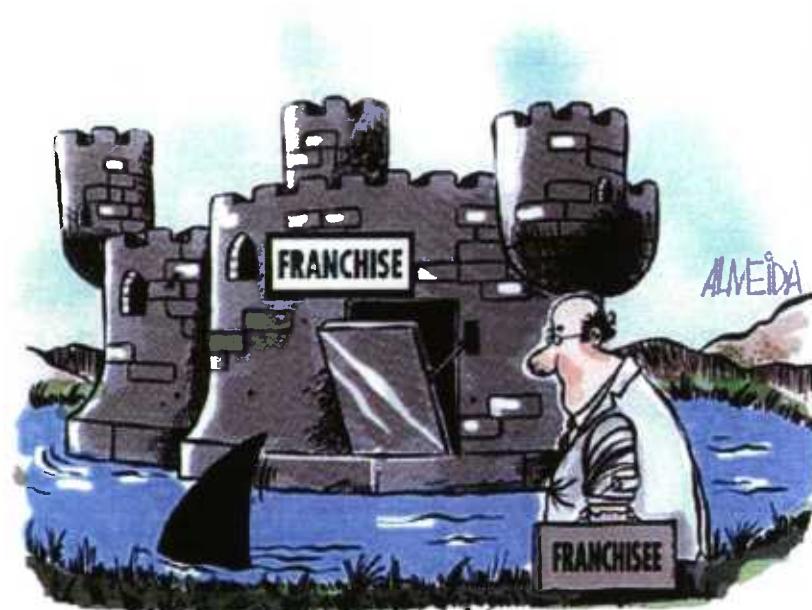




ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

# «Δικαιόχρηση και Κάθετες Σχέσεις»



Κονταξής Γεώργιος

Διατριβή υποβληθείσα προς μερική εκπλήρωση  
των απαραιτήτων προϋποθέσεων  
για την απόκτηση του  
Μεταπυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ



0 000000 571142

ΑΘΗΝΑ  
Ιανουάριος 2006





Εγκρίνουμε τη διατριβή του Κονταξή Γεωργίου

Γάτσιος Κωνσταντίνος  
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Κατσουλάκος Ιωάννης  
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

10 Ιανουαρίου 2006





Μέρος Α'

Κάθετες Σχέσεις





## Περιεχόμενα

Περιεχόμενα .....	1
Περίληψη .....	5
Προλογικό Σημείωμα .....	7



### Μέρος Α': Κάθετες Σχέσεις

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	<b>9</b>
1.1 Εισαγωγή στη Πολιτική Ανταγωνισμού .....	9
1.2 Τύποι καταχρηστικής συμπεριφοράς .....	9
1.2.1 Πλεονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης .....	11
1.2.2 Μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης .....	13
1.3 Άλλοι τύποι κάθετων σχέσεων .....	14
1.3.1 Σταδιακή ολοκλήρωση .....	14
1.3.2 Δικαιοχρηση .....	15
1.3.3 Joint Ventures .....	16
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	<b>17</b>
2.1 Κάθετοι περιορισμοί και δικαιοχρηση .....	17
2.2 Μέθοδος ανάλυσης ενός κάθετου περιορισμού .....	18
2.3 Ιδιωτικά κίνητρα σύναψης κάθετων περιορισμών και κοινωνική ευημερία .....	19
2.3.1 Πώς η χρήση κάθετων περιορισμών οδηγεί στην επίλυση προβλημάτων μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών .....	20
2.3.2 Αρνητικές επιδράσεις των κάθετων περιορισμών .....	21
2.4 Επίδραση της δικαιοχρησης στον ανταγωνισμό .....	22
2.4.1 Θετική επίδραση .....	22
2.4.2 Αρνητική επίδραση .....	24
2.5 Τιμολόγηση πρόσβασης .....	25
2.5.1 Κάθετες σχέσεις .....	25
2.6 Το πρόβλημα εφαρμογής ενιαίας τιμολογιακής πολιτικής στα δίκτυα δικαιοχρησης .....	26



**Μέρος Β': Ο θεσμός της Δικαιοχρησης**

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....</b>	<b>31</b>
3.1 Εισαγωγή .....	31
3.2 Εννοιολογική προσέγγιση .....	32
3.3 Προέλευση και ιστορική εξέλιξη της δικαιοχρησης .....	33
3.4 Οικονομικοί όροι της δικαιοχρησης .....	35
3.5 Μορφές δικαιοχρησης .....	39
3.5.1 Μορφές δικαιοχρησης βάσει του πρώτου κριτηρίου .....	40
3.5.2 Μορφές δικαιοχρησης βάσει του δεύτερου κριτηρίου .....	42
3.5.3 Μορφές δικαιοχρησης βάσει του τρίτου κριτηρίου .....	46
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....</b>	<b>48</b>
4.1 Ορισμός Κινητού Franchising .....	48
4.2 Χαρακτηριστικά Κινητού Franchising .....	49
4.3 Οι νέες καταναλωτικές τάσεις .....	50
4.4 Δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος μέσω Κινητού Franchising .....	51
4.4.1 Εστιασμένη στρατηγική .....	52
4.4.2 Κοντά στο καταναλωτή .....	52
4.4.3 Ανταπόκριση καταναλωτή .....	52
4.4.4 Εξατομικευμένο προϊόν .....	53
4.4.5 Μικροί κύκλοι εργασιών .....	54
4.4.6 Επαγγελματική εξυπηρέτηση .....	54
4.4.7 Ισχυρές μονάδες εργασίας .....	55
4.5 Συμπεράσματα .....	55
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....</b>	<b>57</b>
5.1 Η σύμβαση της δικαιοχρησης .....	57
5.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της δικαιοχρησης .....	65
5.2.1 Πλεονεκτήματα .....	66
5.2.2 Μειονεκτήματα .....	69
5.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες του μεγέθους και της έντασης της δικαιοχρησης .....	71
5.3.1 Ιδιόκτητα καταστήματα .....	71
5.3.2 Εξωτερικότητες .....	72



5.3.3 Εξωτερικότητες κατά κλάδο .....	73
5.4 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας .....	74
5.5 Οι κίνδυνοι μιας συνεργασίας δικαιόχρησης και οι τρόποι αντιμετώπισής τους ..	76
5.6 Προσέλκυση και επιλογή δικαιοδόχων (franchisees) .....	79
5.7 Σχέσεις δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου .....	81
5.7.1 Ο βαθμός ικανοποίησης των δικαιοδόχων-κρίσιμος δείκτης επιτυχίας .....	82
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	84
6.1 Νομοθετικό πλαίσιο.....	84
6.2 Η νέα κοινοτική νομοθεσία.....	87
6.2.1 Μεταβιβαστικές διατάξεις .....	87
6.2.2 Το μερίδιο αγοράς .....	88
6.2.3 Ενδεικτικές και μέγιστες τιμές πώλησης .....	88
6.2.4 Ενεργητικές και παθητικές πωλήσεις .....	89
6.2.5 Internet και κατάλογοι .....	90
6.2.6 Δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας .....	91
6.3 Νομικά προβλήματα κατά τη λειτουργία ενός δικτύου δικαιόχρησης και οι τρόποι επίλυσής τους .....	92
6.3.1 Τρόποι επίλυσης .....	95
6.4 Δικαιόχρηση και φορολογία εταιρειών .....	96
6.4.1 Φορολογική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά του δικαιοπάροχου .....	97
6.4.2 Φορολογική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά του δικαιοδόχου .....	99
6.4.3 Φόρος Προστιθέμενης Αξίας .....	100
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	101
7.1 Το σύστημα παροχής υπηρεσιών και το μάρκετινγκ .....	101
7.2 Οι λόγοι για τους οποίους το μάρκετινγκ είναι σημαντικό για το σύστημα δικαιόχρησης .....	101
7.3 Οι μορφές του μάρκετινγκ στο franchising .....	103
7.4 Τα πιθανά προβλήματα του μάρκετινγκ .....	104
7.5 Το μάρκετινγκ και ο κίνδυνος των “τσαμπατζήδων” .....	105



---

7.6 Συμπεράσματα για τη συμβολή του μάρκετινγκ στο franchising .....	106
7.7 Franchising και νέες τεχνολογίες .....	107
7.8 Ανάλυση εννοιών .....	108
7.8.1 Ηλεκτρονικό εμπόριο (e-business).....	108
7.8.2 Cyberspace.....	111
7.9 Internet και Franchising .....	111
7.9.1 Συστήματα E.R.P. σε αλυσίδες Franchise .....	112
7.9.2 Τα συστήματα C.R.M.....	114
7.10 Συμπεράσματα.....	116
7.11 Outsourcing στην υπηρεσία των «μικρών» δικτύων Franchise .....	116
7.11.1 Εξωτερική βοήθεια.....	117
7.11.2 Δραστηριότητες που μπορούν να ανατεθούν σε τρίτους .....	118
7.11.3 Ταιριάζει το outsourcing σε όλα τα συστήματα δικαιοχρησης; .....	119
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....	120
8.1 Η ανάπτυξη της δικαιοχρησης στην Ελλάδα .....	120
8.1.1 Το προφίλ των επιχειρήσεων οι οποίες αναπτύσσονται με franchising.....	120
8.1.2 Προέλευση του επιχειρηματικού συστήματος.....	123
8.1.3 Κύκλος ζωής των επιχειρήσεων.....	123
8.1.4 Ρυθμός ανάπτυξης δικτύων των επιχειρήσεων .....	124
8.1.5 Σταθερότητα δικτύου .....	124
8.1.6 Κόστος της επένδυσης μονάδας franchise και τρόποι χρηματοδότησης .....	126
8.2 Η δυναμική της δικαιοχρησης .....	126
8.3 Η συμβολή της δικαιοχρησης στην απασχόληση και στον εκσυγχρονισμό του εμπορίου .....	128
8.4 Συμπέρασμα .....	131
 Επίλογος.....	132
Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία .....	134
Παράρτημα .....	137



## Περίληψη

Η διπλωματική αυτή εργασία, αναφέρεται στο θεσμό της Δικαιόχρησης (franchising) και στις κάθετες σχέσεις. Η Δικαιόχρηση ορίζεται ως η συμφωνία μεταξύ μιας ανεξάρτητης επιχείρησης (franchisor) η οποία παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση ή πρόσωπο (franchisee) το δικαίωμα χρήσης της επωνυμίας, της τεχνογνωσίας και μιας σειράς δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας.

Η εργασία αυτή αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από δύο κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο εισάγουμε την έννοια της Πολιτικής Ανταγωνισμού και αναφέρουμε τα πλεονεκτήματα αλλά και τα μειονεκτήματα που συναντά μια επιχείρηση όταν επιλέγει να ολοκληρωθεί κάθετα. Το κεφάλαιο αυτό κλείνει με μια σύντομη αναφορά σε ορισμένους τύπους κάθετων σχέσεων που συναντάμε στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στο δεύτερο κεφάλαιο του πρώτου μέρους αναλύουμε τους κάθετους περιορισμούς καθώς και τα ιδιωτικά κίνητρα σύναψης αυτών. Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρουμε επίσης την επίδραση που έχει ο θεσμός της δικαιόχρησης στον ανταγωνισμό καθώς και το πρόβλημα που προκύπτει από την εφαρμογή της ενιαίας τιμολογιακής πολιτικής στα δίκτυα δικαιόχρησης.

Στο δεύτερο μέρος το οποίο αποτελείται από έξι κεφάλαια αναλύουμε το θεσμό της δικαιόχρησης. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εννοιολογική προσέγγιση του όρου franchising, μια σύντομη ιστορική αναδρομή και παρουσιάζονται οι διάφορες μορφές δικαιόχρησης. Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται ζεχωριστά η πρωτοποριακή μορφή του κινητού franchising ώστε να γίνει κατανοητή η σπουδαιότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

Στη συνέχεια (Κεφάλαιο 3) γίνεται αναφορά στη δομή μιας σύμβασης δικαιόχρησης, αναλύονται οι υποχρεώσεις του Δικαιοπαρόχου-Δότη και του Δικαιοδόχου-Λήπτη, καθώς και τα κίνητρα που τους οδηγούν να ενταχθούν σε ένα σύστημα δικαιόχρησης. Παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που προκύπτουν σε μια τέτοια περίπτωση, τόσο για τα συμβαλλόμενα μέρη όσο και για τον καταναλωτή. Είδαμε τους λόγους για τους οποίους οι δικαιοδόχοι επέλεξαν την Δικαιόχρηση, αντί να ιδρύσουν μια ατομική επιχείρηση με δική της επωνυμία και ξεχώρισε έντονα η ανάγκη να υφίσταται σε κάποιο βαθμό η εξάρτηση με την μητρική εταιρεία. Η ιδέα ιδρυσης και λειτουργίας μιας εταιρείας με ανάληψη μικρότερου κινδύνου από άλλα εγχειρήματα καθώς και η συνεχή υποστήριξη, φάνηκαν ενδιαφέροντα 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.

Στο Κεφάλαιο 4, αναφερόμαστε στο νομοθετικό περιβάλλον της Δικαιοχρησης. Κατ' αρχήν γίνεται μια ιστορική αναδρομή των κανονισμών που έχουν δημιουργηθεί στο παρελθόν για το franchising και στη συνέχεια περιγράφεται η νέα κοινοτική νομοθεσία 2790/1999. Ακολούθως παρατίθενται τα νομικά προβλήματα που προκύπτουν κατά τη λειτουργία ενός δικτύου δικαιοχρησης και τρόποι επίλυσής τους. Σε αυτό το κεφάλαιο επίσης αναφέρεται το θεσμικό πλαίσιο της φορολογίας των εταιρειών δικαιοχρησης τόσο από την πλευρά του δικαιοδόχου όσο και από την πλευρά του δικαιοπαρόχου, καθώς και η αντιμετώπιση του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας.

Στο Κεφάλαιο 5, αναφερόμαστε στην σημαντικότητα του μάρκετινγκ στη δικαιοχρηση, στους τύπους του, καθώς και στα πιθανά προβλήματα του μάρκετινγκ. Επίσης στο κεφάλαιο αυτό αναφερόμαστε στην ανάπτυξη του θεσμού μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου, των ηλεκτρονικών αγορών, των αὐλων/πλασματικών καταστημάτων και του cyberspace γενικότερα. Οι νέες αυτές έννοιες αναλύονται και εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο αλλάζουν τη διάρθρωση της οικονομίας καθώς και ο τρόπος που σχετίζονται με το franchising.

Τέλος στο Κεφάλαιο 6, αναφερόμαστε στη παρουσία του θεσμού της Δικαιοχρησης στην Ελληνική αγορά. Διαπιστώνεται 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 τον 21<sup>ο</sup> αιώνα. Από την άλλη πλευρά, παρά τις μάλλον θετικά υποσχόμενες προοπτικές, πρέπει να αναφερθεί ότι το συγκεκριμένο επιχειρηματικό φαινόμενο πραγματοποιεί ακόμη τα πρώτα του βήματα στην Ελληνική αγορά και πρέπει να ξεπεράσει μια σειρά από περιορισμούς, όπως η έλλειψη σχετικής νομοθεσίας, προκειμένου να εδραιωθεί στην Ελληνική οικονομία. Ελπίζουμε οι περιορισμοί αυτοί να αρθούν γρήγορα και να παγιωθεί η επιχειρηματική αυτή μέθοδος και στην ελληνική αγορά.



## Προλογικό Σημείωμα

Η δικαιοχρηση (franchising) αποτελεί διεθνώς καταξιωμένη πρακτική διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών στο τελικό χρήστη, η οποία συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη με την τόνωση τομέων επιχειρηματικότητας, ιδιαίτερα στον ευαίσθητο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η καθιέρωση ενός συστήματος δικαιοχρησης προϋποθέτει μακροχρόνια αναπτυξιακή στρατηγική με βάση την ομοιογενή και δυναμική εξέλιξη των μονάδων που απαρτίζουν το δίκτυο.

Το επιχειρηματικό μοντέλο της δικαιοχρησης στην πραγματικότητα έρχεται να καλύψει μια ουσιαστική και ισχυρή ανθρώπινη ανάγκη, την ανάγκη εκείνη να ανήκεις κάπου, να γίνεσαι κοινωνός στο όραμα, στην επιτυχία αλλά και στις δυσκολίες. Οι δικαιοδόχοι, μετά την υπογραφή της σύβασης δικαιοχρησης, πρέπει να νιώθουν ότι ο δικαιοπάροχος αλλά και τα υπόλοιπα μέλη του δικτύου είναι σε θέση να ακούν τις ιδέες τους ή να συζητούν τις προτάσεις τους και όχι μόνο να μέμφονται *a priori* τους προβληματισμούς και τις πρωτοβουλίες τους. Τα δίκτυα δικαιοχρησης δεν είναι απλώς και μόνο μια συνάθροιση μελών, είναι ισχυρές και δυναμικές ομάδες με συνεκτικούς δεσμούς που διαπερνούν κάθε στιγμή το εσωτερικό τους. Είναι ομάδες όπου όλοι είναι κοινωνοί στους κοινούς στόχους και όλοι είναι ενεργοί συμμετέχοντες σε όλες τις διεργασίες που συντελούνται στο εσωτερικό τους.

Η τόνωση της κοινότητας δεν αυτοκαταργεί το επιχειρηματικό μοντέλο της δικαιοχρησης ούτε απειλεί την αρμονική συνύπαρξη. Ο δικαιοπάροχος σταματά να συμμετέχει σε μια μηχανική διαδικασία παραγωγής ιδεών και υποστήριξης, αλλά φροντίζει για την χάραξη μιας δυναμικής συνισταμένης με διττό ρόλο. Αφενός λειτουργεί προστατευτικά για τα μέλη του δικτύου και αφετέρου διασφαλίζει τη συνεχή και απρόσκοπη ανάπτυξή του. Εξάλλου, οι διαφορετικές επιχειρηματικές κουλτούρες των μελών είναι παντού και πάντα ορατές, έτοιμες να δυναμιτίσουν τα θεμέλια της κοινωνικής προσπάθειας. Από την άλλη, η μεταφορά τεχνογνωσίας στο δικαιοδόχο σημαίνει δημιουργική αφοσίωση από την πλευρά του. Δημιουργική αφοσίωση σημαίνει κριτική διάθεση και όχι απόρριψη ή κλίμα αρνητισμού.

Σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της οργανωτικής μορφής της δικαιοχρησης καθώς και η δυναμική επιρροή της στην Ελληνική οικονομία. Η ανάλυση αυτή αποσκοπεί σε μια σφαιρική προσέγγιση αυτής



της επιχειρηματικής πρακτικής που αποδεικνύει πως η εξέλιξη της δικαιόχρησης στην Ελλάδα προσπαθεί να ακολουθήσει το μοντέλο των ώριμων αγορών του εξωτερικού. Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη, στο πρώτο μέρος κάνουμε μια αναφορά στην Πολιτική Ανταγωνισμού και στη σημαντικότητα των κάθετων περιορισμών. Βλέπουμε τον συνεκτικό δεσμό των κάθετων σχέσεων με την δικαιόχρηση καθώς και την επίδρασή της στον ανταγωνισμό. Το πρώτο μέρος της εργασίας κλείνει με την τιμολόγηση πρόσβασης και το πρόβλημα που προκύπτει από την ενιαία τιμολογιακή πολιτική στα συστήματα δικαιόχρησης.

Στο δεύτερο μέρος, όπου είναι και το κύριο μέρος της εργασίας μας, αναπτύσσουμε ένα σύνολο θεμάτων που αφορούν το θεσμό της δικαιόχρησης προκειμένου να κατανοήσουμε πώς λειτουργεί ο θεσμός αυτός.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Εφαρμοσμένη Οικονομική και Χρηματοοικονομική» και, ιδιαίτερα, τους επιβλέποντες καθηγητές μου, κ. Κωνσταντίνο Γάτσιο και κ. Ιωάννη Κατσουλάκο.



## Κεφάλαιο 1

### 1.1 Εισαγωγή στην Πολιτική Ανταγωνισμού

Η έννοια της Πολιτικής Ανταγωνισμού συχνά αναφέρεται και ως Αντι-μονοπωλιακή Πολιτική που σκοπό έχει τη βελτίωση της οικονομικής αποτελεσματικότητας, μέσω της προστασίας και της προώθησης του ανταγωνισμού σε αγορές στις οποίες οι επιχειρήσεις έχουν Μονοπωλιακή Δύναμη. Πιο συγκεκριμένα, στόχος των Αρχών Πολιτικής Ανταγωνισμού (ΠΑ) είναι να αντιμετωπίσουν ενέργειες επιχειρήσεων που αποσκοπούν στην απόκτηση, εκμετάλλευση, ενίσχυση ή κατάχρηση της Μονοπωλιακής Δύναμης και που μειώνουν τον ανταγωνισμό και τη μακροχρόνια κοινωνική ευημερία. Πρακτικά, οι αρχές ΠΑ όταν αναφέρονται στην κοινωνική ευημερία εννοούν συνήθως την ευημερία ή το πλεόνασμα του καταναλωτή. Με τον τρόπο αυτό, αναδιατυπώνεται ως βασικός στόχος των αρχών ΠΑ η διαφύλαξη του πλεονάσματος του καταναλωτή από ενέργειες των επιχειρήσεων που οδηγούν στη μακροχρόνια μείωσή του. Αυτό σημαίνει ότι γενικά τέτοιες ενέργειες μπορεί να απαγορεύονται ακόμη και αν η μείωση του πλεονάσματος των καταναλωτών που συνεπάγονται αντισταθμίζεται από μια αύξηση του κέρδους των επιχειρήσεων και, επομένως, η συνολική κοινωνική ευημερία<sup>1</sup> αυξάνεται.

### 1.2 Τύποι καταχρηστικής συμπεριφοράς

Οι βασικοί τύποι καταχρηστικής συμπεριφοράς που συνήθως απασχολούν τις αρχές της Πολιτικής Ανταγωνισμού και της Ρυθμιστικής Πολιτικής είναι οι εξής:

1) Συμπεριφορά που μπορεί να είναι αντι-ανταγωνιστική, είτε επειδή είναι απαγορευτική συμπεριφορά, είτε επειδή αυξάνει την πιθανότητα συνεργασιακής συμπεριφοράς μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων, όπως:

- i) Επιβολή κάθετων περιορισμών
- ii) Άρνηση πώλησης
- iii) Συμπίεση τιμών
- iv) Επιθετική συμπεριφορά
- v) Συνδεδεμένες πωλήσεις

<sup>1</sup> Συνολική κοινωνική ευημερία ή συνολικό πλεόνασμα (total surplus – ΣΠ) είναι το άθροισμα του πλεονάσματος του καταναλωτή και του πλεονάσματος του παραγωγού στην αγορά ( $\Sigma P = PK + PL$ ).



- vi) Σταυροειδείς επιδοτήσεις
  - vii) Εκπτώσεις πίστης
- 2) Συμπεριφορά που οδηγεί σε εκμετάλλευση καταναλωτών, ή άλλων επιχειρήσεων μέσω:
- i) Διακριτικής τιμολόγησης
  - ii) Υπερβολικά υψηλών τιμών

Εμείς εδώ θα ασχοληθούμε μόνο με την πρώτη περίπτωση, την επιβολή κάθετων περιορισμών.

Δύο είναι οι λόγοι που δικαιολογούν την ειδική μεταχείριση των κάθετων σχέσεων (vertical relations) στην οικονομική θεωρία. *Πρώτον*, σε αντίθεση με τη σχέση μεταξύ ενός παραγωγού και των τελικών καταναλωτών, όπου ο πρώτος ελέγχει και καθορίζει τις περισσότερες, ή όλες τις μεταβλητές που καθορίζουν την ζήτηση, έναντι της σχέσης μεταξύ του ενός παραγωγού και των επιχειρήσεων που πουλάν τα προϊόντα του, ο παραγωγός δεν ελέγχει όλες αυτές τις μεταβλητές. *Δεύτερον*, η πώληση σε έμπορο διαφέρει από την πώληση στο τελικό καταναλωτή διότι οι έμποροι ανταγωνίζονται μεταξύ τους<sup>2</sup>.

Κάθετη ολοκλήρωση έχουμε, όταν μια επιχείρηση εμπλέκεται σε παραπάνω από ένα στάδια παραγωγής της κάθετης αλυσίδας<sup>3</sup>. Ουσιαστικά, οι επιχειρήσεις επιλέγουν κάθετη ολοκλήρωση όταν το κόστος τους με την στρατηγική αυτή είναι μικρότερο από το κόστος τους αν σε κάθε στάδιο της παραγωγικής αλυσίδας επιλέξουν να συναλλάσσονται με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο στάδιο αυτό. Ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει πολύ στην απόφαση των επιχειρήσεων να επιλέξουν την κάθετη ολοκλήρωση (προκειμένου να μειωθεί το κόστος) είναι το κόστος συναλλαγών (transaction costs)<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Βέττας Ν. Κατσουλάκος Γ., «Πολιτική Ανταγωνισμού & Ρυθμιστική Πολιτική», Αθήνα 2004. σελ.:358-359.

<sup>3</sup> Coase R., "The Nature of the Firm", *Economica*, 4, 1937: pp. 386 – 405

<sup>4</sup> Είναι μια αρχή που ανέπτυξε ο Ronald Coase, στην οποία δηλώνει ότι οι δαπάνες που δημιουργούνται από την λειτουργία μιας επιχείρησης στην αγορά όπως το κόστος οργάνωσης, το κόστος ανταλλαγής, μπορούν να μειωθούν χρησιμοποιώντας ανεξάρτητες επιχειρήσεις που λειτουργούν στο αντίστοιχο στάδιο.



### 1.2.1 Πλεονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης

Κινητήρια δύναμη της στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης αποτελεί η προσπάθεια για ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της κύριας δραστηριότητας της επιχείρησης. Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση είναι δυνατόν να επιλέξει να εφαρμόσει στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης είναι κυρίως οι εξής:

- **Προστασία της ποιότητας<sup>5</sup>:** Αν υπάρχουν στην αγορά λίγοι προμηθευτές οι οποίοι τυγχάνει να προσφέρουν χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών και ταυτόχρονα υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, τότε η επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει σημαντικά οφέλη αν έχει παρουσία στο συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής. Όμοιως, αν υπάρχουν λίγοι ή/και χαμηλής ποιότητας διανομείς, κρίνεται απαραίτητη η επέκταση προς τα μπροστά, προκειμένου να αποκτηθεί ή να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στην εξυπηρέτηση των πελατών.
- **Ακριβοί προμηθευτές/διανομείς:** Αν στη αγορά όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση οι προμηθευτές ή/και οι διανομείς απολαμβάνουν μεγάλα περιθώρια κέρδους και ταυτόχρονα η επιχείρηση έχει πλεόνασμα χρηματοοικονομικών πόρων, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει σημαντική εξοικονόμηση κόστους και οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ακολουθώντας στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω ή/και προς τα μπροστά.
- **Εξάλειψη εξωτερικοτήτων:** Αν οι διανομείς ενός παραγωγού δεν μπορούν να διατηρήσουν ένα υψηλό επίπεδο υπηρεσιών προς τους τελικούς καταναλωτές, ο παραγωγός έχει κίνητρο να ολοκληρωθεί και να αποκτήσει ένα δικό του δίκτυο για να ελέγξει αυτήν την εξωτερικότητα.
- **Αύξηση μονοπωλιακού κέρδους:** Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την κάθετη ολοκλήρωση με στόχο την αύξηση του μονοπωλιακού της κέρδους όταν ελέγχει την παραγωγή ενός προϊόντος που χρησιμοποιεί ένας ανταγωνιστικός κλάδος. Με το να ολοκληρωθεί «προς τα μπροστά» και να μονοπωλήσει τον κλάδο αυτό, η επιχείρηση αυξάνει το κέρδος της. Το ίδιο μπορεί να συμβεί αν ένας αγοραστής ολοκληρωθεί «προς τα πίσω» με τον μοναδικό προμηθευτή του ή όταν μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης μια επιχείρηση αποκτήσει τη δυνατότητα να προβεί σε διακριτική τιμολόγηση των τελικών καταναλωτών, επειδή τότε

<sup>5</sup> Hill C.W.L & G.R Jones, "Strategic management: An integrated approach", Boston, 2001, 5<sup>th</sup> edition



μπορεί να απαγορεύσει την μεταπώληση μεταξύ διαφορετικών αγοραστών του προϊόντος του.

■ **Αποφυγή κρατικών παρεμβάσεων:** Οι επιχειρήσεις μπορεί να έχουν κίνητρο να ολοκληρωθούν για να αποφύγουν ελέγχους τιμών, φόρους, ή κυβερνητικές ρυθμίσεις<sup>6</sup>.

■ **Ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους:** Οι επιχειρήσεις επενδύουν σε εξειδικευμένους πόρους, όπως για παράδειγμα στην απόκτηση τεχνολογικής καινοτομίας, που είτε θα τους επιτρέψουν να μειώσουν το κόστος παραγωγής είτε θα συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας και επομένως στη διαφοροποίηση του προϊόντος τους από αυτό των ανταγωνιστών. Οι εταιρείες συνήθως αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα στη προσπάθειά τους να πείσουν ή να εμπιστευτούν άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε παρόμοια στάδια της αλυσίδας παραγωγής να προχωρήσουν στην ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους, λόγω της κατάστασης αμοιβαίας εξάρτησης (mutual dependence) που αναπτύσσεται και της έλλειψης εμπιστοσύνης, η οποία ενέχει το φόβο της εξαπάτησης (holdup risk) και για τα δύο συμβαλλόμενη μέρη. Και αυτός είναι ένας σοβαρός λόγος που αποφασίζουν να καθετοποιηθούν και να πραγματοποιήσουν οι ίδιες αυτές τις στρατηγικής σημασίας επενδύσεις.

■ **Το χτίσιμο των φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές:** Προχωρώντας σε καθετοποίηση είτε «προς τα πίσω» για τον έλεγχο της ροής πρώτων υλών ζωτικής σημασίας είτε «προς τα μπροστά» για την απόκτηση ελέγχου στα κανάλια διανομής, μια επιχείρηση εμποδίζει την είσοδο δυνητικών ανταγωνιστικών στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται. Στο βαθμό που αυτή η στρατηγική αποδεικνύεται επιτυχής, μειώνεται η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο δίνοντας την ευκαιρία στην καθετοποιημένη επιχείρηση να αυξήσει την τιμή του προϊόντος της και να βελτιώσει την κερδοφορία της.

■ **Πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής<sup>7</sup>:** Υποστηρίζεται ότι με την κάθετη ολοκλήρωση πραγματοποιείται εξομάλυνση της παραγωγής, καθώς οι πόροι εισρέουν σε συνεχή βάση εντός της επιχείρησης και έτσι καθίσταται ευκολότερος

<sup>6</sup> Έλεγχοι τιμών οδηγούν συχνά σε «διοικητική διανομή» (rationing) π.χ. ενός προϊόντος, και αυτό δημιουργεί κίνητρο σε αγοραστές αυτού του προϊόντος να το παράγουν οι ίδιοι. Έτσι μετά το B' Παγκόσμιο πόλεμο στις Η.Π.Α. οι έλεγχοι τιμών σε σίδερο οδήγησε επιχειρήσεις που ήταν μεγάλοι χρήστες σιδήρου να ολοκληρωθούν με steel mills.

Stuckey, J. and D. White, "When and when not to vertically integrate", The McKinsey Quarterly, 1993, 3, 3-27



ο προγραμματισμός και ο συντονισμός μεταξύ των διάφορων σταδίων παραγωγής. Ταυτόχρονα, επιτυγχάνεται εξοικονόμηση στο κόστος αποθήκευσης αλλά και ταχύτερη διανομή του προϊόντος στην αγορά.

### 1.2.2 Μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης

Όπως όλες οι στρατηγικές κινήσεις έτσι και η καθετοποίηση έχει τα δικά της μειονεκτήματα. Αυτά σχετίζονται κυρίως με εσωτερικά κόστη που απορρέουν από την οργάνωση μιας πλήρως καθετοποιημένης επιχείρησης αλλά και με ανταγωνιστικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το περιβάλλον της.

- **Μειονεκτήματα κόστους:** Παρόλο που η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης επιλέγεται συχνά για λόγους εξοικονόμησης κόστους, είναι δυνατόν να εξελιχθεί σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα, εάν οι εξωτερικοί προμηθευτές είναι σε θέση να παράγουν το προϊόν τους φθηνότερα αλλά η επιχείρηση είναι «δεσμευμένη» να αγοράζει αυτές τις εισροές από εσωτερικούς προμηθευτές (company-owned suppliers), οι οποίοι έχουν ενδεχομένως υψηλότερο λειτουργικό κόστος.
- **Αποτυχία επίτευξης συνεργιών:** Πολλές φορές, οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να αποκομίσουν τα οφέλη που αρχικά προσδοκούσαν από στρατηγικές κινήσεις καθετοποίησης, κυρίως λόγω κακού συντονισμού μεταξύ των διαφορετικών παραγωγικών μονάδων.
- **Η δυσκολία εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο:** Είναι αυτονόητο ότι μια πλήρως καθετοποιημένη επιχείρηση είναι ουσιαστικά «δεσμευμένη» με το συγκεκριμένο κλάδο και τις μελλοντικές του προοπτικές. Έτσι, κάθε αρνητική διακύμανση του κλάδου έχει εμφανείς επιπτώσεις στο σύνολο μιας καθετοποιημένης επιχείρησης.
- **Η διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών:** Ένας μεγάλος κίνδυνος που πάντα ενυπάρχει, είναι αυτός της εμφάνισης μιας τεχνολογικής καινοτομίας σε κάποιο στάδιο της παραγωγής. Με την κάθετη ολοκλήρωση μειώνεται η ικανότητα μιας επιχείρησης να αλλάζει τους προμηθευτές ή τα συστήματα διανομής της ώστε να συμβαδίζει με τις απαιτήσεις της μεταβαλλόμενης τεχνολογίας. Για παράδειγμα, οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις που κατασκεύαζαν ραδιόφωνα χρησιμοποιώντας ως πρώτες ύλες λυχνίες, αντιμετώπισαν μεγάλα



προβλήματα όταν οι λυχνίες αντικαταστάθηκαν από την τεχνολογία των τρανζίστορ. Οι ίδιες ήταν αναγκασμένες σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα να απαξιώσουν τα εργοστάσιά τους και να κάνουν μεγάλες επενδύσεις σε παραγωγή τρανζίστορ. Απόφαση να εμμείνουν στη χρήση των λυχνιών θα είχε ως συνέπεια να βρεθούν εκτός αγοράς. Αντίθετα, οι μονάδες του κλάδου οι οποίες δεν ήταν καθετοποιημένες μπορούσαν πολύ εύκολα να αλλάξουν προμηθευτές πρώτων υλών ή ακόμα να επενδύσουν οι ίδιες σε κάθετη ολοκλήρωση «προς τα πίσω».

### 1.3 Άλλοι τύποι κάθετων σχέσεων

Συχνά οι επιχειρήσεις επιλέγουν να λειτουργούν με τρόπο μεταξύ των ακραίων μορφών της κάθετης ολοκλήρωσης και αποκλειστικής χρήσης της αγοράς. Υπάρχουν διάφοροι εναλλακτικοί τύποι της κάθετης ολοκλήρωσης, όπως: η σταδιακή ολοκλήρωση (tapered integration), η δικαιοχρηση (franchise), joint ventures, κ.α.

Παρακάτω αναφερόμαστε εν συντομίᾳ στα χαρακτηριστικά των παραπάνω εναλλακτικών μορφών της κάθετης ολοκλήρωσης.

#### 1.3.1 Σταδιακή ολοκλήρωση

Σταδιακή ολοκλήρωση (tapered integration) έχουμε όταν μια επιχείρηση χρησιμοποιεί, σε κάποιο στάδιο, και δική της παραγωγή και αυτή άλλων ανεξάρτητων επιχειρήσεων, δηλαδή μπορεί να αγοράσει την υπόλοιπη ποσότητα που χρειάζεται από ανεξάρτητες επιχειρήσεις της αγοράς. Ακόμη, μπορεί να πωλήσει ένα μέρος του προϊόντος της και να βασιστεί σε έναν ανεξάρτητο παραγωγό για την πώληση της υπόλοιπης ποσότητας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτής της μορφής οργάνωσης αποτελούν οι εταιρείες πετρελαίου Exxon και Shell, αλλά και οι εταιρείες Coca-Cola και Pepsi-Cola, οι οποίες κατέχουν δικά τους μέσα εμφιάλωσης, αλλά βασίζονται και σε ανεξάρτητους εμφιαλωτές για να παράγουν και να διανείμουν τα ποτά τους στην αγορά. Η σταδιακή ολοκλήρωση έχει τρία σημαντικά πλεονεκτήματα<sup>8</sup>:

- 1) Επεκτείνει τα κανάλια των εισροών και εκροών της επιχείρησης χωρίς να απαιτείται επιπλέον κεφάλαιο.

<sup>8</sup> Besanko D., Dranove D., Shanley M., "Economics of Strategy", 2<sup>nd</sup> edition, σελ. 183



- 2) Η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της πληροφορίες γύρω από το κόστος και την κερδοφορία των εσωτερικών της καναλιών, που της επιτρέπουν να διαπραγματεύεται καλύτερους όρους συμβολαίων με ανεξάρτητα κανάλια.
- 3) Η επιχείρηση μπορεί επίσης να αναπτύξει εσωτερικές δυνατότητες προσφοράς εισροών, με σκοπό να προστατευθεί από το πρόβλημα holdup («ληστεία») από άλλες ανεξάρτητες επιχειρήσεις της αγοράς.

### 1.3.2 Δικαιοχρηση

Ένας εναλλακτικός τύπος της κάθετης ολοκλήρωσης είναι και το σύστημα της δικαιοχρησης (franchising). Η δικαιοχρηση είναι μια μέθοδος οργάνωσης μάρκετινγκ και προώθησης, όπου μια εταιρεία (που ονομάζεται δικαιοπάροχος=franchisor) επεκτείνεται δίνοντας το δικαίωμα σε ένα πρόσωπο ή σε μια άλλη εταιρεία (που ονομάζεται δικαιοδόχος=franchisee) να δημιουργήσει και να λειτουργήσει ένα «αντίγραφο» της επιχείρησης. Το δικαίωμα γενικά περιλαμβάνει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει το όνομα, το σύστημα της επιχείρησης, την τεχνογνωσία του franchisor και την οργάνωση για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα.

Το σύστημα δικαιοχρησης δίνει την ευκαιρία στις εταιρείες, οι οποίες διαθέτουν ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία, τεχνογνωσία, στοιχεία μοναδικότητας και κυρίως διάρκεια, να επεκταθούν γρήγορα μια και με το franchising χρησιμοποιούν το κεφάλαιο, την γνώση των ιδιαιτεροτήτων της τοπικής αγοράς και κυρίως τα ταλέντα, τις δεξιότητες και την αφοσίωση των ανθρώπων που κάτω από την “ομπρέλα” του δικαιοπαρόχου αναπτύσσουν τις προσωπικές τους επιχειρήσεις. Το σύστημα δικαιοχρησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί σχεδόν σε όλους τους κλάδους<sup>9</sup>.

Σύμφωνα με στατιστικές<sup>10</sup>, ο κίνδυνος αποτυχίας των συστημάτων δικαιοχρησης είναι αρκετά χαμηλότερος σε σύγκριση με τις μικρές ανεξάρτητες επιχειρήσεις, καθώς οι μεγαλύτεροι παράγοντες δημιουργίας κινδύνου έχουν εκ των προτέρων αναλυθεί και απομακρυνθεί. Πολλοί επιχειρηματίες επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν μέσω του συστήματος της δικαιοχρησης καθώς:

<sup>9</sup> Κλάδοι όπως: εστιατόρια, συμβουλευτικές χρηματοοικονομικές εταιρείες, λιανικές πωλήσεις, καθαριότητας, μεταφορές κ.α.

<sup>10</sup> Ρουσόπουλος Π., «Το franchising μπορεί να είναι η λύση», Franchise Success, 2005, σελ: 100-101



- Είναι ένα αποδοτικό σύστημα υψηλής προστιθέμενης αξίας που έχει ήδη αναπτυχθεί και δοκιμαστεί και τίθεται στην υπηρεσία των δικαιοδόχων, οι οποίοι άμεσα ωφελούνται τόσο σε χρόνο όσο και σε χρήμα.
- Οι δικαιοδόχοι έχουν ήδη αποδείξει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους και επίσης ότι η συγκεκριμένη αγορά, στην οποία δραστηριοποιούνται, διαθέτει δυναμική ανόδου.
- Ο δικαιοπάροχος παρακολουθεί προσεκτικά κάθε εξέλιξη της επιχείρησης για να βοηθήσει την ανάπτυξη του δικαιοδόχου προς την κατάλληλη πλευρά και για να αποφύγει τα σφάλματα και τις παγίδες.

### 1.3.3 Joint Ventures

Είναι ένα είδος συγκεκριμένης στρατηγικής συμμαχίας, όπου δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν έναν νέο ανεξάρτητο οργανισμό και συνεργάζονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Ο καινούριος αυτός οργανισμός μπορεί να στελεχωθεί και να λειτουργήσει είτε με εργαζομένους από μία ή και περισσότερες μητρικές εταιρείες, είτε να στελεχωθεί από ανεξάρτητο προσωπικό. Συχνά μια μεγάλη επιχείρηση με υψηλή τεχνογνωσία και ευχέρεια άντλησης κεφαλαίων, συμμετέχει με μια μικρή επιχείρηση που μπορεί να έχει γνώση της τοπικής αγοράς, προοπτικές ανάπτυξης ή κάποιο άλλο πλεονέκτημα σε μια νέα επένδυση. Όταν αναφερόμαστε σε διεθνές επίπεδο εννοούμε συνήθως τη συνεργασία επιχειρήσεων από διαφορετικές χώρες για την πραγματοποίηση μιας επένδυσης σε μία από αυτές τις χώρες.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα εξής<sup>11</sup>: η Coca-Cola και η Cadbury Schweppes όπου συμφώνησαν στην εμφιάλωση και διανομή της Coca-Cola στην Μεγάλη Βρετανία. Το Genetic Institute (μία από τις μεγαλύτερες αμερικανικές βιοτεχνολογικές εταιρείες) και η Wellcome (η μεγαλύτερη αγγλική φαρμακευτική εταιρεία) όπου συμφώνησαν στην παραγωγή προϊόντων που βασίζονται στον γενετικό ανασυνδυασμό του DNA.

<sup>11</sup>Besanko D., Dranove D., Shanley M., ό.π., σελ: 185



## Κεφάλαιο 2

### 2.1 Κάθετοι περιορισμοί και δικαιόχρηση

Η ανάλυση των κάθετων περιορισμών (vertical restraints) αφορά στην ανάλυση των όρων σε μια συμφωνία μεταξύ επιχειρήσεων οι οποίες λειτουργούν σε διαφορετικά στάδια της κάθετης αλυσίδας, οι οποίοι περιορίζουν με κάποιο τρόπο την εμπορική ελευθερία ενός, ή περισσότερων μερών. Οι σχέσεις καθετοποίησης μεταξύ επιχειρήσεων είναι συνήθως πιο πλούσιες και πιο περίπλοκες από αυτές μεταξύ μιας επιχείρησης και των καταναλωτών του προϊόντος της. Ο μέσος καταναλωτής απλά καταναλώνει το αγαθό, ενώ οι βιομηχανικοί καταναλωτές το μετασχηματίζουν και / ή το εμπορεύονται.

Οι κάθετοι περιορισμοί περιλαμβάνουν:

**Μη-γραμμική τιμολόγηση (Non-linear pricing):** Μη-γραμμική τιμολόγηση έχουμε όταν ο έμπορος πρέπει να πληρώσει μια σταθερή αμοιβή ( $F=fee$ ) στον παραγωγό εκτός της τιμής ανά μονάδα που αγοράζει ( $p$ ). Η συνολική πληρωμή για ποσότητα  $Q$  είναι:

$$T=F+p \cdot Q$$

Η τιμολόγηση θεωρείται μη-γραμμική γιατί αν και το συνολικό ποσό που πληρώνει ο έμπορος είναι γραμμική συνάρτηση της ποσότητας αγοράς, η τιμή ανά μονάδα αγοράς μειώνεται μη-γραμμικά με την ποσότητα. Αυτό είναι παράδειγμα τιμής δύο μερών (two-part tariff) και η σταθερή αμοιβή συνήθως ονομάζεται franchise fee, αν και οι συμβάσεις δικαιόχρησης περιέχουν πολύ περισσότερα από το να καθορίζουν μια σταθερή αμοιβή.

Όπως θα δούμε στο επόμενο μέρος της εργασίας μας,<sup>1</sup> το δικαιώμα εισόδου (franchise entry fee) είναι ένα σταθερό ποσό που καταβάλλεται εφάπαξ ή περιοδικά από τον λήπτη στον δότη. Αποτελεί ένα είδος «δασμού του χονδρέμπορου», δεν εξαρτάται από την ποσότητα των αγαθών που αγοράζονται από τον λήπτη αλλά από τρίτους παράγοντες, π.χ. αγοραία αξία σήματος, συνολικές σταθερές δαπάνες συστήματος, μέγεθος πληθυσμού μιας περιοχής. Η προμήθεια επί των πωλήσεων (royalties) είναι ένα ποσό ανάλογο των καθαρών πωλήσεων (εσόδων), ανεξάρτητα από τις εισροές που είναι δυνατό να χρησιμοποιεί ο λήπτης.

<sup>1</sup> Βλ. Μέρος Β, Κεφάλαιο 3, παράγραφος §3.4



**Καθορισμός της τιμής μεταπώλησης (resale price maintenance, RPM):** Ο παραγωγός μπορεί να επιβάλει μια ελάχιστη ή μια μέγιστη τιμή στην οποία μπορεί να πουλάει ο έμπορος. Στο σύστημα δικαιοχρησης ο όρος αυτός είναι δύσκολο να εφαρμοσθεί, εάν ο λήπτης μπορεί να χορηγήσει κρυφές εκπτώσεις ή άλλες μη χρηματικές παροχές (δωρεάν παράδοση, εγγύηση, κ.λ.π.).

**Καθορισμός του χώρου δραστηριότητας (territorial exclusivity):** Ο έμπορος μπορεί να περιορίσει τη γεωγραφική περιοχή στην οποία πουλάει το αγαθό του παραγωγού. Στη δικαιοχρηση, συνήθως ο δότης επιλέγει τη θέση της εγκατάστασης και οι καταναλωτές είναι ελεύθεροι να επιλέξουν.

**Αποκλειστική αντιπροσώπευση (exclusive dealing):** Ο λήπτης αναλαμβάνει την υποχρέωση αποκλειστικής δραστηριότητας στα αγαθά του συστήματος ή τουλάχιστον σε μη ανταγωνιστική βάση.

