκιμάσει την κεντρική επιχειρηματική ιδέα (concept). Αυτό επιβεβαιώνει, τόσο την έλλειψη βαθύτερης εμπειρίας των υποψηφίων Δικαιοδόχων, όσο και την παντελή απουσία ώριμων επαγγελματιών συμβούλων στον κλάδο.

Όσον αφορά τη συμφωνία Δικαιοχρησίας, το σύνολο των Δικαιοδόχων υποστήριξε ότι η σύμβαση Δικαιοχρησίας που υπέγραψαν ήταν μια σύμβαση προσχώρησης, με σχετικά επαχθείς ως προς αυτούς όρους. Το πακέτο Δικαιοχρησίας που έλαβαν οι Δικαιοδόχοι περιελάμβανε το όνομα του προϊόντος (μάρκα) και το λογότυπο της μητρικής εταιρείας, το επιχειρηματικό “πνεύμα”, τη φιλοσοφία και την εικόνα της, τα προϊόντα που ο Δικαιοδόχος υποχρεούται να αγοράζει διαρκώς και αποκλειστικά από τον Δικαιοπάροχο, το εγχειρίδιο λειτουργίας (που περιλαμβάνει οδηγίες λειτουργίας, πρότυπα, τεχνικό εξοπλισμό και άλλα), τη γεωγραφική αποκλειστικότητα και το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Από τα στοιχεία υποστήριξης, το θέμα της εκπαίδευσης θεωρήθηκε αυτό με τη μεγαλύτερη σημασία. Διαπιστώθηκε ότι, οι Δικαιοδόχοι βλέπουν τα προγράμματα εκπαίδευσης σαν μια πολύ σημαντική διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας οι δύο συμβαλλόμενοι έχουν επιπλέον την ευκαιρία να γνωριστούν καλύτερα και να θέσουν τις βάσεις για μια σταθερή και αποτελεσματική σχέση. Αντιθέτως, οι Δικαιοπάροχοι αισθάνθηκαν ότι έλαβαν ανεπαρκή υποστήριξη ως προς την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και κατευθύνσεων από τον Δικαιοπάροχο για την ίδρυση και λειτουργία των μονάδων τους.

Αναφορικά με τη λειτουργία του καταστήματος, ιδιαίτερα δε το κρίσιμο χρονικό σημείο έναρξης της λειτουργίας αυτού, οι Δικαιοδόχοι θεωρούν ότι η συμβολή του Δικαιοπάροχου στην τοποθέτηση της αρχικής παραγγελίας των εμπορευμάτων, την λειτουργία και διαχείριση των μηχανογραφικών συστημάτων και γενικότερα ως προς την αντιμετώπιση των αρχικών προβλημάτων τους ήταν περιορισμένη, για να καλύψει τις πολύπλευρες ανάγκες της επιχείρησής τους.

Επιπλέον, μία ενδιαφέρουσα πλευρά της συμφωνίας έχει σχέση με τις οικονομικές προβλέψεις που υπολογίζει ο Δικαιοπάροχος για την οικονομική απόδοση του Δικαιοδόχου. Οι Δικαιοδόχοι υποστήριξαν ότι ο Δικαιοπάροχος δεν συμμετέχει στον υπολογισμό των προβλέψεων των εσόδων για την κάθε μονάδα ξεχωριστά, αλλά

προσδιορίζει τους στόχους πωλήσεων ανά κατηγορία προϊόντος και στη συνέχεια εκείνοι αδιαμφισβήτητα προσπαθούν να τους πετύχουν. Ως εκ τούτου γίνονται δέκτες της πολύτιμης τεχνογνωσίας που διαθέτει και μέσω της παρουσίας στόχων και κινήτρων συντελεί στην καταβολή της μέγιστης προσπάθειας από την πλευρά τους.

Από τη μελέτη μας διαπιστώσαμε ότι όλοι οι Δικαιοδόχοι τόνισαν τη σπουδαιότητα της παρουσίας των καλύτερων δυνατών σχέσεων με τον Δικαιοπάροχο και το σύνολο των Δικαιοδόχων. Η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού δίαυλου επικοινωνίας μεταξύ τους μπορεί να τους βοηθήσει στην ανταλλαγή εμπειριών, προτάσεων και συμβουλών που αφορούν όλες τις πλευρές της επιχείρησής τους. Επιπλέον, θεωρούν σημαντικό οι γειτονικοί Δικαιοδόχοι να αλληλοϋποστηρίζονται σε αρκετά πρακτικά θέματα, όπως η άμεση προμήθεια προϊόντων, η ενίσχυση με προσωπικό σε επείγουσες περιπτώσεις και η ανταλλαγή συμβουλών ή και πληροφοριών στις περιπτώσεις που δεν διαθέτουν τον απαραίτητο χρόνο επικοινωνίας με τον Δικαιοπάροχο.

Σχετικά με τους μηχανισμούς ελέγχου από την πλευρά του Δικαιοπάροχου, οι Δικαιοδόχοι φαίνεται ότι αναγνωρίζουν την σπουδαιότητά αυτών στη διατήρηση της ποιότητας και κατά συνέπεια της εικόνας ολόκληρου του δικτύου στα υψηλότερα επίπεδα. Επιπλέον διαπιστώθηκε ότι, οι Δικαιοπάροχοι στην Ελλάδα συνήθως αποφεύγουν την έντονη παρέμβαση στη διοίκηση των καταστημάτων και παρακινούν τους Δικαιοδόχους να διοικήσουν με τον δικό τους τρόπο. Αυτό αποδεικνύει ότι οι Δικαιοπάροχοι γενικά περιμένουν από τους Δικαιοδόχους να επιδείξουν διοικητική και επιχειρηματική ικανότητα. Αν και η μητρική εταιρεία πάντα παρέχει εγχειρίδια λειτουργίας για τον τρόπο που πρέπει να διοικείται η επιχείρηση, εξαρτάται από την ικανότητα του εκάστοτε Δικαιοδόχου να εφαρμόσει αποτελεσματικά τις οδηγίες αυτές.

Είναι ενδιαφέρον, πάντως, και πρέπει να τονιστεί ότι μερικοί Δικαιοδόχοι θα προτιμούσαν μεγαλύτερη παρέμβαση από την μητρική τους εταιρεία, γιατί θεωρούν την περιορισμένη εμπειρία τους ως ένα σοβαρό και επικίνδυνο μειονέκτημα. Αυτό δείχνει ότι οι Δικαιοδόχοι που δεν είναι αρκετά έμπειροι ή δεν έχουν πολλά τυπικά προσόντα, θεωρούν τη σχέση Δικαιοδόχου περισσότερο ως μια σχέση γονιού με παιδί και επιθυμούν συνήθως να χάσουν ένα μέρος της αυτονομίας τους για την προστασία και την ασφάλεια που μπορεί να τους προσφέρει ένας ισχυρός συνεργάτης. Αντιθέτως, οι Δικαιοδόχοι με διοικητικά και επιχειρηματικά προσόντα προτιμούν να θεωρούν τη μητρική τους εταιρεία ως ένα επιχειρηματικό συνεργάτη. Με αυτή την έννοια, η πολύτιμη εμπειρία και βοήθεια του Δικαιοπάροχου θεωρούνται περισσότερο ως ένα

επιπλέον πλεονέκτημα της ατομικής τους επιχείρησης, παρά ως μία πηγή εξασφάλισης και «μητρικής καθοδήγησης». Και στις δύο περιπτώσεις, είναι σίγουρο ότι όλοι οι Δικαιοδόχοι καταλαβαίνουν ότι μόνο η αποτελεσματική συνεργασία και ο συνδυασμός των δυνάμεων και των δύο πλευρών μπορεί να εγγυηθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Μέσα σ' αυτά τα πλαίσια, είναι προφανές ότι, αν και ο Δικαιοπάροχος και ο Δικαιοδόχος είναι δύο διαφορετικές επιχειρηματικές οντότητες, και οι δύο εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο για να μπορούν να πραγματοποιούν τους ατομικούς τους σκοπούς. Κατά συνέπεια, η σωστή επικοινωνία μεταξύ τους και η αμοιβαία κατανόηση είναι ολοφάνερα η λύση για την βελτίωση της περίπλοκης σχέσης τους.

Όσον αφορά τους παράγοντες κερδοφορίας της επιχείρησης, οι Δικαιοδόχοι είχαν την τάση να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη δική τους συμβολή στη λειτουργία της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, αυτό δεν σημαίνει ότι δεν εκτιμούν το ρόλο της μητρικής εταιρείας. Αντιθέτως, αυτή η τάση αποκαλύπτει το γεγονός ότι, όταν οι Δικαιοδόχοι συνεργάζονται με γνωστούς και καθιερωμένους Δικαιοπάροχους, θεωρούν την υψηλή ποιότητα και συνέπεια του τελευταίου δεδομένη και ότι δεν πρέπει να ανησυχούν ιδιαίτερα γι' αυτή. Έτσι, μπορούν να επικεντρωθούν στη δική τους προσωπική συμβολή και συνολική απόδοση, παρέχοντας ταυτόχρονα την αφοσίωση που απαιτεί μία τέτοια επιχείρηση για να πετύχει.

Σχετικά με τους συνηθέστερους λόγους αποτυχίας ή λήξης της σύμβασης, όλοι οι ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι, μία σύμβαση Δικαιόχρησης τερματίζεται ή δεν ανανεώνεται, λόγω του ότι ο Δικαιοδόχος αποτυγχάνει να φτάσει τους επιθυμητούς οικονομικούς στόχους. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι ο Δικαιοδόχος, συνήθως προσπαθεί να λειτουργήσει είτε σύμφωνα με τις προσδοκίες του Δικαιοπάροχου και να τις ικανοποιήσει, εφόσον ξέρει ότι αυτό θα είναι και για δικό του όφελος, αφού έχουν κοινούς στόχους, είτε σύμφωνα με τους προσωπικούς του στόχους εφόσον αυτοί είναι ανώτεροι των στόχων που έχει θέσει ο Δικαιοπάροχος.

Αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τους Δικαιοδόχους στο να επιτύχουν τους επιθυμητούς οικονομικούς στόχους, το σύνολο των Δικαιοδόχων θεωρεί ότι το σύστημα Δικαιόχρησης πρέπει να διαθέτει προς τους πελάτες του υπηρεσίες και προϊόντα «ηγέτες» που είναι μοναδικά ή πρωτοποριακά, σε τιμές πλήρως ανταγωνιστικές με βάση τα κριτήρια της αγοράς. Αυτό δύναται να επιτευχθεί όταν ο Δικαιοπάροχος διαθέτει υψηλό βαθμό εξειδίκευσης στον τομέα που δραστηριοποιείται,

προκειμένου να συμβάλλει σε όλους τους τομείς επιχειρηματικής ανάπτυξης του Δικαιοδόχου και του συστήματος Δικαιόχρησης.

Τέλος, σχετικά με το κρίσιμο θέμα των προστριβών σε μία σχέση Δικαιόχρησης, οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι είχαν αντιμετωπίσει ορισμένα σημαντικά προβλήματα αλλά ήταν γενικώς ικανοποιημένοι με την απόφασή τους να αγοράσουν τα δικαιώματα του συστήματος Δικαιόχρησης. Πρέπει, όμως, να τονιστεί ότι για τους περισσότερους από αυτούς, η σχέση ήταν ακόμη σε αρχικό στάδιο, κατά τη διάρκεια του οποίου οι Δικαιοδόχοι είναι συνήθως πολύ ικανοποιημένοι, διότι λαμβάνουν ισχυρή υποστήριξη και βοήθεια από την μητρική εταιρεία. Συνεπώς, φαίνεται ότι, κατά τη δεδομένη στιγμή, η μεγαλύτερη απειλή για τις σχέσεις Δικαιόχρηση στην Ελλάδα είναι η έλλειψη εμπειρίας, όχι μόνο από την πλευρά των Δικαιοδόχων, αλλά και των Δικαιοπάροχων, η οποία μπορεί να οδηγήσει και τις δύο πλευρές σε βεβιασμένες αποφάσεις, επικίνδυνες για τη σταθερότητα της σχέσης τους.

Συμπερασματικά, ο Δικαιοδόχος αποτελεί αναμφίβολα σημαντικό παράγοντα επιτυχίας κάθε συστήματος Δικαιόχρησης. Ο αδιαμφισβήτητος καιρίος ρόλος του στη συνολική λειτουργία του δικτύου Δικαιόχρησης περιλαμβάνει στοιχεία επιχειρηματικής συμπεριφοράς και κάποιο βαθμό ανεξαρτησίας στη λήψη αποφάσεων, κάτι που τον διαφοροποιεί από τους υπόλοιπους μισθωτούς υπαλλήλους του δικαιοπάροχου. Στην ουσία, δίνεται η εντύπωση ότι η μητρική εταιρεία αναπτύσσει, παρουσιάζει και ελέγχει ένα σύστημα μάρκετινγκ και ο Δικαιοδόχος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή αυτής της συγκεκριμένης στρατηγικής στο κατάστημά του. Αυτός ο ριψοκίνδυνος ρόλος του Δικαιοδόχου πρέπει να γίνει ξεκάθαρα κατανοητός από όλους τους ακαδημαϊκούς που εξετάζουν τη σχέση Δικαιόχρησης, έχοντας την τάση ν' αντιμετωπίζουν το Δικαιοπάροχο ως το μόνο εμπλεκόμενο επιχειρηματία και αποτυγχάνοντας, με τον τρόπο αυτό να επεξηγήσουν επαρκώς τους στόχους του Δικαιοδόχου όταν μπαίνει σε μια τέτοια συμφωνία. Πρακτικά, όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς σε επιχειρήσεις Δικαιόχρησης σε όλο τον κόσμο πρέπει να είναι υπομονετικοί, καθώς είναι προφανές ότι η Δικαιόχρηση γενικά είναι σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης. Το γεγονός ότι, σε μεγάλη πλειοψηφία αγορών, αυτή η μορφή επιχείρησης δεν έχει ακόμη αποδείξει όλη τη δυναμική της, αντικατοπτρίζει την ικανότητά της να είναι μια κυρίαρχη μορφή επιχειρηματικής ανάπτυξης και δραστηριότητας στον 21^ο αιώνα.

7.2 ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η διπλωματική εργασία αυτή ασχολήθηκε βασικά με έναν τομέα των Διεθνών Επιχειρήσεων που δεν έχει στο παρελθόν επαρκώς ερευνηθεί, από την οπτική γωνία του Δικαιοδόχου σε μία συμφωνία Δικαιόχρησης. Από τη λεπτομερή εξέταση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας για τη Δικαιόχρηση, έγινε φανερό ότι αυτή η μορφή οργάνωσης έχει αναλυθεί μέχρι τώρα κυρίως από την πλευρά του Δικαιοπάρoχου, ενώ σε κρίσιμα θέματα που αναφέρονται στον Δικαιοδόχο έχει δοθεί ελάχιστη προσοχή ή έχουν εντελώς αγνοηθεί. Το γεγονός αυτό έθεσε μεν αρκετούς περιορισμούς στην έρευνά μας, όσον αφορά τη βιβλιογραφία και την απαραίτητη αρχική έρευνα αφού ελάχιστα στοιχεία υπήρχαν και ήταν δύσκολο ν' αποκτηθούν, ενίσχυσε δε την βεβαιότητα μας για την ανάγκη και σημασία, διενέργειας της παραπέρα έρευνας και βοήθησε στον καθορισμό των στόχων και την καλύτερη οργάνωση της.

Σχετικά με την ανασκόπηση της βιβλιογραφικής έρευνας, ο συγγραφέας θεωρεί ότι παρουσιάστηκαν οι σημαντικότερες θεωρητικές απόψεις στο ακαδημαϊκό πεδίο της Δικαιόχρησης. Παρόλα αυτά, δεν αναλύθηκαν βαθύτερα όλες οι διαφορετικές θεωρητικές μελέτες, αφού κάτι τέτοιο θα ξεπερνούσε τα πλαίσια ανάλυσης της παρούσας διατριβής. Το ίδιο ισχύει για την ανάλυση και εκτίμηση όλων των αντιθέτων επιχειρημάτων. Λεπτομερής εξέταση των προαναφερθέντων θεμάτων σε πιο εμπειρικού χαρακτήρα μορφή που θα σύγκρινε και έλεγχε την ισχύ αυτών των θεωριών και των επιχειρημάτων θα μπορούσε ν' αποτελέσει αντικείμενο μιας νέας έρευνας, αφού αυτή θα βοηθούσε στην εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν ένα πολύ αμφιλεγόμενο θέμα, την ικανότητα του ακαδημαϊκού κόσμου να περιγράψει και να εξηγήσει ικανοποιητικά τις νέες αυτές μορφές οργάνωσης, όπως αυτές εφαρμόζονται στην πράξη.

Όσον αφορά την έρευνα πεδίου, βασίστηκε αυτή σε πέντε συνεντεύξεις. Το γεγονός ότι οι περισσότεροι από τους Δικαιοδόχους στην Ελλάδα έχουν και μία δεύτερη επαγγελματική απασχόληση (και συνεπώς πολύ περιορισμένο χρόνο), ταυτόχρονα με το γεγονός ότι η εις βάθος συνέντευξη απαιτούσε τουλάχιστον 2 ώρες συνάντησης. Ήταν ο κύριος παράγοντας δυσκολίας επαφής με επιπλέον αριθμό ατόμων ειδικά για την συγκεκριμένη περιορισμένη επίσης χρονικά περίοδο που υλοποιήθηκε η έρευνα. Επιπλέον, οι περισσότεροι από του ερωτηθέντες δεν ήταν στον κόσμο των συστημάτων Δικαιόχρησης για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των πέντε χρόνων, γεγονός που σημαίνει ότι ίσως δεν είχαν την απαραίτητη εμπειρία σχετικά με κάποια από τα θέματα

που συζητήθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων (για παράδειγμα η λήξη της σύμβασης). Επίσης, λόγω της περιορισμένης υπάρχουσας βιβλιογραφίας που αφορά την πλευρά του Δικαιοδόχου, οι περισσότερες θεωρίες που παρουσιάσαμε στη βιβλιογραφική μας ανασκόπηση εξέταζαν τη Δικαιόχρηση σαν μία υβριδική οργανωτική μορφή ή μία στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθείται από τον Δικαιοπάροχο. Για το λόγο αυτό, τα ευρήματα από την έρευνα πεδίου δεν έρχονται να επιβεβαιώσουν τις θεωρίες, αφού δεν υπάρχει τρόπος σύγκρισης, αλλά αποτελούν ουσιαστικά μια εξ' ολοκλήρου πρωτογενή έρευνα.

Εν τούτοις, το γεγονός ότι οι πληροφορίες που χρησιμοποιήθηκαν για τη σύνταξη του σχετικού ερωτηματολογίου και τη οργάνωση των συνεντεύξεων ήταν από ενημερωμένες και αξιόπιστες πηγές, διευκόλυνε την διερεύνηση των πιο ενδιαφερουσών απόψεων από την πλευρά του Δικαιοδόχου. Επιπλέον, οι συνεντεύξεις, ως μέθοδος έρευνας, μας έδωσαν την ευκαιρία να συζητήσουμε εν τω βάθει με τους Δικαιοδόχους για διάφορα θέματα που δεν θα μπορούσαν να προβλεφθούν κατά το σχεδιασμό της συνέντευξης. Σε σχέση με όλα αυτά τα ζητήματα, πιστεύουμε ότι το τελικό αποτέλεσμα αυτών των συνεντεύξεων ήταν σίγουρα ενδεικτικό του τρόπου με τον οποίο ο Δικαιοδόχος βλέπει μια συμφωνία Δικαιόχρησης και μας επέτρεψε να καταλήξουμε σε ρεαλιστικά και ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Από την εμπειρία που αποκτήθηκε κατά τη διενέργεια και ολοκλήρωση της έρευνας διαπιστώθηκαν κάποιοι τομείς στους οποίους θα μπορούσε να είχε επεκταθεί η συγκεκριμένη μελέτη για τη βελτίωση της. Πρώτον, θα ήταν ενδιαφέρον να ερευνηθούν περισσότερο μεθοδικά κάποια θέματα των Δικαιοδόχων, όπως ο τρόπος που αντιλαμβάνονται τη συναλλαγή τους με τον Δικαιοπάροχο τους, τη συμφωνία Δικαιόχρησης, το ρόλο των βασικών Δικαιοδόχων και το ρόλο του Ελληνικού Συνδέσμου Δικαιόχρησης όσον αφορά τον Δικαιοδόχο. Θα ήταν επίσης χρήσιμο να εξεταστούν κάποια νομικά και οικονομικά θέματα, με σκοπό την διερεύνηση του κατά πόσο μπορούν αυτά να επηρεάσουν μακροπρόθεσμα την σταθερότητα της σχέσης Δικαιόχρησης. Επιπλέον, μία τέτοια μελέτη θα μπορούσε να εμβαθύνει περισσότερο, στην έρευνα πεδίου, χρησιμοποιώντας ποσοτικές μεθόδους έρευνας, με σκοπό να συλλάβει τις αντιλήψεις μεγαλύτερου αντιπροσωπευτικού δείγματος Δικαιοδόχων και να μας επιτρέψει έτσι την εξαγωγή ενδιαφερόντων συμπερασμάτων από τον συσχετισμό διαφορετικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση του Δικαιοδόχου. Τέλος, θα ήταν σίγουρα ωφέλιμη η εστίαση στον τρόπο με τον οποίο οι

Δικαιοπάροχοι κρίνουν τα θέματα που επηρεάζουν τους Δικαιοδόχους τους σε μία σχέση Δικαιόχρησης.

Ολοκληρώνοντας, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η διπλωματική εργασία αυτή εξέτασε τα συστήματα Δικαιόχρησης από την πλευρά του Δικαιοδόχου με ειδική αναφορά στην εφαρμογή αυτής της πρακτικής επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Αποτελεί αυτή πιθανότατα μια από τις πρώτες μελέτες που εξετάζει αναλυτικά τα θέματα που αφορούν τους Δικαιοδόχους στην συγκεκριμένη χώρα. Κατά συνέπεια, πιστεύουμε ότι μπορεί να αποτελέσει αυτή τη βάση για περαιτέρω μελλοντική έρευνα στον τομέα της Δικαιόχρησης λιανικών μονάδων πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών, με σκοπό την σύνταξη προτάσεων και μέτρων βελτίωσης της λειτουργίας και αποδοτικότητας του όλου συστήματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

ΞΕΝΗ

1. Adams J., και Mendelsohn M., 1986, Recent Developments in Franchising, Journal of Business Law.
2. Alasuutari, P., Researching Culture, Sage Publications, London, 1995
3. Alchian, A.A., and Desmetz, H., Production, Information Costs and Economic Organization, American Economic Review, v.67, December, 1972.
4. Anderson , E. and Gatignon H., Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, Journal of International Business Studies, v.17, n.3, 1986.
5. Baillie I.C., 1987, “Franchising in the International Regime of Intellectual Property”, Journal of International Franchising and Distribution Law, v.2, December.
6. Blair R.D., and Kaserman D.L., 1982, “Optimal Franchising”, Southern Economic Journal, v.49, n.2, 1982.
7. Bradach J.L., Franchise Organizations, Harvard Business School Press, Boston, 1998
8. Bradley F., 1991, International Marketing Strategy, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead, 2nd edition.
9. Brandeberg M, 1986, Free Yourself from Servitude, Accountancy, v.98, n.1118.
10. Brickley, J.A. and Dark, F.H., The Choice of Organisational Form: The Case of Franchising, Journal of Financial Economics, v.18, 1987.
11. Burton F., and Cross A.R., 1996, “International Franchising: Market versus Hierarchy”, Chapter 7 in Chrysochoidis G., Millar C., and Clegg J., (eds), Internationalisation Strategies, Macmillan, London
12. Carney, M. and Gedajlovic, E., Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations, Strategic Management Journal, v.12, 1991.
13. Casson M. (ed), Entrepreneurship, Edward Elgar, Aldershot, 1990
14. Chandler G.N., and Hanks S.H., “Founder Competence, the Environment, and Venture Performance”, Entrepreneurship Theory and Practice, v.18, n.3, 1994.
15. Chaplin D, 1998, Franchise Types, The United Kingdom Franchise Directory, 14th edition, Franchise Development Services Limited, Norwich
16. Coase, R., The Nature of the Firm, Chapter 5 in Putterman, L. (ed), 1986, The Economic Nature of the Firm, Cambridge University Press, Cambridge, 1937.

