



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

---

**Η ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ (FRANCHISING) ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΣ**

---

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

---

Εισηγητής: Βορδοναράκη Ελισάβετ Α.Μ. 17  
Καρυωτάκης Δημήτρης Α.Μ. 19

Επιβλέπων: Μποτονάκη Άννα

©

**2008 - 2009**

**Υπεύθυνη Δήλωση** : Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η απόφασή για τη συγγραφή αυτής της εργασίας έγκειται σε δύο παράγοντες: ο χώρος της δικαιοχρησης ο οποίος τείνει να αποτελέσει τον πλέον αναπτυσσόμενο κλάδο παγκοσμίως καθώς επίσης και οι εξελίξεις στην Ελλάδα οι οποίες παρουσιάζουν εξίσου εντυπωσιακή εικόνα.

Η παρούσα εργασία έχει χωριστεί σε 3 ενότητες, έτσι ώστε να γίνει καλύτερα αντιληπτό το θέμα. Σκοπός της εργασίας είναι να κατανοηθεί η έννοια της δικαιοχρησης, τα χαρακτηριστικά της, και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης με δικαιοχρησία τόσο στην ελληνική όσο και στην διεθνή αγορά.

## **Περιεχόμενα**

Περίληψη .....2

### **Ενότητα 1<sup>η</sup>**

Θεωρητική προσέγγιση της δικαιοχρησίας .....6

### **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>**

Έννοια και ορισμοί .....6  
1.1 Τι είναι δικαιοχρησία - Εισαγωγικές έννοιες.....6  
1.2 Ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα δικαιοχρησίας.....12

### **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>**

Θεωρίες ερμηνείας της δικαιοχρησίας.....14  
2.1 Εισαγωγή.....14  
2.2 Θεωρία ανεπάρκειας πόρων.....15  
2.3 Θεωρία αντιπροσώπευσης.....20  
2.4 Η δικαιοχρησία υπό το πρίσμα της θεωρίας αντιπροσώπευσης..23  
2.5 Η συμφιλίωση των δυο θεωριών.....31

### **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>**

Οι σύμβουλοι δικαιοχρησίας: Σημαντικός παράγοντας στην ανάπτυξη της δικαιοχρησίας.....33

### **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>**

4.1 Μορφές δικαιοχρησίας.....38  
4.1.2 Δικαιοχρησία Υπηρεσιών.....39  
4.1.3 Δικαιοχρησία Παραγωγής ή βιομηχανική.....40  
4.1.4 Μεικτή δικαιοχρησία.....40

4.1.5 Χρηματοδοτική ή Διαχειριστική δικαιοχρησία.....	41
4.1.6 Μερική δικαιοχρησία ή franchise corner ή Stand.....	41
4.1.7 Συνεταιριστική δικαιοχρησία.....	42
4.1.8 Δικαιοχρησία Συνδυασμού.....	42
4.1.9 Δικαιοχρησία Μετατροπής.....	43
4.1.10. Πολλαπλή δικαιοχρησία.....	43
4.1.11. Δικαιοχρησία Περισσότερων Επωνυμιών ή Σημάτων.....	44
4.1.12. Δικαιοχρησία Υπαγωγής.....	44
4.1.13 Δικαιοχρησία Ισότιμης Συνεργασίας.....	45
4.2 Κατηγορίες δικαιοδόχων.....	45

## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>**

Σχέσεις μεταξύ δικαιοπαρόχων – Δικαιοδόχων – Υποχρεώσεις.....	48
5.1 Οι σχέσεις μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου.....	48
5.2 Υποχρεώσεις δικαιοπαρόχων και δικαιοδόχων.....	52

## **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>**

Η διαδικασία της δικαιόχρησης.....	57
6.1 Εισαγωγή.....	57
6.2 Μεθοδολογία ανάπτυξης επιτυχημένου δικτύου δικαιόχρησης.....	58
6.3 Κυριότεροι λόγοι αποτυχίας μιας αλυσίδας δικαιόχρησης.....	60
6.4 Η οικονομική διάσταση της δικαιόχρησης (Δικαιοχρησία).....	65
6.4.1 Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα για τον δικαιοπάροχο .....	65
6.4.1.1 S.W.O.T. ANALYSIS.....	69
6.4.2 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Δικαιοδόχου.....	71
6.4.2.1 S.W.O.T. ANALYSIS Franchise swot analysis.....	74
6.4.3 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα για τον Καταναλωτή.....	76

## **Ενότητα 2<sup>η</sup>**

Εισαγωγή.....78

**Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>**

Ιστορική εξέλιξη και νέες τάσεις.....78

**Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>**

Ανάπτυξη της δικαιοχρησίας στην Ελλάδα.....82

2.1 Προβλήματα και δυσκολίες του θεσμού στην ελληνική αγορά.....84

**Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>**

Η διεθνής προοπτική της ελληνικής δικαιοχρησίας .....86

**Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>**

Εφαρμογή της δικαιοχρησίας από ελληνικές εταιρείες.....90

Συμπεράσματα.....95

**Ενότητα 3<sup>η</sup>**

Η πορεία της δικαιοχρησίας στις διεθνείς αγορές και στην Ελλάδα....97

Πηγές.....103

**ΕΝΟΤΗΤΑ 1<sup>η</sup>**

## **Θεωρητική προσέγγιση της δικαιοχρησίας**

### **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>**

#### **Έννοια και ορισμοί**

##### **1.1 Τι είναι δικαιοχρησία - Εισαγωγικές έννοιες**

Τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί διάφορες, νέες, «υβριδικές» όπως αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία, μορφές οργάνωσης επιχειρήσεων ως αποτέλεσμα της προσπάθειας των επιχειρηματιών να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα του περιορισμού των κεφαλαίων και της αναγκαιότητας συνεχούς προσαρμογής στα ταχύτατα μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Ανάμεσα στις νέες αυτές μορφές επιχειρήσεων συμπεριλαμβάνονται τα καινοτομικά κεφάλαια, οι κοινοπραξίες, και η δικαιοχρησία, δηλαδή η ανάπτυξη του δικτυού των επιχειρήσεων μέσω συμβάσεων δικαιοχρησίας ή, όπως είναι ευρύτερα γνωστό μέσω συμβάσεων franchise.

Η δικαιοχρησία αποτελεί μια δυναμική μορφή προσέγγισης της αγοράς και έχει υιοθετηθεί από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα ευρύ φάσμα τομέων δραστηριοτήτων, από χρηματοοικονομικές υπηρεσίες μέχρι εστιατόρια και είδη ένδυσης. Η σύναψη συμβάσεων δικαιοχρησίας αποτελεί μια ευρέως αποδεκτή μέθοδο διανομής προϊόντων και υπηρεσιών καθώς βοηθά τις εταιρείες να επεκταθούν γρηγορότερα, από ότι εάν επέλεγαν να επεκταθούν με ιδιόκτητα καταστήματα και να καλύψουν σε σύντομο χρονικό διάστημα μεγάλο αριθμό σημείων πώλησης και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει πλήθος ορισμών καθώς ένας μεγάλος αριθμός ακαδημαϊκών και ερευνητών, προέρχονται από διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους και έχουν προσπαθήσει να προσεγγίσουν την έννοια της δικαιοχρησίας. Έτσι επιχειρώντας μια πρώτη προσέγγιση του όρου, η «Δικαιοχρησία, νοείται ως μια μορφή οργάνωσης, κατά την οποία μια επιχείρηση (δικαιοπάροχος ή franchisor) επιτρέπει σε μία δεύτερη επιχείρηση (δικαιοδόχο ή franchisee) να εμπορεύεται υπό το εμπορικό σήμα του δικαιοπάροχου, καθώς και να χρησιμοποιεί τις επιχειρησιακές πρακτικές του».

Από νομική άποψη, ως δικαιοχρησία ορίζεται «το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για τη μεταπώληση των προϊόντων ή τη παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες» και ως δικαιοχρησία «η εμπορική μέθοδος με την οποία μια επιχείρηση (ο δικαιοπάροχος), παραχωρεί στην άλλη (τον δικαιοδόχο), έναντι αμέσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης της δικαιοχρησίας με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων και υπηρεσιών».

Από την οικονομική πλευρά του, πρόκειται για μια μέθοδο εμπορικής συνεργασίας μιας μεγάλης επιχείρησης, του δικαιοπάροχου ή δότη και διάφορων μικρότερων επιχειρηματιών, των δικαιοδόχων ή ληπτών. Με τη συγκεκριμένη συνεργασία επιδιώκουν, η μεν πρώτη 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 οργάνωση και την τεχνογνωσία εκείνης.



Τα κυριότερα στοιχεία τα οποία χαρακτηρίζουν αυτήν τη μέθοδο είναι τα εξής:

- Η ιδιοκτησία ενός ατόμου πάνω σε μια ιδέα, σήμα είτε εμπορικό (trademark), είτε υπηρεσιών (service mark), ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, έναν συγκεκριμένο ή μυστικό τρόπο παραγωγής ενός προϊόντος, μια τεχνογνωσία (know-how), κλπ

- Η παροχή αδειάς (grant of license) που παρέχει ο ιδιοκτήτης αυτός (δικαιοπάροχος) σε κάποιον άλλο (δικαιοδόχο) μέσω της οποίας δίνεται η δυνατότητα εκμετάλλευσης της ιδέας, του εμπορικού σήματος, διπλώματος ευρεσιτεχνίας, τρόπου παραγωγής ενός προϊόντος, τεχνογνωσίας, κτλ.

- Η σύναψη συμφωνίας ή σύμβασης για την παροχή αδειάς στην οποία περιλαμβάνονται αναλυτικά οι κανονισμοί και τρόποι ελέγχου, σε σχέση με την λειτουργία της επιχείρησης που εκμεταλλεύεται τα δικαιώματα που παρέχονται με την άδεια.

- Η πληρωμή από τον δικαιοδόχο στον δικαιοπάροχο ενός δικαιώματος ή άλλου οικονομικού ανταλλάγματος ή μίας διαρκούς αμοιβής σε αντάλλαγμα για τα δικαιώματα των παρεχόμενων αδειών. (Mendelssohn 1994),

Βάσει των ανωτέρω, η δικαιοχρησία αποτελεί ένα σύστημα για τη διανομή αγαθών και υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή, όπου ο ιδιοκτήτης ενός κατοχυρωμένου προϊόντος παραχωρεί σε τρίτο επιχειρηματία το δικαίωμα να ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα για ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, με συγκεκριμένους στόχους, σε μία συγκεκριμένη περιοχή, χρησιμοποιώντας τα εμπορικά σήματα, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τον τρόπο λειτουργίας που έχει αναπτύξει ο δικαιοπάροχος. Σε αντάλλαγμα για το παρεχόμενο δικαίωμα ο δικαιοδόχος καταβάλλει στο δικαιοπάροχο ένα τίμημα με τη μορφή αμοιβής εισόδου (Entry ή Initial ή Franchise Fee ) και περιοδικών προμηθειών.

Μέσω της σύμβασης δικαιόχρησης κατανέμεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσα στο σύστημα που έχει δημιουργηθεί, ανάμεσα δηλαδή στο δικαιοπάροχο και το δικαιοδόχο, με σκοπό την προαγωγή της αποτελεσματικότητας και της παροχής κινήτρων. Οι δικαιοδόχοι λαμβάνουν τις αποφάσεις που σχετίζονται με τις τοπικές λειτουργίες, καθώς έχουν την γνώση για τις τοπικές συνθήκες της αγοράς. Από την άλλη πλευρά, οι δικαιοπάροχοι λαμβάνουν τις αποφάσεις που σχετίζονται με το προϊόν, την παραγωγή του και τις συσχετιζόμενες ενέργειες μαρκετινγκ, στοιχεία τα οποία συνδυαζόμενα δημιουργούν την τυποποίηση που επικοινωνείται μέσω του εμπορικού σήματος.

Τα έσοδα που δημιουργούνται μέσω του συστήματος δικαιόχρησης διαιρούνται ανάμεσα στις δύο πλευρές προκειμένου να παρέχονται κίνητρα τόσο στο δικαιοπάροχο όσο και στο δικαιοδόχο, να υποστηρίζεται η κατανομή των αποφάσεων και να γίνονται οι σωστές επιλογές. Ο δικαιοπάροχος λαμβάνει ένα αρχικό ποσό και ένα ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων ή των συνολικών αγορών (royalties) για να αποζημιωθεί για την παραχώρηση της χρήσης του εμπορικού σήματος και των συσχετιζόμενων υπηρεσιών. Στο δικαιοδόχο παραμένουν τα κέρδη από την λειτουργία του καταστήματος μετά την πληρωμή του ποσοστού επί των συνολικών πωλήσεων στον δικαιοπάροχο. Τα κέρδη αυτά αποτελούν κίνητρο ώστε ο δικαιοδόχος να λαμβάνει τις ορθές αποφάσεις και να διοικεί αποτελεσματικά το κατάστημα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω δικαιολογείται το συμπέρασμα ότι η δικαιόχρηση θεωρείται ως μια υβριδική μορφή οργάνωσης επιχειρήσεων : ενσωματώνει χαρακτηριστικά γνωρίσματα του τρόπου οργάνωσης τόσο μίας επιχείρησης, όσο και μίας αγοράς. Ο δικαιοπάροχος διατηρεί έναν βαθμό ιδιοκτησίας και εξουσίας επί της χρησιμοποίησης του εμπορικού σήματος, των διαδικασιών λειτουργίας και των γεωγραφικών σημείων

πώλησης και συμβάλλεται με ανεξάρτητους επιχειρηματίες για την παραχώρηση της διοίκησης των καταστημάτων. Επιπλέον, κάποια από τα σημεία στα οποία θα μπορούσαμε αρχικά να εστιάσουμε είναι τα ακόλουθα:

- Η δικαιοχρησία ως θεσμός και μορφή συνεργασίας «δένει» δύο μέρη, τη μητρική εταιρεία με τη μονάδα λιανικής σε μια στενή συνεργασία βασισμένη σε αμοιβαίες αποκλειστικότητες.
- Το ένα μέρος της συνεργασίας (δικαιοπάροχος) παρέχει συγκεκριμένα δικαιώματα στο άλλο μέρος (δικαιοδόχο) με αντάλλαγμα κάποια χρηματικά ποσά.
- Η ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων μέσω δικαιοχρησίας χαρακτηρίζεται συνήθως από αυστηρό συγκεντρωτισμό, τον οποίο διευθύνει και ελέγχει ο δικαιοπάροχος. Η στρατηγική και η οργάνωση των πωλήσεων βασίζονται στις γνώσεις, τις μεθόδους και τα σχέδια που έχει προεπεξεργαστεί ο δικαιοπάροχος. Αυτός ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας της δικαιοχρησίας εκφράζεται προς τα έξω κυρίως με τον υψηλό βαθμό ομοιομορφίας που χαρακτηρίζει την οργάνωση των σημείων πωλήσεων και ο οποίος αντικατοπτρίζεται μέσα από τον ομοιόμορφο εξοπλισμό, την ομοιόμορφη εμφάνιση της αλυσίδας των καταστημάτων, την εφαρμογή ομοιόμορφων μεθόδων πώλησης, από άποψη, για παράδειγμα, εμφάνισης και συσκευασίας του πωλούμενου προϊόντος, κατάρτισης, εμφάνισης και συμπεριφοράς του προσωπικού προς τους πελάτες κ.ο.κ (Γεωργιάδης, 1998). Με τον τρόπο αυτό διαφυλάσσεται η εταιρική εικόνα του δικαιοπάροχου και η επωνυμία (brand name) των προϊόντων και υπηρεσιών του.

Επιπλέον, η ομοιομορφία αυτή θα πρέπει να δημιουργεί στο μυαλό του τελικού καταναλωτή την αντίληψη ότι δεν υπάρχει καμιά διαφορά μεταξύ των εταιρικών – ιδιόκτητων καταστημάτων του δικαιοπάροχου και των καταστημάτων που ανήκουν στους δικαιοδόχους. Το γεγονός αυτό

αποτελεί έναν από τους παράγοντες ζωτικής σημασίας για την επιτυχή έκβαση την συνεργασίας.

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται, ότι ο καθοριστικός παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία του δικτύου είναι ο ποιοτικός έλεγχος, αν ληφθεί υπόψη και το γεγονός ότι η επωνυμία της εταιρείας μεταφέρει ένα συγκεκριμένο μήνυμα ποιότητας στους καταναλωτές, μπορεί να κατανοηθεί η ζημιά που θα μπορούσε να προκληθεί στην αλυσίδα Hilton International Hotels, αν ένας από τους δικαιοδόχους δεν ανταποκρινόταν στην εικόνα ξενοδοχείων πολυτελείας που η εταιρεία είχε δημιουργήσει στον πελάτη (Παπαδάκης, 1999).

Η σύμβαση δικαιοχρησης συνήθως συνάπτεται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αυτό σημαίνει ότι ο δικαιοδόχος δεν αποκτά δικαίωμα πάνω στην ιδιοκτησία του πακέτου δικαιοχρησης (εμπορικό σήμα, τεχνογνωσία, κ.τ.λ.), αλλά τα δικαιώματα που απολαμβάνει μοιάζουν περισσότερο με τα δικαιώματα κάποιου που μισθώνει ένα οίκημα.

Κατά τη διάρκεια της μίσθωσης, ο μισθωτής απολαμβάνει πλήρως τα δικαιώματα που του παρέχονται με τη μίσθωση, αλλά μετά τη λήξη της μίσθωσης χάνει κάθε δικαίωμα και προνόμιο. Πάντως, θα πρέπει να αναφερθεί ότι συνήθως οι συμβάσεις ανανεώνονται, κάτι το οποίο όμως, εξετάζεται από τον δικαιοπάροχο κατά περίπτωση, ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες.

Συμπερασματικά, μπορεί να υποστηριχτεί ότι η δικαιοχρηση είναι ένα σύστημα που βασίζεται στην ανταλλαγή εμπορικών, οικονομικών και ανθρωπίνων σχέσεων μέσα από τους όρους και τις προϋποθέσεις που ορίζει η σύμβαση δικαιοχρησίας και που βασίζει την επιτυχία του σε τρία μέρη: τον δικαιοπάροχο, τον δικαιοδόχο και το δίκτυο ως σύνολο.

## **1,2 Ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα Δικαιοχρησίας.**

Έτσι όπως έχει χρησιμοποιηθεί μέχρι αυτό το σημείο η λέξη δικαιοχρησία, αλλά και όπως χρησιμοποιείται συνήθως, περιγράφει το ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα δικαιοχρησίας (Business Format Franchise), δηλαδή την παροχή άδειας από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο να εμπορεύεται αγαθά και υπηρεσίες υπό το εμπορικό σήμα ή την εμπορική επωνυμία του δικαιοπάροχου και να χρησιμοποιεί ένα συνολικό «πακέτο», το οποίο αποτελείται από όλα εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα προκειμένου ένα προηγουμένως μη εκπαιδευόμενο πρόσωπο, ο δικαιοδόχος, να μπορέσει να γίνει μέλος της αλυσίδας καταστημάτων της εταιρείας και να διοικεί το δικό του σημείο πώλησης με αδιάλειπτη βοήθεια σε προκαθορισμένη βάση.

Έτσι τα στοιχεία του ολοκληρωμένου επιχειρηματικού συστήματος δικαιοχρησίας συμπεριλαμβάνουν:

- Τη συνολική επιχειρηματική ιδέα
- Την παροχή εκπαίδευσης και βοήθειας σε διοικητικά θέματα στον δικαιοδόχο για να ξεκινήσει να διοικεί την επιχείρηση του με αυτήν την επιχειρηματική ιδέα αλλά και
  - Μια συνεχή διαδικασία βοήθειας και καθοδήγησης (Baroncelli and Manaresi, 1997)

Το ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα δικαιοχρησίας, όμως, δεν είναι παρά η εξέλιξη της «δικαιοχρησίας πρώτης γενιάς» (product – trademark Franchise) το οποίο αποτελεί μια πολύ απλούστερη μορφή σύμβασης. Η Διεύθυνση Εμπορίου των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής

(Η.Π.Α.) έχει υιοθετήσει τον εξής διαχωρισμό ανάμεσα στις δύο προαναφερθείσες μορφές: «το ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα δικαιοχρησίας καλύπτει όχι μόνο το προϊόν, τις υπηρεσίες και το εμπορικό σήμα, αλλά και ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα, τη στρατηγική και τον σχεδιασμό σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan), εγχειρίδια λειτουργίας, έλεγχο ποιότητας και συνεχή επικοινωνία και προς τις δύο κατευθύνσεις» (klein, 1995). Η «δικαιόχρηση πρώτης γενιάς» χρησιμοποιήθηκε στο παρελθόν, αλλά συνεχίζει να χρησιμοποιείται σε ορισμένες περιπτώσεις δικαιοχρησίας και κυρίως σε:

- Κλάδους παραγωγής αυτοκινήτων, όπου ο δικαιοπάροχος δίνει μέσω δικαιοχρησίας τη διανομή των προϊόντων στους πωλητές, παρέχοντας τους αποκλειστικότητα περιοχής
- Εταιρείες πετρελαίου που αναπτύσσουν μέσω δικαιοχρησίας, δίκτυο πρατηρίων βενζίνης
- Εταιρείες εμφιάλωσης αναψυκτικών αλλά και
- Χονδρέμπορους ειδών μπακαλικής, που στο παρελθόν σχημάτισαν εθελοντικές ομάδες, στις οποίες κάθε χονδρέμπορος και πωλητής λιανικής είχε την αποκλειστικότητα της περιοχής (σε Η.Π.Α και Βρετανία). Σταδιακά, οι συμβάσεις αυτές μετεξελίσσονται σε ολοκληρωμένα επιχειρηματικά συστήματα δικαιοχρησίας.

## **Κεφάλαιο 2**

### **Θεωρίες ερμηνείας της δικαιοχρησίας**

#### **2,1 Εισαγωγή**

Η δικαιοχρησία, με την ταχύτατη ανάπτυξη και εξάπλωσή της, έχει κυριολεκτικά αναδιαμορφώσει το τοπίο του λιανικού εμπορίου από την

νηπιακή του ηλικία μέχρι σήμερα (Dant and Kaufmann, 2003). Για τον λόγο αυτό προσέλκυσε την προσοχή των ερευνητών από διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους και ερευνητικά ρεύματα, όπως της Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Νομικής, της Οικονομικής επιστήμης, του μάρκετινγκ και της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης. Ενδεικτικά αναφέρουμε τα ακόλουθα:

❖ Για τους ερευνητές της επιχειρηματικότητας, η δικαιοχρησία αποτελεί ένα όχημα για την είσοδο στην επιχειρηματική ιδιοκτησία (Shane and Hoy, 1996).

❖ Από τη σκοπιά του μάρκετινγκ, η δικαιοχρησία είναι ένας σημαντικός δίαυλος διανομής (Kaufmann and Rangan, 1990).

❖ Για την οικονομική επιστήμη η δικαιοχρησία αποτελεί ένα πεδίο μέσα στο οποίο μπορεί να επιτευχθεί μια ουσιαστική κατανόηση της δομής των συμβάσεων (Lafontaine, 1992).

❖ Από την πλευρά της Στρατηγικής Διοίκησης, η δικαιοχρησία είναι μία σημαντική οργανωτική μορφή (Combs and Ketchen, 1999).