**Καθορισμός του όγκου αγορών του λήπτη ή ελάχιστων/μέγιστων αγορών (quantity forcing):** Εάν η ζήτηση είναι γνωστή και εξαρτάται μόνο από την τιμή και ο λήπτης δεν είναι σε θέση να μεταπωλήσει το αγαθό, ο πιο πάνω όρος μετατρέπεται σε καθορισμό τιμής, μέγιστης ή ελάχιστης. Παραλλαγή του όρου είναι ο καθορισμός του επιπέδου πωλήσεων επί του οποίου υπολογίζονται τα περιοδικά δικαιώματα (royalties).

**Αποκλειστικότητα προμηθειών (tie in):** Αφορά τόσο το βασικό προϊόν αλλά και συμπληρωματικά προϊόντα. Εξυπακούεται η δυνατότητα του δότη να ελέγχει τις εισροές του λήπτη. Για παράδειγμα, το προϊόν A είναι «συνδεδεμένο» – tied – με το προϊόν B εάν μια επιχείρηση αρνείται να πουλήσει το προϊόν A στη περίπτωση που ο πελάτης δεν αγοράσει και το B, αν και το προϊόν B μπορεί να αγοραστεί ξεχωριστά.

**Απαιτήσεις συγκεκριμένων υπηρεσιών (service requirements):** Ο παραγωγός απαιτεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο προ- και μετά- την- πώληση υπηρεσιών από τον έμπορο.

**Εκπτώσεις πίστης (fidelity discounts):** Εκπτώσεις ανάλογα με το ποσό που αγοράζει ο έμπορος.

## 2.2 Μέθοδος ανάλυσης ενός κάθετου περιορισμού

Η μέθοδος ανάλυσης ενός κάθετου περιορισμού περιλαμβάνει κατά κανόνα τα εξής τέσσερα στάδια:



- οι μετέχουσες επιχειρήσεις πρέπει να καθορίσουν τη σχετική αγορά, προκειμένου να προσδιοριστεί το μερίδιο αγοράς του προμηθευτή ή του αγοραστή, ανάλογα με τη συμφωνία. Το μερίδιο της αγοράς υπολογίζεται λαμβάνοντας υπόψη τη σχετική αγορά (η οποία περιλαμβάνει όλα τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που, κατά την αντίληψη του αγοραστή, είναι δυνατό να υποκαταστήσουν το ένα το άλλο) και τη σχετική γεωγραφική αγορά (που περιλαμβάνει την περιοχή όπου οι οικείες επιχειρήσεις ασχολούνται με τη διάθεση και τη ζήτηση των σχετικών αγαθών και υπηρεσιών).
- αν το σχετικό μερίδιο αγοράς δεν υπερβαίνει το όριο του 30%, η κάθετη συμφωνία καλύπτεται από τον κανονισμό απαλλαγής κατά κατηγορίες, με την επιφύλαξη των όρων που προβλέπονται στον κανονισμό αριθ. 2790/1999,
- εάν το σχετικό μερίδιο της αγοράς υπερβαίνει το όριο του 30%, είναι αναγκαίο να ελεγχθεί κατά πόσον ο κάθετος περιορισμός στρεβλώνει τον ανταγωνισμό. Στην περίπτωση αυτή, τα κριτήρια αξιολόγησης που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι: θέση του προμηθευτή, των ανταγωνιστών, του αγοραστή στην αγορά, φραγμοί εισόδου, φύση του προϊόντος κ.λ.π.,
- εάν η κάθετη συμφωνία εμπίπτει στη διάταξη αυτή, πρέπει να εξεταστεί κατά πόσον πληροί τις προϋποθέσεις απαλλαγής κατά κατηγορίες. Στην περίπτωση αυτή, η κάθετη συμφωνία πρέπει να συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγής ή της διανομής ή στην προώθηση της τεχνικής ή οικονομικής προόδου και να εξασφαλίζει στους καταναλωτές δίκαιο τμήμα από τα οφέλη που προκύπτουν. Αντίθετα, η κάθετη συμφωνία δεν επιτρέπεται να επιβάλλει στις οικείες επιχειρήσεις και περιορισμούς που δεν είναι εντελώς απαραίτητοι για να επιτευχθούν τα σχετικά οφέλη και να καταργεί τον ανταγωνισμό.

### 2.3 Ιδιωτικά κίνητρα σύναψης κάθετων περιορισμών και κοινωνική ευημερία

Όσον αφορά τα κίνητρα σύναψης κάθετων περιορισμών (ή όρων συμφωνίας δικαιοχρησης) υπάρχει διχογνωμία. Από την μια μεριά, υποστηρίζεται ότι οι συμφωνίες αυτές δεν αυξάνουν την μονοπωλιακή δύναμη ενός συστήματος παραγωγής/διανομής αγαθών/υπηρεσιών, αλλά δημιουργούνται για την αύξηση της αποτελεσματικότητας ενός συστήματος. Εφόσον υφίσταται ανταγωνισμός, η



εφαρμογή του συστήματος δικαιοχρησης έχει νόημα μόνο εφόσον αυξάνει την αποτελεσματικότητα και επομένως τα κέρδη των μονάδων. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, οι επιχειρηματίες είναι σε θέση να κρίνουν ποιοι είναι οι πιο αποτελεσματικοί όροι για τη δραστηριότητά τους και δεν χρειάζεται έλεγχος από κάποια ανώτερη αρχή. Μοναδική περίπτωση κατά την οποία οι συμφωνίες βλάπτουν τον ανταγωνισμό και την αποτελεσματικότητα είναι όταν αυτές γίνονται με στόχο την οριζόντια συγκέντρωση οικονομικής δραστηριότητας.

Η άλλη άποψη θεωρεί την πιο πάνω θέση απόλυτη. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου συμφωνίες έχουν οδηγήσει σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας αλλά και περιπτώσεις όπου μειώνουν το ανταγωνισμό και την ευημερία.

Ο δότης και ο λήπτης, έχοντας το κίνητρο του ιδιωτικού κέρδους, υπογράφουν συμβόλαιο με όρους που, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, τους ικανοποιούν. Οι όροι του συμβολαίου έχουν ως στόχο την αύξηση της ιδιωτικής αποτελεσματικότητας του συστήματος και επομένως την αύξηση των συνολικών κερδών αλλά και του καθενός από τα συμβαλλόμενα μέρη μεμονωμένα. Το κίνητρο αυτό δεν είναι κατ' ανάγκην ασυμβίβαστο με την έννοια της οικονομικής αποτελεσματικότητας για την κοινωνία γενικότερα. Το κέρδος του παραγωγού είναι συνιστώσα του συνολικού πλεονάσματος. Ως εκ τούτου, μια συμφωνία που αυξάνει το κέρδος μπορεί να βελτιώσει την οικονομική αποτελεσματικότητα για το σύνολο, εκτός εάν η αύξηση του κέρδους αντισταθμίζεται από μεγαλύτερη μείωση του πλεονάσματος του καταναλωτή. Συχνά, κάθετοι περιορισμοί, που μειώνουν ανεπάρκειες στο σύστημα διανομής, ωφελούν άμεσα τους καταναλωτές και αυξάνουν το πλεόνασμα του καταναλωτή και τα κέρδη του παραγωγού.

### 2.3.1 Πώς η χρήση των κάθετων περιορισμών οδηγεί στην επίλυση προβλημάτων μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών<sup>2</sup>

1) Διπλό περιθώριο κέρδους (double marginalization problem): Το πρόβλημα αυτό μπορεί να επιλυθεί αν ο παραγωγός εφαρμόσει διάφορους κάθετους περιορισμούς, περιορίζοντας έτσι το αυξημένο περιθώριο κέρδους χονδρέμπορου-λιανοπωλητή. Καταρχάς, i) μπορεί να χρησιμοποιήσει μη-γραμμική τιμολόγηση. Δηλαδή, μπορεί να θέσει μια χονδρική τιμή ίση με το οριακό του κόστος και να απαιτήσει ένα franchise

<sup>2</sup> Βέττας Ν. Κατσουλάκος Γ., ό.π., σελ: 371-373



fee ίσο με το μονοπωλιακό κέρδος μιας κάθετα ολοκληρωμένης επιχείρησης. ii) Ένας άλλος περιορισμός είναι ο καθορισμός της τιμής στην οποία ο έμπορος πουλάει το προϊόν του παραγωγού (RPM) και συγκεκριμένα να επιβάλλει μια μέγιστη τιμή. Τέλος, iii) ο παραγωγός μπορεί να χρησιμοποιήσει επιβολή ποσότητας (quantity forcing). Εδώ ο έμπορος είναι υποχρεωμένος να αγοράσει μια ελάχιστη ποσότητα από ένα συγκεκριμένο προϊόν του παραγωγού.

2) Εξωτερικότητες από επενδύσεις των εμπόρων: Οι αρνητικές επιδράσεις αυτών των εξωτερικοτήτων μπορούν να αποφευχθούν και πάλι με διάφορους κάθετους περιορισμούς. Καταρχάς, ο παραγωγός i) μπορεί να χρησιμοποιήσει RPM, θέτοντας μια ελάχιστη τιμή στην οποία οι έμποροι μπορούν να πουλήσουν. Εναλλακτικά ο παραγωγός μπορεί ii) να χρησιμοποιήσει περιορισμό της γεωγραφικής περιοχής στην οποία ο έμπορος μπορεί να πουλάει το προϊόν του παραγωγού, περιορίζοντας έτσι την δυνατότητα εμπόρων να επωφεληθούν από τις επενδύσεις άλλων εμπόρων που δραστηριοποιούνται σε άλλες γεωγραφικές περιοχές, ή και iii) να απαιτήσει ένα συγκεκριμένο επίπεδο υπηρεσιών<sup>3</sup> (service requirements) και επομένως και επενδύσεων.

3) Εξωτερικότητες από επενδύσεις των παραγωγών: Ο κάθετος περιορισμός που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος είναι η αποκλειστική αντιπροσώπευση (exclusive dealing).

4) Δημιουργία δικτύου με άριστο αριθμό και πυκνότητα τοποθεσίας εμπόρων: Προβλήματα λόγω των αποφάσεων των εμπόρων σχετικά με την τοποθεσία τους που δεν είναι πλέον κατάλληλες για τον παραγωγό μπορούν να επιλυθούν αν ο παραγωγός χρησιμοποιήσει ένα συνδυασμό RPM, με ελάχιστη τιμή και περιορισμό μέσω επιλεκτικής επιλογής του αριθμού των εμπόρων.

### 2.3.2 Αρνητικές επιδράσεις των κάθετων περιορισμών

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, οι κάθετοι περιορισμοί μπορεί να έχουν αντιανταγωνιστικές επιδράσεις αλλά μπορεί να έχουν και θετικές επιδράσεις που αντισταθμίζουν τις αντιανταγωνιστικές επιδράσεις γι' αυτό και η αξιολόγηση τους από τις Αρχές της Πολιτικής Ανταγωνισμού πρέπει να λαμβάνει προσεκτικά υπόψη επιδράσεις και των δύο ειδών. Μέχρι τώρα, έχουμε κυρίως αναφερθεί σε πιθανές

<sup>3</sup> Υπηρεσίες όπως διαφήμισης, marketing, υπηρεσίες συντήρησης κ.λ.π.



θετικές επιδράσεις. Οι δυνητικές αρνητικές επιδράσεις στον ανταγωνισμό είναι επίσης αρκετές και αφορούν αποκλεισμό από την αγορά (market foreclosure), δημιουργία εμποδίων εισόδου όταν οι περιορισμοί αυξάνουν το κόστος νέων επιχειρήσεων και έτσι μειώνουν την πιθανότητα εισόδου και μειώνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων εντός της αγοράς.

Για παράδειγμα, κάθετοι περιορισμοί όπως RPM μπορεί να χρησιμοποιηθούν από παραγωγούς σαν ένας μηχανισμός συντονισμού της τιμολογιακής τους πολιτικής που συνεπάγεται μείωση του ανταγωνισμού, τιμές υψηλότερες από αυτές χωρίς τους περιορισμούς και μείωση της ευημερίας των καταναλωτών. Όπως και οι γεωγραφικοί περιορισμοί μπορεί να χρησιμοποιηθούν από παραγωγούς για να μειώσουν τον ανταγωνισμό μεταξύ τους και tie-in-sales μπορεί να χρησιμοποιηθούν από παραγωγούς για να δημιουργήσουν εμπόδια εισόδου ή να ωθήσουν υπάρχοντες ανταγωνιστές να εξέλθουν από την αγορά. Όλες οι αυτές οι περιπτώσεις είναι πιθανόν να οδηγήσουν τους καταναλωτές σε χαμηλότερη ευημερία.

Επίσης, η αποκλειστική αντιπροσώπευση μπορεί να οδηγήσει στον αποκλεισμό άλλων παραγωγών από μια αγορά και αυτό είναι πιθανό ότι θα μειώσει την ευημερία των καταναλωτών. Τέλος, μια άλλη δυνητικά αρνητική επίδραση της αποκλειστικής αντιπροσώπευσης στην ευημερία προέρχεται από το γεγονός ότι μπορεί να υπάρχουν σημαντικές οικονομίες φάσματος για τους εμπόρους όταν πωλούν πολλά προϊόντα.

## 2.4 Επίδραση της δικαιοχρησης στον ανταγωνισμό

Η επίδραση της δικαιοχρησης στον ανταγωνισμό μπορεί να έχει δύο επιδράσεις, μια θετική και μια αρνητική. Ας ξεκινήσουμε την ενότητα αυτή αναφέροντας πρώτα τις θετικές επιδράσεις της δικαιοχρησης στον ανταγωνισμό και ύστερα τις αρνητικές.

### 2.4.1 Θετική επίδραση

Προϋπόθεση για αύξηση του ανταγωνισμού είναι η δυνατότητα πλήρους υποκατάστασης του προϊόντος. Δηλαδή να είναι σε θέση ο καταναλωτής να αγοράσει από άλλες αλυσίδες ή μεμονωμένους προμηθευτές. Ο όρος πρέπει να ικανοποιείται τόσο στο επίπεδο του δότη (να υπάρχουν δηλαδή και άλλες μάρκες που θεωρούνται από τον καταναλωτή ισάξιες), όσο και στο επίπεδο του λήπτη (να υπάρχουν δηλαδή



ανταγωνιστικά καταστήματα που διαθέτουν το υπόψη αγαθό<sup>4</sup>. Η διπλή ανταγωνιστική αγορά είναι απαραίτητη στην περίπτωση που υπάρχουν λίγοι δότες και πολλοί λήπτες. Οι πρώτοι μπορεί να έχουν δύναμη στην αγορά τους και έτσι να μην επιτρέπουν την ανάπτυξη του ανταγωνισμού στο επόμενο επίπεδο.

Επίσης, η ύπαρξη ανταγωνισμού αποτρέπει το σύστημα να προβεί σε ενέργειες μη αποτελεσματικές. Επιτυγχάνεται δηλαδή καλύτερος έλεγχος στην τιμολογιακή πολιτική, το προσφερόμενο προϊόν κ.λ.π. Εάν υπάρχει κάποιος βαθμός ελέγχου της αγοράς, οι κάθετοι περιορισμοί που έχουν στόχο την αύξηση του κέρδους του συστήματος, δεν αυξάνουν κατ' ανάγκην την αποτελεσματικότητα του συστήματος και το πλεόνασμα του καταναλωτή. Εάν υπάρχει ανταγωνισμός, αποφάσεις που μειώνουν την αποτελεσματικότητα και το πλεόνασμα του καταναλωτή δεν οδηγούν σε κερδοφορία. Στις πραγματικά ανταγωνιστικές αγορές συστήματα που προβαίνουν σε τέτοιες αποφάσεις ωθούνται εκτός αγοράς από πιο αποτελεσματικά συστήματα.

Ο ανταγωνισμός μέσα στο σύστημα (*intrabrand*) δεν είναι απαραίτητος για μια ανταγωνιστική αγορά, εκτός εάν δεν υπάρχουν ανταγωνιστές εκτός του συστήματος (μεμονωμένοι ή συνδεόμενοι). Ο ανταγωνισμός μεταξύ συστημάτων (*interbrand*) πλησιάζει περισσότερο την έννοια του ανταγωνισμού στην αγορά, μεταξύ σημάτων και λιανοπωλητών, δηλαδή σε όλα τα στάδια διανομής, ώστε να εξασφαλιστεί οικονομική αποτελεσματικότητα.

Τα θετικά αποτελέσματα στον ανταγωνισμό συνήθως είναι δυναμικά, προϋποθέτουν δηλαδή επαρκή χρονική περίοδο. Οι κάθετες συμφωνίες χρησιμοποιούνται όταν αυξάνουν τα κέρδη του συστήματος διανομής και πιθανόν την αποτελεσματικότητα. Εάν το τελευταίο δεν συμβαίνει μακροχρόνια, αυτό θα προκαλέσει είσοδο νέων επιχειρήσεων στο κλάδο που θα αυξήσει τον ανταγωνισμό και το πλεόνασμα. Το τελικό αποτέλεσμα εξαρτάται από την αρχική μείωση και την τελική αύξηση της αποτελεσματικότητας και του ανταγωνισμού. Η αύξηση του ανταγωνισμού μπορεί να γίνει με την είσοδο νέων μονάδων δοτών, με την ανάπτυξη υπαρχόντων ληπτών, ή δημιουργία νέων ληπτών. Μάλιστα, η γεωγραφική εξάπλωση υπαρχόντων συστημάτων εξυπηρετεί τον στόχο της ανάπτυξης του ενδοκοινοτικού εμπορίου στην Ε.Ε.

<sup>4</sup> Comonor W., « Vertical Price Fixing and Market Restrictions and the New Antitrust Policy» Harvard Law Review, Vol. 98, 1985



Οι συμβάσεις δικαιοχρηστικού προστατεύονται το επιχειρηματικό σύστημα (business format) ή την πνευματική ιδιοκτησία του δότη, ειδικά στην περίπτωση που δεν μπορεί να προστατευθεί από δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, σήματα κ.λ.π. Επίσης αυξάνουν την απόδοση του know-how για τον δότη και είτε οδηγούν σε αύξηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος και των κερδών, είτε μόνο στην αύξηση των κερδών, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αυξάνεται και το συνολικό πλεόνασμα. Τούτο σε βάθος χρόνου προκαλεί επενδύσεις με υψηλή αποδοτικότητα, δηλαδή αύξηση του ανταγωνισμού και του συνολικού πλεονάσματος. Επιπλέον, οι συμβάσεις δικαιοχρηστικού προστατεύονται τη διάχυση της πληροφόρησης σε σχέση με την τεχνογνωσία οργάνωσης – διάθεσης και, παρά τους περιοριστικούς όρους χρήσης της που θέτουν, βελτιώνουν μακροχρόνια τη συνολική παραγωγικότητα.

#### 2.4.2 Αρνητική επίδραση

Στόχος της δικαιοχρηστικού προστατεύονται η αύξηση της οικονομικής αποτελεσματικότητας και των κερδών του συστήματος. Η αύξηση των κερδών είναι δυνατόν να γίνει και μέσω της μείωσης του ανταγωνισμού. Το θέμα είναι πότε θα συμβεί αυτό.

Οι κάθετοι περιορισμοί μπορεί να συμβάλλουν στη δημιουργία συνενώσεων (cartel) είτε σε ανώτερο στάδιο (παραγωγός/δότης) ή σε κατώτερο (λιανοπωλητές). Τα σχήματα αυτά αφορούν υπάρχουσες μονάδες και είναι βραχυχρόνια ή μακροχρόνια ανάλογα με τις δυνατότητες εισόδου νέων μονάδων στην αγορά. Εντούτοις, μόνο σε ειδικές περιπτώσεις είναι δυνατόν τα μέλη δικαιοχρηστικού προστατεύονται να αποκτήσουν ή διατηρήσουν δεσπόζουσα θέση στην αγορά, εάν δηλαδή οι συνθήκες της αγοράς το επιτρέπουν.

Οι όροι, οι οποίοι είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν για την δημιουργία συνενώσεων δοτών, μπορεί να είναι ο καθορισμός της τιμής μεταπώλησης ή/και η μείωση του ανταγωνισμού μέσα στο σύστημα με τον καθορισμό π.χ. αποκλειστικών περιοχών. Υποστηρίζεται ότι οι πρακτικές αυτές μπορεί να χρησιμεύσουν ως μέσον ελέγχου των μελών μιας συνένωσης, επειδή αποτρέπουν/μειώνουν τον ανταγωνισμό τιμών μεταξύ δοτών.

Οι συνενώσεις λιανοπωλητών είναι σαφώς δυσκολότερο να πραγματοποιηθούν. Ορισμένοι όροι είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν για να μειώσουν ή και να εξαφανίσουν τον ανταγωνισμό μεταξύ ομοειδών σημάτων, δημιουργώντας συνενώσεις λιανοπωλητών με στόχο τον καθορισμό τιμής, τη χωρική κατανομή της



αγοράς, τον περιορισμό της προσφερόμενης ποσότητας. Όμως κάτι τέτοιο μοιάζει απίθανο να συμβεί σε συστήματα τα οποία έχουν ως αντικείμενο τη νόμιμη μεταβίβαση δικαιωμάτων (know-how) δικαιοχρησης από τον δότη στον λήπτη.

## 2.5 Τιμολόγηση πρόσβασης

Το ζήτημα της τιμολόγησης πρόσβασης ανακύπτει σε καταστάσεις όπου υπάρχουν «κάθετες σχέσεις» ανάμεσα σε αγορές. Επίσης είναι ένα από τα πλέον σημαντικά και ενδιαφέροντα στο χώρο της Ρυθμιστικής Πολιτικής τα τελευταία χρόνια. Το ζήτημα της τιμολόγησης πρόσβασης σχετίζεται με το γεγονός ότι σε αρκετούς κλάδους υπάρχουν στάδια παραγωγής που λειτουργούν περισσότερο ανταγωνιστικά και συνδέονται με άλλα στάδια που λειτουργούν ως μονοπώλια. Αν δεν υπάρχει δυνατότητα υποκατάστασης κάποιων εισροών με άλλες, τότε τίθενται ζητήματα ρύθμισης της τιμής στην οποία η μια επιχείρηση αγοράζει από την άλλη.

### 2.5.1 Κάθετες Σχέσεις

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, ζητήματα πρόσβασης ανακύπτουν όταν υπάρχουν κάθετες σχέσεις (vertical relations) ανάμεσα στους προμηθευτές. Οι κάθετες σχέσεις, δηλαδή ότι ένας παραγωγός/προμηθευτής πουλά προϊόντα σε κάποιον ή κάποιους άλλους και όχι στους τελικούς καταναλωτές, είναι από τα βασικά χαρακτηριστικά σχεδόν όλων των αγορών και μπορεί να πάρει διάφορες μορφές. Ας αναφερθούμε στις εξής δύο: α) Η πιο απλή είναι, όπου η «πάνω» (upstream) επιχείρηση προμηθεύει μια άλλη, από «κάτω» (downstream), η οποία στη συνέχεια πουλάει το προϊόν της στους τελικούς καταναλωτές. Σε μια τέτοια σχέση υπάρχουν δύο αγορές, η αγορά χονδρικής ανάμεσα στις δύο επιχειρήσεις και η αγορά λιανικής ανάμεσα στη «κάτω» επιχείρηση και τους τελικούς καταναλωτές. Η περίπτωση β) είναι όταν υπάρχουν διάφορες σχέσεις αγοράς–πώλησης. Ας κάνουμε τώρα τις παρακάτω βασικές παρατηρήσεις:

Πρώτον, οι αγορές που συνδέονται κάθετα δεν λειτουργούν ως ανεξάρτητες, αλλά πράγματι επηρεάζουν η μία την άλλη. Ειδικότερα, η τιμή πώλησης από μια επιχείρηση που βρίσκεται «από πάνω» είναι τιμή αγοράς για μια «από κάτω» επιχείρηση.

Δεύτερον, ακριβώς επειδή οι αγορές συνδέονται μεταξύ τους, η επιβολή Ρυθμιστικής Πολιτικής στο στάδιο της αγοράς χονδρικής και της αγοράς λιανικής πρέπει να



γίνεται με ενιαίο σχεδιασμό. Επιπλέον, στην πραγματικότητα η ρύθμιση της αγοράς χονδρικής δεν έχει λόγο να γίνεται παρά μόνο στο βαθμό που αφορά τη σχέση της με την αγορά λιανικής.

Τρίτον, όταν υπάρχει γραμμική τιμολόγηση, εμφανίζεται το φαινόμενο της διπλής επιβολής ποσοστού κέρδους (double marginalization). Το νόημά του είναι ότι όταν η από πάνω επιχείρηση αυξάνει τη τιμή της κατά ένα ποσοστό, αυξάνεται και το μοναδιαίο κόστος της «από κάτω» επιχείρησης, η οποία έτσι έχει κίνητρο να αυξήσει και τη δική της τιμή ακόμη περισσότερο. Καθώς η «από πάνω» επιχείρηση δεν νοιάζεται για τα κέρδη τής από κάτω επιχείρησης, το τελικό αποτέλεσμα είναι η υπέρμετρη αύξηση τιμών για τον τελικό καταναλωτή. Αν όλα τα στάδια παραγωγής είναι μονοπωλιακά, τότε η διπλή επιβολή ποσοστού κέρδους οδηγεί σε τιμές που είναι υπερβολικά υψηλές ακόμη και για τους πωλητές. Αν κάποιο στάδιο είναι ολιγοπωλιακό, τότε η διπλή επιβολή ποσοστού κέρδους μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός συντονισμού για την αύξηση των τιμών.

Τέταρτον, μια επιχείρηση μπορεί να καλύπτει η ίδια περισσότερα από ένα στάδια παραγωγής. Τότε θα λέμε ότι αυτή είναι κάθετα ολοκληρωμένη (vertically integrated). Η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να εκτείνεται σε δύο ή σε περισσότερα στάδια της παραγωγικής αλυσίδας. Αν εκτείνεται σε όλο το μήκος της κάθετης αλυσίδας, τότε λέμε ότι η επιχείρηση είναι πλήρως κάθετα ολοκληρωμένη. Επίσης, στην ίδια αγορά μπορεί να λειτουργούν, ανταγωνιζόμενες η μία την άλλη, επιχειρήσεις που είναι κάθετα ολοκληρωμένες μαζί με άλλες που δεν είναι. Η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να «λύνει» το πρόβλημα της διπλής επιβολής ποσοστού κέρδους, όμως γενικά ανακύπτουν ή εντείνονται προβλήματα πρόσβασης σε κάποιες αγορές και αποκλεισμού (foreclosure) δυνητικών ανταγωνιστών.

Τέλος, να σημειώσουμε ότι, ενώ συνήθως σκεφτόμαστε ότι οι επιχειρήσεις λιανικής έχουν μικρότερη ισχύ στην αγορά από ότι οι αντίστοιχες επιχειρήσεις χονδρικής, σε πολλές σημαντικές αγορές αυτό δεν ισχύει.

## 2.6 Το πρόβλημα της εφαρμογής ενιαίας τιμολογιακής πολιτικής στα δίκτυα δικαιοχρησης

Σύμφωνα με το Δικαστήριο της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (ΔΕΚ) (υπόθεση Pronuptia) ο δότης (franchisor) μπορεί να κοινοποιεί ενδεικτικές τιμές στους λήπτες



(franchisees), πάντοτε όμως υπό την προϋπόθεση ότι δεν υφίσταται μεταξύ του δότη και των ληπτών ή μεταξύ των ίδιων των ληπτών σκοπιμότητα που να αποβλέπει στην πραγματική εφαρμογή αυτών των τιμών. Οι «συμφωνίες επιχειρήσεων» ή «εναρμονισμένες πρακτικές» που αυξάνουν την μονοπωλιακή δύναμη (ΜΔ) μειώνουν γενικά την ευημερία των καταναλωτών και απαγορεύονται από τις αρχές Πολιτικής Ανταγωνισμού (στην Ευρώπη από το άρθρο 81 της Συνθήκης της Ρώμης και στις Η.Π.Α. από το Μέρος 1 του Sherman Act). Τα εθνικά δικαστήρια είναι αρμόδια να ελέγχουν κατά περίπτωση εάν υπάρχει ή όχι εναρμονισμένη πρακτική. Στα δίκτυα δικαιοχρηστης, όπου ο δότης συνήθως παρέχει συμβουλές επιχειρηματικής και οικονομικής φύσης στους λήπτες, είναι πολύ πιθανό να καταλήξει στην έμμεση επιβολή τιμών στα μέλη του δικτύου του. Γι'αυτό πρέπει να είναι πάρα πολύ προσεκτικός τόσο στη διατύπωση του σχετικού άρθρου της σύμβασης δικαιοχρηστης όσο και στην επιχειρηματική πολιτική που ακολουθεί μέσα στα πλαίσια του δικτύου, έχοντας πάντοτε υπόψη του ότι τόσο η Κοινοτική όσο και η Ελληνική Νομοθεσία περί ανταγωνισμού θεωρούν τον άμεσο ή έμμεσο καθορισμό των τιμών αγοράς ή πωλήσεως ή άλλων όρων συναλλαγής ως έναν από τους σοβαρότερους περιορισμούς του ελεύθερου ανταγωνισμού, με άμεσο αποτέλεσμα την άρση του ευεργετήματος του Κανονισμού 2790/1999, όπως επίσης και την ακυρότητα τόσο του συγκεκριμένου παράνομου όρου όσο και της σύμβασης. Όσον αφορά στην άσκηση από τους λήπτες εναρμονισμένων πρακτικών σχετικά με τις τιμές πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών που αποτελούν το αντικείμενο της δικαιοχρηστης απαγορευόταν απολύτως από τον προηγούμενο Κανονισμό και εξακολουθεί να απαγορεύεται και από τον νέο και συνεπώς ο δότης πρέπει αφενός να την απαγορεύει ρητά στο σχετικό άρθρο της σύμβασης και αφετέρου να ασκεί διαρκή έλεγχο στους λήπτες ως προς το θέμα αυτό. Άσκηση τέτοιας εναρμονισμένης πρακτικής από τους λήπτες ενός δικτύου μπορεί να υπάρξει όταν π.χ. συμφωνούν μεταξύ τους, είτε γραπτά είτε προφορικά, στην πώληση των προϊόντων τους σε συγκεκριμένες τιμές ή όταν κάποιοι από αυτούς ασκούν πιέσεις στους υπόλοιπους για να συμμορφωθούν στις συνιστώμενες τιμές του δότη. Ο νέος Κανονισμός 2790/1999 περιέχει στο άρθρο 4 έναν κατάλογο περιορισμών ιδιαίτερης σοβαρότητας (αυστηροί αντιανταγωνιστικοί κάθετοι περιορισμοί), που συνεπάγονται αποκλεισμό όλης της κάθετης συμφωνίας, άρα και της σύμβασης δικαιοχρηστης, από το πεδίο εφαρμογής του Κανονισμού. Η χορήγηση απαλλαγής σε ατομική βάση για κάθετες συμφωνίες που περιέχουν τέτοιους περιορισμούς



ιδιαίτερης σοβαρότητας δεν θεωρείται πιθανή. Ο πρώτος στη σειρά του καταλόγου των περιορισμών ιδιαίτερης σοβαρότητας είναι «ο περιορισμός της δυνατότητας του αγοραστή να καθορίζει τις τιμές πώλησης, χωρίς να θίγεται η δυνατότητα του προμηθευτή να επιβάλλει μέγιστη τιμή πώλησης ή να συνιστά τιμή πώλησης, υπό τον όρο ότι αυτές δεν ισοδυναμούν με πάγια ή ελάχιστη τιμή πώλησης συνεπεία πιέσεων οποιουδήποτε μέρους στη σύμβαση ή κινήτρων που προσφέρονται από οποιοδήποτε συμβαλλόμενο μέρος». Από την ανάγνωση του άρθρου αυτού του νέου Κανονισμού διαπιστώνουμε αμέσως ότι δίδεται πλέον ρητά η δυνατότητα στον προμηθευτή-δότη να επιβάλλει μέγιστη τιμή πώλησης των συμβατικών αγαθών ή υπηρεσιών στον αγοραστή-λήπτη, υπό την απαραίτητη βέβαια προϋπόθεση ότι αυτή δεν ισοδυναμεί με πάγια ή ελάχιστη τιμή πώλησης. Αυτή η δυνατότητα δεν προβλεπόταν από τον προηγούμενο Κανονισμό 4087/88.

Ο ιδιαίτερης λοιπόν σοβαρότητας παραπάνω περιορισμός του Κανονισμού 2790/1999 αφορά στον καθορισμό των τιμών μεταπώλησης, δηλαδή τις συμφωνίες ή εναρμονισμένες πρακτικές που έχουν ως άμεσο ή έμμεσο αντικείμενο τους τον καθορισμό παγίου ή ελαχίστου επιπέδου τιμής μεταπώλησης ή παγίου ή ελαχίστου επιπέδου τιμής που ο αγοραστής-λήπτης οφείλει να τηρεί. Σε περίπτωση συμβατικών διατάξεων ή εναρμονισμένων πρακτικών με τις οποίες καθορίζεται απευθείας η τιμή μεταπώλησης, ο περιορισμός είναι εμφανής. Ωστόσο, ο καθορισμός των τιμών μεταπώλησης μπορεί ακόμη να επιτευχθεί με έμμεσο τρόπο, όπως π.χ. με:

- α) συμφωνία για τον καθορισμό του περιθωρίου κέρδους του διανομέα-λήπτη,
- β) τον καθορισμό του ανώτατου επιπέδου έκπτωσης που ο διανομέας-λήπτης μπορεί να χορηγήσει από ένα καθορισμένο επίπεδο τιμών,
- γ) την εξάρτηση της χορήγησης έκπτωσης ή της επιστροφής των δαπανών προώθησης, από τον προμηθευτή-δότη, από την τήρηση συγκεκριμένου επιπέδου τιμών από τον αγοραστή-λήπτη.
- δ) τη σύνδεση της καθορισμένης τιμής μεταπώλησης με τις τιμές μεταπώλησης των ανταγωνιστών,
- ε) απειλές, εκφοβισμούς, προειδοποιήσεις, επιβολή κυρώσεων, καθυστέρηση ή αναβολή παραδόσεων εμπορευμάτων και καταγγελία σύμβασης σε συνάρτηση με την τήρηση συγκεκριμένου επιπέδου τιμών.

Επίσης, ο άμεσος ή έμμεσος καθορισμός των τιμών μπορεί να επιτυγχάνεται περισσότερο αποτελεσματικά όταν συνδυάζεται με μέτρα που μπορεί να



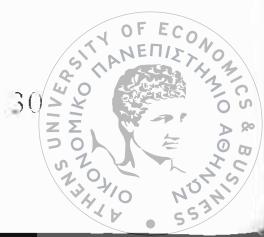
αποθαρρύνουν τον αγοραστή-λήπτη από το να προβεί σε μείωση των τιμών μεταπώλησης, όπως π.χ. στην περίπτωση που ο προμηθευτής – δότης αναγράφει τη συνιστώμενη τιμή μεταπώλησης επάνω στο προϊόν. Με τους ίδιους έμμεσους τρόπους και εφαρμόζοντας τα ίδια «συνοδευτικά» μέτρα οι ανώτατες ή συνιστώμενες τιμές μπορεί να λειτουργήσουν ως καθορισμός τιμών μεταπώλησης. Όμως, ο εφοδιασμός του αγοραστή-λήπτη από τον προμηθευτή-δότη με κατάλογο συνιστώμενων ή ανώτατων τιμών δεν θεωρείται, από μόνος του, ότι οδηγεί σε καθορισμό των τιμών μεταπώλησης. Οι περιορισμοί στον καθορισμό των τιμών δεν αναφέρονται μόνο στις τελικές τιμές αλλά και σε άλλα προσδιοριστικά στοιχεία της τιμής του εμπορεύματος, όπως π.χ. κόστος συσκευασίας, μεταφοράς, αποθήκευσης κλπ.

Μετά την παραπάνω ανάπτυξη συνιστάται στον δότη να περιλαμβάνει ιδιαίτερο όρο στη σύμβαση δικαιόχρησης με τον οποίο να τονίζει ότι σε καμία περίπτωση δεν θα μπορεί να επιβάλλει, είτε άμεσα είτε έμμεσα, στους λήπτες του δικτύου δικαιόχρησης πάγιες ή ελάχιστες τιμές μεταπώλησης των συμβατικών αγαθών ή/ και υπηρεσιών. Ο δότης απλώς θα μπορεί να συνιστά στους λήπτες τιμές μεταπώλησης, όπως και να τους επιβάλλει μέγιστες τιμές μεταπώλησης, υπό την απαραίτητη όμως προϋπόθεση ότι οι παραπάνω τιμές δεν θα ισοδυναμούν με πάγιες ή ελάχιστες τιμές μεταπώλησης.



## Μέρος Β'

Ο θεσμός της Δικαιοχρησης





## Κεφάλαιο 3

### 3.1 Εισαγωγή Β' Μέρους

Η δικαιόχρηση (franchising) αποτελεί μια στρατηγική ανάπτυξης, ένα νέο σύστημα διανομής αγαθών και υπηρεσιών και έναν εξαιρετικό τρόπο οργάνωσης και επέκτασης μιας επιχείρησης. Το επιχειρηματικό αυτό σύστημα ξεκίνησε από τις ζυθοποιίες της Γερμανίας στα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα και πήρε διαστάσεις στις ΗΠΑ, αρχικά μεν προς το τέλος του ίδιου αιώνα (εταιρεία Singer), κυρίως δε μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο (εταιρεία Mc Donald's). Σήμερα, το 50% του λιανικού εμπορίου στις ΗΠΑ και το 10% στην Ε.Ε. διεξάγεται από καταστήματα εντεταγμένα σε σύστημα δικαιόχρησης. Στην Ελλάδα το αντίστοιχο μέγεθος εκτιμάται σε κάτω του 5%. Στην Ελλάδα έκανε την εμφάνισή του στα μέσα της δεκαετίας του 1970. Η δεκαετία του 1990 μπορεί να χαρακτηριστεί ως η δεκαετία της δικαιόχρησης στην Ελλάδα, ενώ τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια μεθοδικότερη προσέγγιση του θεσμού μέσα από μία πιο διεισδυτική έρευνα και οργάνωση των εταιρειών, οι οποίες προσπαθούν να αναπτυχθούν με αυτό το σύστημα καθώς και από μελλοντικούς franchisees. Στις σύγχρονες οικονομίες η δικαιόχρηση προσφέρει σημαντικά οφέλη στις επιχειρήσεις οι οποίες το υιοθετούν ως τρόπο ανάπτυξης (franchisors) καθώς επίσης στους εν δυνάμει επιχειρηματίες (franchisees) οι οποίοι θα επιλέξουν να ενταχθούν σε κάποιο δίκτυο.

Στην εποχή που διανύουμε, η ελάττωση του κύκλου ζωής των προϊόντων και των υπηρεσιών, η ένταση του ανταγωνισμού, οι διαγραφόμενες τάσεις συγκεντρωτισμού και η ανάγκη συνεχούς αλλαγής και προβολής δημιουργούν προβλήματα στις παραδοσιακές επιχειρήσεις. Η δικαιόχρηση αποτελεί την πιο σύγχρονη εξέλιξη των συστημάτων διανομής και είναι αποτέλεσμα της τυποποίησης των αγαθών και υπηρεσιών. Επιτρέπει σε μια μεγάλη επιχείρηση να δημιουργήσει σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα δίκτυα διανομής για τα προϊόντα της και στους συμβαλλόμενους επιχειρηματίες να αποκομίζουν κέρδη από την εμπορική φήμη, την τεχνογνωσία και το μάρκετινγκ της μεγάλης επιχείρησης. Πρόκειται για ένα είδος «αποκεντρωμένης συγκέντρωσης».



### 3.2 Εννοιολογική Προσέγγιση

Η εννοιολογική προσέγγιση της δικαιόχρησης (franchising) παρουσιάζει μεγάλες και σημαντικές δυσκολίες υπό την έννοια ότι ο όρος αυτός στη σύγχρονη οικονομική ζωή είναι όρος-μανδύας κάτω από τον οποίο υπάρχουν και αναπτύσσονται ποικίλες σχέσεις όπως, για παράδειγμα, η παραχώρηση άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας, τεχνογνωσίας από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο, η ένταξη του δικαιοδόχου στο σύστημα της δικαιόχρησης του δικαιοπάροχου και η συνεχής υποστήριξή του, η πληρωμή εκ μέρους του δικαιοπάροχου χρηματικών ποσών, η πώληση προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών κ.λ.π.<sup>1</sup>

Αποτέλεσμα αυτής της δυσκολίας είναι η μεγάλη ποικιλία ορισμών τόσο νομικών όσο και οικονομικών οι οποίοι έχουν διατυπωθεί διεθνώς. Από νομική άποψη, η δικαιόχρηση είναι μια σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας η μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος ή ο δότης (franchisor), παραχωρεί στην άλλη τον δικαιοδόχο ή λήπτη (franchisee), έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του λεγόμενου «πακέτου» της δικαιόχρησης με σκοπό την πώληση συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

Από οικονομική άποψη, η δικαιόχρηση είναι μια μέθοδος εμπορικής συνεργασίας μεταξύ μιας μεγάλης επιχείρησης, του δικαιοπάροχου ή δότη, και διάφορων μικρότερων επιχειρηματιών, των δικαιοδόχων ή ληπτών, με την οποία επιδιώκουν οι μεν πρώτοι την δημιουργία ενός όσο το δυνατόν πιο μεγάλου αριθμού σημείων πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών της, οι δε δεύτεροι την αποκόμιση κερδών από την εμπορική φήμη, την ομοιόμορφη εταιρική εικόνα, την γρήγορη εξάπλωση στους άξονες του χώρου και του χρόνου, καθώς επίσης την διαφοροποίησή τους από τον ανταγωνισμό και την ενδυνάμωσή τους στην τοπική αγορά.

Η λέξη franchising προέρχεται από το γαλλικό ρήμα “francher” που σήμαινε παραχώρηση κάποιου προνομίου ή παραίτηση από ένα δικαίωμα<sup>2</sup>. Ο Βολταίρος όρισε τον όρο franchise ως αυτόν που «απονέει πάντα μια ιδέα ελευθερίας κάτω από οποιαδήποτε έννοια και αν τον πάρουμε»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Δ. Κωστάκης, Franchising: Νομική και Επιχειρηματική διάσταση, Αθήνα 1998, σελ.29

<sup>2</sup> Δ. Κωστάκης, ί.π., σελ.30

<sup>3</sup> Δ. Κωστάκης, ί.π., σελ.30



### 3.3 Προέλευση και Ιστορική Εξέλιξη της Δικαιόχρησης

Η ραγδαία ανάπτυξη του θεσμού της δικαιόχρησης τις τελευταίες δεκαετίες είναι ο λόγος που πολλοί πιστεύουν ότι αποτελεί ένα σύγχρονο φαινόμενο στα πλαίσια των επιχειρηματικών διεργασιών. Παρόλα αυτά, το franchising ως «εμπορική σύλληψη» εμφανίζεται πολλές εκατοντάδες χρόνια πριν στην Κίνα και στις Κινέζικες αποικίες, από την Σαγκάη ως το Σαν Φραντσίσκο, όπου έχουμε την συνθήκη *Mai Toi* (που σημαίνει τραπέζι προς ενοικίαση) η οποία χρησιμοποιείται για αιώνες στο πλαίσιο λειτουργίας εστιατορίων.<sup>4</sup> Στις αρχές του 16<sup>ου</sup> αιώνα στην Ιαπωνία εμφανίζεται το σύστημα *Norenkai* σύμφωνα με το οποίο ένας πρώην υπάλληλος ανοίγει ένα ανεξάρτητο κατάστημα έναντι καταβολής χρηματικών ποσών. *Tov Messaiwana* το franchising εμφανίζεται με την μορφή της παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης έναντι καταβολής χρηματικών ποσών. Οι Βρετανοί βασίλεις, για παράδειγμα, «πουλούσαν» με την μέθοδο franchising το δικαίωμα συλλογής φόρων. Βρετανοί και Γερμανοί ζυθοποιοί χρησιμοποιούσαν την μέθοδο αυτή στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα για να πουλήσουν αλκοόλ<sup>5</sup>. Στις Η.Π.Α. η δικαιόχρηση εμφανίστηκε ελαφρώς διαφοροποιημένη από την σημερινή της μορφή γύρω στο 1860 με κύριο φορέα την εταιρεία ραπτομηχανών *Singer*. Η εταιρεία ανέπτυξε ένα δίκτυο καταστημάτων που πουλούσαν εξαρτήματα ραπτομηχανών και ανελάμβαναν την επισκευή τους. Τα χαρακτηριστικά της συνεργασίας των ιδιοκτητών των καταστημάτων με την εταιρεία μοιάζουν με αυτά της σημερινής μεθόδου δικαιόχρησης. Επιχειρήσεις και σε άλλους κλάδους άρχισαν να κάνουν συμβάσεις και συμφωνίες που περιείχαν στοιχεία franchising ιδιαίτερα στις σχέσεις μεταξύ χονδρικού και λιανικού εμπορίου. Κατά την διάρκεια του 1930, οι εταιρείες πετρελαιοειδών αποφάσισαν να χρησιμοποιήσουν αυτήν την μέθοδο σαν μια αντίδραση στις οικονομικές συνθήκες της περιόδου, λειτουργώντας μονάδες υγρών καυσίμων ως μονάδες που χρησιμοποιούσαν τη μέθοδο franchising. Ως το 1950, ισχύει αυτό που ονομάζεται πρώτη γενεά franchising όπου οι περισσότερες επιχειρήσεις, όπως αυτοκινητοβιομηχανίες, επιχειρήσεις πετρελαιοειδών, διανομείς

<sup>4</sup> N. Gotsopoulou, Franchising Agreements, εκδόσεις Σάκκουλα, σελ. 7

<sup>5</sup> N. Gotsopoulou, ο.π., σελ 8



αναψυκτικών κλπ. αντιμετώπιζαν αυτή τη μορφή επιχειρηματικότητας ως μια αποτελεσματική μέθοδο διανομής προϊόντων και υπηρεσιών<sup>6</sup>.

Η δεύτερη γενεά franchising (γνωστή ως business format franchising) αναπτύχθηκε στις Η.Π.Α. κατά την διάρκεια του 1950. Είναι χαρακτηριστικό ότι μερικά από τα πιο γνωστά επιχειρηματικά ονόματα στις μέρες μας άρχισαν να αναπτύσσονται με αυτήν την μέθοδο εκείνη την εποχή (Service Master – 1949, Holiday Inn – 1952, Burger King – 1954, Dunkin Donuts – 1954, Mc Donald's – 1955, Budget Rent a Car – 1958, κ.λ.π.)<sup>7</sup>. Τα σταθερά βήματα ανάπτυξης της δικαιοχρησης οδήγησε τους Αμερικάνους επιχειρηματίες να στρέψουν τα βλέμματά τους και εκτός των συνόρων της πατρίδας τους, καθώς ο αριθμός των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούσαν αυτή την μέθοδο καταλάμβανε μεγάλο μερίδιο αγοράς.