17. Contractor, F.J. and Kundu, S.K., Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector, Journal of International Business Studies, v.29, n.2, 1998.
18. Czinkota, M.R. and Ronkainen, I.A., 1993, International Marketing, The Dryden Press Fort Worth, (5th edition).
19. Euromonitor, 1987, Franchising in the European Economy, Euromonitor publications, London
20. European Code of Ethics in Franchise World Directory 1998, London Franchise World, 1998.
21. Felstead A., The Corporate Paradox – Power and Control in the Business Franchise, Routledge, London, 1993.
22. Fenwick, G.D. and Strombom M., “The Determinants of Franchisee Performance”, International Small Business Journal, v.16, n.4, 1998.
23. Fried V.H. and Elango B., Franchising Research : a Literature Review and Synthesis, Journal of Small Business Management, v.35, n.3, 1997.
24. Green, C. B., 1993, The Franchise survival guide, Probus Publishing Company, Chicago, 1993.
25. Hackett D.W., The International Expansion of US Franchise System : Status and Strategies, Journal of International Business Studies, v.7, Spring, 1976.
26. Hall P., and Dixon R., Franchising, Natwest Small Business Bookshelf, Pitman Publishing, London, 1989.
27. Harlow-Essex, 1990.
28. Hoffman, R.C. and Preble, J.F., Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth, Long Range Planning, v.24, n.4, 1991.
29. Hofman RC και Preble JF, Can the New Forms of Investment Substitute for the Old Forms? A transaction cost Perspective, Journal of International Business Studies, v.20.
30. Huszagh, S.M., Huszagh, F.W. and McIntyre, F.S., International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm, International Marketing Review, v.9, n.5, 1992.
31. ICAP / Arthur Andersen, Franchising in Greece : Development and Prospects, ICAP S.A., Athens, 1999.
32. ICAP / Arthur Andersen, Franchising in Greece: Development and Prospects, ICAP S.A., Athens και ICAP / Arthur Andersen, 2001, Franchising in Greece: Development and Prospects, ICAP S.A., 1999.
33. Ishani M., “Problems from franchisees who reach their comfort threshold”, Franchise World, May/June, 1998a.

34. Kalogeraki C., Greece: The land of opportunity, Vol. 34, Issue 8, Franchising World, Nov./Dec. 2002.
35. Klein, B., Transaction Cost Determinants of 'Unfair' Contractual Arrangements, The American Economic Review, v.70, n.2, 1980.
36. Knight, R.M., "The Independence of the franchisee entrepreneur", Journal of Small Business Management, v.22, n.2, 1984.
37. Kramer, 1987, Neue Vertragsformen der Wirtschaft: Leasing, Factoring, Franchising, Bern/Stuttgart, 1988 και Martinek, Franchising, Heidelberg.
38. Lodging Hospitality, "Franchisee versus Franchisor", v.53, n.7.
39. Martinek, 1987, Franchising, Heidelberg.
40. Mendelsohn M., 1992b, Franchising in Europe, Εκδόσεις Cassell, London.
41. Mendelsohn M., The Guide to Franchising, 5th edition, Cassell, London, 1992a.
42. Newell, R., "Questionnaires", chapter 6 in Gilbert, N., Researching Social Life, Sage Publications, London, 1993.
43. Norton, S.W., An empirical look at franchising as an organizational form, Journal of Business, v.61, n.2, 1988b.
44. Norton, S.W., Franchising, Brand Name Capital and the Entrepreneurial Capacity Problem, Strategic Management Journal, v.9, 1988a.
45. Nucifora A., Franchising stays hot as millennium approaches, LI Business News, July 13 1998, n.28.
46. OECD, Competition Policy and Vertical Restraints: Franchising Agreements, OECD publications, Paris, 1994.
47. Oppenheim, A.N., Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement, 2nd edition, Pinter, London, 1992.
48. Paul Allen, 2001, "Brand names, Proven models drive franchising boom", The Central New York Business Journal: January 5.
49. Perkins J.S., 1987, "How Licensing, Franchising Differ", Les Nouvelles, v.22, n.4.
50. Porter, M.E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985.
51. Preble, J.F. and Hoffman, R.C., Competitive Advantage through Specialty Franchising, Journal of Consumer Marketing, v.15, n.1, 1988.
52. Rubin, P.H., "The theory of the firm and the structure of the franchise contract", The Journal of Law and Economics, v.21, n.1, 1978.

53. Rudnick L. G., 1984, An Introduction to Franchising, Chapter 1 in Mendelsohn M. (ed), International Franchising – An Overview, North Holland, Amsterdam.
54. Sanghavi, N., Retail Franchising in the 1990's, Longman Group UK Ltd.
55. Schul P.L., Little, T.E. and Pride, W.M., “Channel Climate : Its Impact on Channel Members’ Satisfaction”, Journal of Retailing, v.61, n.2, 1985.
56. Smith B.A., Commercial Preparation, Chapter 1 in Abell, M. (ed), 1990, The International Franchise Option, Waterlow, London, 1989.
57. Stanworth, J. and Smith, B., 1991, The Barclays Guide to Franchising for the Small Business, Blackwell, Oxford.
58. Stockholm School of Economics.
59. Tannenbaum J.A., Focus on Franchising : More U.S. Franchisers are Looking to Expand Abroad, Wall Street Journal, November 12, 1992.
60. The Journal of Law and Economics, v.21, n.1, 1978.
61. Tomzack, M.E., Tips and Traps When Buying a Franchise, McGraw-Hill, New York, 1994.
62. Whittemore M., “Less a parent, more a partner”, Nation’s Business, v.82, n.3, 1994.
63. Williamson, O.E., Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, The Free Press, New York, 1975.
64. Young S., Hamill J., Wheeler C., and Davies J.R., 1989, International Market Entry and Development, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αργυριάδη Ε. Α., Ενθύμια, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο, Τμήμα Νομικής, τόμος Ι, Αφοί Σάκουλα (Α. Γεωργιάδης, Η Σύμβαση Franchising).
2. Αργυριάδης Ε. Α. – Α. Γεωργιάδης, Η Σύμβαση Franchising, Αντ. Ν. Σάκουλα, 199.
3. Αυλωνίτης Γεώργιος, Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Τόμος Α, 1992.
4. Γεωργιάδης Α.Σ., Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα 2000.
5. Γιαννακάκης Σ. , Νομικό Καθεστώς και Πρακτική της Σύμβασης Δικαιόχρησης στην Ελλάδα, ΔΕΕ 11/1997, έτος 3.
6. Γιαννακάκης Σωτήρης , Περιοδικό Franchise Success, Τεύχος 1, Δεκέμβριος 1998.
7. Γιαννακάκης Σωτήρης , Περιοδικό Franchise Success, Τεύχος 2, Φεβρουάριος – Μάρτιος 1999.
8. Γραμματίδης Γιάννης, Περιοδικό Franchise Business, Τεύχος 2, Οκτώβριο 1998 – Ιανουάριος 1999.
9. Θεμελή Χρυσάνθη, Η σύμβαση του Franchising, αφιέρωμα εις τον Κων. Βαβούσκο Β' 1990.
10. Καρπουζάκη Ι. , Νέο Κοινοτικό Δίκαιο και Franchise.
11. Καρπουζάκη Ι. , Νομιμότητα και Παρανομία στη Σύμβαση Franchise : Μια επισκόπηση των κυριότερων ρητρών.
12. Καρπουζάκη Ι. , Οι νέες κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
13. Καρπουζάκη Ι. , Σύμβαση Δικαιόχρησης : Ακρογωνιαίος Λίθος στις Σχέσεις Franchise.
14. Κωστάκη Δ. , Franchising: Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη, 1998.
15. Περιοδικό Franchise Business, Τεύχος 2, Οκτώβριο 1998 – Ιανουάριος 1999.
16. Σκοβόλας Γιάννης , Εφημερίδα Εξπρές – Franchising, Έτος Έκδοσης 31^ο, Ιανουάριος 1999.
17. Σουφλερός Η., Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα, 1988.
18. Σουφλερός Η., Οι συμβάσεις franchising στον Ελληνικό και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1989.
19. Σύμβαση Franchising ΟΤΕ (για το σύστημα Franchising «ΟΤΕ-SHOPS»), Προοίμιο Β.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Στοιχεία Ερευνητή

Όνομα – Επώνυμο/ Κωδικός: _____

Ημερομηνία: ____/____/ 200__

Ωρα: _____

Στοιχεία Ερωτώμενου

Όνομα: _____

Επώνυμο: _____

Διεύθυνση: _____ Περιοχή: _____

Τηλέφωνο: _____

A. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ

1. Παρακαλώ πείτε μου πόσο χρονικό διάστημα δραστηριοποιήστε στον κλάδο ως Δικαιοδόχος του συστήματος των ΟΤΕshops;

2. Ποια ήταν η προηγούμενη επαγγελματική σας εμπειρία

Εργαζόμενος ως:

Υπάλληλος

Ελεύθερος επαγγελματίας

Άνεργος

Κάτι άλλο

3. Πως δημιουργήθηκε το ενδιαφέρον σας για το συγκεκριμένο Σύστημα Δικαιόχρησης; Ποιες ήταν οι πηγές που χρησιμοποιήσατε για την άντληση πληροφοριών στη φάση προ – επιλογής του συστήματος Δικαιόχρησης;

4. Γιατί επιλέξατε να δραστηριοποιηθείτε ως ελεύθερος επαγγελματίας;
(Ενώ αρχικά είχαμε σχεδιάσει να ρωτήσουμε αυτήν την ερώτηση στη συνέχεια διαπιστώσαμε ότι πολύ από τους Δικαιοδόχους ήταν ήδη ενεργή επιχειρηματίες)
5. Ποιο ήταν το μεγαλύτερο πλεονέκτημα κατά τη γνώμη σας που συνέβαλε στην επιλογή σας για την είσοδο σε ένα σύστημα Δικαιόχρησης συγκριτικά με τη δημιουργία μιας ανεξάρτητης μονάδας από μόνος σας;
6. Ο Δικαιοπάροχος σας παρουσίασε κάποιο ενημερωτικό φάκελο (ή πακέτο προσφοράς) κατά τη διάρκεια της φάσης προ-επιλογής προκειμένου να λάβετε το σύνολο της απαιτούμενης πληροφόρησης για να ενταχθείτε στο Σύστημα Δικαιόχρησης των ΟΤΕshops; Αν ναι, τι εμπεριέχει αυτός; Αν όχι, ποιες πληροφορίες και πώς σας γνωστοποιήθηκαν;
7. Γνωρίζετε αν ο Δικαιοπάροχος ΟΤΕ δημιούργησε πιλοτικό κατάστημα εις το οποίο δοκίμασε την επιχειρηματική ιδέα των ΟΤΕshops και σε ποιο βαθμό επέτυχε να επιτύχει αυτό;
8. Σε αυτή τη φάση θα ήθελα να μου πείτε αν διενεργήσατε έλεγχο στα καταστήματα που ήδη λειτουργούσε ο ΟΤΕ και εκτελούσε τις συναλλαγές του με το ευρύ καταναλωτικό κοινό;
9. Μελετήσατε επιμελώς το ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον και ιδιαίτερα δε εκείνο της περιοχής που σας ενδιαφέρει να εγκαταστήσετε το κατάστημα σας;
10. Παρακαλώ πείτε μου ποια μεθοδολογία ακολουθήσατε στην επιλογή του συγκεκριμένου καταστήματος που έχετε ανοίξει και λειτουργείτε τη μονάδα σας;
11. Θα ήθελα να μου πείτε αν θυμάστε ποιες ήταν οι δεσμεύσεις που έθεσε ο ΟΤΕ ως προς το νομικό ή φυσικό πρόσωπο που θα ήταν φορέας της σύμβασης Δικαιόχρησης – δηλαδή που θα υπέγραφε τη σύμβαση με τον ΟΤΕ;

12. Είχατε ενημερωθεί εξ αρχής για το απαιτούμενο από εσάς προς επένδυση χρηματικό ποσό τόσο στην κατασκευή και απόκτηση της Δικαιόχρησης όσο και στην υποστήριξη της αρχικής περιόδου λειτουργίας του καταστήματος;

12. Θα ήθελα να μου πείτε εάν έχουν τεθεί από την πλευρά του Δικαιοπάρoχου ΟΤΕ οικονομικοί στόχοι για τα αποτελέσματα των πωλήσεων του καταστήματος σας;

13. Ακολουθώντας θα ήθελα να μου πείτε, εφόσον θυμάστε, αν ο ΟΤΕ αντιμετώπισε πρόβλημα στην ανεύρεση Δικαιοδόχων και ποιας μορφής ήταν αυτά τα προβλήματα;

B. ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

1. Ποια είναι η άποψη σας για τη σύμβαση Δικαιόχρησης που υπογράψατε με τον ΟΤΕ;

2. Θα ήθελα να μου πείτε τι περιελάμβανε το «πακέτο» της Δικαιόχρησης που λάβατε;

3. Θα ήθελα να μου πείτε αν ο Δικαιοπάρoχος είχε εξασφαλίσει τις πηγές χρηματοδότησης για την άντληση δανείων ή σύναψη συμβάσεων χρηματοδοτικής μίσθωσης (το γνωστό Leasing);

4. Τώρα πείτε μου αν θυμάστε σε πόσο χρονικό διάστημα υλοποιήθηκε η κατασκευή και η εσωτερική διαμόρφωση του καταστήματος σας; Υπήρξε κατά τη συγκεκριμένη φάση υποστήριξη και εποπτεία από την πλευρά του Δικαιοπάρoχου ΟΤΕ;

5. Ο ΟΤΕ είχε εκπονήσει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα αρχικής εκπαίδευσης για εσάς του ιδιοκτήτες των καταστημάτων και των εργαζομένων σας; Αποτελούσε μέρος του εγχειριδίου Οργάνωσης και Λειτουργίας; Θα ήθελα να μου πείτε την προσωπική εμπειρία που ζήσατε ως εκπαιδευόμενοι στο σύστημα του ΟΤΕ.

6. Κατά την υπογραφή της σύμβασης ποια ήταν τα έγγραφα και τα εγχειρίδια που λάβατε προς μελέτη; Παραλάβατε εγχειρίδια λειτουργίας; Ήταν

εφαρμόσιμα; Κάλυπταν όλο το φάσμα των αναγκών και των απαιτήσεων;
Επιμελήθηκαν στελέχη του οργανισμού την εφαρμογή αυτών;

Γ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

1. Πως αξιολογείται την ποιότητα της υποστήριξης που λάβατε από τον ΟΤΕ στη φάση έναρξης λειτουργίας;
2. Υπάρχει κάποια επιπλέον υποστήριξη που θα επιθυμούσατε να λάβετε κατά την συγκεκριμένη φάση και η οποία δεν σας δόθηκε;
3. Σας βοήθησε ο Δικαιοπάροχος στην τοποθέτηση της αρχικής παραγγελίας;
4. Στη συνέχεια και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του καταστήματος σας ο Δικαιοπάροχος έλαβε πίσω το απόθεμα που έμεινε απούλητο από την αρχική παραγγελία, που είναι εύλογο να μην υπήρχε γνώση των αναγκών και της ζήτησης της τοπικής αγοράς;
5. Ο Δικαιοπάροχος σας βοήθησε στην φάση της παραλαβής των εμπορευμάτων και το αρχικό στήσιμο του καταστήματος;
6. Στελέχη του ΟΤΕ ήταν παρών στη διαδικασία έναρξης λειτουργίας, δηλαδή την πρώτη ημέρα λειτουργίας του καταστήματος;
7. Ποια είναι η άποψη τόσο σε όρους ποιοτικούς όσο και ποσοτικούς ως προς την διαρκή υποστήριξη (μάρκετινγκ και διαφήμιση, προώθηση των πωλήσεων, τοποθέτηση προϊόντων στο ράφι, μηχανολογικός και λοιπός εξοπλισμός) που παρέχει ο Δικαιοπάροχος;
8. Ποιο μέρος της υποστήριξης που λάβατε αξιοποιήσατε περισσότερο από κάθε άλλη ή αναγνωρίζεται ως η πιο ωφέλιμη; Θα ήθελα να μου παρουσιάσετε το σύνολο των προβλημάτων που αντιμετωπίσατε γενικώς.

9. Αναφορικά με την αρχική προβολή των καταστημάτων OTEshops υλοποιήθηκε εντατική διαφημιστική προβολή; Στη φάση ένταξης στο δίκτυο καταβάλλεται εφάπαξ πόσό για τη διαφήμιση;

10. Στη συνέχεια θα ήθελα να μου μιλήσετε αναφορικά με τις πηγές προμήθειας των προϊόντων σας. Είστε υποχρεωμένοι να προμηθεύσετε το σύνολο των προϊόντων σας από τον ΟΤΕ; Οι τιμές που σας διαθέτει τα προϊόντα ο ΟΤΕ είναι ανταγωνιστικές; Οι πιστώσεις που λαμβάνεται είναι ικανοποιητικές;

12. Υπήρξαν περιπτώσεις που η συνολική σας δαπάνη για την κτήση των προμηθειών σας αυξήθηκε ένεκα εκτάκτων εξόδων που δεν είχατε λάβει υπόψη σας που οφείλονται σε διάφορους παράγοντες όπως minimum ποσότητα στην τοποθέτηση της παραγγελίας;

11. Έχετε τη δυνατότητα να προμηθευτείτε από τρίτους προμηθευτές προϊόντα;

12. Ποιος ορίζει τις τιμές λιανικής των προϊόντων και υπηρεσιών; Οι τιμές που διαθέτετε τα προϊόντα σας είναι ανταγωνιστικές;

13. Οι όροι πιστώσεων που λαμβάνεται από τον Δικαιοπάροχο ΟΤΕ είναι ικανοποιητικοί;

14. Είστε πρόθυμος στην παροχή των απαιτούμενων πληροφοριών προς τον ΟΤΕ που αφορούν τις πωλήσεις του καταστήματος σας;

15. Ποια είναι η μέθοδος που ο Δικαιοπάροχος ΟΤΕ υπολογίζει τους στόχους πωλήσεων της μονάδας σας; Είναι ευέλικτος και επιδέχεται διαπραγματεύσεις; Ποιες είναι οι συνέπειες στην περίπτωση που δεν υλοποιούνται από εσάς οι στόχοι που σας έθεσε;

Δ. ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

1. Ποιο είναι το κλίμα στις σχέσεις σας με τους Δικαιοδόχους που γειτνιάζετε; Συνεργάζεστε σε θέματα που αφορούν το κοινό συμφέρον; Έχετε συστήσει σύλλογο;
2. Οι Δικαιοδόχοι σέβονται την αποκλειστικότητα της γεωγραφικής περιοχής και ο Δικαιοπάροχος φροντίζει στην επιμέλεια εφαρμογής του συγκεκριμένου όρου;
3. Πως θα περιγράφεται τη σχέση σας με τον Δικαιοπάροχο; Υπάρχει διαρκής και εποικοδομητική επικοινωνία μεταξύ σας; Πως επιτυγχάνεται αυτή;
4. Έχετε διαπιστώσει οιαδήποτε μορφής διακριτική μεταχείριση των Δικαιοδόχων του συστήματος Δικαιόχρησης των ΟΤΕshops;
5. Τι συμβαίνει σε εκείνη την περίπτωση που υπάρχουν προστριβές/ διαφωνίες; Εκφράζεται τη διαφωνία σας; Πως αντιμετωπίζονται από τον ΟΤΕ;
6. Ποιος είναι ο βαθμός του ελέγχου που ο ΟΤΕ ασκεί σε εσάς; Υπάρχουν περιορισμοί στη λειτουργία του καταστήματος σας; Πως αισθάνεστε στην περίπτωση που υπάρχουν;
7. Πόσο ανεξάρτητοι είστε σε όρους λήψεων αποφάσεων στις καθημερινές λειτουργίες που αφορούν το κατάστημα και γενικώς την επιχείρησή σας;
8. Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα αντιμετωπίζεται στις σχέσεις με τον Δικαιοπάροχο;
39. Ποια είναι τα σημαντικότερα θετικά σημεία στη συνεργασία σας;

E. ΛΗΞΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

1. Τώρα θα ήθελα να σας υποβάλλω μια ερώτηση αναφορικά με ένα θέμα που δεν έχετε προηγούμενη γνώση και εμπειρία. Ποιοι είναι οι κυριότεροι

παράγοντες αποτυχίας ή λήξης της σύμβασης Δικαιόχρησης κατά τη γνώμη σας.

2. Ποιες είναι οι προϋποθέσεις ανανέωσης της συμβάσεως Δικαιόχρησης; Ποιο από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη έχει το δικαίωμα να υλοποιήσει την ανανέωση της σύμβασης;

3. Η συμφωνία Δικαιόχρησης σας επιτρέπει να πουλήσετε ή να μεταβιβάσετε τα δικαιώματα της σύμβασης Δικαιόχρησης;

4. Έχετε το δικαίωμα να ακυρώσετε τη σύμβαση (μάλλον να προβείτε σε καταγγελία);

ΣΤ. ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ

1. Τα κριτήρια επιλογής του καταστήματος που έθεσε ο ΟΤΕ ήταν επιτυχή; Έγινε σωστή επιλογή του καταστήματος από εσάς;

2. Το σύστημα Δικαιόχρησης των ΟΤΕshops μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο Δικαιόχρησης (ήταν Franchisable), δηλαδή ήταν στοιχειοθετημένο και τελικά ήταν viable;

3. Υπήρχαν ομαδοποιημένες προδιαγραφές ως κριτήρια της επιλογής των Δικαιοπάροχων κατά τη γνώμη σας;

4. Ο αρχικός σχεδιασμός και η υποδομή του ΟΤΕ είναι επαρκής για την επίτευξη των στόχων του συστήματος;

5. Ο ΟΤΕ έχει ικανοποιητική και επαρκής στελέχωση για να σας υποστηρίξει αποτελεσματικά;

6. Επέτυχε ο ΟΤΕ να υλοποιήσει τις απαραίτητες αλλαγές στο εσωτερικό του οργανισμού προκειμένου να υποστηρίξει αποτελεσματικά το νέο σύστημα διανομής και ανάπτυξης των πωλήσεων του;

7. Είναι κατάλληλη η μηχανογραφική υποστήριξη κατά τη γνώμη σας;

8. Επέτυχε ο Δικαιοδόχοι ΟΤΕ στην επιλογή των Δικαιοδόχων του συστήματος που είστε μέλος;

9. Η επιλογή του μίγματος προϊόντος και υπηρεσιών ήταν επιτυχής;

10. Ποιο είναι εκείνο το συμβατικό μέρος της συμφωνίας που σας προκαλεί τα περισσότερα προβλήματα και λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας στη Δικαιόχρηση;

11. Ποιοι είναι οι παράγοντες, που κατά την άποψη σας επηρεάζουν περισσότερο την κερδοφορία της επιχείρησής σας;

12. Τελικά είστε ευχαριστημένοι με την απόφασή σας να εισέλθετε στο σύστημα Δικαιόχρησης ;

13. Ποια είναι τα μελλοντικά σας σχέδια. Παρακαλώ αναλύστε μου τις σκέψεις σας.