Η ογκώδης βιβλιογραφία που έχει αναπτυχθεί γύρω από τη δικαιοχρησία, αν και αποτελεί ένα πλεονέκτημα για τους μελετητές που προέρχονται από διαφορετικό ακαδημαϊκό υπόβαθρο και σημείο εκκίνησης, εντούτοις δημιουργεί ένα μειονέκτημα, καθώς ανταγωνιστικές μεταξύ τους θεωρίες και ποικίλοι μεθοδολογικοί κανόνες καθιστούν τη βιβλιογραφία ιδιαίτερα δυσνόητη και πολύπλοκη.

Ανατρέχοντας όμως στις επικρατέστερες βιβλιογραφίες, χειρόγραφες και ηλεκτρονικής μορφής, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αναφέρεται σε ένα κυρίαρχο θέμα: την ερμηνεία ύπαρξης του θεσμού στη σύγχρονη οικονομία και ειδικότερα τον εντοπισμό των δυνάμεων που υποκινούν τους επιχειρηματίες να επιλέξουν την ανάπτυξη του δικτύου των καταστημάτων τους μέσω δικαιοχρησίας ή και ιδιοκτητών σημείων

πώλησης, καθώς και την αναλογία μεταξύ των παραπάνω. Οι θεωρίες που κυριαρχούν είναι δύο: η θεωρία της ανεπάρκειας των πόρων ή resource scarcity theory, και η θεωρία αντιπροσώπευσης ή όπως είναι περισσότερο γνωστή, agency theory.

Η πρώτη θεωρία, η θεωρία ανεπάρκειας πόρων βασίζεται στη λογική του κύκλου ζωής και υποστηρίζει ότι νέες, μικρές επιχειρήσεις (δικαιοπάροχους) χρησιμοποιούν τη δικαιοχρησία προκειμένου να προσεγγίσουν τους πόρους που είναι αναγκαίοι για την ανάπτυξή τους. Όταν οι επιχειρήσεις αυτές φτάσουν στο σημείο της ωριμότητας, διακόπτουν τις συμβάσεις δικαιοχρησίας και επαναγοράζουν τα καταστήματα των δικαιούχων με σκοπό να επενδύσουν τους επιπλέον πόρους που έχουν δημιουργηθεί από το πλέον εδραιωμένο σύστημα δικαιοχρησίας.

Σύμφωνα με τη θεωρία της αντιπροσώπευσης, οι δικαιοπάροχοι αποφασίζουν να συνάψουν σύμβαση δικαιοχρησίας για τη λειτουργία ενός καταστήματος βασιζόμενοι στον υπολογισμό του κόστους που θα προέκυπτε από την ανάγκη αυξημένου ελέγχου των διευθυντικών στελεχών – υπαλλήλων της επιχείρησης στην περίπτωση που το κατάστημα ήταν εταιρικό.

## **2.2 Θεωρία ανεπάρκειας πόρων (Resource Scarcity).**

Οι Oxenfeldt και Kelly (1969), πρώτοι υποστηρικτές της «Θεωρίας της ανεπάρκειας πόρων» στην προσπάθειά τους να επεξηγήσουν την συμπεριφορά των επιχειρηματιών ως προς τη δικαιοχρησία στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων, ισχυρίστηκαν ότι οι επιχειρήσεις στα πρώτα χρόνια ζωής τους, επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν μέσω δικαιοχρησίας προκειμένου να επιτύχουν ταχεία



ανάπτυξη. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η δικαιοχρησία αποτελεί ένα μηχανισμό σχεδιασμένο για να παρέχει στους δικαιούχους τους πόρους εκείνους που είναι απαραίτητοι προκειμένου να επιταχυνθεί η ανάπτυξη της επιχείρησής τους, να οικοδομήσουν ισχυρή εταιρική εικόνα και αναγνωρίσιμο εμπορικό σήμα προϊόντων και υπηρεσιών και να επιτύχουν ένα ελάχιστο επίπεδο αποτελεσματικής λειτουργίας.

Συγκεκριμένα, όταν οι επιχειρήσεις είναι «νεαρές» σε ηλικία και μικρές σε μέγεθος, η δυνατότητά τους για άντληση κεφαλαίων είτε μέσω των παραδοσιακών χρηματαγορών και κεφάλαια αγορών (για παράδειγμα, δημόσια προσφορά μετοχών), είτε μέσα των λειτουργιών τους είναι ιδιαίτερα περιορισμένη. Επιπλέον, περιορισμένη εμφανίζεται και η δυνατότητά τους να αναπτύξουν τις αναγκαίες διοικητικές ικανότητες και να αποκτήσουν γνώσεις των τοπικών αγορών. Οι προαναφερθέντες πόροι όμως, το κεφάλαιο, οι διοικητικές ικανότητες και η γνώση των τοπικών αγορών παρουσιάζονται ως απαραίτητα στοιχεία για την επίτευξη ταχείας ανάπτυξης. Αυτή με τη σειρά της βοηθά τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας και επομένως, μεταξύ άλλων διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών τους και διοχέτευση πόρων σε διαφήμιση και τελικά, ικανότητα να ανταγωνιστούν στις ήδη εδραιωμένες επιχειρήσεις του κλάδου δραστηριοποίησής τους (Combs 2004).

Μέσα σε αυτό το κλίμα, η δικαιοχρησία παρουσιάζεται ως ένας αποτελεσματικός μηχανισμός που βοηθά τις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν, καθώς οι δικαιούχοι αφενός αντλούν κεφάλαια μέσω της κατασκευής των καταστημάτων και της πληρωμής της δικαιόχρησης ή του αρχικού ποσού (initial fee) και των περιοδικών πληρωμών (royalties) από τους δικαιούχους και αφετέρου καταφέρνουν μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα να επεκτείνουν το δίκτυο τους και να διεισδύσουν στην αγορά και σε όλο το εύρος της. Επιπλέον, το πρόβλημα του περιορισμού των

γνώσεων για τις τοπικές αγορές αντιμετωπίζεται, καθώς συνήθως οι Δικαιοδόχοι προέρχονται από αυτές και επομένως είναι γνωστές των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους .

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις στρέφονται προς τη δικαιοχρησία όταν η ανάγκη επίτευξης οικονομιών κλίμακας τις πιέζει να αναπτυχθούν σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι θα μπορούσαν εάν χρησιμοποιούσαν μόνο τους πόρους που δημιουργούνται μέσω λειτουργίας τους. Την τάση, όμως αυτή σύμφωνα με τους Oxenfeldt και Kelly, τη συναντάμε στα πρώτα χρόνια της ζωής των επιχειρήσεων, γιατί με το πέρασμα του χρόνου, ο περιορισμός κεφαλαίων, ιδιαίτερα για τους επιτυχημένους δικαιοπάροχους, παύει να αποτελεί εμπόδιο. Καθώς το μέγεθος της επιχείρησης σταδιακά αυξάνεται και οι επιθυμητές οικονομίες κλίμακας αρχίζουν να επιτυγχάνονται, μειώνεται η ανάγκη της επιχείρησης για ταχεία ανάπτυξη και το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων στρέφεται στην μεγιστοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να χρηματοδοτήσει με ίδιους πόρους τις δραστηριότητες της, ενώ και η γνώση για τις τοπικές αγορές, καθώς και οι διοικητικές ικανότητες έχουν συσσωρευτεί με το πέρασμα του χρόνου και με την απόκτηση εμπειρίας (Oxenfeldt και Kelly, 1969).

Έτσι και με δεδομένο το γεγονός ότι τα κέρδη των ιδιοκτητών καταστημάτων ενσωματώνονται στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, ενώ τα κέρδη των franchised καταστημάτων καταλήγουν ουσιαστικά στον δικαιοδόχο, ξεκινάει μια διαδικασία επαναγοράς των καταστημάτων που λειτουργούν μέσω συμβάσεων δικαιοχρησίας (συνήθως τα πρώτα που επαναγοράζονται είναι τα πιο κερδοφόρα και αυτά για τα οποία έχει συσσωρευτεί γνώση για τις τοπικές συνθήκες της αγοράς). Μέσω της διαδικασίας αυτής, οι Oxenfeldt και Kelly υποστήριξαν ότι μια ώριμη επιχείρηση αναμένεται να επιθυμεί να μεταφέρει σταδιακά στην ιδιοκτησία

της όλο το δίκτυο διανομής της, εκτός ενδεχομένως, από κάποια σημεία πώλησης λιγότερο κερδοφόρα και κομβικά (Oxenfeldt και Kelly, 1969). Σημαντικό ρόλο σε αυτό διαδραματίζει και το γεγονός ότι με το πέρασμα του χρόνου, ο δικαιοπάροχος έχει αποκτήσει γνώση για τις πιθανές πωλήσεις και τα κέρδη του κάθε καταστήματος της αλυσίδας και μπορεί εκ των έσω να γνωρίζει την πραγματική αξία των καταστημάτων και την ελκυστικότητα ή μη της επαναγοράς (Camey and Gedajlovic, 1991).

Η θεωρία της ανεπάρκειας των πόρων υποστηρίζει σύμφωνα με τα παραπάνω ότι η χρησιμοποίηση της δικαιοχρησίας, ποικίλλει ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής της επιχείρησης, με τις νέες σε ηλικία επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τον θεσμό σε μεγαλύτερο βαθμό από τις παλαιότερες εδραιωμένες. Για τον λόγο αυτό, στις έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς χρησιμοποιούνται οι μεταβλητές ηλικία, μέγεθος και ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης προκειμένου να διαπιστωθεί η επίδραση της θεωρίας της ανεπάρκειας πόρων στην απόφαση μιας επιχείρησης για επέκταση μέσω δικαιοχρησίας και να μετρηθεί το πώς οι μεταβλητές αυτές επηρεάζουν το ποσοστό των franchised έναντι των ιδιόκτητων καταστημάτων.

Θα πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι οι μεταβλητές αυτές χρησιμοποιήθηκαν και εξαιτίας του γεγονότος ότι στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία για τους χρηματοοικονομικούς πόρους των επιχειρήσεων, ενώ διαφαίνεται ιδιαίτερα δύσκολο το εγχείρημα ποσοτικής μέτρησης των δύο άλλων πόρων που βρίσκονται σε περιορισμό, δηλαδή των διοικητικών ικανοτήτων και της πληροφόρησης (Combs and Castrogiovanni, 2007).

Επομένως, οι δικαιοδόχοι ως επενδυτές που αποστρέφονται τον κίνδυνο (risk – averters), αλλά δεν αποφεύγουν εντελώς τις επενδύσεις

που ενέχουν κίνδυνο, θα πρέπει να ζητήσουν από τον δικαιοπάροχο μεγαλύτερη απόδοση έναντι του κινδύνου που αναλαμβάνουν (ένα risk premium), γεγονός το οποίο θα οδηγήσει σε μικρότερη απόδοση και μεγαλύτερο κόστος κεφαλαίου για τον τελευταίο. Από την στιγμή, όμως, που η εταιρεία επιλέγει να αναπτυχθεί μέσω δικαιοχρησίας και να αναλάβει το μεγαλύτερο κόστος κεφαλαίου, εξάγεται το συμπέρασμα ότι δεν αντιμετωπίζει το πρόβλημα της ανεπάρκειας πόρων (Michael, 1996) .

Επιπλέον, το χαρτοφυλάκιο των επενδύσεων των δικαιοδόχων είναι λιγότερο διαφοροποιημένο από ότι το χαρτοφυλάκιο των δικαιοπάρωχων, καθώς σε αυτό περιλαμβάνονται έσοδα και από τα αρχικά ποσά και τις περιοδικές πληρωμές. Κατά συνέπεια, το επιχείρημα περί θεωρίας ανεπάρκειας πόρων θα ευσταθεί μόνο στην περίπτωση που οι δικαιοπάροχοι είναι risk-neutral ενώ οι δικαιοδόχοι risk – averse (Norton, 1998).

Παράλληλα, υποστηρίχθηκε από τους ερευνητές ότι ακόμα και στην περίπτωση που οι δικαιοπάροχοι βασίζονται στην άντληση κεφαλαίων από τους δικαιοδόχους, λόγω της ύπαρξης ατελειών στις κεφαλαιαγορές και χρηματαγορές, οι δικαιοπάροχοι θα έπρεπε να προσπαθήσουν να μειώσουν τα κόστη κεφαλαίου, εκδίδοντας μετοχές για ένα χαρτοφυλάκιο που θα περιλάμβανε όλα τα καταστήματα, αντί να συνάψουν συμβάσεις δικαιοχρησίας με τους δικαιοδόχους και χάνοντας με αυτόν τον τρόπο μεγάλο ποσοστό ελέγχου και ιδιοκτησίας επί των κερδών των καταστημάτων.

Βέβαια, στα παραπάνω επιχειρήματα οι υπέρμαχοι της θεωρίας της ανεπάρκειας των πόρων αντιτείνουν το επιχείρημα ότι λόγω της ασύμμετρης πληροφόρησης, οι επενδυτές δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν επακριβώς και εκ των προτέρων το κατά πόσον και ποιες επιχειρήσεις θα

συνεχίσουν να δρουν προς όφελος τους. Κατά αυτόν τον τρόπο και λόγω αυτής της αβεβαιότητας, συχνά οι παθητικοί επενδυτές υπερτιμούν το κεφάλαιο που επενδύουν, ζητώντας πολύ μεγαλύτερη απόδοση από αυτή που κανονικά θα αντιστοιχούσε στις συγκεκριμένες επενδύσεις ή σε άλλες περιπτώσεις τελικά απορρίπτουν πολλές υποσχόμενες επενδυτικές προτάσεις. Αντίθετα, οι δικαιοδόχοι είναι σε θέση να προσφέρουν κεφάλαιο με χαμηλό κόστος, καθώς γνωρίζουν εκ των έσω πληροφορίες για την επιχείρηση και επιπλέον είναι οι ίδιοι εκείνοι που θα διοικήσουν το κατάστημα τους.

Οξύτατη κριτική σε αυτή την θεωρία γίνεται και από τους υπέρμαχους της θεωρίας της αντιπροσώπευσης, οι οποίοι θεωρούν ότι η οικοδόμηση του θεσμού της δικαιοχρησίας πάνω στα θεμέλια της θεωρίας αντιπροσώπευσης είναι τόσο ισχυρή, ώστε να μην μπορεί να αμφισβητηθεί.

### **2.3 θεωρία αντιπροσώπευσης (Agency theory).**

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις οδήγησε στην αλλαγή της μορφής και του μεγέθους τους και στην ανάθεση της διοίκησης τους σε αντιπροσώπους – υπαλλήλους των ιδιοκτητών , προκαλώντας με αυτόν τον τρόπο τον διαχωρισμό της ιδιοκτησίας από την διοίκηση.

Ο διαχωρισμός αυτός και η λήψη αποφάσεων από διοικητικά στελέχη, τα οποία δεν έχουν ιδιοκτησία επί του κεφαλαίου της επιχείρησης, οδήγησε τους οικονομολόγους στην επικέντρωση του επιστημονικού τους ενδιαφέροντος στα προβλήματα κινήτρων που προκαλούνται μέσα από αυτή τη σχέση ιδιοκτητών και διοικητικών στελεχών. Για το λόγο αυτό αναπτύχθηκαν θεωρίες «συμπεριφοράς» και «διοίκησης» της επιχείρησης, οι οποίες επικεντρώνονται στους μηχανισμούς υποκίνησης των διοικητικών

στελεχών που ελέγχουν και διοικούν χωρίς να είναι ιδιοκτήτες (απομακρινόμενοι κατά αυτόν τον τρόπο από το μοντέλο του «οικονομικού ανθρώπου») και καταρρίπτοντας, συνεπακόλουθα, τη θεωρία για το κλασικό μοντέλο επιχειρηματία ή ιδιοκτήτη – διευθυντή, ο οποίος διοικεί μόνος του την επιχείρηση του με στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών του.

Μεταξύ αυτών των θεωριών συναντάμε και την θεωρία της αντιπροσώπευσης. Η θεωρία της αντιπροσώπευσης συγκέντρωσε το επιστημονικό ενδιαφέρον ερευνητών από τους κλάδους της Λογιστικής και της Χρηματοοικονομικής, των οικονομικών και Πολιτικών επιστημών και του Μάρκετινγκ. Στόχος της είναι η ανάλυση της σχέσης αντιπροσώπευσης, σύμφωνα με την οποία ένα μέρος, ο εντολέας – principal, αναθέτει εργασία σε ένα άλλο μέρος, τον εντολοδόχο – agent.

Σύμφωνα με τη θεωρία αντιπροσώπευσης, τα προβλήματα που δημιουργούνται σε μία σχέση εντολέα – εντολοδόχου είναι δύο:

- Το πρόβλημα αντιπροσώπευσης
- Το πρόβλημα της διασποράς κινδύνου.

Η θεωρία της αντιπροσώπευσης αναπτύχθηκε μέσω δυο θεωρητικών ρευμάτων:

- Θετικιστικής θεωρίας αντιπροσώπευσης
- Έρευνας της σχέσης εντολέα – εντολοδόχου

Το πρώτο ρεύμα επικεντρώθηκε στον προσδιορισμό των καταστάσεων που μπορούν να οδηγήσουν εντολέα και εντολοδόχο σε σύγκρουση των συμφερόντων τους, καθώς και στην περιγραφή των μηχανισμών που περιορίζουν τη συμπεριφορά του εντολοδόχου, όταν αυτή κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των προσωπικών του συμφερόντων .

Το δεύτερο θεωρητικό ρεύμα είναι πιο σφαιρικό και διερευνά περισσότερες περιπτώσεις σχέσεις αντιπροσώπευσης, όπως αυτές που αναπτύσσονται μεταξύ δικηγόρου και πελάτη, προμηθευτή και αγοραστή.

Στοχεύει δε, στον περιορισμό της πλέον κατάλληλης για κάθε περίπτωση σύμβασης λαμβάνοντας υπόψη ποικίλα θέματα όπως για παράδειγμα:

a) Τον ηθικό κίνδυνο (moral hazard) ο οποίος δημιουργείται όταν ο εντολοδόχος καταβάλει λιγότερη προσπάθεια από την συμφωνημένη, όταν δηλαδή αποφεύγει την εργασία, χωρίς αυτό το γεγονός να μπορεί να διαπιστωθεί εύκολα από τον αποστολέα.

b) Την ενάντια στα συμφέροντα του εντολέα επιλογή εντολοδόχου (adverse selection), η οποία προκύπτει όταν ο εντολοδόχος ισχυρίζεται ότι διαθέτει κάποιες συγκεκριμένες ικανότητες, τις οποίες όμως δεν διαθέτει στην πραγματικότητα και ο εντολέας τον προσλαμβάνει, μη δυνάμενος να ελέγξει τους ισχυρισμούς του πρώτου και

c) Την αβεβαιότητα, η οποία προκαλείται και από τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες και οι οποίες μπορεί να προκαλέσουν μείωση των οικονομικών αποτελεσμάτων, χωρίς ευθύνη του εντολοδόχου. Η μείωση, όμως αυτή, δεν είναι πάντα εύκολο να προσδιορισθεί εάν και κατά πόσο προέρχεται από λανθασμένες ή ελλιπείς χειρισμούς του εντολοδόχου ή από τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

Πάντως τα δύο θεωρητικά ρεύματα αλληλοσυμπληρώνονται τονίζοντας τη σημασία των οικονομικών κινήτρων και του ελέγχου για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης συμφερόντων των δύο μερών, καθώς και τη σημασία της πληροφόρησης ως αγαθό που μπορεί να αποκτηθεί, δημιουργώντας ένα κόστος για τον εντολέα (Eisenhardt, 1989)

## **2.4 Η Δικαιοχρησία υπό το πρίσμα τις θεωρίας αντιπροσώπευσης**

Σύμφωνα με όσα αναφέρονται παραπάνω, μία σχέση αντιπροσώπευσης δημιουργείται όταν ένα μέρος, ο εντολέας, αναθέτει εξουσία σε ένα άλλο μέρος, τον εντολοδόχο.

Δεδομένου του γεγονότος ότι οι εντολοδόχοι θεωρούνται πως υποκινούνται από την ικανοποίηση των προσωπικών τους συμφερόντων και στόχων, οι οποίοι ενδέχεται να διαφέρουν από τους στόχους του εντολέα, ο τελευταίος πρέπει να αφιερώσει πόρους (κόστη αντιπροσώπευσης) για να εξασφαλίσει ότι οι εντολοδόχοι θα ενεργούν προς ικανοποίηση των συμφερόντων τους και ότι θα ελαχιστοποιείται ο «ηθικός κίνδυνος».

Επιπλέον, επειδή ο έλεγχος των εντολοδόχων και η συλλογή πληροφοριών αποδεικνύονται, ιδιαίτερα κοστοβόρα για τον εντολέα, ο τελευταίος συχνά χρησιμοποιεί μηχανισμούς με τους οποίους μετατρέπει τους εντολοδόχους σε διεκδικητές υπολοίπων των οικονομικών αποτελεσμάτων ως κίνητρο για την ευθυγράμμιση των συμφερόντων των δύο μερών. Ένας από τους μηχανισμούς αυτούς είναι και η δικαιοχρησία (Shane, 1998).

Σε μία σύμβαση δικαιοχρησης, ο δικαιοπάροχος δρα ως εντολέας, αναθέτοντας εξουσία στους εντολοδόχους, που στην προκειμένη περίπτωση είναι είτε τα διοικητικά στελέχη των εταιρικών καταστημάτων (υπάλληλοι & δικαιοπάροχοι) είτε οι δικαιοδόχοι. Οι διευθυντές των εταιρικών καταστημάτων λαμβάνουν ως αντίτιμο για τις υπηρεσίες τους, μισθό (συνοδευμένο σε ορισμένες περιπτώσεις από Bonus), ενώ οι δικαιοδόχοι κρατούν τα κέρδη από τη λειτουργία της επιχείρησής τους,



μετά την αφαίρεση των περιοδικών πληρωμών και άλλων εξόδων. Και στις δύο περιπτώσεις προκαλείται πρόβλημα αντιπροσώπευσης, καθώς ο δικαιοπάροχος εξουσιοδοτεί για τη λήψη των αποφάσεων σε τοπικό επίπεδο τους εντολοδόχους-διευθυντές των υποκαταστημάτων (εταιρικών και franchised), των οποίων, όμως, οι στόχοι δεν είναι πλήρως ευθυγραμμισμένοι με τους στόχους του εντολέα- δικαιοπάροχου.

Παρόλα αυτά, το πρόβλημα αυτό της αντιπροσώπευσης φαίνεται να μειώνεται όταν η επιχείρηση αναπτύσσεται μέσω δικαιοχρησίας και οι εντολοδόχοι είναι οι δικαιοδόχοι. Και αυτό γιατί οι δικαιοδόχοι έχουν οι ίδιοι επενδύσει κεφάλαια για το κατάστημα-επιχείρηση τους, καταβάλλουν το αρχικό ποσό και δεσμεύονται για την καταβολή των περιοδικών πληρωμών, και επιπλέον υποκινούνται να μεγιστοποιήσουν την προσπάθεια τους από το προσδοκώμενο κέρδος της λειτουργίας της επιχείρησης τους (ως residual claimants των οικονομικών αποτελεσμάτων) (Combs and Ketchen, 2006). Επομένως, οι δικαιοδόχοι δεν μειώνουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης τους, καθώς το εισόδημα τους συνδέεται άμεσα με την εργασία τους. Αντίθετα, επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν την Παρούσα Αξία της σύμβασης δικαιοχρησία μέσω της αποτελεσματικής διοίκησης, κίνηση που αποτελεί το μόνο τρόπο της αποπληρωμής της επένδυσης με μία αποδεκτή μακροπρόθεσμη απόδοση .