Στην Ευρώπη ο νέος οικονομικός θεσμός έκανε τα πρώτα δειλά του βήματα στη Γαλλία τη δεκαετία του 1950. Τα πρώτα δίκτυα επιχειρήσεων που εμφανίστηκαν τότε ήταν: Prenatal, Natalys, Phildar, Roche-Bobois, Pronupita & Simone Machler<sup>8</sup>. Μάλιστα από τη δεκαετία του 1980 ο θεσμός παρουσίασε ιδιαίτερα υψηλό βαθμό ανάπτυξης λόγω της εισβολής στον ευρωπαϊκό χώρο των εμπορικών και βιομηχανικών κολοσσών. Όπως είχαμε αναφέρει και στην εισαγωγή, ο κύκλος εργασιών των δικτύων στην Ευρώπη αντιστοιχεί στο 10% του συνόλου των λιανικών πωλήσεων, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στην Αμερική είναι περίπου 50%.

Στην Ελλάδα, το σύστημα βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο μιας και η πρώτη ελληνική εταιρεία που έκανε χρήση αυτής της τεχνικής είναι τα καταστήματα γρήγορου φαγητού Goody's. Για τα ελληνικά δεδομένα αυτή η νέα μορφή επιχειρείν αποτελεί ένα πολύ καλό τρόπο για να μπορέσει μια ελληνική επιχείρηση να ξεφύγει από τα στενά ελληνικά όρια και να προωθήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της στο ευρύ κοινό, στα Βαλκάνια και στην υπόλοιπη Ευρώπη, κατακτώντας την τεράστια αγορά των χωρών αυτών. Σπουδαίο ρόλο στην όλη προσπάθεια δημιουργίας νέων αγορών, από ελληνικής πλευράς, διαδραμάτισε και η διαρκώς αυξανόμενη σπουδαιότητα του Διαδικτύου ως μέσου άσκησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και ως μέσου πραγματοποίησης πωλήσεων από τα δίκτυα franchising, που σημειώθηκε κατά τελευταία έτη. Την σπουδαιότητα της συμβολής του Διαδικτύου στο σύστημα της δικαιοχρησης αναλύεται εκτενέστερα στο κεφάλαιο 7.

<sup>6</sup> Γ. Λαζαρίδης. Σύγχρονες Μορφές Χρηματοδότησης: Franchising, τεύχος Β. σελ. 19

<sup>7</sup> Δ. Κωστάκης. Ό.π., σελ.50

<sup>8</sup> Δ. Κωστάκης. Ό.π., σελ.50



### 3.4 Οικονομικοί όροι της δικαιοχρησης

**Annual renewal fee:** Η σύμβαση franchise που παρέχεται από τον δικαιοπάροχο μπορεί να έχει διάρκεια μόνο ενός έτους και ο δικαιοδόχος να έχει το δικαίωμα αυτόματης ανανέωσής της, στο τέλος αυτής της περιόδου με την καταβολή του annual renewal fee (αμοιβή ετήσιας ανανέωσης). Αυτή η αμοιβή μπορεί να είναι ένα συγκεκριμένο ποσό ή να εξαρτάται από το μέγεθος που έχει η επιχείρηση του δικαιοδόχου στον χρόνο της ανανέωσης (τζίρος, μέγεθος κτιρίου, εξοπλισμός). Η χρέωση αυτής της αμοιβής ή οποιασδήποτε άλλης αμοιβής ανανέωσης δεν είναι πάγια τακτική και αυτού του είδους οι επιβολές σπάνια αναφέρονται στις συμβάσεις.

**Business - Format franchise:** Η επιχείρηση franchise στα πλαίσια της οποίας ο δικαιοπάροχος παρέχει στον δικαιοδόχο ένα ολοκληρωμένο προσχέδιο έναρξης και λειτουργίας της επιχείρησης και όχι μόνο συγκεκριμένα δικαιώματα.

**Buy-out clause (εξαγορά μεριδίου):** Όρος της σύμβασης που δίνει το δικαίωμα επιλογής στον δικαιοδόχο να αποδεσμευτεί από το δίκτυο και να συνεχίσει την εμπορική του δραστηριότητα στην ίδια περιοχή και με τον ίδιο τύπο επιχείρησης, εντελώς ανεξάρτητης και χωρίς καμία υποχρέωση στον δικαιοπάροχο. Κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό χωρίς την ύπαρξη αυτού του όρου στην σύμβαση. Το ποσό που καταβάλλει ο δικαιοδόχος για την αποδέσμευσή του από το δίκτυο εξαρτάται συνήθως από τον τζίρο του. Μία τέτοια δυνατότητα στον δικαιοδόχο δεν είναι συχνό φαινόμενο γιατί αποκλείει κάποια βασικά πλεονεκτήματα της συμμετοχής σε ένα δίκτυο, αλλά όσοι την προτείνουν θεωρούν ότι παρέχει την ανάλογη ασφάλεια στους υποψηφίους που τους προβληματίζει μια μακροχρόνια δέσμευση όπως αυτή του franchise. Η εξαγορά μεριδίου από κάποιον δικαιοδόχο μπορεί να σημαίνει μείωση του εισοδήματος του δικαιοπάροχου αφού αυτός χάνει την αμοιβή από τον πρώτο αλλά από την άλλη μεριά κερδίζει την είσπραξη της εξαγοράς και επίσης μία θέση προς μεταπώληση. Ο όρος αυτός αντανακλά το βαθμό διαφοροποίησης των συμβάσεων και τις επιχειρηματικές ιδέες των δικαιοπάροχων.

**Company-owned Units:** Μονάδες που ανήκουν και στον δικαιοδόχο και λειτουργούν υπό την εποπτεία του έτσι ώστε αυτός να έχει μια συνεχή εμπειρία παρόμοια με του δικαιοδόχου. Επιπλέον παρέχουν στον δικαιοπάροχο την δυνατότητα έρευνας και



ανάπτυξης καθώς και το πλαίσιο εισαγωγής νέων συστημάτων και προϊόντων. Ένας δικαιοδόχος θα επενδύσει πολύ ευκολότερα στην ανακατασκευή ενός καταστήματος αν υπάρχει η απόδειξη της αύξησης πωλήσεων και κέρδους από καταστήματα που ανήκουν στην εταιρία. Κάποιες τέτοιες μονάδες μερικές φορές μπορεί να πωληθούν σαν έτοιμες επιχειρήσεις στους δικαιοδόχους ή αντιστρόφως οι δικαιοπάροχοι να αγοράσουν επιχειρήσεις δικαιοδόχων και να τις μετατρέψουν σε επιχειρήσεις της εταιρείας. Συνήθως ο δικαιοδόχος πάντοτε θα διατηρεί έναν αριθμό επιχειρήσεων στην ιδιοκτησία της εταιρείας για τους παραπάνω λόγους. Σε κάποια δίκτυα το ποσοστό των καταστημάτων που ανήκουν στην εταιρία είναι 10%.

**Ethical franchise:** Η επιχείρηση franchise η οποία τηρεί τους κανόνες δεοντολογίας του χώρου στον οποίο λειτουργεί, ειδικά όσον αφορά στην ενημέρωση που παρέχεται στους υποψήφιους δικαιοδόχους. Οι κανόνες δεοντολογίας καθορίζονται από αρμόδιους οργανισμούς εμπορίου (industry's trade association) (BFA και IFA) και εξασκούνται από έμπειρους συμβούλους δικαιοπάροχων και δικαιοδόχων.

**Fixed service fee:** Ο δικαιοπάροχος εισπράττει την αμοιβή του από τον δικαιοδόχο, είτε με την μορφή μιας πάγιας μηνιαίας πληρωμής ή σαν ποσοστό επί του τζίρου του δεύτερου. Στην δεύτερη περίπτωση καταβάλλεται επίσης μια ελάχιστη μηνιαία πληρωμή. Αυτού του είδους η οικονομική συμφωνία θεωρείται ότι παρακινεί τους δικαιοδόχους να καταβάλουν την μέγιστη δυνατή προσπάθεια και διαχωρίζει την επιχείρηση δικαιόχρησης από την παραδοσιακή συνεταιρική μορφή επιχείρησης, όπου τα συμβαλλόμενα μέλη από κοινού κέρδη και ρίσκα. Στην περίπτωση των παγίων πληρωμών οι «επιτυχημένοι» δικαιοδόχοι έχουν σημαντικά οικονομικά οφέλη, μια και ο σημαντικός τζίρος του δεν συνεπάγεται καμία επιπλέον καταβολή στον δικαιοπάροχο.

**Flawed contract:** Η σύμβαση Δικαιόχρησης που δεν πληροί σε ένα ή περισσότερα σημεία τους γενικά αποδεκτούς όρους όπως π.χ. το δικαίωμα του δικαιοδόχου να ανανεώνει την σύμβασή του μετά την λήξη της.

**Franchise contract:** Η σύμβαση μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου στην οποία περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια οι όροι της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων και των δικαιωμάτων και υποχρεώσεών τους. Ο δικαιοδόχος



πρέπει να συμβουλευτεί τον νομικό του σύμβουλο ως προς την αξιολόγηση των όρων της σύμβασης, τους οποίους πρέπει να κατανοήσει πλήρως, πριν υπογράψει ότι δεσμεύεται με αυτούς. Ο υποψήφιος δικαιοδόχος συνήθως δεν έχει την δυνατότητα να διαπραγματευτεί τους όρους της σύμβασης καθώς ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης franchise είναι η καθολική ομοιομορφία στη μεταχείριση των δικαιοδόχων και όχι η παραχώρηση ιδιαίτερων διαπραγματευτικών προνομίων και ευνοϊκών συμφωνιών σε κάποιους από αυτούς. Οι συμβάσεις franchise διαφέρουν μεταξύ τους καθώς μία καλά διαμορφωμένη σύμβαση έχει γραφτεί με σκοπό να εξυπηρετεί στον μέγιστο δυνατό βαθμό τις απαιτήσεις του εκάστοτε δικαιοπάροχου και της επιχείρησής του. Μία όχι ιδιαίτερα δεσμευτική για τον δικαιοδόχο σύμβαση είναι ένδειξη απειρίας του δικαιοπάροχου ενώ μία σύμβαση που δεσμεύει τον δικαιοδόχο σε αρκετά σημεία υποδηλώνει την σημαντική εμπειρία και την ικανότητα του δικαιοπάροχου και αυτό για τον λόγο ότι μόνο μέσα από τους όρους αυτής της σύμβασης μπορεί ο τελευταίος να διασφαλίσει το επιθυμητό επίπεδο της επιχείρησης προς όφελος όλων των μελών της. Οι συμβάσεις δικαιούχησης πρέπει να αξιολογούνται με γνώμονα όχι μόνο το τι περιέχουν αλλά και το τι παραλείπουν να αναφέρουν.

**Royalties (Μόνιμα δικαιώματα)**: Τα μόνιμα δικαιώματα αποτελούν αντάλλαγμα για τη συνεχή εκπαίδευση που λαμβάνει ο δικαιοδόχος από τον δικαιοπάροχο, τις ενέργειες για την περαιτέρω ανάπτυξη του συστήματος, την συνεχή υποστήριξη στην διοίκηση της επιχείρησης του δικαιοδόχου, την παροχή ενιαίου μηχανογραφικού συστήματος, κ.λ.π. Συχνά εκφράζονται σε ποσοστό επί των ακαθάριστων εσόδων της επιχείρησης του δικαιοδόχου. Συνήθως, δε το ποσοστό αυτό είναι σταθερό καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης και ανέρχεται από 2% έως 12% επί των ακαθάριστων εσόδων πλέον του αναλογούντος ΦΠΑ. Εντούτοις είναι δυνατόν να έχουμε συστήματα όπου τα μόνιμα δικαιώματα αυξάνονται ή μειώνονται ανάλογα με το ύψος των ακαθάριστων εσόδων του δικαιοδόχου. Τα μόνιμα δικαιώματα καταβάλλονται συνήθως κάθε μήνα. Είναι δυνατόν να μην υπάρχει υποχρέωση καταβολής μόνιμων δικαιωμάτων από τον δικαιοδόχο. Αυτό δύναται να συμβεί στην περίπτωση κατά την οποία ο δικαιοπάροχος «αμείβεται» από ποσοστό επί του ποσού των αγορών των προϊόντων με τα οποία προμηθεύει ο δικαιοπάροχος τον δικαιοδόχο. Βεβαίως με την ανωτέρω πρακτική, υπάρχει ο κίνδυνος να υποχρεώνεται ο δικαιοδόχος από τον



δικαιοπάροχο να αγοράσει περισσότερα προϊόντα από όσα έχει ανάγκη προκειμένου ο τελευταίος να αποκομίσει περισσότερο κέρδος. Αυτό που είναι σημαντικό να κατανοήσουμε είναι ότι σε καμία περίπτωση το υψηλό ή το χαμηλό ποσοστό των μόνιμων δικαιωμάτων δεν προσδιορίζει την ποιότητα και την αξία κάποιου συστήματος δικαιόχρησης.

**Franchise fee (initial):** Ο όρος χρησιμοποιείται με διάφορους έννοιες και μπορεί να προκαλέσει σύγχυση ιδιαίτερα όταν γίνεται συγκριτική αξιολόγηση της τιμής αγοράς διαφορετικών επιχειρήσεων franchise. Η πλειοψηφία των δικαιοπάροχων στην Μεγάλη Βρετανία με τον όρο αυτό εννοεί το αρχικό κόστος που καταβάλλει ο δικαιοδόχος για να εξασφαλίσει την συμμετοχή του στο δίκτυο και να κάνει έναρξη της επιχείρησης του. Άλλοι δικαιοπάροχοι εννοούν μόνο την αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιοδόχος προκειμένου να αποκτήσει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το όνομα της επιχείρησης, εμπορικά σήματα, δικαιώματα copyright και goodwill. Συμπερασματικά το ακριβές ποσό της αμοιβής franchise (franchise fee) που απαιτείται από τον εκάστοτε δικαιοπάροχο διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό ανάλογα με το πλαίσιο στο οποίο αναφέρεται. Συνήθως η αμοιβή αυτή καλύπτει εκτός από το κόστος ανακαίνισης και εξοπλισμού του καταστήματος του δικαιοδόχου, το κόστος που προκύπτει στον δικαιοπάροχο για συμμετοχή του δικαιοδόχου στο δίκτυο (εκπαίδευση, εγχειρίδιο διαδικασιών, προώθηση). Ο δικαιοπάροχος στο αρχικό αυτό στάδιο της συνεργασίας δεν πρέπει να αποζητά κέρδος από αυτή την αμοιβή του. Στην πραγματικότητα η απαίτηση μεγάλων αρχικών αμοιβών από τους δικαιοπάροχους προκειμένου να αντισταθμιστούν ελλειμματικές συνεχείς αμοιβές (continuing management services fees), είναι δείγμα μακροχρόνιων αδυναμιών του franchise γιατί καθώς το δίκτυο θα μεγαλώνει οι συνεχείς αμοιβές αυτές θα μειώνονται αφού όλο και λιγότερες περιοχές θα μένουν διαθέσιμες. Το initial franchise fee αναφέρεται επίσης και σαν front-end fee ή up-front fee.

**Master licensee/franchisee:** Οι δικαιοπάροχοι πουλάνε την κύρια άδειά τους για να λειτουργήσουν το σύστημά τους στο εξωτερικό. π.χ. μια βρετανική άδεια από ένα αμερικανικό σύστημα θα λειτουργήσει την Δικαιόχρηση στην Μ. Βρετανία και θα αναπτύξει το σύστημα με τον συνηθισμένο τρόπο



***Operations manuals (Εγχειρίδιο Λειτουργίας):*** Εγχειρίδια τα οποία δίδονται από τους δικαιοπάροχους προς τους δικαιοδόχους ως μέρος του συνολικού πακέτου Δικαιόχρησης για να προσφέρουν βήμα-βήμα οδηγίες στο πώς να στήσουν και να λειτουργήσουν μια επιχείρηση με το σύστημα της Δικαιόχρησης στα σωστά χαρακτηριστικά και standards που απαιτεί η δικαιόχρηση.

### 3.5 Μορφές Δικαιόχρησης

#### Κριτήρια κατηγοριοποίησης

Όσον αφορά τις μορφές της Δικαιόχρησης ακολουθούνται διαφορετικοί τρόποι κατηγοριοποίησης των διάφορων τύπων της Δικαιόχρησης. Ωστόσο, οι γνώμες σε γενικές γραμμές συγκλίνουν και δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές<sup>9</sup>.

- ✖ Μια πρώτη κατηγοριοποίηση του συστήματος Δικαιόχρησης, είναι με βάση τον τομέα της ασκούμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Με βάση αυτό το κριτήριο διακρίνουμε το Franchising Διανομής ή Προϊόντων, το Franchising Υπηρεσιών, το Franchising Παραγωγής ή Βιομηχανικό και το Μεικτό Franchising.
- ✖ Μια δεύτερη κατηγοριοποίηση είναι με βάση τον τρόπο της επιχειρηματικής συνεργασίας μεταξύ των μερών της σύμβασης franchising. Με βάση αυτό το κριτήριο διακρίνουμε το Χρηματοδοτικό ή Διαχειριστικό Franchising, το Μερικό Franchising, το Συνεταιριστικό Franchising, Franchising Συνδυασμού, το Franchising Μετατροπής, το Πολλαπλό Franchising και το Franchising Περισσότερων Επωνυμιών ή Σημάτων.
- ✖ Μια τρίτη κατηγοριοποίηση γίνεται με τον τρόπο ενσωμάτωσης των δικαιοδόχων στο σύστημα, το βαθμό του ελέγχου που ασκεί ο δικαιοπάροχος στους δικαιοδόχους του δικτύου franchising καθώς και το μέγεθος της εξάρτησης των δικαιοδόχων από αυτόν. Το συγκεκριμένο κριτήριο, βάση του οποίου διακρίνουμε το franchising Υπαγωγής και το franchising Ισοτιμίας ή Ισότιμης Συνεργασίας, αποτελεί χρήσιμο εργαλείο όσον αφορά τη νομική άποψη της σύμβασης franchising.

<sup>9</sup> Α. Γεωργιάδης, Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, εκδόσεις Σάκκουλα, σελ. 197



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

### 3.5.1 Μορφές Δικαιοχρησης Βάσει του Πρώτου Κριτηρίου

Βάσει του 1<sup>ου</sup> κριτηρίου διακρίνονται οι ακόλουθες μορφές Δικαιοχρησης:

❖ *Franchising Διανομής*: Στο franchising διανομής ο δικαιοδόχος εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise του δικαιοπάροχου για να πουλήσει μέσα από το κατάστημα του που είναι μέρος του δικτύου του δικαιοπάροχου λιανικά στο καταναλωτικό κοινό τα προϊόντα που περιλαμβάνονται στη σύμβαση της δικαιοχρησης. Σε αυτό το πλαίσιο, το κατάστημα φέρει το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπάροχου, ο οποίος συνήθως είναι παραγωγός ή μεγαλέμπορος. Το franchising διανομής είναι η πιο συνηθισμένη μορφή franchising. Ανάλογα με την ιδιότητα του δικαιοδόχου αλλά και την πηγή προέλευσης των προϊόντων διακρίνονται δύο υποκατηγορίες του franchising διανομής.

- ✓ Το Franchising του Παραγωγού – Δικαιοπάροχου: σε αυτή την περίπτωση ο δικαιοδόχος πουλά τα προϊόντα που κατασκευάζει ο ίδιος ο δικαιοπάροχος, εφόσον ο δεύτερος έχει δημιουργήσει ένα τέτοιο δίκτυο ώστε να μπορεί να διαθέτει εύκολα, γρήγορα και ελεγχόμενα τα προϊόντα του στην αγορά. Τέτοιες επιχειρήσεις στη χώρα μας είναι τα παγωτά Δωδώνη, η Neoset (έπιπλα), Anna Riska, Caravan, Yves Rocher, Benetton, Stefanel (ενδύματα) κ.α.
- ✓ Το Franchising του Διανομέα – Δικαιοπαρόχου: σε αυτή τη περίπτωση ο δικαιοδόχος προμηθεύει τους δικαιοδόχους με προϊόντα τα οποία ή 1<sup>ον</sup>) τα επιλέγει ο ίδιος και έπειτα αναθέτει σε τρίτους παραγωγούς να τα κατασκευάσουν για λογαριασμό του σύμφωνα με τις δικές του προδιαγραφές, ή 2<sup>ον</sup>) τα προμηθεύει ο ίδιος απευθείας από τον παραγωγό με βάση μια ιδιαίτερη εμπορική συμφωνία που έχει κάνει μαζί του, ή 3<sup>ον</sup>) ορίζει συγκεκριμένους τρίτους προμηθευτές από τους οποίους οι δικαιοδόχοι αγοράζουν τα προς πώληση προϊόντα<sup>10</sup>. Η συγκεκριμένη αυτή μορφή είναι η πιο

<sup>10</sup> Δ. Κωστάκης, Franchising: Νομική και επιχειρηματική διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη, σελ. 41.



διαδεδομένη διεθνώς και ο δικαιοπάροχος είναι στην ουσία ένας χονδρέμπορος ο οποίος διαθέτει τα προϊόντα του αγορά χρησιμοποιώντας το δικό του δίκτυο δικαιόχρησης. Τέτοιες επιχειρήσεις στην χώρα μας είναι η Goody's, Mc Donald's, Omnishop, Folli- Follie κ.α.

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

※ *Franchising Υπηρεσιών*: Στο Franchising Υπηρεσιών ο δικαιοδόχος εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise του δικαιοπαρόχου για την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνονται στη σύμβαση της δικαιόχρησης και παρέχονται στους τελικούς χρήστες μέσα στο κατάστημα ή στο γραφείο του δικαιοδόχου, το οποίο είναι μέρος του δικτύου του δικαιοπαρόχου<sup>11</sup>. Σε αυτή τη περίπτωση ακολουθείται πιστά η σχετική μέθοδος του δικαιοπαρόχου και το κατάστημα φέρει το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπαρόχου. Τέτοιες επιχειρήσεις στη χώρα μας είναι τα ξενοδοχεία υψηλού επιπέδου όπως το Hilton, Holiday Inn, Novotel, Sheraton, οι εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων όπως η Budget, Hertz, Avis, τα φροντιστήρια ζένων γλωσσών Ευρωγνώση, Futurekids κ.α.

Το κλειδί αυτής της μορφής δικαιόχρησης είναι η τεχνογνωσία, η οποία παίζει πολύ πιο σημαντικό ρόλο απ' ό,τι στο franchising διανομής. Επίσης υπάρχει η δυνατότητα οι υπηρεσίες να παρέχονται και εκτός καταστήματος οπότε αναφερόμαστε στο Κινητό Franchising. Σε κεφάλαιο που ακολουθεί θα γίνει αναλυτική αναφορά σε αυτή τη πρωτοποριακή μορφή δικαιόχρησης.

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

<sup>11</sup> Α. Γεωργιάδης, ό.π., σελ. 199



πακέτου από το δικαιοπάροχο έχει να κάνει κυρίως με την παραγωγή ή μεταποίηση και όχι με την διανομή ενός προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα ο δικαιοδόχος και ο δικαιοπάροχος είναι και οι δύο παραγωγοί, και στην περίπτωση της μεταποίησης ο δικαιοπάροχος είναι χονδρέμπορος. Αυτός ο τύπος δικαιόχρησης ορίσθηκε από το Δικαστήριο Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (ΔΕΚ) κατά την εκδίκαση της υπόθεσης Pronuptia<sup>12</sup> και η σχετική σύμβαση περιλαμβάνει συνήθως ρήτρες μεταφοράς και τεχνολογίας, αδειών εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας και σήματος παροχής πρώτων υλών. Η δικαιόχρηση αυτής της κατηγορίας προτιμάται συνήθως γιατί ο δικαιοπάροχος αποφεύγει (όσο είναι δυνατόν) το κόστος της μεταφοράς των προϊόντων του στο τόπο της τελικής διάθεσης (π.χ. έξοδα μεταφοράς) χωρίς να αλλοιωθεί το προϊόν. Αποφεύγει, επίσης την πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων που θα ήταν αναγκαίες για την εγκατάσταση μονάδων παραγωγής ή μεταποίησης των προϊόντων του σε πολλές διαφορετικές χώρες και ιδιαίτερα σε περιοχές που θα ήταν δύσκολο να εγκατασταθεί. Χαρακτηριστικά παραδείγματα franchise παραγωγής μπορούν να θεωρηθούν οι περιπτώσεις εμφιάλωσης και πώλησης μη αλκοολούχων ποτών, όπως Coca-Cola, Pepsi-Cola, Seven-Up, Schweppes, Yoplait κ.λ.π.

❖ *Μεικτό Franchising:* Στο Μεικτό Franchising γίνεται συνδυασμός του Franchising διανομής και του Franchising υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, μέσα στο ίδιο δίκτυο η σχετική συμφωνία αφορά την πώληση προϊόντων με την παροχή σχετικών υπηρεσιών, π.χ. η πώληση καλλυντικών μαζί με την παροχή των υπηρεσιών του αισθητικού, η διδασκαλία ξένων γλωσσών μαζί με την πώληση βιβλίων και οπτικοακουστικών μέσων. Τέτοιες επιχειρήσεις στην χώρα μας είναι η Pizza Hut, Haagen Dazs Café, Hondos Center, Mark Aalen, Γερμανός κ.α. Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί πως δεν μπορεί πάντα η πώληση προϊόντων να διαχωριστεί από την παροχή της υπηρεσίας και πως ενδέχεται να εμφανιστούν μεικτές μορφές που συγκεντρώνουν στοιχεία όλων των παραπάνω μορφών δικαιόχρησης. Δηλαδή, διανομής-υπηρεσιών-παραγωγής. Τέτοιες επιχειρήσεις έχουν συνήθως να κάνουν με το τομέα της γαστρονομίας.

<sup>12</sup> βλ. Απόφαση της 28/1/1986, υπόθ. 161/84, Συλλ. Νομολ. 1986, σελ.353



### 3.5.2 Μορφές Δικαιοχρησης Βάσει του Δεύτερου Κριτηρίου

Βάσει του 2<sup>ου</sup> κριτηρίου διακρίνονται οι ακόλουθες μορφές Δικαιοχρησης :

※ *Χρηματοδοτικό ή Διαχειριστικό Franchising*: Στο Χρηματοδοτικό ή Διαχειριστικό Franchising ο δικαιοπάροχος είναι ο κεφαλαιούχος ο οποίος χρηματοδοτεί το δικαιοδόχο και του αναθέτει εξ ολοκλήρου τη διαχείριση μιας συγκεκριμένης επιχείρησης franchising του δικτύου. Αυτός ο τύπος δικαιοχρησης συναντάται στον ξενοδοχειακό τομέα και αποτελεί μορφή ενός χρηματοδοτικού προϊόντος που έχει πλεονεκτήματα τόσο για το δικαιοπάροχο όσο και για το δικαιοδόχο. Ο δικαιοπάροχος έχει τη δυνατότητα ως κεφαλαιούχος να επενδύσει στο τομέα της δικαιοχρησης και να εισέλθει σε αυτό το επιχειρηματικό περιβάλλον, χωρίς όμως να ασχοληθεί με την διαχείριση. Επίσης, ο επενδυτής μπορεί να είναι ιδιοκτήτης κάποιου συγκεκριμένου καταστήματος ενός δικτύου του οποίου τη διαχείριση την αναθέτει σε κάποιον τρίτο. Ακόμη, μπορεί να είναι και ο δικαιοδόχος που αναθέτει την διαχείριση σε κάποιον υπάλληλο είτε δικό του είτε του δικαιοπάροχου. Από την άλλη μεριά, ο δικαιοδόχος έχει την ευκαιρία να αναλάβει τη διαχείριση μιας επιχείρησης και να γίνει μέλος ενός δικτύου δικαιοχρησης, χωρίς όμως να διαθέτει τα απαραίτητα κεφάλαια. Σημαντικό μειονέκτημα αυτού του τύπου franchising είναι το γεγονός ότι η επιτυχία του εξαρτάται εξ ολοκλήρου από τις διαχειριστικές ικανότητες του δικαιοδόχου ή κάποιου τρίτου προσώπου. Στη χώρα μας ορισμένα καταστήματα της αλυσίδας Roma Pizza λειτουργούν κατ'αυτό τον τρόπο.

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



❖ **Συνεταιριστικό Franchising:** Στο Συνεταιριστικό Franchising ο δικαιοπάροχος συμμετέχει με ένα ποσοστό συνήθως 50% στο κεφάλαιο των επιχειρήσεων των δικαιοδόχων του. Στις Η.Π.Α. υπάρχει και η περίπτωση της ταυτόχρονης συμμετοχής των δικαιοδόχων στο κεφάλαιο της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου<sup>13</sup>. Σε αυτόν τον τύπο ο δικαιοπάροχος έχει την δυνατότητα να ελέγχει αποτελεσματικότερα τους δικαιοδόχους του ενώ όμως αναμιγνύεται ενεργά στη διαχείριση των επιχειρήσεων του δικαιοδόχου, πράγμα που εγκυμονεί πολλούς κινδύνους. Με άλλα λόγια, ο δικαιοπάροχος μπορεί να είναι ταυτόχρονα και ο δικαιοδόχος εφόσον έχει την ιδιότητα του συνεταίρου της επιχείρησης η οποία λειτουργεί κάτω από το συγκεκριμένο σύστημα του δικτύου. Σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι εύλογο γιατί αυτή η μορφή franchising θεωρείται ανορθόδοξη και γιατί μπορεί να οδηγήσει ευκολότερα σε συγκρούσεις επιχειρηματικών συμφερόντων. Στην Ελλάδα, μερικά από τα καταστήματα ενδυμάτων Sarah Lawrence και Κωστέτσος λειτουργούν σύμφωνα με το συνεταιριστικό franchising.

❖ **Franchising Συνδυασμού (Combination Franchising):** Στο Franchising Συνδυασμού δύο, τρεις ή περισσότεροι δικαιοπάροχοι αποφασίζουν να συνεργαστούν συστεγαζόμενοι σε έναν ενιαίο χώρο διαθέτοντας τα προϊόντα ή παρέχοντας ο καθένας τις δικές του υπηρεσίες μέσα από αυτόν. Με αυτόν τον τρόπο μειώνονται τα λειτουργικά έξοδα εφόσον από οικονομικής άποψης δεν υπάρχει το κεφάλαιο για να εγκατασταθεί ο καθένας ξεχωριστά σε κάποιο μεμονωμένο κατάστημα. Αυτή η μορφή δικαιοχρησης παρουσιάζει τις παρακάτω δυνατότητες. Πρώτον, υπάρχει η περίπτωση ένα κατάστημα να ανήκει ήδη σε κάποιον άλλο δικαιοπάροχο και αυτός να εκμισθώνει κάποιο ή κάποια καταστήματα του σε άλλους δικαιοπαρόχους. Εκτός αυτού, μπορούν οι δικαιοδόχοι διαφορετικών δικτύων να συνεργαστούν μεταξύ τους και εφόσον συστεγάζονται σε ένα ενιαίο χώρο να συναποφασίζουν τον τρόπο εμφάνισης και λειτουργίας των επιχειρήσεών τους. Αναμενόμενο είναι και σε αυτό το τύπο δικαιοχρησης να παρουσιασθούν προβλήματα στη συνεργασία των μελών αφού, όπως αναφέρθηκε, εκτός των άλλων βρίσκονται κάτω από την ίδια στέγη. Στην χώρα μας τέτοιες επιχειρήσεις είναι τα συγκροτήματα εστιατορίων Olympic Plaza

<sup>13</sup>Σουφλερός Η., «Οι συμβάσεις franchising στο ελληνικό δίκαιο και στο κοινοτικό δίκαιο του ανταγωνισμού», εκδόσεις Σάκκουλα, σελ.57



που συναντάμε σε κομβικά σημεία της εθνικής οδού όπου συστεγάζονται συγκεκριμένες αλυσίδες εστιατορίων όπως La Pasteria, Everest κ.λ.π.

❖ *Franchising Μετατροπής (Conversion Franchising)*: Στο Franchising Μετατροπής ο δικαιοδόχος λειτουργεί, ήδη πριν την ένταξή του στο δίκτυο, τη δική του επιχείρηση της οποίας το αντικείμενο είναι όμοιο με αυτό της επιχείρησης franchising του δικαιοπαρόχου. Ο δικαιοδόχος προβαίνει σε μια τέτοια ενέργεια πιστεύοντας ότι θα μεγιστοποιήσει τα κέρδη του και θα αντιμετωπίσει επιτυχώς τον ανταγωνισμό κάποιου άλλου καταστήματος που θα ανοίξει στην περιοχή του ως μέλος του δικτύου αν ο ίδιος δεν το κάνει. Τα σημαντικότερα προβλήματα που εμφανίζονται σε αυτή τη μορφή δικαιόχρησης είναι τα εξής : *Πρώτον*, η δυσκολία στο να πείσει ο δικαιοπάροχος το δικαιοδόχο ότι πρέπει ενδεχομένως να εγκαταλείψει ορισμένες από τις δικές του μεθόδους λειτουργίας της επιχείρησης και να προσαρμοστεί σε αυτές που ενδείκνυνται από το πακέτο franchising. *Δεύτερο* πρόβλημα που συναντάται είναι η δυσκολία του να αποδειχθεί ο δικαιοδόχος τη συνήθη ρήτρα περί μη ανταγωνισμού μετά τη λύση της σύμβασης. Αυτό σημαίνει ότι ο δικαιοδόχος θα πρέπει να αποδεχθεί πως δεν θα λειτουργήσει το κατάστημά του και δεν θα ασκήσει την επαγγελματική δραστηριότητα που ασκούσε πολύ πριν ενταχθεί στο δίκτυο, για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μετά την λύση της συνεργασίας franchising. Στην χώρα μας χαρακτηριστική περίπτωση τέτοιας επιχείρησης είναι το δίκτυο ξένων γλωσσών “Scholars” τα περισσότερα μέλη του οποίου είχαν πριν την ένταξη τους στο δίκτυο τα δικά τους κέντρα ξένων γλωσσών.

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



και ένας από αυτούς αποσκιρτήσει, θα δημιουργηθούν σοβαρότατα προβλήματα σε ολόκληρο το δίκτυο. Αυτή η πρακτική εφαρμόζεται στην χώρα μας στο δίκτυο Γερμανός.

※ *Franchising Περισσότερων Επωνυμιών ή Σημάτων (Co-Branding Franchising)*: Στο Franchising Περισσότερων Επωνυμιών ή Σημάτων ένας δικαιοδόχος ανήκει ταυτόχρονα σε περισσότερα από ένα δίκτυα franchising, έχοντας συνάψει σχετικές συμβάσεις με περισσότερους δικαιοπαρόχους, με αποτέλεσμα να διαθέτει προϊόντα ή/και να παρέχει υπηρεσίες διαφορετικών επωνυμιών και εμπορικών σημάτων κάτω από την ίδια επαγγελματική στέγη. Το κύριο πλεονέκτημα αυτής της μορφής είναι η προσέλκυση περισσότερης πελατείας καθώς και η επίτευξη οικονομιών κλίμακας στα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης του δικαιοδόχου. Μερικά από τα σοβαρότερα μειονεκτήματα αυτής της μορφής franchising αφορούν κατά κύριο λόγο το δικαιοπάροχο και είναι τα εξής: *Πρώτον*, το γεγονός ότι δεν είναι εύκολο να κρατήσει υπό τον έλεγχο του το δικαιοδόχο ο οποίος ενδέχεται να μην τηρήσει τις προβλεπόμενες προδιαγραφές λειτουργίας της επιχείρησης. *Δεύτερον*, ο δικαιοδόχος δεν έχει κίνητρο να προωθήσει εξίσου τις πωλήσεις όλων των προϊόντων ιδιαίτερα από τη στιγμή που διαπιστώνει πως κάποιο είναι πιο επικερδές. *Τέλος*, προβλήματα δημιουργούνται και κατά την τοπική διαφήμιση διαφόρων προϊόντων εφόσον είναι πρακτικά αδύνατο να χαραχθεί μια κοινή διαφημιστική πολιτική από τους διάφορους δικαιοπαρόχους και να ακολουθηθεί από το δικαιοδόχο. Το κατάστημα “Factory Outlet” λειτουργεί κατά αυτό τον τρόπο στη χώρα μας.

### 3.5.3 Μορφές Δικαιόχρησης Βάσει του Τρίτου Κριτηρίου

Βάσει του 3<sup>ου</sup> κριτηρίου διακρίνονται οι ακόλουθες μορφές Δικαιόχρησης :

※ *Franchising Υπαγωγής*: Στο Franchising Υπαγωγής οι δικαιοδόχοι του δικτύου υπάγονται στον άμεσο έλεγχο του δικαιοπάροχου. Ο δικαιοπάροχος είναι ο «εγκέφαλος» ή αλλιώς ο δημιουργός του δικτύου που όχι μόνο καθοδηγεί τους δικαιοδόχους αλλά και χαράσσει την γενικότερη επιχειρηματική πολιτική του δικτύου. Με άλλα λόγια, ο δικαιοπάροχος κατέχει την κυριαρχη θέση ενώ οι δικαιοδόχοι δεν είναι παρά εκτελεστικά όργανα. Συνεπώς σε αυτή τη μορφή franchising αποθαρρύνεται από το δικαιοπάροχο κάθε είδους σχέση μεταξύ των



δικαιοδόχων, διότι υπάρχει ο φόβος σύναψης συμμαχιών που είναι δυνατό να προκαλέσουν προβλήματα στο δίκτυο. Δημιουργείται, δηλαδή μια ακτινωτή σχέση με κεντρικό σημείο τον δικαιοπάροχο, χωρίς καμία σύνδεση των δικαιοδόχων μεταξύ τους. Αυτός ο τύπος αποτελεί την πιο διαδεδομένη μορφή franchising. Ελληνικά δίκτυα που εντάσσονται σε αυτή τη κατηγορία είναι η αλυσίδα γρήγορου φαγητού “Goody’s”, «Γρηγόρης» κ.α.

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



## Κεφάλαιο 4

### Κινητό Franchising

Το κινητό franchising είναι μια μορφή franchising που όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο χαρακτηρίζεται ως franchising υπηρεσιών. Ωστόσο, επειδή αποτελεί μια πρωτοποριακή μορφή θα εξεταστεί ξεχωριστά ώστε να γίνει κατανοητή η σπουδαιότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

#### 4.1 Ορισμός

Η αύξηση των προσφερόμενων υπηρεσιών και η ολοένα αυξανόμενη διάρκεια ζωής είναι δύο χαρακτηριστικοί παράγοντες που οδήγησαν στην ανάπτυξη του θεσμού της δικαιοχρησης τα τελευταία χρόνια. Παράλληλα, οι καταναλωτές στο σύνολό τους συνεχώς αναζητούν πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να αποκτούν αγαθά και υπηρεσίες. Ένας τρόπος εξυπηρέτησης των πελατών που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω ώστε να εξοικονομήσουν χρόνο είναι να εκμεταλλευτούν τα οφέλη του κινητού franchising (mobile specialty, on-site, franchise).

Το κινητό franchising βασίζεται σε ένα προϊόν/υπηρεσία το οποίο μπορεί να λάβει απευθείας ο καταναλωτής, παρακάμπτοντας τις συνηθισμένες μεθόδους πώλησης και συχνά προσδίδοντας αξία σε ένα, κάτω από άλλες συνθήκες, χαμηλού κέρδους προϊόν/υπηρεσία<sup>1</sup>. Τα προϊόντα αυτά έρχονται στην κατοικία του καταναλωτή μέσω εξειδικευμένων και κατάλληλα εξοπλισμένων μικρών φορτηγών και σωστά εκπαιδευμένου προσωπικού. Τέτοιες επιχειρήσεις που έχουν την μορφή κινητών συνεργείων αφορούν φοροτεχνικές υπηρεσίες, υπηρεσίες καθαρισμού, ψυχαγωγίας, περιποίησης κήπου κ.λ.π.

Τη δεκαετία 1960 και 1970 υπήρχαν ελάχιστες τέτοιες επιχειρήσεις και μόλις προς το τέλος της δεκαετίας του 1980, οι καταναλωτικές ανάγκες, η πρακτική του franchising καθώς και η πρόοδος της τεχνολογίας, οδήγησαν στην γρήγορη ανάπτυξη του κλάδου. Στο μέλλον, το κινητό franchising θα αποτελέσει αφενός μια σημαντική ευκαιρία ανάπτυξης και αφετέρου θα δείξει στον επιχειρηματικό κόσμο τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να δραστηριοποιηθούν οι εταιρείες που δεν ανήκουν σε συστήματα

<sup>1</sup> J. Preble & R. Hoffman, Competitive advantage through specialty franchising, vol. 15, no1. σελ.64





franchising<sup>2</sup>. Στη χώρα μας η Τεχνική Κάλυψη Ελλάδος, η Glass Cleaning και η Hygiene Service είναι εταιρείες κινητού franchising.

#### 4.2 Χαρακτηριστικά Κινητού Franchising

Ένα τυπικό κινητό franchising συνδυάζει τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του business format franchising με τα πλεονεκτήματα μιας ευέλικτης υπηρεσίας (mobility dimension) δημιουργώντας έτσι ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Format Franchising: Ένα σύστημα franchising βοηθά τη γρήγορη διείσδυση μιας επιχείρησης στην αγορά με σχετικά χαμηλό κόστος σε σχέση με το κόστος που θα προέκυπτε εάν η επιχείρηση επέλεγε να εξαπλωθεί μέσω εταιρικών καταστημάτων. Επίσης, όσον αφορά τον δικαιοδόχο, το franchising του δίνει την ευκαιρία να μπει στον επιχειρηματικό χώρο έχοντας ένα επώνυμο προϊόν/υπηρεσία δουλεύοντας μόνος του στο κινητό του γραφείο ή στο σπίτι και χωρίς να επιβαρύνεται με τα έξοδα ενοικίου και διαμόρφωσης ενός νέου καταστήματος.

Τα παραπάνω πλεονεκτήματα είναι τα πιο σημαντικά οφέλη του franchising που σχετίζονται με το κινητό franchising. Τα επιμέρους πλεονεκτήματα του franchising θα εξετασθούν διεξοδικά σε κεφάλαιο που ακολουθεί.

- Ευελιξία: Οι δικαιοπάροχοι του κινητού franchising συνήθως ανταγωνίζονται τις ομοειδείς επιχειρήσεις στις αγορές τους με μια απλή ιδέα, ένα «ευέλικτο» πακέτο franchising. Ως τώρα, οι κατ' οίκον υπηρεσίες (π.χ. υπηρεσίες οικιακών βοηθών, υπηρεσίες καθαρισμού χαλιών, υπηρεσίες καθαρισμού κήπων κ.λ.π.) χρησιμοποιούσαν το franchising ως μέσω ανάπτυξης. Στις μέρες μας, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις που βασίζονται στην πώληση μέσω καταστημάτων πλησιάζουν τους καταναλωτές στο χώρο της δουλειάς και της κατοικίας τους. Συχνά οι δικαιοδόχοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν το δικό τους όχημα (π.χ. αυτοκίνητο ή μικρό φορτηγό) και να αγοράσουν εξειδικευμένο εξοπλισμό από δικαιοπάροχο ή ένα συγκεκριμένο προμηθευτή για να ξεκινήσουν το στήσιμο της επιχείρησης τους. Ωστόσο, όλο και περισσότεροι δικαιοδόχοι χρειάζεται να αγοράσουν ή να μισθώσουν ένα

<sup>2</sup> J. Preble & R. Hoffman, ο.π., σελ.66



μικρό φορτηγάκι κατάλληλα σχεδιασμένο το οποίο αποτελεί το «κλειδί» της επιχείρησης. Το όχημα αυτό θα παιζει το ρόλο του κινητού γραφείου το οποίο θα μπορεί να λειτουργήσει ως κινητό συνεργείο, χώρος έκθεσης χαλιών, ειδών διακόσμησης κ.λ.π. Έχοντας το πλεονέκτημα της ευελιξίας σε ένα σύστημα franchising, ο επιχειρηματίας μπορεί να έρθει σε άμεση επαφή με τον καταναλωτή παρέχοντάς του έτσι ένα σημαντικό προνόμιο σε σχέση με τα υπόλοιπα καταστήματα.

#### 4.3 Οι νέες καταναλωτικές τάσεις

Πολλές καταναλωτικές τάσεις έχουν διαπιστωθεί τα τελευταία χρόνια, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες που οι δικαιοπάροχοι του κινητού franchising καλούνται να ικανοποιήσουν. Τα εξής δημογραφικά χαρακτηριστικά λειτουργούν ως κινητήριες δυνάμεις αυτών των αλλαγών:

- ✓ Συνεχής αύξηση του αριθμού των εργαζόμενων γυναικών<sup>3</sup>,
- ✓ Αύξηση του εισοδήματος. Υπολογίζεται ότι το 2000 στην Αμερική ο αριθμός των νοικοκυριών μεταξύ του 35<sup>οω</sup> – 50<sup>οω</sup> έτους ηλικίας με εισόδημα άνω των 50.000\$ τριπλασιάστηκε<sup>4</sup>.
- ✓ Ωρίμανση της οικονομίας. Τα εισοδήματα αυξάνονται και ο κλάδος των υπηρεσιών έχει μεγάλη άνθηση<sup>5</sup>.
- ✓ Αύξηση του αριθμού των γυναικών που γίνονται μητέρες μεταξύ 30 και 40 ολοένα και αυξάνεται. Ως εκ τούτου, οι συγκεκριμένες οικογένειες έχουν συχνά λιγότερα παιδιά. Επομένως, μεγαλώνει το ποσοστό των οικογενειών με μεγαλύτερους σε ηλικία γονείς και μικρά παιδιά<sup>6</sup>.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, οι σύγχρονες οικογένειες έχουν μεγαλύτερο εισόδημα αλλά λιγότερο χρόνο, σε σχέση με το παρελθόν. Συνεπώς, έχουν ανάγκη από υπηρεσίες οι οποίες τους εξοικονομούν χρόνο, είναι εξυπηρετικές και ικανοποιούν τόσο την ανάγκη τους για κοινωνική προβολή όσο και για ασφάλεια. Το κινητό franchising έρχεται να συμπληρώσει αυτό το κενό επιτρέποντας στον

<sup>3</sup> M. Whittemore. "A Snapshot of the 1990's, vol.78, no. 3, σελ.58

<sup>4</sup> R. Perry. "Buy.buy, baby boomers",vol.21,no. 4, σελ.13

<sup>5</sup> J. Cross & B. Walker. "Service marketing and franchising: a practical business marriage", vol.30, no. 6, σελ.50-58

<sup>6</sup> R. Perry, ο.π., σελ.14



καταναλωτή να διαλέξει το είδος της υπηρεσίας (τι), το μέρος (πού) και την ώρα (πότε) κατά την οποία πρόκειται να παραδοθεί το προϊόν/υπηρεσία. Τα θέματα κοινωνικής προβολής (status) του πελάτη μέσω της αγοράς του προϊόντος/υπηρεσίας ικανοποιούνται μιας και οι υπάλληλοι της επιχείρησης έχουν την ανάλογη συμπεριφορά και περιβολή (π.χ. οι υπάλληλοι φορούν καλοσχεδιασμένες στολές, τα αυτοκίνητα που χρησιμοποιούν έχουν το λογότυπο της εταιρείας κ.λ.π.). Η διασφάλιση της αξιοπιστίας του προϊόντος/υπηρεσίας παρέχεται με κατάλληλα εκπαιδευμένους υπαλλήλους, των οποίων η εργασία συχνά συνοδεύεται με κάποιο πιστοποιητικό. Σύμφωνα με τα παραπάνω το κινητό franchising φαίνεται να ικανοποιεί τις σύγχρονες ανάγκες του καταναλωτή.