Να υλοποιήσετε εθελουσία έξοδο από το δίκτυο_____

Να επεκταθείτε με άλλα καταστήματα του ιδίου συστήματος Δικαιόχρησης_____

Να συνταξιοδοτηθείτε_____

Να αναπτυχθείτε σε μονάδες δίχως το σύστημα Δικαιόχρησης_____

Να ανανεώσετε τη σύμβασή σας _____

Κάτι άλλο_____

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΤΕΛΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISING ΟΤΕ

(για το σύστημα Franchising «ΟΤΕ-SHOPS»)

Στην Αθήνα σήμερα την _____ του μηνός _____ του έτους 2000 οι υπογράφωντες:
αφενός η ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία **Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος ΑΕ**, με έδρα το Μαρούσι Αττικής, με ΑρΜΑΕ _____ και ΑΦΜ _____, νομίμως εκπροσωπούμενης για την υπογραφή της παρούσης συμβάσεως από τον κ. _____, του _____, κάτοικο _____, _____ *τίτλος στον ΟΤΕ* _____, σύμφωνα με την υπ' αριθμό _____/____, απόφαση του _____ (εφεξής αναφερόμενη ως ο “ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ”),

και

αφετέρου τ. _____, του _____ κατοίκου _____, _____, με αριθμό δελτίου ταυτότητας _____ του _____ και ΑΦΜ _____, (εφεξής αναφερόμενος ως ο “ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ”)

και

(στην περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι νομικό πρόσωπο και ειδικότερα εταιρεία περιορισμένης ευθύνης ή ανώνυμη εταιρεία, συμβάλλονται ως εγγυητές οι βασικοί εταίροι ή μέτοχοι και οι διαχειριστές ή ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου, σύμφωνα με το άρθρο 13 και το Παράρτημα 5 της Σύμβασης)

_____ *ονοματεπώνυμο* _____, του _____ *όνομα πατρός* _____ και της _____ *όνομα μητρός* _____, κάτοικος _____ *περιοχή* _____, οδός _____, αριθμός _____, κάτοχος του αστυνομικού δελτίου ταυτότητας με αριθμό _____/____ εκδοθέντος από _____ και με ΑΦΜ _____, _____ *ιδιότητα, δηλαδή εταίρος ή διαχειριστής του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ή μέτοχος ή Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ* _____, (εφεξής «ο ΕΓΓΥΗΤΗΣ»)

δήλωσαν, αποδέχθηκαν, συμφώνησαν και συνομολόγησαν τα ακόλουθα:

A. Ορισμοί

Στην Σύμβαση αυτή και τα Παραρτήματα της οι παρακάτω λέξεις και φράσεις θα έχουν την ακόλουθη έννοια και περιεχόμενο:

- “Franchise” είναι το σύνολο των δικαιωμάτων εμπορικής, βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας ιδίως εμπορικά σήματα, επωνυμίες, διακριτικοί τίτλοι, διακριτικά γνωρίσματα, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, εγχειρίδια, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσία ή ευρεσιτεχνίες, προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών και βάσεις δεδομένων, εμπορικές μέθοδοι και τεχνικές, μέθοδοι οργάνωσης και προώθησης πωλήσεων, κατοχυρωμένων ή μη, δικαιούχος των οποίων είναι ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ και υπό τα οποία λειτουργεί το Σύστημα Franchising «ΟΤΕ-SHOPS», που έχει αναπτύξει ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ, για την πώληση των Προϊόντων και των Υπηρεσιών.

- «Δίκτυο Franchising» είναι οι Δικαιοδόχοι του Συστήματος Franchising και τα καταστήματα «ΟΤΕ-SHOPS»

- «Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας» ή «Εγχειρίδιο» είναι το εγχειρίδιο που έχει εκπονήσει ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ στο οποίο περιγράφεται λεπτομερώς το Franchise, η Τεχνογνωσία και όλα τα στοιχεία οργάνωσης και λειτουργίας των καταστημάτων «ΟΤΕ-SHOPS» και το οποίο είναι ιδιοκτησία του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ και παραδίδεται στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ μόνο για χρήση.

- «Επιχείρηση του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ» ή «Επιχείρηση» είναι η επιχειρηματική οργάνωση του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ, όποια νομική μορφή και αν έχει, υπό την οποία εκμεταλλεύεται το Franchise και λειτουργεί το Κατάστημα «ΟΤΕ-SHOPS»

- “Κατάστημα” είναι ο χώρος ή οι χώροι που έχει μισθώσει, (ή υπομισθώσει ή έχει στην πλήρη κυριότητά του), ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ και στους οποίους έχει την εμπορική του εγκατάσταση και χρησιμοποιεί για την λειτουργία της Επιχείρησής του και την εκμετάλλευση του Franchise και συγκεκριμένα το επί της οδού _____ ευρισκόμενο κατάστημα, επιφανείας ____ τμ και το οποίο ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ έχει μισθώσει δυνάμει του από _____ ιδιωτικού συμφωνητικού μισθώσεως.

- «Μέλη του Συστήματος Franchising» είναι οι Δικαιοδόχοι του Συστήματος Franchising «ΟΤΕ-SHOPS»

- «Περιοχή» είναι η γεωγραφική περιοχή που ορίζεται στο άρθρο 2 και το Παράρτημα 1 της Συμβάσεως εντός της οποίας ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δικαιούται να εκμεταλλεύεται το Franchise σύμφωνα με τους όρους της Συμβάσεως.

- «Προϊόντα» είναι τα προϊόντα που παράγει ή εμπορεύεται ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ και τα οποία περιγράφονται στο Παράρτημα 3 της Συμβάσεως καθώς και όσα άλλα ο

ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ προσθέσει στο μέλλον, ή αφαιρέσει από αυτά, κατά την κρίση του.

- «Σήματα» είναι τα εμπορικά σήματα του Παραρτήματος 2 της Σύμβασης και όλα τα εμπορικά σήματα που χρησιμοποιεί ή θα χρησιμοποιεί το Σύστημα Franchising, των οποίων ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ είναι αποκλειστικός δικαιούχος ή των οποίων η άδεια χρήσης έχει παραχωρηθεί σε αυτόν από τους αποκλειστικούς δικαιούχους τους, καθώς και όσα ακόμη σήματα θα κατοχυρώσει στο μέλλον ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ και άλλα των οποίων η άδεια χρήσης του θα του παραχωρηθεί, για χρήση στο Σύστημα Franchising.

- «Σύμβαση» είναι η παρούσα Σύμβαση Franchising, περιλαμβανομένων και των Παραρτημάτων της τα οποία αποτελούν ενιαίο και αδιαίρετο σύνολο με αυτήν.

- «Σύστημα Franchising» είναι σωρευτικά όλα τα στοιχεία που αποτελούν το Franchise, το Δίκτυο Franchising, ο Δικαιοπάροχος και η οργάνωσή του, μέσω της οποίας προμηθεύει, ελέγχει και υποστηρίζει το Δίκτυο Franchising, το Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας και κάθε άλλο έγγραφο, επιστολή, εγκύκλιος μεταξύ των συμβαλλομένων

- “Τεχνογνωσία” είναι το σύνολο των μη κατοχυρωμένων πρακτικών πληροφοριών, προτύπων, εμπορικών, διαφημιστικών, οργανωτικών και άλλων μεθόδων και πρακτικών, που έχει αναπτύξει με την εμπειρία του και τις δοκιμές του ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ και τις οποίες εφαρμόζει σε όλη την δραστηριότητα του Συστήματος Franchising, ιδίως στον εμπορικό τομέα, τις πωλήσεις, την διαφήμιση, την διοίκηση, την οργάνωση και λειτουργία, την οικονομική διαχείριση, την αξιολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού, την μηχανοργάνωση και μηχανογράφηση, την τεχνική υποστήριξη, και οι οποίες είναι αναλυτικές, σαφώς προσδιορισμένες, απόρρητες και ουσιαστικής σημασίας, για την επιτυχή εκμετάλλευση του Franchise και την προώθηση των Προϊόντων και Υπηρεσιών, τόσο ως ενιαίο σύνολο όσο και τα επιμέρους στοιχεία τους.

- «Υπηρεσίες» είναι οι Υπηρεσίες που παράγονται ή παρέχονται από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ ή και τις θυγατρικές του ή και τρίτους και οι οποίες αναφέρονται στο Παράρτημα 3 της Συμβάσεως, καθώς και όσες άλλες ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ προσθέσει στο μέλλον, ή αφαιρέσει από αυτές, κατά την κρίση του.

B. Προοίμιο

- Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ είτε ο ίδιος είτε μέσω θυγατρικών του εταιρειών είναι από τους μεγαλύτερους παροχής υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, Internet, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, παράγει δε και εμπορεύεται τερματικό τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό, τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, εξειδικευμένα προϊόντα ηλεκτρονικών υπολογιστών και παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης.
- Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ είναι δικαιούχος πολλών μεγάλης φήμης εμπορικών σημάτων, διακριτικών γνωρισμάτων και τεχνογνωσίας, που αφορά στην εμφάνιση των καταστημάτων του εξωτερικά και εσωτερικά, στις πινακίδες των καταστημάτων, στις μεθόδους και πρακτικές παρουσίασης, προώθησης και πώλησης των Προϊόντων που διαθέτει και των Υπηρεσιών που προσφέρει και τα οποία έχει καταστήσει ευρύτατα γνωστά και καθιερώσει όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και διεθνώς.
- Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ με σκοπό την βελτίωση της διανομής των προϊόντων που διαθέτει και των υπηρεσιών που παρέχει, δημιούργησε ένα δίκτυο καταστημάτων με την επωνυμία «ΟΤΕ-SHOPS» με ιδιαίτερη και κοινή ταυτότητα και μοναδικές και ομοιόμορφες προδιαγραφές, ιδίως όσον αφορά στα σήματα, τα διακριτικά γνωρίσματα, την διακόσμηση, τον εξοπλισμό, τη μέθοδο και τον τρόπο εκμετάλλευσης, οργάνωσης και λειτουργίας, ώστε τα μεν μέλη του δικτύου αυτού επωφελούνται από την μεγάλη φήμη των σημάτων και των διακριτικών γνωρισμάτων και την μεγάλη εμπειρία του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ στην ίδρυση, οργάνωση, λειτουργία και την ανάπτυξη των εξειδικευμένων αυτών καταστημάτων, οι δε χρήστες των υπηρεσιών και οι καταναλωτές των προϊόντων επωφελούνται από την γρήγορη και άμεση εξυπηρέτηση και την υψηλή και ομοιόμορφη ποιότητα, στους τόπους διαμονής τους σε όλη την Ελλάδα.
- Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ γνωρίζει και αναγνωρίζει την μεγάλη φήμη και εμπειρία του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ, των καταστημάτων ΟΤΕ-SHOPS και των Προϊόντων που διαθέτει και Υπηρεσιών που παρέχει και επιθυμεί να συνεργαστεί με τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ και να αξιοποιήσει την φήμη, την εμπειρία, την οργάνωση και την τεχνογνωσία του, προστατεύοντας την κοινή ταυτότητα και καλή φήμη του Συστήματος Franchising ΟΤΕ-SHOPS.
- Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ αναγνωρίζει και δηλώνει ότι ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δεν έχει εγγυηθεί την επιτυχία της επιχείρησης ούτε κάποιο ελάχιστο εισόδημα από αυτήν και ότι δεν του παρουσίασε καμία οικονομική πρόβλεψη ούτε προέβη σε οποιαδήποτε δήλωση με σκοπό να τον πείσει να υπογράψει την Σύμβαση, ούτε του παρείχε οποιαδήποτε άλλη εγγύηση, δήλωση, ή υπόσχεση, ούτε ανέλαβε οποιαδήποτε άλλη υποχρέωση, πέραν των ρητώς εδώ αναφερομένων.

- Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ, δηλώνει ότι έχει ελέγξει, μελετήσει και εξετάσει αναλυτικά ο ίδιος και με δικούς του συμβούλους την Σύμβαση, τα επιχειρηματικά σχέδια, το Κατάστημα και την τοποθεσία του, τις πάσης φύσεως πληροφορίες που του δόθηκαν, καθώς και όλα τα οικονομικά, εμπορικά, φορολογικά και εργασιακά δεδομένα και απαιτήσεις και ότι κατόπιν αυτής της αναλυτικής και εμβριθούς μελέτης τους απεφάσισε την επένδυση σε ένα κατάστημα «ΟΤΕ-SHOPS» και δηλώνει ότι διαθέτει τους αναγκαίους πόρους να αντεπεξέλθει στις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει με την Σύμβαση.

- Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ εξέφρασε την επιθυμία να λειτουργήσει ένα Κατάστημα ΟΤΕ-SHOPS, στο πλαίσιο του Συστήματος Franchising του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ και ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ προτίθεται να χορηγήσει στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ την έναντι ανταλλάγματος άδεια εκμετάλλευσης του Franchise για ένα Κατάστημα ΟΤΕ-SHOPS.

- Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ και ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ συμφωνούν ότι η συνεργασία τους θα συμβάλλει στην ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους και ότι το Σύστημα Franchising του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ βασίζεται στην καλή πίστη, προσωπική εμπιστοσύνη και την στενή συνεργασία, μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρηματιών, την κοινή ταυτότητα και καλή φήμη του Συστήματος Franchising, την αδιάκοπη υποστήριξη των Μελών του Συστήματος Franchising από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ και την ενιαία και ομοιόμορφη εμφάνιση του Δικτύου Franchising απέναντι στους καταναλωτές των Προϊόντων και τους τελικούς χρήστες των Υπηρεσιών.

ΑΡΘΡΟ 1

Αντικείμενο της Σύμβασης

1.1. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ χορηγεί στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ το μη αποκλειστικό δικαίωμα εκμετάλλευσης του Franchise καθ' όλη την διάρκεια ισχύος της Συμβάσεως. Το δικαίωμα αυτό χορηγείται στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ προσωπικά και είναι αμεταβίβαστο προς οποιονδήποτε τρίτο, εν όλω ή εν μέρει. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ έχει το δικαίωμα και την υποχρέωση να χρησιμοποιεί και εκμεταλλεύεται το Franchise μόνο μέσα από το Κατάστημά του για την προώθηση των Προϊόντων και των Υπηρεσιών, που προμηθεύεται αποκλειστικά από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ απαγορευμένης της χρήσης και εκμετάλλευσής του σε άλλο τόπο και για άλλο σκοπό.

1.2. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι ανεξάρτητος επιχειρηματίας και λειτουργεί την επιχείρησή του και εργάζεται για δικό του λογαριασμό και με δική του ευθύνη και κίνδυνο. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δικαιούται να χρησιμοποιεί και να εκμεταλλεύεται το Franchise με τους όρους και τους περιορισμούς που προβλέπονται στην Σύμβαση.

1.3. Η μη αποκλειστική άδεια εκμετάλλευσης του Franchise χορηγείται στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ μόνο ενόψει των προσωπικών του ιδιοτήτων, ικανοτήτων και της φήμης του.

ΑΡΘΡΟ 2 ΠΕΡΙΟΧΗ - ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ

2.1. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ χορηγεί την άδεια εκμετάλλευσης του Franchise στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ μόνο για την Περιοχή, όπως αυτή προσδιορίζεται στο Παράρτημα 1 της Σύμβασης.

2.2. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ υποχρεούται εντός των ορίων της Περιοχής να μην χορηγήσει άδεια εκμετάλλευσης του Franchise προς οποιονδήποτε τρίτο, ούτε να λειτουργήσει ο ίδιος κατάστημα ΟΤΕSHOPS. Η διάταξη αυτή δεν θίγει τα καταστήματα του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ με την επωνυμία ΟΤΕ, ούτε δεσμεύει με οποιοδήποτε τρόπο τώρα ή στο μέλλον τις θυγατρικές του επιχειρήσεις ή τρίτους και τους υφιστάμενους ή μελλοντικούς αντιπροσώπους ή διανομείς των Προϊόντων και Υπηρεσιών των θυγατρικών εταιρειών του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ στην Περιοχή, οι οποίοι θα εξακολουθούν να δικαιούνται να πωλούν τα Προϊόντα και τις Υπηρεσίες. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ ουδεμία ευθύνη έχει στην περίπτωση που με νομοθετική ρύθμιση υποχρεωθεί να διαθέτει τα Προϊόντα ή και τις Υπηρεσίες σε τρίτους

2.3. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δικαιούται να εκμεταλλεύεται το Franchise αποκλειστικά και μόνο μέσα από το Κατάστημα, που περιγράφεται στο τμήμα «Α. ΟΡΙΣΜΟΙ» της Σύμβασης. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δηλώνει ότι το Κατάστημα είναι κατάλληλο για τη νόμιμη λειτουργία ενός καταστήματος ΟΤΕ-SHOPS.

2.4. Στην περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι ιδιοκτήτης του ακινήτου στο οποίο θα λειτουργήσει το Κατάστημα, παραδίδει στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ αντίγραφα των τίτλων ιδιοκτησίας, (συμβόλαια και πιστοποιητικά μεταγραφής, βαρών, κατασχέσεων, διεκδικήσεων) προς έλεγχο.

εναλλακτικά

Στην περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι ήδη μισθωτής του ακινήτου στο οποίο θα λειτουργήσει το Κατάστημα, παραδίδει στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ αντίγραφο της σύμβασης μίσθωσης, προς έγκριση. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ παρέχει την έγκρισή του εφ' όσον η σύμβαση μίσθωσης έχει διάρκεια τουλάχιστον εννέα (9) έτη, επιτρέπει την χρήση του μισθίου σαν κατάστημα ΟΤΕ-SHOPS και ο εκμισθωτής συναινεί στην διαμόρφωση του ακινήτου σύμφωνα με τα πρότυπα του Συστήματος Franchising και στην ανάρτηση των πινακίδων του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ

εναλλακτικά

Σε περίπτωση που μισθωτής του Καταστήματος είναι ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ, ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υπογράφει το Ιδιωτικό Συμφωνητικό Υπομίσθωσης Καταστήματος του Παραρτήματος 6, το οποίο τίθεται σε ισχύ σήμερα.

2.5. Σε περίπτωση που για λόγους ανώτερης βίας καταστεί αδύνατη η χρήση του Καταστήματος ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δικαιούται να μεταστεγάσει το Κατάστημα, σε κτίριο όμοιας εμπορικής αξίας, θέσης, μεγέθους και προδιαγραφών και φυσικά εντός των ορίων της Περιοχής. Η άνω μεταστέγαση μπορεί να γίνει μόνο κατόπιν εγγράφου εγκρίσεως του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ η οποία αφορά στην διαπίστωση της καταλληλότητας του νέου ακινήτου. Η μεταστέγαση μπορεί να γίνει εντός χρονικού διαστήματος τριών (3) μηνών από την επέλευση του γεγονότος ανώτερης βίας. Σε περίπτωση που εντός του χρονικού αυτού διαστήματος δεν εξευρεθεί και ετοιμασθεί νέο κατάλληλο κατάστημα, οι συμβαλλόμενοι μπορούν να καταγγείλουν την Σύμβαση. Αδυναμία χρήσης του Καταστήματος από λόγους που οφείλονται σε υπαιτιότητα του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ή από λόγους που αφορούν στο ιδιοκτησιακό του καθεστώς, (εκποίηση, κλπ) ή την μίσθωση, (ανώμαλη εξέλιξη ή καταγγελία που οφείλεται σε υπαιτιότητα του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ, κλπ) ή σε διοικητικές απαγορεύσεις, (αφαίρεση άδειας λειτουργίας, κλπ), ή γενικά σε υπαιτιότητα του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ δεν συνιστούν ανώτερη βία. Όλες οι δαπάνες για την κατά τα άνω μεταστέγαση του Καταστήματος, όπως ενδεικτικά δαπάνες για νέα μίσθωση, επισκευές, διαρρύθμιση και διακόσμηση, μεταφορικά, άδειες, βαρύνουν αποκλειστικά τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ.

2.6. Σε περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ διαπιστώσει ότι προς κάλυψη της ζήτησης των Προϊόντων και Υπηρεσιών εντός της Περιοχής απαιτείται η δημιουργία νέου καταστήματος, ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ έχει το δικαίωμα να το δημιουργήσει ο ίδιος

2.7. Σε περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ διαπιστώσει ότι προς κάλυψη της ζήτησης των Προϊόντων και Υπηρεσιών εντός της Περιοχής απαιτείται η δημιουργία νέου καταστήματος, το προτείνει στον Δικαιοδόχο ο οποίος αποκλειστικά και μόνο έχει το δικαίωμα να το δημιουργήσει.

ΑΡΘΡΟ 3

Διάρκεια της Σύμβασης - Παράταση

- 3.1.** Η διάρκεια της Συμβάσεως είναι εννέα (9) έτη και τίθεται σε ισχύ την ____-____-2000 και λήγει την____-____-2000
- 3.2.** Η Σύμβαση παρατείνεται για τρία (3) ακόμα έτη κάθε φορά, εάν δεν καταγγελθεί εγγράφως έξι (6) τουλάχιστον μήνες πριν από την λήξη της.

ΑΡΘΡΟ 4

Προστασία του Franchise – Υποχρέωση τήρησης του απορρήτου

4.1. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ είναι ο αποκλειστικός δικαιούχος του Franchise και των δικαιωμάτων εμπορικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας, και υποχρεούται να τα διατηρεί και να τα προστατεύει από κάθε προσβολή τρίτου.

4.2. Στην περίπτωση περιορισμού ή κατάργησης κάποιου από τα στοιχεία του Franchise και τα δικαιώματα εμπορικής, βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ, το κύρος της Σύμβασης δεν θίγεται και αυτή εξακολουθεί να είναι έγκυρη και ισχυρή.