Αντίθετα, οι διευθυντές των εταιρικών καταστημάτων είναι πιθανότερο να μην εργάζονται τόσο αποτελεσματικά, καθώς δεν υποκινούνται από τα ισχυρά κίνητρα της ιδιοκτησίας επί των κερδών. Επομένως, η συμπεριφορά τους θα πρέπει να παρακολουθείται στενά, κάτι το οποίο όμως προκαλεί μεγάλο κόστος στην επιχείρηση, όπως πρόσληψη τρίτων για έλεγχο των εντολοδόχων και επενδύσεις σε πληροφοριακά συστήματα και σε ανάπτυξη διαδικασιών που να ενδυναμώνουν την ικανότητα της επιχείρησης να ελέγχει τους διευθυντές των καταστημάτων της.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η επίλυση του προαναφερθέντος προβλήματος αντιπροσώπευσης απαιτεί μία εξισορρόπηση μεταξύ του κόστους ελέγχου των εντολοδόχων και του κόστους από την παροχή οικονομικών κινήτρων σε αυτούς και ως εκ τούτου η δικαιοχρησία επιλέγεται για την ανάπτυξη μίας επιχείρησης στην περίπτωση που το κόστος ελέγχου των εντολοδόχων είναι μεγαλύτερο του κόστους από την παροχή οικονομικών κινήτρων για την ευθυγράμμιση των στόχων του εντολέα και του εντολοδόχου.

Θα πρέπει να συμπληρώσουμε, επίσης, ότι το κόστος ελέγχου επηρεάζεται και από την γεωγραφική θέση του υποκαταστήματος, αλλά και την αναγκαιότητα για γνώση της τοπικής αγοράς. Συγκεκριμένα, όταν η λειτουργία του καταστήματος απαιτεί σημαντική εμπειρία και γνώση της αγοράς, από την παρακολούθηση της συμπεριφοράς τους και την ικανότητα κρίσης επί της ποιότητας των αποφάσεων. Επομένως, όσο μεγαλύτερη είναι η αναγκαιότητα για γνώση της τοπικής αγοράς από τους εντολοδόχους, τόσο μεγαλύτερο είναι και το κόστος ελέγχου τους. Υπό αυτές τις συνθήκες, φαίνεται καταλληλότερη η εναλλακτική της χρησιμοποίησης του δικαιοχρησία και η μετατροπή των εντολοδόχων σε ιδιοκτήτες των κερδών, παρά την πρόσληψη υπαλλήλων.

Αντίθετα, όταν πρόκειται για τυποποιημένες δραστηριότητες, η συμβολή των εντολοδόχων περιορίζεται στην παροχή οδηγιών και την παρακολούθηση των διαδικασιών, με αποτέλεσμα να είναι πιο συμφέρουσα η εναλλακτική της εταιρικής ιδιοκτησίας των καταστημάτων. Βάσει των παραπάνω, η γεωγραφική διασπορά και η αναγκαιότητα γνώσης της τοπικής αγοράς φαίνεται να επηρεάζουν θετικά τις επιχειρήσεις στην επιλογή της ανάπτυξης τους μέσω Δικαιοχρησία.

Επιπλέον, ένα ακόμα πρόβλημα που εντοπίζεται σε μία σχέση αντιπροσώπευσης είναι το πρόβλημα της «επιλογής εντολοδόχου ενάντια στα συμφέροντα του εντολέα» (adverse selection), το οποίο, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω προκαλείται λόγω της δυσκολίας της επιχείρησης να εξακριβώσει το επίπεδο των ικανοτήτων των υποψηφίων προς πρόσληψη ατόμων ή και να επιλέξει μεταξύ ατόμων με διαφορετική επιστημονική εκπαίδευση και έμφυτες ικανότητες και επομένως διαφορετικές δυνατότητες, γεγονός που προκαλεί κόστος στην επιχείρηση.

Μέσω της δικαιοχρησίας, μπορεί να μειωθεί αυτό το κόστος, οι υποψήφιοι δικαιολόχοι καλούνται να καταβάλλουν ένα αρχικό ποσό, και να αναλάβουν τον επιχειρηματικό κίνδυνο της δραστηριότητάς τους, αμειβόμενοι με τα κέρδη από τη λειτουργία της επιχείρησής τους. Επομένως, μόνο τα άτομα που πραγματικά έχουν επιχειρηματικές ικανότητες θα αποδεχθούν αυτό τον κίνδυνο και τη δέσμευση του κεφαλαίου τους, καθώς σε αντίθετη περίπτωση θα επέλεγαν να προσληφθούν ως υπάλληλοι σε κάποια επιχείρηση, προκειμένου να μη συνδέεται η αποτελεσματικότητα της εργασίας τους με το εισόδημα τους.

Παρά τη συμβολή της δικαιοχρησίας στην επίλυση των παραπάνω προβλημάτων, η σύναψη συμβάσεων δικαιοχρησίας φαίνεται να δημιουργεί νέα προβλήματα. Συγκεκριμένα, ένα πρόβλημα που δημιουργείται είναι αυτό του καιροσκοπισμού ή πρόβλημα οριζόντιας αντιπροσώπευσης, opportunism (Combs and Ketchen, 2003), horizontal agency ή free-riding, όπως αναφέρεται στη διεθνή αρθρογραφία. Το πρόβλημα αυτό δημιουργείται επειδή όλα τα καταστήματα λειτουργούν υπό την ίδια επωνυμία και πωλούν προϊόντα και υπηρεσίες με το ίδιο εμπορικό σήμα, με αποτέλεσμα οι πελάτες να μεταφέρουν σε όλη την αλυσίδα τη φήμη που συνοδεύει κάθε μεμονωμένο κατάστημα. Ας πάρουμε για παράδειγμα την περίπτωση της καθαριότητας ενός καταστήματος. Επειδή τα οφέλη

μοιράζονται μεταξύ των υποκαταστημάτων της αλυσίδας, οι δικαιούχοι ενδέχεται να προτιμήσουν να μην τηρήσουν τα πρότυπα καθαριότητας, προκειμένου να περιορίσουν τα κόστη, καιροσκοπώντας έτσι έναντι των υπόλοιπων καταστημάτων της αλυσίδας.

Ένα άλλο παράδειγμα αναφέρεται στην περίπτωση μίας αλυσίδας ταχύ-εστιατορίων σε μία τοποθεσία όπου η πιθανότητα επαναληπτικής πελατείας είναι μικρή, για παράδειγμα σε έναν αυτοκινητόδρομο. Σε αυτήν την περίπτωση, ο δικαιούχος έχει κίνητρο να προσφέρει χαμηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, προκειμένου να εξοικονομήσει το κόστος. Ο πελάτης που θα το επισκεφθεί και θα διαπιστώσει τη χαμηλή ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών είναι μάλλον απίθανο να επισκεφθεί στο μέλλον άλλο κατάστημα της αλυσίδας, με αποτέλεσμα να ζημιωθούν τα άλλα καταστήματα, αλλά και ο δικαιούχος, λόγω της μείωσης της αξίας του εμπορικού σήματος.

Το πρόβλημα του καιροσκοπισμού επηρεάζει και άλλες αποφάσεις, όπως για παράδειγμα την απόφαση για διαφήμιση: ο δικαιούχος θα έχει μικρότερο κίνητρο να διαφημίσει το κατάστημα του, γνωρίζοντας ότι μέρος του οφέλους θα διοχετευθεί σε άλλα καταστήματα της αλυσίδας.

Από την άλλη πλευρά, και ο δικαιούχος έχει το κίνητρο να καιροσκοπήσει. Συγκεκριμένα, ο δικαιούχος είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση της αξίας του εμπορικού του σήματος, για την παρακολούθηση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών των δικαιούχων καταστημάτων, για τη διαφήμιση σε εθνικό επίπεδο, για την παροχή εκπαίδευσης και διοικητικής υποστήριξης στους δικαιούχους. Οι λειτουργίες, όμως, αυτές προκαλούν κόστος και μόνο μέρος των εσόδων που δημιουργούνται από την αλυσίδα παραμένουν στον δικαιούχο, με

αποτέλεσμα ο τελευταίος να έχει κίνητρο να μην εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του, εκτός από τις περιπτώσεις που:

- α) επιθυμεί να συνεχίσει την ανάπτυξη μέσω δικαιοχρησίας
- β) λαμβάνει συνεχώς έσοδα από τις λειτουργίες του δικαιόχρηση ή
- γ) έχει ιδιόκτητα καταστήματα.

Μία λύση για την αντιμετώπιση του προβλήματος του καιροσκοπισμού (και επειδή η λύση του ελέγχου των δικαιοδόχων θα προκαλούσε μεγάλο κόστος, με αποτέλεσμα να καταργείται ένας ισχυρός λόγος για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων μέσω δικαιοχρησία) βρίσκεται στη σύναψη συμβάσεων δικαιόχρηση με ισχυρές δεσμεύσεις για τα δύο μέρη. Ειδικότερα από την πλευρά του δικαιοπάροχος, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, δέσμευση αποτελεί η λειτουργία των εταιρικών καταστημάτων, καθώς και η υποχρέωση των δικαιοδόχων για καταβολή των περιοδικών πληρωμών που έχουν άμεση σχέση με τη διατήρηση της αξίας του εμπορικού σήματος. Από την πλευρά του δικαιοδόχου, δέσμευση αποτελεί η επένδυση στα συγκεκριμένα πάγια που χρησιμοποιούνται από την αλυσίδα του δικαιοπάροχος και τα οποία απαξιώνονται σε περίπτωση διαπίστωσης καιροσκοπισμού του δικαιοδόχου και διακοπής της σύμβασης από τον δικαιοπάροχος.

Τέλος, ένα ακόμη πρόβλημα που προκαλείται και οδηγεί σε εκτεταμένες διαπραγματεύσεις μεταξύ των δύο μερών είναι αυτό της μετασυμβατικής καιροσκοπικής συμπεριφοράς και ιδιαίτερα της οικειοποίησης της αναπόσβεστης αξίας των παγίων (quasi-rent appropriation). Ειδικότερα, αναφερόμαστε σε οικειοποίηση της αναπόσβεστης αξίας των παγίων, όταν η αξία ενός παγίου σε μία συγκεκριμένη χρήση είναι μεγαλύτερη από την αξία του σε άλλες εναλλακτικές χρήσεις. Τμήμα αυτής της διαφοράς αξίας μπορεί να

οικειοποιηθεί είτε από τον δικαιопάροχος είτε από τον δικαιοδόχος μέσω μετασυμβατικών καιροσκοπικών ενεργειών.

Ας πάρουμε για παράδειγμα την περίπτωση που ο δικαιοδόχος καταβάλλει ένα ποσό για την κατασκευή ενός ιδιαίτερου οικοδομήματος, συμβόλου, στο πλαίσιο της σύμβασης δικαιοχρηση. Εάν ο δικαιοπάροχος έχει τη δυνατότητα να αποσύρει τη χρήση του συμβόλου πριν τη λήξη της ωφέλιμης ζωής του κτιρίου ή να μην ανανεώσει τη σύμβαση στη λήξη της, τότε μπορεί, να οικειοποιηθεί μέρος της αναπόσβεστης αξίας του οικοδομήματος. Στην περίπτωση αυτή, ο δικαιοχρηση θα ζητήσει μεγαλύτερη απόδοση της επένδυσης του ή απόδοση, η οποία θα του επιτρέπει να αποσβέσει εξ ολοκλήρου τα συγκεκριμένα πάγια.

Αντίθετα, ας υποθέσουμε ότι ο δικαιοπάροχος, προσπαθώντας να αποφύγει τα προβλήματα που συνδέονται με την πιθανή «απαλλοτρίωση» των συγκεκριμένων παγίων που αγοράζονται από τον δικαιοδόχος, αποφασίζει να αγοράσει ο ίδιος τα πάγια και να τα εκμισθώσει στον δικαιοδόχος. Τότε, ο τελευταίος, προβαίνοντας σε καιροσκοπική συμπεριφορά, μπορεί να αρνηθεί να καταβάλει το μίσθωμα και να προτείνει να πληρώσει ένα χαμηλότερο αντίτιμο. Ο δικαιοπάροχος θα δεχθεί την πρόταση, εάν το κόστος της προσπάθειας επιβολής των όρων της σύμβασης είναι μεγαλύτερο από τα οφέλη.

Παρά τη δημιουργία των προαναφερθέντων προβλημάτων, παρατηρούμε ότι η χρησιμοποίηση συγκεκριμένων παγίων, συμβόλων του δικαιοπάροχος είναι πολύ συχνή στις συμβάσεις δικαιοδόχος (για παράδειγμα οι χρυσές αψίδες των Mc Donald's), πιθανώς επειδή οι πελάτες θεωρούν ότι τα σύμβολα αυτά διασφαλίζουν την ποιότητα.

### **Οι χρησιμοποιηθήσες μεταβλητές**

Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν περισσότερο για την αποδοχή ή μη της θεωρίας αντιπροσώπευσης και τη διερεύνηση της σχέσης με την ανάπτυξη του δικαιοχρησία, είναι οι ακόλουθες:

**α) Η γεωγραφική διασπορά**

Αποτελεί παράγοντα αύξησης του κόστους ελέγχου των εντολοδόχων, λόγω της αναγκαιότητας πρόσληψης μεγαλύτερου αριθμού υπαλλήλων επιφορτισμένων με τη διεξαγωγή του ελέγχου, αύξησης του κόστους μετακινήσεων τους και δυσκολίας αξιολόγησης της ποιότητας των αποφάσεων που λαμβάνουν οι εντολοδόχοι σε αγορές με άγνωστες για την επιχείρηση συνθήκες.

**β) Η σημαντικότητα της γνώσης των τοπικών συνθηκών αγοράς.**

Λόγω της προαναφερθείσας δυσκολίας αξιολόγησης της ποιότητας των αποφάσεων που λαμβάνουν οι εντολοδόχοι σε αγορές στις οποίες η επιχείρηση δεν έχει συσσωρεύσει γνώση και κατάλληλη διοικητική ικανότητα.

**γ) Η αξία του δικαιοπάρoχου που εισρέει στο σύστημα.**

Εάν τα στοιχεία αυτά (για παράδειγμα, προώθηση του εμπορικού σήματος, βελτίωση του μείγματος προϊόντος / υπηρεσίας), που προσφέρει ο δικαιοπάρoχος στο σύστημα, αυξάνουν την αξία της αλυσίδας, τότε οι δικαιοδόχοι έχουν κίνητρο να καιροσκοπήσουν σε βάρος των υπολοίπων δικαιοδόχων και του δικαιοπάρoχου.

**δ) Τα αντίτιμα του δικαιοδόχου.**

Τα αντίτιμα που οφείλει ο δικαιοδόχος αποτελούν μια υψηλή αρχική επένδυση, η απόσβεση της οποίας εξαρτάται, εκτός από τις διοικητικές επιλογές του ίδιου και από τις ενέργειες του δικαιοπάροχου, όπως την αποτυχία του τελευταίου να υποστηρίξει το εμπορικό σήμα στην περιοχή δραστηριοποίησης του δικαιοδόχου, τη μη παροχή αποκλειστικότητας περιοχής και τον άδικο τερματισμό της σύμβασης, ενέργειες οι οποίες μπορεί να επιφέρουν στον δικαιοδόχο απώλεια στο εισόδημα του.

### **ε) Οι περιοδικές πληρωμές.**

Γίνονται δεκτά από τον δικαιοδόχο όσο κυμαίνονται σε τέτοια επίπεδα, ώστε να μη μειώνουν τα περιθώριο κέρδους του κάτω από ένα αποδεκτό επίπεδο.

### **στ) Το μέγεθος του καταστήματος.**

Όσο μεγαλύτερα είναι τα καταστήματα, τόσο ελκυστικότερη είναι η επιλογή της εταιρικής ιδιοκτησίας επί των καταστημάτων και όχι του δικαιοχρησία, λόγω των οικονομιών κλίμακας του ελέγχου τους. Επιπλέον, όσο μεγαλύτερα είναι τα καταστήματα, τόσο λιγότερο ελκυστική γίνεται και από την πλευρά του υποψηφίου δικαιοδόχου η επενδυτική πρόταση, λόγω του αυξημένου αρχικού κόστους (πάγιος εξοπλισμός, αριθμός υπαλλήλων κ.ά.).

## **2.5 Η συμφιλίωση των δύο θεωριών**

Στην αρθρογραφία και βιβλιογραφία που έχει αναπτυχθεί γύρω από το δικαιοχρησία, συμπεριλαμβάνονται και απόψεις ερευνητών οι οποίοι προσπαθούν να «συμφιλιώσουν» τις δύο προαναφερθείσες θεωρίες. Ανάμεσα σε αυτούς, οι Martin και Justis κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα



κίνητρα των επιχειρήσεων για ανάπτυξη μέσω δικαιοχρησία διαφέρουν καθώς μετακινούμαστε από το βραχυχρόνιο στο μακροχρόνιο διάστημα.

Έτσι, ενώ η «θεωρία της ανεπάρκειας πόρων» φαίνεται να εξηγεί καλύτερα την επιλογή για ανάπτυξη μέσω δικαιοχρησία στην περίπτωση των σχετικά «νεότερων» δικαιопάροχων, η «θεωρία αντιπροσώπευσης» παρουσιάζεται να δίνει ισχυρότερα κίνητρα στην περίπτωση των «ωριμότερων» δικαιопάροχων.

Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων λειτουργίας της επιχείρησης του, ο δικαιопάροχος φαίνεται να υποκινείται περισσότερο από την ανάγκη του να προσελκύσει πόρους, παρά από την προσπάθεια του να αντιμετωπίζει προβλήματα αντιπροσώπευσης. Με το πέρασμα του χρόνου, ο δικαιопάροχος φτάνει σε ένα σημείο, στο οποίο έχει καταφέρει να επιτύχει σημαντική ανάπτυξη. Τότε, η θεωρία της ανεπάρκειας των πόρων παρουσιάζεται να μην έχει ιδιαίτερη υποκινητική δύναμη και η αναλογία των franchised καταστημάτων έναντι των ιδιόκτητων αρχίζει να παρουσιάζει πτωτική τάση.

Παράλληλα, καθώς η επιχείρηση του δικαιопάροχου βρίσκεται στη φάση της ανάπτυξης, αρχίζουν να εμφανίζονται και τα πρώτα ζητήματα που σχετίζονται με τη θεωρία της αντιπροσώπευσης. Καθώς, όμως, η αναλογία των franchised καταστημάτων έναντι των ιδιόκτητων, σε αυτό το στάδιο είναι αρκετά υψηλή, δεν δημιουργούνται ακόμα προβλήματα αντιπροσώπευσης. Η επιχείρηση μπορεί λόγω της φάσης ανάπτυξης της να επεκταθεί μέσω ιδιόκτητων καταστημάτων. Εάν όμως αυτό συνεχιστεί, σε κάποιο δεδομένο σημείο, η αναλογία των franchised καταστημάτων έναντι των ιδιόκτητων θα έχει φτάσει σε τόσο χαμηλό επίπεδο, ώστε να αρχίσουν να εμφανίζονται τα πρώτα προβλήματα σχετικά με την αντιπροσώπευση. Τα προβλήματα αυτά συνεχίζουν να αυξάνονται, ώσπου σε κάποιο σημείο

διογκώνονται σε τέτοιο βαθμό που η προσπάθεια για αντιμετώπιση των προβλημάτων αντιπροσώπευσης κυριαρχεί της ανάγκης για ανεύρεση πόρων.

Επομένως, τα κίνητρα της επιχείρησης του δικαιοπάροχου για ανάπτυξη μέσω δικαιοχρησία μετατοπίζονται από την κυριαρχούσα στα πρώτα χρόνια ζωής της επιχείρησης «θεωρία της ανεπάρκειας των πόρων» προς την «θεωρία αντιπροσώπευσης», η οποία ισχυροποιείται στα επόμενα χρόνια. Κατά αυτόν τον τρόπο, η αναλογία των δικαιόχρηστων καταστημάτων έναντι των ιδιοκτητών αρχίζει να αυξάνει όταν συντελεστεί αυτή η αλλαγή στις υποκινητικές δυνάμεις της συμπεριφοράς του δικαιοπάροχου.

### **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>**

#### **Οι Σύμβουλοι δικαιοχρησίας: Σημαντικός παράγοντας στην ανάπτυξη της δικαιοχρησίας.**

Αν η δικαιοχρησία είναι ένας σχετικά νέος θεσμός στα δεδομένα των ελληνικών επιχειρήσεων, τότε σίγουρά οι «σύμβουλοι επιχειρήσεων που ειδικεύονται στη δικαιοχρησία» είναι κάτι σχεδόν άγνωστο. Και με τον όρο αυτό (franchise consultant) δεν εννοούμε αυτούς που ενεργούν μόνο σαν μηχανισμοί marketing και πωλήσεων για λογαριασμό κάποιου δικαιοπάροχου και που είναι γνωστές οι δυνατότητες τους από την άποψη της θετικής συνεισφοράς στο σύστημα. Εννοούμε όλους αυτούς που καταγίνονται με όλα τα θέματα του δικαιοχρησία σε όλο το βάθος και όλο το εύρος του όρου.

Σύμβουλος Δικαιοχρησίας θεωρείτε αυτός που έχει την δυνατότητα να προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών σε μία επιχείρηση η οποία επιθυμεί να επεκταθεί με το σύστημα δικαιοχρησία, δηλαδή :

- Να μελετήσει τις δυνατότητες μίας επιχείρησης που ενδιαφέρεται να αναπτυχθεί με το εν λόγω σύστημα.

- Να συγράψει μια εμπειριστατωμένη μελέτη σκοπιμότητας, αν το κρίνει αναγκαίο.

- Να διενεργήσει έρευνα αγοράς, με τέτοια πληρότητα που να επιτρέπει την λήψη περαιτέρω στρατηγικών αποφάσεων.

- Να προετοιμάσει την μελέτη και το σχέδιο ανάπτυξης ενός δικτύου δικαιοχρησίας

- Να καθορίσει τους επιμέρους στόχους ανάπτυξης ενός δικτύου και να ορίσει το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης.

- Να κωδικοποιήσει και να τυποποιήσει την τεχνογνωσία του δικαιιοπάροχου με στόχο την ομαλή λειτουργία της δικαιοχρησίας.

- Να δημιουργήσει το «πακέτο Δικαιοχρησίας» και τον «Φάκελο Προσφοράς».

- Να σχεδιάσει και να συγγράψει τα διάφορα εγχειρίδια (manuals)

- Να αξιολογήσει και να προτείνει τυχόν αλλαγές στην επιχειρησιακή δομή του δικαιιοπάροχου.

- Να οργανώσει την στρατηγική του μάρκετινγκ και πωλήσεων καθώς και να τις υλοποιήσει.

- Να αξιολογήσει μέσα από διάφορα Tests και την πείρα που διαθέτει τους υποψήφιους δικαιιοδόχους.

- Να υποστηρίζει πλήρως το δίκτυο δικαιοχρησία κατά την διάρκεια της λειτουργίας του.

- Να συμβουλεύει τον δικαιιοπάροχο και τους δικαιιοδόχους συνεχώς ώστε αφενός μεν να δημιουργηθεί η εύρυθμη λειτουργία του δικτύου και αφετέρου να είναι καταλύτης στην περαιτέρω επιτυχία του.