#### 4.4 Δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος μέσω Κινητού Franchising

Η προσαρμογή της στρατηγικής που εφαρμόζει κάθε φορά μια επιχείρηση αφορά την ικανότητα της να προσαρμόσει τις δραστηριότητες της στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Ένας τρόπος να επιτευχθεί κάτι τέτοιο είναι η δημιουργία ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος. Με άλλα λόγια, ο σκληρός ανταγωνισμός επιβάλλει τη γρήγορη ανταπόκριση της επιχείρησης στις πιθανές τάσεις της αγοράς και στις διαφορετικές καταναλωτικές ανάγκες. Αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής των δικαιοπαρόχων των κινητών franchising είναι η υιοθέτηση ελιγμών για τους οποίους χρησιμοποιούν τον όρο “competitive mobility” (ανταγωνιστική ευελιξία) ώστε να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Η έννοια αυτή που είναι χρήσιμη και για το σύνολο των συστημάτων franchising θέτει το καταναλωτή στο κέντρο της προσοχής του επιχειρηματία και δίνει έμφαση στην άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση του. Το competitive mobility σύμφωνα με την μελέτη που διεξήχθη σε είκοσι πέντε δικαιοπαρόχους κινητού franchising αφορά επτά παραμέτρους, που αναλύονται στη συνέχεια<sup>7</sup>. Αυτοί είναι :

- 1) η εστιασμένη στρατηγική
- 2) το να είναι η επιχείρηση «κοντά» στο καταναλωτή
- 3) η ανταπόκριση του καταναλωτή
- 4) το εξατομικευμένο προϊόν/υπηρεσία
- 5) οι μικροί κύκλοι εργασιών

J. Preble & R. Hoffman, Ό.Π., σελ.68



- 6) η επαγγελματική εξυπηρέτηση
- 7) και οι ισχυρές μονάδες εργασίας.

#### 4.4.1 Εστιασμένη στρατηγική

Μια επιχείρηση που νιοθετεί την εστιασμένη στρατηγική επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των αναγκών μιας συγκεκριμένης αγοράς μέσω ενός χαμηλού σε κόστος προϊόντος ή ενός διαφοροποιημένου προϊόντος. Μια τέτοιου είδους στρατηγική που βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς, το οποίο είναι με ακρίβεια προσδιορισμένο, έχει πολλές πιθανότητες να είναι αποτελεσματική. Οι δικαιοπάροχοι των κινητών franchising του δείγματος της έρευνας ακολουθούν εστιασμένη στρατηγική διότι καθορίζουν το μερίδιο της αγοράς τους μέσω της οριοθέτησης της περιοχής που δραστηριοποιούνται, του προϊόντος τους καθώς και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των πελατών τους. Με αυτό τον τρόπο, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να προσφέρουν στον καταναλωτή αυτό που χρειάζεται και συνεπώς να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του.

#### 4.4.2 Κοντά στο καταναλωτή

Το κινητό franchising, προσεγγίζοντας απευθείας τον καταναλωτή, έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του πελάτη. Το να είναι μια επιχείρηση «κοντά» στο καταναλωτή απαιτεί την άμεση επαφή με εκείνον ώστε να διαπιστωθούν οι ανάγκες, οι οποίες θα διαμορφώσουν το προϊόν που απευθύνεται σε αυτόν. Η άμεση επαφή δεν βοηθά μόνο στην διαμόρφωση του προϊόντος αλλά στη συγκεκριμενοποίηση του μεριδίου αγοράς που καταλαμβάνει η επιχείρηση<sup>8</sup>.

Τα συστήματα κινητού franchising έρχονται σε επαφή με τους πελάτες με δύο τρόπους, είτε συναντώντας τον καταναλωτή εκεί που βρίσκεται ο πελάτης, είτε προσφέροντας τις υπηρεσίες τους εκεί που έχει ανάγκη ο πελάτης, ακόμα και όταν ο ίδιος δεν είναι παρών. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση εξασφαλίζει το ότι ο καταναλωτής θα λάβει το προϊόν που επιθυμεί, στο μέρος που επέλεξε.

#### 4.4.3 Ανταπόκριση καταναλωτή

Η άμεση επαφή με τον καταναλωτή και τις ανάγκες του, του δίνει τη δυνατότητα να πάρει εύκολα και έγκαιρα πληροφορίες για το προϊόν καθώς και να κάνει τυχόν

<sup>8</sup> M. Porter, Competitive Advantage, Free Pages, σελ 144



παράπονα. Οι πληροφορίες που παίρνει μια επιχείρηση από τους καταναλωτές, της δίνει την ευκαιρία να γίνουν τροποποιήσεις και αλλαγές ώστε να ικανοποιηθούν περισσότερο οι ανάγκες του καταναλωτή<sup>9</sup>. Από την μεριά τους, τα συστήματα κινητού franchising ανταποκρίνονται στις ανάγκες του καταναλωτή με δύο τρόπους: προσφέροντας στον καταναλωτή ένα προϊόν την στιγμή που το χρειάζεται και ικανοποιώντας άμεσα οποιασδήποτε ανησυχίες του.

Όσον αφορά τον πρώτο τρόπο, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι ο καταναλωτής είναι αρκετά ευαίσθητος σε θέματα χρόνου μιας και όσο περισσότερο περιμένει για ένα προϊόν, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες να αγοράσει αυτό που χρειάζεται από κάπου αλλού. Το κινητό franchising, παρέχοντας το προϊόν στο μέρος και στο χρόνο που ο καταναλωτής το χρειάζεται, μειώνει δραματικά μια τέτοια πιθανότητα. Επιπρόσθετα η έρευνα απέδειξε πως οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω για να έχουν έγκαιρα το προϊόν που χρειάζονται<sup>10</sup>.

Όσον αφορά το δεύτερο τρόπο, οι επιχειρήσεις κινητού franchising είναι σε θέση να επιλύσουν τα προβλήματα τη στιγμή που συμβαίνουν, δεδομένης της άμεσης πρόσβασης που έχουν στο χώρο του πελάτη. Κάτι τέτοιο μειώνει την πιθανότητα να μείνουν δυσαρεστημένοι οι καταναλωτές καθώς και να διαφημίσουν αρνητικά το προϊόν.

Συμπερασματικά, η ανταπόκριση του καταναλωτή τονίζει τη σημασία της άμεσης αγοράς του προϊόντος από τον πελάτη και της έγκαιρης επίλυσης των προβλημάτων του.

#### 4.4.4 Εξατομικευμένο προϊόν

Η συνηθισμένη πρακτική των συστημάτων franchising είναι η παροχή τυποποιημένων προϊόντων ώστε να υπάρχει συνέπεια και συνοχή. Το κινητό franchising, ενώ διατηρεί την συνέπεια και την συνοχή όσον αφορά το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων, τείνει να μειώσει την τυποποίηση των προϊόντων που προσφέρονται. Αναλυτικότερα, οι επιχειρήσεις κινητού franchising προσαρμόζουν τα προϊόντα τους επικεντρώνοντας τα σε λιγότερα είδη προϊόντων και κατευθύνοντας τα σε συγκεκριμένες γεωγραφικές αγορές στο χρόνο που εξυπηρετεί τους πελάτες τους. Επιπλέον, οι εν λόγω επιχειρήσεις είναι σε θέση να παρέχουν μερικώς

<sup>9</sup> D. Ayling, "Franchising in the U.K.", vol. 13, σελ. 22

<sup>10</sup> G. Stalk & T. Hout, Competing against time, Free pages, σελ. 143



προσαρμοσμένα/εξατομικευμένα προϊόντα (*semi-custom*) προσφέροντας έτσι μια ποικιλία παρόμοιων προϊόντων ή προσαρμόζοντας το προϊόν τους στις ανάγκες του συγκεκριμένου καταναλωτή.

Με τις παραπάνω προσαρμογές οι επιχειρήσεις έχουν διαπιστώσει ότι από μόνο του ένα προϊόν δεν είναι αρκετό για να κερδίσει μια συγκεκριμένη αγορά. Αντίθετα, η προσοχή που παρέχει η επιχείρηση σε κάθε πελάτη ξεχωριστά ικανοποιεί τις ανάγκες του τόσο σε πρακτικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο κοινωνικής προβολής. Για μια τέτοια υπηρεσία, ο καταναλωτής είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω και είναι απρόθυμος να πάει σε μια ανταγωνιστική επιχείρηση μόνο για οικονομικούς λόγους.

#### 4.4.5 Μικροί κύκλοι εργασιών

Η ταχύτητα, όπως αναφέρθηκε, αποτελεί ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στη σύγχρονη οικονομία. Όσες επιχειρήσεις είναι σε θέση να συμπιέσουν το χρόνο που χρειάζεται για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του καταναλωτή προσθέτουν αξία στο προϊόν/υπηρεσία που προσφέρουν. Τα συστήματα κινητού *franchising* επιτυγχάνουν κάτι τέτοιο χρησιμοποιώντας τυποποιημένα ή ειδικά σχεδιασμένα μηχανήματα και διαδικασίες κατά την αγορά του προϊόντος ή την παροχή της υπηρεσίας<sup>11</sup>. Επίσης, ο κύκλος που προηγείται της αγοράς και αφορά τη σωστή, ακριβή και έγκαιρη πληροφόρηση του καταναλωτή για το προϊόν έχει τυποποιηθεί κατά ένα πολύ μεγάλο βαθμό από τις εταιρείες κινητού *franchising*. Για παράδειγμα, σε πολλές περιπτώσεις όλες οι φάσεις του κύκλου παραγγελίας μπορούν να επιτευχθούν γρήγορα εάν ο υπεύθυνος πωλητής πάει εγκαίρως στο χώρο του πελάτη και του προσφέρει γρήγορα και αποτελεσματικά τις υπηρεσίες του.

#### 4.4.6 Επαγγελματική εξυπηρέτηση

Για τα συστήματα κινητού *franchising* η επαγγελματική εξυπηρέτηση είναι μέρος του πακέτου που προσφέρεται στο καταναλωτή. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή όχι μόνο του προϊόντος αλλά και των υπηρεσιών που σχετίζονται ή δεν σχετίζονται άμεσα με το προϊόν, όπως για παράδειγμα η παροχή της υπηρεσίας στο χρόνο και το χώρο που θέλει ο πελάτης καθώς και η χορήγηση πιστοποιητικού εγγύησης που καλύπτεται από όλα τα μέλη του εν λόγω συστήματος *franchising*. Η παροχή όλων

<sup>11</sup> D. Vinton. "A new look at time, speed and the manager", vol.6, no. 4, σελ. 10



των παραπάνω υπηρεσιών επιτυγχάνεται με την εργασία μόνο εξειδικευμένου και κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού και την τεχνική υποστήριξη ή αναγνώριση της εργασίας τους από εθνικούς οργανισμούς, όπου αυτό είναι δυνατό.

#### 4.4.7 Ισχυρές μονάδες εργασίας

Η ικανοποίηση του καταναλωτή εκτός των άλλων σημαίνει πως πρέπει να μειωθεί η απόσταση μεταξύ του προσωπικού και του καταναλωτή. Αναφορικά με αυτό το στόχο, πολλοί συγγραφείς<sup>12</sup> προτείνουν την δημιουργία μικρότερων μονάδων εργασίας που εξυπηρετούν όχι μόνο τα συστήματα κινητού franchising αλλά το σύνολο μεγάλων οργανισμών.

Η δημιουργία αυτών των μονάδων έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- α) Οι μονάδες που αφορούν την επαφή με τον καταναλωτή πρέπει να αποτελούνται από έναν έως τέσσερις υπαλλήλους, οι οποίοι να απασχολούνται με θέματα παραγγελιών ώστε να παρέχουν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση στον πελάτη.
- β) Η κάθε μονάδα εργασίας πρέπει να κάνει το δικό της προγραμματισμό ώστε να είναι σε θέση να φέρει σε πέρας εγκαίρως της εργασία που έχει αναλάβει. Στην περίπτωση των συστημάτων franchising, οι μονάδες εργασίας είναι πολύ γρήγορες και ευέλικτες ούτως ώστε να παραδίδουν άμεσα τα προϊόντα στους πελάτες.
- γ) Οι μονάδες εργασιών πρέπει να έχουν την δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις που αφορούν την εξυπηρέτηση και την εκπλήρωση των απαιτήσεων του καταναλωτή. Οι μονάδες εργασιών του κινητού franchising αποτελούνται από εκπαιδευμένους υπαλλήλους στους οποίους η επιχείρηση παρέχει τη δύναμη να πάρουν οι ίδιοι αποφάσεις ώστε να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους πιο αποτελεσματικά.

#### 4.5 Συμπεράσματα

Το κινητό franchising φαίνεται ότι είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του καταναλωτή, δεδομένου ότι οι σύγχρονες οικογένειες έχουν μεγαλύτερο εισόδημα αλλά λιγότερο χρόνο. Η νέα αυτή μέθοδος προσφέρει ασφαλή προϊόντα και υπηρεσίες, στο μέρος και την ώρα που επιθυμεί ο καταναλωτής

<sup>12</sup>G. Stalk & T. Hout, ο.π., σελ. 144



και η ουσία της μεθόδου αφορά την υιοθέτηση στρατηγικών ώστε τα προϊόντα/υπηρεσίες να προσαρμόζονται στο εξελισσόμενο περιβάλλον. Τα επτά χαρακτηριστικά που εξετάσθηκαν παραπάνω δεν είναι παρά οι στρατηγικές που μπορούν να υιοθετηθούν, ώστε να επιτευχθεί η ομαλή προσαρμογή μιας επιχείρησης στα νέα δεδομένα και να δημιουργηθούν συγκριτικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Τα συστήματα κινητού franchising ολοένα και αυξάνονται μιας και προσφέρουν ελκυστικές επαγγελματικές και επενδυτικές προτάσεις. Τα χαρακτηριστικά αυτή της μορφής franchising μπορούν να υιοθετηθούν και να αναπτυχθούν από οποιαδήποτε επιχείρηση προσφέροντας έτσι στον καταναλωτή το «προϊόν» που επιθυμεί, στον «τόπο» που το χρειάζεται και στο «χρόνο» που τον εξυπηρετεί.

Αναλυτικότερα, όσον αφορά το «προϊόν» οι επιχειρήσεις μπορούν να δραστηριοποιηθούν αναπτύσσοντας ένα ζεχωριστό επώνυμο προϊόν το οποίο ταιριάζει στις καταναλωτικές προτιμήσεις. Προσφέροντας μερικώς προσαρμοσμένα προϊόντα (semi-custom), οι επιχειρήσεις μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς που επιθυμεί μικρές προσαρμογές πάνω σε ένα συγκεκριμένο προϊόν. Η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος μπορεί να αυξηθεί εάν συνδυαστεί με την παροχή υπηρεσιών πριν και μετά την αγορά (pre and post-service sales).

Όσον αφορά την τοποθεσία των σημείων πώλησης, τα επιτυχημένα συστήματα franchising θα μπορούσαν να ανοίξουν μικρά και ευέλικτα καταστήματα σε εμπορικά καταστήματα, αεροδρόμια κ.λ.π. ώστε να βρεθούν κοντά σε περισσότερους καταναλωτές. Επιπλέον, τέτοιου μεγέθους επιχειρήσεις θα μπορούσαν να παρέχουν υπηρεσίες κατ'οίκον παράδοσης σε συγκεκριμένα προϊόντα. Όσον αφορά το «χρόνο», τα καταστήματα πολλών επιχειρήσεων μπορούν να προσαρμοστούν στα ωράρια περισσότερων καταναλωτών μένοντας ανοιχτά περισσότερες μέρες και ώρες. Επιπρόσθετα, ο χρόνος των κύκλων παραγγελιών μπορεί να μειωθεί εάν γίνει χρήση πιο αποτελεσματικών τεχνολογικών συστημάτων τα οποία θα επισπεύσουν τις διαδικασίες παράδοσης.

Τέλος, οι περισσότερες επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την υιοθέτηση στρατηγικών δημιουργώντας ισχυρές μονάδες εργασίας οι οποίες θα είναι εξουσιοδοτημένες να παίρνουν γρήγορες αποφάσεις που έχουν να κάνουν με τις ανάγκες του καταναλωτή.



## Κεφάλαιο 5

### 5.1 Η σύμβαση της Δικαιοχρησης

Οι ανάγκες της σύγχρονης οικονομικής ζωής έχουν συντελέσει στη δημιουργία συστημάτων διανομής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία από νομική άποψη δεν είναι δυνατό να υπαχθούν στους παραδοσιακούς γνωστούς τύπους της εμπορικής αντιπροσωπείας, παραγγελίας και πρακτορείας. Πρόκειται για συμβατικές μορφές συνεργασίας με σκοπό την πρόσβαση των παραγωγών και χονδρεμπόρων σε μία άλλη αγορά διαμέσου της ανάθεσης επιχειρηματικής δραστηριότητας σε τρίτες ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Είναι προϊόντα της καθετοποίησης, εξειδίκευσης στο εμπόριο, του πλουραλισμού στα κανάλια διανομής και αποτέλεσμα της τελειοποίησης του marketing στα μαζικά καταναλωτικά αγαθά. Τα συστήματα αυτά διανομής δεσπόζουν στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα και παρουσιάζουν μία μεγάλη ποικιλία συμβατικών τύπων, αποτελώντας πρόκληση για τη δογματική του σύγχρονου αστικού δικαίου. Η πιο σύνθετη από τις σύγχρονες αυτές μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας είναι το franchising, γεγονός το οποίο έχει ως συνέπεια την πολυπλοκότητα της σύμβασης η οποία το αποτυπώνει. Πρόκειται πράγματι για μία ιδιόρρυθμη, μη ρυθμισμένη από το νόμο εμπορικού χαρακτήρα σύμβαση διεπιχειρησιακής συνεργασίας, απόρροια της ελευθερίας των συμβάσεων, με βάση την οποία έχουν οι συναλλασσόμενοι το δικαίωμα να διαμορφώνουν ελεύθερα το περιεχόμενο μιας σύμβασης.

Τα κύρια γενικά γνωρίσματα της Σύμβασης Franchise είναι τα ακόλουθα:

- η δημιουργία αμοιβαίων υποχρεώσεων διαρκούς παροχής
- η ίδρυση στενών διαπροσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης
- η δυνατότητα συνεχούς εξέλιξής της
- ο δυναμικός χαρακτήρας της
- η υπαγωγή του λήπτη στον άμεσο έλεγχο του δότη

Έτσι, το συμβόλαιο franchise γίνεται η βάση ανάπτυξης ενός δικτύου franchise γιατί περιλαμβάνει (ή πρέπει τουλάχιστον να περιλαμβάνει) πέρα από ρυθμίσεις και συμφωνίες ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη που πρέπει να είναι ξεκάθαρες και σύμφωνες με το νόμο, μια ουσιαστική περιγραφή της βασικής ιδέας και μια



περιγραφή της λειτουργίας του συστήματος, των βασικών παραδοχών που θα πρέπει να κάνουν μεταξύ τους τα μέρη για την αποφυγή μελλοντικών παρεξηγήσεων, των όρων παραχώρησης της χρήσης και εκμετάλλευσης του από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο (οικονομικών όρων, π.χ. αμοιβές και δικαιώματα, εδαφικών όρων, π.χ. γεωγραφική ή εδαφική περιοχή μέσα στην οποία ο δικαιοδόχος μπορεί να λειτουργήσει το σύστημα κλπ.), των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, τόσο του δικαιοπαρόχου, όσο και του δικαιοδόχου, των μεταξύ τους σχέσεων, των λόγων λύσης της συμβατικής τους σχέσης που πρέπει να είναι ξεκάθαροι και λεπτομερείς, των αποτελεσμάτων αυτής της λύσης και άλλα πολλά. Στην Ελλάδα ισχύει η ελευθερία των συμβάσεων, άρα οι δύο συναλλασσόμενοι μπορούν και πρέπει να συμφωνήσουν οτιδήποτε επιθυμούν, αβίαστα και χωρίς περιορισμούς. Υπάρχουν όμως περιορισμοί αυτής της συναλλακτικής ελευθερίας των συμβαλλομένων μέσα σ' ένα συμβόλαιο franchise. Πρόκειται για περιορισμούς που επιβάλλονται από το Σύνταγμα και τον Αστικό Κώδικα και που σκοπό έχουν να προστατεύσουν τις υπερβάσεις της συναλλακτικής ελευθερίας από έναν από τους συναλλασσόμενους σε βάρος του άλλου και να καθιερώσουν αρχές (όπως εκείνες της εφαρμογής χρηστών και συναλλακτικών ηθών και καλής πίστης) που προστατεύουν και τους δύο συναλλασσόμενους, αλλά και το κοινωνικό σύνολο. Υπάρχουν επίσης περιορισμοί αυτής της συναλλακτικής ελευθερίας των συμβαλλομένων μέσα σ' ένα συμβόλαιο franchise, που επιβάλλονται τόσο από την κοινοτική, όσο και την εθνική μας νομοθεσία περί ανταγωνισμού.

Ας δούμε όμως ποια είναι η δομή μιας σύμβασης Δικαιόχρησης: Η σύμβαση Δικαιόχρησης καταρτίζεται στη συναλλακτική πράξη εγγράφως με βάση συνήθως προσυνταγμένο έντυπο της δότριας επιχείρησης (franchisor) και αποτελείται συνήθως από 4 μέρη: 1) Προοίμιο, 2) Κύριες Υποχρεώσεις του Δότη, 3) Κύριες Υποχρεώσεις του Λήπτη και 4) Λουπές διατάξεις.

## 1) Προοίμιο

Εδώ καθορίζονται ο σκοπός και το πλαίσιο της συνεργασίας, υπογραμμίζεται η ανεξαρτησία των συμβαλλομένων μερών και κατόπιν περιγράφεται το περιεχόμενο του «πακέτου» franchise, δηλαδή το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν το εμπορικό σήμα και την επωνυμία, τα



διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τα πρότυπα χρήσεως, τα σχέδια, τα δικαιώματα αντιγραφής, τις τεχνογνωσίες ή τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που παραχωρούνται από τον δότη στον λήπτη για εκμετάλλευση. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι ο λήπτης θα πρέπει να ελέγξει προσεκτικά αν το εμπορικό σήμα και η επωνυμία της επιχείρησης του δότη είναι νομίμως κατοχυρωμένα. Περιγραφή των προδιαγραφών και των ιδιαίτερων γνωρισμάτων του εξοπλισμού και της απαιτούμενης διαμόρφωσης του επαγγελματικού χώρου, καθώς και ό,τι έχει σχέση μ' αυτόν και την επίτευξη του σκοπού της σύμβασης. Επίσης περιγραφή της μορφής της συνεργασίας, η οποία δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση σύσταση εταιρείας οποιασδήποτε μορφής και δεν επηρεάζει την ανεξαρτησία των δύο συμβαλλομένων.

## 2) Οι κύριες υποχρεώσεις του Δότη

Η συμβολή του δότη στη συνεργασία franchising περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

- Την παραχώρηση στον λήπτη της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» franchising, του οποίου το περιεχόμενο προσδιορίζεται επακριβώς στο προοίμιο της σύμβασης. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται ανάλογα με το περιεχόμενο του «πακέτου» franchise σε παραχώρηση άδειας χρήσης σήματος, επωνυμίας ή διακριτικού τίτλου, στην παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, τεχνογνωσίας κ.λ.π.
- Την ένταξη του λήπτη στο σύστημα με την παροχή σ' αυτόν κυρίως της απαιτούμενης τεχνικής και οργανωτικής υποδομής και της ανάλογης εκπαίδευσής του. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε μία σειρά από μέτρα και παροχές στις οποίες πρέπει να προβεί ο δότης μέχρι την ημέρα που η λήπτης θα ανοίξει το κατάστημά του και θα αρχίσει να συναλλάσσεται με το κοινό ως μέλος του συστήματος. Οι παροχές μπορούν να περιλαμβάνουν ανάμεσα σε άλλα π.χ. την εσωτερική διαμόρφωση και τον εξοπλισμό του καταστήματος, την παράδοση του εγχειριδίου (manual) με τις οδηγίες, την αποκάλυψη και μύηση σε εμπορικά ή/και βιομηχανικά μυστικά κ.λ.π.
- Τη συνεχή υποστήριξη του λήπτη όσο θα διαρκεί σύμβαση. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται επίσης σε μία σειρά επιμέρους υποχρεώσεων του



δότη, που αφορούν το στάδιο μετά την ένταξη του στο σύστημα. Περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τη διαρκή παροχή συμβουλών σε οργανωτικά, τεχνικά, χρηματοδοτικά ή άλλα θέματα, την αποστολή διαφημιστικού υλικού, υλικών συσκευασίας, την οργάνωση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης, τη λογιστική οργάνωση, τη συντήρηση των μηχανημάτων και του εξοπλισμού του καταστήματος του λήπτη κ.λ.π.

- Τον προσδιορισμό της γεωγραφικής περιοχής μέσα στην οποία ο λήπτης θα διενεργεί τις πωλήσεις με το δικό του όνομα και για δικό του λογαριασμό.
- Τον εφοδιασμό του λήπτη με πρώτες ύλες, με ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα, ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο τον δότη.
- Την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η υποχρέωση αυτή εξειδικεύεται στην κοινοποίηση από τον δότη στον λήπτη τεχνογνωσίας ουσιαστικής σημασίας, δηλ. ικανής να του επιτρέψει κατά τη σύναψη της συμφωνίας franchising να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά και
- Την υποχρέωση του δότη όσον αφορά την παραχωρηθείσα περιοχή της σύμβασης:
  - να μην παραχωρεί σε τρίτους το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται μέρος ή το σύνολο του franchise
  - να μην εκμεταλλεύεται ο ίδιος το franchise ή, με παρόμοιο σύστημα, να προμηθεύει ο ίδιος τα προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο franchising.

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

### 3) Οι κύριες υποχρεώσεις του Λήπτη

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



- Την καταβολή δικαιωμάτων στον δότη. Η υποχρέωση αυτή συνίσταται στην καταβολή από το λήπτη στον δότη αφενός μεν ενός εφάπαξ ποσού ως δικαιώμα εισόδου του στο σύστημα (entry fee), αφετέρου δε στην περιοδική καταβολή στον δότη ενός ορισμένου ποσοστού επί του κύκλου εργασιών (royalties) μετά την αφαίρεση των φόρων, ή σπανιότερα ενός ορισμένου ποσοστού συμμετοχής στα κέρδη από τις πωλήσεις. Το ποσοστό αυτό μπορεί να ποικιλλεί και εξαρτάται μεταξύ άλλων από την έκταση των παροχών του δότη, από τη φήμη του συστήματος και των διακριτικών γνωρισμάτων της επιχείρησής του, από το μέγεθος των ιδίων επενδύσεων του λήπτη κ.λ.π. Υπάρχει επίσης περίπτωση να συμφωνηθεί αντίστροφη προς το ποσό των εισπράξεων προοδευτικότητα, έτσι ώστε να δοθεί στον λήπτη ένα παραπάνω κίνητρο για να αυξήσει τις πωλήσεις του.
- Την ενεργό προώθηση των πωλήσεων του προϊόντος του συστήματος. Είναι γεγονός ότι από την ίδια τη φύση της σύμβασης franchise ως σύμβασης διαμεσολάβησης κατά την πώληση, αλλά και από την ίδια την οικονομική αποστολή ενός τέτοιου συστήματος προκύπτει ότι η σημαντικότερη ίσως υποχρέωση του λήπτη είναι να προωθήσει τις πωλήσεις του προϊόντος του συστήματος σύμφωνα με τη μέθοδο μάρκετινγκ του δότη, εξυπηρετώντας και προστατεύοντας έτσι τα συμφέροντα του τελευταίου. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε επιμέρους υποχρεώσεις που επίσης περιέχονται κατά κανόνα στη σύμβαση franchise και αφορούν, μεταξύ άλλων, την αυστηρή τήρηση των οδηγιών για τη διαμόρφωση του καταστήματος, τη διαφήμιση, τον τρόπο διεξαγωγής των πωλήσεων ή παροχής των υπηρεσιών κ.λ.π., ώστε να διασφαλίζεται ταυτόχρονα η ταυτότητα και η φήμη του δικτύου.
- Τη συμμόρφωσή του στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και ιδίως τον σεβασμό της αρχής της ομοιομορφίας, σύμφωνα με την οποία η σύνθεση, η παρασκευή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και γενικά η εικόνα των προϊόντων του συστήματος πρέπει να είναι πάντα ενιαία, ανεξάρτητα από τον τόπο ή την αγορά στην οποία γίνεται η διάθεσή τους.
- Την υποχρέωσή του να εκμεταλλεύεται το «πακέτο» franchise μόνο με βάση τους υπαγόμενους στη σύμβαση χώρους. Εδώ ο δότης θα πρέπει να προσέξει και να μελετήσει ιδιαίτερα το μισθωτήριο συμβόλαιο του καταστήματος του λήπτη, στην περίπτωση βέβαια που το κατάστημα δεν είναι δικό του.



- Την υποχρέωση του να μην προσελκύει πελάτες έξω από την περιοχή της σύμβασης, αναφορικά πάντα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchise.
- Την υποχρέωση να μην παράγει, πωλεί ή χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα ανταγωνιστικά των προϊόντων του δότη, τα οποία αποτελούν αντικείμενο του franchise.
- Την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, αποκλειστικά εκείνα τα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ελάχιστες αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές που ορίζει ο δότης.
- Την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα που έχουν κατασκευασθεί αποκλειστικά από τον δότη ή από τρίτους οριζόμενους από αυτόν, υπό την προϋπόθεση όμως ότι λόγω της φύσεως των προϊόντων που αποτελούν αντικείμενο του franchise δεν είναι δυνατό στην πράξη να ισχύουν αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές.
- Την υποχρέωση να μην ασκεί, άμεσα ή έμμεσα, παρεμφερή εμπορική δραστηριότητα σε περιοχή στην οποία ανταγωνίζεται με τον δότη ή με άλλο μέλος του δικτύου. Είναι επίσης δυνατό να προβλέπεται στη σύμβαση ότι ο λήπτης θα εξακολουθεί να υπέχει την υποχρέωση αυτή και μετά τη λύση της συμφωνίας για εύλογο χρονικό διάστημα, που όμως δεν μπορεί να υπερβαίνει το ένα έτος, μόνο όμως αναφορικά με το κατάστημα όπου ασκούσε την εκμετάλλευση του franchise.
- Την υποχρέωση να μην αποκτά οικονομικά συμφέροντα στο κεφάλαιο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, τα οποία ενδέχεται να δώσουν στον λήπτη τη δύναμη να επηρεάσει την οικονομική τακτική αυτών των επιχειρήσεων.
- Την υποχρέωση να διαθέτει προς πώληση μία ελάχιστη σειρά προϊόντων, να επιτυγχάνει έναν ελάχιστο κύκλο εργασιών, να προγραμματίζει εκ των προτέρων τις παραγγελίες του, να διατηρεί ορισμένα ελάχιστα αποθέματα και να παρέχει υπηρεσίες στο πλαίσιο της εγγύησης των προϊόντων και της εξυπηρέτησης των πελατών.
- Την υποχρέωση να καταβάλει στον δότη συγκεκριμένο ποσοστό των εσόδων του για διαφημιστικούς σκοπούς και να πραγματοποιεί ο ίδιος διαφημίσεις, για τη φύση των οποίων πρέπει να λαμβάνει την έγκριση του δότη.



- Την υποχρέωση να μην κοινολογεί σε τρίτους την τεχνογνωσία που του έχει παράσχει ο δότης. Ο λήπτης είναι δυνατόν να προβλέπεται στη σύμβαση ότι θα υπέχει αυτή την υποχρέωση και μετά τη λύση της συμφωνίας.
- Την υποχρέωση να παρακολουθεί ο ίδιος ή το προσωπικό του τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που διοργανώνει ο δότης.
- Την υποχρέωση να συμμορφώνεται με τα πρότυπα που έχει καθορίσει ο δότης αναφορικά με τον εξοπλισμό και την εμφάνιση των υπαγόμενων στη σύμβαση χώρων ή/και μεταφορικών μέσων.
- Την υποχρέωση να επιτρέπει στον δότη τη διενέργεια ελέγχων των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων ή/και μεταφορικών μέσων, των πωλουμένων προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών, καθώς επίσης και των βιβλίων απογραφής και των λογαριασμών του.
- Την υποχρέωση να μην μεταβάλλει τον τόπο εγκατάστασης των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων, δηλ. να μην αλλάζει κατάστημα, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη και
- Την υποχρέωση να μην μεταβιβάζει, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη σύμβαση franchising.

#### 4) Λοιπές διατάξεις

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

##### a. Διάρκεια της σύμβασης

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

##### β. Λύση της σύμβασης

Η σύμβαση franchising λύεται με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:



- ❖ **Αυτόματη λύση:** Η σύμβαση λύεται αυτομάτως με την πάροδο του συμφωνημένου χρόνου διάρκειάς της, όπως επίσης και σε περίπτωση θανάτου, απαγόρευσης ή πτώχευσης ενός από τα μέρη ή τέλος στην περίπτωση της λύσης του νομικού προσώπου ενός των συμβαλλομένων. Υπάρχει βέβαια η δυνατότητα των μερών να έχουν προβλέψει τη συνέχιση της σύμβασης.
- ❖ **Τακτική καταγγελία:** Εφόσον πρόκειται για σύμβαση αορίστου χρόνου αυτή μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε είτε από τον δότη είτε από τον λήπτη, χωρίς να χρειάζεται η ύπαρξη σπουδαίου λόγου, υπό την προϋπόθεση τηρήσεως προθεσμίας και συνήθως της επιδόσεως σχετικού εγγράφου στο άλλο μέρος.
- ❖ **Έκτακτη καταγγελία:** Η σύμβαση franchising μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε, δηλ. πριν τη συμβατική λήξη της, για σπουδαίο λόγο και χωρίς την τήρηση προθεσμίας. Ο σπουδαίος λόγος μπορεί να είναι είτε αντικειμενικού χαρακτήρα, όπως π.χ. το κλείσιμο ή η καταστροφή της επιχείρησης λόγω ανωτέρας βίας, σοβαρή ασθένεια μεγάλης διάρκειας κ.λ.π., είτε να οφείλεται σε υπαιτιότητα ενός των μερών.
- ❖ **Λίση με συμφωνία των συμβαλλομένων:** Είναι αυτονόητο ότι στα πλαίσια της συμβατικής ελευθερίας τα δύο μέρη μπορούν να συμφωνήσουν οποτεδήποτε την πρόωρη λύση της σύμβασης ρυθμίζοντας ταυτόχρονα και τις μεταξύ τους μετασυμβατικές σχέσεις.

### γ) Μετασυμβατικές υποχρεώσεις των μερών

- ❖ **Υποχρέωση αποζημίωσης:** αξιώση αποζημίωσης μπορεί να εγερθεί στην περίπτωση της έκτακτης καταγγελίας για σπουδαίο λόγο που οφείλεται στην αντισυμβατική συμπεριφορά του μέρους που προκάλεσε την καταγγελία. Η αξιώση αυτή αποζημίωσης θα αφορά στην αποκατάσταση κυρίως του θετικού διαφέροντος και του διαφυγόντος κέρδους, όπως επίσης και αποζημίωση για τις τυχόν άσκοπες δαπάνες.
- ❖ **Απαιτήσεις απόδοσης:** Με τη λήξη της σύμβασης ο δότης έχει αξιώση κατά του λήπτη για απόδοση κάθε είδους αντικειμένου που παρέδωσε σε αυτόν προκειμένου να το χρησιμοποιήσει για την άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας στα πλαίσια της σύμβασης franchising. Τέτοια αντικείμενα είναι π.χ. τα εγχειρίδια οδηγιών (manuals), τα διαφημιστικά φυλλάδια, τα



επιστολόχαρτα, οι τιμοκατάλογοι, οι πινακίδες με τα διακριτικά γνωρίσματα του δότη κ.λ.π.

- **Υποχρέωση παράλειψης του λήπτη:** Με τη λήξη της σύμβασης ο λήπτης υποχρεούται να μην χρησιμοποιεί και εκμεταλλεύεται τα σήματα, διακριτικούς τίτλους, εμπορικές επωνυμίες και λοιπά δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας του δότη, όπως επίσης και τις εμπορικές και τεχνικές μεθόδους του, η χρήση των οποίων θα προσέκρουνε ενδεχόμενα στις περί αθέμιτου ανταγωνισμού διατάξεις.
- **Υποχρέωση ανάληψης των αποθεμάτων του λήπτη:** Είναι πιθανότατο, μετά τη λήξη της σύμβασης, να έχει ο λήπτης αδιάθετα εμπορεύματα του δότη των οποίων η διάθεση να είναι δύσκολη ή και να μην επιτρέπεται. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να γίνει δεκτό και να προβλέπεται στη σύμβαση ότι ο δότης θα υποχρεούται να αναλάβει τα υπάρχοντα εμπορεύματα ή να παράσχει την υποστήριξή του στον λήπτη για να τα διαθέσει στην αγορά.
- **Εκκρεμείς παραγγελίες:** Μετά τη λήξη της σύμβασης είναι πιθανότατο να υπάρχουν εκκρεμείς παραγγελίες εμπορευμάτων τόσο από τον λήπτη προς τον δότη, όσο και από πελάτες του λήπτη προς αυτόν. Σε αυτήν την περίπτωση είναι δυνατόν να προβλέπεται η απαλλαγή του λήπτη από την υποχρέωση παραλαβής αυτών των εμπορευμάτων, όπως επίσης και η υποχρέωση του δότη να εκτελέσει τις προς τρίτους εκκρεμείς παραγγελίες του λήπτη.

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

## 5.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της δικαιόχρησης

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης μέσω της δικαιόχρησης, είτε από τη μεριά του δικαιοπαρόχου είτε από αυτή του δικαιοδόχου, εμπεριέχει θετικά και αρνητικά σημεία. Στην ενότητα αυτή θα εξετασθούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα



που προκύπτουν σε μια τέτοια περίπτωση τόσο για τα συμβαλλόμενα μέρη όσο και για τον καταναλωτή.

### 5.2.1 Πλεονεκτήματα

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ενός δικτύου μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

#### Πλεονεκτήματα δικαιοδόχου

- ❖ Ο δικαιοδόχος επωφελείται από το διαρκώς σύγχρονο και ανταγωνιστικό σύστημα δικαιόχρησης που του παρέχει μια σειρά από διευκολύνσεις. Το πιο ουσιαστικό πλεονέκτημα του δικαιοδόχου είναι η υποστήριξη του δικαιοπαρόχου που του δίνει άμεση πρόσβαση σε πόρους και πληροφορίες όσον αφορά τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Οι πόροι και οι πληροφορίες προέρχονται από την εμπειρία του κλάδου που έχει αποκτήσει ο δικαιοπάροχος και η οποία εξαλείφει ή μειώνει τα προβλήματα που προκύπτουν σε μια καινούρια επιχείρηση<sup>1</sup>. Η παροχή πόρων και πληροφοριών αφορούν την εκπαίδευση του δικαιοπαρόχου, την ανεύρεση και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού π.χ. για την στελέχωση των καταστημάτων, συνεχίζομενη εκπαίδευση και υποστήριξη του δικαιοδόχου που προέρχεται από την επένδυση που έχει κάνει ο δικαιοπάροχος στο τομέα της έρευνας και ανάπτυξης κ.α. Αυτές οι συνθήκες μειώνουν το επιχειρηματικό κόστος μιας ενδεχόμενης επιχειρηματικής αποτυχίας αφού ο δικαιοπάροχος έχει εντοπίσει και αντιμετωπίσει τις αδυναμίες που έχει το συγκεκριμένο επιχειρηματικό εγχείρημα στην αγορά. Κάτι τέτοιο έχει ως αποτέλεσμα την ταχεία και αποδοτικότερη ανάπτυξη της επιχείρησης<sup>2</sup>.
- ❖ Το γεγονός ότι ο δικαιοπάροχος εντάσσεται σε ένα επώνυμο επιχειρηματικό σύστημα τον βοηθά να επωφεληθεί την εμπορική φήμη και πελατεία που έχει κατακτήσει το σύστημα αυτό. Κάτι τέτοιο μειώνει το χρόνο που απαιτείται για την επίτευξη του νεκρού σημείου καθώς και το ποσό του απαιτούμενου κεφαλαίου κίνησης του δικαιοδόχου.
- ❖ Επίσης, η αποδοχή του ονόματος του δικαιοπαρόχου του εξασφαλίζει ευκολότερη πρόσβαση στον τραπεζικό δανεισμό και επίτευξη καλύτερων όρων σε σχέση με άλλους επενδυτές. Αποτελεί πλέον συνηθισμένη πρακτική των οργανωμένων δικτύων δικαιόχρησης να έχουν διαπραγματευτεί από πριν

<sup>1</sup> Δ. Κωστάκης, *Franchising: Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση*, Αθήνα 1998, σελ. 80

<sup>2</sup> Π. Ρουσόπουλος, «Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Επιχειρηματικού Φαινομένου της δεκαετίας», *Ναυτεμπορική*, Ειδική έκδοση: *Franchising Βόρεια Ελλάδα*, Οκτώβριος 2003, σελ. 16



συγκεκριμένους όρους με χρηματοπιστωτικούς ομίλους της αγοράς ώστε οι λήπτες να μπορούν να επιτύχουν καλύτερους όρους χρηματοδότησης<sup>3</sup>.

❖ Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι ο δικαιοδόχος είναι ανεξάρτητος στον βαθμό που διαχειρίζεται τη δική του επιχείρηση και το δικό του προσωπικό. Η ανεξαρτησία του εξασφαλίζεται και στη περίπτωση που ο δικαιοδόχος λαμβάνει αποκλειστικά δικαιώματα επιχειρηματικής δράσης σε κάποιες περιοχές, γεγονός το οποίο του δίνει μονοπωλιακό χαρακτήρα διαχείρισης του εμπορικού ονόματος στο οποίο εργάζεται και τη δυνατότητα δημιουργίας νέων σημείων πώλησης<sup>4</sup>.

❖ Επιπρόσθετα, ένα σημαντικό πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα αγοράς προϊόντων/υπηρεσιών και διαφήμισης σε μειωμένη τιμή. Πολλές μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν τα χρήματα να αγοράσουν ή να αποθηκεύσουν προϊόντα, εξοπλισμό κ.λ.π. σε μεγάλο βαθμό και επομένως να εξασφαλίσουν μειωμένες τιμές. Το ίδιο ισχύει και για τη διαφήμιση. Ο δικαιοδόχος συχνά καλείται να συμμετέχει στα διαφημιστικά έξοδα με κάποιο ποσοστό που συνήθως κυμαίνεται στο 2%-4% του μεικτού κύκλου εργασιών απολαμβάνοντας συνεχή διαφημιστική προβολή<sup>5</sup>. Έχοντας λοιπόν μια λογική συνεισφορά, ο δικαιοδόχος που συχνά είναι ένας μικρός επιχειρηματίας καταφέρνει να εξασφαλίσει οικονομίες κλίμακας και να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά ομοειδείς ανώνυμες επιχειρήσεις.

### Πλεονεκτήματα δικαιοπάροχου

❖ Η δικαιοχρηση παρέχει στο δικαιοπάροχο μια στρατηγική ανάπτυξης της υπάρχουσας επιχείρησης χρησιμοποιώντας ανθρώπινο δυναμικό (δηλαδή τους λήπτες) και κεφάλαια τρίτων. Το κίνητρο του ανθρώπινου δυναμικού εν προκειμένω είναι ιδιαίτερο μιας και οι λήπτες δεν έχουν υπαλληλική σχέση αλλά διαχειρίζονται μια επιχείρηση από την οποία έχουν άμεσα οφέλη. Επίσης με τις γνώσεις και την συνεισφορά τους μειώνουν τα προβλήματα του δικαιοπαρόχου και του παρέχουν πληροφορίες που του είναι απαραίτητες για την ισχυροποίηση της εμπορικής φήμης και τη διεύρυνση του μεριδίου αγοράς του δικτύου. Αν ο δικαιοπάροχος αποφάσιζε να επεκτείνει την επιχείρηση μέσω σημείων πώλησης που θα ανήκαν στην ίδια την επιχείρηση τότε ενδεχομένως θα προέκυπταν

<sup>3</sup> Π. Ρουσόπουλος, ο.π. σελ. 16

Γ. Λαζαρίδης, Σύγχρονες μορφές χρηματοδότησης: Franchising, τεύχος Β, Θεσσαλονίκη 2002, σελ. 77  
N. Gotsopoulos, Franchise Agreements, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα 2000, σελ.22



προβλήματα ανεύρεσης ενός τόσο μεγάλου κεφαλαίου. Στα πρώτα βήματα εφαρμογής της δικαιοχρησης, ο δικαιοπάροχος επενδύει ένα σημαντικό κεφάλαιο για την ανάπτυξη του δικτύου όμως η ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου μειώνεται εφόσον τα έξοδα κάθε σημείου πώλησης αφορούν τον ενδιαφερόμενο δικαιοδόχο. Κατ' αυτόν τον τρόπο ο δικαιοπάροχος έχει την δυνατότητα να διεισδύσει και να ελέγξει την αγορά, επεκτείνοντας το δίκτυό του και αυξάνοντας την εμπορική αξία της επιχείρησης του πολύ πιο γρήγορα από ότι θα μπορούσε σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση.