4.3. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ κατά την διάρκεια ισχύος της Σύμβασης θα δικαιούται και θα υποχρεούται να χρησιμοποιεί όλα τα υφιστάμενα και τα νέα στοιχεία του Franchise, ιδίως τα αντικείμενα εμπορικής, βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ, τα Σήματα, τους διακριτικούς τίτλους, τα διακριτικά γνωρίσματα, τα σλόγκαν, διαφημιστικά σύμβολα, εικόνες, λογότυπα που έχουν αναπτυχθεί ή θα αναπτυχθούν από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ για το Σύστημα Franchising στην ακριβή μορφή τους και οφείλει να συμμορφώνεται απολύτως με τις εκάστοτε οδηγίες του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ που αφορούν στην χρήση τους.

4.4. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να μην προσβάλλει με οποιοδήποτε άμεσο ή έμμεσο τρόπο τα δικαιώματα εμπορικής, βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ, καθώς και να τον ενημερώνει άμεσα για κάθε προσβολή αυτών για την οποία λαμβάνει γνώση και να παρέχει κάθε βοήθεια και υποστήριξη που θα ζητήσει ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ για την απόκρουση της προσβολής, περιλαμβανομένης και της παρέμβασης υπέρ αυτού, ενώπιον των αρμοδίων Δικαστηρίων και Δημοσίων Αρχών.

4.5. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δηλώνει ρητά ότι δεν έχει κανένα απολύτως δικαίωμα σε οποιοδήποτε στοιχείο του Franchise, ιδίως στα αντικείμενα εμπορικής, βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας, τα Σήματα, τους διακριτικούς τίτλους, τα διακριτικά γνωρίσματα του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ, και δηλώνει ότι δεν θα καταχωρήσει ή επιχειρήσει να καταχωρήσει οποιοδήποτε από τα στοιχεία του Franchise σε οποιαδήποτε δικαιοδοσία στο όνομά του ή στο όνομα οποιουδήποτε άλλου φυσικού ή νομικού προσώπου.

4.6. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να μην χρησιμοποιεί οποιοδήποτε από τα στοιχεία του Franchise, ιδίως τα αντικείμενα εμπορικής, βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, τα Σήματα, τους διακριτικούς τίτλους, τα διακριτικά γνωρίσματα του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ για την προώθηση, διαφήμιση, πώληση, διανομή Προϊόντων και Υπηρεσιών που δεν περιλαμβάνονται στην Σύμβαση ή δεν έχουν ρητά εγκριθεί από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ.

4.7. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να μην χρησιμοποιεί οποιοδήποτε από τα στοιχεία του Franchise, ιδίως τα αντικείμενα εμπορικής, βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας, τα Σήματα, τους διακριτικούς τίτλους, τα διακριτικά γνωρίσματα του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ ή παραλλαγή αυτών, στην ελληνική ή άλλη γλώσσα, σαν μέρος ονομασίας οποιασδήποτε εταιρίας, επιχείρησης, ή για οποιαδήποτε άλλη επαγγελματική δραστηριότητα που έχει ή θα συστήσει ή στην οποία έχει οποιοδήποτε έννομο συμφέρον ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ.

4.8. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να μην υιοθετεί ή χρησιμοποιεί εμπορικά σήματα, προϊόντα εμπορικής, βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας ή διαφημιστικά σύμβολα, σλόγκαν, λογότυπα, εικόνες για την λειτουργία του Καταστήματος, τα οποία δεν περιλαμβάνονται στο Franchise ή δεν έχουν εγκριθεί ή δεν ανήκουν στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ.

4.9. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να τηρεί απόλυτη εχεμύθεια σχετικά με τα επαγγελματικά απόρρητα που του εμπιστεύεται ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ και να μην φανερώσει ή κοινοποιήσει σε οποιονδήποτε τρίτο με οποιοδήποτε τρόπο τα επαγγελματικά απόρρητα, την Τεχνογνωσία, τις εμπορικές και άλλες μεθόδους και πρακτικές, καθώς και όλες τις πληροφορίες και τα πάσης φύσεως έγγραφα που του κοινοποιεί ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ σχετικά με το Franchise και την Τεχνογνωσία και των οποίων ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ λαμβάνει ή θα λάβει γνώση αποκλειστικά και μόνο εξ' αιτίας της ιδιότητάς του ως Μέλος του Συστήματος Franchising.

4.9.1. Την ίδια ως άνω υποχρέωση έχει και το προσωπικό του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ και οποιοσδήποτε τρίτος που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ χρησιμοποιεί για την λειτουργία της Επιχείρησής του και του Καταστήματος και γενικά για την εκτέλεση της Σύμβασης και οι οποίοι θα λάβουν γνώση των επαγγελματικών απορρήτων του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ εκ της ιδιότητάς τους αυτής. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υπέχει ατομική ευθύνη και εγγυάται την τήρηση του απορρήτου από τα άνω πρόσωπα και οφείλει να επιβλέπει και να ελέγχει την τήρηση της υποχρέωσης αυτής από τα άνω πρόσωπα και να διακόπτει άμεσα την συνεργασία με οποιοδήποτε από τα άνω πρόσωπα παραβιάσει το επαγγελματικό απόρρητο του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ και να καταβάλλει κάθε νόμιμη αποζημίωση από την αιτία αυτή.

4.9.2. Σε περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είτε κατά την διάρκεια ισχύος της Συμβάσεως είτε μετά την λύση αυτής παραβεί τις άνω υποχρεώσεις του για τήρηση του επαγγελματικού απορρήτου, οφείλει να καταβάλλει στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ ως ποινική ρήτρα, η οποία συνομολογείται εύλογη και δίκαιη, το ποσό των δραχμών είκοσι εκατομμυρίων, (20.000.000). Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ σε κάθε περίπτωση ρητώς επιφυλάσσεται κάθε δικαιώματός του να απαιτήσει επιπλέον από τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ και οποιαδήποτε άλλη ζημία υποστεί από την παράνομη και αντισυμβατική αυτή συμπεριφορά του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

(Σε περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι νομικό πρόσωπο την ίδια ως άνω υποχρέωση έχουν και οι λοιποί εταίροι και όλα τα μέλη της διοίκησης του νομικού προσώπου).

4.10. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ αναγνωρίζει, ότι ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ είναι αποκλειστικός δικαιούχος των στοιχείων του Franchise, της Τεχνογνωσίας, των επαγγελματικών απορρήτων του και ότι η Τεχνογνωσία και τα επαγγελματικά απόρρητα, ατομικά και στο σύνολό τους, αποτελούν πολύτιμα εμπορικά και βιομηχανικά μυστικά του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ και ότι η αποκάλυψή τους σε οποιοδήποτε τρίτο ή η χρήση οποιουδήποτε επαγγελματικού μυστικού, της Τεχνογνωσίας ή άλλης πληροφορίας σχετικά με το Σύστημα Franchising από τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ κατά παράβαση της Σύμβασης συνιστά πράξη αθέμιτου ανταγωνισμού και θα επηρεάσει δυσμενώς την δραστηριότητα του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ και θα του προξενήσει μεγάλη οικονομική ζημία.

4.11. Όλες οι υποχρεώσεις του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ που προβλέπονται στις παραγράφους 4.4., έως 4.9.2. του άρθρου αυτού, εξακολουθούν να υφίστανται και μετά την καθ' οιονδήποτε τρόπο και για οποιοδήποτε λόγο λύση της Σύμβασης, διότι αφορούν στην προστασία της Τεχνογνωσίας, των επαγγελματικών απορρήτων και των δικαιωμάτων εμπορικής, βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ.

ΑΡΘΡΟ 5

Αντιπαροχή για την παραχώρηση του Franchise – Δικαιώματα χρήσης του Franchise

5.1. Ως αντιπαροχή για την παραχώρηση του Franchise και την μεταφορά και αποκάλυψη της Τεχνογνωσίας ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ θα καταβάλει εφ' άπαξ στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ κατά την υπογραφή της Σύμβασης το ποσό των δραχμών είκοσι εκατομμυρίων, (20.000.000). Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται ακόμη στην καταβολή κάθε νόμιμης επιβάρυνσης επί του ποσού αυτού, (π.χ. ΦΠΑ), Το ποσό αυτό δεν επιστρέφεται σε καμία περίπτωση καθ' όσον αφορά σε παροχές τις οποίες ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ λαμβάνει πριν την έναρξη λειτουργίας του Καταστήματός του.

5.2. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να καταβάλλει στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ τα δικαιώματα χρήσης του Franchise, ως αντάλλαγμα για την συνεχή και ακώλυτη χρήση και εκμετάλλευση του Franchise και για την συνεχή υποστήριξη που του παρέχει. Τα δικαιώματα χρήσης του Franchise καταβάλλονται από τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ την δέκατη έκτη, (16), ημέρα κάθε ημερολογιακού μήνα και ανέρχονται σε ποσό δραχμών ίσο με:
α) ποσοστό τρία τοις εκατό, (3%) επί της καθαρής αξίας των αγορών Προϊόντων που πραγματοποίησε ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ τον αμέσως προηγούμενο ημερολογιακό μήνα και επιπλέον **β)** ποσοστό δέκα τοις εκατό, (10%), επί των καθαρών εισπράξεων προμηθειών που πραγματοποίησε ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ από την σύμφωνα με το άρθρο 6 της Σύμβασης διαμεσολάβηση στην παροχή και πώληση των Υπηρεσιών τον αμέσως προηγούμενο ημερολογιακό μήνα. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται ακόμη στην καταβολή κάθε υφιστάμενης ή επιβληθησόμενης νόμιμης επιβάρυνσης επί των ποσών αυτών, (π.χ. ΦΠΑ),

5.3. Η ημέρα καταβολής των δικαιωμάτων χρήσης του Franchise σύμφωνα με την προηγούμενη παράγραφο 5.2. αποτελεί δήλη ημέρα. Σε περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δεν καταβάλει τα άνω ποσά την δήλη ημέρα, οφείλει τόκους επί των ποσών αυτών υπολογιζόμενων με το εκάστοτε επιτόκιο χορηγήσεων της Τραπέζης της Ελλάδος, πλέον τριών (3) μονάδων, έως την ολοσχερή εξόφληση. Η υπερημερία του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ως προς την καταβολή των δικαιωμάτων χρήσης του Franchise πέραν των δεκαπέντε, (15), ημερών από την επομένη της κατά άνω δήλης ημέρας πληρωμής τους, καθώς και η επανειλημμένη υπερημερία του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ως προς την καταβολή των ποσών αυτών συνιστούν σοβαρούς λόγους καταγγελίας της Σύμβασης, σύμφωνα με το άρθρο 15.3.3.

Άρθρο 6
Όροι προμήθειας και πώλησης των Προϊόντων –
Όροι πώλησης των Υπηρεσιών

6.1. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ θα προμηθεύει τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ με όλα τα Προϊόντα, σε τιμές σύμφωνες με τους εκάστοτε ισχύοντες τιμοκαταλόγους αγορών των Προϊόντων που εκδίδει ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ. Ο τρόπος και οι όροι λήψης των παραγγελιών, παράδοσης και παραλαβής και πληρωμής του τιμήματος αναφέρονται λεπτομερώς στο Παράρτημα 4.

6.2. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι ελεύθερος να διαμορφώνει τις τιμές πώλησης των Προϊόντων προς τους καταναλωτές. Με σκοπό την διατήρηση της κοινής ταυτότητας και της καλής φήμης του Συστήματος Franchising, ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ οφείλει να συμβουλευέται τους τιμοκαταλόγους με τις συνιστώμενες τιμές πώλησης των Προϊόντων που του παρέχει ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ και να αποφεύγει τον καθορισμό υψηλών τιμών ή κάτω του κόστους.

6.3. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να έχει πάντοτε διαθέσιμα όλα τα Προϊόντα σε ποσότητα ικανή να ικανοποιήσει την πελατεία του.

6.4. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ διαμεσολαβεί ανάμεσα στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ και τους χρήστες των Υπηρεσιών και εισπράττει για λογαριασμό του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ τα χρήματα που οφείλουν οι χρήστες των Υπηρεσιών στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ και συνάπτει συμβάσεις για την παροχή των Υπηρεσιών στο όνομα του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ με τους χρήστες τους. Για την διαμεσολάβηση αυτή ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ εισπράττει από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ προμήθεια, σύμφωνα με την εκάστοτε ισχύουσα κατάσταση προμηθειών που κοινοποιεί ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ.

6.5. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να αποδίδει τα χρήματα που εισπράττει για λογαριασμό του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ σύμφωνα με την προηγούμενη παράγραφο, το αργότερο την επόμενη εργάσιμη ημέρα. Η επανειλημμένη υπερημερία του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ως προς την καταβολή των ποσών αυτών συνιστά σοβαρό λόγο καταγγελίας της Σύμβασης, σύμφωνα με το άρθρο 15.3.3.

ΑΡΘΡΟ 7

Διαμόρφωση – προετοιμασία - έναρξη λειτουργίας του Καταστήματος

7.1. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ έχει εκπονήσει την τεχνογνωσία για την ιδιαίτερη, μοναδική, ομοιόμορφη και χαρακτηριστική για το Σύστημα και το Δίκτυο Franchising διαμόρφωση, διαρρύθμιση, διακόσμηση και εξοπλισμό του Καταστήματος, ώστε να τηρηθεί η κοινή ταυτότητα και καλή φήμη του Συστήματος και του Δικτύου Franchising.

7.2. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ αναθέτει με την υπογραφή εργολαβικής σύμβασης σε εγκεκριμένο από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ ειδικό Σύμβουλο την διαμόρφωση του Καταστήματος του σύμφωνα με τα αναφερόμενα στην προηγούμενη παράγραφο. Το Κατάστημα πρέπει να είναι έτοιμο προς πλήρη λειτουργία εντός προθεσμίας δύο (2) μηνών από σήμερα. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ κατά την διάρκεια των εργασιών διαμόρφωσης του Καταστήματος υποχρεούται να συμπράττει άμεσα όποτε η σύμπραξή του είναι αναγκαία για την διεκπεραίωση των εργασιών. Με το πέρας των εργασιών διαμόρφωσης, διαρρύθμισης, διακόσμησης και εγκατάστασης του εξοπλισμού και πριν την έναρξη λειτουργίας του Καταστήματος ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ θα πιστοποιήσει εγγράφως την ορθή και σύμφωνη με την παράγραφο 7.1. διαμόρφωση του Καταστήματος.

7.3. Οι πάσης φύσεως δαπάνες, (περιλαμβανομένων των υλικών, ημερομισθίων, αμοιβών, ασφαλιστικών εισφορών, ασφαλιστρών, φόρων, τελών, κλπ), για επισκευές που τυχόν απαιτούνται στο Κατάστημα και για την διαμόρφωση, διαρρύθμιση, διακόσμηση και εξοπλισμό του σύμφωνα με τα σχέδια, τις υποδείξεις και οδηγίες του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ και το Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας, βαρύνουν εξ' ολοκλήρου τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ.

7.4. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ παραδίδει στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ τα σχέδια και τις μακέτες των επιγραφών και των πινακίδων τις οποίες ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ πρέπει να κατασκευάσει και να αναρτήσει στην πρόσοψη του Καταστήματος του. Οι επιγραφές και οι πινακίδες αυτές είναι και θα παραμείνουν στην ιδιοκτησία του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ και ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δικαιούται μόνο να χρησιμοποιεί αυτές, κατά την διάρκεια ισχύος της Σύμβασης. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ βαρύνεται με τα πάσης φύσεως έξοδα κατασκευής, ανάρτησης, συντήρησης και φωτισμού και έχει την ευθύνη της λήψης των αναγκαίων αδειών και καταβολής των σχετικών φόρων και τελών.

7.5. Πριν την έναρξη λειτουργίας του Καταστήματος ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να εφοδιασθεί με όλες τις αναγκαίες νόμιμες άδειες για την νόμιμη λειτουργία της Επιχείρησης και του Καταστήματος. Οι πάσης φύσεως δαπάνες για την λήψη όλων των αναγκαίων σύμφωνα με τον νόμο αδειών βαρύνει αποκλειστικά τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ.

7.6. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ σε συνεργασία με τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ θα οργανώσουν τα εγκαίνια του Καταστήματος, όπως προβλέπεται στο Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ αναλαμβάνει την κάλυψη του ημίσεως (1/2) της σχετικής δαπάνης, η οποία μπορεί να γίνει και με την παροχή διαφημιστικού ή άλλου υλικού ή και ειδών ή υπηρεσιών αναγκαίων για την επιτυχή διοργάνωση των εγκαινίων.

7.7. Με την υπογραφή της Συμβάσεως θα αρχίσει η εκπαίδευση του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ. Η εκπαίδευση αφορά στην κατανόηση και εφαρμογή του Εγχειριδίου Οργάνωσης και Λειτουργίας και στην μύηση του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ στην Τεχνογνωσία. Τα πάσης φύσεως έξοδα, ιδίως διαμονής, μεταφοράς του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ βαρύνουν αποκλειστικά αυτόν.

7.8. Επίσης ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ θα βοηθήσει τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού για την λειτουργία του Καταστήματος και θα το εκπαιδεύσει, ώστε αυτό να είναι πλήρως έτοιμο και εκπαιδευμένο για να αντιμετωπίσει κάθε ανάγκη λειτουργίας του Καταστήματος και εξυπηρέτησης πελατών. Η εκπαίδευση αυτή θα πραγματοποιηθεί στις εγκαταστάσεις του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ για χρονικό διάστημα τριών (3) τουλάχιστον εβδομάδων, πριν την προγραμματισμένη έναρξη της λειτουργίας του Καταστήματος, με το προσωπικό που θα έχει επιλεγεί. Τα πάσης φύσεως έξοδα, ιδίως διαμονής, μισθοδοσίας, ασφάλισης και μεταφοράς του προς εκπαίδευση προσωπικού βαρύνουν αποκλειστικά τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ.

7.9. Η επιτυχής συμμετοχή του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ και του προσωπικού του στο παραπάνω εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αναγκαία προϋπόθεση για τη έναρξη λειτουργίας της Επιχείρησης του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ. Σε περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δεν ολοκληρώσει με επιτυχία το αρχικό αυτό πρόγραμμα εκπαίδευσης, ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δικαιούται κατά την κρίση του είτε να προβεί σε πρόσθετη εκπαίδευσή του είτε να καταγγείλει την Σύμβαση για σοβαρό λόγο. Σε περίπτωση που το προσωπικό του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ δεν ολοκληρώσει με επιτυχία το αρχικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δικαιούται κατά την κρίση του είτε να ζητήσει την αντικατάσταση μέλους ή μελών του προσωπικού του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ είτε να προβεί σε πρόσθετη εκπαίδευση. Στην περίπτωση αυτή οι δαπάνες του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ για την αντικατάσταση ή την πρόσθετη εκπαίδευση βαρύνουν το ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ.

ΑΡΘΡΟ 8

Οργάνωση και Λειτουργία του Καταστήματος και της Επιχείρησης του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

8.1. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ θα παρέχει την Τεχνογνωσία και την υποστήριξη του στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ για την οργάνωση και λειτουργία του Καταστήματος και της Επιχείρησής του σύμφωνα με τα πρότυπα του Συστήματος Franchising. Ο τρόπος και η μέθοδος οργάνωσης και λειτουργίας του Καταστήματος και της Επιχείρησης περιγράφονται αναλυτικά στο Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας, το οποίο ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ οφείλει να συμβουλευέται πάντοτε και υποχρεούται να το τηρεί, χωρίς παρεκκλίσεις, όπως αυτό εκάστοτε ισχύει. Το Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας είναι ιδιοκτησία του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ και παραδίδεται στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ μόνο για χρήση. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ, θα είναι πάντοτε στην διάθεση του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ προκειμένου να παράσχει οποιεσδήποτε διευκρινίσεις, συμβουλές και συνδρομή σχετικά με την εφαρμογή του Εγχειριδίου και την υλοποίηση των εγκυκλίων και των οδηγιών, που εκδίδει.

8.2. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ οφείλει να αφιερώσει τον εργάσιμο χρόνο του για την εύρυθμη, ομαλή και σύμφωνη με τα πρότυπα του Συστήματος Franchising λειτουργία της Καταστήματος και της Επιχείρησής του και να επιδεικνύει την μέγιστη δυνατή επιμέλεια στις συναλλαγές του και να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια στην προώθηση της καλής φήμης του Συστήματος Franchising

8.3. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ οφείλει να εξυπηρετεί όλους τους πιθανούς πελάτες που απευθύνονται σε αυτόν, δεν μπορεί όμως να διενεργεί ενεργητικές πωλήσεις στις περιοχές άλλων Μελών του Δικτύου Franchising. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ θα τηρεί πελατολόγιο σε ηλεκτρονική βάση δεδομένων στο Κατάστημά του, στην οποία ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ θα έχει πλήρη πρόσβαση, οποτεδήποτε.

8.4. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ οφείλει να διατηρεί τον εσωτερικό και εξωτερικό χώρο του Καταστήματος πάντοτε σε άριστη κατάσταση και να φροντίζει ώστε η συμπεριφορά και η εμφάνιση του προσωπικού, να είναι σύμφωνη με το Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας και τα πρότυπα του Συστήματος Franchising. Οφείλει επίσης να τηρεί αυστηρά και να συμμορφώνεται, με δικές του δαπάνες προς τις διατάξεις της Σύμβασης και της κείμενης νομοθεσίας, (αγορανομικές, εργατικές, ασφαλιστικές, φορολογικές κλπ.), όπως αυτές εκάστοτε ισχύουν.

8.5. Σε περίπτωση επέλευσης ζημιών ή βλαβών στο Κατάστημα, από οποιαδήποτε αιτία, ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ οφείλει να προβεί αμέσως, με δικές του δαπάνες, σε όλες τις απαραίτητες επισκευές, ώστε να δύναται να λειτουργήσει πάλι το Κατάστημα κανονικά στον συντομότερο δυνατό χρόνο, το αργότερο δε εντός δύο (2) μηνών, άλλως ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δικαιούται να καταγγείλει την Σύμβαση για σοβαρό λόγο, τηρώντας όμως την διαδικασία της παραγράφου 15.2 ης Σύμβασης.

8.6. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ κατά την λειτουργία της Επιχείρησής του θα χρησιμοποιεί σε όλη την αλληλογραφία του, τα φορολογικά παραστατικά και γενικά στα πάσης φύσεως έγγραφα του την δική του επωνυμία.

8.7. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να τηρεί φορολογικά βιβλία και στοιχεία τρίτης (γ') κατηγορίας, τα οποία πρέπει να ενημερώνει νόμιμα και εμπρόθεσμα. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να προμηθευτεί και να διατηρεί σύστημα μηχανογραφικής τήρησης των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων του, σύμφωνα με τις προδιαγραφές που τίθενται στο Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δικαιούται οποτεδήποτε να προβαίνει σε έλεγχο και να λαμβάνει αντίγραφα των φορολογικών και λογιστικών βιβλίων και στοιχείων του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ, ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δε παρέχει από τώρα την σχετική συναίνεσή του. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που θα λαμβάνει ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ από τους άνω ελέγχους είναι εμπιστευτικά και μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο για τον σκοπό ελέγχου του Συστήματος Franchising και ενώπιον των δημοσίων και δικαστικών αρχών.