Το γεγονός και μόνο ότι κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων αποκαλεί τον εαυτό του Franchise Consultant δεν σημαίνει υποχρεωτικά ότι έχει και τις απαραίτητες ικανότητες να προσφέρει τις εξειδικευμένες υπηρεσίες που προϋποθέτει ο όρος. Δεν υπάρχουν επίσημες τυπικές σπουδές που αν παρακολουθήσει κάποιος αποκτά τον τίτλο του συμβούλου. Υπάρχουν όμως ουσιαστικές γνώσεις από προηγούμενη εξειδικευμένη πείρα στη δικαιοχρησία που μπορεί να απέκτησε κάποιος και να έχει την δυνατότητα να εφαρμόσει τις εμπειρίες του πολύ επιτυχημένα.

Για αυτούς τους λόγους επτά σύμβουλοι του Δικαιοχρησία στην Βρετανία ίδρυσαν το 1986 το Franchise Consultants Association. Εκεί θεμελιώθηκαν οι αρχές και τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία κάποιος μπορεί να αποκαλείτε (Σύμβουλος Δικαιοχρησίας - franchise Consultant), καθώς και ο κώδικας επαγγελματικής ηθικής. Κάποιος παρόμοιος φορέας δυστυχώς δεν υπάρχει ακόμα στην Ελλάδα για τους Σύμβουλους Δικαιοχρησίας, αν και είναι ίσως γνωστό ότι ο Σύνδεσμος, αλλά και εταιρείες συμβούλων Δικαιοχρησίας, όπως οι FC&D προσπαθούν να καθιερώσουν έναν κώδικα δεοντολογίας και για τις ελληνικές εταιρείες συμβούλων ανάπτυξης επιχειρήσεων μέσω της δικαιοχρησίας.

Υπάρχουν λοιπόν τέσσερις ενότητες κριτηρίων με τις οποίες έχει την δυνατότητα η επιχείρηση να επιλέξει την πλέον ενδεδειγμένη εταιρεία Franchise Consultants:

### **A) Το επαγγελματικό ήθος**

Εν γένει, ο Σύμβουλος επιχειρήσεων πρέπει να προσεγγίζει τον κάθε πελάτη του με αντικειμενικότητα. Πρέπει να μπορεί να θέτει τα ενδιαφέροντα και τα συμφέροντα του πελάτη του πάνω από όλα. Πρέπει να έχει το σθένος να συμβουλευεί τον πελάτη να μην προχωρήσει π.χ με

κάποιο σχέδιο, έστω και αν αυτό σημαίνει απώλεια εισοδήματος για τον ίδιο τον Σύμβουλο. Ο Σύμβουλος πρέπει δηλαδή να αποφεύγει τις κακοτοπιές, όπου υπάρχουν διαπλεκόμενα οικονομικά συμφέροντα δικά του και του πελάτη του. Με παρόμοιο σκεπτικό, ο Σύμβουλος Δικαιοχρησίας πρέπει να διαθέτει το επαγγελματικό ήθος και το ψυχικό σθένος, ώστε να μπορεί να βοηθάει μία επιχείρηση στην ανάπτυξη της με το σύστημα δικαιοχρησίας, αλλά να μπορεί συγχρόνως και αντικειμενικά να προτείνει σε έναν ενδιαφερόμενο δικαιούχο για το ορθό της επιλογής του, σύμφωνα με τα προσωπικά του δεδομένα.

Η θέση του συμβούλου δικαιοχρησίας είναι πολύ λεπτή στα θέματα marketing και πωλήσεων ενός συστήματος δικαιοχρησίας. Είναι σαφές ότι ο σύμβουλος δικαιοχρησίας αμείβεται από τον δικαιούχο για τις συμβουλευτικές του υπηρεσίες και όχι γιατί είναι στην ιδιάζουσα θέση που μπορεί να πείσει κάποιον να υπογράψει ένα συμβόλαιο συνεργασίας. Η απόφαση που αφορά στην αποδοχή ενός δικαιούχου από τον δικαιούχο πρέπει να είναι στην απόλυτη και αποκλειστική κρίση του τελευταίου, γιατί αλλιώς υπάρχει ο φόβος του επηρεασμού της απόφασης από άμεσα οικονομικά οφέλη του συμβούλου δικαιοχρησίας. Είναι λοιπόν προφανές ότι ο σύμβουλος δικαιοχρησίας πρέπει να διαθέτει επαγγελματικό ύψος υψηλού επιπέδου.

### **B) Η εμπειρία στην δικαιοχρησία.**

Το ότι ο σύμβουλος δικαιοχρησίας πρέπει να διαθέτει σημαντική πείρα στην δικαιοχρησία είναι κάτι δεδομένο. Το ζητούμενο όμως είναι η ταυτότητα αυτής της εμπειρίας που διαθέτει. Το βάθος και το εύρος σε πραγματικές και πετυχημένες συνθήκες συμβουλευτικής δραστηριότητας σε πολλαπλά επίπεδα διαδικασιών είναι το κλειδί της επιτυχίας. Ο σύμβουλος δικαιοχρησίας διαχειρίζεται πολλές φορές το επιχειρηματικό

μέλλον του πελάτη του, καθώς και την μελλοντική του οικονομική πορεία. Για αυτό καλό είναι να μπορεί εκ των προτέρων να επιδεικνύει τα προηγούμενα επιτεύγματα του, έχοντας την δυνατότητα να απαντήσει σε ερωτήσεις όπως :

- i. Ποια είναι ακριβώς η εμπειρία του στη δικαιοχρησία
- ii. Είναι γενική, θεωρητική ή εξειδικευμένη σε κάποιους τομείς
- iii. Έχει μόνο πείρα συμβουλευτική ή και σαν εργαζόμενος σε κάποια επιχείρηση που λειτουργούσε με το εν λόγω σύστημα .
- iv. Έχει λειτουργήσει σε θέση διευθυντική ή υπαλληλική.
- v. Σε πόσες διαφορετικές εταιρείες διαφορετικών κλάδων έχει προσφέρει τις υπηρεσίες του.

### **Γ) Διαπιστευτήρια και συστάσεις.**

Η διαπίστωση των συστάσεων του συμβούλου δικαιοχρησίας από τους πελάτες είναι πάντοτε επιβεβλημένη. Άλλωστε, αν το παρελθόν των συμβούλων ήταν πάντα αντικείμενο έρευνας από τους εκάστοτε πελάτες, τότε θα είχε ελαχιστοποιηθεί η ύπαρξη «άσχετων», στον χώρο της παροχής των υπηρεσιών Franchise Consulting και Franchise Development.

### **Δ) Οροί και στόχοι της συνεργασίας.**

Το γεγονός ότι ζητείτε από έναν σύμβουλο δικαιοχρησίας να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες , δεν σημαίνει ότι έχει την δυνατότητα να παρέχει συμβουλές σε όλα τα θέματα μίας επιχείρησης. Ο «καλός » σύμβουλος παρέχει υπηρεσίες για τις εξειδικευμένες διαδικασίες της επέκτασης μίας επιχείρησης μέσω δικαιοχρησίας και μόνο. Για αυτό καλό είναι πριν την έναρξη μίας τέτοιας συνεργασίας να διερευνώνται και να συμφωνούνται οι στόχοι και ο ρόλος του συμβούλου δικαιοχρησίας. Ο

γραπτός ορισμός του πλαισίου μέσα στον οποίο θα κινείται η συνεργασία είναι απαραίτητος.

Η συμβολή του συμβούλου, η καλύτερα της εταιρείας συμβούλων δικαιοχρησίας, στην ορθή προετοιμασία ενός συστήματος δικαιοχρησίας είναι αναμφισβήτητης σημασίας.

Το ίδιο ισχύει και για την ανάπτυξη του δικτύου με την προεπιλογή και ενημέρωση όλων των υποψηφίων μιας αλυσίδας. Εκεί που ο ρόλος του συμβούλου δεν έχει αποκτήσει ακόμα το απαιτούμενο ειδικό βάρος, είναι στο στάδιο σχεδιασμού, προγραμματισμού και υλοποίησης λειτουργίας ενός συστήματος υποστήριξης δικαιοχρησίας. Το τμήμα υποστήριξης, δικαιοχρησίας που θεωρείτε από τα πιο νευραλγικά συστατικά μιας επιτυχημένης δικαιοχρησίας παραμελείτε δυστυχώς, η δεν του δίνεται η δέουσα σημασία από πολλούς δικαιοπαρόχους. Η εταιρεία συμβούλων δικαιοχρησίας θα πρέπει να έχει την απαιτούμενη θεωρητική και πρακτική εμπειρία από την διαδικασία υποστήριξης δικτύων δικαιοχρησίας, τόσο σε οργανωτικό, όσο και σε λειτουργικό επίπεδο καθημερινής αντιμετώπισης και εξυπηρέτησης πελατών.

## **4.1 Μορφές δικαιοχρησίας**

### **Η δικαιοχρησία μπορεί να εφαρμοστεί με τις ακόλουθες μορφές:**

#### **4.1.1 Δικαιοχρησία διανομής προϊόντων**

Είναι η πιο συνηθισμένη μορφή δικαιοχρησίας. Ο δικαιούχος περιορίζεται στο να πουλάει σε τελικούς καταναλωτές, δηλαδή λιανικά ένα ή περισσότερα προϊόντα κατηγορίας (πχ. ενδύματα) μέσα σε κατάστημα

που φέρει το διακριτικό γνώρισμα του διακιοπαρόχου (σήμα - ετικέτα). Σύμφωνα με την πιο συνηθισμένη μορφή εμφάνισης της δικαιοχρησίας στις συναλλαγές ο δικαιοπάροχος είναι παραγωγός ή μεγαλέμπορος ο οποίος με την εν λόγω συνεργασία αποβλέπει την ίδρυση ενός επεκταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος, που παράγει εμπορεύματα. Ως προϊόν νοείτε εδώ όχι μόνο το εμπόρευμα με υλική υπόσταση, αλλά και η παροχή υπηρεσιών, ιδίως στον τομέα της γαστρονομίας, των ξενοδοχείων, των αυτοκινήτων, του καθαρισμού και της περιποίησης κτιρίων κ.α. Στη χώρα μας οι γνωστότερες περιπτώσεις δικαιοχρησίας διανομής είναι εκείνες των επιχειρήσεων Goody's , Mc Donald's , Pizza Hut, Παγωτά Δωδώνη, Neoset , Computer land, Benatton, Sisley, Γερμανός κ.α.

#### **4.1.2 Δικαιοχρησία υπηρεσιών**

Στη δικαιοχρησία υπηρεσιών ο δικαιοδόχος υπό το διακριτικό γνώρισμα, την εμπορική επωνυμία ή ακόμα και το σήμα του δικαιοπαρόχου παρέχει υπηρεσίες σε τελικούς χρήστες σύμφωνα με τις οδηγίες που παίρνει από αυτόν. Η δικαιοχρησία υπηρεσιών βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη εδώ και μερικά χρόνια, προς το παρόν πάντως αντιπροσωπεύει μόνο το 20% του συνολικού κύκλου εργασιών των συστημάτων δικαιοχρησίας στην Δυτική Ευρώπη. Πολλοί θεωρούν ότι η κατηγορία αυτή αποτελεί την «πιο πρωτότυπη και αυθεντική εφαρμογή των αρχών της δικαιοχρησίας» γιατί δεν περιλαμβάνει πώληση προϊόντων. Οι κύριοι τομείς εφαρμογής του είναι:

- Τα εστιατόρια ταχείας εξυπηρέτησης «fast - food»
- Ξενοδοχεία υψηλού επιπέδου (Novotel)
- Ενοικιάσεις ή επισκευές αυτοκινήτων (Avis , Budget)
- Γραφεία Συνοικεσιών



- Καθαριστήρια
- Βιντεοκλάμπ
- Οργάνωση υποδοχών
- Επιχειρήσεις καθαρισμού χώρων και εγκαταστάσεων.

### **4.1.3 Δικαιοχρησία παραγωγής ή βιομηχανική**

Στη μορφή αυτή της δικαιοχρησίας ο δικαιοπάροχος παρέχει στον δικαιοδόχο την δυνατότητα να παράγει ή να μεταποιεί ορισμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του και να το προβάλλει με το σήμα του δικαιοπάροχου. Η άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου δικαιοχρησίας αφορά όχι την διανομή αλλά και κυρίως την παραγωγή ενός προϊόντος σύμφωνα με την μέθοδο παραγωγής την οποία εφαρμόζει. Στην πραγματικότητα πρόκειται για μία ιδιαίτερη μορφή εκμετάλλευσης του σήματος. Ο δικαιοπάροχος, είναι είτε παραγωγός, όταν παράγει τα προϊόντα, είτε χονδρέμπορος όταν τα μεταποιεί και τα μεταπωλεί. Χαρακτηριστικά παραδείγματα δικαιοχρησίας παραγωγής είναι οι περιπτώσεις εμφιάλωσης μη αλκοολούχων ποτών, όπως Coca Cola, Seven up, Pepsi-Cola κ.α.

### **4.1.4 Μεικτή δικαιοχρησία**

Γίνεται λόγος για μεικτή δικαιοχρησία, όταν η σχετική συμφωνία περιέχει στοιχεία δικαιοχρησίας διανομής και δικαιοχρησίας υπηρεσιών, δηλαδή συνδυάζει την πώληση προϊόντων με παροχή σχετικών υπηρεσιών. Ως παραδείγματα αυτής της μορφής δικαιοχρησίας μπορούν να αναφερθούν η πώληση αυτοκινήτων που συνδυάζεται με συντήρηση και επισκευή, η πώληση καλλυντικών που συνδυάζεται με την παροχή υπηρεσιών αισθητικού, η διδασκαλία ξένων γλωσσών που συνδυάζεται με πώληση βιβλίων και οπτικοαουστικών μέσων, καθαρισμός χώρων που

συνδυάζεται με πώληση υλικών καθαρισμού κ.λ.π. Είναι αυτονόητο ότι μπορούν να εμφανιστούν και μεικτές μορφές που περιέχουν στοιχεία όλων των κατηγοριών δικαιοχρησίας, δηλαδή διανομής, υπηρεσιών, παραγωγής. Τέτοιες είναι συνήθως οι συμβάσεις που σχετίζονται με τον τομέα γαστρονομίας.

#### **4.1.5 Χρηματοδοτική ή διαχειριστική δικαιοχρησία**

Σε αυτόν τον τύπο δικαιοχρησίας που απαντάται κυρίως στον ξενοδοχειακό τομέα και σε αυτόν της εστίασης, ο δότης είναι κεφαλαιούχος ο οποίος χρηματοδοτεί τον λήπτη και του αναθέτει εξολοκλήρου την διαχείριση μιας επιχείρησης δικαιοχρησίας του δικτύου. Έτσι ο τύπος αυτός της δικαιοχρησίας αποκτά την μορφή ενός χρηματοδοτικού προϊόντος δίνοντας την δυνατότητα αφενός μεν σε κεφαλαιούχους που θέλουν να επενδύσουν στον τομέα της δικαιοχρησίας αλλά δεν επιθυμούν να ασχοληθούν με την διαχείριση, να εισέλθουν σε αυτόν τον χώρο, αφετέρου δε σε υποψήφιους λήπτες οι οποίοι στερούνται κεφαλαίων αλλά είναι πρόθυμοι και ικανοί να αναλάβουν την διαχείριση μιας επιχείρησης και να αποτελέσουν μέλη ενός δικτύου δικαιοχρησίας.

#### **4.1.6 Μερική δικαιοχρησία.**

Η μορφή αυτή συνιστάται από την χρηματοδότηση από τον δότη ενός συγκεκριμένου χώρου κάποιου καταστήματος τρίτου προσώπου, το οποίο δεν ανήκει σε κανένα δίκτυο δικαιοχρησίας, για την διάθεση μέσα από αυτό των προϊόντων της επιχείρησης της δικαιοχρησίας σύμφωνα με την δική του μέθοδο πωλήσεων. Στο παραπάνω κατάσταση συνήθως παραχωρούνται ιδιαίτεροι χώροι, σε ποικίλες επιχειρήσεις δικαιοχρησίας για την πώληση των προϊόντων τους. Πρόκειται για την λεγόμενη τεχνική του shop in the shop. Αυτή η μέθοδος ανταποκρίνεται στην ιδέα της

συγκέντρωσης πολλών διαφορετικών επώνυμων δικαιόχρησης , συνήθως της ίδιας κατηγορίας, π.χ ένδυση στον ίδιο χώρο, γεγονός που και για τους επιχειρηματίες – δότες είναι επωφελές ότι του δίνεται η δυνατότητα να ανοίξουν πολλά μικρά «καταστήματα» με μειωμένο κόστος. Στη χώρα μας συναντάμε αυτόν τον τύπο της δικαιοχρησίας σε ορισμένα μεγάλα πολυκαταστήματα όπως είναι το NOTOS GALLERIES κ.α.

#### **4.1.7 Συνεταιριστική δικαιοχρησία**

Σε αυτή τη μορφή ο δότης συμμετέχει με ένα ποσοστό συνήθως 50%, στο κεφάλαιο των επιχειρήσεων των ληπτών του. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει στον δότη να ελέγχει αποτελεσματικότερα τους λήπτες του. Εκτίθεται όμως σε άλλους σημαντικούς κινδύνους όπως είναι η ενεργός ανάμειξη του στην διαχείριση των επιχειρήσεων των ληπτών του, γεγονός που από μόνο του καταρύπτει εν μέρει, τη θεμελιώδη για τον θεσμό του δικαιοχρησία έννοια της ανεξαρτησίας του λήπτη. Επιπλέον, σε αυτήν την περίπτωση δημιουργείται το ακόλουθο επιχειρηματικό σχήμα: Ο δότης να είναι ταυτόχρονα και λήπτης υπό την ιδιότητα του συνταίρου της επιχείρησης , η οποία ως λήπτης του δικτύου δικαιοχρησίας λειτουργεί το συγκεκριμένο κατάστημα του δικτύου.

#### **4.1.8 Δικαιοχρησία συνδυασμού**

Είναι μία τεχνική που αναπτύχθηκε στις Η.Π.Α για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που δημιουργούσαν στα δίκτυα τα υψηλότερα ενοίκια των καταστημάτων. Σύμφωνα με αυτόν τον τύπο δικαιοχρησίας δύο, τρεις ή και περισσότεροι δότες αποφασίζουν να συνεργαστούν συστεγαζόμενοι σε ένα ενιαίο χώρο και διαθέτοντας ή παρέχοντας ο καθένας τις δικές τους υπηρεσίες μέσα από αυτόν. Με αυτόν τον τρόπο αφενός μεν μειώνουν τα λειτουργικά τους έξοδα, αφετέρου δεν έχουν την δυνατότητα να εγκατασταθούν σε ένα προνομιακό από κάθε άποψη κατάστημα το οποίο

δεν θα μπορούσαν να μισθώνουν μεμονωμένα. Η Δικαιοχρησία Συνδυασμού μπορεί όμως να λειτουργήσει και με την συνεργασία ληπτών διαφορετικών δικτύων . Σε αυτή την περίπτωση οι λήπτες συνεργάζονται σε έναν ενιαίο χώρο και συναποφασίζουν τον τρόπο εμφάνισης και λειτουργίας σε αυτόν των επιχειρήσεων τους.

#### **4.1.9 Δικαιοχρησία Μετατροπής**

Σε αυτή την μορφή, ο λήπτης λειτουργεί ήδη, πριν την ένταξη του στο δίκτυο, τη δική του επιχείρηση της οποίας το αντικείμενο είναι όμοιο με αυτό της επιχείρησης του σε επιχείρηση δικαιοχρησίας του δικτύου ευελπιστώντας ότι θα μεγιστοποιήσει τα κέρδη του ή και φοβούμενος ότι εάν δεν το κάνει θα αντιμετωπίσει πολύ σύντομα τον σκληρό ανταγωνισμό κάποιου άλλου επιχειρηματία ο οποίος θα ανοίξει στην περιοχή του κατάστημα του δικτύου. Το σημαντικότερο πρόβλημα για τον δότη είναι ότι πρέπει να πείσει τον λήπτη να εγκαταλείψει πολλές από τις παλιές μεθόδους λειτουργίας της επιχείρησης του και να υιοθετήσει τις δικές του. Ακόμα ο λήπτης πολύ δύσκολα θα υπογράψει μία σύμβαση δικαιοχρησίας που θα περιέχει τη συνήθη ρήτρα περί μη ανταγωνισμού μετά τη λύση της, πράγμα που σημαίνει την αποδοχή μη λειτουργίας του καταστήματος του ασκώντας την ίδια επαγγελματική δραστηριότητα.

#### **4.1.10. Πολλαπλή δικαιοχρησία**

Αρκετά συχνά όταν ένας λήπτης έχει επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα μέσα σε κόλπους του δικτύου δικαιοχρησίας ο δότης του δίνει την άδεια να ανοίξει και να λειτουργήσει και άλλα καταστήματα είτε στην ίδια περιοχή με το αρχικό , είτε συνήθως σε άλλη. Ο τύπος αυτός του δικαιοχρησία παρουσιάζει για το δίκτυο το σημαντικό πλεονέκτημα της επίτευξης μεγαλύτερης συνοχής και της πιο εύκολης και αποδοτικής

μεταβίβασης της τεχνογνωσίας. Για τον λήπτη παρουσιάζει το πλεονέκτημα της αύξησης του επιχειρηματικού του ενδιαφέροντος και της επίτευξης οικονομιών κλίμακας, ιδιαίτερα στα έξοδα διαχείρισης, διαφήμισης και διατήρησης αποθεμάτων. Το κυριότερο μειονέκτημα για τον δότη είναι ότι με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται μέσα στο δίκτυο του πολύ ισχυροί λήπτες οι οποίοι δεν ελέγχονται εύκολα.

#### **4.1.11. Δικαιοχρησία περισσότερων επωνυμιών ή σημάτων.**

Σε αυτή τη δικαιοχρησία, που γεννήθηκε και αναπτύχθηκε στις Η.Π.Α, ένας λήπτης ανήκει ταυτόχρονα σε ένα ή περισσότερα από ένα δίκτυα δικαιοχρησίας, έχοντας συνάψει σχετικές συμβάσεις με περισσότερους δότες, με αποτέλεσμα να διαθέτει προϊόντα ή και να παρέχει υπηρεσίες διαφορετικών επωνυμιών και εμπορικών σημάτων κάτω από την ίδια επαγγελματική στέγη. Η κύρια ανάγκη που οδηγεί σε αυτήν την επιλογή είναι η προσέλκυση μεγαλύτερης «γκάμας» πελατείας καθώς και της επίτευξης οικονομιών κλίμακας στα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης του λήπτη. Το σημαντικότερο μειονέκτημα για τον δότη είναι ότι κινδυνεύει άμεσα να απολέσει τον έλεγχο του λήπτη με αποτέλεσμα την μη τήρηση, από τον δεύτερο, των προδιαγραφών λειτουργίας της επιχείρησης του. Αυτό είναι αρκετά εύκολο να συμβεί γιατί πρακτικά ο λήπτης δεν είναι δυνατόν να ελέγχεται αποτελεσματικά από κανέναν από τους δότες με τους οποίους συνδέετε συμβατικά.

#### **4.1.12. Δικαιοχρησία υπαγωγής**

Στον τύπο αυτόν της δικαιοχρησίας, που είναι και σαφέστατα πιο διαδεδομένος στην πράξη, οι λήπτες του δικτύου υπάγονται στον άμεσο έλεγχο του δότη. Ο δότης είναι εκείνος που ως η «κεφαλή» του δίπτυχου

καθοδηγεί τους λήπτες και χαράσσει την εν γένει επιχειρηματική πολιτική λαμβάνοντας βέβαια και τις σχετικές αποφάσεις. Ο δότης αποτελεί το μοναδικό κέντρο εξουσίας μέσα στο δίκτυο της δικαιοχρησία που αυτός δημιούργησε. Στη δικαιοχρησία υπαγωγής αποθαρρύνεται από τον δότη η δημιουργία οποιουδήποτε είδους σχέσεων μεταξύ των ληπτών έτσι ώστε να αποφευχθεί η σύναψη επικίνδυνων συμμαχιών που μπορούν να προκαλέσουν τριγμούς στο δίκτυο . Στην Ελλάδα, αυτή η μορφή δικαιοχρησίας λειτουργεί μέχρι και σήμερα.