- ❖ Επιπλέον, η ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω της δικαιοχρησης έχει ως αποτέλεσμα την ενδυνάμωση της εμπορικής φήμης του δικτύου και της αναγνωρισμότητάς του. Σε αυτό συμβάλλει και η διαφήμιση που, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, γίνεται με την χρηματική συμμετοχή των ληπτών οι οποίοι αποτελούν σημαντική πηγή πόρων για τον δικαιοπάροχο. Οι οικονομίες κλίμακας που επίσης αναφέραμε είναι ένα όφελος που αφορά τόσο τον δικαιοδόχο όσο και τον δικαιοπάροχο αφού και εκείνος διευκολύνεται στις εμπορικές του συναλλαγές που από ένα σημείο και μετά δεν αφορούν μόνο πλεονεκτήματα τιμών αλλά ποιοτικά πλεονεκτήματα.
- ❖ Στη δημιουργία αυτού του ευέλικτου επιχειρηματικού οργανισμού ο δικαιοπάροχος έχει κατά κάποιο τρόπο μια μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ εφόσον είναι σε ένα μεγάλο βαθμό το κέντρο λήψης αποφάσεων που φυσικά αναγνωρίζει την άποψη και την συμβολή των ληπτών. Η επιτυχία το δικτύου αυτού δίνει τη δυνατότητα στα συμβαλλόμενα μέρη να αντισταθούν στον ανταγωνισμό και ειδικά όσον αφορά τον δικαιοπάροχο στο σφοδρό ανταγωνισμό των εμπορικών δικτύων διανομής των πολυεθνικών εταιρειών.

### Πλεονεκτήματα καταναλωτών

- ❖ Η δικαιοχρηση ως μια στρατηγική μάρκετινγκ αλλά και ως μέθοδος ανάπτυξης επιχειρήσεων δεν θα είχε λόγο ύπαρξης αν δεν παρουσίαζε σοβαρά πλεονεκτήματα για τον καταναλωτή. Η εύκολη πρόσβασή του στα σημεία πώλησης από τα οποία αγοράζει επώνυμα προϊόντα σε λογικές τιμές είναι ένα από τα πλεονεκτήματα.
- ❖ Επίσης, ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων να καθιστούν δυνατή την ταχεία είσοδο νέων ή εξειδικευμένων προϊόντων/υπηρεσιών στις τοπικές αγορές και από την ικανότητα του δικτύου να



προσαρμόζεται άμεσα στις απαιτήσεις του προσφέροντας προϊόντα/ υπηρεσίες που πραγματικά επιθυμεί. Παράλληλα, ο καταναλωτής απολαμβάνει την ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων/υπηρεσιών καθώς και τη μεγαλύτερη δυνατότητα επιλογής λόγω του έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των δικτύων και των υπόλοιπων ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου.

❖ Τέλος, πολλά είναι τα δίκτυα που έχουν το περιθώριο να προσφέρουν στον καταναλωτή πρόσθετες υπηρεσίες και συχνά ο δικαιοδόχος λόγω του συμβολαίου δεσμεύεται να προσφέρει τέτοιου είδους υπηρεσίες, τις οποίες οι πόροι ενός μικρού επιχειρηματία μπορεί να μην επέτρεπαν.

### 5.2.2 Μειονεκτήματα

Η εφαρμογή ενός συστήματος δικαιοχρησης ενδέχεται να παρουσιάσει και μια σειρά μειονεκτημάτων για το δικαιοπάροχο, το δικαιοδόχο και τον καταναλωτή. Αναλυτικότερα τα μειονεκτήματα για καθένα από τους παραπάνω φορείς του συστήματος είναι τα ακόλουθα:

#### Μειονεκτήματα δικαιοδόχου

❖ Ένα από τα μειονεκτήματα της μεθόδου δικαιοχρησης είναι η έλλειψη απόλυτης ανεξαρτησίας του δικαιοδόχου. Ο δικαιοδόχος μέσω μιας τέτοιας σύμβασης υπόκειται στον έλεγχο και στους κανονισμούς του δικαιοπαρόχου. Με άλλα λόγια, ο δικαιοδόχος είναι υποχρεωμένος να συμπεριφέρεται βάσει κάποιων όρων και να είναι σε συνεργασία τόσο με το δικαιοπάροχο όσο και με τους υπόλοιπους δικαιοδόχους. Για κάποιον που δεν είναι συνηθισμένος να δέχεται εντολές και να ακολουθεί οδηγίες μια τέτοια κατάσταση μπορεί να αποβεί ιδιαιτέρως δεσμευτική έως και αφόρητη.

❖ Επίσης στην περίπτωση που ο δικαιοδόχος αποφασίσει να πουλήσει την επιχείρηση του είτε είναι επιτυχημένη είτε όχι, εναπόκειται μόνο η συγκατάθεση του δικαιοπαρόχου και με συγκεκριμένους όρους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ενδεχόμενη μείωση της πραγματικής αξίας της επιχείρησης. Ιδιαίτερα στη περίπτωση που η πώληση αφορά μια επιτυχημένη επιχείρηση, στη δημιουργία της οποίας έχει συμβάλλει ο δικαιοδόχος καθιερώνοντας υψηλό μερίδιο και αναγνωρισμότητα στη τοπική αγορά, κάτι τέτοιο αποτελεί σημαντικό μειονέκτημα. Η αναμφισβήτητη ισχύ του δικαιοπαρόχου που ανά πάσα στιγμή



έχει το δικαίωμα να θέσει ο ίδιος τέλος στη συμφωνία καθιστά μια μονόπλευρη σχέση που τοποθετεί τον δικαιοδόχο σε ένα διαρκή φόβο ενδεχόμενης διακοπής.

\* Τέλος, μπορεί να θεωρηθεί ως μειονέκτημα για τον δικαιοδόχο η πληρωμή εφ' απαξ ποσού (entry fee), το οποίο μπορεί να επιβαρύνει σημαντικά το απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο που απαιτείται από τον δικαιοπάροχο. Το ίδιο μπορεί να θεωρηθεί ότι συμβαίνει και με τη περίπτωση της πληρωμής συνεχών δικαιωμάτων, καθώς και διαφημιστικών συνεισφορών<sup>6</sup>.

### Μειονεκτήματα δικαιοπαρόχου

\* Το πλέον προφανές μειονέκτημα της δικαιοχρησης για το δικαιοπάροχο είναι ότι πρέπει να εκχωρήσει μέρος των κερδών που επιφέρει η επιχείρηση, την οποία ο ίδιος δημιουργησε. Εάν, για παράδειγμα, λειτουργούσε μόνος του τα σημεία πώλησης ενός επιτυχημένου δικτύου είναι πιθανόν να είχε περισσότερα κέρδη και να απέφευγε την επιλογή ενός ακατάλληλου συνεταίρου που επηρεάζει αρνητικά τα κέρδη και τη φήμη της επιχείρησης.

\* Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί ότι πολύ γρήγορα ο δικαιοδόχος αναπτύσσει ένα αίσθημα ανεξαρτησίας και νιώθει ότι ο δικαιοπάροχος δεν του είναι πια απαραίτητος. Αρχίζει να πιστεύει ότι μπορεί να λειτουργήσει την επιχείρηση και μόνος του και σε αυτό το σημείο ενδέχεται να έχει παράλογες απαιτήσεις από το δικαιοπάροχο. Σε μια τέτοια περίπτωση οι χειρισμοί του δικαιοπαρόχου οφείλουν να είναι πολύ προσεκτικοί. Ο δικαιοπάροχος πρέπει να δημιουργήσει τρόπους διασφάλισης του χαρακτήρα του δικαιοδόχου ώστε να επιλέγει πρόσωπα κατάλληλα διότι σε αυτούς επαφίεται η καλή φήμη του.

\* Επιπρόσθετα, η διάθεση της αποκλειστικής εκμετάλλευσης πολλών γεωγραφικών περιοχών κάνει τον δικαιοπάροχο να «χάνει τον έλεγχο» του δικτύου. Προβλήματα, ιδιαίτερα, εμφανίζονται όταν ο δικαιοδόχος δεν εκμεταλλεύεται σωστά τις εν λόγω περιοχές και έτσι χάνει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς. Επιπλέον, ο μεγάλος αριθμός καταστημάτων μπορεί να επιτείνει την έλλειψη ευελιξίας και πληροφόρησης και να μην είναι εύκολο να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα διαφόρων εφαρμογών ή νέων προϊόντων/υπηρεσιών που μπορεί να εισάγει η επιχείρηση.

\* Τέλος, αρνητικές συνέπειες έχει το ενδεχόμενο κάποιος δικαιοδόχος να εξελιχθεί σε ανταγωνιστή μετά την αποχώρησή του και να χρησιμοποιήσει μέρος

<sup>6</sup> "Πανόραμα Franchise 2003", σελ.42



της τεχνογνωσίας του δικτύου στο οποίο ανήκε. Μολονότι ο δικαιοδόχος συχνά υποχρεούται να υπογράψει συμφωνία εμπιστευτικότητας η οποία εμπεριέχει περιορισμούς που αφορούν την δυνατότητα του να χρησιμοποιεί τις συγκεκριμένες πληροφορίες προς ίδιον όφελος, εν τούτοις αυτοί οι όροι είναι συχνά δύσκολο να ελεγχθούν και να εφαρμοστούν.

### Μειονεκτήματα καταναλωτή

Πιθανά μειονεκτήματα για τον καταναλωτή προκύπτουν όταν τα δίκτυα αποφασίζουν να εφαρμόσουν περιοριστικές πολιτικές του ελεύθερου ανταγωνισμού. Κάτι τέτοιο συμβαίνει όταν, για παράδειγμα, τα δίκτυα αποφασίσουν να εφαρμόσουν πολιτική ενιαίων τιμών λιανικής πώλησης. Ο καταναλωτής, επομένως, έχει περιορισμένες επιλογές από ότι θα είχε εάν υπήρχαν ανεξάρτητοι επιχειρηματίες οι οποίοι ενδεχομένως να διέθεταν μεγαλύτερη ελαστικότητα στις τιμές και να μπορούσαν οι ίδιοι να τις ορίσουν.

## 5.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες του μεγέθους και της έντασης της δικαιούχρησης

Η επιχείρηση-δότης πρέπει όχι μόνο να αποφασίσει την αναλογία μεταξύ των ιδιόκτητων και καταστημάτων δικαιούχρησης, αλλά και το είδος των όρων που πρέπει να επιλέξει. Οι συμβάσεις δικαιούχρησης δεν είναι ομοιογενείς μεταξύ των επιχειρήσεων. Η ανάλυση των προβλημάτων αντιπροσώπευσης που προκύπτουν υπαγορεύει και τους όρους της σχετικής σύμβασης.

### 5.3.1 Ιδιόκτητα καταστήματα

Το κύριο ζήτημα που προκύπτει στα ιδιόκτητα καταστήματα είναι η παρακολούθηση και ο έλεγχος της δραστηριότητας του διευθυντή (manager). Υπάρχει δηλαδή το ενδεχόμενο φυγοπονίας και της απαίτησης για επιπλέον αμοιβή. Αν και το ενδεχόμενο αυτό δεν λείπει τελείως από τη δικαιούχρηση, η κύρια διαφορά είναι ότι τα ιδιόκτητα καταστήματα χρειάζονται εντατικότερη παρακολούθηση, επειδή ο επικεφαλής είναι υπάλληλος του δότη. Επομένως τα ιδιόκτητα καταστήματα παρατηρούνται σε περιοχές όπου το κόστος ελέγχου (monitoring) είναι χαμηλό, ενώ τα καταστήματα δικαιούχρησης εκεί όπου το κόστος ελέγχου είναι υψηλό. Με άλλα

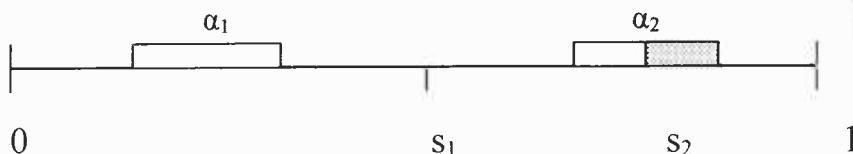


λόγια τα καταστήματα δικαιοχρησης βρίσκονται κοντά στα κεντρικά ή περιφερειακά διοικητικά κέντρα, όπου ο έλεγχος είναι δυνατός<sup>7</sup>.

### 5.3.2 Εξωτερικότητες

Ένα φαινόμενο το οποίο παρατηρείται κυρίως σε καταστήματα δικαιοχρησης, για τους λόγους που αναφέραμε στην προηγούμενη ενότητα, είναι οι εξωτερικότητες. Η ένταση του προβλήματος είναι ο κύριος παράγων επιλογής μεταξύ ιδιόκτητων και καταστημάτων δικαιοχρησης. Το παρακάτω σχήμα εξηγεί την επίδραση της εξωτερικότητας στο μέγεθος της δικαιοχρησης, στην αναλογία ιδιόκτητων-καταστημάτων δικαιοχρησης, και στην ένταση, δηλαδή την αυστηρότητα των όρων της σύμβασης.

Επίδραση της εξωτερικότητας στο μέγεθος της δικαιοχρησης



#### Επεξηγήσεις

##### ❖ Σημείο 0 : Χωρίς εξωτερικότητες

Η πελατεία είναι κατά το μεγαλύτερο μέρος σταθερή δηλαδή υπάρχουν κυρίως επαναλαμβανόμενοι πελάτες. Οι ενέργειες του διευθυντή του καταστήματος επηρεάζουν την κερδοφορία του συγκεκριμένου καταστήματος.

##### ❖ Σημείο 1 : Με εξωτερικότητες

Η πελατεία είναι κατά το μεγαλύτερο μέρος μεταβαλλόμενη. Οι ενέργειες του διευθυντή δεν επηρεάζουν την κερδοφορία μόνο του καταστήματος αλλά και άλλων καταστημάτων με το ίδιο σήμα.

##### ❖ Περιοχή μεταξύ του 0 και του 1 : Συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων

Στο παραπάνω σχήμα-παράδειγμα η ένταση της εξωτερικότητας, η οποία παρατηρείται στα καταστήματα που διαθέτουν το σήμα, εξαρτάται από την ύπαρξη σταθερών ή όχι πελατών. Κατά μήκος της γραμμής κατανέμονται τα καταστήματα δύο αλυσίδων  $\alpha_1$  και  $\alpha_2$ . Αριστερά από το  $S_1$ , επειδή η ένταση της εξωτερικότητας

<sup>7</sup> Brown W., «Transaction costs, corporate hierarchies, and the theory of franchising», 1998



είναι χαμηλή, η αλυσίδα 1 εφαρμόζει δικαιόχρηση σε όλες τις μονάδες χωρίς όρους. Στην άλλη πλευρά, από το  $S_2$  και δεξιότερα, επειδή η ένταση της εξωτερικότητας είναι πολύ υψηλή, η αλυσίδα  $a_2$  ανοίγει ιδιόκτητα καταστήματα, ενώ μεταξύ του  $S_1$  και του  $S_2$  ανοίγει καταστήματα δικαιόχρηση με όρους. Εάν δηλαδή η ένταση της εξωτερικότητας είναι υψηλή, είναι καλύτερα για τον δότη να κατέχει το κατάστημα και να χρησιμοποιεί διευθυντή, ο οποίος μέσω συμφωνητικού κινήτρων θα ασκήσει μεγαλύτερη προσπάθεια από έναν λήπτη που έχει ασθενές κίνητρο να ενεργήσει με βάση το πνεύμα του συστήματος. Σε περίπτωση που οι εξωτερικότητες είναι μικρής έντασης, τότε η δικαιόχρηση είναι πιο αποδοτική από ό,τι το ιδιόκτητο κατάστημα, επειδή λειτουργεί το κίνητρο του κέρδους για τον λήπτη.

Όσον αφορά την σύμβαση, εάν η εξωτερικότητα δεν είναι αρκετά ασθενής, υπάρχει κίνητρο να περιληφθούν μέσα στη σύμβαση όροι (π.χ. αποκλειστική απασχόληση του λήπτη, υποχρεωτική τοπική διαφήμιση, ανάπτυξη δικτύου σε ορισμένη περιοχή) που να εξασθενούν τις εξωτερικότητες. Εάν αντίθετα οι εξωτερικότητες είναι αμελητέες, μπορεί η σύμβαση να μην περιλαμβάνει αυστηρούς όρους. Στην ενδιάμεση κατάσταση, η οποία συνήθως παρατηρείται στην πραγματικότητα, η ένταση των όρων ποικίλει, αν και η τάση είναι προς την αυστηροποίησή τους.

Στην περίπτωση όμως που σε μια περιοχή λειτουργούν ήδη αρκετά ιδιόκτητα καταστήματα και αποφασίζεται η εφαρμογή δικαιόχρησης για ακόμη μεγαλύτερη πύκνωση του δικτύου, κάτι το οποίο παρατηρείται και στον ευρωπαϊκό χώρο αλλά και στην Ελλάδα, τότε η ανάπτυξη οριζόντιων εξωτερικοτήτων (π.χ. ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, συμμετοχή στη διαφήμιση) επηρεάζει άμεσα τα καταστήματα του δότη και η προσφυγή σε αυστηρούς όρους είναι συχνή.

### 5.3.3 Εξωτερικότητες κατά κλάδο

Με βάση την αρχή ότι οι εξωτερικότητες δημιουργούνται όταν οι πελάτες δεν επαναλαμβάνονται, διακρίνουμε τις παρακάτω κατηγορίες καταστημάτων :

- ❖ Επιχειρήσεις οδικής βοήθειας, ενοικίασης αυτοκινήτων, εστιατόρια γρήγορου φαγητού κατά μήκος των εθνικών δρόμων, που θεωρούνται κλάδοι υψηλής εξωτερικότητας.
- ❖ Επιχειρήσεις εξυπηρέτησης αυτοκινήτων (service) ινστιτούτα προσωπικής φροντίδας, καθαρισμού ρούχων, επιμέλειας κήπων, καθαρισμού οικιών, ταξιδιών,



κομμωτηρίων, που εμφανίζουν μικρή ένταση εξωτερικότητας λόγω της μακράς σχέσης με τον πελάτη.

Ένας παράγων που αυξάνει το φαινόμενο του «επαναλαμβανόμενου πελάτη» σε αυτή την ομάδα είναι η πραγματοποίηση ειδικής επένδυσης κατά πελάτη, π.χ. γνώση του αυτοκινήτου του πελάτη στην περίπτωση service, ειδικές ανάγκες του κήπου ενός πελάτη, συνήθειες-γούστα πελάτη σε ορισμένα πακέτα διακοπών κ.λ.π. Αυτό δεν συμβαίνει στις επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν τυποποιημένα προϊόντα, π.χ. εστιατόρια τυποποιημένου φαγητού ή γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων. Επίσης ένα συνηθισμένο σημείο τριβής είναι η εγκατάσταση εκ των υστέρων μονάδων του δότη στην ευρύτερη περιοχή του λήπτη. Αυτό δεν συναντάται σε κλάδους με χαμηλή εξωτερικότητα.

❖ Τέλος, υπάρχουν κλάδοι που βρίσκονται μεταξύ των δύο ομάδων, όπου η συμπεριφορά των καταναλωτών (επαναλαμβανόμενες ή μη αγορές) είναι αμφίβολη. Τέτοιες είναι οικογενειακά εστιατόρια, υπηρεσίες προς επιχειρήσεις, πωλήσεις επίπλων και οικιακών ειδών, αθλητικών ειδών, ειδών ένδυσης, ειδών δώρων κ.λ.π.

#### 5.4 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας

Διακρίνουμε τρεις φάσεις κατά την ανάπτυξη μιας επιχείρησης μέσω δικαιοχρησης:

1. Σχεδιασμός
2. Ανάπτυξη
3. Έλεγχος & Συντήρηση

Οι φάσεις αυτές διέπονται από συγκεκριμένους περιορισμούς και στόχους για την αλυσίδα:

##### Σχεδιασμός

Αφορά την προετοιμασία της επιχείρησης για να αναπτυχθεί δυναμικά και να αυξήσει το πλήθος και τη δυναμική των σημείων πώλησής της. Το κρίσιμο σημείο κατά την φάση αυτή είναι η ορθή προετοιμασία της επιχείρησης, η οποία και θα



εγγυηθεί την ανάπτυξή της. Το όραμα, οι στρατηγικοί στόχοι και το concept θα πρέπει να σχεδιασθούν έτσι ώστε να διασφαλιστεί η διαφοροποίησή τους από τον ανταγωνισμό και η διαχρονικότητά τους. Για το λόγο αυτό πρέπει να γίνει εκτεταμένη ανάλυση τόσο των αναγκών και τάσεων των καταναλωτών, όσο και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Στη συνέχεια, το πλάνο ανάπτυξης θα αναλύει και θα προγραμματίζει όλες τις μελλοντικές ενέργειες σε επίπεδο επενδύσεων, διαφήμισης και προβολής, εκπαίδευσης προσωπικού, γεωγραφικής διασποράς και επέκτασης, έτσι ώστε η ανάπτυξη να γίνει βάσει δομημένων βημάτων. Σημείο διερεύνησης αποτελούν οι δυνατότητες χρηματοδότησης τόσο της μελέτης για το franchise, όσο και για τις επενδυτικές ανάγκες σε πάγια και εξοπλισμό της αλυσίδας. Η αλυσίδα είναι έτοιμη για ταχεία ανάπτυξη μόνο αφού καθιερωθεί ως concept και προετοιμασθεί για λειτουργία βάσει πλάνου, διαδικασιών και ελέγχου. Το πιλοτικό κατάστημα δίνει την δυνατότητα για την τελική δοκιμή του concept και την οριστικοποίηση των προδιαγραφών και τρόπων λειτουργίας. Στο σημείο αυτό θα ληφθεί και η τελική απόφαση για τον τρόπο ανάπτυξης (μέσω franchise, με ιδία κεφάλαια, μικτό σύστημα).

### Ανάπτυξη

Η επόμενη φάση αφορά την ανάπτυξη της αλυσίδας. Η εύρεση και αξιολόγηση των υποψήφιων επενδυτών απαιτεί συστηματική και προσεκτική προσπάθεια, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία του κάθε μέλους της αλυσίδας.

Η χρηματοδότηση των νέων καταστημάτων και η εκπαίδευση του προσωπικού τους επιταχύνει την ανάπτυξη και αυξάνει την κερδοφορία της αλυσίδας.

### Έλεγχος & Συντήρηση

Η μετάβαση από ένα δίκτυο ενός ως τριών σημείων πώλησης, σε μια αλυσίδα άνω των δέκα σημείων, η οποία αναπτύσσεται με ρυθμούς 30% έως 60% προδιαγράφει την ανάγκη για υψηλότερες απαιτήσεις διοίκησης και την χρήση νέων συστημάτων και τεχνολογιών. Η ανάγκη για ομοιομορφία καταστημάτων και σταθερού επιπέδου εξυπηρέτησης για όλη την αλυσίδα σε συνδυασμό με τον ρόλο των franchisees ως managers και ως επενδυτές φανερώνει την ανάγκη για την θέσπιση και διατήρηση



ενός συστήματος ελέγχου, σκοπός του οποίου είναι η συνεχής βελτίωση της αλυσίδας.

Επιπρόσθετα, η δυναμική του πλήθους των σημείων πώλησης σε θέματα marketing και πωλήσεων και οι δυνατότητες για επίτευξη οικονομιών κλίμακας (π.χ. συμφωνίες με προμηθευτές, κεντρικές αποθήκες, κ.λπ.) θα αποτελέσουν ανταγωνιστικό παράγοντα, μόνο όταν χειρισθούν μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου.

### 5.5 Οι κίνδυνοι μιας συνεργασίας δικαιοχρησης και οι τρόποι αντιμετώπισής τους

Σύμφωνα με στατιστικές, ο κίνδυνος αποτυχίας των franchise είναι αρκετά χαμηλότερος σε σύγκριση με τις μικρές ανεξάρτητες επιχειρήσεις, καθώς οι μεγαλύτεροι παράγοντες δημιουργίας κινδύνου έχουν εκ των προτέρων αναλυθεί, προσδιοριστεί και απομακρυνθεί. Βέβαια από την άλλη, δεν υπάρχει ιδιωτική επιχείρηση που δεν εμπεριέχει κινδύνους, και φυσικά και στο franchising υπάρχουν περιστατικά αποτυχίας μέσα σε κάποιο σύστημα ή ακόμα, αλλά πιο σπάνια, αποτυχίες σε όλο το σύστημα. Είναι σημαντικό να καταλάβουμε ότι όλα τα συστήματα δικαιοχρησης δεν είναι ίδια, όπως και όλα τα καταστήματα ή οι επιχειρήσεις. Ακόμα και μέσα στο ίδιο δίκτυο, ο κάθε δικαιοδόχος θα αναπτύσσεται, θα προοδεύει με διαφορετικό τρόπο. Έχοντας διαφορετικό προσανατολισμό, επιχειρηματική κουλτούρα, διαφορετικά στελέχη κ.ο.κ., αναπτύσσονται παράγοντες που επιδρούν στα οφέλη και στην αποτελεσματικότητα των μηχανισμών υποστήριξης του δικαιοπαρόχου.

Οπότε, ένα από τα πρώτα ερωτήματα που θέτουν οι ενδιαφερόμενοι να αρχίσουν μία συνεργασία δικαιοχρησης, είναι το ποιοι κίνδυνοι ελλοχεύουν σε μία τέτοιου είδους επιχειρηματική συνεργασία και πως μπορούν να προστατευθούν αποτελεσματικά από αυτούς. Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να επισημάνουμε επιγραμματικά αλλά ταυτόχρονα και περιεκτικά τα σημεία εκείνα όπου θα πρέπει να επικεντρωθεί η προσοχή των δύο μερών, του Δότη (Franchisor) και του Λήπτη (Franchisee), τόσο πριν όσο και μετά την κατάρτιση και υπογραφή της σύμβασης δικαιοχρησης, έτσι ώστε να προληφθεί στη γέννηση της η δημιουργία πιθανών κινδύνων οι οποίοι μπορούν να ανατρέψουν το όλο επιχειρηματικό οικοδόμημα. Αρχικά θα αναφερθούμε στο λεγόμενο προσυμβατικό στάδιο ή στάδιο των διαπραγματεύσεων κατά τη



διάρκεια του οποίου τα μέρη της μέλλουσας να υπογραφεί σύμβασης πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα τα εξής σημεία:

*A) Ο δότης πρέπει να προσέξει:*

1. Την επιλογή των μελλοντικών ληπτών, έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος της εισόδου στο δίκτυο δικαιοχρησης ατόμων εντελώς ακατάλληλων και συνεπώς επικίνδυνων για τη συνοχή του δικτύου.
2. Τις υποσχέσεις που δίδει στους υποψήφιους λήπτες σχετικά με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και την κερδοφορία του συστήματος και της επιχείρησης δικαιοχρησης έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος της δημιουργίας λανθασμένων εντυπώσεων και της πιθανής έγερσης ένδικων αξιώσεων για υποσχεθέντα και μη πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα.
3. Να μην συνάπτει ιδιαίτερες συμφωνίες με κάποιους λήπτες οι οποίες αργά ή γρήγορα θα αποκαλυφθούν με αποτέλεσμα να δυναμιτίσουν το καλό κλίμα του δικτύου δικαιοχρησης.
4. Να παρέχει στους υποψήφιους λήπτες όλες εκείνες τις αναγκαίες πληροφορίες και στοιχεία βάση με τα οποία αυτοί θα μπορέσουν να σχηματίσουν τεκμηριωμένη άποψη για το εάν πρέπει ή όχι να ενταχθούν στο συγκεκριμένο σύστημα δικαιοχρησης.
5. Να μην αποκαλύπτει ιδιαίτερα σημαντικά επιχειρηματικά απόρρητα στους υποψήφιους λήπτες έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της πιθανής διαρροής τους σε ανταγωνιστές του.

*B) Ο υποψήφιος λήπτης πρέπει να προσέξει:*

1. Την επιλογή του συστήματος και δικτύου δικαιοχρησης στο οποίο θα ενταχθεί έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της ένταξης του σε κάποιο ακατάλληλο για τις προσωπικές του ικανότητες σύστημα.
2. Την επιλογή του μελλοντικού του συνεργάτη, δηλ. του δότη, από την ορθότητα της οποίας εξαρτάται άμεσα το επαγγελματικό του μέλλον.
3. Να ελέγξει συστηματικά και με μεγάλη προσοχή το πληροφοριακό υλικό που θα του παράσχει ο δότης, το οποίο πρέπει με επιμονή να ζητά ο υποψήφιος λήπτης, έτσι ώστε να μην βρεθεί αργότερα προ δυσάρεστων εκπλήξεων.
4. Να εκτιμήσει με προσοχή τα οικονομικά δεδομένα του συστήματος πραγματοποιώντας συγχρόνως και μία δική του οικονομική μελέτη.



5. Να επικοινωνήσει με άλλους λήπτες του δικτύου έτσι ώστε να επαληθεύσει τα στοιχεία που του έδωσε ο δότης.

Στη συνέχεια και μετά την υπογραφή της σύμβασης δικαιόχρησης τα μέρη πρέπει να προσέξουν τα εξής κυρίως σημεία:

*A) Ο δότης πρέπει να προσέξει:*

1. Την κατά γράμμα τήρηση των συμβατικών του υποχρεώσεων έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος καταγγελίας της σύμβασης από μέρους του λήπτη.
2. Να δημιουργήσει κλίμα υγιούς συνεργασίας μέσα στο δίκτυο έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της δημιουργίας «οιμάδων» μέσα σε αυτό.
3. Να εξηγεί επαρκώς στους λήπτες τους λόγους για τους οποίους προβαίνει σε βελτιώσεις και αλλαγές στο σύστημα έτσι ώστε αυτοί να τις εφαρμόζουν συνειδητά και επιτυχημένα.
4. Να φροντίζει ώστε το προσωπικό υποστήριξης του δικτύου να εξυπηρετεί άμεσα και ικανοποιητικά τους λήπτες.
5. Να διοικεί και να διαχειρίζεται με ορθό τρόπο το δίκτυο έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της δημιουργίας στρεβλώσεων μέσα σε αυτό.
6. Να εκπαιδεύει σωστά και διαρκώς τους λήπτες έτσι ώστε να μην μπορούν να ισχυρισθούν ότι αφέθηκαν στην τύχη τους.
7. Να ανανεώνει και να βελτιώνει το σύστημα δικαιόχρησης έτσι ώστε να διατηρείται συνεχώς ανταγωνιστικό.

*B) Ο υποψήφιος λήπτης πρέπει να προσέξει:*

1. Την πιστή τήρηση των συμβατικά συμφωνηθέντων, έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της καταγγελίας της συμβατικής σχέσης εκ μέρους του δότη.
2. Να ενημερώνει διαρκώς τον δότη για τις αλλαγές στις καταναλωτικές τάσεις της τοπικής αγοράς έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η άμεση προσαρμογή του συστήματος δικαιόχρησης σε αυτές.
3. Να μην λησμονεί ότι ο δότης είναι αυτός που δημιούργησε το σύστημα και το δίκτυο δικαιόχρησης και συνεπώς είναι εκείνος που λαμβάνει τις κρίσιμες αποφάσεις για όλα τα σοβαρά θέματα που τον αφορούν.

Συνοψίζοντας λοιπόν τα προαναφερθέντα καταλήγουμε στο αβίαστο συμπέρασμα ότι στην ουσία ο μόνος τρόπος επιτυχούς αντιμετώπισης από τα μέρη μιας συνεργασίας δικαιόχρησης των κινδύνων που ελλοχεύουν σε αυτήν και οι οποίοι αναλύθηκαν σε



συντομία παραπάνω δεν είναι άλλος από την πιστή εφαρμογή ορισμένων κανόνων πρόληψης, για να επαληθευθεί ακόμη μία φορά η ρήση ότι «κάλλιον το προλαμβάνειν παρά το θεραπεύειν».

## 5.6 Προσέλκυση και επιλογή Δικαιοδόχων (franchisees)

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα που αντιμετωπίζουν οι δικαιοπάροχοι, είναι η επιλογή κατάλληλων δικαιοδόχων. Μια επιχείρηση που αναπτύσσεται ή σκοπεύει να αναπτυχθεί με franchise, απαιτείται να έχει πραγματοποιήσει αρκετή προεργασία και να έχει επενδύσει σημαντικούς πόρους, πριν ξεκινήσει τις πρώτες της διαφημίσεις για εξεύρεση δικαιοδόχων.

### *Προφίλ δικαιοδόχου*

Όσο καλά δομημένο και να είναι το σύστημα εκπαίδευσης, υπάρχουν κάποιες βασικές δεξιότητες που είναι καθοριστικές για την επιτυχία, οι οποίες δεν μπορούν να αποκτηθούν κατά την εκπαίδευση. Αν το σύστημα δικαιόχρησης κάποιας επιχείρησης απαιτεί ικανότητες διοίκησης προσωπικού και οργανωτικές ικανότητες, είναι ιδανικό ο δικαιοδόχος να έχει τη σχετική πείρα στη διοίκηση. Αυτή μπορεί να περιλαμβάνει παρακίνηση προσωπικού, ικανότητες οργάνωσης, πείρα στον χειρισμό θεμάτων που αναδεικνύει η καθημερινή λειτουργία, διαχείριση σχέσεων με πελάτες κ.λ.π. Παράλληλα, σε κάποιο σύστημα δικαιόχρησης τεχνικού χαρακτήρα, ο δικαιοδόχος είναι καλό (συχνά και προαπαιτούμενο) να έχει πείρα σε τεχνικά θέματα, χειρωνακτικές εργασίες κ.λ.π. Εξάλλου, ενώ είναι εύκολο να εκπαιδευτεί κάποιος που ήδη διαθέτει πείρα στις πωλήσεις, σε νέες τεχνικές πωλήσεων, είναι συχνά αρκετά δύσκολο να εκπαιδεύσεις ανθρώπους χωρίς σχετικές εμπειρίες. Και φυσικά το σημαντικότερο όλων, είναι ο υποψήφιος δικαιοδόχος να έχει το οικονομικό υπόβαθρο να πραγματοποιήσει την επένδυση, καθώς χωρίς τα απαραίτητα κεφάλαια και οι δύο πλευρές χάνουν ουσιαστικά τον χρόνο τους. Ο δικαιοπάροχος λοιπόν, πρέπει σε πρώτη φάση να προσδιορίσει και να καταγράψει το σύνολο των ικανοτήτων, γνώσεων και εμπειριών που απαιτούνται για την συγκεκριμένη δουλεία. Στην συνέχεια μπορεί να δημιουργήσει μια λίστα με βαθμολογία, π.χ. από το 1 έως το 5, για την αξιολόγηση κάθε επιμέρους στοιχείου. Αυτή η λίστα μπορεί να χρησιμοποιείται κατά την αξιολόγηση των υποψηφίων δικαιοδόχων και σαν οδηγός για ερωτήσεις στις συναντήσεις με τους υποψηφίους. Πρέπει όμως να επισημανθεί



ότι, ακόμα και όταν κάποιος συγκεντρώνει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά, αυτό δεν σημαίνει πάντα ότι θα τον οδηγήσει σε ένα επιτυχημένο franchise.

### *Προσωπικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα*

Τα σημεία του προφίλ των υποψηφίων δικαιοδόχων, τα οποία είναι δύσκολο να ανιχνευθούν, είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά. Εδώ πλέον δεν μιλάμε για επίπεδο νοημοσύνης, εκπαίδευσης και πείρας, αλλά για στοιχεία του χαρακτήρα του υποψηφίου. Ιδιαίτερα στην ελληνική αγορά, όπου η επιχειρηματική παιδεία είναι ανύπαρκτη και η δικαιούχρηση βρίσκεται στις πρώτες φάσεις ανάπτυξης η συστηματική διερεύνηση αυτής της διάστασης είναι καθοριστική, κυρίως για τα νέα δίκτυα. Καθώς δεν επαρκεί απλώς μια υποκειμενική άποψη για τον χαρακτήρα του υποψηφίου, είναι απαραίτητο αυτή η δουλειά να γίνεται από ανθρώπους ειδικούς στο αντικείμενο. Στις ώριμες αγορές του εξωτερικού συχνά πραγματοποιούνται ψυχομετρικά tests, ειδικά σχεδιασμένα ώστε να αναδεικνύουν τα πραγματικά χαρακτηριστικά της κάθε προσωπικότητας.

### *Διαφημίσεις*

Η εξεύρεση των κατάλληλων δικαιοδόχων γίνεται όλο και πιο δύσκολη δουλειά, καθώς ο ανταγωνισμός σε επίπεδο επιλογών δικαιούχρησης, δεν προέρχεται μόνο από επιλογές δικαιούχρησης στον ίδιο χώρο, αλλά από franchise σε τελείως διαφορετικά αντικείμενα. Οπότε, η όποια διαφημιστική καμπάνια πρέπει να είναι σαφώς ελκυστική, χωρίς όμως να αγγίζει τα όρια της υπερβολής. Είναι πολύ σημαντικό η διαφημιστική καταχώρηση να ελκύει αμέσως το ενδιαφέρον, περνώντας τα βασικά μηνύματα-κλειδιά έξυπνα και ξεκάθαρα. Ο υποψήφιος δικαιοδόχος θέλει να ξέρει σε όσο το δυνατόν λιγότερες λέξεις, ποια ακριβώς είναι η δραστηριότητα, τι υποστήριξη παρέχεται, ποιο είναι το κόστος της επένδυσης, ποια τα προσδοκώμενα κέρδη και ποια η περίοδος αποπληρωμής της επένδυσης. Όπως είναι άμεσα αντιληπτό, οι λίγες λέξεις που περιλαμβάνει μια καταχώριση, πρέπει να είναι προσεγμένες σε πολύ μεγάλο βαθμό.

### *Διαδικασία επιλογής*

Η διαδικασία επιλογής ξεκινά από τη στιγμή που ένας υποψήφιος καλεί ή συμπληρώνει τη φόρμα επικοινωνίας, και συνεχίζεται μέχρι και την έναρξη της εκπαίδευσης του νέου δικαιοδόχου. Μια καλή δομημένη διαδικασία επιλογής και



αξιολόγησης των υποψηφίων, είναι ουσιαστικά το πρώτο σημάδι που εκλαμβάνουν οι δικαιοδόχοι για τον τρόπο με τον οποίο θα τους αντιμετωπίζει στη συνέχεια ο δικαιοπάροχος και για την εν γένει επιχειρηματική νοοτροπία του. Κάθε στάδιο της διαδικασίας επιλογής είναι εξίσου σημαντικό, αφού κανείς δεν επιθυμεί να χάνει χρόνο σε συνεντεύξεις με ακατάλληλους υποψηφίους, ή απλά με ανθρώπους που ενδιαφέρονται απλά να ενημερωθούν. Κατά τη διαδικασία επιλογής ενός δικαιοδόχου, καλό είναι σε κάποιο στάδιο να ζητείται κάποια αρχική αμοιβή (π.χ. με τη μορφή του προσυμφώνου) ώστε να κατοχυρώνεται η δέσμευση του υποψηφίου.

### 5.7 Σχέσεις Δικαιοπάροχου και Δικαιοδόχου

Αν και πολλοί δικαιοπάροχοι αναφέρονται στη σημασία της σχέσης με τους δικαιοδόχους τους για το κλίμα που διαμορφώνεται στο δίκτυο, εντούτοις, λίγοι όντως θεωρούν αυτή τη σχέση ως βασικό παράγοντα της απόδοσης τόσο του κάθε σημείου ξεχωριστά, όσο και του δικτύου ως σύνολο. Μάλιστα, πολλοί δικαιοδόχοι δεν αντιλαμβάνονται σχεδόν καθόλου την κατάσταση της σχέσης τους με τους δικαιοδόχους τους. Αν οι δικαιοδόχοι είναι δυσαρεστημένοι σε ένα βασικό τομέα που επηρεάζει το συνολικό επίπεδο ικανοποίησή τους και ο δικαιοπάροχος δεν το αντιλαμβάνεται, μπορεί να προκύψει μια σωρεία σοβαρών προβλημάτων ή και συγκρούσεων. Από την άλλη, παρακολουθώντας και βελτιώνοντας το βαθμό ικανοποίησης των δικαιοδόχων του, ένας δικαιοπάροχος βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση να χειρίστει τις σχέσεις (και αντιθέσεις) με προληπτικό παρά με κατασταλτικό τρόπο.



**5.7.1 Ο βαθμός ικανοποίησης των δικαιοδόχων – κρίσιμος δείκτης επιτυχίας**  
 Το να είναι ευχαριστημένοι οι δικαιοδόχοι σε ένα δίκτυο δικαιόχρησης είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους παρακάτω λόγους:

Οι ευχαριστημένοι δικαιοδόχοι είναι πιθανό να....	Οι προβληματισμένοι δικαιοδόχοι είναι πιθανό να....
Προτείνουν το σύστημα δικαιόχρησης και σε άλλους	Δυσφημίσουν το σύστημα δικαιόχρησης
Μοιράσουν τις καλές ιδέες τους με τους δικαιοπαρόχους	Αποσιωπούν πληροφορίες
Πληρώνουν με συνέπεια και χρονική ακρίβεια	Παρακρατούν ποσά
Συμμετέχουν δημιουργικά στις συναντήσεις	Συμμετέχουν διαλυτικά στις συναντήσεις
Ακολουθούν την ηγεσία των δικαιοπαρόχων	Υπονομεύουν την ηγεσία των δικαιοπαρόχων
Στηρίζουν την εμπορική πολιτική και τις πολιτικές αγορών, διασφαλίζοντας οικονομίες κλίμακας και profit centers	Ακολουθούν διαφοροποιημένη πολιτική τιμών ή αγορών με αποτέλεσμα την δημιουργία κρίσιμων προβλημάτων με τους δικαιοπαρόχους ή με τους εγκεκριμένους προμηθευτές
Διευκολύνουν την αποτελεσματική διαχείριση του δικτύου και την αποδοτικότητα των ενεργειών του δικαιοπαρόχου	Συμβάλλουν στη δυσλειτουργία του δικτύου με αποτέλεσμα την αναποτελεσματικότητα και το υψηλό κόστος διαχείρισης
Είναι ευχάριστοι στην εξυπηρέτηση	Ρίχνουν το ηθικό της ομάδας

Η συστηματική παρακολούθηση του βαθμού ικανοποίησης των δικαιοδόχων, καθιστά ικανούς τους δικαιοπαρόχους να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα, ώστε έγκαιρα να προλαμβάνουν, να τους μετατρέπουν από προβληματισμένους ή δυσαρεστημένους σε ευχαριστημένους, να μειώνουν τα πιθανά προβλήματα και να αποκομίζουν τα παραπάνω οφέλη. Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα είναι ότι η ίδια η παρακολούθηση στέλνει το σωστό μήνυμα, ότι ο δικαιοπάροχος ενδιαφέρεται να



ακούσει τις αντιδράσεις των δικαιοδόχων του. Αυτή η καθαυτή η συστηματική αντιμετώπιση, μπορεί να αποδειχθεί μια πολύ θετική πρωτοβουλία που ανατρέπει το όποιο αρνητικό κλίμα, ειδικά αν οι αντιδράσεις αντιμετωπίζονται με ανοικτό μυαλό, σεβασμό των ρόλων και με προοπτική.

### Συμπέρασμα

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ο δικαιοπάροχος να διερευνά συστηματικά και με την βοήθεια συμβούλων τι συμβαίνει πραγματικά στο δίκτυό του. Όχι μόνο αριθμούς, δείκτες και συγκριτικές αναλύσεις. Σαφώς και είναι αναγκαία αλλά όχι και ικανά για να διασφαλίσουν την ανάπτυξη. Οι προτεραιότητες, οι απόψεις, η διάθεση, ο βαθμός ικανοποίησης των δικαιοδόχων είναι εξίσου σημαντικοί παράγοντες, μια και από εκεί θα κριθούν μακροπρόθεσμα όλοι οι δείκτες. Η υλοποίηση των στόχων, η πραγμάτωση της αποστολής και του οράματος εξαρτάται από το βαθμό αποδοχής, από το αν όλα αυτά έχουν καταστεί κοινός τόπος για το σύνολο του δικτύου, μέρος των προσωπικών στόχων του κάθε δικαιοδόχου.

Η ιστορία έχει δείξει ότι η επιτυχία ενός συστήματος δικαιοχρησης εξαρτάται καθοριστικά από το αν η ηγεσία των συστημάτων δικαιοχρησης έχει θέσει την ικανοποίηση των δικαιοδόχων της συστατικό στοιχείο του οράματος και των αρχών της, έχει γαλουχήσει τα στελέχη της στις αρχές αυτές και αναπτύσσει διαρκώς ανάλογες πολιτικές που ενισχύουν το βαθμό ικανοποίησης και πιστότητας των δικαιοδόχων. Ζούμε άλλωστε σε μια εποχή που τα κύρια περιουσιακά μας στοιχεία είναι το brand name, η συσσωρευμένη πείρα και γνώση και οι άνθρωποί μας.



## Κεφάλαιο 6

### Το νομοθετικό περιβάλλον της δικαιοχρησης

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να εξεταστεί το νομοθετικό πλαίσιο της δικαιοχρησης μέσα στα πλαίσια της καθημερινής επιχειρηματικής δράσης. Στην αρχή του κεφαλαίου παρουσιάζεται το σημαντικότερο υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο σε παγκόσμια κλίμακα και ο παλιός και ο νέος κανονισμός της Επιτροπής της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στη συνέχεια περιγράφονται τα νομικά προβλήματα που προκύπτουν κατά τη λειτουργία ενός συστήματος δικαιοχρησης καθώς και οι τρόποι επίλυσής τους. Τέλος αναφερόμαστε και στη φορολογική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιοχρησης.

#### 6.1 Νομοθετικό πλαίσιο

Η συνεχής εξέλιξη της οικονομίας δημιουργεί αυτή καθεαυτή νέες σχέσεις δικαίου και αμοιβαίες υποχρεώσεις που η νομοθεσία καλείται να κωδικοποιήσει. Κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα εμφανές στις συνεχώς ανανεούμενες μορφές των σύγχρονων σχέσεων μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου. Ο ταχύς ρυθμός ανάπτυξης της δικαιοχρησης ως σύγχρονου εργαλείου επιχειρηματικών συναλλαγών ανάγκασε διεθνείς οργανισμούς<sup>1</sup> να ασχοληθούν συστηματικά με το σύστημα δικαιοχρησης με σκοπό να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός γενικού νομοθετικού πλαισίου.

Μέσα στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, αλλά και της παγκόσμιας αγοράς, οι επιμέρους νομοθετικές ρυθμίσεις των χωρών, σε συνδυασμό με τις διαφορετικές τοπικές συνθήκες συντέλεσαν στην επιβράδυνση των διαδικασιών λειτουργίας νομοθετικών πλαισίων για τη δικαιοχρηση. Η διαμόρφωση ενός κατάλληλου νομικού πλαισίου κρατικής εποπτείας προς την κατεύθυνση της διαφάνειας και της δημοσιότητας, προϋποθέτει την διατύπωση ενός ακριβούς νομικού ορισμού της δικαιοχρησης. 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

<sup>1</sup> Όπως ο ΟΟΣΑ, ο WIPO (World Intellectual Property Organisation), η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ILO), το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο.