8.8. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να προμηθευτεί και να διατηρεί μηχανογραφικό σύστημα οργάνωσης της Επιχείρησης και του Καταστήματος, σύμφωνα με τις προδιαγραφές που τίθενται στο Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας. Το μηχανογραφικό αυτό σύστημα θα χρησιμοποιεί λογισμικό (software) παραγωγής τρίτων ή παραγωγής του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ, κοινό για το Δίκτυο Franchising. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δικαιούται ανάλογα με τις ανάγκες του Συστήματος Franchising να εμπλουτίζει ή να βελτιώνει ή και να αντικαθιστά το λογισμικό αυτό και θα εκπαιδεύει τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ και το προσωπικό του στην χρήση του.

8.9. Το λογισμικό παραγωγής ή ιδιοκτησίας του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ παραχωρείται στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ μόνο για χρήση σχετικά με τη λειτουργία και οργάνωση της Επιχείρησης και του Καταστήματος. Απαγορεύεται στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ η αναπαραγωγή του λογισμικού αυτού με οποιοδήποτε μέσο και η χρήση του για άλλο σκοπό και σε άλλο τόπο. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται αμέσως με την καθ' οιονδήποτε τρόπο και για οποιοδήποτε λόγο λύσης της Σύμβασης να διακόψει τη χρήση του λογισμικού αυτού και εντός πέντε (5) ημερών από την επομένη ημέρα της κατά τα άνω λύσης της Σύμβασης, να επιστρέψει αμέσως στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ όλα τα προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών, τα σχετικά εγχειρίδια και κάθε σχετικό υλικό, σύμφωνα με το άρθρο 16 της Σύμβασης.

8.10. Επίσης, ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ παραχωρεί στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ περιορισμένη πρόσβαση στις βάσεις δεδομένων του, οι οποίες περιέχουν απόρρητες πληροφορίες. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δικαιούται να χρησιμοποιεί αυτές τις βάσεις δεδομένων αποκλειστικά και μόνο για τις ανάγκες λειτουργίας του Καταστήματος και σύμφωνα με τον τρόπο χρήσεως και τους περιορισμούς που αναφέρονται στο Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας. Απαγορεύεται στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ η με οποιοδήποτε τρόπο

οικειοποίηση, εξαγωγή και χρήση του περιεχομένου των βάσεων δεδομένων, καθώς και η με οποιοδήποτε μέσο αναπαραγωγή οποιωνδήποτε πληροφοριών από αυτές. Όλες οι πληροφορίες και δεδομένα που περιέχονται στις βάσεις δεδομένων καταλαμβάνονται από το επαγγελματικό απόρρητο, όπως προβλέπεται στο άρθρο 4 της Σύμβασης, τυχόν δε παράνομη ή αντισυμβατική χρήση τους επιφέρει τις ίδιες με την παραβίαση του επαγγελματικού απορρήτου συνέπειες του άρθρου 4.

8.11. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να μεταβιβάζει στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ κάθε εμπειρία που αποκτά από την λειτουργία του Καταστήματος και την εκμετάλλευση του Franchise και να χορηγεί στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ και τα άλλα Μέλη του Συστήματος Franchising, άδειες μη αποκλειστικής εκμετάλλευσης της τεχνογνωσίας που προκύπτει από αυτήν την εμπειρία.

ΑΡΘΡΟ 9

Συνεχής υποστήριξη - Εκπαίδευση

9.1. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ εντάσσει τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ στο Σύστημα Franchising και θα τον υποστηρίξει και συμβουλεύει καθ' όλο τον χρόνο ισχύος της Σύμβασης σε όλα τα ζητήματα που αφορούν στο Σύστημα Franchising.

9.2. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ θα επισκέπτεται τακτικά, κατόπιν προειδοποίησης και έκτακτα, άνευ προειδοποίησης, το Κατάστημα με σκοπό την διαπίστωση της σύμφωνης με το Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας και τα πρότυπα του Συστήματος Franchising λειτουργία του Καταστήματος και της Επιχείρησης του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ. Κατά τις επισκέψεις του αυτές ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ θα έχει πλήρη πρόσβαση σε όλους τους χώρους του Καταστήματος και της Επιχείρησης του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ, καθώς και στα λογιστικά και εμπορικά του βιβλία και στα μηχανογραφικά και ηλεκτρονικά του συστήματα . Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ οφείλει να διευκολύνει με κάθε τρόπο τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ στην πραγματοποίηση των άνω επισκέψεων και να παρέχει οποιοδήποτε στοιχείο του ζητηθεί. Οι επισκέψεις και οι έλεγχοι αυτοί είναι απολύτως αναγκαίοι ώστε να διασφαλίζεται πάντα η διατήρηση της κοινής ταυτότητας και εμφάνισης και της καλής φήμης του Συστήματος Franchising.

9.3. Στην περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ, διαπιστώσει κατά τις άνω επισκέψεις του ότι η οργάνωση και λειτουργία του Καταστήματος ή και της Επιχείρησης του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ παρουσιάζουν αποκλίσεις από τα προβλεπόμενα στην Σύμβαση και το Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας, τις εγκυκλίους, οδηγίες και γενικές κατευθύνσεις και δεν ανταποκρίνονται πλήρως στην ενιαία και κοινή ταυτότητα και εμφάνιση του Δικτύου Franchising, δικαιούται να απαιτήσει την πραγματοποίηση όλων των κατά την κρίση του απαραίτητων αλλαγών στο Κατάστημα και την Επιχείρηση του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ, ώστε η λειτουργία τους να συμμορφωθεί με τα πρότυπα του Συστήματος Franchising. Η άμεση συμμόρφωση του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ με τις υποδείξεις και συστάσεις του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ και η άμεση υλοποίηση των κατά τα άνω αλλαγών είναι ζωτικής σημασίας για την διασφάλιση της κοινής ταυτότητας και εμφάνισης και της καλής φήμης του Συστήματος Franchising.

9.4. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ θα οργανώνει περιοδικά, κατά την κρίση του, προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού, στα οποία ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ και το προσωπικό του υποχρεούνται να συμμετέχουν. Η εκπαίδευση αυτή αφορά στην εφαρμογή του Εγχειριδίου Οργάνωσης και Λειτουργίας, των εγκυκλίων και των οδηγιών, στην εξοικείωση με την νέα Τεχνογνωσία που θα αναπτύσσει ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ, στην παρουσίαση νέων προϊόντων και υπηρεσιών και την εκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες.

9.5. Τα προγράμματα εκπαίδευσης θα λαμβάνουν χώρα είτε στις εγκαταστάσεις του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ είτε στο Κατάστημα. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ αναλαμβάνει το

κόστος των κατά άνω προγραμμάτων εκπαίδευσης, όμως, τα πάσης φύσεως έξοδα ιδίως διαμονής, μισθοδοσίας, ασφάλισης και μεταφοράς του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ και του προσωπικού του θα βαρύνουν αποκλειστικά τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ.

ΑΡΘΡΟ 10

ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ – ΕΝΤΥΠΑ

10.1. Η διαφήμιση του Συστήματος Franchising σε πανελλήνια κλίμακα διενεργείται από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ εκπονεί και υλοποιεί κατά την κρίση του το πρόγραμμα διαφήμισης. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δικαιούται επίσης να πραγματοποιεί προγράμματα τοπικής διαφήμισης σε επίπεδο πόλεων ή Νομών. Η διαφήμιση διενεργείται με κάθε πρόσφορο, κατά την κρίση του, μέσο, ιδίως, τηλεόραση, ραδιόφωνο, Internet, ημερήσια ή περιοδικά έντυπα τοπικής ή πανελληνίας κυκλοφορίας, με γιγαντοαφίσες, με ταχυδρομικές διαφημίσεις, με δώρα ή προσφορές.

10.2. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ συμμετέχει στην διαφημιστική δαπάνη του Συστήματος Franchising καταβάλλοντας ετησίως ποσό δραχμών ίσο με τα εβδομήντα πέντε εκατοστά τοις εκατό (0,75%) επί της καθαρής αξίας αγορών των Προϊόντων και των καθαρών εισπράξεων προμηθειών από την σύμφωνα με το άρθρο 6 της Σύμβασης διαμεσολάβηση στην παροχή και πώληση των Υπηρεσιών που πραγματοποίησε ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ το προηγούμενο έτος, πλέον των οiwονδήποτε υφισταμένων ή επιβληθησομένων νομίμων επιβαρύνσεων, (π.χ. ΦΠΑ) επί του ποσού αυτού. Το ποσό αυτό καταβάλλεται την 31^η Ιανουαρίου εκάστου έτους, η οποία αποτελεί δήλη ημέρα. Σε περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δεν καταβάλει το άνω ποσό την δήλη ημέρα, οφείλει τόκους επί του ποσού αυτού, υπολογιζόμενων με το εκάστοτε επιτόκιο χορηγήσεων της Τραπέζης της Ελλάδος, πλέον τριών (3) μονάδων, έως την ολοσχερή εξόφληση. Η υπερημερία του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ως προς την καταβολή του ποσού αυτού πέραν του ενός (1) μηνός, από την επομένη της κατά άνω δήλης ημέρας πληρωμής του συνιστά σοβαρό λόγο καταγγελίας της Σύμβασης, σύμφωνα με το άρθρο 15.3.3.

10.3. Επίσης ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ οφείλει να καταβάλλει εφ' άπαξ στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ με την υπογραφή της Συμβάσεως το ποσό των δραχμών 3.500.000, που αφορά στην αρχική του συμμετοχή στην διαφημιστική δαπάνη του Συστήματος Franchising.

10.4. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ αναλαμβάνει με δικές του δαπάνες την διενέργεια τοπικής διαφήμισης του Καταστήματος, στην Περιοχή, σύμφωνα τις κατευθύνσεις και οδηγίες του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ. Κάθε διαφημιστική ενέργεια από τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ γίνεται μόνο μετά από προηγούμενη συμφωνία του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ προμηθεύει τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ με διαφημιστικά μέσα για την υλοποίηση της τοπικής διαφήμισης σε τιμές κόστους. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να απέχει από κάθε ανεξάρτητη διαφήμιση, δώρα, εκπτώσεις ή προσφορές προς τους καταναλωτές χωρίς προηγούμενη συμφωνία του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ. Η ακριβής τήρηση της διάταξης αυτής είναι απολύτως αναγκαία για την διασφάλιση της κοινής ταυτότητας και καλής φήμης του Συστήματος Franchising.

10.5. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ διαμορφώνει και διαθέτει σε τιμές κόστους στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ, τα πάσης φύσεως έντυπα που χρησιμοποιούνται στο Κατάστημα ιδίως τιμοκαταλόγους, επιχειρησιακά έντυπα μπροσούρες, ενημερωτικά φυλλάδια, διαφημιστικά έντυπα, υλικά συσκευασίας. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ οφείλει να χρησιμοποιεί μόνο τα έντυπα που του προμηθεύει ή εγκρίνει ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ, ώστε να διασφαλίζεται η κοινή ταυτότητα και καλή φήμη του Συστήματος Franchising.

ΑΡΘΡΟ 11

ΑΛΛΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ

11.1. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ υποχρεούται να προμηθεύει κανονικά τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ με τα Προϊόντα της Σύμβασης σύμφωνα με τους όρους του Παραρτήματος 4. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δικαιούται κατά την κρίση του και συνεκτιμώντας τις ανάγκες των καταναλωτών και των χρηστών στην σχετική αγορά, να σταματά την προώθηση ορισμένων Προϊόντων ή και Υπηρεσιών μέσω του Δικτύου Franchising ή και να προσθέτει νέα προϊόντα ή και υπηρεσίες. Οι αλλαγές αυτές δεν συνιστούν τροποποίηση της Σύμβασης.

11.2. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ υποστηρίζει, συμβουλεύει, καθοδηγεί και βοηθά διαρκώς τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ, στους τομείς που κατά την κρίση του είναι αναγκαία η παρέμβασή του για την βελτιστοποίηση της λειτουργίας του Καταστήματος και της Επιχείρησής του, ιδίως σε ζητήματα οργάνωσης, οικονομικής και λογιστικής διαχείρισης, διοίκησης, τεχνικής υποστήριξης, μηχανογράφησης, διαφήμισης, προώθησης πωλήσεων.

11.3. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ θα ενημερώνει περιοδικά τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ για την πορεία Συστήματος Franchising. Για τον σκοπό αυτό ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ θα γνωστοποιεί στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ όλες εκείνες τις πληροφορίες και τα οικονομικά δεδομένα που του ζητά και που είναι αναγκαία για την άσκηση ενός ικανοποιητικού ελέγχου του Συστήματος Franchising. Ειδικότερα ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να αποστέλλει στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ κάθε μήνα έγγραφη αναφορά, σε έντυπα που θα του προμηθεύσει ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ και στην οποία θα περιέχονται όλα τα στοιχεία που αφορούν τις πωλήσεις του και τις άλλες λειτουργίες του Καταστήματος και της Επιχείρησης του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ. Επίσης, ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ θα ενημερώνει τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ σχετικά με τον ανταγωνισμό στην Περιοχή.

11.4. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δικαιούται, να αναθεωρεί, να εμπλουτίζει και να βελτιώνει το Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας, μέσα από επίσημες εγκυκλίους και οδηγίες, όποτε κατά την κρίση του απαιτείται προκειμένου να ενσωματώνονται στο Σύστημα Franchising, όλες οι νέες εξελίξεις και η νέα τεχνογνωσία που αποκτά ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ, ώστε το Σύστημα να ανταποκρίνεται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και ανάγκες της αγοράς. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ οφείλει να εφαρμόζει άμεσα κάθε τέτοια αλλαγή.

11.5. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δικαιούται ανά δύο (2) έτη, ανάλογα με τις συνθήκες και τις ανάγκες της σχετικής αγοράς, να μεταβάλλει τη φυσιογνωμία του Συστήματος και του Δικτύου Franchising. Σε κάθε τέτοια μεταβολή, ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ θα ενημερώνει πλήρως και εγκαίρως τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ, ο οποίος υποχρεούται, με δικές του δαπάνες να διαμορφώνει, ανακαινίζει, διακοσμεί και εξοπλίζει το Κατάστημα σύμφωνα με τα νέα δεδομένα.

ΑΡΘΡΟ 12

ΑΛΛΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

12.1. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να διαφυλάσσει την κοινή ταυτότητα και την καλή φήμη του Συστήματος Franchising. Για την επίτευξη του κοινού αυτού στόχου ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ, πέραν των άλλων υποχρεώσεων που αναλαμβάνει με την Σύμβαση, υποχρεούται:

12.1.1. να διαθέτει μόνο τα Προϊόντα και τις Υπηρεσίες της Σύμβασης και να μην διαθέτει προϊόντα και υπηρεσίες διαφορετικά από αυτά που προβλέπονται στην Σύμβαση και να πωλεί τα Προϊόντα με τα σήματα και τα διακριτικά γνωρίσματα που φέρουν κατά την παράδοσή τους από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ και να μην αλλοιώνει ή τροποποιεί ή αντικαθιστά κανένα στοιχείο τους,

12.1.2. να μην λειτουργήσει υποκαταστήματα ή νέα επιχείρηση οποιασδήποτε νομικής μορφής και να μην εκμεταλλεύεται το Franchise σε χώρο διαφορετικό από το Κατάστημα είτε εντός είτε εκτός της Περιοχής,

12.1.3. να μην ασκεί οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα μέσα από το Κατάστημα και να λειτουργεί το κατάστημα καθ' όλες τις εργάσιμες ημέρες και ώρες,

12.1.4. να μην χρησιμοποιεί το Franchise, για σκοπούς άλλους εκτός από την λειτουργία του Καταστήματος και να μην γνωστοποιήσει σε οποιονδήποτε τρίτο την Τεχνογνωσία και τα επαγγελματικά απόρρητα του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ,

12.1.5. να μην συμμετέχει με οποιοδήποτε τρόπο άμεσο ή έμμεσο σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις καθώς και να μην εργάζεται ή παρέχει υπηρεσίες σε τέτοιες επιχειρήσεις.

12.1.6. να μην αναλάβει άμεσα ή έμμεσα την άσκηση οποιασδήποτε ομοειδούς δραστηριότητας και να παραλείπει και να απέχει από κάθε πράξη άμεσου ή έμμεσου ανταγωνισμού του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ και ακόμη να παραλείπει και να απέχει από κάθε άλλη πράξη η οποία θα μπορούσε να βλάψει την κοινή ταυτότητα και καλή φήμη του Συστήματος Franchising.

12.1.7. να συμμορφώνεται χωρίς παρέκκλιση ή αργοπορία με τις υποδείξεις του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ που έχουν σχέση με την οργάνωση και λειτουργία του Καταστήματος, καθώς και την καταλληλότητα ή επάρκεια του προσωπικού του και να λαμβάνει κάθε αναγκαίο μέτρο σε περίπτωση που οποιοσδήποτε από το προσωπικό του υποπέσει σε σοβαρά παραπτώματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, ιδίως αν η συμπεριφορά του προς τους πελάτες του Καταστήματος είναι ανάρμοστη και βλάπτει την καλή φήμη του Συστήματος Franchising.

12.2. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να συνάψει με δικές του δαπάνες όλα τα αναγκαία ασφαλιστήρια συμβόλαια, που περιγράφονται στο Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας και να τα διατηρεί σε ισχύ καθ' όλο τον χρόνο ισχύος της Σύμβασης.

12.3. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να διατηρεί πάντοτε επαρκές και κατάλληλα εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό για την εξυπηρέτηση των πελατών του και να μην προσλαμβάνει προσωπικό του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ ή άλλου Μέλους του Δικτύου Franchising.

12.4. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να υποβάλλει έγκαιρα και κανονικά στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ όλες τις προβλεπόμενες από την Σύμβαση και το Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας αναφορές και έντυπα.

12.5. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να ενημερώνει άμεσα τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ για την τυχόν λήψη οποιασδήποτε φύσεως δικαστικών μέτρων κατά του ιδίου ή της Επιχείρησης ή του Καταστήματος, ιδίως μέτρων αναγκαστικής εκτέλεσης, (και αν ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι νομικό πρόσωπο και κατά των εταίρων και του διαχειριστή του).

12.6. Αν ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι ΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ οι εταίροι του δεν δικαιούνται να λάβουν απόφαση για την λύση ή την θέση του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ σε εκκαθάριση πριν την καθ' οιονδήποτε τρόπο και για οποιοδήποτε λόγο λύση της Σύμβασης.

12.7. Αν ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι ΟΜΟΡΡΥΘΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ υποχρεούται να χορηγήσει στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ αντίγραφο του ισχύοντος κωδικοποιημένου καταστατικού του θεωρημένο από το αρμόδιο Πρωτοδικείο καθώς και πιστοποιητικά από τα οποία να προκύπτει ότι ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δεν έχει λυθεί και ότι ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ και οι εταίροι του δεν έχουν πτωχέυσει και δεν έχουν τεθεί σε αναγκαστική διαχείριση. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δικαιούται περιοδικά να ζητά από τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ την ανανέωση των άνω πιστοποιητικών.

Αν ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ υποχρεούται να χορηγήσει στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ αντίγραφο του ισχύοντος κωδικοποιημένου καταστατικού του θεωρημένο από το αρμόδιο Πρωτοδικείο, ΦΕΚ δημοσίευσης, εκπροσώπησης, καθώς και πιστοποιητικά από τα οποία να προκύπτει ότι ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δεν έχει λυθεί, και ότι ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ και οι εταίροι του δεν έχουν πτωχέυσει και δεν έχουν τεθεί σε αναγκαστική διαχείριση. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δικαιούται περιοδικά να ζητά από τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ την ανανέωση των άνω πιστοποιητικών.

Αν ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ υποχρεούται να χορηγήσει στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ αντίγραφο του ισχύοντος κωδικοποιημένου καταστατικού του θεωρημένο από την αρμόδια Νομαρχία, ΦΕΚ δημοσίευσης και εκπροσώπησης της

εταιρείας, καθώς και πιστοποιητικά από τα οποία να προκύπτει ότι ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δεν έχει λυθεί και ότι ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ και οι εταίροι του δεν έχουν πτωχέυσει και δεν έχουν τεθεί σε αναγκαστική διαχείριση. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δικαιούται περιοδικά να ζητά από τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ την ανανέωση των άνω πιστοποιητικών.

12.8. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ βαρύνεται με τις πάσης φύσεως δαπάνες στις οποίες θα υποβληθεί ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ προκειμένου να επιδιώξει την συμμόρφωση του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ με τις νόμιμες και συμβατικές υποχρεώσεις του και την είσπραξη των πάσης φύσεως χρηματικών απαιτήσεων του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ κατά του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ και γενικά για την ενάσκηση των δικαιωμάτων του, ιδίως δικαστικών δαπανών, αμοιβών δικηγόρων, λογιστών, εκτιμητών και εμπειρογνομόνων, εξόδων μεταφοράς, τόσο κατά την διάρκεια ισχύος της Σύμβασης όσο και μετά την με οποιονδήποτε τρόπο και για οποιοδήποτε λόγο λύση αυτής.

ΑΡΘΡΟ 13

Απαγόρευση εκχώρησης δικαιωμάτων του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ, Μεταβίβασης της Επιχείρησης και του Καταστήματος

13.1. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δεν δικαιούται να μεταβιβάσει ή να εκχωρήσει σε οποιονδήποτε τρίτο, άμεσα ή έμμεσα, ολικά ή μερικά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την Σύμβαση χωρίς την προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ.

13.2. Αν ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι ΦΥΣΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ

Εξαιρετικά ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ, κατόπιν της εγγράφου συναίνεσεως του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ την οποία αυτός δεν μπορεί να αρνηθεί χωρίς σοβαρό λόγο, δικαιούται να εισφέρει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις από την Σύμβαση σε εταιρεία, της οποίας ο σκοπός περιορίζεται στο αντικείμενο της Σύμβασης, η διάρκειά της θα είναι τουλάχιστον ίση με την χρόνο ισχύος της Σύμβασης και εφόσον συντρέχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

13.2.1. *προκειμένου για προσωπική εταιρεία ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ θα πρέπει να είναι ομόρρυθμος εταίρος και να μετέχει με ποσοστό τουλάχιστον 75% στο εταιρικό κεφάλαιο και να είναι διαχειριστής αυτής,*

13.2.2. *προκειμένου για εταιρεία περιορισμένης ευθύνης ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ θα πρέπει να κατέχει, τουλάχιστον το 75% των εταιρικών μεριδίων και να είναι διαχειριστής αυτής.*

13.2.3. *προκειμένου για ανώνυμη εταιρεία, οι μετοχές θα είναι ονομαστικές και ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ θα πρέπει να κατέχει μετοχές που αντιπροσωπεύουν ποσοστό τουλάχιστον 67% του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου και να είναι νόμιμος εκπρόσωπος της εταιρείας και να κατέχει το αξίωμα του Προέδρου ή και του Διευθύνοντος Συμβούλου, με αρμοδιότητα δέσμευσης της εταιρείας.*

13.2.4. *Σε κάθε μία από τις άνω περιπτώσεις οι εταίροι των κατά τα άνω εταιρειών θα πρέπει να πληρούν τις ίδιες επαγγελματικές και οικονομικές προϋποθέσεις όπως ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ και θα εγγυηθούν εγγράφως την εκπλήρωση των όρων της Συμβάσεως, σύμφωνα με το Παράρτημα 5 της Σύμβασης, (εκτός της περιπτώσεως που συσταθεί ομόρρυθμη εταιρεία). Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ θα συνεχίσει να ευθύνεται αλληλέγγυα και εις ολόκληρο με το νομικό πρόσωπο των κατά τα άνω εταιρειών για τις υποχρεώσεις της Σύμβασης, εκτός και αν ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ τον αποδεσμεύσει εγγράφως.*

εναλλακτικά

13.2. Αν ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι ΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ, ο σκοπός του θα πρέπει να περιορίζεται στο αντικείμενο της Συμβάσεως, η διάρκειά του θα είναι τουλάχιστον ίση

με τον χρόνο ισχύος της Σύμβασης και οι εταίροι του και οι διαχειριστές του εγγυώνται προσωπικά την εκπλήρωση των όρων της Σύμβασης, σύμφωνα με το Παράρτημα 5, (εκτός αν ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι ομόρρυθμη εταιρεία). Οι εταίροι του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ, κατόπιν της έγγραφης συναίνεσης του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ, την οποία αυτός δεν μπορεί να αρνείται χωρίς σοβαρό λόγο, δικαιούνται να μεταβιβάσουν την μερίδα συμμετοχής τους, ή τα εταιρικά τους μερίδια ή τις μετοχές τους σε οποιονδήποτε τρίτο, εφ' όσον αυτός πληροί τις ίδιες επαγγελματικές και οικονομικές προϋποθέσεις με αυτούς και εγγυηθεί προσωπικά την εκπλήρωση των όρων της Σύμβασης.