#### **4.1.13 Δικαιοχρησία ισότιμης συνεργασίας**

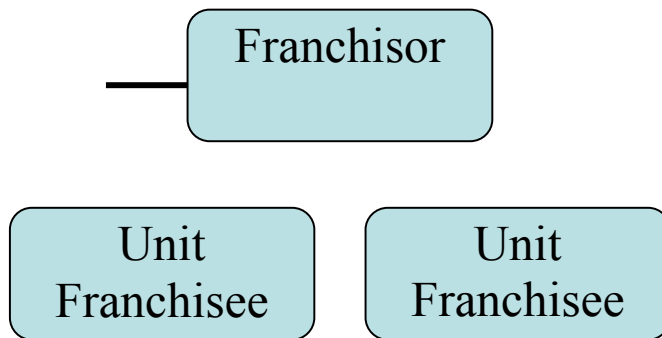
Τα χαρακτηριστικά της μορφής αυτής της δικαιοχρησίας είναι εντελώς αντίθετα από αυτά του δικαιοχρησία υπαγωγής. Εδώ δεσπόζει η αρχή της ισότιμης συνεργασίας μεταξύ δότη και ληπτών του δικτύου. Δότης και λήπτες συσκέπτονται και συναποφασίζουν για όλα τα θέματα που σχετίζονται με την λειτουργία και την ανάπτυξη του δικτύου το οποίο το αντιμετωπίζουν στην ουσία ως μία κοινή επιχείρηση. Ένα επιπλέον κυρίαρχο χαρακτηριστικό είναι η δημιουργία στενών σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των ληπτών. Έτσι, αυτοί συνεργάζονται στενά σε θέματα όπως είναι αυτά της εκπαίδευσης, της ανταλλαγής προσωπικού , της κάλυψης περιοδικών αναγκών σε εμπορεύματα και άλλα.

#### **4.2 Κατηγορίες δικαιιοδόχων**

Οι δικαιιοδόχοι μπορούν να διακριθούν στις ακόλουθες κατηγορίες με κριτήριο τα δικαιώματα που παρέχονται από τον δικαιιοπάροχο.

##### **A) Unit Franchisee / Άμεση δικαιοχρησία (direct franchising)**

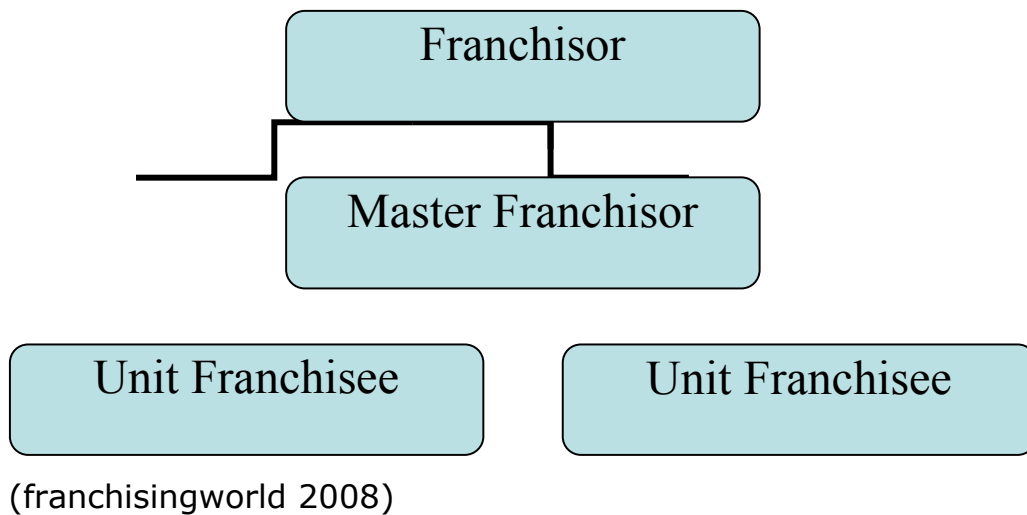
Είναι οι περίπτωση όπου ο δικαιοπάροχος δίνει σε κάθε επιμέρους δικαιοδόχος την συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει τη δικαιοχρησία από μία και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στην χώρα ανάπτυξης.



(franchisingworld 2008)

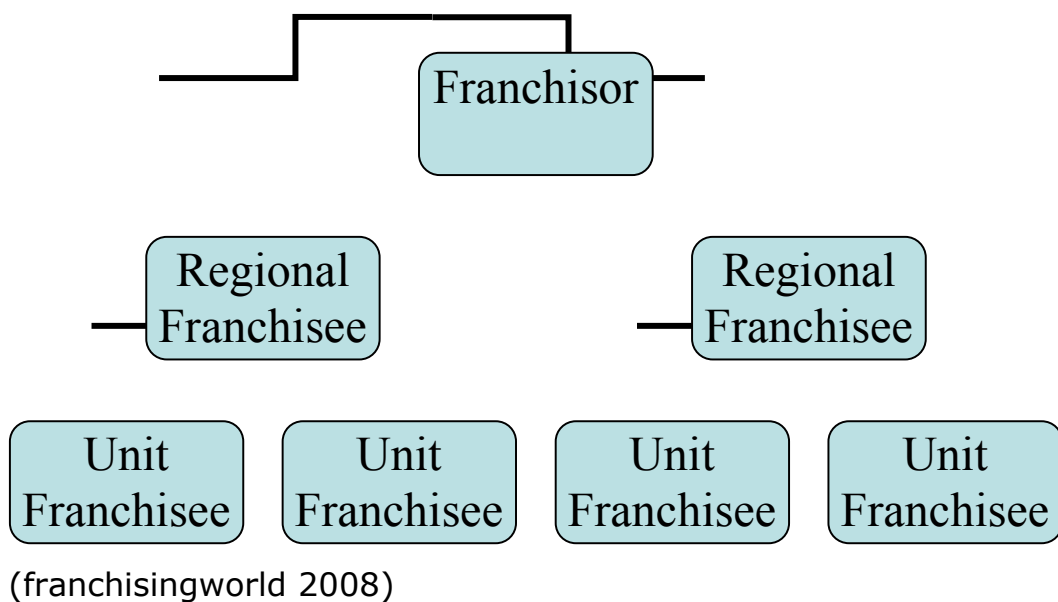
### **B) Βασικός Δικαιοπάροχος (Master / Sub - franchisor)**

Είναι μία επιχείρηση, στην οποία ο δικαιοπάροχος , παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή , συνήθως μία ολόκληρη χώρα . Ο master δικαιοδόχος στη συνέχεια παραχωρεί σε τρίτους (δικαιοδόχους) το δικαίωμα εκμετάλλευσης της δικαιοχρησίας μέσα από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης (καταστήματα), τα οποία καθένας από αυτούς δημιουργεί μέσα στην ίδια γεωγραφική περιοχή βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης. Σε αυτή την περίπτωση δεν αποκλείεται , η πιθανότητα της παράλληλης δημιουργίας κι εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή.



**Γ) Δικαιοπάροχος περιοχής (Regional / area franchisor)**

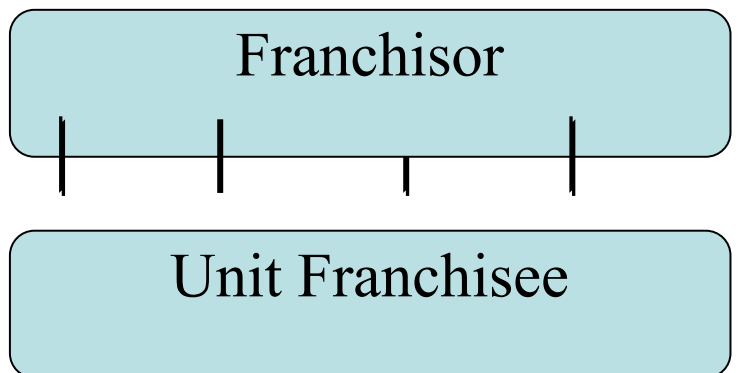
Σε κάποιες γεωγραφικές περιοχές ο δικαιοπάροχος ή ο master δικαιοδόχος μπορεί να αποφασίσουν ότι είναι εμπορικά καταλληλότερο να διαιρέσουν περαιτέρω την γεωγραφική περιοχή σε ξεχωριστές περιοχές (regions). Αυτές οι συμβάσεις δικαιόχρησης είναι γνωστές ως συμβάσεις περιοχής.





**Δ) Δικαιοδόχος (multiple franchisee)/ δικαιοχρησία πολλαπλών σημείων (multiunit franchising)**

Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείτε από τον δικαιопάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης της δικαιοχρησίας με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών μέσα από την δημιουργία περισσότερων της μίας μονάδων εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.



(franchisingworld 2008)

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°**

**Σχέσεις μεταξύ δικαιοπαρόχων – δικαιοδόχων -  
υποχρεώσεις**

**5.1 Οι σχέσεις μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου**

Είναι αναμφισβήτητο γεγονός ότι η δικαιοχρησία αποτελεί μια μοναδικής αλλά και ιδιαίτερης μορφής συνεργασία. Πολλοί είναι οι παράγοντες εκείνοι, που επηρεάζουν και συντελούν στην επιτυχία μιας

επιχειρηματικής δραστηριότητας που έχει δομηθεί πάνω στην βάση των αρχών της δικαιοχρησίας.

Σήμερα, αν και η δικαιοχρησία έχει γίνει συνώνυμο της επιτυχημένης επιχείρησης, όλο και περισσότεροι δικαιοπάροχοι προβληματίζονται για το αν θα πρέπει να διακινδυνεύσουν τη φήμη και το κύρος του ονόματός τους, παραχωρώντας το στον «οποιονδήποτε» συνεργάτη δικαιοδόχο.

Πολλοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι η δικαιοχρησία, αφού βασίζεται στο κοινό όφελος και των δύο συμβαλλόμενων μερών, δεν μπορεί παρά να είναι μια μορφή θετικής και αποδοτικής συνεργασίας. Δυστυχώς, η πείρα μας έχει δείξει το αντίθετο. Αν και είναι βέβαιο ότι η σχέση κοινής ωφέλειας που υπάρχει μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου κάνει αυτή τη συνεργασία μοναδική στον κόσμο των επιχειρήσεων, η σχέση αυτή, που πολλές φορές χαρακτηρίζεται και ως «γάμος», δεν είναι πάντοτε ρόδινη. Όπως ένας γάμος, έτσι και η δικαιοχρησία, έχει να αντιμετωπίσει πολλές διαφορετικές φάσεις προβλήματα, συγκρούσεις ή απλώς διαφωνίες, που άλλοτε λύνονται με τον έναν ή τον άλλον τρόπο και άλλοτε πάλι οδηγούν μοιραία στο διαζύγιο.

Τα προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου μπορούν να οφείλονται σε πολλές παραμέτρους. Ας μην ξεχνάμε ότι και οι δύο συμβαλλόμενοι, τόσο ο δικαιοπάροχος όσο και ο δικαιοδόχος είναι επιχειρηματίες. Ως επιχειρηματίες έχουν όνειρα, φιλοδοξίες, στόχους. Για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων, έχουν, συνήθως, ίδια άποψη, άγχος, παρουσιάζουν φαινόμενα άρνησης ή διστακτικότητας. Απόψεις των δύο μερών, όταν είναι ταυτόσημες, οδηγούν στην εφαρμογή επιτυχημένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ιδεών ή λύσεων. Πολλές φορές όμως οι απόψεις διίστανται. Η διάσταση αυτή των απόψεων, όταν μάλιστα άπτονται στρατηγικών επιλογών, που επηρεάζουν την εύρυθμη

λειτουργία της αλυσίδας, μπορεί να οδηγήσει τις σχέσεις μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου σε ρήξη.

Τα αποτελέσματα είναι σχεδόν πάντοτε πανομοιότυπα. Οι αντιρρήσεις των δικαιοδόχων εκφράζονται είτε διπλωματικά, είτε επιθετικά, είτε οδηγούν περισσότερους δικαιοδόχους σε συνασπισμό ενάντια στον δικαιοπάροχο. Έτσι ο δικαιοπάροχος καλείται να μπει σε αμυντική θέση και καλείται να υπερασπισθεί είτε την όποια επιχειρηματική επιλογή, είτε την στρατηγική την οποία έχει «επιβάλει» στο Δίκτυο του. Η πίεση που δέχεται ο δικαιοπάροχος δεν αποτελεί γι' αυτόν απειλή, αφού αισθάνεται σίγουρος ότι η σύμβαση είναι με το μέρος του και ανά πάσα στιγμή μπορεί να ενεργοποιήσει άρθρα αυτής. Κατά βάθος, κάθε δικαιοπάροχος γνωρίζει ότι οι καλές σχέσεις μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου είναι σημαντικές, αν όχι ο αποφασιστικός παράγοντας επιτυχίας σε όλες τις αλυσίδες δικαιοχρησίας. Γνωρίζει, επίσης ότι αν συγκρουστεί με τον δικαιοδόχο κανένας δεν θα είναι ο κερδισμένος. Η διαμάχη αυτή μάλιστα, αν λάβει διαστάσεις και παρασύρει περισσότερους δικαιοδόχους μπορεί να έχει ολέθρια αποτελέσματα για όλη την αλυσίδα. Όλοι πρέπει να αναλογίζονται τις ευθύνες αλλά και τις πιθανές συνέπειες των πράξεων τους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο κάθε δικαιοδόχος διαπερνά κάποια ψυχολογικά στάδια κατά την διάρκεια της συνεργασίας του με τον δικαιοπάροχο και τα οποία επηρεάζουν και την συνεργασία του με ολόκληρο το δίκτυο. Τα στάδια αυτά έχουν να κάνουν με τον παράγοντα της ικανοποίησης του, ο οποίος παρουσιάζει μια πολύ συγκεκριμένη καμπύλη μέσα στον χρόνο. Έχει αποδειχθεί επιστημονικά, ότι η ψυχολογική αυτή φάση επηρεάζει όλους τους δικαιοδόχους. Η γνώση της ύπαρξης αυτού του φαινομένου είναι πολύ σημαντική τόσο για τους δικαιοπάροχους όσο και για τους δικαιοδόχους ώστε να καταλάβουν τις ψυχολογικές ιδιομορφίες μιας συνεργασίας δικαιοχρησίας.

Η καμπύλη αυτή που ονομάζεται «E – factor» περνά χρονικά μέσα από τις εξής φάσεις:

**Φάση Glee :** Ο δικαιοδόχος είναι απόλυτα ικανοποιημένος με την νέα του επιχείρηση, με την σχέση που έχει με τον δικαιοπάροχο, αφού του προσφέρει, ότι του έχει υποσχεθεί. Υπάρχει η έξαψη της νέας σχέσης, της νέας επιχείρησης και ο δυναμισμός του οράματος, που προσβλέπει σε ένα κοινό λαμπρό μέλλον.

**Φάση Fee:** Αν και ο δικαιοδόχος έχει μια ικανοποιητική επιχειρηματική δραστηριότητα, η καθημερινή λειτουργία επιφέρει μικρό-προβλήματα, που θεωρεί δυσβάστακτα. Παράλληλα η πληρωμή των Royalties μειώνουν το ποσοστό κέρδους του, ενώ δεν έχει αντιληφθεί ακόμα το μέγεθος της αξίας της υποστήριξης που του παρέχεται από την μητρική εταιρεία. Αρχίζει να αισθάνεται οικονομική πίεση από τον δικαιοπάροχο και δυσανασχετεί.

**Φάση Me:** Ο δικαιοδόχος μπορεί να είναι ικανοποιημένος από την επιχείρηση του και τον εαυτό του. Έχει μάθει την δουλειά και αισθάνεται ότι τελικά η επιτυχία του οφείλεται στην σκληρή προσωπική του εργασία και όχι στον δικαιοπάροχο. Είναι βέβαιος ότι και χωρίς αυτόν θα είχε πετύχει το ίδιο, αν όχι περισσότερο.

**Φάση Free:** Ο δικαιοδόχος επαναστατεί και δεν δέχεται όλους αυτούς τους περιορισμούς. Αισθάνεται ότι η επιχείρηση του θα πήγαινε πολύ πιο καλά, αν δεν έπρεπε να ακολουθεί όλους τους κανόνες του δικαιοπαρόχου. Θέλει να εφαρμόσει τις δικές του ιδέες και να αξιοποιήσει την τεχνογνωσία με έναν διαφορετικό τρόπο, που πιστεύει ότι θα είναι πιο ωφέλιμο για αυτόν. Σε αυτήν τη φάση εξετάζει τους όρους της σύμβασης Δικαιοχρησίας

και αξιολογεί αν τον συμφέρει να αποχωρήσει από το Δίκτυο ή να παραμείνει.

**Φάση See:** Έχοντας κάνει υπομονή αρχίζει σιγά-σιγά να βλέπει τα θετικά της συνεργασίας. Ωφελείτε από τις υπηρεσίες υποστήριξης του δικαιοπαρόχου και αντιλαμβάνεται τη σημασία της ομοιομορφίας στη λειτουργία της αλυσίδας.

**Φάση We:** Ο δικαιοδόχος αντιλαμβάνεται πλέον ότι τη δικαιοχρησία είναι ένας συναιτερισμός (partnership) και ότι ίδιος μπορεί να ωφεληθεί τα μέγιστα από την συσσωρευμένη εμπειρία του δικαιοπαρόχου. Αντιλαμβάνεται επίσης ότι πρέπει να αξιοποιήσει την τεχνογνωσία και τις υπηρεσίες του δικαιοπαρόχου για τις οποίες εξάλλου πληρώνει περιοδικές πληρωμές (franchising 2008).

## **5.2 Υποχρεώσεις Δικαιοπαρόχων και Δικαιοδόχων**

### **Εισαγωγή**

Τόσο κατά την περίοδο διαπραγμάτευσης των δυο μερών, πριν από την σύναψη της σύμβασης δικαιοχρησίας, όσο και κατά τη μετασυμβατική περίοδο, τα δυο συμβαλλόμενα μέρη εμφανίζονται να έχουν ορισμένες υποχρεώσεις.

### **A) Υποχρεώσεις κατά την προσυμβατική περίοδο**

Κατά την προσυμβατική περίοδο, τα δύο μέρη βαρύνονται με την υποχρέωση της εκατέρωθεν αποκάλυψης (disclosure) όλων των καθοριστικών για την σύναψη στοιχείων και κυρίως, σε ότι αφορά τον δικαιοπάροχο, της αποκάλυψης του τρόπου λειτουργίας του συστήματος και των προοπτικών επιτυχίας του.

Συγκεκριμένα, ο δικαιοπάροχος υποχρεούται να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο και μέσα σε εύλογο χρόνο πριν την υπογραφή ενός δεσμευτικού-εγγράφου πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική του κατάσταση, το επιχειρηματικό του ιστορικό, την περιγραφή της επιχείρησης που είναι αντικείμενο της δικαιόχρησης, την περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τον δικαιοδόχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μιας επιχείρησης δικαιόχρησης, την βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης δικαιόχρησης, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου και με άλλα που προβλέπονται είτε από ειδική νομοθεσία, είτε από τον Εθνικό Κώδικα Δεοντολογίας για την δικαιοχρησία (europeanfranchisin 2008).

## **B ) Υποχρεώσεις μετά την σύναψη της σύμβασης**

Οι υποχρεώσεις των δύο μερών κατά την περίοδο μετά την σύναψη της σύμβασης περιγράφονται στα κεφάλαια που ακολουθούν.

### **Υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου**

Η συμβολή του δικαιοπαρόχου στη συνεργασία της δικαιόχρησης περιλαμβάνει τις ακόλουθες υποχρεώσεις.

#### **α) Παραχώρηση συγκεκριμένων δικαιωμάτων.**

Ο δικαιοπάροχος παραχωρεί στον δικαιοδόχο την χρήση και την εκμετάλλευση του πακέτου δικαιόχρησης (βιομηχανικής ιδιοκτησίας, τεχνογνωσίας κ.ά). Το περιεχόμενο αυτού του «πακέτου» δικαιόχρησης προσδιορίζεται επακριβώς στο κύριο μέρος της σύμβασης - πλαισίου ενώ ανάμεσα στα σημεία στα οποία πρέπει να γίνεται αναφορά είναι η

συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή δράσης μέσα στην οποία ο δικαιοδόχος, θα διενεργεί τις πωλήσεις το χρονικό διάστημα της σύμβασης καθώς και η παραχώρηση ή μη αποκλειστικότητας ,κάτι που όμως μπορεί να παραληφθεί εάν το μέγεθος της γεωγραφικής δράσης και το σχέδιο ανάπτυξης είναι προσεκτικά σχεδιασμένα, ενώ ενδέχεται να προκαλέσει νομικά προβλήματα σε ορισμένες χώρες, λόγω των αντιμονοπωλιακών νόμων.

### **β) Εκπαίδευση**

Ο δικαιοπάροχος θα πρέπει να παρέχει στον δικαιοδόχο, αμέσως μόλις ο τελευταίος ενταχθεί στο σύστημα, την απαιτούμενη εκπαίδευση, η οποία, ανάλογα με τον κλάδο μπορεί να διαρκέσει από μερικές ημέρες έως και μερικούς μήνες, καθώς, χωρίς αυτήν, ο δικαιοδόχος δεν θα μπορεί να λειτουργήσει με τον δέοντα τρόπο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γνωστό Mc Donald's Hamburger University όπου οι δικαιοδόχοι εντάσσονται σε εντατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα, κατά κύριο λόγο στη χώρα που εδρεύει η εταιρεία, ενώ τα τελευταία χρόνια η Mc Donald's έχει ιδρύσει αντίστοιχα «εκπαιδευτήρια» σε χώρες με μεγάλη ανάπτυξη του δικτύου της όπως η Μ. Βρετανία και η Ιαπωνία.

### **γ) Παροχή αρχικής υποστήριξης**

Ο δικαιοπάροχος θα πρέπει να παρέχει την απαιτούμενη αρχική υποστήριξη στον δικαιοδόχο, δίνοντας του την αναγκαία τεχνική και οργανωτική υποδομή, όπως σχέδια εξωτερικού και εσωτερικού διακόσμου, προτεινόμενους προμηθευτές και συνεργάτες και συμβουλές κατά την αρχική παραγγελία. Επιπλέον, θα πρέπει να στοχοποιήσει την λειτουργία της μονάδας δικαιοχρησίας μέσω ενός επιχειρηματικού πλάνου (franchise 2008), αλλά να προμηθεύσει τον δικαιοδόχο με τα απαραίτητα εγχειρίδια

λειτουργίας (operation manuals), τα οποία αποτυπώνουν όλες τις λεπτομέρειες που αφορούν στην καθημερινή λειτουργία του καταστήματος, την εμπορική σχέση δικαιοπαρόχου - δικαιοδόχου και τις σχέσεις του δικαιοδόχου με τα άλλα μέλη του δικτύου.(ICAP ARTHUR ANDERSEN, 1999)

### **δ) Συνεχής υποστήριξη του δικαιοδόχου**

Εκτός από την αρχική υποστήριξη, ο δικαιοπάροχος θα πρέπει να παρέχει συνεχή υποστήριξη στον δικαιοδόχο, για όσο χρονικό διάστημα διαρκεί η σύμβαση.