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 τους.

Οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, ως ηγέτιδα χώρα των συστημάτων δικαιοχρησης, έχουν μελετήσει, θεσπίσει και εφαρμόσει ειδικό νομοθετικό πλαίσιο για το θεσμό. Η αμερικάνικη νομοθεσία αφιερώνει το μεγαλύτερο μέρος της στην προστασία του υποψήφιου δικαιοδόχου προκειμένου να μειωθεί ο κίνδυνος που προέρχεται από την πώληση ενός συστήματος δικαιοχρησης που δεν είναι δοκιμασμένο στην αγορά. Αν αποτύχει να επιφέρει τη προστασία αυτή, τότε το αποτέλεσμα θα ήταν ορισμένοι αναποτελεσματικοί δικαιοπάροχοι να εισπράττουν υψηλά χρηματικά ποσά για το δικαίωμα εισόδου σε ένα μη δοκιμασμένο και εν συνεχείᾳ να αδυνατούν ως προς την παροχή υποστήριξης του συστήματος, παρασύροντας το σύνολο των φορέων αυτών σε οικονομική καταστροφή και δημιουργώντας μη ικανοποιημένους καταναλωτές. Ακριβώς για 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)<sup>2</sup> 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 δικαιοδόχου. Η

<sup>2</sup> FTC: Federal Trade Commission



Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης εκτιμώντας την οικονομική σημασία της δικαιοχρησης, 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 1998 τον κανονισμό που διέπει τη δικαιοχρηση.

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

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

Όσον αφορά την νομοθετική αντιμετώπιση της δικαιοχρησης στην Ελλάδα έχουμε να σημειώσουμε τα εξής: στο ελληνικό δίκαιο η σύμβαση δικαιοχρησης δεν ρυθμίζεται από ειδικό νόμο. Η σχετική Αμερικάνικη νομοθεσία πρέπει να επηρεάσει τις μελλοντικές νομοθετικές ρυθμίσεις στην 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 αμφοτεροβαρούς ενοχικής σύμβασης της δικαιοχρησης. Εφαρμόστηκαν οι διατάξεις του κανονισμού 4087/1998 της Ευρωπαϊκής Κοινότητας που κατά κανόνα αποτέλεσε τον συνταγματικό χάρτη των συμβάσεων δικαιοχρησης στον Ευρωπαϊκό χώρο. Επίσης, εφαρμόστηκε ο Νόμος 703/1977 «περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού» και ο Νόμος 2239/1994 «περί σημάτων» για την κατοχύρωση και την παραχώρηση χρήσης σήματος, Π.Δ. 219/1991 και Π.Δ. 249/1993 και «περί εμπορικών αντιπροσώπων» ο Νόμος 2121/1993 προκειμένου να προστατευθεί η πνευματική ιδιοκτησία.



## 6.2 Η νέα κοινοτική νομοθεσία

Η επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εκτιμώντας την εμπειρία που την οδήγησε στην έκδοση του Κανονισμού 4087/1988, η οποία ρύθμιζε ειδικά τη δικαιοχρηση, αλλά και τη συσσωρευμένη εμπειρία που αποκόμισε από την πρακτική εφαρμογή του θεσμού κατά τη 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 κάθετων συμφωνιών στο εμπόριο. Η λύση αυτή επιλέχθηκε για τους ακόλουθους λόγους:

1. Οι κανονισμοί ρυθμίζουν ορισμένα είδη κάθετων συμφωνιών αλλά όχι το σύνολο αυτών με αποτέλεσμα να περιορίζεται η ασφάλεια του δικαίου και να παρατηρούνται φαινόμενα άνισης μεταχείρισης.
2. Οι κανονισμοί που απαλλάσσουν ορισμένες κάθετες συμφωνίες 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, ο οποίος αντιμετωπίζει πλέον τη δικαιοχρηση από κοινού με άλλα είδη κάθετων συμφωνιών, σηματοδοτώντας την ιστορική εξέλιξη του θεσμού. Στην συνέχεια παρουσιάζουμε τις πιο σημαντικές σχετικές διατάξεις της Επιτροπής της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

### 6.2.1 Μεταβιβαστικές διατάξεις

Χαρακτηριστικό του νέου Κανονισμού είναι ότι παρέχει μια περίοδο «χάριτος» στις συμφωνίες δικαιοχρησης που ήταν ήδη σε ισχύ ή θα αποτελούσαν αντικείμενο σύμβασης έως τις 31-05-2000 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 συμφωνεί με τον νέο Κανονισμό, πρέπει να έχουν τροποποιηθεί, εναρμονισμένες με τις ρυθμίσεις του, που είναι γενικού δικαίου και αντιμετωπίζει τη δικαιοχρηση ως μια κάθετη συμφωνία.

### 6.2.2 Το μερίδιο αγοράς

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 δικαιοπάροχου δεν υπερβαίνει αρχικά το 30% αλλά ακολούθως το υπερβεί, δεν ανέλθει όμως άνω του 35%, τότε 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 δικαιοχρησης καταλαμβάνουν μερίδια άνω του 50% της σχετικής αγοράς, η Επιτροπή διατηρεί το δικαίωμα να κηρύξει ανεφάρμοστο τον νέο Κανονισμό.

### 6.2.3 Ενδεικτικές και μέγιστες τιμές πώλησης

Σύμφωνα με τον Κανονισμό 2790/1999 ο δικαιοπάροχος μπορεί να επιβάλλει στο 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 δικαιοπάροχου. 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 μια προκαθορισμένη τιμή,
- 3) Με την εξάρτηση της επιστροφής οφέλους από προωθητικές ενέργειες από την τήρηση ενός ορισμένου επιπέδου τιμών,
- 4) Με την 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.

#### 6.2.4 Ενεργητικές και παθητικές πωλήσεις

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 του περιορισμού των ενεργητικών πωλήσεων σε ορισμένη γεωγραφική περιοχή. 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 δικτύου.

### 6.2.5 Internet και κατάλογοι

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 συνεχείᾳ 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. Εξαίρεση στην πιο πάνω διατύπωση, με αποτέλεσμα να υπάρχει απαγόρευση στο 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.

#### 6.2.6 Δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας

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 τη 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 αναφέρεται:

- 1) Στη διαμόρφωση ενιαίου και εύκολα αναγνωρίσιμου τύπου καταστήματος (μονάδας δικαιόχρησης) 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 εμπειστατωμένη έρευνα, καθώς και στη διαμόρφωση μεθόδων και τεχνικών σχετικά με τη 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 καθορισμού 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.

### 6.3 Νομικά προβλήματα κατά τη λειτουργία ενός δικτύου δικαιόχρησης και οι τρόποι επίλυσης τους

Υπάρχουν οι εξής πηγές νομικών προβλημάτων που μπορούν να προκύψουν από την λειτουργία ενός συστήματος δικαιόχρησης:

\* Κύρια πηγή των τυχόν νομικών προβλημάτων που συνήθως δημιουργούνται κατά την εφαρμογή στην πράξη μιας σύμβασης δικαιόχρησης αποτελεί η παραβίαση είτε από τον δότη είτε από τον λήπτη κάποιας ή κάποιων υποχρεώσεών τους που έχουν συνομολογηθεί στη μεταξύ τους σύμβαση ή που ενδεχόμενα προβλέπονται από το νόμο. Με δεδομένο ότι η κύρια υποχρέωση του δότη είναι η υποχρέωση ένταξης του λήπτη στο σύστημα δικαιόχρησης όπως επίσης και η συνεχής υποστήριξη του καθ' όλη τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης, αποτελεί κατάφωρη παραβίαση αυτής του της υποχρέωσης η υπαίτια π.χ. καθυστέρησή του στην παράδοση στον λήπτη του αναγκαίου εξοπλισμού για το κατάστημά του, ή στην έναρξη της εκπαίδευσης του ίδιου και του προσωπικού του. Άλλες παραβιάσεις υποχρεώσεων του δότη έναντι του λήπτη αποτελούν ενδεικτικά:

- α) η μη αποκάλυψη των εμπορικών του μυστικών με βάση τα οποία θα μπορέσει ο λήπτης να οργανώσει επιτυχώς την εμπορική του δραστηριότητα,
- β) η μη παράδοση του υποσχεθέντος εγχειριδίου λειτουργίας (manual),
- γ) η μη παροχή βοήθειας σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης του λήπτη,
- δ) ο αυθαίρετος περιορισμός ή η παραβίαση της παραχωρηθείσας γεωγραφικής περιοχής,
- ε) η αυθαίρετη άρνηση εκτέλεσης των παραγγελιών του λήπτη,



στ) η μη πραγματοποίηση της υποσχεθείσας πανελλαδικής διαφήμισης του δικτύου δικαιοχρηστης,

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

Όσον αφορά τον λήπτη παραβιάσεις υποχρεώσεών του μπορεί να αποτελούν:

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

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

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

δ) η παραβίαση της ρήτρας μη ανταγωνισμού,

ε) η παραβίαση της υποχρέωσης εχεμύθειας,

στ) η παρεμπόδιση της άσκησης ελέγχου της επιχείρησής του από τον δότη,

ζ) η συμμετοχή τρίτων προσώπων στην επιχείρησή του χωρίς την έγκριση του δότη,

η) η προμήθεια και πώληση ανταγωνιστικών προϊόντων του δότη,

θ) η με οποιοδήποτε τρόπο μεταβίβαση της σύμβασης δικαιοχρηστης χωρίς την έγκριση του δότη

ι) η συμπεριφορά και δηλώσεις προς τρίτους που είναι δυσφημιστικές για το σύστημα δικαιοχρηστης,

κ) η μη τήρηση των οδηγιών του δότη για τη διαμόρφωση του καταστήματός του,

λ) η μεταστέγαση του καταστήματός του χωρίς την έγκριση του δότη.

μ) η μη ασφάλιση του καταστήματος και των εμπορευμάτων,

ν) η μη επίτευξη ορισμένου τζίρου κ.λ.π.

• Άλλη πηγή δημιουργίας νομικών προβλημάτων αποτελούν οι διάφορες αιτίες ακυρότητας από τις οποίες δυστυχώς τις περισσότερες φορές πάσχουν οι συμβάσεις δικαιοχρηστης. Πράγματι κατά την κατάρτιση αυτών των συμβάσεων απαιτείται μεγάλη προσοχή έτσι ώστε οι διατάξεις τους να μην αντίκεινται στην Κοινοτική Νομοθεσία αλλά ούτε και στο ελληνικό δίκαιο, γιατί διαφορετικά υπάρχει ο ορατός κίνδυνος να είναι άκυρη η συγκεκριμένη σύμβαση στο σύνολό της. Λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη ότι στην ουσία η σύμβαση δικαιοχρηστης είναι σύμβαση προσχωρήσεως στην οποία οι όροι και το περιεχόμενό της καθορίζονται



σχεδόν αποκλειστικά από τον δότη θα πρέπει πάντα εκείνος να γνωρίζει ότι όροι συμβάσεως με βάση τους οποίους δεσμεύεται υπέρμετρα η ελευθερία του άλλου συμβαλλομένου, στη συγκεκριμένη περίπτωση του λήπτη, είναι άκυροι καθόσον αντιβαίνουν στα χρηστά ήθη. Όροι οι οποίοι συνηθέστατα περιλαμβάνονται στις διάφορες συμβάσεις Franchising και που είναι άκυροι ως αντιβαίνοντες στο Νόμο 703/1977 για την προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού και στον Κανονισμό 4087/88 της Ε.Ο.Κ. είναι οι ακόλουθοι:

α) Ο όρος περί υποχρεωτικού καθορισμού τιμών και γενικότερα περί ενιαίας τιμολογιακής πολιτικής σε ολόκληρο το Δίκτυο Franchising του δότη. Αυτό που επιτρέπεται είναι μόνον η γνωστοποίηση από τον δότη στον λήπτη ενδεικτικών τιμών πώλησης των προϊόντων και πάλι υπό την προϋπόθεση ότι δεν υπάρχει μεταξύ του δότη και του λήπτη άλλα ούτε μεταξύ των ληπτών εναρμονισμένη πρακτική για την πραγματική εφαρμογή των συνιστώμενων αυτών τιμών.

β) Ο όρος για υποχρεωτική οικονομική συμμετοχή του λήπτη στη διαφήμιση του δότη με άγνωστο το ύψος της διαφημιστικής συμμετοχής του, ή ακόμη και με προσδιορισμένη κατά ποσό τη συγκεκριμένη συμμετοχή χωρίς όμως να προσδιορίζεται σαφώς η ωφέλεια που θα προκύψει για το κατάστημα του λήπτη. Αυτό δε γιατί η υποχρέωση συνδιαφήμισης και συμμετοχής στο διαφημιστικό κόστος καταλήγει στην πράξη στον άμεσο επηρεασμό του διαφημιστικού προϊόντος και της τελικής του τιμής, ανοίγοντας το δρόμο για τη μετακύλιση του διαφημιστικού κόστους στον λήπτη. Στα πλαίσια επίσης της διαφήμισης άκυρος είναι και ο όρος που επιβάλει στον λήπτη να υποβάλει προς έγκριση στον δότη τα δικά του αυτοτελή διαφημιστικά μηνύματα, δηλ. κατά την τοπική διαφήμιση. Αυτό δε γιατί ο δότης επιτρέπεται βέβαια να ελέγχει τη διαφήμιση του λήπτη αλλά μόνο ως προς τη φύση της και όχι και ως προς το περιεχόμενό της.

γ) Ο όρος που αναφέρεται στην υποχρέωση του λήπτη να προμηθεύεται τα προϊόντα της σύμβασης μόνο από εκείνους τους προμηθευτές που του υποδεικνύει ο δότης. Τούτο δε γιατί ο λήπτης πρέπει να είναι ελεύθερος να προμηθεύεται τα προϊόντα αυτά και μέσω άλλου δικτύου εξουσιοδοτημένων διανομέων, εφόσον βέβαια αυτό υπάρχει, είτε και από άλλους λήπτες. Δεν πρέπει δηλαδή σε καμία περίπτωση να εμποδίζεται ο λήπτης στην προμήθεια προϊόντων αντίστοιχης ποιότητας από τρίτους, ενδεχομένως με βάση κάποιο ενδεικτικό κατάλογο του δότη. Μόνο στην περίπτωση που, λόγω της φύσεως των προϊόντων,



δεν είναι πρακτικά δυνατό να ισχύσουν αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές, είναι δυνατόν να υποχρεωθεί ο λήπτης να προμηθεύεται μόνον προϊόντα που έχουν κατασκευασθεί αποκλειστικά από τον δότη ή από τρίτους οριζόμενους από αυτόν. Εδώ πρέπει να επισημανθεί ιδιαίτερα ότι η επιβολή στον λήπτη υποχρέωσης αποκλειστικής προμήθειας από τρίτους οριζόμενους από τον δότη συνιστά στην πράξη έναν έμμεσο τρόπο είσπραξης από τον δότη επιπλέον χρηματικών ποσών υπό τη μορφή προμήθειας από τον εκάστοτε υποδεικνυόμενο τρίτο προμηθευτή.

- δ) Ο όρος υποχρέωσης μη ανταγωνισμού από τον λήπτη για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους μετά τη λύση της σύμβασης.
- ε) Ο όρος για πραγματοποίηση από τον λήπτη δύσκολων οικονομικών στόχων.
- στ) Ο όρος αποζημίωσης ή καταβολής ποσού ως ποινική ρήτρα από τον λήπτη σε περίπτωση λύσης της σύμβασης ακόμη και χωρίς δική του υπαιτιότητα.
- ζ) Ο όρος για υπερβολικά μεγάλη χρονική διάρκεια της σύμβασης και τέλος
- η) Ο όρος για υποχρέωση του λήπτη να γνωστοποιεί το πελατολόγιό του στον δότη, δεδομένου ότι έτσι του επιβάλλεται η αποκάλυψη και μετάδοση ζωτικών εμπορικών του μυστικών με αντίστοιχο επηρεασμό της επιχειρηματικής του ανεξαρτησίας.

### 6.3.1 Τρόποι επίλυσης

Βέβαια όταν ένα από τα μέρη παραβιάσει κάποιον ή κάποιους συμβατικούς όρους το βλαβέν μέρος θα προβεί στην καταγγελία της σύμβασης για σπουδαίο λόγο (έκτακτη καταγγελία). Σε αυτήν την περίπτωση το υπαίτιο μέρος υποχρεούται στην καταβολή αποζημίωσης. Επιπρόσθετα ο λήπτης οφείλει αφενός μεν να αποδώσει, ταυτόχρονα με την για οποιονδήποτε λόγο λύση της σύμβασης, στον δότη όλα τα αντικείμενα που έλαβε από αυτόν κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής τους σχέσης, αφετέρου δε να μην χρησιμοποιεί το «πακέτο» franchise που του είχε παραχωρήσει ο δότης. Όσον τώρα αφορά την επίλυση των διαφορών που ανακύπτουν από την εκτέλεση της σύμβασης franchise διακρίνουμε τρεις τρόπους:

- α) *Tη φιλική επίλυσή τους.*

Στα πλαίσια αυτού του τρόπου επίλυσης συνήθως προβλέπουμε στη σύμβαση τη δυνατότητα εκείνου που παραβιάσε κάποιον όρο να συμμορφωθεί μέσα σε ορισμένη



χρονική προθεσμία που του τάσσει το ανυπαίτιο μέρος έτσι ώστε να αρθεί ο υφιστάμενος λόγος καταγγελίας. Εάν βέβαια είτε δεν συμμορφωθεί, είτε είναι υπότροπος τότε η καταγγελία είναι ισχυρή και επιφέρει τη λύση της σύμβασης.

#### *β) Την επίλυση με Διαιτησία*

Πρόκειται για μία σαφώς πιο γρήγορη διαδικασία επίλυσης από τη δικαστηριακή όπου τα μέρη έχουν επιπλέον τη δυνατότητα να προκαθορίσουν τα πρόσωπα που θα διαιτητεύσουν για την επίλυση της διαφοράς τους και τέλος

#### *γ) Την Δικαστηριακή επίλυση*

Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι στη χώρα μας δεν υπάρχει ειδικό νομοθέτημα για το franchising. Ο δικαστής λοιπόν που θα κληθεί να αποφασίσει σχετικά με την υποβληθείσα σε αυτόν διαφορά θα ανατρέξει στις σχετικές διατάξεις του αστικού μας κώδικα, στο νόμο 703/1977 για την προστασία του Ελεύθερου Ανταγωνισμού, στο νόμο 2251/1994 για την προστασία του καταναλωτή στον κανονισμό 4087/88 της Ε.Ο.Κ., στο Π.Δ.219/1991 για τους εμπορικούς αντιπροσώπους, στο νόμο 1733/1987 για τη μεταφορά τεχνολογίας, στο νόμο 2239/1994 για τα σήματα και τέλος στο νόμο 146/1914 για τον Αθέμιτο Ανταγωνισμό. Τέλος υπάρχουν περιπτώσεις όπου πρέπει η σύμβαση franchising να υποβληθεί στην Επιτροπή Ανταγωνισμού για έγκριση. Αυτό ιδιαίτερα επιβάλλεται όταν αφενός μεν η συγκεκριμένη σύμβαση περιέχει όρους αντίθετους με το άρθρο 1 του Ν703/1977 αλλά και με τον κανονισμό 4087/88 της Ε.Ο.Κ. και συνεπώς άκυρους, αφετέρου δε όταν το μερίδιο συμμετοχής των συμβαλλόμενων επιχειρήσεων στην οικεία αγορά είναι τόσο σημαντικό που να περιορίζεται ή να νοθεύεται αισθητά ο ανταγωνισμός.

### 6.4 Δικαιόχρηση και φορολογία εταιρειών<sup>3</sup>

Το Υπουργείο Οικονομικών με το άρθρο 14 του Ν. 2459/97 – όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε μεταγενέστερα με το Ν. 2579/98 – και την ερμηνευτική εγκύκλιο ΠΟΛ 1142 έδωσε για πρώτη φορά συγκεκριμένες οδηγίες σχετικά με τη φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση των συμβάσεων δικαιόχρησης. Τα φορολογικά και λογιστικά ζητήματα που απορρέουν από τη σύμβαση δικαιόχρησης αφορούν εξίσου και τα δύο μέρη της σύμβασης. Ειδικότερα:

<sup>3</sup> Δ. Κωστάκης, Franchising – Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 1998, σελ: 137-151



#### 6.4.1 Φορολογική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά του δικαιοπάροχου

Διακρίνονται οι εξής περιπτώσεις: η περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο που δεν έχει μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα και η περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο ή αλλοδαπό με μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα.

Στη περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο χωρίς μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα, θα εξεταστεί πρώτα αν έχει την έδρα της επαγγελματικής του δραστηριότητας σε χώρα με την οποία η Ελλάδα έχει υπογράψει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας και θα εφαρμοστούν οι διατάξεις της συγκεκριμένης σύμβασης σχετικά με την παρακράτηση ή όχι του φόρου. Στην αντίθετη περίπτωση, ο δικαιοδόχος που καταβάλλει τα δικαιώματα πρέπει να παρακρατήσει φόρο σε ποσοστό 20% επί του ακαθάριστου ποσού τους, με τον οποίο θα εξαντληθεί η φορολογική υποχρέωση του αλλοδαπού νομικού προσώπου για τα εισοδήματα του στην Ελλάδα. Για το φόρο αυτό υπόχρεος για την παρακράτηση και απόδοση του είναι ο δικαιοδόχος, δηλαδή η Ελληνική επιχείρηση, η οποία θα υποστεί και τις κυρώσεις για την ανακριβή, εκπρόθεσμή ή και μη απόδοσή του.

Στην περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο ή αλλοδαπό με μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα, τότε διακρίνουμε δύο υποπεριπτώσεις:

*A) Το δικαίωμα χρήσης να μεταβιβάζεται μέσω πώλησής του.* Η περίπτωση αυτή εμπίπτει στις διατάξεις της περ. β' της παρ. 1 του άρθρου 13 του Ν. 2238/94 (Κώδικας Φορολογίας Εισοδήματος) που προβλέπουν συντελεστή αυτοτελούς φορολόγησης 30% για κάθε κέρδος ή ωφέλεια που προέρχεται από την εκχώρηση ή μεταβίβαση αυτοτελώς κάθε δικαιώματος το οποίο είναι συναφές με την άσκηση της επιχείρησης ή του επαγγέλματος, όπως του δικαιώματος της μίσθωσης ή υπομίσθωσης ή του προνομίου ή του διπλώματος ευρεσιτεχνίας και άλλων παρόμοιων δικαιωμάτων. Αυτό συμβαίνει έστω και αν η πώληση του δικαιώματος χρήσης γίνεται κατά σύστημα, αφού ο δικαιοπάροχος αποκτά άμεσα κάποιο υπερτίμημα χωρίς να έχει αντίστοιχο εύλογο κόστος (εξαιρουμένων φυσικά των εξόδων μεταβίβασης π.χ. συμβολαιογραφικά, δικηγορικά κ.λ.π.). Το υπερτίμημα αυτό αποτελεί κέρδος του δικαιοπαρόχου και καταχωρείται στην ομάδα 76 του Ενιαίου



Γενικού Λογιστικού Σχεδίου (ΕΓΛΣ). Ο δικαιούχος του κέρδους ή της ωφέλειας που προκύπτει από την εφαρμογή της παραπάνω παραγράφου, επιβαρύνεται από τον οικείο φόρο και καταβάλει αυτόν εφ' ἀπαξ με την υποβολή δήλωσης στην αρμόδια ΔΟΥ της περιφέρειας όπου βρίσκεται η έδρα της επιχείρησης της οποίας μεταβιβάζεται ή εκχωρείται το περιουσιακό στοιχείο, πριν από την με οποιαδήποτε τρόπο μεταβίβαση ή εκχώρηση του οικείου περιουσιακού στοιχείου.

*B) Το δικαίωμα χρήσης παρέχεται έναντι περιοδικών καταβολών (μίσθωση).* Εδώ εξετάζονται πάλι δύο υποπεριπτώσεις, ανάλογα με το εάν ο δικαιοπάροχος πραγματοποιεί ή όχι δαπάνες για τη προστασία του μισθωμένου δικαιώματος. Ειδικότερα:

B1) Παρέχεται η χρήση (μίσθωση) του σήματος και δημιουργείται έσοδο για το δικαιοπάροχο χωρίς αυτός να πραγματοποιεί καμιά δαπάνη για την απόκτησή του. Το έσοδο αυτό αποτελεί έσοδο από εκμετάλλευση δικαιωμάτων και εμπίπτει περ. β' της παρ. 1 του άρθρου 13 του Ν. 2238/94, αφού θεωρείται ότι αλλάζει μόνο ο τρόπος καταβολής του τιμήματος, το οποίο καταβάλλεται πλέον περιοδικά και όχι ολόκληρο με την υπογραφή της σύμβασης δικαιόχρησης. Το έσοδο αυτό σύμφωνα με την ΠΟΛ (πολυγραφημένη εγκύκλιο) 1142/94, καταχωρείται στο λογαριασμό 75.09 του ΕΓΛΣ («Ενοίκια Ασώματων Ακινητοποιήσεων»). Περαιτέρω, όπως ρητά αναφέρεται στη ΠΟΛ 1162, σε περίπτωση που παρέχεται η χρήση του σήματος έναντι περιοδικών καταβολών και δημιουργείται έσοδο για τον δότη – δικαιοπάροχο, χωρίς αυτός να πραγματοποιεί κάποια δαπάνη για την απόκτηση του, το σχετικό έσοδο υπόκειται κανονικά σε φορολογία κατά τα οριζόμενα από τις διατάξεις της περίπτωσης β' της παρ. 1 του άρθρου 13 του Ν. 2238/1994.

B2) Η μίσθωση του σήματος και η απόκτηση του εσόδου συνοδεύεται από την πραγματοποίηση αντίστοιχων δαπανών σε καθημερινή και μόνιμη βάση από την πλευρά του δικαιοπαρόχου, οι οποίες απορρέουν από τον συμφέρον του και την υποχρέωσή του για την προστασία του κύρους, της φήμης και της ποιότητας του μισθωμένου σήματος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων δαπανών μπορεί να είναι η δημιουργία ειδικού τιμήματος που να επιβλέπει την τήρηση των όρων της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά δικαιοδόχων, η συνεχής υποστήριξη των δικαιοδόχων μέσω διαφήμισης, παροχής τεχνογνωσίας, οργανωτικών προτύπων, νέων προϊόντων κ.λ.π. Τα παραπάνω έσοδα καταχωρούνται στο λογαριασμό 73 του ΕΓΛΣ



(«Πωλήσεις Υπηρεσιών») και η δραστηριότητα αυτή αποτελεί κανονική εκμετάλλευση, το αποτέλεσμα της οποίας διαμορφώνεται χωριστά στην ομάδα 9 του ΕΓΛΣ, όταν υπάρχει υποχρέωση τήρησής της.

#### 6.4.2 Φορολογική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά του δικαιοδόχου.

Τα φορολογικά ζητήματα που σχετίζονται με την σύμβαση δικαιόχρησης, εξεταζόμενα από την πλευρά του δικαιοδόχου, αφορούν αφενός την αρχική καταβολή από τον δικαιοδόχο προς τον δικαιοπάροχο ή Δικαίωμα Εισόδου (Entry Fee) και αφετέρου τις Περιοδικές Παροχές (Royalties). Το δικαίωμα εισόδου, είναι το αρχικό τίμημα που καταβάλει ο δικαιοδόχος για την ένταξή του στο δίκτυο και από φορολογικής και λογιστικής πλευράς ανήκει στην κατηγορία των ασώματων ακινητοποιήσεων (ή άϋλων παγίων στοιχείων). Το δικαίωμα εισόδου καταχωρείται στα βιβλία του δικαιοπαρόχου, κατά το χρόνο απόκτησής του, στο κόστος κτήσεως. Στο κόστος κτήσεως, ανήκουν όλες οι δαπάνες (π.χ. έξοδα δικηγόρων) που σχετίζονται με την αγορά του άϋλου στοιχείου. Η φορολογική έκπτωση των ποσών που καταβάλλονται από τον δικαιοδόχο σαν δικαίωμα εισόδου πραγματοποιείται μέσω της ετήσιας απόσβεσής του. Από τις υπάρχουσες φορολογικές διατάξεις δεν προβλέπεται συγκεκριμένος συντελεστής ετήσιας απόσβεσης και εφαρμόζεται οι διατάξεις παρ. 4γ του άρθρου 43 του Ν. 2190/1920. Πάντως, η απόσβεση πρέπει να έχει ολοκληρωθεί μέχρι την λήξη του χρόνου της παρεχόμενης από τον Νόμο προστασίας, σε περιπτώσεις που η προστασία αυτή έχει περιορισμένη διάρκεια. Το δικαίωμα εισόδου πρέπει να έχει αποσβεσθεί σε τόσες χρήσεις όσες είναι και η διάρκεια της σύμβασης. Αυτό σημαίνει ότι ο δικαιοδόχος θα μεταφέρει στη χρέωση των αποτελεσμάτων του και θα εκπίπτει φορολογικά πόσο ίσο με το πηλίκο της διαίρεσης του δικαιώματος εισόδου με τον αριθμό των ετών που ο δικαιοπάροχος του παραχωρεί, με την σύμβαση δικαιόχρησης, το δικαίωμα.

Όσον αφορά τις περιοδικές καταβολές του δικαιοδόχου προς τον δικαιοπάροχο (royalties), βάση των διατάξεων του άρθρου 14 του Ν. 2459/97 και τη ΠΟΔ 1142/97, τα δικαιώματα και οι αποζημιώσεις που καταβάλλονται από εμπορικές επιχειρήσεις και αφορούν σήματα, μεθόδους εμπορίας ή διανομής, καθώς και από μεικτές επιχειρήσεις κατά το μέρος που αφορούν το εμπορικό κλάδο, εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα αυτών μόνο μετά από έγκριση αρμόδιας επιτροπής του



Υπουργείου Οικονομικών. Η διάταξη αυτή αφορά μόνο εμπορικές επιχειρήσεις που καταβάλλουν δικαιώματα σε άλλες, των οποίων τα δικαιώματα εμπορεύονται. Η ΠΟΔ 1142 ορίζει ωστόσο ότι στην περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι ταυτόχρονα και προμηθευτής των πωλούμενων από τον δικαιοδόχο εμπορευμάτων, τότε δεν μπορεί να εκπέσει φορολογικά καμία δαπάνη για την χρήση των δικαιωμάτων, αφού η προώθηση των πωλήσεων του μισθωτή ωφελεί έστω και έμμεσα τον εκμισθωτή. Με τον νέο φορολογικό νόμο 2874/2000 ορίζεται ότι για την έκπτωση των ποσών των δικαιωμάτων ή αποζημιώσεων αρκεί η πίστωση αυτών στο όνομα του δικαιοδόχου, η οποία μπορεί να γίνει μέχρι την προθεσμία κλεισίματος του ισολογισμού της χρήσης στην οποία αναφέρονται. Όταν ο δικαιούχος είναι αλλοδαπό φυσικό ή νομικό πρόσωπο απαιτείται να έχει αποδοθεί στο Δημόσιο ο φόρος που ορίζεται από την παρ. 3 του άρθρου 13 του ΝΔ 2238/94 ή της οικείας διμερούς σύμβασης αποφυγής της διπλής φορολογίας.

#### 6.4.3 Φόρος προστιθέμενης αξίας

Η παραχώρηση του δικαιώματος χρήσης των εμπορικών σημάτων αποτελεί παροχή υπηρεσίας η οποία υπόκειται σε συντελεστή ΦΠΑ 19%, δεδομένου ότι η υπηρεσία αυτή δεν εμπεριέχεται στον πίνακα αγαθών και υπηρεσιών για τα οπία, σύμφωνα με τη 6<sup>η</sup> οδηγία ΕΟΚ (77/388/EOK, όπως ισχύει), τα κράτη – μέλη μπορούν να εφαρμόσουν μειωμένο συντελεστή ΦΠΑ. Συνεπώς ο δικαιοπάροχος, για την πώληση ή παραχώρηση του δικαιώματος, είναι υποχρεωμένος να εκδίδει τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών 19%, το οποίο στη συνέχεια αποδίδει με τη δήλωσή του στο Δημόσιο και ο δικαιοδόχος από την πλευρά του το συμψηφίζει με τον φόρο των εκροών του.

Ιδιαίτερο ζήτημα σχετικά με το ΦΠΑ, αποτελεί η περίπτωση κατά την οποία ο δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο και ο δικαιοδόχος ημεδαπό νομικό πρόσωπο. Στην περίπτωση αυτή, για να είναι αρμόδιο το Ελληνικό Δημόσιο για την επιβολή και είσπραξη του ΦΠΑ, πρέπει η παροχή της υπηρεσίας να γίνεται από πρόσωπο που έχει στην Ελλάδα την επαγγελματική του εγκατάσταση και την έδρα της οικονομικής του δραστηριότητας.



## Κεφάλαιο 7

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε πρώτα στο πόσο σημαντικό είναι το μάρκετινγκ για ένα σύστημα δικαιόχρησης, στην συνέχεια θα ασχοληθούμε με την ανάπτυξη του θεσμού αυτού μέσω του διαδικτύου και τέλος στην δυνατότητα εξωτερίκευσης των δραστηριοτήτων (outsourcing) για τα μικρά δίκτυα δικαιόχρησης και για τα πλεονεκτήματα που μπορούν να αποκομίσουν οι επιχειρήσεις αυτές από μια τέτοια ενέργεια.

### 7.1 Το σύστημα παροχής των υπηρεσιών και το Μάρκετινγκ

Ο σκοπός του μάρκετινγκ στους οργανισμούς των franchise είναι τεράστιος. Η πλήρης κατανόηση των δυνητικών ωφελειών και των παγίδων μπορούν να κάνουν την διαφορά, μεταξύ μιας εταιρίας που διατηρεί μια μέτρια επιτυχία και μιας εταιρίας που αναπτύσσεται σε εθνική ή και σε παγκόσμια εταιρία<sup>1</sup>. Η κεντρική παραγωγή των υλικών του μάρκετινγκ από τον franchisor δίνει την δυνατότητα στα τοπικά καταστήματα να επικεντρώσουν τις δραστηριότητές τους στην αγορά των MME – ειδικά του ραδιοφώνου, της τηλεόρασης και των εφημερίδων. Οι δαπάνες για το μάρκετινγκ των οργανισμών franchise σε όλες τις Ηνωμένες Πολιτείες, ανέρχονται στα 60 δις δολάρια για το έτος 2002. Σε τι πράγμα όμως δαπανούνται αυτά τα χρήματα; Περίπου 8 δις δολάρια δαπανούνται σε παραγωγικές και δημιουργικές δραστηριότητες, 20 και πλέον δισεκατομμύρια στις εθνικές διαφημίσεις, 22 δις σε εθνικά έργα και 6 δις σε τοπικές δραστηριότητες. Άλλες βοηθητικές ενέργειες, όπως η διανομή φυλλαδίων είναι μικρότερα αλλά επίσης σημαντικά συστατικά.

### 7.2 Οι λόγοι για τους οποίους το μάρκετινγκ είναι σημαντικό για το σύστημα δικαιόχρησης

#### 1. Το μάρκετινγκ δηλώνει την υπόσχεση του Συστήματος στον πελάτη.

Αν γνωρίζουμε το ποιος θέλει περισσότερο και ποιος χρειάζεται περισσότερο το προϊόν και έχουμε μια καλή ιδέα σχετικά με το πού δουλεύουν και πού ζούνε αυτοί οι άνθρωποι, τότε θα πρέπει να τους πείσουμε να το αγοράσουν. Το μάρκετινγκ οδηγεί

<sup>1</sup> Διεθνής Σύνδεσμος Franchise : <http://www.franchise.org>



την διαδικασία, η οποία προέρχεται από την κατανόηση των δημογραφικών, των γεωγραφικών και των ψυχογραφικών στοιχείων του πρωταρχικού στόχου-κοινού μας. Χρησιμοποιούμε αυτή την κατανόηση για να υποσχεθούμε στους πελάτες, ότι θα καλύψουμε τις ανάγκες τους με συνέπεια σε όλα τα σημεία επαφής μας, συχνά σε ένα γραφείο, ένα κατάστημα ή ένα αυτοκίνητο. Όταν τα διάφορα σημεία πώλησης επικυρώνουν αυτή την υπόσχεση μέσω του Συστήματος Παροχής των Υπηρεσιών, τότε έχει κτιστεί ένα εμπορικό είδος. Όσο μεγαλύτερο είναι το σύστημα του franchise τόσο περισσότερα χρήματα δημιουργούνται για το μάρκετινγκ. Τελικά, μόνο ένα μικρό ποσοστό από τον προϋπολογισμό του μάρκετινγκ χρειάζεται για να δημιουργήσουν πρώτης τάξεως υλικά του μάρκετινγκ, ενώ τα υπόλοιπα χρήματα χρησιμοποιούνται για την αγορά διαφημιστικού χώρου και χρόνου.

## 2. Το μάρκετινγκ πουλά franchise και αυξάνει το κεφάλαιο

Ένα ισχυρό και πολύ γνωστό εμπορικό είδος δεν είναι μόνο σημαντικό, ως προς την προσέλκυση των πελατών αλλά επίσης βοηθά στην πώληση των franchise και στην απόκτηση επιπλέον χρημάτων για ανάπτυξη. Από την προοπτική του χρέους-χρηματοδότησης ένα επιτυχημένο franchise φέρει μαζί του το επίπεδο της άνεσης των πιστωτών. Οι τράπεζες λατρεύουν τα μεγάλα ονόματα! Για παράδειγμα, η Ένωση των Μικρών Επιχειρήσεων των Ηνωμένων Πολιτειών έχει ένα ειδικό πρόγραμμα δανεισμού για franchise. Το όφελος στο να υπάρχει ένα αναγνωρισμένο εμπορικό είδος από την άποψη της χρηματοδότησης είναι επίσης αλήθεια, ειδικά στην περίπτωση της αρχικής προσφοράς μετοχών με δημόσια εγγραφή. Κατά την διάρκεια των εβδομάδων που θα οδηγήσουν στην δημόσια εγγραφή, οι προσφορές των franchise χρησιμοποιούν σημαντικά ποσά του μάρκετινγκ για να δημιουργήσουν ακόμη περισσότερο το καλό όνομα του εμπορικού τους είδους. Αυτή η πρακτική τους φέρνει πίσω πολλαπλάσια εμπορεύματα και μεγαλύτερη ικανότητα ανάπτυξης.

## 3. Το μάρκετινγκ κάνει γνωστό το εμπορικό είδος, καθώς το σύστημα αυξάνεται.

Η προσέγγιση του μάρκετινγκ των franchise χρησιμοποιώντας τοπικά, περιφερειακά και εθνικά προγράμματα και καμπάνιες, δίνουν την δυνατότητα με την πάροδο του χρόνου στο σύστημα να αυξηθεί μέσα στις δυνατότητες του μάρκετινγκ και σε μια ταχύτητα, η οποία θα είναι συνεπής με την ανάπτυξη του συστήματος. Καθώς αναπτύσσονται καινούργια καταστήματα, ο προϋπολογισμός του μάρκετινγκ



αυξάνεται και δημιουργεί πωλήσεις. Ένα προσεκτικά σχεδιασμένο και εφαρμοσμένο πρόγραμμα του μάρκετινγκ μειώνει τον χρόνο ισοφάρισης εσόδων – εξόδων και αυξάνει σημαντικά το σταθερό επίπεδο του κέρδους. Τελικά, αυτό δημιουργεί μεγαλύτερη αξία για το franchise και έναν «χρηστό κύκλο<sup>2</sup>» ανάπτυξης και αυξημένης αξίας.

### 7.3 Οι μορφές του μάρκετινγκ στο franchising

Το μάρκετινγκ μέσα σε έναν οργανισμό franchise έχει διάφορες μορφές και συνδυασμούς :

- **Το μάρκετινγκ του franchisor :** Ο franchisor είναι συνήθως υπεύθυνος για την επικέντρωση του μάρκετινγκ και για την παραγωγή των υλικών, όπως επίσης και την ανάπτυξη των εθνικών διαφημιστικών εκστρατειών. Από τη στιγμή που θα εκπληρωθεί αυτός ο στόχος, τότε ο franchisor είναι πρωταρχικός υπεύθυνος για την αγορά των MME σε εθνικό επίπεδο. Επίσης το τμήμα του μάρκετινγκ είναι υπεύθυνο για την παροχή συμβουλών και για την έγκριση τοπικών και περιφερειακών διαφημίσεων, που θα γίνουν από το franchisee.
- **Το μάρκετινγκ του franchisee:** Οι franchisee είναι συνήθως υπεύθυνοι για την περιφερειακή και την τοπική διαφήμιση, για να προωθήσουν τα ατομικά τους καταστήματα. Ο franchisor παρέχει πληροφορίες υποστήριξης σχετικά με την συμπεριφορά των αγοραστών, το κόστος των MME, και τις τάσεις της αγοράς. Οι franchisee, έχουν μια συνεχή υποχρέωση να δαπανάνε χρήματα στην τοπική τους αγορά για την διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις. Στην συνέχεια, αν το franchise είναι αρκετά μεγάλο, η περιφερειακή διαφήμιση επιτυγχάνεται μέσω των συνεργατικών προσπαθειών των franchisee σε μια «περιφέρεια», η οποία εξυπηρετείται από κοινά MME, τα οποία συχνά προσδιορίζονται από τον πλούτο του μεγαλύτερου δικτύου τηλεόρασης. Είναι ολοφάνερο, ότι οι περιφερειακές συνεργασίες δημιουργούν αυξημένη αγοραστική δύναμη για το franchise.

<sup>2</sup> Ο χρηστός κύκλος συμβαίνει όταν η αντίδραση σε ένα γεγονός είναι μια θετική εισαγωγή στην επανάληψη του γεγονότος. Σε αυτό το παράδειγμα, η ανάπτυξη αυξάνει την αξία του συστήματος



- **Οι συνεργατικές διαφημίσεις με τον προμηθευτή:** Οι συνεργασίες με τους προμηθευτές, στις οποίες οι franchisee και οι προμηθευτές συνεργάζονται και μοιράζονται τα διαφημιστικά έξοδα, είναι μια κοινή τακτική στο franchising. Για παράδειγμα, στις περισσότερες διαφημίσεις του Burger King προβάλλονται προϊόντα της Pepsi. Οι συνεργασίες με τους προμηθευτές, όχι μόνο παρέχουν στους franchisor επιπρόσθετους οικονομικούς πόρους, αλλά επίσης μπορεί να είναι εξαιρετικά βοηθητικοί στην υποστήριξη του εμπορικού τους είδους με έναν διεθνώς αναγνωρισμένο προμηθευτή.
- **Η συνδυασμένη διαφήμιση:** Η συνδυασμένη διαφήμιση υφίσταται, όταν για παράδειγμα, τα Dunkin Donuts και το Buskin Robbins, τα οποία ανήκουν και τα δύο στο Allied Domecq, βρίσκουν τρόπους για να προωθήσουν το ένα τα προϊόντα του άλλου, μέσα στο αντίστοιχο σύστημα franchise. Οι franchisor έχουν αναπτύξει πρόσφατα διπλά ή τριπλά καταστήματα εμπορικών ειδών, συνδέοντας δύο ή τρία εμπορικά είδη.
- **Διασταυρούμενη διαφήμιση:** Η διασταυρούμενη διαφήμιση είναι μια τοπική προώθηση μεταξύ δύο τοπικών εταιριών, η οποία παρακινεί την αγορά και για τις δύο οντότητες. Ένα παράδειγμα είναι, όταν παιχνίδια της Disney προωθούνται από τα McDonald's μέσω των 30.000 καταστημάτων να φτάσουν στα χέρια των παιδιών.

#### 7.4 Πιθανά προβλήματα του μάρκετινγκ

##### Καταμερισμός των οφελών

Ένα πρόβλημα που προκύπτει στο μάρκετινγκ του συστήματος των franchise είναι ότι δεν υπάρχει ο ισότιμος καταμερισμός των ωφελειών από την διαφήμιση. Αυτή η διαφορά θα πρέπει να φαίνεται στην συμφωνία παραχώρησης του δικαιώματος και θα πρέπει να είναι κατανοητή από τους franchisee. Με αυτό, θέλουμε να πούμε, ότι δεν πρέπει να εμποδίσουμε μια καλή αγορά των MME, επειδή αυτό θα προκαλέσει έναν ανόμοιο καταμερισμό των ωφελειών.

##### Το μάρκετινγκ των franchise και τα θέματα των τιμών

Μερικά από τα θέματα τιμολόγησης, τα οποία μπορούν να προκύψουν ως αποτέλεσμα των σχέσεων του μάρκετινγκ των franchise, συμπεριλαμβάνουν τις



εκστρατείες προώθησης, τα προβλήματα έλλειψης εμπιστοσύνης και τις περιφερειακές διαφωνίες. Τα προβλήματα που έχουν σχέση με τις εκστρατείες προώθησης συμβαίνουν, όταν ο franchisor θέλει να αυξήσει απότομα τα έσοδά του χωρίς να τον ενδιαφέρει το βραχυπρόθεσμο αποτέλεσμα στο κέρδος του franchisee. Ο franchisor δημιουργεί μια εκστρατεία προώθησης, η οποία έχει συχνά μια έκπτωση επί της τιμής. Η προώθηση έχει σχεδιαστεί για να αυξήσει την κίνηση στα καταστήματα. Ενώ αυτό μπορεί να επιφέρει αυξημένα έσοδα, η μείωση της τιμής μικραίνει το κέρδος λειτουργίας του franchisee και ίσως επηρεάσει αρνητικά το ποσοστό του κέρδους (τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα). Ωστόσο, το εισόδημα του franchisor προέρχεται από το ποσοστό των τελικών εσόδων με την μορφή των ποσοστών από την εκμετάλλευση, όχι από το ποσοστό του κέρδους του franchisee. Οπότε, μερικές προωθήσεις μπορεί να ωφελήσουν το ένα μέλος εις βάρος του άλλου, με αποτέλεσμα ο franchisor να βγάζει περισσότερα χρήματα από τον franchisee.