13.3. Αν ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι ΟΜΟΡΡΥΘΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ, κατόπιν της έγγραφης συναίνεσης του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ, την οποία αυτός δεν μπορεί να αρνηθεί χωρίς σοβαρό λόγο, δικαιούται να μετατραπεί ή μετασχηματισθεί σε εταιρεία περιορισμένης ευθύνης ή ανώνυμη εταιρεία. Στην περίπτωση αυτή τόσο οι παλαιοί, όσο και οι τυχόν νέοι εταίροι, οι οποίοι θα πρέπει να πληρούν τις ίδιες επαγγελματικές και οικονομικές προϋποθέσεις με τους παλαιούς εταίρους, θα εγγυηθούν σύμφωνα με το Παράρτημα 5 την εκπλήρωση των όρων της Σύμβασης. Την διαχείριση και διοίκηση της συσταθισμένης εταιρείας θα ασκούν οι παλαιοί διαχειριστές, εκτός αν συμφωνήσει διαφορετικά ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ.

εναλλακτικά

Αν ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Εξαιρετικά ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ, κατόπιν της εγγράφου συναίνεσης του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ, την οποία αυτός δεν μπορεί να αρνηθεί χωρίς σοβαρό λόγο, δικαιούται να μετατραπεί ή μετασχηματισθεί σε ανώνυμη εταιρεία. Στην περίπτωση αυτή τόσο οι παλαιοί, όσο και οι τυχόν νέοι εταίροι, οι οποίοι θα πρέπει να πληρούν τις ίδιες επαγγελματικές και οικονομικές προϋποθέσεις με τους παλαιούς εταίρους, θα εγγυηθούν σύμφωνα με το Παράρτημα 5 την εκπλήρωση των όρων της Σύμβασης. Την διαχείριση και διοίκηση της συσταθισμένης εταιρείας θα ασκούν οι παλαιοί διαχειριστές, εκτός αν συμφωνήσει διαφορετικά ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ.

13.4. Σε κάθε περίπτωση ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ έχει την διακριτική ευχέρεια να δεχθεί ή όχι τη συμμετοχή οποιουδήποτε προσώπου στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ ή στην τυχόν συσταθισμένη εταιρεία με κριτήρια όμοια με εκείνα της επιλογής ενός νέου κατά την χρονική εκείνη στιγμή ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ.

13.5. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δεν δικαιούται να εκχωρήσει ή μεταβιβάσει άμεσα ή έμμεσα την διαχείριση ή και διοίκηση της Επιχείρησής του ή και του Καταστήματος, χωρίς την έγγραφη συναίνεση του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ.

13.6. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δεν δικαιούται να εγγράψει οποιοδήποτε εμπράγματο βάρος ή να επιβαρύνει με οποιοδήποτε τρόπο ή να μεταβιβάσει το Κατάστημα ή να καταγγείλει ή να μεταβιβάσει την μισθωτική σχέση του Καταστήματος, ή να το

υπομισθώσει ή με οποιοδήποτε τρόπο να παραχωρήσει την χρήση του Καταστήματος, σε οποιοδήποτε τρίτο, χωρίς την έγγραφη συναίνεση του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ.

13.7. Απαγορεύεται στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ εγγράψει οποιοδήποτε εμπράγματο βάρος ή να επιβαρύνει με οποιοδήποτε τρόπο ή να μεταβιβάσει ή παραχωρήσει την χρήση του εξοπλισμού του Καταστήματος που αποτελεί διακριτικό γνώρισμα ή φέρει σήματα ή διακριτικά γνωρίσματα του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ.

Άρθρο 14

Δικαίωμα εξαγοράς του Καταστήματος από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ

14.1. Σε κάθε περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ προτίθεται να εκχωρήσει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις της Συμβάσεως σε τρίτο ή να τα εισφέρει σε εταιρεία ή μεταβιβάσει την Επιχείρησή του ή το Κατάστημα σε τρίτο, (ή στην περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι νομικό πρόσωπο και οι εταίροι του προτίθενται να μεταβιβάσουν μέρος ή όλη την μερίδα συμμετοχής τους, ή τα εταιρικά τους μερίδια ή τις μετοχές τους σε τρίτο), ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δικαιούται κατά προτεραιότητα να προβεί στην εξαγορά του Καταστήματος. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ παρέχει από τώρα την συναίνεσή του για το δικαίωμα αυτό του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ δεδομένου ότι αυτό αφορά στην διατήρηση της κοινής ταυτότητας και καλής φήμης του Συστήματος και του Δικτύου Franchising. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ, (ή ανάλογα με την περίπτωση οι εταίροι του), κοινοποιούν εγγράφως στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ την πρόθεσή τους να προβούν στην κατά τα άνω εκχώρηση, μεταβίβαση ή εισφορά και ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ μπορεί να ασκήσει το δικαίωμα εξαγοράς εντός προθεσμίας δύο (2) μηνών από την κοινοποίηση αυτή, με έγγραφη προς τούτο ειδοποίηση του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ, (ή των εταίρων του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ). Η άσκηση του δικαιώματος αυτού του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ εναπόκειται στην διακριτική του ευχέρεια. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ μπορεί να μεταβιβάσει το κατά άνω δικαίωμα εξαγοράς σε τρίτον.

14.2. Το τίμημα και οι όροι εξαγοράς θα αποφασίζεται από τους συμβαλλομένους από κοινού, με βάση την καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη και την πραγματική αξία του Καταστήματος. Εάν δεν επιτευχθεί συμφωνία ως προς την αξία του Καταστήματος, τότε οι συμβαλλόμενοι θα αναθέσουν την αποτίμηση αυτού σε δύο ορκωτούς ελεγκτές της επιλογής τους, ένας για κάθε συμβαλλόμενο. Σε περίπτωση που και πάλι δεν επιτευχθεί συμφωνία ως προς το τίμημα και τους όρους της εξαγοράς, αυτά θα αποφασίζονται δεσμευτικά και με βάση την έκθεση αποτίμησης των παραπάνω ορκωτών ελεγκτών από ένα πραγματογνώμονα, που θα διορίζει το αρμόδιο Εμπορικό Επιμελητήριο.

14.3. Στην περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δεν προβεί στην κατά άνω εξαγορά, ούτε μεταβιβάσει το δικαίωμα αυτό σε τρίτους ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ, (ή οι εταίροι του), δικαιούνται να προβούν στην κατά τα άνω εκχώρηση, εισφορά ή μεταβίβαση σε τρίτους, εφ' όσον αυτοί, (ή στην περίπτωση σύστασης εταιρείας οι νέοι εταίροι), με έγγραφη έγκριση του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ πληρούν τα επαγγελματικά και οικονομικά κριτήρια που έχει ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ για την είσοδο νέου δικαιοδόχου στο σύστημα Franchising, σε αντίθετη περίπτωση, ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δικαιούται να καταγγείλει την Σύμβαση για σοβαρό λόγο.

14.4. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται επίσης να συμπράξει για την απρόσκοπτη παράδοση του Καταστήματος στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ ή τον νέο αγοραστή και να παραδώσει τα πάσης φύσεως έγγραφα και αρχεία, που είναι αναγκαία για την συνέχιση της λειτουργίας του Καταστήματος.

14.5. ΑΝ Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ ΕΙΝΑΙ ΜΙΣΘΩΤΗΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ Σε περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ ασκήσει το δικαίωμα εξαγοράς σύμφωνα με το άρθρο αυτό, ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να εκχωρήσει στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ τα μισθωτικά του δικαιώματα, εφ' όσον βέβαια συναινεί και ο εκμισθωτής του Καταστήματος. Αν ο εκμισθωτής του Καταστήματος δεν συναινεί στην άνω εκχώρηση και συνεπώς καταστεί αδύνατη η εξαγορά του Καταστήματος από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ, ο τελευταίος έχει δικαίωμα καταγγελίας της Σύμβασης για σοβαρό λόγο.

ΑΡΘΡΟ 15

Λύση της Σύμβασης

15.1. Η Σύμβαση λύεται με την πάροδο του χρόνου ισχύος της και εφ' όσον δεν ανανεωθεί σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 3 αυτής.

15.2. Οι συμβαλλόμενοι δικαιούνται να καταγγείλουν την Σύμβαση με την τήρηση της παρακάτω διαδικασίας σε περίπτωση παράβασης οποιουδήποτε όρου της, καθ' όσον όλοι οι όροι αυτής είναι και συνομολογούνται ουσιώδεις. Ειδικότερα σε περίπτωση παράβασης οποιουδήποτε όρου της Συμβάσεως από έναν από τους συμβαλλομένους, ο έτερος δικαιούται να τάξει εύλογη προθεσμία εντός της οποίας ο υπαίτιος της παράβασης θα πρέπει να προβεί σε όλες τις αναγκαίες ενέργειες για την άρση της. Σε περίπτωση που η παράβαση δεν αρθεί εντός της κατά άνω ταχθείσης προθεσμίας το έτερο μέρος δικαιούται να προβεί στην καταγγελία της Συμβάσεως. Σε περίπτωση επανειλημμένων παραβάσεων από έναν από τους συμβαλλομένους ο έτερος δικαιούται στην καταγγελία της Συμβάσεως χωρίς την τήρηση της άνω διαδικασίας.

15.3. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δικαιούται να καταγγείλει την Σύμβαση οποτεδήποτε χωρίς προθεσμία εφ' όσον συντρέχουν σοβαροί λόγοι. Ως σοβαροί λόγοι θεωρούνται ιδίως:

15.3.1. Η σοβαρή μακροχρόνια ασθένεια του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ (ή στην περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι νομικό πρόσωπο του βασικού εταίρου ή μετόχου του, ή του διαχειριστή του), καθώς και η αμετάκλητη καταδίκη του, (ή του βασικού εταίρου ή μετόχου ή του διαχειριστή του), για έγκλημα σχετικά με τα υπομνήματα ή την απονομή της Δικαιοσύνης ή για έγκλημα κατά της ζωής, της τιμής, της ιδιοκτησίας, των περιουσιακών δικαιωμάτων ή για παραβίαση απορρήτων,

15.3.2. η πραγματική αδυναμία πληρωμών του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ, η κατάθεση δήλωσης παύσης πληρωμών, η κατάθεση αίτησης πτωχεύσεως κατά του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ, ο συμβιβασμός του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ με τους πιστωτές του, η θέση του σε αναγκαστική διαχείριση, η λήψη ασφαλιστικών μέτρων εναντίον του, (ή σε περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι νομικό πρόσωπο και η λύση του πριν την λύση της Σύμβασης),

15.3.3. Η υπερημερία του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ως προς την πληρωμή του ποσού της παραγράφου 5.2. της Συμβάσεως πέραν των δεκαπέντε, (15), ημερών από την δήλη ημέρα πληρωμής τους και η υπερημερία του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ως προς την πληρωμή του ποσού της παραγράφου 10.2 της Συμβάσεως πέραν του ενός (1) μηνός από την δήλη ημέρα πληρωμής του, καθώς και η επανειλημμένη υπερημερία του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ως προς την πληρωμή των ποσών των παραγράφων 5.2. και 6.5. της Συμβάσεως και η επανειλημμένη υπερημερία του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ως προς την

πληρωμή των ποσών των τιμολογίων αγοράς των Προϊόντων για χρονικό διάστημα που υπερβαίνει τις δεκαπέντε (15) ημέρες από την ημερομηνία πληρωμής τους,

15.3.4. η επανειλημμένη υπερημερία του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ως προς την πληρωμή των οιασδήποτε υποχρεώσεών του προς τρίτους εις τρόπον ώστε να δυσφημείται το Σύστημα και του Δίκτυο Franchising,

15.3.5. η για οιοιονδήποτε λόγο λύση της μίσθωσης ή απώλεια της χρήσης του Καταστήματος από τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ ή αδυναμία του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ να λειτουργήσει νομίμως το Κατάστημα ή η λειτουργία του Καταστήματος ή της Επιχείρησης κατά τρόπο αντίθετο προς τα προβλεπόμενα στην Σύμβαση και το Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας,

15.3.6. η λειτουργία του Καταστήματος και της Επιχείρησης του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ εις τρόπον ώστε να βλάπτεται η κοινή ταυτότητα και η φήμη του Συστήματος Franchising και η παρεμπόδιση του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ στην διενέργεια των προβλεπομένων στην Σύμβαση ελέγχων,

15.3.7. η κατά παράβαση της Σύμβασης εκχώρηση των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ από την Σύμβαση σε τρίτο ή η εισφορά τους σε εταιρεία ή η μεταβίβαση του Καταστήματος ή της Επιχείρησης του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ή της διοίκησης και διαχείρισης αυτών σε τρίτο, (ή αν ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι νομικό πρόσωπο η κατά παράβαση της Σύμβασης μεταβίβαση της μερίδας συμμετοχής ή των εταιρικών μεριδίων ή των μετοχών ή των δικαιωμάτων ελέγχου σε τρίτο)

15.3.8. η διενέργεια ανταγωνιστικών προς τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ πράξεων από τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ είτε αμέσως είτε εμμέσως,

15.3.9. η διενέργεια από τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ πωλήσεων Προϊόντων και Υπηρεσιών τα οποία δεν έχουν εγκριθεί από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ ή σε τιμές υψηλές ή κάτω του κόστους, ώστε να και να τίθεται σε κίνδυνο η καλή φήμη και κοινή ταυτότητα του Συστήματος Franchising,

15.3.10. η προσβολή των δικαιωμάτων εμπορικής, βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ από τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ,

15.3.11. η κοινοποίηση της Τεχνογνωσίας σε τρίτους και η παραβίαση του επαγγελματικού απορρήτου,

15.3.12. κάθε άλλη περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ με πράξεις ή παραλείψεις του θέτει σε κίνδυνο την καλή φήμη και κοινή ταυτότητα του Συστήματος Franchising

15.4. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δικαιούται να καταγγείλει την Σύμβαση οποτεδήποτε χωρίς προθεσμία εφ' όσον συντρέχει σοβαρός λόγος, ιδίως στην περίπτωση παραχώρησης

της εκμετάλλευσης του Franchise στην Περιοχή σε τρίτο ή της αδικαιολόγητης διακοπής της προμήθειας των Προϊόντων.

15.5. Σε περίπτωση θανάτου του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ, (ή αν ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι νομικό πρόσωπο του βασικού εταίρου του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ή του διαχειριστού του), ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ εντός προθεσμίας τεσσάρων (4) μηνών από την γνώση του θανάτου μπορεί κατά σειρά να δεχθεί την συνέχιση της Σύμβασης από τους νόμιμους κληρονόμους των ανωτέρω, (η ιδιότητά τους ως κληρονόμων αποδεικνύεται με κληρονομητήριο) και εφ' όσον αυτοί είναι ενήλικες και αποδεχθούν νομίμως την κληρονομιά και πληρούν τα επαγγελματικά και οικονομικά κριτήρια που θέτει ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ για την είσοδο στο Σύστημα Franchising ενός νέου δικαιοδόχου είτε να ασκήσει το δικαίωμα εξαγοράς του άρθρου 14 είτε να καταγγείλει τη Σύμβαση. Για το άνω χρονικό διάστημα των τεσσάρων (4) μηνών ή στην περίπτωση συνέχισης της Σύμβασης από τους άνω κληρονόμους έως την ολοκλήρωση των διαδικασιών έκδοσης του κληρονομητηρίου και αποδοχής κληρονομιάς, την διαχείριση του Καταστήματος θα ασκεί εκπρόσωπος του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ ή ο διορισθείς από αυτόν κληρονόμος ή υπάλληλος της Επιχείρησης του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ.

ΑΡΘΡΟ 16

Συνέπειες λύσης της Σύμβασης

16.1. Με την καθ' οιονδήποτε τρόπο και για οποιοδήποτε λόγο λύση της Σύμβασης ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δικαιούται να προβεί στην εξαγορά του Καταστήματος, σύμφωνα με το άρθρο 14 της Σύμβασης που εφαρμόζεται αναλογικά.

16.2. Με την καθ' οιονδήποτε τρόπο και για οποιοδήποτε λόγο λύση της Σύμβασης ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να παύσει άμεσα κάθε χρήση και εκμετάλλευση του Franchise, ιδίως των δικαιωμάτων εμπορικής, βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ, ιδίως της Τεχνογνωσίας και των Σημάτων, των διακριτικών τίτλων και των διακριτικών γνωρισμάτων, καθώς και του λογισμικού του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ και των πάσης φύσεως εγγράφων και εντύπων τα οποία φέρουν τα Σήματα, τους διακριτικούς τίτλους και τα διακριτικά γνωρίσματα του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ, άλλως επέρχονται οι συνέπειες της παραγράφου 16.11. του παρόντος άρθρου.

16.3. Με την καθ' οιονδήποτε τρόπο και για οποιοδήποτε λόγο λύση της Σύμβασης ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται εντός πέντε (5) ημερών από την επομένη ημέρα της λύσης της Σύμβασης να επιστρέψει στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ το Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας, όλες τις εγκυκλίους, έγγραφες οδηγίες και υποδείξεις, όλα τα προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών, τα εγχειρίδια και κάθε σχετικό υλικό, τα αρχεία του πελατολογίου και τα πάσης φύσεως αρχεία δεδομένων που χρησιμοποιεί σε έντυπη ή και ηλεκτρονική μορφή, τον εξοπλισμό του Καταστήματος που αποτελεί διακριτικό γνώρισμα ή φέρει σήματα ή διακριτικά γνωρίσματα του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ, καθώς και το σύνολο του διαφημιστικού και του λοιπού υλικού το οποίο παραδόθηκε στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ για τη λειτουργία του Καταστήματος, άλλως επέρχονται οι συνέπειες της παραγράφου 16.11. του παρόντος άρθρου.

16.4. Με την καθ' οιονδήποτε τρόπο και για οποιοδήποτε λόγο λύση της Σύμβασης ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ οφείλει εντός πέντε (5) ημερών από την επομένη ημέρα της λύσης της Σύμβασης να αφαιρέσει και να παραδώσει με δικά του έξοδα και στην κατάσταση που τις παρέλαβε όλες τις πινακίδες του Καταστήματος, οι οποίες του παραχωρήθηκαν κατά χρήση από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ, άλλως επέρχονται οι συνέπειες της παραγράφου 16.11. του παρόντος άρθρου.

16.5. Με την καθ' οιονδήποτε τρόπο και για οποιοδήποτε λόγο λύση της Σύμβασης ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται εντός δεκαπέντε (15) ημερών από την επομένη ημέρα της λύσης της Σύμβασης να εξοφλήσει όλα τα ποσά που οφείλει στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ περιλαμβανομένων και των τόκων και εξόδων. Με την παρέλευση της δέκατης πέμπτης ημέρας καθίστανται ληξιπρόθεσμα και απαιτητά όλα τα οφειλόμενα ποσά από κάθε αιτία και ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ οφείλει τόκους υπερημερίας υπολογιζόμενους με το εκάστοτε ανώτατο νόμιμο επιτόκιο υπερημερίας και επιπλέον επέρχονται οι συνέπειες της παραγράφου 16.11. του παρόντος άρθρου.

16.6. Με την καθ' οιονδήποτε τρόπο και για οποιοδήποτε λόγο λύση της Σύμβασης ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται εντός πέντε (5) ημερών από την επομένη ημέρα της λύσης της Σύμβασης να προβεί σε όλες τις ενέργειες για την εξάλειψη όλων καταχωρήσεων του Καταστήματος, που χρησιμοποιούν τα Σήματα, τους διακριτικούς τίτλους και τα διακριτικά γνωρίσματα του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ και γενικά στοιχεία του Franchise, από τους πάσης φύσεως καταλόγους έντυπους ή ηλεκτρονικούς, (τηλεφωνικούς, επαγγελματικούς, INTERNET, κλπ) και τα πάσης φύσεως διαφημιστικά μέσα, άλλως επέρχονται οι συνέπειες της παραγράφου 16.11. του παρόντος άρθρου.

16.7. Με την καθ' οιονδήποτε τρόπο και για οποιοδήποτε λόγο λύση της Σύμβασης ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ υποχρεούται να αγοράσει όλα τα Προϊόντα που βρίσκονται στο Κατάστημα και τις αποθήκες του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ, με έκπτωση είκοσι τοις εκατό, (20%) επί της τιμής αγοράς τους, εφόσον είναι καινούργια και σε άριστη κατάσταση .

16.8. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται για χρονικό διάστημα ενός (1) έτους από την επομένη ημέρα της λύσης της Σύμβασης, το οποίο οι συμβαλλόμενοι θεωρούν εύλογο και δίκαιο, να μην ασκήσει αμέσως ή εμμέσως ανταγωνιστική προς τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ δραστηριότητα ή επιχείρηση, ούτε να προσφέρει τις υπηρεσίες του σε ανταγωνιστική επιχείρηση. Ως ανταγωνιστική δραστηριότητα ή επιχείρηση θεωρείται κάθε δραστηριότητα και επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην πώληση του συνόλου ή μέρους των Προϊόντων ή συναφών προϊόντων και στην παροχή ή την διαμεσολάβηση στην σύναψη συμβάσεων παροχής του συνόλου ή μέρους των Υπηρεσιών ή συναφών υπηρεσιών.

16.8.1. Επίσης, ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται για χρονικό διάστημα ενός (1) έτους από την επομένη της λύσης της Σύμβασης, το οποίο κρίνεται εύλογο και δίκαιο από τους συμβαλλομένους, να μην μισθώσει, υπομισθώσει ή παραχωρήσει καθ' οιονδήποτε τρόπο την χρήση του Καταστήματος για την άσκηση ανταγωνιστικής προς τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ δραστηριότητας ή επιχείρησης, όπως αυτή ορίστηκε παραπάνω.