Η συνεχής αυτή υποστήριξη μπορεί να περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τη διαρκή παροχή συμβουλών σε οργανωτικά, τεχνικά, χρηματοδοτικά, νομικά και εμπορικά θέματα, σε θέματα λειτουργίας και μαρκετινγκ, ενώ θα πρέπει να συντονίζει και να διενεργεί αποτελεσματικό πρόγραμμα διαφήμισης.

### **ε) Εφοδιασμός**

Ο δικαιοπάροχος θα πρέπει να εξασφαλίζει τον εφοδιασμό του δικαιοδόχου με πρώτες ύλες, με ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα, ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο τον δικαιοπάροχο.

### **Υποχρεώσεις του δικαιοδόχου**

Ο δικαιοδόχος πουλάει τα προϊόντα του συστήματος στο δικό του όνομα, για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο. Η εφάπαξ και η περιοδική καταβολή τιμήματος, αποτελεί την κύρια υποχρέωση του



δικαιοδόχου, η οποία, βρίσκεται σε σχέση αλληλεξάρτησης με την υποχρέωση του δικαιοπαρόχου για ένταξη των δικαιοδόχων στο σύστημα και συνεχή υποστήριξη. Αναλυτικότερα, ο δικαιοδόχος, όντας ενταγμένος στο σύστημα δικαιοχρησίας, έχει τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

**α) Καταβολή του εφάπαξ (Initial ή Entry Fee)**

Ο δικαιοδόχος υποχρεούται να καταβάλει ένα εφάπαξ ποσό, για την από μέρους του δικαιοπαρόχου, παραχώρηση της χρησιμοποίησης του ονόματος της χρήσης και εκμετάλλευσης τεχνογνωσίας και δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας. (Γεργιάδης, 1998)

**β) Περιοδικές πληρωμές**

Μια από τις υποχρεώσεις του δικαιοδόχου αφορά την περιοδική καταβολή στον δικαιοπάροχο ορισμένου ποσοστού επί των πωλήσεων ή επί των κερδών και σπανίως επί των αγορών του καταστήματος (Royalties), ως συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης της δικαιοχρησίας καθ' όλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης.

**γ) Αντίτιμα διαφήμισης**

Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις, ο δικαιοδόχος υποχρεούται να καταβάλλει περιοδικά στον δικαιοπάροχο ένα ποσοστό επί των πωλήσεων (συνήθως) ή των αγορών του καταστήματος, το οποίο προορίζεται για την διαφημιστική καμπανιά της αλυσίδας.

**δ) Ενεργός προώθηση πωλήσεων**

Ο δικαιοδόχος θα πρέπει να προωθεί ενεργά τις πωλήσεις με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της προσωπικής του εργασίας και των άλλων μέσων που έχει στην διάθεσή του.

**ε) Συμμόρφωση προς τις οργανωτικές αρχές του συστήματος**

Ο δικαιοδόχος υποχρεούται να συμμορφώνεται στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και ιδίως για να διαφυλάσσει και να σέβεται την αρχή 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 διάθεση τους. (Γεωργιάδης, 1998)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

### **Η διαδικασία της δικαιοχρησίας**

#### **6.1 Εισαγωγή**

Η επιτυχία ενός δικαιοδόχου δεν είναι πάντα δεδομένη. Η εμπειρία έχει δείξει ότι η καλή προετοιμασία πριν την απόφαση για επένδυση σε ένα σύστημα δικαιοχρησίας είναι το μυστικό της επιτυχίας. Υπάρχουν περιπτώσεις που η απόσταση ανάμεσα στην επιτυχία και την αποτυχία είναι μόλις 10 μέτρα στον ίδιο εμπορικό δρόμο.

Δεν είναι λίγες οι φορές που το αναμενόμενο οικονομικό αποτέλεσμα από την επένδυση ενός δικαιοδόχου σε ένα σύστημα δικαιοχρησίας όχι μόνο δεν είναι ικανοποιητικό αλλά απογοητευτικό.

Πολλές φορές είναι ιδιαίτερα εντυπωσιακό το γεγονός ότι δύο δικαιοδόχοι, οι οποίοι έχουν επενδύσει στο ίδιο σύστημα δικαιοχρησίας και με τους ίδιους όρους ο ένας να είναι ικανοποιημένος, ενώ ο άλλος να αισθάνεται ότι απέτυχε η προσπάθειά του.

## **6.2 Μεθοδολογία ανάπτυξης επιτυχημένου δικτύου Δικαιοχρησίας.**

Ο υποψήφιος δικαιοδόχος θα πρέπει να έχει κατανοήσει ότι η επένδυση σε ένα σύστημα δικαιοχρησίας δεν σημαίνει αυτομάτως και επιχειρηματική διασφάλιση και επιτυχία. Όπως συμβαίνει σε κάθε μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας το αποτέλεσμα, είναι αποτέλεσμα ανάλυσης, αστάθμητων παραγόντων και πολλές φορές ακόμη και διαίσθησης.

Είναι, λοιπόν, αναγκαίο ο δικαιοδόχος να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη μεθοδολογία η οποία θα του επιτρέψει να εκτιμήσει τον επιχειρηματικό κίνδυνο και να λάβει τις σωστές αποφάσεις:

### ✓ **Επιλογή θέσεις:**

Η επιλογή της θέσης, ιδιαίτερα για καταστήματα λιανικής πώλησης, είναι το «Α» και το «Ω» της επιτυχίας. Δεν είναι τυχαίο ότι υπάρχει η γνωστή έκφραση ότι η επιτυχία στην δικαιοχρησία αφορά τρεις παράγοντες: «θέση - θέση - θέση». Πολλές φορές οι υποψήφιοι δικαιοδόχοι απογοητεύονται από τα υψηλά ενοίκια που απαιτεί μια καλή θέση και καταφεύγουν σε μια οικονομικότερη λύση που όμως δεν έχει τις προϋποθέσεις για να στηρίξει τη νέα επιχείρηση.

### ✓ **Ύψος επένδυσης:**

Το ύψος της επένδυσης είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπολογιστεί. Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι σχετικές δαπάνες πολλές φορές υποεκτιμούνται. Θα πρέπει ο υποψήφιος δικαιοδόχος να αισθάνεται ότι έχει μια σχετική ασφάλεια στους υπολογισμούς του, εφόσον διαθέτει γραπτές προσφορές από προμηθευτές. Ο υπολογισμός με βάση τις εκτιμήσεις του δικαιοπαρόχου δεν είναι συνήθως πλήρης.

✓ **Ο δικαιοπάροχος:**

Όπως πολλές φορές αναφέρεται, ο δικαιοδόχος οφείλει να αξιολογήσει τον δικαιοπάροχο. Σίγουρα ο τρόπος αξιολόγησης του δικαιοπαρόχου αποτελεί από μόνο του μια ενότητα. Ωστόσο, αλυσίδες που βρίσκονται στα πρώτα τους βήματα, σε σχέση με τη δικαιοχρηση, απαιτούν διεξοδική ανάλυση, και θέματα υποδομής του δικαιοπαρόχου (π.χ. αποθηκευτικοί χώροι, διαφημιστική προβολή και πολλά άλλα) είναι απαραίτητα εφόδια που πολλοί δικαιοπάροχοι δεν διαθέτουν.

Επιπλέον η διαμόρφωση της σχέσης σε θέματα σύμβασης, εκπαίδευσης, υποστήριξης μετά την πώληση, μεταφορά τεχνογνωσίας θα πρέπει να πιστοποιούνται από τον υποψήφιο δικαιοδόχο, ο οποίος δεν θα πρέπει να αρκείται σε υποσχέσεις. Οι άλλοι δικαιοδόχοι: Είναι ίσως η καλύτερη πηγή πληροφορίας για το τι ακριβώς συμβαίνει στο δίκτυο. Ειδικά εκείνοι που έχουν αποχωρήσει (εφόσον υπάρχουν τέτοιοι). Είναι βέβαιο ότι αν ο δικαιοπάροχος δεν επιθυμεί τέτοιου είδους συναντήσεις, για οποιοδήποτε λόγο, κρύβονται σοβαρά θέματα.

✓ **Επιχειρηματικό πλάνο:**



Είναι ίσως το δυσκολότερο σημείο για το νέο δικαιοδόχο, ο οποίος θα πρέπει να εκτιμήσει τόσο τον κύκλο εργασιών του καταστήματος, όσο και τις χρηματοροές της επένδυσης του για να βεβαιωθεί ότι είναι ικανοποιητική. Στο στάδιο αυτό προφανώς θα λάβει υπόψη του όλες τις παραμέτρους και κυρίως ενδεχόμενους αστάθμητους παράγοντες. Πολλές φορές συνεργασία με εξειδικευμένους συμβούλους μπορεί να προσφέρει καλύτερη εικόνα στο δικαιοδόχο.



Από την παραπάνω σύντομη ανάλυση είναι προφανές ότι, τι τελικά θα φέρει την επιτυχία σε ένα δικαιοδόχο είναι δύσκολο να εντοπιστεί. Είναι πιθανό ακόμη και αν ο δικαιοδόχος ακολουθήσει τα παραπάνω βήματα να



μην έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Το σίγουρο είναι ότι ακολουθώντας μια μεθοδική ανάλυση περιορίζει σημαντικά τις πιθανότητες αποτυχίας.



### **6.3 Κυριότεροι λόγοι αποτυχίας μιας αλυσίδας δικαιοχρησης.**


Ως κυριότερους λόγους αποτυχίας μιας αλυσίδας δικαιοχρησης αναφέρουμε τους παρακάτω:


  **Έλλειψη αποτελεσματικού ελέγχου της αλυσίδας:** Εδώ αναφερόμαστε στην έλλειψη ικανότητας αποτελεσματικού ελέγχου της λειτουργίας ενός δικτύου με τη βοήθεια ενός εξειδικευμένου τμήματος υποστήριξης δικαιοδόχων. Είναι γεγονός, ότι οι περισσότερες αλυσίδες αποτυγχάνουν, όχι γιατί δεν είναι βιώσιμες, αλλά επειδή δεν έχουν προβλέψει την ύπαρξη μιας υποδομής υποστήριξης.


  **Δυσκολία προσέλκυσης δικαιοδόχων:** Πολλές αλυσίδες δεν αναπτύσσονται με το ρυθμό που θα ήθελαν, επειδή δεν απευθύνονται σε κάποια εταιρεία συμβούλων ανάπτυξης επιχειρήσεων, που θα τους βοηθούσε στην ανάπτυξη τους με την εξεύρεση των κατάλληλων δικαιοδόχων.


  **Λάθος επιλογή Συμβούλου Δικαιοχρησης:** Η εσφαλμένη επιλογή Συμβούλου δικαιοχρησης μπορεί να οδηγήσει σε αργή ανάπτυξη, ελλιπής οργάνωση και αδυναμία ελέγχου της αλυσίδας. Η όποια επιλογή δεν θα πρέπει να είναι επιφανειακή, αλλά να συνυπολογίζει πολλούς παράγοντες, όπως πρότερη εμπειρία, πραγματικό πελατολόγιο, επίτευξη αποτελεσμάτων κλπ.


  **Ελλιπής ή χαμηλής ποιότητας φάκελος προσφοράς:** Και εδώ η συμβολή του Συμβούλου είναι αποφασιστικής σημασίας, αφού είναι ο πλέον κατάλληλος, μέσα από την εμπειρία του, να δομήσει για λογαριασμό της κάθε αλυσίδας, τον κατάλληλο φάκελο προσφοράς.

 **Αδυναμία προσφοράς κατάλληλης και αποτελεσματικής υποστήριξης:** Ακόμα και να υπάρχει ένα εξειδικευμένο τμήμα υποστήριξης, αυτό θα πρέπει να στελεχώνεται από άξια στελέχη με προϋπηρεσία στο χώρο της δικαιοχρησίας, ώστε να προλαμβάνονται τα οποιαδήποτε προβλήματα λειτουργίας.




 **Μη επιβεβαίωση της επιχειρηματικής ιδέας/ προϊόντος (concept) στη πράξη:** Πολλές είναι οι αλυσίδες, που βασίζονται σε μια καλή ιδέα και πιστεύουν ότι μπορούν να αναπτύξουν ένα δίκτυο, χωρίς να έχουν δοκιμάσει στη πράξη την επιχειρηματική αυτή ιδέα, αλλά και τον τρόπο λειτουργίας της εκάστοτε μονάδας, τον τρόπο υποστήριξης κλπ. Έτσι πολλές φορές ο δικαιοπάροχος δεν περνάει από τη φάση δημιουργίας ενός πιλοτικού καταστήματος, στο οποίο θα επιβεβαιωθεί η όλη επιχειρηματική ιδέα.




 **Το πιλοτικό δεν ήταν κερδοφόρο:** Άλλες πάλι φορές, αν και το πιλοτικό κατάστημα δεν λειτουργεί κερδοφόρα, ο δικαιοπάροχος δεν το λαμβάνει σοβαρά υπ' όψη του, ώστε να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις, και αποφασίζει να προχωρήσει στην ανάπτυξη της αλυσίδας, πριν αυτή ωριμάσει.




 **Δεν υπάρχει σύστημα επικοινωνίας (information flow) με τους δικαιοδόχους:** Αυτό σημαίνει ότι ο δικαιοπάροχος δεν έχει άμεση επαφή με την επιχειρηματική πραγματικότητα της εκάστοτε αγοράς και δεν μπορεί να βοηθήσει το δίκτυο του.




 **Τα εγχειρίδια του δικαιοπαρόχου είναι πολύπλοκα ή ελλιπή:** Και αυτό είναι τις περισσότερες φορές αποτέλεσμα έλλειψης εμπειρίας του Συμβούλου.




**10.Ακατάλληλα κριτήρια ή απουσία συστήματος αξιολόγησης τοποθεσίας επαγγελματικής στέγης:** Πολλές φορές παραβλέπεται η σπουδαιότητα της τοποθεσίας προκειμένου να αναπτυχθεί γρήγορα ένα δίκτυο. Πολλές σοβαρές αλυσίδες θεωρούν το σημείο αυτό το σπουδαιότερο και δίνουν την δέουσα σημασία.




   **Αδυναμία συναγωνισμού άλλων αλυσίδων:** Ο δικαιοπάροχος δεν θα πρέπει να δημιουργήσει άλλη μια αλυσίδα σε ένα χώρο ή κλάδο ο οποίος είναι ήδη υπερκορεσμένος.




   **Οικονομική αδυναμία διαφημιστικής στήριξης της αλυσίδας:** Όσο ισχυρό και αν είναι ένα όνομα ή ένα προϊόν, η διαφημιστική του υποστήριξη είναι πάντοτε αναγκαία. Ο δικαιοπάροχος θα πρέπει εκ των προτέρων να έχει υπολογίσει ένα budget για την διαφήμιση της αλυσίδας του.




   **Έλλειψη στρατηγικών Marketing, προώθησης και Δημοσίων Σχέσεων:** Και οι έλλειψη αυτών των διαδικασιών μπορεί να τραυματίσει ή να αποδυναμώσει ένα δίκτυο.

   **Ελλιπές σύστημα αξιολόγησης και προεπιλογής υποψήφιων δικαιοδόχων:** Ευθύνη των Συμβούλων είναι και η προεπιλογή των κατάλληλων υποψηφίων συνεργατών. Η έλλειψη εμπειρίας του μπορεί να οδηγήσει σε τραγικά αποτελέσματα.

   **Ο Δικαιοπάροχος δεν είναι μέλος του Συνδέσμου Δικαιοχρησίας της Ελλάδος:** Θεωρείται βασική προϋπόθεση, αφού ο Σύνδεσμος έχει ήδη εκπονήσει κάποιες ελάχιστες προϋποθέσεις για να μπορεί να ονομάζεται κανείς δικαιοπάροχος.

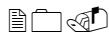
   **Είσοδος σε υπερκορεσμένες αγορές ή κλάδους της αγοράς:** Αυτό είναι πολλές φορές αποτέλεσμα απουσίας μιας έρευνας αγοράς από τον δικαιοπάροχο.

   **Έλλειψη διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου:** Η ποιότητα θα πρέπει σε όλα τα μέλη του δικτύου να είναι η ίδια και να πιστοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

   **Αδικαιολόγητο "άγχος" του δικαιοπάροχου να "πουλήσει" δικαιόχρηση:** Κάθε δίκτυο χρειάζεται ένα χρόνο εκκίνησης, ωρίμανσης και ένα στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης που θα ακολουθήσει κατά την διαδικασία διεύρυνσης του.



**Σκληροί όροι οικονομικής συνεργασίας με τους δικαιοδόχους:** Αδικαιολόγητη σκληρότητα μπορεί πολλές φορές εκ των υστέρων να οδηγήσει σε διάλυση το δίκτυο.



**Οι Δικαιοδόχοι είναι ασυνεπείς στις πληρωμές των δικαιωμάτων:** Ο δικαιοπάροχος έχει ανάγκη την χρηματική εισροή, ώστε να μπορεί να παρέχει εύρυθμη και αποτελεσματική υποστήριξη.



**Το ίδιο το Σύστημα αντιγράφεται εύκολα και δεν παρουσιάζει διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά:** Κάθε σύστημα θα πρέπει να έχει κάποια σημαντικά διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά που το καθιστούν μοναδικό και ξεχωριστό.

22. **Ο Δικαιοπάροχος δεν έχει την κατάλληλη διοικητική υποδομή:** Η οργανωτική υποδομή του δικαιοπαρόχου θα πρέπει οπωσδήποτε να συμπεριλαμβάνει ένα τμήμα υποστήριξης δικαιόχρησης, ενώ και άλλα τμήματα, όπως το τμήμα ποιοτικού ελέγχου, ή το τμήμα διανομής είναι πολλές φορές σημαντικά για τη σωστή λειτουργία του δικτύου.

23. **Τα στελέχη του δικαιοπαρόχου δεν έχουν την απαιτούμενη εμπειρία:** Υπάρχει όμως και η περίπτωση τα στελέχη που στελεχώνουν τα συγκεκριμένα τμήματα, να μην έχουν την κατάλληλη εμπειρία, ή τις γνώσεις, ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός δικτύου.

24. **Τα σήματα του δικαιοπαρόχου δεν έχουν κατοχυρωθεί:** Μια τραγική έλλειψη, που οφείλεται τις περισσότερες φορές σε άγνοια του δικαιοπαρόχου.

25. **Ελλιπές πρόγραμμα εκπαίδευσης δικαιοδόχων χωρίς πρακτική εξάσκηση:** Η εκπαίδευση παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο και είναι αποφασιστικής σημασίας για τη μεταφορά της τεχνογνωσίας.

26. **Δεν υπάρχει η ενιαία εικόνα και εμφάνιση του δικτύου:** Αν και τα περισσότερα δίκτυα δεν ζητούν πλέον καταστήματα "καρμπόν", πολλές φορές δεν υπάρχει ούτε αυτό το χαρακτηριστικό αναγνωριστικό



στοιχείο μεταξύ των μελών ενός δίκτυο, με αποτέλεσμα να αποδυναμώνεται η όλη εικόνα του.

27. **Δεν υπάρχει συνεχής έρευνα, βελτίωση και ανάπτυξη:** Η βελτίωση είναι ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να διέπουν κάθε αλυσίδα δικαιοχρησίας. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί μόνο με συνεχή έρευνα και μελέτη όλων των τάσεων, λειτουργιών και δεδομένων της αγοράς, του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

28. **Το δίκτυο αναπτύσσεται άναρχα και όχι βάσει συγκεκριμένου πλάνου ανάπτυξης:** Αποτέλεσμα έλλειψης στρατηγικού πλάνου ανάπτυξης. Αν η αλυσίδα έχει δικό της δίκτυο διανομής, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πολλά λειτουργικά προβλήματα, με αποτέλεσμα το δίκτυο να μην ελέγχεται αλλά κυρίως να μη μπορεί να προμηθεύεται αποτελεσματικά.

29. **Οι επιχειρήσεις των δικαιοδόχων δεν είναι κερδοφόρες:** Σε αυτή τη περίπτωση ο δικαιοπάροχος έχει αποφασίσει να αναπτύξει ένα δίκτυο δικαιοχρησίας για να καλύψει τις άμεσες ταμειακές του ανάγκες και μόνο.

30. **Οι δικαιοπάροχοι είναι ελαστικοί στην απαίτηση εφαρμογής όρων της σύμβασης δικαιοχρησίας:** Η ελαστικότητα δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρχει αναρχία σε ένα δίκτυο, ενώ η διαχωριστική γραμμή μεταξύ ελαστικότητας και αυταρχικότητας είναι πολύ λεπτή και θα πρέπει να αξιολογηθεί με ιδιαίτερη σοβαρότητα από τον κάθε δικαιοπάροχο.

31. **Ο δικαιοπάροχος δεν σέβεται την αποκλειστικότητα της γεωγραφικής περιοχής:** Είναι ένας από τους βασικούς λόγους αποτυχίας όταν το ίδιο το δίκτυο για διάφορους εμπορικούς ή μη λόγους αποδυναμώνει εκ των ενόντων το δίκτυο του.

Αυτοί είναι οι βασικότεροι λόγοι αποτυχίας ενός συστήματος δικαιοχρησίας, αν και το κάθε σύστημα δικαιοχρησίας είναι μοναδικό και

έχει τα δικά του θετικά και αρνητικά στοιχεία που το διέπουν, άρα κατ' επέκταση και τα δικά του προβλήματα, που θα πρέπει να λύσει σε συνεργασία με την εταιρεία συμβούλων δικαιοχρησίας. Επίσης ένας λόγος αποτυχίας μπορεί να έχει τελείως διαφορετική βαθύτητα για ένα δίκτυο και μπορεί εύκολα να εξισορροπηθεί με κάποια ρυθμιστική κίνηση, χωρίς να οδηγήσει σε τραγικά αποτελέσματα, ενώ υπάρχουν και λόγοι, που είναι σημαντικοί και αποφασιστικής σημασίας για κάθε δίκτυο. Εδώ δεν αναφερόμαστε βέβαια σε παραβίαση των όρων της σύμβασης δικαιοχρησίας από την πλευρά του δικαιοπαρόχου, που ούτως ή άλλως θα δημιουργούσε προβλήματα στους δικαιοδόχους όλου του συστήματος.

## **6.4 Η οικονομική διάσταση της δικαιοχρησίας**

Η ταχεία εξάπλωση της δικαιοχρησίας, οφείλεται στα πολλά και σοβαρά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει αυτή η διεπιχειρησιακή συνεργασία για όλα τα μέρη που μετέχουν σε αυτήν. Αυτό δεν σημαίνει βέβαια ότι η δικαιοχρησία δεν έχει και ορισμένα μειονεκτήματα. Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάζουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της δικαιοχρησίας, τόσο για τον δικαιοπάροχο, όσο και για τον δικαιοδόχο.