## 7.5 Το μάρκετινγκ και ο κίνδυνος των «τσαμπατζήδων» (free riders)

Το φαινόμενο του «τσαμπατζή»<sup>3</sup> (free rider) μπορεί να είναι διάχυτο στη σχέση του franchise, αλλά είναι περισσότερο φανερό στο μάρκετινγκ. Οι δαπάνες του τοπικού μάρκετινγκ<sup>4</sup> είναι γόνιμο έδαφος για την κατάχρηση του franchisee. Επειδή δεν είναι δυνατόν να επηρεαστεί αρνητικά το εμπορικό είδος ή τα έσοδα ολόκληρου του συστήματος, αν δώσει λιγότερα χρήματα ο ατομικός franchisee, μπορεί να αποπειραθεί να περιορίσει το δικό του μερίδιο στην δαπάνη. Με το να κατακρατά τα δικά του χρήματα, ο ατομικός franchisee είναι «τσαμπατζής» εις βάρος του συστήματος του εμπορικού είδους. Αυτό το πρόβλημα είναι ενοχλητικό, γιατί είναι πολύ δύσκολο να ελεγχθούν οι δαπάνες στην περιοχή του τοπικού μάρκετινγκ. Όσον αφορά την ανήθικη συμπεριφορά των franchisee, ο franchisor έχει πολύ περιορισμένη γνώση για την χρήση των χρημάτων στο τοπικό μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, ο franchisee θα μπορούσε να βγάλει την οικογένειά του για φαγητό έξω και να χρεώσει

<sup>3</sup> Το πρόβλημα του free rider (δωρεάν χρήστη), αναφέρεται στον πειρασμό των ατόμων να αφήνουν στους άλλους την πληρωμή των δημοσίων αγαθών, στη συγκεγριμένη περίπτωση των δαπανών του τοπικού μάρκετινγκ, αφού ούτως ή άλλως θα το απολαύσουν και αυτοί.

<sup>4</sup> Το τοπικό μάρκετινγκ στους οργανισμούς franchise εκδηλώνεται πιο συχνά με την μορφή των δραστηριοτήτων προώθησης. Ως αποτέλεσμα, οι franchisee θα είναι υπεύθυνοι για να καθοδηγήσουν αυτή την δραστηριότητα, εξαιτίας του ότι απαιτείται ένας μεγάλος βαθμός γνώσης των δυναμικών της τοπικής αγοράς.



τον λογαριασμό αυτό στις δαπάνες του μάρκετινγκ. Ο franchisor δεν έχει κανένα τρόπο για να το μάθει. Υπενθυμίζουμε ότι η τοπική διαφήμιση είναι τυπικά μια προϋπόθεση του συμβολαίου. Το σύστημα του franchise χρησιμοποιεί αυτή την προϋπόθεση, για να αυξήσει τις εντυπώσεις στην αγορά και για να δημιουργήσει την εμπορική οντότητα για όλα τα καταστήματα. Οποιαδήποτε στιγμή, ο καταμερισμός του κεφαλαίου για το μάρκετινγκ αποκρύπτεται ή χρησιμοποιείται με λάθος τρόπο, η επιρροή του μάρκετινγκ μειώνεται για ολόκληρο το σύστημα. Ας σκεφτούμε τι θα γινόταν αν για παράδειγμα τα McDonald's δεν επέβλεπαν τις προϋποθέσεις των συμβολαίων τους. Αν το κάθε franchise έκρυψε μόνο ένα μικρό ποσό από τα απαιτούμενα έξοδα για την τοπική διαφήμιση (δηλαδή 100 ευρώ το μήνα), τότε η επίπτωση σε ολόκληρο το σύστημα θα ήταν 30 εκατομμύρια ετησίως, σε μειωμένη διαφήμιση.

## 7.6 Συμπεράσματα για τη συμβολή του μάρκετινγκ στο franchise



Το μάρκετινγκ του franchise είναι το εργαλείο της επικοινωνίας, το οποίο υπόσχεται στον πελάτη, «Έχουμε αυτό που χρειάζεσαι, και μπορείς να βασίζεσαι σε μας. Θα σου καλύψουμε την ανάγκη ανεξάρτητα σε ποιο υποκατάστημα θα απευθυνθείς για να το βρεις». Συνήθως στον πυρήνα του μάρκετινγκ υπάρχει μόνο ένα μήνυμα. Επίσης υπάρχει και συνέπεια στην παράδοση του μηνύματος, το οποίο ενσωματώνεται στο μυαλό των καταναλωτών, ως εμπορικό είδος. Σίγουρα, από τη στιγμή που το προϊόν γίνεται μέρος της καθημερινής ζωής των ανθρώπων, τότε έχει επιτευχθεί μια θεαματική επιτυχία.

Αν το σύστημα δικαιοχρηστικός έχει όντως προσδιορίσει την ανάγκη καλύτερα από ότι κάνουν οι ανταγωνιστές, τότε το σύστημα παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να τοποθετηθεί κατάλληλα και στη συνέχεια θα πρέπει να μιλάμε συχνά στους ανθρώπους γι' αυτό. Το μάρκετινγκ του franchise συνδυάζει τα πλεονεκτήματα της τοπικής γνώσης με τις μεγάλες χρηματοδοτήσεις των μεγάλων εταιρειών και τις πολλαπλές τοποθεσίες. Ένας λόγος που το franchise έχει μεγαλώσει τόσο πολύ τα τελευταία 40 χρόνια, είναι ότι ενσωματώνει τις σωστές προτάσεις τόσο για τους πελάτες όσο και για τους επιχειρηματίες. Με απλά λόγια, με την δημιουργία περισσότερων καταστημάτων, το σύστημα έχει περισσότερα χρήματα για το μάρκετινγκ. Το αυξημένο μάρκετινγκ προσελκύει κι άλλους πελάτες, περισσότερα



έσοδα και τελικά μια συνεχόμενη ικανότητα για το άνοιγμα νέων καταστημάτων. Καθώς όμως το σύστημα αυξάνεται, έτσι μεγαλώνει το μέγεθος και η πολυπλοκότητα του προγράμματος του μάρκετινγκ. Η καλά προσδιορισμένη διοίκηση με την ανοικτή και την συχνή επικοινωνία ανάμεσά στους παίκτες του franchising είναι απαραίτητη.

## 7.7 Franchising και νέες τεχνολογίες

Στις μέρες μας η τεχνολογία άνοιξε νέους δρόμους που έρχονται να συμπληρώσουν ή πολλές φορές ακόμα και να αντικαταστήσουν τις παραδοσιακές οικονομικές δραστηριότητες. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας την τελευταία δεκαπενταετία που οδήγησε στην ταχύτατη ανάπτυξη των επικοινωνιών μέσω fax, e-mail, internet, intranet κ.λ.π. με την ταυτόχρονη αξιοποίηση της σύγκλισης επικοινωνιών και πληροφορικής στην καθημερινή επαγγελματική ενασχόληση, αποτέλεσε πρόκληση και ευκαιρία εκμετάλλευσης για κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα για αυτούς που αναπτύσσονται με franchising. Κατά γενική ομολογία, οι εξελίξεις αυτές διευκολύνουν την διεκπεραίωση των εργασιών, εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο, ενέργεια και χρήμα. Κατά πόσο όμως οι εξελίξεις αυτές μπορούν να αξιοποιηθούν σωστά, ώστε να βοηθηθεί η ανοικτή επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών; Η απάντηση εξαρτάται από το πώς αντιλαμβάνεται ο καθένας τις εξελίξεις της τεχνολογίας και κατά πόσο είναι διατεθειμένος να αποδεχθεί και να ενσωματώσει παραγωγικά τις αλλαγές αυτές, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο<sup>5</sup>.

Ως εκ τούτου, το franchising μέσω του Διαδικτύου βρίσκει έναν σημαντικό τρόπο προβολής. Πληροφορίες μπορούν να αντλήσουν όχι μόνο οι καταναλωτές αλλά και οι δικαιοπάροχοι και οι δικαιοδόχοι τόσο σε πανελλαδικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η πλειοψηφία των οργανισμών και των εμπορικών εταιριών όπως είναι αναμενόμενο διαθέτουν δικές τους ιστοσελίδες. Πριν λίγα χρόνια, άλλωστε, δημιουργήθηκε στο Διαδίκτυο πληροφοριακός κόμβος και για το ελληνικό franchising όπου κάθε ενδιαφερόμενος μπορεί να ενημερωθεί για οτιδήποτε αφορά τα συστήματα αυτά. Νέες έννοιες όπως ηλεκτρονικό εμπόριο (e-business), ηλεκτρονικές αγορές (e-markets), πλασματικές αγορές (virtual stores), cyberspace, E.R.P., C.R.M. κ.α., εμφανίζονται αλλάζοντας την διάρθρωση της οικονομίας και μέσα από αυτή τη

<sup>5</sup> Σχέσεις Franchisor- Franchisee. συνταγή επιτυχίας. άρθρο από την ιστοσελίδα [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr)



νέα τάξη πραγμάτων ενισχύονται και αναπτύσσονται επιχειρηματικές δραστηριότητες όπως το franchising.

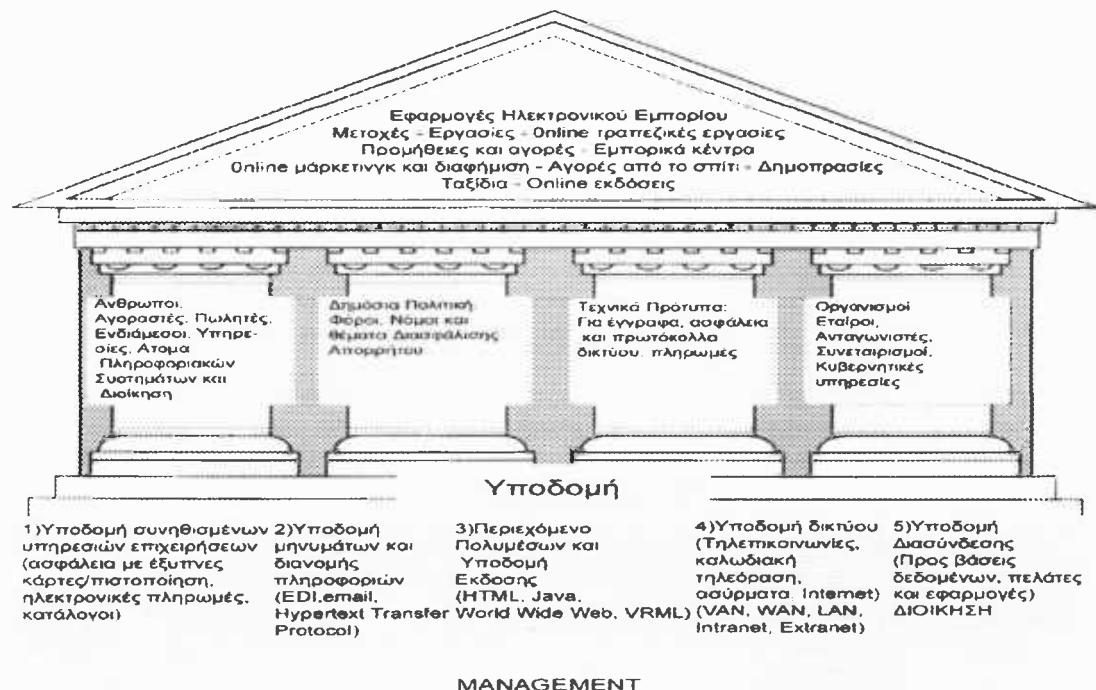
Παρακάτω θα αναλύσουμε τις έννοιες αυτές καθώς και το πώς σχετίζονται με το franchising και πως το επηρεάζουν.

## 7.8 Ανάλυση εννοιών

### 7.8.1 Ηλεκτρονικό Εμπόριο (E-business)

Το ηλεκτρονικό εμπόριο (HE) είναι μια νέα επιχειρηματική πρακτική όπου σύγχρονες τεχνολογίες και μέθοδοι συνδυάζονται, προκειμένου οι επιχειρήσεις να αυξήσουν την αξία τους, να ελαχιστοποιήσουν τα κόστη τους και να μεγιστοποιήσουν την δυνατότητα προσέγγισης όσο το δυνατό περισσότερων πελατών<sup>6</sup>. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχειρηματικότητα βρίσκει διέξοδο και τρόπο εφαρμογής καλύπτοντας όλο τον εμπορικό κύκλο, από την παραγωγή των πρώτων υλών μέχρι τον καταναλωτή, συμπεριλαμβάνοντας και τρίτους φορείς όπως τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες, κ.α. Το HE δεν είναι απλά ένας δικτυακός τόπος, αλλά πολύ περισσότερα πράγματα από αυτό. Υπάρχουν δεκάδες εφαρμογές HE όπως τραπεζικές συναλλαγές από το σπίτι, αγορές σε online καταστήματα και εμπορικά κέντρα, αγορά μετοχών, εύρεση εργασίας, διεξαγωγή μιας δημοπρασίας και συνεργασία ηλεκτρονικά σε ερευνητικά και αναπτυξιακά έργα. Για να εκτελεστούν αυτές οι εφαρμογές είναι αναγκαίο να υπάρχουν πληροφορίες υποστήριξης και οργανωτική υποδομή στα συστήματα. Το παρακάτω σχήμα δείχνει ότι οι εφαρμογές HE υποστηρίζονται από υποδομές, και η υλοποίηση τους εξαρτάται από τέσσερις βασικές περιοχές (που φαίνονται σαν στύλοι υποστήριξης): ανθρώπους, δημόσια πολιτική, τεχνικά πρότυπα και πρωτόκολλα, και άλλους οργανισμούς. Η διαχείριση του HE συντονίζει τις εφαρμογές, τις υποδομές και τις ανωτέρω περιοχές που φαίνονται ως στύλοι.

<sup>6</sup> Περιοδικό Χρήμα, «e-business: Αγορές μεν, Ηλεκτρονικές δε», τεύχος 4.σελ. 1.



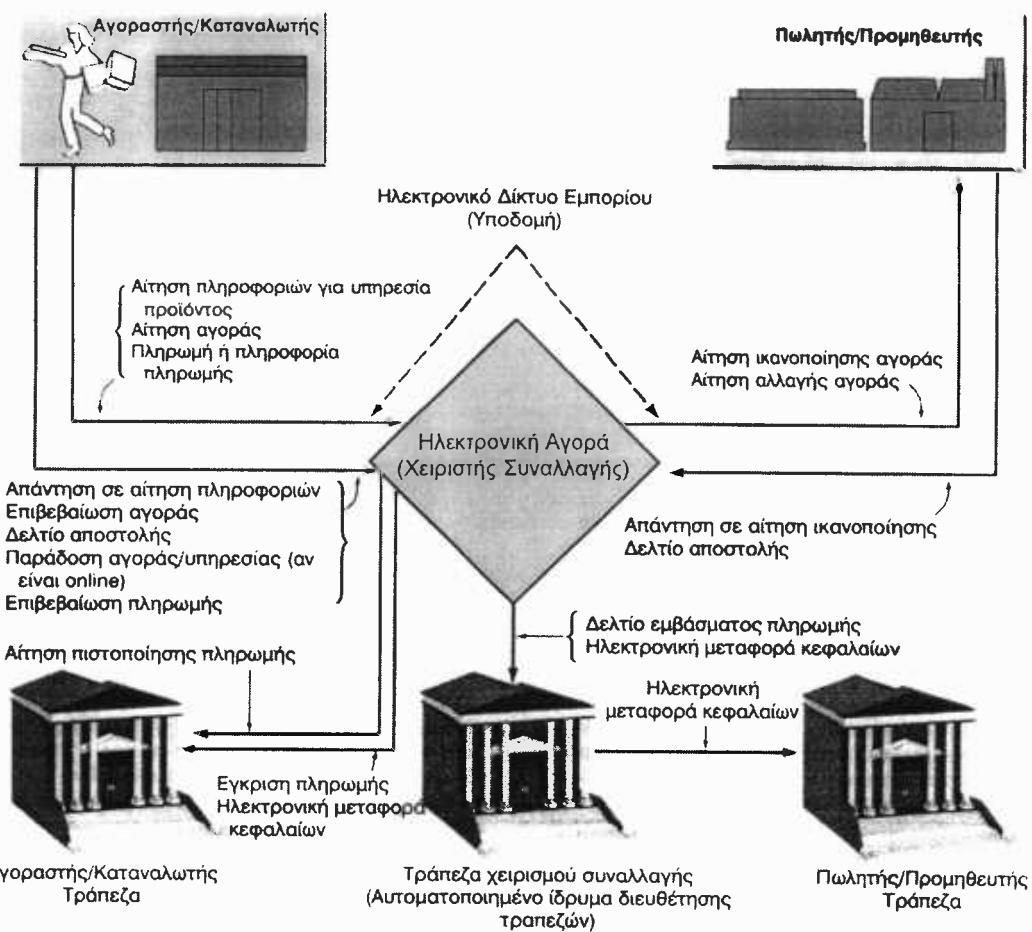
## MANAGEMENT

Η ηλεκτρονική αγορά είναι μια νέα διεθνής πρακτική που δεν είναι τίποτα άλλο, παρά ένα ηλεκτρονικό μέρος συγκέντρωσης, το οποίο φέρνει σε επαφή πολλαπλούς αγοραστές και πωλητές παρέχοντάς τους έτσι την ομαδοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτή η ομαδοποίηση βοηθά την συναλλαγή των μελών της με τη χρήση διάφορων μηχανισμών που είναι διαθέσιμοι στην αγορά. Η ηλεκτρονική αγορά υλοποιείται και συντηρείται από κάποιο ιδρυτή που φέρει την ευθύνη της διαχείρισης και της συντήρησης της ώστε να είναι ανοιχτή στην επιχειρηματικότητα<sup>7</sup>. Η επιτυχημένη δημιουργία μιας ηλεκτρονικής αγοράς απαιτεί την μελέτη και εξασφάλιση ορισμένων προϋποθέσεων. Ορισμένες από αυτές είναι η εξασφάλιση εγγυήσεων στην επένδυση, θετικών δεικτών Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας και οικονομίες κλίμακας<sup>8</sup>. Επίσης, η ευκολία στη χρήση, η μελέτη συμπεριφοράς του τελικού χρήστη, η πλήρης ολοκλήρωση με τα υπάρχοντα συστήματα πληροφορικής, η διαθεσιμότητα των κατάλληλων δεξιοτήτων καθώς και η εμπορική πολιτική προς τους πελάτες είναι μερικές ακόμα απαραίτητες προϋποθέσεις.

Στο παρακάτω σχήμα βλέπουμε πώς λειτουργεί μια ηλεκτρονική αγορά.

<sup>7</sup> ο.π. Χρήμα σελ.2

<sup>8</sup> ο.π. Χρήμα σελ.3



Η αγορά χειρίζεται όλες τις αναγκαίες συναλλαγές, περιλαμβανομένης της μεταφοράς χρημάτων ανάμεσα σε τράπεζες. Σε ηλεκτρονικές αγορές, οι κύριοι συμμετέχοντες-χειριστές συναλλαγών, αγοραστές, μεσίτες και πωλητές δεν βρίσκονται μόνο σε διαφορετικές θέσεις, αλλά και σπάνια γνωρίζονται μεταξύ τους. Οι τρόποι αλληλοσύνδεσης διαφέρουν ανάμεσα στα μέρη και μπορούν να αλλάξουν ανάλογοι με το συμβάν, ακόμη και ανάμεσα στα ίδια μέρη.

Μερικά από τα πιο σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από το ηλεκτρονικό εμπόριο όσον αφορά τις επιχειρήσεις είναι η δυνατότητα παγκόσμιας παρουσίας, η βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα, η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες, η ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής, οι νέες ευκαιρίες και η σμίκρυνση της προμηθευτικής αλυσίδας. Από την μεριά τους οι καταναλωτές, μέσω του ηλεκτρονικού επιχειρείν έχουν αυξημένες δυνατότητες επιλογής, λήψη εξειδικευμένων αγαθών, μείωση των τιμών, νέα προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και άμεση κάλυψη των αναγκών τους.

Επομένως, η επιχειρηματική αξία του ηλεκτρονικού εμπορίου βελτιώνει την προώθηση των προϊόντων μέσα από καινούριες μεθόδους πώλησης. Αυτό σε



συνδυασμό με την καλύτερη αναλογία κέρδους/κόστους δίνει περισσότερο χρόνο στην επιχείρηση να ασχοληθεί τόσο με το marketing και την εξυπηρέτηση του πελάτη όσο και με την εικόνα των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρει. Κατ' αυτόν τον τρόπο, αλλάζει η επιχειρηματική γνώση και υπάρχει πειραματισμός με πρωτοποριακές λύσεις αφού επαναπροσδιορίζονται οι δυνατότητες των προϊόντων και τα επιχειρηματικά μοντέλα<sup>9</sup>.

### 7.8.2 Cyberspace

Το Cyberspace είναι ένα δίκτυο συνδεδεμένων υπολογιστών μέσω του οποίου ανταλλάσσονται ηλεκτρονικά μηνύματα που μπορεί να περιέχουν εικόνα, ήχο και γραπτό κείμενο<sup>10</sup>.

## 7.9 Internet και Franchising

Είναι γεγονός ότι στις μέρες μας η επίδραση του Internet και του ηλεκτρονικού εμπορίου τόσο στην τακτική των επιχειρήσεων όσο και στην συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού είναι ιδιαίτερα σημαντική. Πολλές παραδοσιακές επιχειρήσεις που αρχικά ήταν απρόθυμες να υιοθετήσουν την νέα τεχνολογία, σήμερα ανταγωνίζονται η μια την άλλη για το ποια θα εισέλθει πρώτη στον «παράδεισο» του διαδικτύου. Οι επιχειρήσεις που δεν επέλεξαν ακόμη το franchising ως μέθοδο επιχειρηματικής ανάπτυξης θα πρέπει υπό το πρίσμα των νέων ραγδαίων εξελίξεων να αποφασίσουν κατά πόσο το franchising αποτελεί ένα βιώσιμο σύστημα διανομής με δεδομένη τη σημαντικότατη επίδραση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Εδώ το σπουδαιότερο πλεονέκτημα του franchising συνίσταται στο ότι αποτελεί μια ταχύτερη και λιγότερο κοστοβόρα μέθοδο διείσδυσης στην αγορά καθόσον ουσιαστικά χρησιμοποιούνται τα κεφάλαια και το ανθρώπινο δυναμικό των ληπτών. Οι επιχειρήσεις που ήδη αναπτύσσονται με franchising αντιμετωπίζουν τη σημαντική πρόκληση να επωφεληθούν των πλεονεκτημάτων που παρέχει η διαρκώς εξελισσόμενη αγορά του internet έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τη συνεχώς αυξανόμενη πίεση των ανταγωνιστών τους χωρίς όμως να επηρεασθεί αρνητικά ο πυρήνας της επιχειρηματικής τους δομής. Η χρήση του Internet προσφέρει τις ακόλουθες τρεις σημαντικές δυνατότητες στους δότες:

<sup>9</sup> Ο.Π. Χρήμα σελ.5

<sup>10</sup> Γ.Ζέκος, «Franchising &Cyberspace», Δίκαιο Επιχειρήσεων και Εταιριών, τεύχος 67, σελ.52



- ◆ Τη δυνατότητα εξεύρεσης υποψήφιων ληπτών,
- ◆ Τη δυνατότητα άμεσης και ταχείας επικοινωνίας με τους λήπτες των δικτύων τους και
- ◆ Τη δυνατότητα προώθησης των πωλήσεων τους στους καταναλωτές.

Οι δύο πρώτες δυνατότητες χρήσης του Internet έχουν γίνει γενικά αποδεκτές από τον κόσμο του franchising. Όσον όμως αφορά την τρίτη δυνατότητα χρήσης, δηλαδή την προώθηση στον τελικό χρήστη των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών ενός συστήματος franchising, αυτή δημιουργεί σημαντικότατα προβλήματα στους δότες δεδομένου ότι έρχεται σε αντίθεση με τη συνήθη ρήτρα των συμβάσεων franchising περί απαγόρευσης στους λήπτες του δικτύου franchising της διενέργειας ενεργητικών πωλήσεων εκτός της παραχωρηθείσας σε αυτούς συμβατικής περιοχής, όσο και με την επίσης συνήθη ρήτρα της υποχρεώσεως του δότη να μην προμηθεύει ο ίδιος προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchise μέσα στην ίδια όμως παραπάνω περιοχή. Ωστόσο οι δότες θα πρέπει να βρουν τρόπους για να ξεπεράσουν αυτό το εμπόδιο αν θέλουν να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα της αγοράς.

#### 7.9.1 Συστήματα E.R.P σε αλυσίδες Franchise<sup>11</sup>

Η εφαρμογή συστημάτων Enterprise Resource Planning (E.R.P) όλο και πληθαίνουν σε εταιρίες που αναπτύσσονται μέσω franchise το τελευταίο διάστημα. Σε αυτό συντελούν αρκετοί λόγοι ανάμεσα στους οποίους ξεχωρίζουν:

- ◆ Η ανάγκη για βελτίωση του επιπέδου οργάνωσης και κυρίως ελέγχου της αλυσίδας.
- ◆ Έκδοση σύνθετων αναφορών (reporting).
- ◆ Εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών.
- ◆ Ολοκλήρωση συστημάτων (π.χ. ταμειακές μηχανές, bar code σε αποθήκη, κ.λ.π.)
- ◆ Υιοθέτηση σύγχρονων τεχνολογιών με έμφαση στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

<sup>11</sup> Ευάγγελος Κανελλόπουλος. E.R.P. σε αλυσίδες Franchise. Μια πολυτέλεια ή πραγματική ευκαρία για οργάνωση. Άρθρο από την ιστοσελίδα [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr)



Είναι προφανές ότι τα παραδοσιακά πληροφοριακά συστήματα δεν επαρκούν για να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι. Ωστόσο σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις οι οποίες υιοθέτησαν τέτοια συστήματα και μάλιστα προχώρησαν σε σοβαρές επενδύσεις αναφέρουν ότι τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα. Ο λόγος ήταν ότι δεν έγινε η κατάλληλη προετοιμασία στην εταιρία για να υποδεχθεί ένα πληροφοριακό σύστημα E.R.P.

Η εταιρία πριν αποφασίσει να αξιολογήσει τα πιθανά E.R.P. θα πρέπει να έχει προχωρήσει σε κατάλληλη προετοιμασία η οποία περιλαμβάνει:

- ◆ Προσδιορισμό των αναγκών της εταιρίας με βάση τη στρατηγική και τους στόχους της. Για παράδειγμα: πρόβλεψη της εξέλιξης του κύκλου ζωής της εταιρίας σε μια πενταετία, οργανωτικές εξελίξεις της εταιρίας (στελέχωση, ρολόι αρμοδιότητες και επίπεδο στελεχών), εξελίξεις στην αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρία, κουλτούρα οργάνωσης της εταιρίας.
- ◆ Ενασθητοποίηση και ενημέρωση της Διοίκησης σε νέες διαδικασίες και εξελίξεις πληροφορικής. Στη φάση αυτή θα πρέπει να δημιουργηθεί κατάλληλη υποδομή στη Διοίκηση της εταιρίας. Ενδεικτικά θέματα είναι οι εξελίξεις στην τεχνολογία και πόσο αυτές μπορούν να επηρεάσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της εταιρίας (π.χ. ηλεκτρονικό εμπόριο, παραγγελίες μέσω Internet, Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας μέσω E.R.P, εφαρμογή Συστημάτων Πιστότητας Πελατών Customer Relationship Management). Είναι προφανές ότι αν η Διοίκηση της εταιρίας δεν γνωρίζει τουλάχιστον τι αφορούν τα συστήματα αυτά δεν θα είναι σε θέση να αξιολογήσει κατά πόσο είναι χρήσιμο το E.R.P.
- ◆ Τεκμηρίωση των υφιστάμενων διαδικασιών. Αν και μπορεί να φαίνεται περίεργο εντούτοις πολλές φορές οι εταιρίες δεν γνωρίζουν επακριβώς ποιες είναι οι διαδικασίες που ακολουθούν και ιδιαίτερα εκείνες που είναι διατμηματικές. Η αποτύπωση είναι αναγκαία για να ληφθούν οι απαραίτητες αποφάσεις.
- ◆ Προσδιορισμός νέων διεργασιών. Αφού έχει ολοκληρωθεί η προηγούμενη εργασία είναι πλέον σε θέση η εταιρία να αποφασίσει ποιες θα πρέπει να είναι οι μεταβολές στην εταιρία και να τις τεκμηριώσει.
- ◆ Αξιολόγηση υποψηφίων E.R.P. Μόνο όταν θα έχουν ολοκληρωθεί οι προηγούμενες φάσεις θα πρέπει να προχωρήσει η εταιρία σε αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων σε επίπεδο λογισμικού.



Η απόφαση για εγκατάσταση E.R.P. είναι μια μοναδική ευκαιρία για μια αλυσίδα franchise να επιτύχει σημαντική βελτίωση στην οργάνωσή της. Είναι πραγματικά κρίμα τόσο σημαντικά έργα επειδή δεν ακολουθείται μια δομημένη μεθοδολογία να οδηγούνται σε αναμφίβολα αποτελέσματα.

### 7.9.2 Τα Συστήματα C.R.M (Customer Relationship Management)<sup>12</sup>

Το C.R.M. αποτελεί μια επιχειρηματική στρατηγική που στηρίζεται στη τεχνολογία με την οποία οι επιχειρήσεις αποκτούν αυξημένη γνώση για την πελατειακή τους βάση έτσι ώστε να οικοδομήσουν, να αποκτήσουν, να διατηρήσουν και να ενδυναμώσουν κερδοφόρες σχέσεις, με μοχλό την αριστοποίηση της αξίας που προσφέρεται στους πελάτες.

Ο προηγούμενος ορισμός φανερώνει ότι ο πρωταρχικός στόχος του C.R.M. είναι η αύξηση της αξίας τόσο των προϊόντων/υπηρεσιών που λαμβάνει ο πελάτης, όσο και της αξίας που προσθέτει ο πελάτης στην επιχείρηση. Το C.R.M. δεν είναι σύστημα τεχνολογιών, είναι ένα σύστημα διοίκησης, που όμως στηρίζεται σημαντικά στη τεχνολογία. Η τεχνολογία επιτρέπει την ενοποίηση και αξιοποίηση του τεράστιου όγκου πληροφόρησης που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για τους πελάτες τους και την περαιτέρω αποδοτική μετατροπή αυτής της πληροφόρησης σε γνώση για τους πελάτες τους. Επιπλέον η τεχνολογία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αλληλεπιδρούν, να επικοινωνούν με τους πελάτες τους με τέτοιο τρόπο ώστε οι τελευταίοι να αποκομίζουν αυξημένη αξία από τις συναλλαγές τους, αλλά και επιπλέον κάνει πιο εύκολη την ίδια τη συναλλαγή.

Πώς λειτουργεί όμως ένα σύστημα C.R.M. :

Η λειτουργία ενός συστήματος C.R.M. αποτελείται από τρία στάδια :

- ⊕ Την αποτίμηση/διαγνωστική ανάλυση
- ⊕ Το σχεδιασμό και
- ⊕ Την υλοποίηση/εφαρμογή.

<sup>12</sup> Δημήτρης Γαλάνης, Customer Relationship Management, μια πελατοκεντρική αντίληψη λειτουργίας της επιχείρησης. Άρθρο από την ιστοσελίδα [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr)



Αποτίμηση

Η λειτουργία ενός  
Συστήματος C.R.M.

Υλοποίηση

Σχεδιασμός

Στο πρώτο στάδιο η πληροφόρηση που έχει συλλέξει η επιχείρηση τόσο από τα δικά της δεδομένα μέσω της επικοινωνίας της με τους πελάτες, όσο και από άλλες πηγές (δημογραφικά, ψυχογραφικά δεδομένα) χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία μοντέλων συμπεριφοράς των πελατών (γενικά ή και εξατομικευμένα μοντέλα).

Στο επόμενο στάδιο αποφασίζονται καλύτερες πρακτικές προσέγγισης για τον κάθε πελάτη σύμφωνα με τα στοιχεία που προέκυψαν από το προηγούμενο στάδιο.

Τέλος, στο στάδιο της υλοποίησης γίνεται εφαρμογή προηγούμενων προσδιορισμένων marketing campaigns. Ο κύκλος αυτός επαναλαμβάνεται με στόχο τη συνεχιζόμενη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Ένα πετυχημένο λογισμικό C.R.M. πρέπει να υποστηρίζει την επικοινωνία με τον πελάτη με τη δυνατότητα πολυμέσων (πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας), να διαχειρίζεται και να παρέχει κρίσιμες πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες και την επιχείρηση, να ενεργοποιεί αυτόμata την απαιτούμενη εργασία για την ικανοποίηση των απαιτήσεων και να επιτηρεί τον έλεγχο ποιότητας. Με αυτό τον τρόπο είναι σίγουρο ότι όλοι οι πελάτες υποστηρίζονται με τους καλύτερους δυνατούς πόρους και ότι όλες οι εργασίες ολοκληρώνονται. Τα συστήματα C.R.M. σε συνδυασμό με τα συστήματα E.R.P., το e-commerce και το Internet commerce είναι οι νέες τεχνολογίες που έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται στο franchising και ο βασικός τους στόχος είναι η καλύτερη οργάνωση και υποστήριξη της επιχείρησης.



## 7.10 Συμπεράσματα

Σε αυτήν την ενότητα έγινε μια προσπάθεια προσέγγισης των σημαντικότερων σημείων που αφορούν το θεσμό franchising σε σχέση με το Διαδίκτυο. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η επιχειρηματική πρακτική του franchising βρίσκει πρόσφορο έδαφος ανάπτυξης ως μια προσπάθεια διείσδυσης των επιχειρήσεων σε ξένες αγορές και όχι μόνο. Είναι γεγονός πως κάτι τέτοιο απαιτεί την ύπαρξη ρυθμίσεων ώστε να αποφευχθούν τα διάφορα πρακτικά και νομικά προβλήματα που προκύπτουν.

Η Οδηγία 2000/31 της Ευρωπαϊκής Ένωσης που ενσωματώθηκε στο ελληνικό δίκαιο με το π.δ. 131/2003<sup>13</sup> είναι μια πρώτη αρχή για να υπάρξει μια ισορροπία ανάμεσα στις νομοθετικές ρυθμίσεις και την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Το μέλλον, αναπόφευκτα, οδηγεί προς τον συντονισμό των νομοθεσιών των κρατών–μελών ώστε τόσο ο επιχειρηματικός κόσμος όσο και οι καταναλωτές να εκμεταλλευτούν στο έπακρο αυτή τη νέα μορφή ψηφιακής επανάστασης.

## 7.11 Outsourcing στην υπηρεσία των «μικρών» δικτύων franchise

Είναι πράγματι θελκτικό και αισιόδοξο να ξεκινά κάποιος με μια μικρή αλλά επιτυχημένη επιχείρηση και να επιδιώκει την ανάπτυξη της μέσω του franchising. Το πρώτο μέρος είναι σχετικά «εύκολο»: ολοκληρώνεις την επιχειρηματική ιδέα, την αναπτύσσεις πιλοτικά και προσελκύεις τους πρώτους δικαιοδόχους. Πολύ γρήγορα όμως ο αρχικός ενθουσιασμός αντικαθιστάται από τις αυξανόμενες ανάγκες ενός οργανισμού που απαιτεί ικανή διοίκηση για την καθοδήγηση και εκπαίδευση των δικαιοδόχων. Συστήματα μηχανογράφησης, προγράμματα μάρκετινγκ, έλεγχος του δικτύου και άλλα πολλά δυσχεραίνουν το έργο της κεντρικής διοίκησης ενός δικτύου, όπως άλλωστε είδαμε και προηγουμένως.

*Τί τελικά πρέπει να κάνει ο δικαιοπάροχος σε αυτό το σημείο;*

Πρέπει να προσλάβει το απαραίτητο προσωπικό και να επιδιώξει περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου του, ή είναι προτιμότερο να προσπαθήσει να συντηρήσει την υφιστάμενη κατάσταση και να τα βγάλει πέρα μόνος του;

<sup>13</sup> Ν. Γκοτσοπούλου, «Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Δικαιόχρηση», Δίκαιο Επιχειρήσεων και Εταιριών, τεύχος 80, σελ.251



Το παραπάνω δίλημμα, αν δηλαδή είναι βιώσιμο και αποδοτικό ένα μικρό δίκτυο δικαιοχρησης, έχει απασχολήσει στο παρελθόν πολλές εταιρείες. Μπορούν δίκτυα με 10 ή 15 καταστήματα να επιβιώσουν και να ανταγωνιστούν τους μεγάλους παίκτες ή είναι προτιμότερο να επιδιώξουν την εξαγορά τους από κάποιο μεγαλύτερο δίκτυο; Σήμερα, η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα δίνεται πλέον από την επιτυχία πολλών μικρών δικτύων franchise, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Πράγματι είναι αποδεδειγμένο ότι μικρά δίκτυα μπορούν να σταθούν ικανοποιητικά απέναντι στον ανταγωνισμό. Παρ' όλα αυτά, οι δικαιοδόχοι σήμερα έχουν σαφώς περισσότερες απαιτήσεις από τους δικαιοπαρόχους σε σχέση με το παρελθόν. Οι προσδοκίες των δικαιοδόχων διαμορφώνονται με βάση το τι προσφέρουν τα μεγάλα δίκτυα στους συνεργάτες τους (π.χ. χαμηλές τιμές αγοράς πρώτων υλών, μάρκετινγκ, promotion, διοικητική υποστήριξη, τεχνική υποστήριξη κ.λ.π.). Το franchising σε όλα τα επίπεδα είναι πλέον πολύ πιο ανταγωνιστικό σε σχέση με το παρελθόν, ενώ παράλληλα οι καταναλωτές είναι σαφώς πιο ενημερωμένοι και απαιτητικοί, επιδιώκοντας ταυτόχρονα υψηλή ποιότητα και προστιθέμενη αξία. Αυτό με τη σειρά του έχει θετική επίδραση πάνω στα διάφορα franchise brands. Πιο συγκεκριμένα, εταιρείες, concepts, brand names που έχουν ταυτιστεί με την ποιότητα και την αξία, έχουν αποκτήσει πλέον βασικό, δύσκολα αναστρέψιμο, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αξία του brand name έχει γίνει αντιληπτή και προστατεύεται επιτυχώς από τα μεγάλα δίκτυα δικαιοχρησης. Όμως, το κτίσιμο ισχυρού εταιρικού ονόματος – brand name – αποτελεί πάντα τη μεγαλύτερη πρόκληση για τα μικρά δίκτυα δικαιοχρησης.

#### 7.11.1 Εξωτερική βοήθεια

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που δίνει τη δυνατότητα στις μικρές αλυσίδες franchise να ανταγωνίζονται επιτυχώς τους «μεγάλους παίκτες» είναι η δυνατότητα εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων, το γνωστό outsourcing<sup>14</sup>. Αναθέτοντας σε εξωτερικούς συνεργάτες ένα μεγάλο εύρος από λειτουργίες υποστήριξη, οι μικρές αλυσίδες μπορούν να παρέχουν στους δικαιοδόχους ό,τι και τα μεγαλύτερα δίκτυα. Το outsourcing είναι πλέον εφικτό (για μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων), καθώς υπάρχει πλέον η τεχνογνωσία, η πείρα και η εξειδίκευση από αρκετές εταιρείες συμβούλων που δραστηριοποιούνται στο χώρο. Υπηρεσίες όπως το μάρκετινγκ, η

<sup>14</sup> Σ. Τόλιας, "Outsourcing στην υπηρεσία των «μικρών» franchise", Franchise Success, τεύχος 22, σελ. 112



διαφήμιση, τα λογιστικά, το real estate, και αρκετές άλλες ήταν πάντα διαθέσιμες στην αγορά. Όμως οι εταιρείες που παρέχουν τέτοιες υπηρεσίες ευρύτερα, δεν μπορούν να παρέχουν κατάλληλη υποστήριξη, αν δεν έχουν υποδομή, εξειδίκευση, πείρα και τεχνογνωσία πάνω στο franchise. Το να πετύχει κάποιος οι δικαιοδόχοι να λειτουργούν σαν μια δυνατή, ενιαία και συγκροτημένη ομάδα, είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία για τη διοίκηση ενός συστήματος franchise. Χωρίς, όμως, την ύπαρξη τεχνογνωσίας και κεντρικών συστημάτων υποστήριξης και εποπτείας, είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί κάτι τέτοιο. Η ελληνική και διεθνής εμπειρία στο franchising έχει δείξει ότι οι δικαιοδόχοι έχουν υψηλές απαιτήσεις από τους δικαιοπαρόχους, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τις δυνατότητές τους. Προσδοκούν ένα υψηλό επίπεδο υποστήριξης σε όλο το εύρος των λειτουργιών μιας επιχείρησης, που να αυξάνει τις πωλήσεις τους και να ελαχιστοποιεί τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

#### 7.11.2 Δραστηριότητες που μπορούν να ανατεθούν σε τρίτους

Ένας μεγάλος αριθμός δραστηριοτήτων προσφέρεται για outsourcing.

- **Μάρκετινγκ:** Οι μικρές αλυσίδες αδυνατούν ουσιαστικά να ανταγωνιστούν τα μεγάλα δίκτυα σε επίπεδο διαφημιστικών και προωθητικών δαπανών. Παρ' όλα αυτά, προγράμματα ενεργειών τοπικού μάρκετινγκ, προσανατολισμένα στα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες τις εκάστοτε τοπικής αγοράς, μπορούν να επιτύχουν ιδιαίτερα ικανοποιητικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, αρκετές μικρές αλυσίδες έχουν εφαρμόσει προγράμματα C.R.M. και τοπικού μάρκετινγκ μέσω νέων τεχνολογιών, με πολύ θετικά αποτελέσματα. Μέσω club μελών και άλλων ενεργειών που δημιουργούν πιστότητα στους πελάτες, το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος προσέγγισης πελατών και το σημαντικότερο, με συγκριτικά χαμηλότερο κόστος.
- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη συνεργατών και προσωπικού:** Είναι προφανές ότι η δύναμη μιας αλυσίδας δεν είναι παρά η δύναμη του πιο ανίσχυρου κρίκου. Μια κακή επιλογή ενός δικαιοδόχου μπορεί εύκολα να αποδυναμώσει ένα ολόκληρο δίκτυο, ιδιαίτερα αν δεν υπάρχει το κατάλληλο σύστημα εκπαίδευσης που θα διασφαλίσει την επιτυχία ενός δικτύου. Ο τομέας της εκπαίδευσης των δικαιοδόχων προσφέρεται για τη συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες, ιδιαίτερα για τα μικρά δίκτυα, που δεν έχουν την δυνατότητα να απασχολούν εξειδικευμένο προσωπικό για την εκπαίδευση των δικαιοδόχων. Εξάλλου, η



επιλογή των κατάλληλων δικαιοδόχων μπορεί να γίνεται από εξωτερικούς συμβούλους με αποδεδειγμένη πείρα στην συγκεκριμένη δοκιμασία. Παράλληλα, η εκπαίδευση του προσωπικού πέρα από τον δικαιοδόχο, είτε στην αρχή είτε για κάθε νέα λειτουργία-αντικείμενο, μπορεί να γίνεται συστηματικά, από εξωτερικούς συνεργάτες.

■ **Διαχείριση δικτύου:** Η διαχείριση του δικτύου, κυρίως από την οικονομική της πλευρά, αποτελεί βασικό πρόβλημα για τους δικαιοπαρόχους μικρού μεγέθους. Εξειδικευμένη εξωτερική υποστήριξη μπορεί να αναλάβει τη συμβουλευτική καθοδήγηση σε θέματα χρηματοοικονομικού σχεδιασμού, λογιστικής υποστήριξης κ.λ.π.

■ **Επανασχεδιασμός:** Υπάρχουν πάντα στιγμές που ένα δίκτυο δικαιόχρησης μπορεί να χάσει την ελκυστικότητα του, την κατεύθυνσή του και γενικότερα την κινητήρια δύναμη του. Σε αυτές τις περιπτώσεις η βοήθεια εξωτερικών συμβούλων μπορεί να αναζωογονήσει το δίκτυο, να τονώσει τις λειτουργίες του και να δημιουργήσει νέες προοπτικές.

### 7.11.3 Ταιριάζει το outsourcing σε όλα τα συστήματα δικαιόχρησης;

Και αν τα παραπάνω που αναφέρθηκαν είναι τα βασικά πλεονεκτήματα του outsourcing, ποια άραγε είναι τα μειονεκτήματα; Η αδυναμία πλήρους αξιοποίησης των γνώσεων που υπάρχουν μέσα στην ίδια την επιχείρηση, πιθανόν να είναι ένα μειονέκτημα του outsourcing. Μια εταιρεία-εξωτερικός συνεργάτης μπορεί να έχει μεγάλη πείρα στο franchise και στην ανάπτυξη επιχειρήσεων, αλλά δεν μπορεί εκ των πραγμάτων να έχει πλήρη γνώση για τον κάθε κλάδο στον οποίο να δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση. Σε ευρύτερο πλαίσιο, κανείς δεν ξέρει καλύτερα έναν κλάδο από τις ίδιες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Μια πιο συνετή και ρεαλιστική προσέγγιση του outsourcing, μπορεί να υποδείξει στον δικαιοπάροχο κατά πόσο μπορεί να ωφεληθεί από αυτό. Για τις επιχειρήσεις που θεωρούν ότι η αρχική τους επιτυχία έχει πλέον αντικατασταθεί από άγχος και μεγάλο όγκο δουλειάς και υποχρεώσεων, προκειμένου να υποστηρίξουν το δίκτυο τους, το outsourcing είναι μια ιδανική λύση. Η εύρεση των απαραίτητων συστημάτων και της κατάλληλης υποστήριξης, ίσως είναι η ευκαιρία για να επικεντρωθούν σε ό,τι κάνουν καλά και να παρέχουν στο δίκτυο τους πλήρεις και ανταγωνιστικές υπηρεσίες.