16.8.2. Οι κατά τα άνω υποχρεώσεις του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ για μη ανταγωνισμό είναι αναγκαίες για την προστασία της Τεχνογνωσίας και του Franchise. Σε περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ παραβεί οποιαδήποτε από τις άνω υποχρεώσεις του για μη ανταγωνισμό, οφείλει να καταβάλλει στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ ως ποινική ρήτρα, η οποία συνομολογείται εύλογη και δίκαιη, το ποσό των δραχμών είκοσι εκατομμυρίων, (20.000.000), για κάθε παράβαση των άνω υποχρεώσεών του. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ σε κάθε περίπτωση ρητώς επιφυλάσσεται κάθε δικαιώματός του να απαιτήσει επιπλέον από τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ και οποιαδήποτε άλλη ζημία ήθελε υποστεί από την αντισυμβατική αυτή συμπεριφορά του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ.

16.9. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να τηρήσει μυστική και απόρρητη την Τεχνογνωσία και να μην αποκαλύψει σε οποιονδήποτε τρίτο τα επαγγελματικά

απόρρητα του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ και όλες τις πληροφορίες που έλαβε σχετικά με το Franchise και επίσης να μην χρησιμοποιήσει την Τεχνογνωσία, τα επαγγελματικά απόρρητα και τις πληροφορίες αυτές για την άσκηση οποιασδήποτε επιχειρηματικής δραστηριότητας.

16.10. Με την καθ' οιονδήποτε τρόπο και για οποιοδήποτε λόγο λύση της Συμβάσεως λύεται αυτοδικαίως και η υπομίσθωση του Καταστήματος, όπως προβλέπεται και στο από _____ Ιδιωτικό Συμφωνητικό Υπομίσθωσης Καταστήματος.

εναλλακτικά

Με την καθ' οιονδήποτε τρόπο και για οποιοδήποτε λόγο λύση της Σύμβασης ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται εντός προθεσμίας δεκαπέντε (15) ημερών, από την επομένη της λύσης της Σύμβασης, να αλλάξει και διαμορφώσει το εξωτερικό και εσωτερικό του Καταστήματος, κατά τρόπο ώστε να μην είναι πλέον δυνατή από τους καταναλωτές η σύγχυση του Καταστήματος με το Σύστημα Franchising, άλλως επέρχονται οι συνέπειες της παραγράφου 16.11. του παρόντος άρθρου.

16.11. Σε περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δεν συμμορφωθεί προσηκόντως και εγκαίρως με τις υποχρεώσεις των παραγράφων 16.2., 16.3., 16.4., 16.5., 16.6. και 16.10. του άρθρου αυτού, υποχρεούται να καταβάλλει στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ ως ποινική ρήτρα, η οποία συνομολογείται ως εύλογη και δίκαιη, το ποσό των δραχμών πεντακοσίων χιλιάδων, (500.000), για ημέρα καθυστέρησης συμμόρφωσης, για κάθε μία εκ των ανωτέρω παραβάσεων. Η κατάπτωση της εδώ συνομολογούμενης ποινικής ρήτρας δεν απαλλάσσει τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ από τις υποχρεώσεις του, που προβλέπονται στις άνω παραγράφους 16.2, 16.3., 16.4., 16.5., 16.6. και 16.10. και τις οποίες σε κάθε περίπτωση ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να εκπληρώσει και ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ σε κάθε περίπτωση δικαιούται να απαιτήσει την εκπλήρωσή τους. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ ρητώς επιφυλάσσεται κάθε δικαιώματός του να απαιτήσει από τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ και οποιαδήποτε άλλη ζημία ήθελε υποστεί από την αντισυμβατική συμπεριφορά του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ.

16.12. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ παραιτείται ανεπιφύλακτα από οποιαδήποτε τυχόν αξίωσή του για αποζημίωσή του για τυχόν ζημίες που θα υποστεί από την λύση της Σύμβασης, ιδίως για διαφυγόντα κέρδη, για φήμη και πελατεία, κλπ, μετά την καθ' οιονδήποτε τρόπο και για οποιοδήποτε λόγο λύση της Σύμβασης, εκτός εάν η λύση της Σύμβασης επήλθε από υπαιτιότητα του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ.

16.13. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ υποχρεούται να αποζημιώσει τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ για κάθε θετική ή αποθετική ζημία που θα υποστεί, από την λύση της Σύμβασης για σοβαρό λόγο ή από υπαιτιότητα του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ.

ΑΡΘΡΟ 17

Λοιπές Διατάξεις - Δωσιδικία

17.1. Όπου στην Σύμβαση προβλέπονται ενέργειες του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ που απαιτούν ιδιότητες φυσικού προσώπου, αυτές θα γίνονται από τους νομίμως ορισθέντες για κάθε ενέργεια εκπροσώπους του. Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση που και ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι νομικό πρόσωπο.

17.2. Όπου στην παρούσα σύμβαση απαιτείται όχληση ή ειδοποίηση ή καταγγελία αυτή πρέπει να είναι έγγραφη και επιδίδεται στις διευθύνσεις που αναγράφονται στην αρχή της Σύμβασης και οι οποίες αποτελούν και τις διευθύνσεις στις οποίες θα πραγματοποιείται όλη η απαραίτητη αλληλογραφία και επικοινωνία, πλην αν οι συμβαλλόμενοι υποδείξουν εγγράφως άλλες.

17.3. Οποιαδήποτε διαφορά μεταξύ των μερών από ή εξ' αφορμής του παρόντος θα διευθετείται φιλικά. Εάν τούτο δεν καταστεί δυνατό, τότε αποκλειστικά αρμόδια για την επίλυση οποιασδήποτε διαφοράς που έχει ως ιστορική αιτία ή απορρέει αμέσως ή εμμέσως από την Σύμβαση ορίζονται τα δικαστήρια των Αθηνών και εφαρμοστέο το Ελληνικό Δίκαιο.

17.4. Οι συμβαλλόμενοι δηλώνουν ρητά ότι η ακυρότητα ενός ή περισσότερων όρων της Σύμβασης δεν θίγει το κύρος των υπολοίπων ή και της Σύμβασης. Σε περίπτωση που κηρυχθεί άκυρος κάποιος από τους όρους Σύμβασης είτε δικαστικά είτε με νομοθετική ρύθμιση οι συμβαλλόμενοι θα τον αντικαταστήσουν με άλλον, ο οποίος θα κατατείνει στο πλησιέστερο νόημα και αποτέλεσμα με τον άκυρο.

17.5. Ολόκληρη η συμφωνία των συμβαλλομένων καταγράφεται στην Σύμβαση με τα Παραρτήματά της και τυχόν προγενέστερες παύουν να ισχύουν. *Επιπλέον οι συμβαλλόμενοι υπογράφουν και δεσμεύονται και από τις διατάξεις της από ___υπομίσθωσης___ και της _____*. Σε περίπτωση οποιασδήποτε διαφοράς ή αντίθεσης μεταξύ της Σύμβασης και των άνω παρεπομένων συμφωνιών θα υπερισχύει η παρούσα Σύμβαση. Οι επικεφαλίδες των άρθρων τίθενται για διευκόλυνση και δεν αποτελούν μέρος της παρούσης συμφωνίας.

17.6. Η παράλειψη ή καθυστέρηση του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ να ασκήσει τα νόμιμα ή τα συμβατικά δικαιώματά του δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να ερμηνευθεί ως παραίτηση από τα δικαιώματα αυτά.

17.7. Όλοι οι όροι της Συμβάσεως είναι και συνομολογούνται ως ουσιώδεις και οποιαδήποτε τροποποίηση τους πρέπει να είναι έγγραφη και να υπογράφεται από τους συμβαλλομένους μέρη.

Σε πίστωση των ανωτέρω συνετάγη η παρούσα, σε τρία (3) πρωτότυπα και αφού αναγνώσθηκε και βεβαιώθηκε, υπεγράφη από τους συμβαλλομένους όπως παρακάτω και έλαβαν από ένα οι συμβαλλόμενοι και το τρίτο θα κατατεθεί στην αρμόδια ΔΟΥ :

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΠΕΡΙΟΧΗ

Η περιοχή προστασίας του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ορίζεται συνήθως από τα διοικητικά όρια Δήμων.

Στις περιπτώσεις, όμως, που εντός των διοικητικών ορίων ενός Δήμου δημιουργήσουμε περισσότερα του ενός καταστήματα, τότε η περιοχή ορίζεται με σημείωση σε χάρτη του Δήμου, δηλαδή με κόκκινο περίγραμμα στους δρόμους που περικλείουν την προστατευόμενη περιοχή.

Ο χάρτης αυτός αποτελεί το παρόν παράρτημα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΣΗΜΑΤΑ

Τα σήματα αναφέρονται περιγραφικά, με αριθμό, χρονολογία καταχώρησης, ημερομηνία λήξης προστασίας και κλάσεις.

Είτε

Επισυνάπτονται αντίγραφα τους

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

ΠΡΟΪΟΝΤΑ – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Επισυνάπτεται κατάλογος
των Προϊόντων και των Υπηρεσιών του Συστήματος

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

ΟΡΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Το παρόν παράρτημα με αριθμό 4 αποτελεί συνέχεια, συμπλήρωμα και αναπόσπαστο μέρος της από _____ Συμβάσεως Franchising μεταξύ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ και ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ και αφορά στον σύμφωνα με το άρθρο 6 της Σύμβασης καθορισμό των όρων λήψης παραγγελιών, παράδοσης και παραλαβής και πληρωμής του τμήματος των Προϊόντων.

1. Λήψη Παραγγελιών

1.1. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ οφείλει να προσδιορίζει τις ανάγκες του για αγορές Προϊόντων ανάλογα με την ζήτηση της πελατείας του και να οργανώνει τις παραγγελίες του με τέτοιο τρόπο ώστε να μην παρουσιάζονται καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση των πελατών του ή ελλείψεις Προϊόντων και να είναι πάντα σε θέση να ικανοποιεί την σχετική ζήτηση.

1.2. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ οφείλει να αποστέλλει εγγράφως τις παραγγελίες του στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ στα ειδικά έντυπα παραγγελιών που του παρέχει ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ. Στα έντυπα αυτά Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ συμπληρώνει τα στοιχεία των Προϊόντων με κωδικό και περιγραφή, (σύμφωνα με τους κωδικούς και τις περιγραφές των Τιμοκαταλόγων Αγορών) και την ποσότητα. Τα έντυπα αυτά μπορούν να αποστέλλονται είτε ταχυδρομικά είτε ηλεκτρονικά.

1.3. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ οργανώνει τις παραγγελίες όλων των Μελών του Συστήματος Franchising και τις εκτελεί στον συντομότερο δυνατόν χρόνο με σειρά προτεραιότητας λήψης τους. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ αναλαμβάνει την υποχρέωση να διατηρεί στις αποθήκες του πάντοτε ένα ελάχιστο απόθεμα Προϊόντων, ώστε να είναι σε θέση να εκτελεί τις παραγγελίες των Μελών του Συστήματος Franchising έγκαιρα.

1.4. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δικαιούται σε κάθε περίπτωση να αρνηθεί την εκτέλεση οποιασδήποτε παραγγελίας του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ, στην περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι υπερήμερος ως προς την καταβολή οποιουδήποτε ποσού οφείλει στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ δυνάμει της Συμβάσεως, περιλαμβανομένων των δικαιωμάτων χρήσης του Franchise του άρθρου 5 της Σύμβασης, των ποσών των τιμολογίων αγορών του άρθρου 6 και του παρόντος Παραρτήματος, των χρημάτων που εισπράττει ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ για λογαριασμό του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ σύμφωνα με το άρθρο 6 της Σύμβασης, της συμμετοχής του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ στην διαφημιστική δαπάνη του Συστήματος Franchising του άρθρου 10 της Σύμβασης, καθώς και οποιωνδήποτε τόκων και εξόδων.

2. Παράδοση και Παραλαβή των Προϊόντων

2.1. Ο τόπος παράδοσης των Προϊόντων είναι το Κατάστημα. Τα Προϊόντα παραδίδονται είτε από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ είτε απευθείας από τους τρίτους προμηθευτές του Συστήματος Franchising, με δικά τους μέσα.

2.2. Τα Προϊόντα ταξιδεύουν έως το Κατάστημα με ευθύνη του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ και όταν παραδίδονται, θα πρέπει να είναι απολύτως σύμφωνα με τις προδιαγραφές συσκευασίας, εμφανίσεως και ποιότητας. Τα Προϊόντα παραδίδονται στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ ή στον αρμόδιο επί των παραλαβών υπάλληλο του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ και εφ' όσον είναι εφικτό θα ελέγχονται για την κατάστασή τους κατά την στιγμή της παραλαβής τους. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ μετά την παραλαβή των Προϊόντων θα βεβαιώνει την παραλαβή τους, υπογράφοντας το σχετικό δελτίο αποστολής.

2.3. Τα Προϊόντα κατά την παράδοσή τους φέρουν στις συσκευασίες τους τα εμπορικά σήματα του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ ή και τα εμπορικά σήματα των τρίτων προμηθευτών του Συστήματος Franchising. Απαγορεύεται στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ να παραλαμβάνει οποιαδήποτε προϊόντα δεν φέρουν εγκεκριμένα από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ σήματα. Επίσης, απαγορεύεται στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ να πωλεί τα Προϊόντα με τα σήματα του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ ή των τρίτων προμηθευτών του Συστήματος Franchising σε άλλα σημεία πωλήσεως, εκτός από το Κατάστημα.

3. Ελαττωματικά Προϊόντα

3.1. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ έχει την ευθύνη, ώστε τα παραγόμενα απ' αυτόν Προϊόντα, να είναι απολύτως σύμφωνα με τις προδιαγραφές ποιότητας του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ.

3.2. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δεν έχει απολύτως καμία ευθύνη για τα Προϊόντα παραγωγής και συσκευασίας τρίτων προμηθευτών του Συστήματος Franchising. Όμως, ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ αναλαμβάνει την υποχρέωση, όπως με επιμέλεια και δαπάνες του να διενεργεί σε τακτά διαστήματα ελέγχους της ποιότητας των προϊόντων των τρίτων προμηθευτών του Συστήματος Franchising.

4. Υλικά Συσκευασίας

Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ έχει υποχρέωση να διαθέτει στις αποθήκες του επαρκές απόθεμα υλικών συσκευασίας πωλήσεως των Προϊόντων που του προμηθεύει ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ οφείλει να προσδιορίζει έγκαιρα τις ανάγκες του σε υλικά συσκευασίας ανάλογα με την ζήτηση της πελατείας του και να γνωστοποιεί εγκαίρως στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ τις ανάγκες του αυτές ώστε να μην παρουσιαστεί ποτέ έλλειψη αυτών.

5. Τιμοκατάλογοι Αγορών- Τιμολόγια

5.1. Οι τιμές αγοράς των Προϊόντων από τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ περιέχονται στους Τιμοκαταλόγους Αγορών που παρέχει ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ. Οι τιμές των Τιμοκαταλόγων Αγορών ισχύουν έως την τυχόν μεταβολή τους. Οποιαδήποτε μεταβολή της τιμής αγοράς των Προϊόντων θα πρέπει να γνωστοποιείται στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ πριν από μία, (1), εβδομάδα από την ημέρα εφαρμογής τους.

5.2. Τα τιμολόγια αγοράς των Προϊόντων εκδίδονται από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ.

6. Πληρωμή του Τιμήματος

6.1. Ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ οφείλει να εξοφλεί πλήρως το τίμημα αγοράς των Προϊόντων εντός του χρονικού διαστήματος που ορίζουν οι εγκύκλιοι του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ που εκάστοτε θα ισχύουν. Το χρονικό αυτό διάστημα μπορεί να ποικίλει ανάλογα με το Προϊόν.

6.2. Εξαιρετικά, ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ δικαιούται να εξοφλήσει το τίμημα για την πρώτη μετά την υπογραφή της Συμβάσεως παράδοση των Προϊόντων, (αρχικό εμπόρευμα), εντός ενενήντα, (90) ημερών, από την ημερομηνία έκδοσης του σχετικού τιμολογίου. Όλες οι επόμενες παραγγελίες εμπορευμάτων θα εξοφλούνται σύμφωνα με την παράγραφο 6.1. του παρόντος Παραρτήματος.

6.3. Εάν ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ καταστεί υπερήμερος ως προς την καταβολή του τιμήματος, τότε οφείλει τόκους υπερημερίας, υπολογιζόμενους με το εκάστοτε ανώτατο επιτόκιο υπερημερίας που καθορίζει η Τράπεζα της Ελλάδος, επί του ποσού του Τιμολογίου, τους οποίους ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ οφείλει να πληρώσει μαζί με την πληρωμή του τιμήματος της αμέσως επόμενης παραγγελίας του, άλλως ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ δικαιούται να αρνηθεί την παράδοση των Προϊόντων.

6.3.1. Σε περίπτωση υπερημερίας του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ως προς την πληρωμή του τιμήματος ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ επιπρόσθετα δικαιούται να απαιτήσει από τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ την προεξόφληση κάθε μελλοντικής παράδοσης Προϊόντων.

6.3.2. Σε περίπτωση επανειλημμένης υπερημερίας του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ως προς την πληρωμή του τιμήματος, ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ μπορεί να καταγγείλει την Σύμβαση σύμφωνα με το άρθρο 15.3.3. της Συμβάσεως.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5

ΕΓΓΥΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ

(Το Παράρτημα αυτό συμπληρώνεται όταν ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι εταιρεία περιορισμένης ευθύνης ή ανώνυμη εταιρεία και υπογράφεται από τους βασικούς εταίρους και τον διαχειριστή της ΕΠΕ ή από τους βασικούς μετόχους και τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου της ΑΕ, σύμφωνα με το άρθρο 13 της Σύμβασης.

Επίσης στην περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι φυσικό πρόσωπο ή ομόρρυθμη εταιρεία και μετατραπεί σε εταιρεία περιορισμένης ευθύνης ή ανώνυμη εταιρεία σύμφωνα με το άρθρο 13 της Σύμβασης.)

Το παρόν παράρτημα με αριθμό 5 αποτελεί συνέχεια, συμπλήρωμα και αναπόσπαστο μέρος της από _____ Συμβάσεως Franchising μεταξύ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ και ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ και αφορά στην σύμφωνα με το άρθρο 13 της Σύμβασης προσωπική εγγύηση των εταίρων και διαχειριστών, (ή των μετόχων και του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου), του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ για την εκπλήρωση των όρων της Σύμβασης και των πάσης φύσεως υποχρεώσεων του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ.

1. Ο ΕΓΓΥΗΤΗΣ δηλώνει ότι έχει πλήρη και σαφή γνώση του περιεχομένου της Σύμβασης και όλων των όρων που συνομολογήθηκαν και ότι αποδέχεται ανεπιφύλακτα το περιεχόμενο της Σύμβασης και εγγυάται προς τον αποδεχόμενο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ, τους διαδόχους του και τους εκδοχείς της Σύμβασης, την εμπρόθεσμη και ολοκληρωτική συμμόρφωση του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ με τις πάσης φύσεως υποχρεώσεις που ο τελευταίος αναλαμβάνει με την Σύμβαση, ιδίως με τις υποχρεώσεις προστασίας του Franchise και τήρησης του επαγγελματικού απορρήτου, διαφύλαξης της κοινής ταυτότητας και καλής φήμης του Συστήματος Franchising και μη ανταγωνισμού και τις μετασυμβατικές υποχρεώσεις του άρθρου 16, καθώς και την εμπρόθεσμη και ολοσχερή κατά κεφάλαιο, τόκους και έξοδα πάσης φύσεως, εξόφληση όλων των οικονομικών υποχρεώσεων του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ που προβλέπονται στην Σύμβαση, ιδίως των άρθρων 5, 6, 10, των ποινικών ρητρών της Σύμβασης ιδίως των άρθρων 4, 8 και 16, καθώς και των οιωνδήποτε αποζημιώσεων τυχόν επιδικασθούν στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ, λόγω παράβασης των όρων της Σύμβασης από τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ, ενεχόμενος έναντι του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ εις ολόκληρο με τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ, ως αυτοφειλέτης και παραιτούμενος ανεπιφύλακτα από το ευεργέτημα της δίζησης καθώς και από τα δικαιώματα και ενστάσεις που απορρέουν από τα άρθρα 853, 855, 858, 862, 863, 866, 867, 868 και 869 του Αστικού Κώδικα. Ο ΕΓΓΥΗΤΗΣ ευθύνεται αυτοτελώς και ανεξάρτητα από το νομότυπο των υποχρεώσεων που ανέλαβε ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ

2. *Ακόμη ο ΕΓΓΥΗΤΗΣ συνομολογεί από τώρα ότι κάθε αναγνώριση χρέους από τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ οποιουδήποτε ποσού που αυτός οφείλει στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ δυνάμει της Σύμβασης δεσμεύει και αυτόν τον ΕΓΓΥΗΤΗ.*
3. *Ο ΕΓΓΥΗΤΗΣ δεν ελευθερώνεται, αν για οποιοδήποτε λόγο, έστω και από πταίσμα του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ, έγινε αδύνατη η ικανοποίηση των αξιώσεων του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ από τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ, ούτε επίσης αν ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ παραιτήθηκε από οποιοσδήποτε τυχόν ασφάλειες υπέρ των αξιώσεών του.*
4. *Επίσης, ο ΕΓΓΥΗΤΗΣ δεν ελευθερώνεται στην περίπτωση που τυχόν αποσβεσθεί οποιαδήποτε αξίωση του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ έναντι του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ χωρίς ικανοποίηση του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ ή στην περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ καθυστερήσει να αναλάβει την δικαστική επιδίωξη οποιασδήποτε αξίωσής του έναντι του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ή δεν αναλάβει καθόλου την δικαστική επιδίωξή της ή δεν συνεχίσει την δικαστική επιδίωξή της. Ο ΕΓΓΥΗΤΗΣ δηλώνει ρητά ότι παραιτείται από κάθε σχετικό δικαίωμά του να επιδιώξει την απαλλαγή του από τις υποχρεώσεις του έναντι του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ εν όλω ή εν μέρει για οποιοδήποτε λόγο.*
5. *Καμία από τις υποχρεώσεις του ΕΓΓΥΗΤΗ δεν περιορίζεται ή αποσβένεται σε περίπτωση που ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ λυθεί ή τεθεί σε εκκαθάριση ή με οποιοδήποτε τρόπο μεταβληθεί το ιδιοκτησιακό του καθεστώς ή ο ΕΓΓΥΗΤΗΣ απολέσει τον έλεγχο του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ.*
6. *Όλες οι δηλώσεις, υποσχέσεις, δεσμεύσεις και υποχρεώσεις του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ από την Σύμβαση δεσμεύουν και τον ΕΓΓΥΗΤΗ στο ίδιο μέτρο με τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ. Ο ΕΓΓΥΗΤΗΣ δηλώνει ρητά ότι κάθε τροποποίηση οποιουδήποτε όρου της Σύμβασης από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ και τον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ δεσμεύει και τον ίδιο και την αναγνωρίζει από τώρα ως έγκυρη και ισχυρή. Οι υποχρεώσεις του ΕΓΓΥΗΤΗ δεν περιορίζονται ή αποσβένονται σε περίπτωση που η Σύμβαση ή οποιοσδήποτε όρος της κηρυχθεί άκυρος ή μη εκτελεστός εν όλω ή εν μέρει.*
7. *Κάθε ποσό που οφείλεται σύμφωνα με την παρούσα εγγύηση καταβάλλεται από τον ΕΓΓΥΗΤΗ εντός πέντε (5) εργασίμων ημερών από την περιέλευση σε αυτόν της έγγραφης προς τούτο πρόσκλησης του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ και χωρίς να απαιτείται για την καταβολή αυτή εξουσιοδότηση, ενέργεια ή συναίνεση του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ και ανεξάρτητα από τυχόν εναντίωση του.*
8. *Ο ΕΓΓΥΗΤΗΣ γνωρίζει ότι ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ προβαίνει στην σύναψη της Σύμβασης στηριζόμενος στις δηλώσεις και διαβεβαιώσεις του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ και του ΕΓΓΥΗΤΗ ότι ο ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ είναι εταιρεία που έχει συσταθεί νόμιμα και λειτουργεί νόμιμα και ότι οι εκπρόσωποί του έχουν πλήρη εξουσία να συνάψουν και να εκτελέσουν*

την Σύμβαση και έχουν προβεί σε όλες τις αναγκαίες νόμιμες ενέργειες για την νόμιμη σύναψη της Σύμβασης και την ανάληψη των υποχρεώσεων που προβλέπονται σε αυτή. Στην περίπτωση που ο ΕΓΓΥΗΤΗΣ είναι πρόσωπο διαφορετικό από τον νόμιμο εκπρόσωπο του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ το φυσικό πρόσωπο ή τα πρόσωπα που συνομολόγησαν την παρούσα επ' ονόματι του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ, στερούνται ολικά ή μερικά της σχετικής εξουσίας αντιπροσώπευσης και εκπροσώπησης του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ, η παρούσα εγγύηση θα ισχύει με τους ίδιους όρους υπέρ των φυσικών προσώπων αυτών, τα οποία κατά το άρθρο 231 του Αστικού Κώδικα ευθύνονται ατομικά απέναντι στον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ, αν στερούνται της εξουσίας για αντιπροσώπευση,

9. *Ακόμη ο ΕΓΓΥΗΤΗΣ δηλώνει ότι η σύναψη και η εκπλήρωση της παρούσας εγγύησης εξυπηρετεί άμεσα το οικονομικό συμφέρον του ΕΓΓΥΗΤΗ και ότι η Σύμβαση αποτελεί νόμιμη, ισχυρή και δεσμευτική υποχρέωση του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ και του ΕΓΓΥΗΤΗ και είναι εκτελεστέα κατ' αυτών σύμφωνα με όρους αυτής.*

10. Τέλος, ο ΕΓΓΥΗΤΗΣ _____ονοματεπώνυμο_____ αναλαμβάνει την υποχρέωση να μην μεταβιβάσει τα εταιρικά του μερίδια, (ή τις μετοχές του), και ο ΕΓΓΥΗΤΗΣ _____ονοματεπώνυμο_____ να μην παραιτηθεί από την θέση διαχειριστή, (ή του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου), χωρίς την έγγραφη συναίνεση του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ.