### **6.4.1 Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα για τον δικαιοπάροχο**

#### **A. Πλεονεκτήματα**

Η γεωγραφική επέκταση του δικαιοπαρόχου μέσω της δικαιοχρησίας επιφέρει σε αυτόν σημαντικά πλεονεκτήματα, τα σπουδαιότερα από τα οποία είναι τα ακόλουθα:

α) Μέσω της σύναψης συμβάσεων δικαιόχρησης, ο δικαιοπάροχος διευρύνει την επιχειρηματική του δραστηριότητα απευθυνόμενος παράλληλα σε πολλές αγορές (περιοχές, συνοικίες, πόλεις),(Γεωργιάδης, 1998). Με αυτόν τον τρόπο αυξάνει τον τζίρο του άρα τον όγκο των αγορών του και κατά συνέπεια την διαπραγματευτική του ισχύ έναντι των προμηθευτών του, τόσο σε επίπεδο αγοράς εμπορευμάτων, όσο και σε επίπεδο αγοράς παγίων στοιχείων, δηλαδή μηχανημάτων, επίπλων και γενικά εξοπλισμού.

Κατά αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας και ως επακόλουθο μείωση κόστους, με τελικό αποτέλεσμα να έχει την δυνατότητα να μειώσει τις τιμές λιανικής πώλησης των προϊόντων και υπηρεσιών του. (Καηη, 1987)

β) Ο δικαιοπάροχος επιτυγχάνει επέκταση του δικτύου διάθεσης των προϊόντων ή υπηρεσιών του με πολύ λιγότερες δαπάνες από αυτές που θα απαιτούνταν, αν η διεύρυνση του δικτύου πωλήσεων γινόταν με την ίδρυση υποκαταστημάτων ή θυγατρικών επιχειρήσεων. Από την άλλη πλευρά, η επιτάχυνση της επέκτασης της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου συμβάλλει στην ταχεία βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης στην αγορά.(Γεωργιάδης, 1998)

γ), Η γρήγορη δημιουργία επώνυμου δικτύου διανομής ενισχύει την φήμη και το κύρος του δικαιοπαρόχου. Παράλληλα, η διαφημιστική εκστρατεία, που πλέον δεν προέρχεται μόνο από τον δικαιοπάροχο αλλά και από τον καθένα από τους δικαιοδόχους σε τοπικό επίπεδο ξεχωριστά καθώς. Επίσης και από το δίκτυο ως σύνολο σε εθνικό επίπεδο κάνουν την επωνυμία των προϊόντων και υπηρεσιών ολοένα και πιο γνωστή, με συνέπεια να οικοδομείται μια ισχυρή εικόνα της εταιρείας στην αγορά και μια δημοφιλή επωνυμία για τα πωλούμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Έτσι,

επιτυγχάνεται, από την μια πλευρά ταχεία βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της αλυσίδας στην αγορά και από την άλλη πλευρά μεγαλύτερη προσέλκυση νέων υποψηφίων δικαιοδόχων στο δίκτυο, με αποτέλεσμα την ακόμα μεγαλύτερη εξάπλωση της αλυσίδας σε περισσότερα γεωγραφικά σημεία.

δ) Επιπλέον, οι δικαιοδόχοι έχουν μεγαλύτερο κίνητρο για την επίτευξη καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων από ότι οι υπάλληλοι της μητρικής εταιρίας – σε περίπτωση που η επέκταση του δικτύου γίνει με υποκαταστήματα της μητρικής. Και αυτό γιατί οι δικαιοδόχοι είναι «residual claimants», δηλαδή τα πρόσωπα στα οποία θα παραμείνει το υπόλοιπο του οικονομικού αποτελέσματος από την λειτουργία του καταστήματος, δηλαδή το ποσό μετά την αφαίρεση των διαφόρων εξόδων και των πληρωμών προς τον δικαιοπάροχο από τις συνολικές πωλήσεις.

Αντίθετα, η αμοιβή των υπαλλήλων των υποκαταστημάτων που ανήκουν στην μητρική εταιρεία είναι ο μισθός τους και σε σπανιότερες περιπτώσεις κάποια bonus επί των πωλήσεων και επομένως δεν αποτελεί κίνητρο για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, ενώ παράλληλα οι μισθοί των υπαλλήλων αποτελούν έξοδο για την μητρική εταιρεία.

ε) Ο δικαιοπάροχος διατηρεί την δυνατότητα εποπτείας και ελέγχου του δημιουργούμενου δικτύου καταστημάτων έτσι, ώστε να προλαμβάνεται ο κίνδυνος λανθασμένων αποφάσεων σε θέματα ζωτικής σημασίας από τα μέλη του συστήματος.

στ) Παράλληλα, ο δικαιοπάροχος έχει εξασφαλισμένη, μέσω του δικτύου των καταστημάτων, την συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις τάσεις και τις συνθήκες που επικρατούν στην κάθε περιοχή. Έτσι, έχει την δυνατότητα να γνωρίζει άμεσα τις ανάγκες των καταναλωτών και να είναι

σε θέση να χαράζει σωστή εμπορική πολιτική, βασισμένη στα δεδομένα της αγοράς.

ζ) Τέλος, σε πολλές αλυσίδες δικαιοχρησίας έχει καθιερωθεί η οργάνωση επιτροπών, συμβουλίων στα οποία συμμετέχουν δικαιοδόχοι και δικαιοπαρόχοι με σκοπό την ανταλλαγή εμπειριών, ιδεών, παρατηρήσεων, και νέων προτάσεων με σκοπό την βελτίωση της αλυσίδας ως σύνολο. Έτσι αυξάνονται οι συνεργίες μεταξύ των μελών του συστήματος και δημιουργείται ένα εσωτερικό δίκτυο πληροφοριών και ανταλλαγής καλών πρακτικών, που οδηγεί σε βελτιώσεις του τρόπου διοίκησης ή των διατεθέντων προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί πηγή καινοτομιών.

## **B. Μειονεκτήματα**

Τα ενδεχόμενα μειονεκτήματα της δικαιοχρησίας, για τον δικαιοπάροχο είναι κυρίως τα εξής:

α) Η επιλογή των μελών του συστήματος από τον δικαιοπάροχο αποτελεί μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία, αφού η επιτυχής επιλογή του διαδόχου είναι καθοριστική για την επιτυχία και ανάπτυξη της συνεργασίας στη βάση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και της υψηλής παραγωγικότητας.

β) Ο ρόλος του δικαιοπαρόχου αποκλειστικά ως επιχειρηματία διαφοροποιείται, αφού πλέον εκτός από την διοίκηση της επιχείρησής του, θα πρέπει, να ελέγχει και να συντονίζει ένα δίκτυο ημι-ανεξάρτητων επιχειρηματιών και να διασφαλίζει ότι οικοδομούν και συντηρούν μια ευνοϊκή εικόνα προς όφελος ολόκληρης της αλυσίδας.

γ) Ο έλεγχος των δικαιοδόχων αποτελεί παράγοντα επιτυχίας για τη δικαιοχρησία, αλλά μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να αποδειχθεί ιδιαίτερα

δύσκολος. Ο δικαιοπάροχος θα πρέπει να βρει εκείνες τις τεχνικές ελέγχου που θα επιφέρουν το καλύτερο αποτέλεσμα, ενώ σημαντική είναι και η ανάπτυξη σωστού κώδικα επικοινωνίας ανάμεσα στους δικαιοδόχους και στα διοικητικά στελέχη της εταιρείας του δικαιοπαρόχου, επί τη βάση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης.

δ) Ο δικαιοπάροχος επιτυγχάνει μεν, μέσω του δικαιοχρησία, την ταχεία εξάπλωση του δικτύου του με μικρές σχετικά δαπάνες, στο πλεονέκτημα, όμως αυτό, αντιστοιχεί το μειονέκτημα ότι η συμμετοχή του δικαιοπαρόχου στα κέρδη από τις πωλήσεις είναι σημαντικά μικρότερη από ότι θα ήταν εάν είχε προτιμηθεί η ίδρυση υποκαταστημάτων.(Γεωργιάδης, 1998)

#### **6.4.1.1 S.W.O.T. ANALYSIS**

##### **Δυνατά Σημεία (Strengths)**

- > Ταχεία Ανάπτυξη, χρησιμοποιώντας πόρους και μέσα τρίτων - συνεργατών - δικαιοδόχων.
- > Ταχεία δημιουργία επωνυμίας υψηλής αναγνωρισιμότητας (awareness).
- > Διοίκηση των καταστημάτων του δικτύου από διευθυντές (managers), οι οποίοι αφού το έχουν επενδύσει οι ίδιοι, χαρακτηρίζονται από υψηλή παρακίνηση.
- > Ισχυρό κονδύλι για διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες, το οποίο συγκεντρώνεται από την συμμετοχή όλων.
- > Επίτευξη οικονομιών κλίματος, όπως καλύτερες συμφωνίες με προμηθευτές και συνεργάτες.
- > Χαμηλότερο επιχειρηματικό ρίσκο για τη μητρική εταιρεία και μεγαλύτερη διασπορά του στους δικαιούχους.
- > Απλούστερη διοικητική οργάνωση.

### **Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)**

- > Υστέρηση της δημιουργίας κεντρικής υποδομής σε σχέση με το μέγεθος του δικτύου, λόγω της ταχείας ανάπτυξης.
- > Δυσκολία ελέγχου του δικτύου και εμφάνιση λειτουργικών προβλημάτων λόγω της ταχείας ανάπτυξης.
- > Δυσκολία ελέγχου ή / και ενδεχόμενοι περιορισμοί ανάπτυξης σε περιπτώσεις, όπου έχουν δοθεί εξουσιοδοτήσεις περιοχής (area licenses) ή / και έχουν συναφθεί στρατηγικές συμμαχίες, με σκοπό την αρχική ταχύτητα στην ανάπτυξη.
- > Προβλήματα και ενδοιασμοί από το δίκτυο σε περιπτώσεις όπου η μητρική εταιρεία συνεργάζεται μετοχικά με τρίτους.

### **Ευκαιρίες (Opportunities)**

- > Δημιουργία συνεργειών από την συνένωση της κοινής προσπάθειας όλων των εμπλεκομένων.
- > Ιδανική οργάνωση για παρακολούθηση της αγοράς και αποτελεσματική ανατροφοδότηση (feedback) πληροφοριών προς τα κέντρα αποφάσεων.
- > Ευέλικτη και ελεύθερη μορφή συνεργασίας και διοίκησης.
- > Δυνατότητα αξιοποίησης της εμπειρίας και του υφιστάμενου δικτύου για δημιουργία νέων συμπληρωματικών δικτύων ή / και τον εμπλουτισμό της γκάμας των προϊόντων και των υπηρεσιών.

### **Απειλές (Threats)**

- > Πιθανότητα να εμφανιστούν αδυναμίες συμμόρφωσης με τις κεντρικές πολιτικές και κατευθύνσεις, αφού ο κάθε διευθυντής θεωρεί τον εαυτό του, και είναι, ως ανεξάρτητο επιχειρηματία, π.χ. ανομοιομορφίες στην αισθητική των καταστημάτων, κ.λ.π.

> Πιθανότητα για «απολωλότα» μέλη του δικτύου, τα οποία ίσως πιστέψουν περισσότερο στον εαυτό τους και θελήσουν να διαφοροποιηθούν από τις κεντρικές κατευθύνσεις, αποχωρώντας από το δίκτυο.

> Πιθανότητα να μειωθεί η αξιοπιστία και το κύρος του δικτύου από μεμονωμένες περιπτώσεις «κακών» δικαιοδόχων.

Από την άλλη πλευρά, ο υποψήφιος δικαιοδόχος ως νέος επιχειρηματίας αντιμετωπίζει τη δικαιοχρηση από άλλη προοπτική:

### **6.4.2 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Δικαιοδόχου**

#### **A. Πλεονεκτήματα**

Η ένταξη του δικαιοδόχου σε ένα σύστημα δικαιοχρησίας συνεπάγεται γι' αυτόν μια σειρά πλεονεκτήματα, από τα οποία τα σημαντικότερα είναι τα ακόλουθα:

α) Ο δικαιοδόχος δημιουργεί μια σύγχρονη επιχειρηματική μονάδα χωρίς να ξοδέψει χρόνο και χρήμα για την έρευνα των θεμάτων που σχετίζονται με την κατασκευή, την οργάνωση και τη λειτουργία της επιχείρησής του. Όλη αυτή η αναγκαία προεργασία έχει γίνει επί σειρά ετών από τον δικαιοπάροχο με ανάλογες δαπάνες και επιτυχημένη πρακτική εφαρμογή. Με άλλα λόγια, ο δικαιοδόχος απαλλάσσεται σε σημαντικό βαθμό από την ενασχόληση με οργανωτικά προβλήματα, έτσι ώστε να μπορεί να αφοσιωθεί στην προώθηση των πωλήσεων και τη διεύρυνση του κύκλου εργασιών.

β) Ο δικαιοδόχος απολαμβάνει τις θετικές συνέπειες της ευρείας γνώσης του σήματος του δικαιοπαρόχου και της καλής φήμης που τον



συνοδεύει. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζει «από το ξεκίνημα της επιχειρηματικής του δραστηριότητας ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ανεξάρτητων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου και ελαχιστοποιείται στην πράξη ο επιχειρηματικός κίνδυνος της επένδυσης του.

γ) Επιπλέον εξοικονομεί τις δαπάνες, οι οποίες θα απαιτούνταν για την αυτοδύναμη απόκτηση οργανωτικής υποδομής και τεχνογνωσίας, αν δεν είχε ενταχθεί σε σύστημα δικαιοχρησία.

δ) Η ένταξη του δικαιοδόχου σε ένα σύστημα δικαιοχρησίας, έχει κατά κανόνα ως συνέπεια τη βελτίωση της εικόνας φερεγγυότητας του στην αγορά, με θετικές επιπτώσεις τόσο στο χρηματοδοτικό, όσο και στον εμπορικό τομέα.

έ) Ο δικαιοδόχος παρά την ένταξη του στο σύστημα δικαιοχρησίας, διατηρεί τη νομική και διαχειριστική ανεξαρτησία της επιχείρησής του. Μετέχει στο σύστημα ως ελεύθερος επιχειρηματίας και όχι ως στέλεχος της επιχείρησής του δικαιοπαρόχου, με σχέση εξαρτημένης εργασίας. Αυτό, εκτός του ότι αποτελεί για τον δικαιοδόχο κίνητρο υψηλής παραγωγικότητας, του δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξει τις δικές του επιχειρηματικές αρετές.

στ) Καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας δικαιοχρησία ο δικαιοδόχος επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας για πολλές κατηγορίες εξόδων, όπως για διαφημίσεις (οι δαπάνες των διαφημίσεων σε εθνική κλίμακα, συνήθως, είτε αναλαμβάνονται εξ' ολοκλήρου από τον δικαιοπάροχο, είτε πραγματοποιούνται και με συμμετοχή των δικαιοδόχων, με τα έξοδα αυτά να υπολογίζονται για κάθε δικαιοδόχο ως ποσοστό επί του τζίρου ή των κερδών ή κάποιου άλλου μεγέθους), για μισθώματα αποθήκης (δεν έχει

ανάγκη να διατηρεί αποθηκευτικούς χώρους), για έξοδα διατήρησης stock (δεν διατηρεί πλέον αποθέματα, παρά μόνο τα εμπορεύματα που έχει στο κατάστημα), για σχεδιασμό και επιμέλεια προθήκες (αναλαμβάνονται από τον δικαιοπάροχο), για ενημερωτικά ταξίδια ή επισκέψεις εκθέσεων (ομοίως αναλαμβάνονται από τον δικαιοπάροχο), καθώς και για άλλες κατηγορίες εξόδων όπως κεντρικό μηχανογραφικό σύστημα, ενιαίο λογιστικό σύστημα, κ.ά. (Kahn, 1987) (Γεωργιάδης, 1998)

## **B. Μειονεκτήματα**

Η συνεργασία μέσω δικαιοχρησίας δεν είναι βέβαια απαλλαγμένη από ενδεχόμενους κινδύνους και μειονεκτήματα για τον λήπτη, από τα οποία αναφέρουμε ενδεικτικώς τα εξής:

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

β) Το γεγονός ότι ο δικαιοπάροχος είναι συνήθως ο οικονομικά ισχυρότερος αντανakλάται και στους όρους, τους οποίους αυτός θέτει στη σύμβαση δικαιοχρησίας και οι οποίοι αποβλέπουν κυρίως στην προστασία των συμφερόντων του. (Γεωργιάδης, 1998)

γ) Ο δικαιοπάροχος δεν απαλλάσσεται μέσω της σύναψης της σύμβασης δικαιοχρησίας από την έκθεση του στον επιχειρηματικό κίνδυνο. Αντίθετα, ως επιχειρηματίας, παραμένει εκτεθειμένος στις τυχόν δυσμενείς

τοπικές οικονομικές συνθήκες, οι οποίες βρίσκονται πέρα και πάνω από τον έλεγχο του και οι οποίες μπορούν να μειώσουν το κεφάλαιο του.

δ) Οι απαιτήσεις του δικαιοπαρόχου περί τυποποίηση προϊόντων και υπηρεσιών υπό κοινό εμπορικό σήμα δεν επιτρέπουν στον δικαιοδόχο να χρησιμοποιήσει πλήρως το ανθρώπινο κεφάλαιο συμπεριλαμβανομένης και της γνώσης του για την τοπική αγορά, καθώς κάποιες ενέργειες προσαρμογής στις τοπικές συνθήκες αποκλείονται λόγω της υποχρέωσης για τυποποίηση (Michael, 1996).

### **6.4.2.1 S.W.O.T. ANALYSIS**

#### **Franchise swot analysis**

##### **Δυνατά Σημεία**

- > Εκμετάλλευση της γνώσης και της εμπειρίας του δικαιοπαρόχου, όπως περιγράφεται στα αρχιτεκτονικά σχέδια, στα Εγχειρίδια Λειτουργίας κ.λ.π.
- > Ταχεία διαμόρφωση του καταστήματος του, κάνοντας χρήση της τυποποίησης και των μέσων του δικαιοπαρόχου.
- > Υποστήριξη από διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες του δικαιοπαρόχου, οι οποίες γίνονται σε πανελλήνια κλίμακα.
- > Συνεχή υποστήριξη και εκπαίδευση κατά τη λειτουργία του καταστήματος του, από εξειδικευμένο προσωπικό του δικαιοπαρόχου, σε θέματα διοίκησης, προμηθειών, τοπικών προωθητικών ενεργειών, κ.λ.π.
- > Ευνοϊκές συνεργασίες με προμηθευτές και συνεργάτες, βάσει κεντρικών συμφωνιών.
- > Εκμετάλλευση της εμπειρίας και των γνώσεων υψηλόβαθμων στελεχών και συνεργατών του δικαιοπαρόχου.

- > Αποδοχές και κέρδη άμεσα εξαρτημένα από τις ικανότητες και την εργασία του δικαιοπαρόχου.
- > Αποδοχές και κέρδη άμεσα εξαρτημένα από τις ικανότητες και την εργασία του.
- > Αίσθημα αυτονομίας και ανεξαρτησίας, έναντι υπαλληλικής σχέσης.

### **Αδύνατα Σημεία:**

- > Ενδεχόμενο οριοθέτησης μη συμφέρουσα γεωγραφικής περιοχής.
- > Συμπίεση χρηματοροών λόγω των royalties.
- > Αίσθημα εξάρτησης και έλλειψης ελευθέριας, έναντι ελευθέρου επαγγέλματος.
- > Ελλιπή υποστήριξη και εκπαίδευση από τον δικαιοπάροχο, λόγω χαμηλής υποδομής.
- > Χαμηλή αρχική διαφημιστική δαπάνη, έναντι της αναμενόμενης.
- > Απαιτήση για παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- > Συγκεκριμένη και ανελαστική γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών.
- > Υποχρέωση συμμόρφωσης με τις οργανωτικές και λειτουργικές προδιαγραφές του δικτύου.
- > Υποχρέωση για λήψη έγκρισης από τον δικαιοπάροχο για κάθε είδους αλλαγές και πρωτοβουλίες.

### **Ευκαιρίες**

- > Δυναμική επέκταση στην γεωγραφική περιοχή του ή σε άλλες περιοχές, εκμεταλλευόμενος την εμπειρία που έχει αποκομίσει από το πρώτο κατάστημα.
- > Μετοχική συμμετοχή του στην κεντρική εταιρεία.

## **Απειλές**

- > Αθέμιτος ανταγωνισμός από τον δικαιοπάροχο.
- > Μη τήρηση αποκλειστικότητας γεωγραφικής περιοχής.
- > Αλλαγή τιμολογιακής πολιτικής και μείωσης μεικτών περιθωρίων και απαίτηση συμμόρφωσης με αυτή
- > Διενέργεια διαφημιστικού προγράμματος με χαμηλό προϋπολογισμό.

### **6.4.3 Πλεονεκτήματα – Μειονεξτήματα για τον καταναλωτή**

#### **A. Πλεονεκτήματα**

##### **ΕΥΚΟΛΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗ**

Ο καταναλωτής έχει εύκολη πρόσβαση είτε στον τόπο διαμονής του είτε οπουδήποτε αλλού σε σημεία πώλησης γνωστών επιχειρήσεων από όπου αγοράζει επώνυμα προϊόντα σε λογικές τιμές.

##### **ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ή ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων δικαιοχρησίας να καθιστούν δυνατή την ταχεία είσοδο νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στις τοπικές αγορές.

##### **ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΚΑΙ ΓΡΗΓΟΡΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ**

Ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων δικαιοχρησίας, να προσαρμόζονται άμεσα στις απαιτήσεις του προσφέροντας του τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που πραγματικά επιθυμεί.

## **B. Μειονεκτήματα**

Το μοναδικό μειονέκτημα της δικαιοχρησίας απέναντι στον καταναλωτή παρουσιάζεται στις περιπτώσεις όπου τα δίκτυα εφαρμόζουν πολιτικές περιοριστικές του ελεύθερου ανταγωνισμού που αποβαίνουν σε βάρος των τελικών χρηστών.

## **ΕΝΟΤΗΤΑ 2<sup>η</sup>**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο μέρος αυτό της εργασίας θα αναφερθούμε στην δικαιοχρησία που αναπτύσσεται στην Ελλάδα. Θα αναφερθούμε στην ιστορία του και θα αναφέρουμε τις προοπτικές τις οποίες έχει η ελληνική δικαιοχρησία να αναπτυχθεί στο εξωτερικό. Τα κεφάλαια τα οποία ακολουθούν είναι:

1. Ιστορική εξέλιξη και νέες τάσεις.
2. Ανάπτυξη της δικαιοχρησίας, στην Ελλάδα.
3. Η διεθνής προοπτική της ελληνικής δικαιοχρησίας.
4. Εφαρμογή της δικαιοχρησίας από ελληνικές εταιρείες.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

#### **Ιστορική εξέλιξη και νέες τάσεις**

Η πρώτη καταγεγραμμένη δικαιοχρησία δημιουργήθηκε στα τέλη του 19ου αιώνα από την εταιρεία ραπτομηχανών Singer στις Η.Π.Α. μετά τον Εμφύλιο Πόλεμο, προκειμένου να οργανώσει το δίκτυο διανομής των προϊόντων της. Το παράδειγμα της ακολούθησαν βιομηχανίες αυτοκινήτων, εταιρείες διανομής πετρελαιοειδών και βιομηχανίες μπίρας. Η μεγάλη, όμως, ανάπτυξη του θεσμού συμπίπτει ιστορικά με το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και οφείλεται στις τότε υπάρχουσες συνθήκες, δηλαδή στην ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής και προσφοράς προϊόντων

και υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την έλλειψη ορθολογικών δικτύων διανομής και διάθεσης.