## Κεφάλαιο 8

### 8.1 Η ανάπτυξη της δικαιοχρησης στην Ελλάδα

Η διείσδυση του θεσμού της δικαιοχρησης στην ελληνική αγορά είναι χαμηλότερη από άποψη σχετικών μεγεθών, σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Εντούτοις ο θεσμός μετά από μια περίοδο συγκρατημένης εξέλιξης (1970 – 1990) – τα τελευταία δέκα χρόνια παρουσιάζει ταχεία ανάπτυξη – αποτελεί δε εμπορική πρακτική που τείνει να καλύψει αξιόλογο τμήμα της ζήτησης. Μετά λοιπόν από την εικοσαετία 70 με 90, κατά την διάρκεια της οποίας εμφανίστηκαν οι πρώτες αλυσίδες franchising (GOODYS, KOSTA BODA, GLASS CLEANING, SOFOS, ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ, IGLOO, LEONIDAS, ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ, STEFANEL), παρουσιάζεται μια ραγδαία δημοτικότητα και εξάπλωση του θεσμού στη χώρα μας. Από τις αρχές του '90 μέχρι σήμερα έχουν ξεκινήσει την ανάπτυξή τους μέσω του franchising συνολικά περίπου 180 εταιρείες, με έναν ετήσιο ρυθμό, ο οποίος ακολουθεί γεωμετρική πρόοδο. Σήμερα, σχεδόν κάθε είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας περιλαμβάνει μια τουλάχιστον εταιρεία που χρησιμοποιεί το franchising, ως τρόπο ανάπτυξης. Εστίαση, Είδη Σπιτιού, Ένδυση -Υπόδηση, Καλλυντικά, Κέντρα Αισθητικής & Αδυνατίσματος, Εκπαίδευση, Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, Τουριστικά Γραφεία είναι μερικοί μόνο από τους 50 περίπου κλάδους που νιοθέτησαν το σύστημα δικαιοχρησης. Τα καταστήματα που λειτουργούν σήμερα στη χώρα μας μέσω του franchising εκτιμάται ότι αποτελούν το 3% του συνολικού αριθμού καταστημάτων λιανικής. Το ποσοστό αυτό είναι ιδιαίτερα μικρό, συγκρινόμενο με τα αντίστοιχα στοιχεία του εξωτερικού και φανερώνει την δυναμική και τις προοπτικές ανάπτυξης του θεσμού. Επιπλέον, περισσότεροι από το 50% των συνόλου των franchisees ασκούν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες στην Αθήνα, λόγω τόσο της πληθυσμιακής υπεροχής της Αθήνας, όσο και της μεγαλύτερης εξοικείωσής της με τον θεσμό του franchising, αυτό βέβαια θα το δούμε και παρακάτω με την γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων.

#### 8.1.1 Το προφίλ των επιχειρήσεων οι οποίες αναπτύσσονται με franchising

Ο αριθμός των επιχειρήσεων οι οποίοι αναπτύσσονται με franchising ανέρχεται σήμερα συνολικά σε 438, με βάση πρόσφατη έρευνα της ICAP. Ο αριθμός αυτός



υπερδιπλασιάστηκε στο διάστημα της τελευταίας τετραετίας. Με βάση προηγούμενη έρευνα της ICAP το 2001 υπήρχαν 201 ενεργοί franchisors.

Από τις παραπάνω 438 επιχειρήσεις, το 75,3% έχει ως έδρα την περιοχή της Αττικής, γεγονός που οφείλεται στο ότι το franchising, ως σύστημα ανάπτυξης, εφαρμόζεται κυρίως για γεωγραφική επέκταση σε τοπικές αγορές. Η ευρύτερη περιοχή των Αθηνών αποτελεί πεδίο δοκιμής και είναι η πλέον κρίσιμη περιοχή για τους περισσότερους δικαιοπάροχους. Αυτό είναι εύκολο να γίνει κατανοητό, καθώς η Αθήνα διαθέτει την υψηλότερη αστική συγκέντρωση σε όλη την Ελλάδα και το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό από κοινωνικοοικονομικής πλευράς. Η Θεσσαλονίκη αποσπά το 15% των franchisors και ακολουθούν η Κρήτη και η Θεσσαλία. Βλέπουμε ότι η υπόλοιπη επικράτεια παρουσιάζει βαθμό συγκέντρωσης που συμβαδίζει με τα πληθυσμιακά δεδομένα και τον τουρισμό.

**Πίνακας 8.1**  
Γεωγραφική κατανομή επιχειρήσεων

Περιοχή	Αριθμός επιχειρήσεων
Αττική	330
Θεσσαλονίκη	66
Δυοική Μακεδονία/ Θράκη	9
Κρήτη	13
Θεσσαλία/Λαιού Στερεά Ελλάδα	10
Ήπειρος/Ιόνια νησιά	2
Πελοπόννησος	6
Λαιού νησιά	3
<b>Σύνολο</b>	<b>438</b>



Όσον αφορά στους τομείς δραστηριότητας των επιχειρήσεων, αυτοί αφορούν κυρίως την ένδυση και την υπόδηση, όπου δραστηριοποιούνται συνολικά 103 από τις 438 εταιρείες (ποσοστό 23,5%). Άλλοι σημαντικοί κλάδοι αποτελούν η εστίαση όπου δραστηριοποιούνται συνολικά 35 εταιρείες (εστιατόρια και cafe – ζαχαροπλαστεία), το εμπόριο επίπλων (18 εταιρείες) και η ιδιωτική εκπαίδευση (22 εταιρείες).



**Πίνακας 8.2**  
**Τομείς δραστηριότητας**

Αντικείμενο δραστηριότητας	Αριθμός επιχειρήσεων
Εμπόριο ανδρικών και γυναικείων ενδύματων	52
Εμπόριο παιδικών ενδύματων	14
Εμπόριο αθλητικών ειδών	6
Εμπόριο αξεσουάρ ένδυσης και δερματίνων ειδών	8
Εμπόριο υποδημάτων	11
Εμπόριο εσωρούχων, μαγιό και γυναίκειων	12
Εμπόριο ειδών οικιακής χρήσης, χρηστικών και διακοσμητικών ειδών και ειδών δώρων	17
Εμπόριο καλλυντικών	9
Εμπόριο κοσμημάτων, ρολογιών	6
Εμπόριο βιντεοκασετών, DVDs	14
Εμπόριο επίπλων	18
Εμπόριο υφασμάτων επίπλωσης, χαλιών, κουρτινών, λευκών ειδών και στρωμάτων	8
Εμπόριο ηλεκτρονικών ειδών (κινητή τηλεφωνία, Η/Υ, μηχανές γραφείου, αναλώσιμα κλπ)	13
Εμπόριο ηλεκτρικών οικιακών συσκευών	3
Εμπόριο φωτογραφικών ειδών	6
Εμπόριο παιχνιδιών	4
Εστιατόρια	24
Καφέ - ζαχαροπλαστεία	11
Εμπόριο ειδών αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής	9
Εμπόριο ειδών διατροφής	12
Σουπερμάρκετ, μίνι μάρκετ	10
Ιδιωτική εκπαίδευση (ξένες γλώσσες, πληροφορική, σεμινάρια)	22
Υπηρεσίες internet / internet cafe	6
Γυμναστήρια, κομμωτήρια, ινστιτούτα αισθητικής, σχολές χορού και λοιπά κέντρα	22
Μισθώσεις αυτοκινήτων	8
Ποιδότοποι	4
Μεσίτες ακινήτων	4
Στεγνοκαθαριστήρια	5
Ταχυμεταφορές	3
Τεχνική βοήθεια -υπηρεσίες υγιεινής	3
Λοιποί τομείς δραστηριότητας	94
<b>Σύνολο</b>	<b>438</b>

Όσον αφορά το μέγεθος των επιχειρήσεων, η πλειοψηφία τους είναι μικρού μεγέθους.

Το 40% απασχολεί έως 19 άτομα και το 62% έως 49 άτομα.

**Πίνακας 8.3**  
**Κατανομή προσωπικού**

Κατανομή προσωπικού	Αριθμός επιχειρήσεων
Πάνω από 100 άτομα	70
Μεταξύ 50-99	60
Μεταξύ 20-49	73
Μεταξύ 1-19	133
Μη διαθέσιμο	102
<b>Σύνολο</b>	<b>438</b>

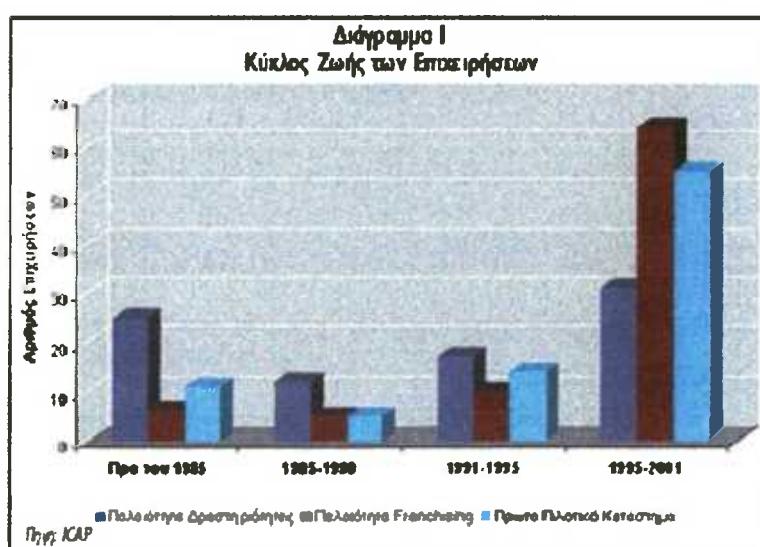


### 8.1.2 Προέλευση του επιχειρηματικού συστήματος

Το 82,4% των επιχειρήσεων του δείγματος αναπτύσσουν αυτόχθονο σύστημα Franchising, ενώ το 16,5% αναπτύσσουν διεθνές σύστημα. Από αυτες, το 50% λειτουργούν με τη μορφή Master Franchise. Για το 35,7% των επιχειρήσεων που αναπτύσσουν διεθνές σύστημα Franchise, η προέλευση είναι οι ΗΠΑ. Ακολουθούν η Ιταλία και η Γερμανία. Είναι αξιοσημείωτο ότι υπάρχουν και επιχειρήσεις που δεν έχουν κατοχυρώσει το εμπορικό τους σήμα. Το 92,9% των επιχειρήσεων του δείγματος έχει κατοχυρώσει νομικά το εμπορικό σήμα του συστήματος Franchise.

### 8.1.3 Κύκλος ζωής των επιχειρήσεων

Όπως έχουμε αναφέρει ο θεσμός της δικαιοχρησης αποτελεί σχετικά νέα πραγματικότητα για την ελληνική οικονομία, καθώς πρωτοεμφανίστηκε στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1970. Το 63,5% των επιχειρήσεων του δείγματος ξεκίνησαν τη δραστηριότητά τους πριν το 1995, αλλά μόλις το 24,7% ξεκίνησε franchising πριν το 1995. Το 75,3% των επιχειρήσεων του δείγματος ξεκίνησαν το franchising μετά το 1995 και ειδικότερα το 17,6% μετά το 2000. Σύμφωνα με την προηγούμενη μελέτη (Icap "Franchising", 1998) το 42,6% των επιχειρήσεων είχε ξεκινήσει τη δραστηριότητα franchising μετά το 1995. Όμως στο διάστημα 1998-2001 παρατηρείται αύξηση των franchisors κατά 28,3%. Όσον αφορά στο πιλοτικό κατάστημα, το 65% των επιχειρήσεων του δείγματος άνοιξε το πρώτο πιλοτικό κατάστημα μετά το 1995.





### 8.1.4 Ρυθμός ανάπτυξης δικτύων των επιχειρήσεων

Το σύνολο των καταστημάτων των επιχειρήσεων που απάντησαν στην έρευνά μας<sup>1</sup> για το 2001 ήταν 2.501. Περίπου το 72% εξ αυτών είναι franchise και 28% είναι εταιρικά. Ο ρυθμός αύξησης κυμάνθηκε μεταξύ 24,5%-26% το χρονικό διάστημα 1998-2001 και προβλέπεται να συνεχισθεί στα ίδια ποσοστά μέχρι το τέλος του 2003.

**Πίνακας 8.4**

Ρυθμός Ανάπτυξης Δικτύων				
Αριθμός Καταστημάτων	1998	1999	2000	2001
Εταιρικά	315	417	578	705
Franchise	951	1.159	1.406	1.796
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.266</b>	<b>1.576</b>	<b>1.984</b>	<b>2.501</b>
Ρυθμός Ανάπτυξης		24,5%	25,9%	26,0%

### 8.1.5 Σταθερότητα δικτύου

Η απόδοση των δικτύων franchise επηρεάζεται άμεσα από τη σταθερότητα των καταστημάτων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ωρίμανσης του θεσμού, τόσο μεγαλύτερη είναι η σταθερότητα των δικτύων. Όπως διαπιστώνεται, η σταθερότητα των καταστημάτων franchise στην ελληνική αγορά είναι υψηλή. Η μικρή διάρκεια λειτουργίας των συστημάτων franchise στην ελληνική αγορά διαπιστώνεται και από το γεγονός ότι το 53,7% των επιχειρήσεων που απάντησαν δηλώνει ότι η πλειοψηφία των καταστημάτων franchise (πάνω από 51%) δραστηριοποιείται για διάστημα μικρότερο των 5 ετών. Ποσοστό 23,9% δηλώνει ότι η πλειοψηφία των καταστημάτων δραστηριοποιείται για διάστημα 6 έως 10 ετών. Ποσοστό 22,4% δηλώνει ότι η πλειοψηφία των καταστημάτων δραστηριοποιείται για διάστημα άνω των 10 ετών.

<sup>1</sup> [www.icap.gr](http://www.icap.gr)

**Πίνακας 8.5****Παλαιότητα των δικαιοπαρόχων**

Έτη Λειτουργίας Καταστημάτων franchise	Ποσοστό %
Λιγότερο από 5 έτη	53,7
Από 6 έως 10 έτη	23,9
Πάνω από 10 έτη	22,4
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0</b>

**Πίνακας 8.6****Σταθερότητα Δικτύου**

Σταθερότητα δικτύου	1998	1999	2000	2001
Αριθμός ιδιόκτητων καταστημάτων που πουλήθηκαν σε franchisees	23	18	16	49
Αριθμός ιδιόκτητων καταστημάτων που έκλεισαν	0	1	2	7
Σύνολο ιδιόκτητων καταστημάτων	191	239	363	462
Μεταβολή του αριθμού των ιδιόκτητων καταστημάτων στο Σύνολο (%)	12%	7,9%	5,0%	12,1%
Αριθμός καταστημάτων franchise που επαναγοράσθηκαν από τον franchisor	2	4	10	7
Αριθμός καταστημάτων franchise που έκλεισαν	4	5	18	12
Σύνολο καταστημάτων franchise	839	1.054	1.269	1.614
Μεταβολή του αριθμού καταστημάτων franchise στο Σύνολο (%)	0,7%	0,9%	2,2%	1,2%

Συγκεκριμένα, ο δείκτης σταθερότητας των franchise καταστημάτων, δηλαδή των καταστημάτων franchise που έκλεισαν ή επαναγοράστηκαν από τον franchisor την τελευταία τριετία, προς το σύνολο των καταστημάτων franchise, κυμάνθηκε μεταξύ 1%-2,3%. Το γεγονός αυτό ενισχύει την άποψη ότι το franchising συντελεί στη σταθερότητα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Όσον αφορά στο ρυθμό μεταβολής του αριθμού ιδιόκτητων καταστημάτων, παρατηρούμε ότι κυμαίνεται σε αρκετά υψηλότερα επίπεδα (5%-12%). Τούτο οφείλεται κυρίως σε καταστήματα που πωλούνται σε franchisees κατά περιόδους. Η περιορισμένη προσφορά σημείων υψηλής εμπορευσιμότητας οδηγεί τους franchisors στην ανάπτυξη νέων



καταστημάτων σε επιλεγμένες περιοχές με σκοπό τη μετέπειτα πώλησή τους σε κατάλληλους συνεργάτες.

#### 8.1.6 Κόστος της επένδυσης μονάδας franchise και τρόποι χρηματοδότησης

Το μέσο κόστος επένδυσης για ένα κατάστημα franchise, όπως προκύπτει από το δείγμα των επιχειρήσεων, είναι περίπου €96.000 για όλους τους τομείς δραστηριότητας. Το κόστος της επένδυσης περιλαμβάνει το αρχικό απόθεμα, την επίπλωση και τον εξοπλισμό, το κόστος διαρρύθμισης και τυχόν μετασκευών και το κεφάλαιο κίνησης. Ποσοστό 17,6% των franchisors στο σύνολο του δείγματος συμμετέχει στη χρηματοδότηση των καταστημάτων franchise. Επίσης, ποσοστό 40% των franchisors παρέχει υποστήριξη στη χρηματοδότηση της μονάδας franchise. Η χρηματοδότηση προέρχεται κυρίως από τράπεζες.

#### 8.2 Η δυναμική της δικαιόχρησης

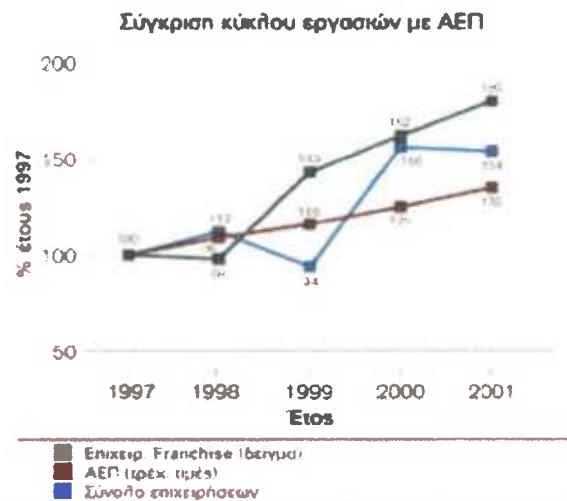
Ας δούμε τώρα τη δικαιόχρηση από την σκοπιά των οικονομικών αποτελεσμάτων των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, της εθνικής οικονομίας και της κοινωνικής ωφέλειας. Σύμφωνα με έρευνα της ICAP όπου επιλέχθηκε δείγμα 55 επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται ως δότες δικαιόχρησης, συγκεντρώθηκαν και αναλύθηκαν τα βασικά οικονομικά στοιχεία τους. Με τον τρόπο αυτό προέκυψαν διάφορες διαπιστώσεις σχετικά με τις επιδόσεις των εταιρειών αυτών.

Για τη σύγκριση του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων του δείγματος δικαιοπαρόχων καθώς και του συνόλου των επιχειρήσεων στους υπόψη κλάδους με το ΑΕΠ, του οποίου αποτελεί συνιστώσα, καταρτίστηκε ο παρακάτω πίνακας:

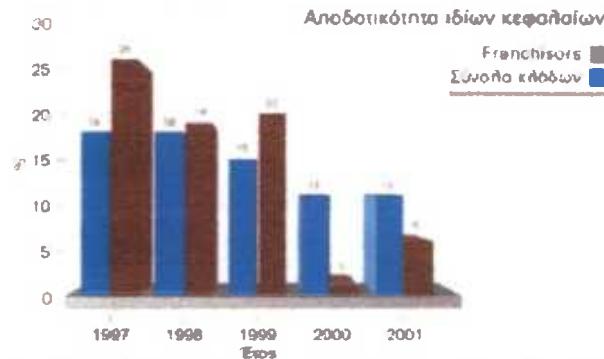
Πίνακας 8.7

Δικαιόχρηση και Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ)

Έτος	Κύκλος εργασιών συνόλου επιχειρήσεων		Κύκλος εργασιών επιχ. δείγματος		ΑΕΠ		Κύκλος εργασιών % ως προς ΑΕΠ	
	Εκατ. €	% τιμών 1997	Εκατ. €	% τιμών 1997	Εκατ. € τρεχ. τιμές	% τιμών 1997	Σύνολο επιχειρήσεων	Επιχειρήσεις δείγματος
1997	17.280	100	359	100	97.235	100	18,0	0,38
1998	19.390	112	351	98	105.773	109	18,0	0,33
1999	16.320	94	514	143	112.881	116	14,0	0,45
2000	26.960	156	582	162	121.628	125	22,0	0,47
2001	26.600	154	648	180	130.927	135	20,0	0,49

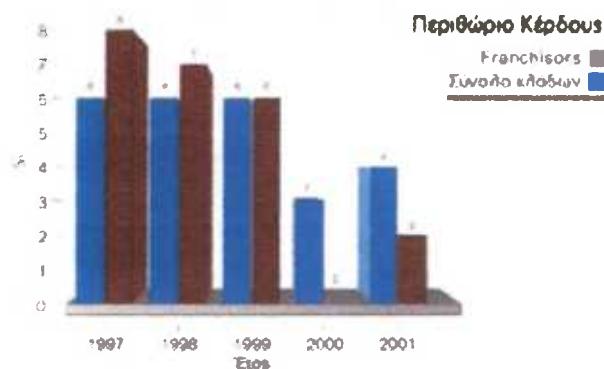


Από τον πίνακα και το διάγραμμα προκύπτει ότι στο χρονικό διάστημα 1997-2001 το μεν ΑΕΠ σε τρέχουσες τιμές αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 8%, ενώ αντίστοιχα οι συνολικές πωλήσεις του δείγματος των δικαιοδόχων με 15,7%. Αυτό, δεδομένου ενός ετήσιου πληθωρισμού της τάξεως 3-4%, αντανακλά τους υψηλότερους πραγματικούς ρυθμούς επέκτασης της δικαιοχρησης αλλά και την ολοένα αυξανόμενη συμβολή της στη διαμόρφωση του ΑΕΠ, όπως προκύπτει και από την στήλη του μεριδίου της δικαιοχρησης. Ας σημειωθεί δε ότι ο αριθμός αύξησης του κύκλου εργασιών του συνόλου των δικαιοπαρόχων αυξήθηκε με ακόμη μεγαλύτερους ρυθμούς δεδομένου ότι, από το 1997, αυξήθηκε κατά πολύ και ο αριθμός των συστημάτων δικαιοχρησης. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η δικαιοχρηση (Franchising) είναι ένα σχετικά νέο επιχειρηματικό σχήμα για την Ελλάδα και αφορά κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Συνιστά τη δυναμικότερη διαρθρωτική αλλαγή στο λιανεμπόριο και στις υπηρεσίες, επιταχύνοντας τις τάσεις συγκέντρωσης των επιχειρήσεων σε μεγαλύτερες και δυναμικότερες αποκεντρωμένες οιμάδες. Δημιουργεί ισχυρά εμπορικά σήματα, απασχόληση, μεταφέρει τεχνογνωσία, επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας και καθιερώνει στην αγορά υψηλότερα πρότυπα (standards). Η δυναμική της δικαιοχρησης εμφανίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



### 8.3 Η συμβολή της δικαιοχρησης στην απασχόληση και στον εκσυγχρονισμό του εμπορίου

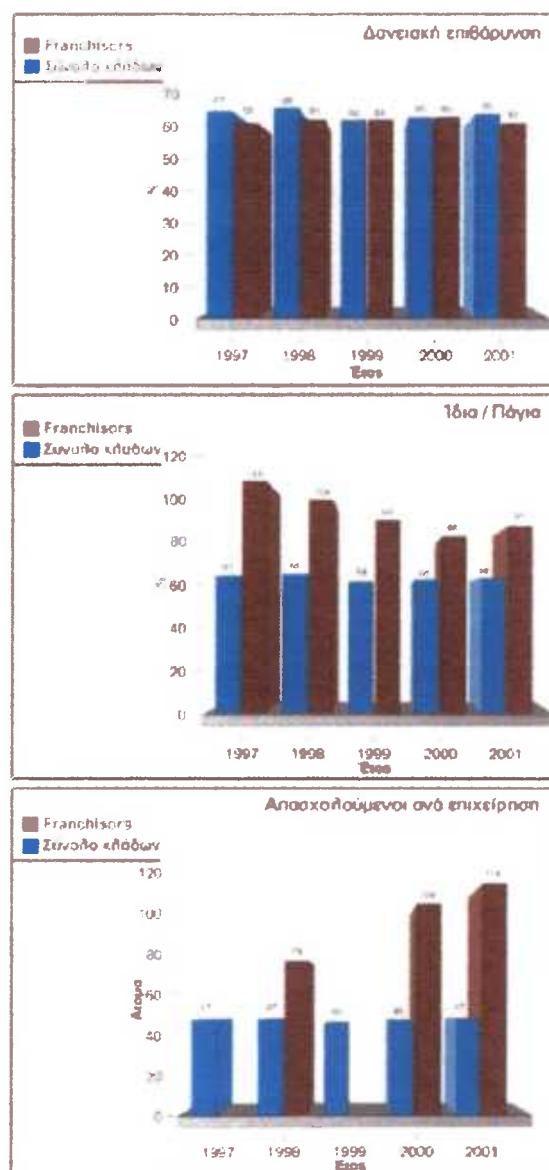
Η Δικαιοχρηση διανύει στη χώρα μας την αρχική φάση της διάδοσής της με υψηλούς επεκτατικούς ρυθμούς, δημιουργώντας περισσότερες θέσεις εργασίας από όσες τυχόν έμμεσα καταργεί. Ο αριθμός των ενεργών επιχειρήσεων-δικαιοπαρόχων σήμερα εκτιμάται σε 230 - 295, ο αριθμός των ενεργών εμπορικών σημάτων σε 438, ο αριθμός των καταστημάτων των δικτύων σε περίπου 6.000 (35% εταιρικά και 65% δικαιοχρησης) και η συνολική απασχόληση που προσφέρουν τα συστήματα δικαιοχρησης σε περίπου 20.000 - 25.000 άτομα. Η Δικαιοχρηση αφορά κυρίως μικρές επιχειρήσεις-λήπτες, οι οποίες διαφοροποιούνται των λοιπών, επειδή λειτουργούν σε πλαίσιο κανόνων που καθορίζει η σύμβαση. Αυτό «υπαλληλοποιεί» σε έναν βαθμό τους επιχειρηματίες-λήπτες, δίνει όμως ευκαιρίες δραστηριοποίησης σε νέους με επιχειρηματικές φιλοδοξίες και σε στελέχη επιχειρήσεων μέσης ηλικίας με πείρα στο αντικείμενο.

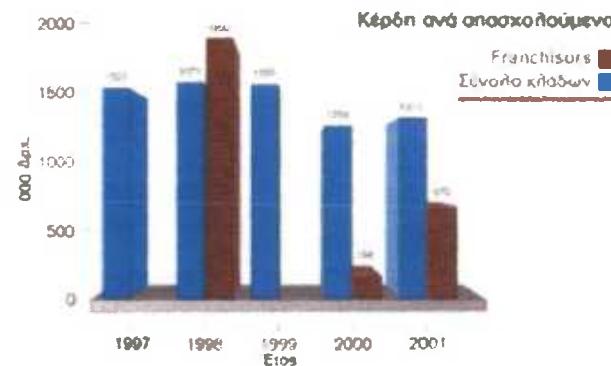




Στην συνέχεια καταρτίστηκαν οι πίνακες «Συνολικά αθροίσματα στοιχείων ισολογισμών», «Μέσοι όροι ανά επιχείρηση» και οι «Συνολικοί Δείκτες» και σχεδιάστηκαν τα αντίστοιχα συγκριτικά διαγράμματα για τη σύγκριση της εξέλιξης των λογιστικών μεγεθών των επιχειρήσεων του δείγματος με τα συνολικά στοιχεία των επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ που συνθέτουν τους τομείς, στους οποίους ανήκουν οι επιχειρήσεις του δείγματος.

Τα οικονομικά αποτελέσματα των συστημάτων δικαιοχρηστης είναι, στο σύνολό τους, ευνοϊκότερα από τον μέσο όρο των ομόλογων ανεξάρτητων επιχειρήσεων, όχι όμως στον θεαματικό βαθμό που υπονοεί η ταχεία διάδοση της δικαιοχρηστης. Παρατίθενται τα διαγράμματα των δεικτών για τα συνολικά μεγέθη.





Από τα διαγράμματα αυτά συμπεραίνεται ότι, στο σύνολό τους, οι δικαιοπάροχοι πλεονεκτούν ως προς τις σχέσεις ίδια/πάγια και δανειακή επιβάρυνση αλλά παρουσιάζουν συγκρίσιμα αποτελέσματα σε ό,τι αφορά την αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων, το περιθώριο κέρδους και τα κέρδη ανά απασχολούμενο. Οι οικονομικές επιδόσεις διαφέρουν σημαντικά από κλάδο σε κλάδο με σαφή υπεροχή στην Ένδυση (βιομηχανία) και στον Οικιακό Εξοπλισμό. Εφόσον οι επικρατούσες τάσεις συνεχιστούν, τα επόμενα χρόνια οι επιχειρήσεις δικαιόχρησης θα ακολουθήσουν προσεγγιστικά την εξέλιξη των επί μέρους κλάδων αγαθών και υπηρεσιών στους οποίους δραστηριοποιούνται. Δεν προκύπτει άμεση ωφέλεια για τον καταναλωτή σε όρους μείωσης της τιμής των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Διαπιστώνονται όμως, γενικά, έμμεσες ωφέλειες σε όρους ποιότητας των προσφερομένων και βελτίωσης της εξυπηρέτησης του καταναλωτή (value for money). Αν και η δικαιόχρηση εισέρχεται ήδη στην ώριμη φάση ανάπτυξής της με μειωμένους ρυθμούς διάδοσης κατά την τελευταία διετία, η συνολική ζήτηση για δικαιόχρηση προβλέπεται να παραμείνει ισχυρή και κατά τα αμέσως επόμενα χρόνια, τόσο στην Ελλάδα όσο και στις γειτονικές προς αυτήν χώρες, κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών. Όμως, η αναλογία των κατάλληλων υποψήφιων ληπτών παραμένει χαμηλή. Αρκετές είναι επίσης οι επιχειρήσεις που εμφανίζονται ως δικαιοπάροχοι (δότες) χωρίς να διαθέτουν σαφή επιχειρηματική φιλοσοφία (concept), την κατάλληλη υποδομή και επαρκή προετοιμασία.

Οι πίνακες «Συνολικά αθροίσματα στοιχείων ισολογισμών», «Μέσοι όροι ανά επιχείρηση» και οι «Συνολικοί Δείκτες» βρίσκονται στο παράρτημα της εργασίας για να μην υπάρξει σύγχυση αποτελεσμάτων και πινάκων.



## 8.4 Συμπέρασμα

Παρακάτω παραθέτουμε τα συμπεράσματα που προέκυψαν όχι μόνο από τη χρηματοοικονομική αξιολόγηση που έγινε, αλλά αναφερόμαστε και στην γενικότερη κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα στο τομέα της δικαιοχρησης:

Όπως έχουμε αναφέρει και στην εισαγωγή η δικαιοχρηση είναι σχετικά νέος θεσμός για την Ελλάδα, αφού το 75% των αλυσίδων ξεκίνησε μετά το 1995 και το 40% μετά το 1999. *Oι επιχειρήσεις – δότες στη χώρα μας αυξήθηκαν μέχρι σήμερα με ρυθμούς υπερδιπλάσιους από τις ομόλογες επιχειρήσεις των κλάδων στους οποίους ανήκουν.* Το χρονικό διάστημα 1995 – 2000 αποτέλεσε την περίοδο άνθησης των ελληνικών συστημάτων δικαιοχρησης από άποψη συνολικού αριθμού. Τα οικονομικά αποτελέσματα των δικαιοπαρόχων επιχειρήσεων διαφέρουν σημαντικά από κλάδο σε κλάδο και δεν είναι τόσο θεαματικά όσο υπονοεί η ταχύτατη εξάπλωση της δικαιοχρησης κατά τα τελευταία χρόνια. Συνολικά, τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων δικαιοχρησης υποδεικνύουν ότι, αν η επικρατούσα τάση συνεχιστεί, τα επόμενα χρόνια οι επιχειρήσεις θα ακολουθήσουν προσεγγιστικά την εξέλιξη των επιμέρους κλάδων αγαθών και υπηρεσιών στους οποίους δραστηριοποιούνται.

Από την άλλη *οι επιχειρήσεις – δικαιοδόχοι είναι, κατά μέσο όρο, μακροβιότερες από τις ανεξάρτητες επιχειρήσεις.* Το μεγαλύτερο ποσοστό των νεοϊδρυόμενων επιχειρήσεων κλείνουν μέσα σε μια πενταετία, ενώ οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε καθιερωμένες αλυσίδες δικαιοχρησης έχουν κατά τεκμήριο 3-5 φορές μεγαλύτερη βιωσιμότητα. Το γεγονός αυτό δημιουργεί συνθήκες σταθερότητας στην αγορά καθώς και προϋποθέσεις για χρηματοδότηση με ευνοϊκότερους όρους. Τέλος δύο άλλα σημεία που πρέπει να αναφερθούν είναι ότι υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις ότι η δικαιοχρηση δημιούργησε σημαντικό αριθμό θέσεων εργασίας χωρίς να μειώσει την απασχόληση των λοιπών επιχειρήσεων στους ομόλογους κλάδους και στο ότι περιορίζει τη φοροδιαφυγή. Επειδή τα royalties υπολογίζονται συνήθως με βάση τις πωλήσεις του λήπτη, οι τελευταίοι υποχρεώνονται να τηρούν σωστά τα βιβλία τους και να ελέγχονται από τον δότη, ώστε ο υπολογισμός των πωλήσεων και των αγορών να είναι ακριβής και εύκολος. Κατ' ακολουθία και ο υπολογισμός των οφειλόμενων φόρων είναι επίσης ακριβέστερος.



## Επίλογος

Στην παρούσα διπλωματική εργασία προσπαθήσαμε να αναπτύξουμε ένα σύνολο θεμάτων που αφορούν το θεσμό της δικαιοχρησης (franchising) προκειμένου να κατανοήσουμε τι είναι και πώς λειτουργεί ο θεσμός αυτός. Όπως είδαμε στις σύγχρονες οικονομίες η δικαιοχρηση προσφέρει σημαντικά οφέλη στις επιχειρήσεις οι οποίες το υιοθετούν ως τρόπο ανάπτυξης (δικαιοπαρόχους) καθώς επίσης και στους εν δυνάμει επιχειρηματίες (δικαιοδόχους) οι οποίοι θα επιλέξουν να ενταχθούν σε κάποιο δίκτυο. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες το εφαρμόζουν, έχουν το πλεονέκτημα της γρήγορης ανάπτυξης, χωρίς την εκταμίευση ιδίων κεφαλαίων. Επίσης, τους προσφέρεται η δυνατότητα να διεισδύσουν και να εδραιωθούν σε τοπικές αγορές με μεγαλύτερη ταχύτητα και ασφάλεια, επιτυγχάνοντας αποτελεσματικότερο έλεγχο των σημείων πώλησης.

Η αυξανόμενη ζήτηση των υφιστάμενων συστημάτων δικαιοχρησης, σε συνδυασμό με την είσοδο νέων ιδεών στην αγορά, που επιλέγουν την δικαιοχρηση ως στρατηγική ανάπτυξης, δημιουργεί μια νέα φάση στην αγορά του franchising, όπου η ποιότητα των δικαιοδόχων αναδεικνύεται σε κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Η δυνατότητα, λοιπόν, ενός συστήματος δικαιοχρησης να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά του εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τα επιτυχή αποτελέσματα της διαδικασίας εξεύρεσης και ένταξης των δικαιοδόχων στο δίκτυο του. Παράλληλα, τα τελευταία πέντε χρόνια, βιώνουμε μια αυξημένη ζήτηση για συστήματα δικαιοχρησης. Η κρίση των ΜΜΕ στο χώρο του λιανεμπορίου και των βιοτεχνικών μονάδων, η διευρυνόμενη έξοδος από την αγορά εργασίας έμπειρων μεσήλικων στελεχών, η αδυναμία νέων επιστημόνων να βρουν μία θέση εργασίας, η είσοδος γυναικών στην αγορά εργασίας, ακόμη και η ένταξη στην ελληνική κοινωνία οικονομικών μεταναστών, δημιουργούν μια αυξανόμενη βάση υποψήφιων δικαιοδόχων. Μάλιστα, η βάση διευρύνεται και από το ενδιαφέρον υφιστάμενων επιχειρηματιών, να ενταχθούν ως franchise μετατροπής, σε ένα υφιστάμενο δίκτυο. Το σύστημα δικαιοχρησης μπορούμε να πούμε, ότι παρέχει στους δικαιοδόχους ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου και όλα τα οφέλη μιας επιτυχημένης επιχείρησης (εμπορικό σήμα, τεχνογνωσία, εξασφαλισμένο προϊόν, πρότυπα λειτουργίας, εκπαίδευση, διαμόρφωση καταστήματος), ενώ τα κόστη διαφήμισης και προώθησης περιορίζονται, καθώς επιμερίζονται σε όλα τα μέλη του δικτύου.



Η ανάπτυξη της δικαιοχρησης στο μέλλον θεωρείται δεδομένη διεθνώς. Νέες έννοιες δικαιοχρησης θα αναδεικνύονται και παράλληλα οι υφιστάμενες επιχειρήσεις δικαιοχρησης θα αναπτύσσονται. Εάν οι ελληνικές επιχειρήσεις ακολουθήσουν τα διεθνή πρότυπα επιτυχίας με γνώμονα τη σχέση αμοιβαίου οφέλους και για τις δύο πλευρές και σχεδιάσουν σωστά την υποδομή τους ώστε να αποφύγουν τυχόν προβλήματα στο μέλλον, τότε η δικαιοχρηση θα αποτελέσει το όχημα της ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και στη χώρα μας.

Βιβλιογραφία-ΑρθρογραφίαΕλληνική

Βέττας Ν. - Κατσουλάκος Ι., «Πολιτική Ανταγωνισμού & Ρυθμιστική Πολιτική», Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα 2004

Γεωργιάδης Α., Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, εκδόσεις Σάκκουλα, 4<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα – Κομοτηνή 2000

Γιανακάκη Σ. Καλογεροπούλου Υ., «Αναγκαία η Νομοθετική Ρύθμιση για το Franchise» Ναυτεμπορική, Ειδική Έκδοση: Franchising Βόρεια Ελλάδα, Οκτώβριος 2003

Γκοτσοπούλου Ν., «Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Δικαιούχρηση», Δίκαιο Επιχειρήσεων και Εταιριών, τεύχος 80, Μάρτιος 2001

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Πολιτική Ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης», 2002

Ζέκος Γ., «Franchising & Cyberspace», Δίκαιο Επιχειρήσεων και Εταιριών, τεύχος 67, Μάρτιος 2001

ICAP A.E., Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός, Εκδόσεις ετών: 1999-2003

ICAP A.E., «To franchising στην Ελλάδα», 3<sup>η</sup> έκδοση, 1998

ICAP A.E., «Franchising», Αθήνα, Σεπτέμβριος 2002

Κατσουλάκος Ι., «Θεωρία Βιομηχανικής Οργάνωσης», εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα 1998

ΚΕΠΕ, *Franchising: Αξιολόγηση και Προοπτικές της Δικαιούχρησης στον Ελληνικό χώρο*, Εκθέσεις 42, Αθήνα 2004

Κωστάκης Δ., *Franchising: Νομική και Επιχειρηματική διάσταση*, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 1998

Κωστάκης Δ., «Πανόραμα Franchise», 2003

Λαζαρίδης Γ., *Σύγχρονες Μορφές Χρηματοδότησης: Franchising*, τεύχος Β, Θεσσαλονίκη 2002

Μυλωνάκης Γ., 'Επενδυτικό Ελντοράντο' τα Βαλκάνια για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις, Franchise Success, τεύχος 14, Νοέμβριος 2002 – Φεβρουάριος 2003

Παπαδάκης Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, 4<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 2002



Ρουσόπουλος Π., «*To franchising μπορεί να είναι η λύση*», Franchise Success, 2005

Ρουσόπουλος Π., «*Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Επιχειρηματικού Φαινομένου της δεκαετίας*», Ναυτεμπορική, Ειδική έκδοση: Franchising Βόρεια Ελλάδα, Οκτώβριος 2003

Σουφλερός Η., «*Oι συμβάσεις franchising στο Ελληνικό δίκαιο και στο Κοινοτικό δίκαιο των ανταγωνισμού*», εκδόσεις Σάκκουλα, 1989

Τόλιας Σ., «*Outsourcing στην υπηρεσία των «μικρών» franchise*», Franchise Success, τεύχος 22, Ιούλιος-Σεπτέμβριος 2005

Χρήμα, «*e-business: Αγορές μεν, Ηλεκτρονικές δε*», Χρήμα, Χρήμα Files: Ειδική Σειρά Ερευνών του Περιοδικού Χρήμα, τεύχος 4, Οκτώβριος 2002

### Ξένη

D. Ayling, «*Franchising in the U.K.*», The Quarterly Review of Marketing, vol.13, 1998

Besanko D., Dranove D., Shanley M., «*Economics of Strategy*», 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley & Sons, New York, 2000

Brown W., «*Transaction Costs, Corporate Hierarchies, and the Theory of Franchising*», Journal of Economic Behavior and Organization, 1998

Coase R., «*The Nature of the Firm*», Economica, n.s. 4, 1937: pp. 386 – 405. Reprinted in Readings in Price Theory. ed. G. Stigler and K. Boulding

Comonor W., «*Vertical Price Fixing and Market Restrictions and the New Antitrust Policy*» Harvard Law Review, Vol. 98, 1985

Cross J. & Walker B., «*Service Marketing and Franchising: a Practical Business Marriage*», Business Horizons, vol.30, 1998, no. 6

Gotsopoulou N., *Franchise Agreements*, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα 2000, σελ.22

«*European Community competition policy – 2000 XXXth report on competition policy*», Office for official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2001

European Community (C150), *Green Paper on Vertical Restraints in Community Competition Policy*, 1997

Hill C.W.L & G.R Jones, «*Strategic management: An integrated approach*», Boston, Houghton Mifflin Company, 2001, 5<sup>th</sup> edition



Mendelson M., *How to Franchise Internationally*, Franchise World ed., London 1998

OECD, *Competition Policy and Vertical Restraints: Franchising Agreements*, Paris 1994

Perry R., "Buy, buy, baby boomers", Franchising World, vol.21, no. 4, 1999

M. Porter, *Competitive Advantage*, Free Pages, New York, 1992

Preble J. & Hoffman R., *Competitive advantage through specialty franchising*, Journal of Consumer Marketing, vol.15, no1, 1998

Spinelli S. & Birley S., "An Empirical Evaluation of Conflict in the Franchise System", British Journal of Management, 9 (4): 301-325, 1998

Stalk G. & Hout T., *Competing Against Time*, Free pages, New York, 1990

Stuckey, J. and D. White, "When and When not to Vertically Integrate", The McKinsey Quarterly, 1993,3,3-27

D. Vinton, "A new look at time, speed and the manager", Academy of Management Executive, vol.6, no. 4, November 1992

M. Whittemore, "A Snapshot of the 1990's, Nation's Business, vol.78, no. 3, 1990

Πηγές Διαδικτύου

- [www.franchise.org](http://www.franchise.org)
- [www.franchise.com](http://www.franchise.com)
- [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr)
- [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr)
- [www.europa.eu,int.com](http://www.europa.eu,int.com)
- [www.lawnet.gr](http://www.lawnet.gr)
- [www.icap.gr](http://www.icap.gr)
- [www.google.gr](http://www.google.gr)





## *Πάραρτημα*



**Συνολικά αθροίσματα στοιχείων ισολογισμών (σύνολο τομέων)  
(εκατ. δρχ.)**

Έτος	Αριθμός Επιχειρήσ.	Ιδιο Κεφάλαιο	Σύνολο Υποχρεώσ.	Πάγια	Σύνολο Ενεργητικ.	Κύκλος Εργασιών	Καθαρά Κέρδη	Απασχόληση	Πιωλήσεις ανα απασχολού μενο
	1	2	3	4	5	6	8	9	10
1997	3.584	1.412.512	2.891.373	2.360.621	4.303.827	4.208.310	254.707	166.778	25
1998	3.922	1.624.642	3.462.436	2.861.318	5.086.996	4.728.697	286.776	182.590	26
1999	4.242	1.944.414	3.521.764	2.405.878	5.484.083	5.122.914	296.056	190.421	27
2000	4.379	2.322.210	4.302.990	3.524.014	6.625.883	7.895.092	251.473	200.538	39
2001	4.522	2.414.840	4.769.740	3.934.460	7.186.880	7.867.520	276.260	210.758	37

Συνολικά αθροίσματα στοιχείων ισολογισμών (Δικαιοπάροχοι)  
(εκατ.δρχ.)

Έτος	Αριθμός Επιχειρήσ.	Ιδιο Κεφάλαιο	Σύνολο Υποχρεώσ.	Πάγια	Σύνολο Ενεργητικ.	Κύκλος Εργασιών	Καθαρά Κέρδη	Απασχόληση	Πωλήσεις ανα απασχολούμενο
	1	2	3	4	5	6	8	9	10
1997	52	35.722	56.203	31.573	89.107	122.486	9.296		
1998	55	40.611	66.615	39.140	104.418	119.638	7.857	4.157	29
1999	55	52.301	93.214	55.563	145.521	175.456	10.609		
2000	55	61.847	113.171	71.669	174.637	198.543	878	5.708	35
2001	55	72.217	120.014	79.754	191.305	220.890	4.211	6.260	35





**Μέσοι όροι ανά επιχείρηση – Σύνολο Τομέων  
(εκατ. δρχ.)**

Έτος	Ιδιο Κεφάλαιο	Σύνολο Υποχρεώσ.	Πάγια	Σύνολο Ενεργητικ.	Κύκλος Εργασιών	Καθαρά Κέρδη	Απασχόληση
	2	3	4	5	6	8	9
1997	394	807	659	1.201	1.174	71	47
1998	414	883	730	1.297	1.206	73	47
1999	458	830	567	1.293	1.208	70	45
2000	530	983	805	1.513	1.803	57	46
2001	534	1.055	870	1.589	1.740	61	47



**Μέσοι όροι ανά επιχείρηση – Δικαιοπάροχοι  
(εκατ. δρχ.)**

Έτος	Ιδιο Κεφάλαιο	Σύνολο Υποχρεώσ.	Πάγια	Σύνολο Ενεργητικ.	Κύκλος Εργασιών	Καθαρά Κέρδη	Απασχόληση
	2	3	4	5	6	8	9
1997	687	1.081	607	1.714	2.356	179	
1998	738	1.211	712	1.899	2.175	143	76
1999	951	1.695	1.010	2.646	3.190	193	
2000	1.124	2.058	1.303	3.175	3.610	16	104
2001	1.313	2.182	1.450	3.478	4.016	77	114



## Συνολικοί Δείκτες

Κατηγορίες	Έτος	Αριθ.Επιχειρ.	Αποδοτικ Ιδίων Κεφαλαιών (8)/(2)%	Περιθώρ. Κέρδους (8)/(6)%	Κέρδη ανά απασχολούμενο (8)/(9) {000δρχ.}	Δανειακή επιβάρυνση (3)/(5)%	Ιδια/Πίστη (2)/(4)%
Δικαιοπάροχ	1997	52	26	8		63	113
	1998	55	19	7	1.890	64	104
	1999	55	20	6		64	94
	2000	55	1	0	154	65	86
	2001	55	6	2	673	63	91
	1997	3.584	18	6	1.527	67	60
Σύνολο Κλάδων	1998	3.922	18	6	1.571	68	57
	1999	4.242	15	6	1.555	64	81
	2000	4.379	11	3	1.254	65	66
	2001	4.522	11	4	1.311	66	61

(συνέχεια)

Κατηγορίες	Απασχόληση	Εργαζόμενοι ανά επιχείρηση
Δικαιοπάροχ	4.157	76
	5.708	104
	6.260	114
	166.778	47
	182.590	47
	190.421	45
Σύνολο Κλάδων	200.538	46
	210.758	47



Duped