11. Ο ΕΓΓΥΗΤΗΣ βαρύνεται και με τις πάσης φύσεως δαπάνες στις οποίες θα υποβληθεί ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ προκειμένου να επιδιώξει την συμμόρφωση του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ με τις νόμιμες και συμβατικές υποχρεώσεις του και την είσπραξη των πάσης φύσεως χρηματικών απαιτήσεων του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ κατά του ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ και γενικά για την ενάσκηση των δικαιωμάτων του, ιδίως δικαστικών δαπανών, αμοιβών δικηγόρων, λογιστών, εκτιμητών και εμπειρογνομόνων, εξόδων μεταφοράς, τόσο κατά την διάρκεια ισχύος της Σύμβασης όσο και μετά την με οποιονδήποτε τρόπο και για οποιοδήποτε λόγο λύση αυτής.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6

(ο ΟΤΕ ως υπεκμισθωτής του Καταστήματος)

Το παρόν παράρτημα με αριθμό 6 υπογράφεται σε τρία (3) πρωτότυπα και το μεν πρώτο αποτελεί συνέχεια, συμπλήρωμα και αναπόσπαστο μέρος της από _____ Συμβάσεως Franchising μεταξύ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ και ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ και αφορά στην σύμφωνα με το άρθρο 2 της Σύμβασης υπομίσθωση του Καταστήματος από τον ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ στον ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ, τα υπόλοιπα δύο (2) θα κατατεθούν στην αρμόδια ΔΟΥ του ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ.

ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟ ΥΠΟΜΙΣΘΩΣΗΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

Στην Αθήνα σήμερα την _____, οι υπογράφοντες :
αφενός η ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία **Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος ΑΕ**, με έδρα το Μαρούσι Αττικής, ΑρΜΑΕ _____ και ΑΦΜ _____, νομίμως εκπροσωπούμενης για την υπογραφή της παρούσης από τον κ. _____, του _____, κάτοικο _____, _____ τίτλος στον ΟΤΕ____, σύμφωνα με την υπ' αριθμό _____/____, απόφαση του _____ (εφεξής αναφερόμενη ως ο “Υπεκμισθωτής”),

και

αφετέρου τ _____, του _____ κατοίκου _____, _____, με αριθμό δελτίου ταυτότητας _____ του _____ και ΑΦΜ _____, (εφεξής αναφερόμενος ως ο “Υπομισθωτής”)

δηλώνουν, συνομολογούν και συναποδέχονται τα ακόλουθα :

- Οι εδώ συμβαλλόμενοι έχουν συνάψει την από _____ Σύμβαση Franchising με την οποία ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος ΑΕ, (ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ), χορήγησε στον _____, (ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ), την άδεια εκμετάλλευσης του εκεί περιγραφόμενου Franchise και τον ενέταξε στο Σύστημα Franchising OTESHOPS που έχει δημιουργήσει.

- Οι εδώ συμβαλλόμενοι σε εκτέλεση της άνω Συμβάσεως Franchising και με σκοπό την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία της συνομολογούν την παρούσα Υπομίσθωση Καταστήματος ώστε ο _____, υπό τις οδηγίες και υποδείξεις του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος ΑΕ, να λειτουργήσει στο παρακάτω περιγραφόμενο ακίνητο ένα κατάστημα OTESHOPS.

- Κατ' ακολουθία των ανωτέρω και επειδή οι εδώ συμβαλλόμενοι αποβλέπουν πρωτίστως στην εκτέλεση της άνω από _____ Συμβάσεως Franchising, ρητά συνομολογούν ότι, η για οποιοδήποτε λόγο και με οποιοδήποτε τρόπο λύση της άνω από _____ Συμβάσεως Franchising, θα επιφέρει αναγκαστικά και την αυτοδίκαιη λύση της παρούσης Υπομίσθωσης, σύμφωνα με το άρθρο 10 του παρόντος συμφωνητικού και θα συνεπάγεται και την εφαρμογή του όρου 12.3. του παρόντος συμφωνητικού.

1. ΜΙΣΘΙΟ

1.1. Ο Υπεκμισθωτής με το από _____ Ιδιωτικό Συμφωνητικό Μισθώσεως Καταστήματος, (εφ' εξής αναφερόμενη ως η «Κύρια Μίσθωση»), έχει μισθώσει ένα κατάστημα κείμενο _____ επί της οδού _____, επιφανείας ____ τμ που περιγράφεται λεπτομερώς στο υπ' αριθμ. ____ συμβόλαιο του Συμβολαιογράφου _____, (εφεξής αναφερόμενο ως το «Μίσθιο»).

1.2. Σύμφωνα με τον όρο _____ του άνω από _____ Ιδιωτικού Συμφωνητικού Μισθώσεως Καταστήματος, ο Υπεκμισθωτής έχει το δικαίωμα υπομίσθωσης ή παραχωρήσεως χρήσεως του Μισθίου μετά ή άνευ ανταλλάγματος.

1.3. Ήδη, δυνάμει του άνω δικαιώματος ο Υπεκμισθωτής υπεκμισθώνει στον Υπομισθωτή το Μίσθιο με τους παρακάτω όρους και συμφωνίες.

2. ΔΙΑΡΚΕΙΑ

2.1. Η διάρκεια της παρούσας υπομίσθωσης ορίζεται σε _____ (____) έτη αρχομένη από την _____ και λήγουσα την _____. Με την λήξη της παρούσας υπομίσθωσης ο Υπομισθωτής υποχρεούται να παραδώσει αμέσως το Μίσθιο σύμφωνα με το άρθρο 10 του παρόντος συμφωνητικού.

2.2. Τυχόν αποχώρηση του Υπομισθωτή προ της λήξεως της υπομίσθωσης επιφέρει τις συνέπειες που προβλέπονται στην παράγραφο 12.3. του παρόντος συμφωνητικού.

3. ΜΙΣΘΩΜΑ

3.1. Το μηνιαίο μίσθωμα το οποίο οι συμβαλλόμενοι αναγνωρίζουν ως εύλογο και δίκαιο και ανάλογο με την αξία του μισθίου ορίζεται στο ποσό των δραχμών _____ (_____) για το πρώτο μισθωτικό έτος. Το μίσθωμα αυτό αυξάνεται κάθε μισθωτικό έτος κατά ποσοστό ίσο με τον τιμάριθμο του κόστους ζωής, όπως καθορίζεται από την Τράπεζα της Ελλάδος για το αμέσως προηγούμενο έτος, πλέον τριών (3) ποσοστιαίων μονάδων, (τιμάριθμος + 3 = ποσοστό αυξήσεως), υπολογιζόμενο επί του

εκάστοτε καταβαλλόμενου μισθώματος. Μαζί με το μίσθωμα ο Υπομισθωτής υποχρεούται στην καταβολή του εκάστοτε αναλογούντος τέλους χαρτοσήμου το οποίο σήμερα είναι τρία και εξήντα εκατοστά τοις εκατό, (3,60%), επί του μισθώματος.

3.2. Το μίσθωμα προκαταβάλλεται από τον Υπομισθωτή εντός του πρώτου πενθημέρου (5ημερο) κάθε ημερολογιακού μήνα, αρχής γενομένης από την _____. Η καταβολή του μισθώματος θα γίνεται είτε τοις μετρητοίς στην έδρα του Υπεκμισθωτή, είτε με κατάθεση στον με αριθμό _____ τραπεζικό λογαριασμό που διατηρεί ο Υπεκμισθωτής στην _____.

3.3. Η καταβολή του μισθώματος θα αποδεικνύεται αποκλειστικά και μόνο εγγράφως είτε με την απόδειξη του Υπεκμισθωτή είτε με την βεβαίωση της άνω Τραπεζής για την κατάθεση του μισθώματος στον άνω λογαριασμό.

4. ΕΓΓΥΗΣΗ

4.1. Ο Υπομισθωτής οφείλει να καταβάλει στον Υπεκμισθωτή ως εγγύηση για την εκπλήρωση του παρόντος συμφωνητικού το ποσό δύο (2) μηνιαίων μισθωμάτων. Το ποσό της εγγύσεως αυτής θα αυξάνεται κάθε μισθωτικό έτος κατά ποσοστό ίσο με την αύξηση του μηνιαίου μισθώματος, σύμφωνα με το άρθρο 3 του παρόντος συμφωνητικού, ώστε ο Υπεκμισθωτής να έχει πάντοτε στα χέρια της ως εγγύηση ποσό ίσο με δύο πλήρη τρέχοντα μισθώματα.

4.2. Η άνω εγγύηση θα επιστραφεί άτοκα στον Υπομισθωτή με την λήξη της υπομισθώσεως και την παράδοση του μισθίου και με την προϋπόθεση της πλήρους εξόφλησης των πάσης φύσεως λογαριασμών, φόρων και τελών που βαρύνουν τον Υπομισθωτή και εφ' όσον δεν έχει καταπέσει για οποιοδήποτε λόγο υπέρ του Υπεκμισθωτή. Ρητά συνομολογείται ότι συμψηφισμός της άνω εγγύησης με οφειλόμενα μισθώματα ή άλλες υποχρεώσεις του Υπομισθωτή αποκλείεται.

5. ΧΡΗΣΗ

5.1. Το μίσθιο θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνον σαν κατάστημα ΟΤΕSHOPS, αποκλειόμενης ρητά κάθε άλλης χρήσεως.

5.2. Απαγορεύεται ρητά η μερική ή ολική υπομίσθωση ή παραχώρηση χρήσης του Μισθίου σε τρίτο μετά ή άνευ ανταλλάγματος και η καθ' οιονδήποτε τρόπο χρησιμοποίησή του από πρόσωπα διαφορετικά από τον Υπομισθωτή. Επίσης απαγορεύεται η μεταβίβαση της παρούσα υπομίσθωσης σχέσης και ο Υπομισθωτής παραιτείται ανεπιφύλακτα από κάθε σχετικό δικαίωμά του.

5.3. Ο Υπομισθωτής υποχρεούται να κάνει καλή χρήση του μισθίου, και να το χρησιμοποιεί με τρόπο που να μην θίγει την ησυχία, υγεία, εργασία και ασφάλεια των λοιπών κατοίκων της οικοδομής και των γειτόνων. Απαγορεύεται απόλυτα στον Υπομισθωτή η κατάληψη άλλων χώρων της οικοδομής.

6. ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΤΟΥ ΜΙΣΘΙΟΥ

Ο Υπεκμισθωτής παρέδωσε σήμερα και ο Υπομισθωτής παρέλαβε σήμερα την χρήση του μισθίου, δηλώνει δε ο Υπομισθωτής ρητά και ανεπιφύλακτα ότι εξέτασε το μίσθιο και το βρήκε απαλλαγμένο από κάθε ελάττωμα και της απολύτου αρεσκείας του για την συμφωνηθείσα χρήση.

7. ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ

7.1. Ο Υπεκμισθωτής ουδεμία υποχρέωση έχει για επισκευές ή/και εργασίες συντήρησης έστω και αναγκαίων, που τυχόν απαιτηθούν κατά την διάρκεια της υπομίσθωσης, και ουδεμία ευθύνη φέρει για τυχόν βλάβες ή ζημιές από οποιαδήποτε αιτία.

7.2. Ο Υπομισθωτής υποχρεούται να διατηρεί σε καλή κατάσταση το μίσθιο και να προβαίνει με δικές του δαπάνες του στις απαραίτητες εργασίες συντήρησης και επισκευής. Σε περίπτωση που απαιτηθεί οποιαδήποτε έκτακτη επισκευή θα πρέπει να λαμβάνεται προηγουμένως η έγγραφη συναίνεση του Υπεκμισθωτή.

7.3. Κάθε αναγκαία ή επωφελής δαπάνη γενόμενη από τον Υπομισθωτή θα παραμένει μετά την λήξη της μίσθωσης εις όφελος του μισθίου.

8. ΠΡΟΣΘΗΚΕΣ - ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ

Απαγορεύεται στον Υπομισθωτή να επιφέρει οποιαδήποτε προσθήκη, τροποποίηση ή μεταρρύθμιση του Μισθίου, χωρίς την έγγραφη συναίνεση του Υπεκμισθωτή.

9. ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ - ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ

Ο Υπεκμισθωτής ή αντιπρόσωπός του έχει το δικαίωμα, σε κατάλληλες ημέρες και ώρες να επισκέπτεται και να επιθεωρεί το Μίσθιο. Ο Υπεκμισθωτής δικαιούται επίσης κατά τους τελευταίους δύο (2) μήνες της μίσθωσης να επισκέπτεται το Μίσθιο δύο (2) φορές την εβδομάδα με πιθανούς ενοικιαστές.

10. ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΜΙΣΘΩΣΗΣ - ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΙΣΘΙΟΥ

10.1. Η παρούσα υπομίσθωση λύεται σε κάθε περίπτωση που προβλέπεται στο παρόν καθώς και με την καθ' οιονδήποτε τρόπο και για οποιοδήποτε λόγο λύση της Κυρίας Μισθώσεως. Κατά την λήξη της υπομίσθωσης ή την καθ' οιονδήποτε τρόπο λύση της ο Υπομισθωτής υποχρεούται, χωρίς όχληση να παραδώσει το Μίσθιο στον Υπεκμισθωτή στην ίδια κατάσταση που το παρέλαβε. Ειδικά συνομολογείται ότι στην περίπτωση που για οποιοδήποτε λόγο και με οποιοδήποτε τρόπο λυθεί η από _____ Σύμβαση

Franchising μεταξύ των συμβαλλομένων η παρούσα υπομίσθωση λύεται αυτοδικαίως και ο Υπομισθωτής οφείλει να αποχωρήσει από το Μίσθιο και να το παραδώσει στον Υπεκμισθωτή χωρίς άλλη όχληση, άλλως επέρχονται οι συνέπειες του άρθρου 12.3 του παρόντος συμφωνητικού.

10.2. Η παράδοση του Μισθίου συντελείται με την υπογραφή από τους συμβαλλομένους του “Πρωτοκόλλου Παραδόσεως – Παραλαβής Μισθίου”. Στην περίπτωση που ο Υπομισθωτής κατά την λήξη ή την για οποιοδήποτε λόγο λύση της παρούσης υπομίσθωσης καθυστερεί ή αρνείται την παράδοση του Μισθίου ή δεν προσέρχεται για την υπογραφή ή αρνείται την υπογραφή του Πρωτοκόλλου Παραδόσεως-Παραλαβής του Μισθίου, τότε οφείλει να καταβάλει στον Υπεκμισθωτή ως αποζημίωση χρήσεως ποσό δραχμών ίσο με τα δύο τριακοστά, (2/30). του μηνιαίου μισθώματος για κάθε ημέρα καθυστέρησης και ανεξάρτητα από οποιοδήποτε άλλο δικαίωμα του Υπεκμισθωτή ή από ποινική ρήτρα ή από το αν πράγματι χρησιμοποιεί το Μίσθιο ο Υπομισθωτής.

10.3. Σε περίπτωση που ο Υπομισθωτής έχει επιφέρει οποιεσδήποτε προσθήκες, μεταρρυθμίσεις, τροποποιήσεις στο Μίσθιο, αυτές, εφ’ όσον το επιθυμεί ο Υπεκμισθωτής είτε όλες είτε ορισμένες κατά τις υποδείξεις του Υπεκμισθωτή, θα μείνουν σε όφελος του Μισθίου, άλλως ο Υπομισθωτής υποχρεούται με δικές του δαπάνες να επαναφέρει το Μίσθιο στην κατάσταση που το παρέλαβε.

10.4. Αν ο Υπομισθωτής αποχωρήσει από το Μίσθιο χωρίς να το επαναφέρει στην κατάσταση που το παρέλαβε, ο Υπεκμισθωτής δικαιούται να προβεί με δαπάνες του Υπομισθωτή σε όλες τις αναγκαίες εργασίες για την επαναφορά του Μισθίου στην πρότερη κατάσταση. Ο Υπεκμισθωτής δικαιούται να αναζητήσει και οποιαδήποτε επιπλέον ζημία υποστεί από την κατά τα άνω αντισυμβατική συμπεριφορά του Υπομισθωτή.

11. ΤΕΛΗ - ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ - ΠΑΡΟΧΕΣ

11.1. Ο Υπομισθωτής υποχρεούται στην καταβολή των κοινοχρήστων δαπανών που αναλογούν στο μίσθιο καθώς και με την δαπάνη του καταναλισκόμενου ηλεκτρικού ρεύματος, ύδατος και με τα αναλογούντα πρόσθετα δημοτικά τέλη, φόρους και εισφορές και κάθε άλλη δαπάνη, τέλος, φόρο, εισφορά πάσης φύσεως, είτε υφιστάμενες είτε επιβληθησόμενες, που βαρύνουν το Μίσθιο.

11.2. Ο Υπομισθωτής υποχρεούται επίσης να προβεί σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να αναλάβει επ' ονόματί του την παροχή ηλεκτρικού ρεύματος από την ΔΕΗ και να συμπράξει με τον Υπεκμισθωτή για την επ' ονόματί του ανάληψη της παροχής ύδατος από την ΕΥΔΑΠ.

12. ΛΟΙΠΟΙ ΟΡΟΙ

12.1. Ο Υπομισθωτής δηλώνει ρητά και ανεπιφύλακτα ότι έλαβε γνώση των διατάξεων του Κανονισμού Πολυκατοικίας, όπως αυτός περιλαμβάνεται στο υπ' αριθμ. _____ πράξη του Συμβολαιογράφου _____.

12.2. Ο Υπομισθωτής δηλώνει ρητά και ανεπιφύλακτα ότι έλαβε γνώση του από _____ Ιδιωτικού Συμφωνητικού Μισθώσεως Καταστήματος (Κύρια Μίσθωση), και ότι συμφωνεί και αποδέχεται τους όρους του. Σε περίπτωση λήξεως ή για οποιοδήποτε λόγο λύσεως της Κυρίας Μισθώσεως η παρούσα υπομίσθωση λύεται αυτοδικαίως και αζημίως για τον Υπεκμισθωτή και ο Υπομισθωτής δεν έχει καμία αξίωση για οποιαδήποτε αποζημίωση.

12.3. Όλοι οι όροι του παρόντος συνομολογούνται ως ουσιώδεις. Τυχόν ακυρότητα όρου του παρόντος συμφωνητικού δεν συνεπιφέρει ακυρότητα των λοιπών όρων, ούτε του συμφωνητικού. Η παράβαση οποιουδήποτε εκ των όρων του παρόντος συμφωνητικού συνεπάγεται την κατάπτωση της κατ' άρθρον 4 του παρόντος εγγυήσεως υπέρ του Υπεκμισθωτή ως ποινική ρήτρα, η οποία συνομολογείται εύλογη και δίκαιη από τους συμβαλλομένους, την άμεση λύση της μισθώσεως και την αποβολή του Υπομισθωτή από το Μίσθιο. Ο Υπεκμισθωτής επιφυλάσσεται ρητά του δικαιώματός του να αναζητήσει από τον Υπομισθωτή οποιαδήποτε άλλη θετική ή αποθετική ζημία ήθελε υποστεί από αντισυμβατική συμπεριφορά του Υπομισθωτή, ιδίως από την άρνησή του να παραδώσει άμεσα το Μίσθιο.

12.4. Οποιαδήποτε τροποποίηση των όρων του παρόντος συμφωνητικού θα γίνεται αποκλειστικά και μόνο με έγγραφη συμφωνία Υπεκμισθωτή και Υπομισθωτή. Οποιαδήποτε μη έγκαιρη ενάσκηση από τους συμβαλλόμενους δικαιώματος που τους παρέχει το παρόν συμφωνητικό είτε μεμονωμένα είτε κατ' επανάληψη δεν μπορεί να ερμηνευθεί ως παραίτησή τους από το δικαίωμα αυτό.

Σε πίστωση των ανωτέρω συντάχθηκε το παρόν συμφωνητικό και αφού αναγνώσθηκε και βεβαιώθηκε υπεγράφη σε τρία (3) πρωτότυπα, όπως αναφέρθηκε στην αρχή του παρόντος παραρτήματος.

Ο ΥΠΕΚΜΙΣΘΩΤΗΣ

Ο ΥΠΟΜΙΣΘΩΤΗΣ