Τα πρώτα χρόνια της δικαιοχρησίας περιορίστηκε στα γεωγραφικά όρια των Η.Π.Α., όπου και γνώρισε ταχύτατη και εντυπωσιακή ανάπτυξη και εξέλιξη, βρίσκοντας εφαρμογή σε έναν ευρύ κύκλο δραστηριοτήτων, τον κλάδο των αυτοκινήτων, τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τον κλάδο τροφίμων και των αλυσίδων ταχείας εστίασης.

Ειδικότερα, η δικαιοχρησία άρχισε να αναπτύσσεται σημαντικά στις Η.Π.Α. την δεκαετία του 1950 και από τότε η εξέλιξη ήταν εντυπωσιακή. Ενδεικτικά, αναφέρουμε τα ακόλουθα μεγέθη :

□ Το 1974, οι πωλήσεις με την μέθοδο δικαιοχρησίας ξεπερνούσαν τα 100 δισεκατομμύρια δολάρια, ή περίπου το 12 % του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος.

□ Το 1986, το 35% των πωλήσεων λιανικής πραγματοποιήθηκε μέσω δικτύων που αναπτύχθηκαν με δικαιοχρησία, ενώ η αξία των αγαθών που πουλήθηκε μέσα από αυτές τις αλυσίδες αντιστοιχούσε στο 13,4% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος.

□ Το 1992, οι λιανικές πωλήσεις που πραγματοποιήθηκαν μέσω δικτύων franchised καταστημάτων, υπολογίστηκαν στα 250 δισεκατομμύρια δολάρια.

□ Το 1998, οι αλυσίδες καταστημάτων δικαιοχρησίας, απασχολούσαν πάνω από 7 εκατομμύρια εργαζομένους σύμφωνα με στοιχεία του IFA (International Franchising Association), ενώ το 1999 υπολογίστηκε ότι ανά 8 λεπτά της ώρας κάθε εργάσιμη μέρα ξεκινάει δραστηριότητα και μια νέα επιχείρηση μέσω συστήματος δικαιοχρησίας.

□ Το 2001, υπήρχαν 767.483 καταστήματα, με πωλήσεις περίπου 625 δισεκατομμύρια δολάρια και με σχεδόν 10 εκατομμύρια απασχολούμενο προσωπικό, ενώ υπολογίζοντας την επίδραση της



δικαιοχρησίας γενικά στην οικονομία (εντός και εκτός των επιχειρήσεων που επεκτείνονται με αυτήν, την μέθοδο), οι πωλήσεις φτάνουν τα 1,5 τρισεκατομμύρια δολάρια και ο αριθμός των θέσεων εργασίας που δημιουργούνται ανέρχεται σε περίπου 18 εκατομμύρια υπαλλήλους.

□ Το 2002, σύμφωνα και πάλι με στοιχεία της IFA (international Franchise Association), οι πωλήσεις μέσω franchised δικτύων αντιπροσώπευαν πάνω από το 40% των συνολικών πωλήσεων λιανικής στις Η.Π.Α., ενώ είχαν αποσπάσει και πολύ σημαντικά μερίδια αγοράς σε διάφορους κλάδους. Για παράδειγμα, σε φοροτεχνικές υπηρεσίες είχαν αποσπάσει ποσοστό 67% επί των πωλήσεων, σε τυπογραφικές υπηρεσίες ποσοστό 71% και στον κλάδο της λιανικής πώλησης τροφίμων ποσοστό 55% (franchise-success 2008).

Η δικαιοχρησία αποτελεί μια νέα πραγματικότητα στην ελληνική αγορά, καθώς η πλειοψηφία των δικαιοπαρόχων ξεκίνησε δραστηριότητα μετά το 1991. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1999 (ICAP, ARTHUR ANDERSEN, 1999), το 84% των επιχειρήσεων που τότε δραστηριοποιούνταν μέσω δικαιοχρησίας, είχαν ξεκινήσει δραστηριότητα μετά το 1991, ενώ μόλις το 7,4% είχε ξεκινήσει πριν από το 1985.

Το σύστημα πρωτοεμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1970, με την είσοδο της αλυσίδας ταχείας εστίασης «Goody's», της αλυσίδας ειδών οικιακής χρήσης «STUDIO KOSTA BODA ILLUM» και της αλυσίδας ειδών καθαρισμού «GLASS CLEASING». Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 ανέπτυξε δικαιοχρησία και η αλυσίδα ενδυμάτων «SOFOS», ενώ στην δεκαετία του 1980 υιοθέτησε το σύστημα η αλυσίδα ειδών αρτοποιαλείου «ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ», η αλυσίδα παγωτών «IGLOO», τα καταστήματα σοκολάτας «LEONIDAS», η αλυσίδα ειδών οικιακής χρήσης «ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ», και η φίρμα ενδυμάτων «STEFANEL». Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις άρχισαν να αναπτύσσονται με δικαιοχρησία μετά το 1990.

Οι πρώτες κατηγορίες δραστηριότητας που υιοθέτησαν το σύστημα, είναι της «Εστίασης» και του «Οικιακού Εξοπλισμού». Αντίθετα οι πιο πρόσφατα ανεπτυγμένες δραστηριότητες δικαιοχρησίας είναι της «Εκπαίδευσης», της «Προσωπικής Φροντίδας και Αναψυχής» και των «Υπηρεσιών προς Επιχειρήσεις»(ICAP, ARTHUR ANDERSEN, 1999) .

Τα τελευταία χρόνια ο θεσμός παρουσιάζει ταχύτατη ανάπτυξη και εξάπλωση στη χώρα μας, με σχεδόν κάθε είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας να περιλαμβάνει μια τουλάχιστον εταιρεία που χρησιμοποιεί τη δικαιοχρησία, ως τρόπο ανάπτυξης. Μεταξύ αυτών, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της Εστίασης, των Ειδών Σπιτιού, της Ένδυσης - Υπόδησης, των Καλλυντικών, των Κέντρων Αισθητικής και Αδυνατίσματος, της Εκπαίδευσης, των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και των Τουριστικών Γραφείων. Παρόλα αυτά, το συνολικό ποσοστό του λιανικού εμπορίου που αναπτύσσεται με τον θεσμό της δικαιοχρησίας εκτιμάται σε 7% - 8%, ποσοστό πολύ μικρότερο από τα αντίστοιχα ποσοστά σε Αμερική και Ευρώπη (Οικονομικός Ταχυδότης 2003), γεγονός που καταδεικνύει τη δυναμική του χώρου για το μέλλον.

Η γρήγορη επέκταση του θεσμού τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα αποδίδεται σε πολλούς παράγοντες, όπως :

□ Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων οδήγησε τις μικρότερες και αυτόνομες μονάδες σε συσπείρωση μέσω οργανωμένων, δικτύων προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό από διεθνείς αλυσίδες.

□ Η περιορισμένη αγοραστική δύναμη των μικρότερων και αυτόνομων μονάδων έναντι της δύναμης των μεγάλων αλυσίδων και δεδομένης της αυξανόμενης ευαισθησίας των καταναλωτών στο θέμα των τιμών.

□ Η προτίμηση των καταναλωτών για επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες.

□ Η γεωγραφική θέση της Ελλάδας αποτελεί εφελτήριο για δικαιοπαρόχους που επιθυμούν εμπορική επέκταση στα Βαλκάνια και σε γείτονες αγορές, όπως η Ανατολική Ευρώπη και η Μέση Ανατολή.

□ Η Ελλάδα ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η αυξανόμενη ευελιξία του τραπεζικού συστήματος συντελούν στο να κάνουν τη χώρα ιδιαίτερα ελκυστική στους ξένους επενδυτές (ICAP, ARTHUR ANDERSEN, 1999).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°**

### **Ανάπτυξη της Δικαιοχρησίας στην Ελλάδα**

Η δικαιοχρησία λειτούργησε στην Ελλάδα για πρώτη φορά στα μέσα της δεκαετίας του 1970 μέχρι το τέλος του 1980 υπήρχαν το πολύ 12 ελληνικά συστήματα δικαιοχρησίας. Σήμερα, υπολογίζεται ότι υπάρχουν τουλάχιστον 480 συστήματα δικαιοχρησίας σε όλη την Ελλάδα. Από τις οποίες οι 250 διαθέτουν δίκτυο τριών και πλέον καταστημάτων. Πιο συγκεκριμένα, οι αλυσίδες δικαιοχρησίας αυξήθηκαν πέρυσι σε ποσοστό 27%, και αντίστοιχα οι νέες ξένες αλυσίδες καταστημάτων στην ελληνική αγορά αυξήθηκαν με ποσοστό 30%. Παρ' όλα αυτά, η διείσδυση της δικαιοχρησίας, δεν υπερβαίνει το 7% των λιανικών πωλήσεων αφήνοντας σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης.

Τα τελευταία χρόνια η δικαιοχρησία στην Ελλάδα ακολουθεί μια όλο και πιο εντυπωσιακή ανοδική πορεία. Η χώρα μας, λόγω της προνομιακής γεωγραφικής θέσης της, θεωρείται το σταυροδρόμι ανάμεσα στην Ευρώπη,

τη Μέση Ανατολή και τη Βόρεια Αφρική και αποτελεί μια ελκυστική αγορά για διεθνείς επιχειρήσεις δικαιοχρησης, που θέλουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους στην Ανατολική Μεσόγειο.

Πολλές διεθνείς εταιρείες έχουν πρόσφατα παρουσιάσει εντυπωσιακούς ρυθμούς ανάπτυξης, στα πλαίσια της ελληνικής αγοράς. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε το γεγονός πως περισσότερες από 130 διεθνείς αλυσίδες δικαιοχρησης έχουν αναπτύξει τις επιχειρήσεις τους στην Ελλάδα αξιοσημείωτη επιτυχία. Η βιομηχανία δικαιοχρησης στην Ελλάδα έχει παρουσιάσει ένα από τα υψηλότερα ετήσια ποσοστά ανάπτυξης στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ η χώρα μας, κατέχει τη δεύτερη υψηλότερη θέση στην Ευρώπη σε εμπορικά καταστήματα αναλογικά του πληθυσμού.

Ένα επιπλέον σημαντικό στοιχείο για το λιανικό εμπόριο στην Ελλάδα, είναι ο διπλασιασμός του πληθυσμού της χώρας κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινών μηνών, λόγω του τουρισμού. Σημαντικό κίνητρο για την παρουσία κορυφαίων πολυεθνικών αλυσίδων δικαιοχρησης στην Ελλάδα υπήρξαν και οι μεγάλες αθλητικές εκδηλώσεις που πραγματοποιήθηκαν, στην Αθήνα μέσα στα πλαίσια των Ολυμπιακών Αγώνων το 2004.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και το προφίλ των υποψηφίων δικαιολογών στην Ελλάδα, βάση της έρευνας που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία Logistika, κατά την διάρκεια της έκθεσης ΚΕΜ 2001 -Διεθνή Έκθεση δικαιοχρησης στην Αθήνα. Την έκθεση επισκέφτηκαν πάνω από 12000 υποψήφιοι επενδυτές από τους οποίους το 60% συμμετείχε στην έρευνα.

Βάση των γενικών στοιχείων το μεγαλύτερο ενδιαφέρον συγκεντρώνεται στην κατηγορία εστίαση - τρόφιμα με πρόθεση επένδυσης σε ποσοστό 43,84% επί του συνόλου. Η κατηγορία ένδυση συγκεντρώνει

ποσοστό 34,97% και ακολουθεί με ποσοστό 22,02% η κατηγορία Παροχή υπηρεσιών. Ο οικιακός εξοπλισμός κατέχει το 19,97% στις προτιμήσεις των επισκεπτών που ισοδυναμεί με 1 στους 5 να εκδηλώνουν ενδιαφέρον για την συγκεκριμένη κατηγορία. Τέλος, η κατηγορία διάφορα παρουσιάζει ποσοστό ενδιαφέροντος 43,84% και εμπεριέχει 17 συνολικά υποκατηγορίες, με δημοφιλέστερες τις τηλεπικοινωνίες - αξεσουάρ.

## **2.1 Προβλήματα και δυσκολίες του θεσμού στην ελληνική αγορά**

Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται στην Ελλάδα με τη μέθοδο της δικαιόχρησης, αποτελούν τα πιο υγιή και δυναμικά στοιχεία στην εμπορική δραστηριότητα της χώρας μας.

Ωστόσο, όπως όλες οι συνεργασίες έτσι και η δικαιοχρησία , αντιμετωπίζει δυσκολίες και προβλήματα. Δυσκολίες που αφορούν τη μη Νομική κατοχύρωση του θεσμού καθώς και τη δυσκολία του Έλληνα να δεχθεί την τυποποίηση του «επιχειρείν». Όσο αφορά στα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε στην ανάπτυξη με δικαιοχρησία , αυτά μπορούμε να τα χωρίσουμε σε δύο κατηγορίες:

A) Προβλήματα που εντοπίζονται στον δικαιοπάροχο και θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο σε κάθε συνεργάτη που επενδύει στη δικαιοχρηση, ότι δεν πρόκειται να γίνει Κροίσος από τη συγκεκριμένη επένδυση, χωρίς όμως να είναι καθόλου απίθανο ένα εισόδημα δεκάδων εκατομμυρίων ετησίως.

B) Προβλήματα που εντοπίζονται στον δικαιοδόχο

Τα προβλήματα που συνήθως αντιμετωπίζουμε στην ανάπτυξη μιας εταιρίας με δικαιοχρησία είναι:

1) Επειδή ο Έλληνας επιχειρηματίας δεν έχει ακόμη συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα του συμβούλου, δύσκολα αποφασίζει να αναθέσει σε έναν εξειδικευμένο σύμβουλο δικαιοχρησίας την ανάπτυξη της αλυσίδας του με αποτέλεσμα, όταν πλέον φθάσει σε αυτόν, να έχει κάνει κάποιες «προσπάθειες» ανάπτυξης, όχι ιδιαίτερα επιτυχείς.

2) Δεν έχει συνειδητοποιήσει πολλές φορές η εταιρία που θέλει να αναπτυχθεί με δικαιοχρησία, ότι προϋπόθεση για να επιτύχει η ανάπτυξη, είναι «η δημιουργία γνωστού ονόματος» και η συνεχής υποστήριξη του.

3) Το ότι οι συμβάσεις δικαιοχρησίας δεν είναι νομικά κατοχυρωμένες στην ελληνική αγορά, δημιουργεί δυσκολίες και ως προς τη σύνταξή τους αλλά και ως προς την κατανόηση τους. Εδώ θεωρείται απαραίτητος ο ρόλος του συμβούλου δικαιοχρησίας που συνήθως διαθέτει την εμπειρία σε συνεργασία με κάποιον ειδικό νομικό, για την διατύπωση των όρων μιας τέτοιας σύμβασης.

4) Η δυσλειτουργία του κρατικού μηχανισμού και η δυσκολία χρηματοδότησης εκ μέρους των τραπεζών, για την ανάπτυξη μιας εταιρίας με δικαιοχρησία είναι ένας ακόμη παράγοντας που δημιουργεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη του θεσμού.

5) Η σωστή στελέχωση της μητρικής εταιρίας για την πρόληψη της ανάπτυξης, αλλά και η περαιτέρω βοήθεια οποτεδήποτε απαιτηθεί ή κριθεί απαραίτητη, είναι κάτι που δύσκολα συνειδητοποιεί ο Έλληνας επιχειρηματίας.

Όσον αφορά στα προβλήματα που αντιμετωπίζονται στην επένδυση ενός επιχειρηματία είναι:

1) Ο εγωισμός του Έλληνα δύσκολα του επιτρέπει να επιλέξει την συνεργασία δικαιοχρησίας, όπου ο δικαιοπάροχος διαθέτει την τεχνογνωσία και την εμπειρία και ο δικαιοδόχος είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί όσα του επιβάλλει ο δικαιοπάροχος.

2) Η επιτυχής λειτουργία ενός καταστήματος δικαιόχρησης, προϋποθέτει συνήθως την αποκλειστική απασχόληση του επιχειρηματία και την συνεχή επαγρύπνηση του, που πολλές φορές δεν την συνειδητοποιεί ο νέος συνεργάτης.

Ο υποψήφιος νέος επιχειρηματίας που επιθυμεί να ασχοληθεί με τη δικαιοχρησία εντασσόμενος σε κάποιο δίκτυο οφείλει πρώτα από όλα να συνειδητοποιήσει ότι η δικαιοχρησία, παρόλα τα σημαντικά πλεονεκτήματα του, δεν αποτελεί από μόνο του εγγύηση επαγγελματικής επιτυχίας. Από τον ίδιο τον υποψήφιο λήπτη και την καταλληλότητα της επιλογής του εξαρτάται βασικά το κατά πόσο αυτός θα πραγματοποιήσει μια επιτυχημένη επιχειρηματική σταδιοδρομία ή αντίθετα θα αποτύχει, υφιστάμενος και μια σοβαρή οικονομική ζημία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **Η διεθνής προοπτική της ελληνικής Δικαιοχρησίας**

Η οικονομική πραγματικότητα της Ε. Ε χαρακτηρίζεται από επέκταση των αγορών της και άμεση αύξηση των εμπορικών συναλλαγών με τρίτες χώρες, λόγω της διεύρυνσης της. Η αύξηση οφείλεται στο γεγονός ότι τα νέα μέλη θα πρέπει να προσαρμοσθούν στα νέα δεδομένα της ανοιχτής αντιμετώπισης προς τις τρίτες χώρες, τα οποία εφαρμόζει η Ε.Ε σήμερα.

Εκτός από τις νέες ευκαιρίες για επιχειρηματικές δραστηριότητες που παρουσιάσθηκαν μετά την διεύρυνση, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πραγματοποιούνται βάσει του ενιαίου εμπορικού καθεστώτος που

μοιράζονται τα κράτη - μέλη και κατά συνέπεια οι δραστηριότητες αυτές θα ωφεληθούν από την απλοποίηση και την τυποποίηση των διαδικασιών.

Η Ελλάδα είναι η μοναδική χώρα της Ε.Ε. που δεν εκμεταλλεύθηκε το γεγονός της ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς και δεν παρουσίασε την αλματώδη αντίστοιχη αύξηση που παρουσίασαν οι υπόλοιπες χώρες με την ένταξη τους. Αυτά τα δεδομένα ενισχύονται και από το γεγονός της στασιμότητας ή και πτώσης των ελληνικών εξαγωγών στις περισσότερες αγορές της Ε.Ε, καθώς και τη μείωση της σημαντικότητας (εκφρασμένης ως μερίδιο στις συνολικές εξαγωγές μας) των εταιρών μας της Ε.Ε ως χώρες κατεύθυνσης των προϊόντων μας.

Οι κυριότερες χώρες, στις οποίες οι ελληνικές επιχειρήσεις εξάγουν τα προϊόντα τους, είναι η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Ιταλία. Σε αντιδιαστολή με όλα τα στοιχεία και τις τάσεις του εξαγωγικού εμπορίου μας, οι Έλληνες εξαγωγείς, όπως προκύπτει από έρευνα του ΣΕΒΕ, εκτιμούν ότι η Ε.Ε παραμένει η γεωγραφική περιοχή με τις καλύτερες προοπτικές εξαγωγικής αύξησης και ακολουθούν τα Βαλκάνια, η Βόρεια Αμερική και η Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη.

Λόγω θέσης και λόγω των ταχέων ρυθμών ανάπτυξης, οι βαλκανικές χώρες αποτελούν μια από τις προτεραιότητες των ελληνικών επιχειρήσεων. Τα βασικά χαρακτηριστικά των χωρών της βαλκανικής αφορούν στον αναπτυσσόμενο καταναλωτισμό, στις χαμηλές αμοιβές προσωπικού, στα χαμηλά ενοίκια - με τις υψηλές εγγυήσεις, στον ρόλο της παραοικονομίας και τους θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Οι κλάδοι που προσφέρονται για ανάπτυξη των αλυσίδων δικαιοχρησίας στα Βαλκάνια σχετίζονται με τις δευτερογενείς οικοδομικές δραστηριότητες (π.χ. θέρμανση), την ένδυση, τον τουρισμό και την



εστίαση, καθώς ικανοποιούν βασικές ανάγκες ανοικοδόμησης και καταναλωτισμού. Αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις διατηρούν καταστήματα ή εξάγουν προϊόντα.

Τρεις είναι οι βασικοί τρόποι μέσω των οποίων οι Έλληνες επιχειρηματίες δραστηριοποιούνται στα Βαλκάνια και στην Ανατολική Ευρώπη γενικότερα:

- I. Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών επί πιστώσει.
- II. Εκτέλεση τεχνικών έργων, των οποίων η αξία αποπληρώνεται σε βμηνιαίες δόσεις που διαρκούν από 3 έως 8 έτη.
- III. Ανάληψη άμεσων επενδύσεων που έχουν την μορφή ατομικών επιχειρήσεων, Joint venture ή αγοράς ξένων επιχειρήσεων.

Όσον αφορά τη δικαιόχρηση, το ποσοστό διείσδυσης του σε σχέση με τους προαναφερθέντες τρόπους χαρακτηρίζεται πολύ χαμηλό. Οι κίνδυνοι, εμπορικοί και πολιτικοί, που έχουν να αντιμετωπίσουν οι Έλληνες επιχειρηματίες, αφορούν:

✓ Στο οικονομικό περιβάλλον: αστάθεια στην οικονομική πολιτική, υψηλοί πληθωρισμοί, χαμηλό εισόδημα, ελλιπές τραπεζικό σύστημα, διαφθορά, αστάθεια του νομικού πλαισίου που διέπει τις ξένες επενδύσεις και τα φορολογικά ζητήματα, έλλειψη διαφανών διαδικασιών σε θέματα ιδιωτικοποιήσεων, οι υψηλές ασφαλιστικές εισφορές.

✓ Στις υποδομές: ανυπαρξία δρόμων, αποθηκευτικών κέντρων, μεταφορικών εταιριών, υποδομών logistics.

✓ Στο εμπόριο: διασπορά πληθυσμού, έλλειψη οργανωμένου χονδρεμπορίου, μεταβλητότητα της δομής του εμπορίου, είσοδος μεγάλων αλυσίδων.

- ✓ Στην πληροφόρηση: έλλειψη στοιχείων.

Η διεθνής πορεία των ελληνικών αλυσίδων δικαιοχρησίας περνά τις περισσότερες φορές από την Κύπρο. Αυτή η πορεία είναι και λογική, αν σκεφτούμε τους παραδοσιακούς δεσμούς που διατηρεί η Ελλάδα με την Κύπρο, την γλωσσική ταύτιση, όμοια στοιχεία νοοτροπίας και επιχειρηματικής κουλτούρας κλπ. Η έξοδος προς την Κύπρο, αν και δεν φαίνεται ιδιαίτερα εντυπωσιακή, είναι όμως ανυπολόγιστης αξίας για τους Έλληνες δικαιοπαρόχους.

Μέσα από την διαδικασία αυτή οι δικαιοπαρόχοι μαθαίνουν στην πράξη τις βασικές παραμέτρους της διεθνούς δικαιοχρησίας, ώστε να είναι έτοιμοι για το επόμενο βήμα που είναι η επέκταση στην Ευρώπη.

Υπάρχουν όμως κάποια σημεία τα οποία πρέπει να προσεχτούν από τις ελληνικές επιχειρήσεις που θα εισέλθουν στον διεθνή στίβο. Τα προβλήματα τα οποία πρέπει να αντιμετωπίσουν είναι τα εξής:

- Επικοινωνία και συλλογή πληροφοριών σχετικά με την αγορά στην οποία απευθύνονται.
- Προσαρμογή των προϊόντων τους και των κανονισμών λειτουργίας εξυπηρέτησης στις ανάγκες των αγορών αυτών.
- Σύστημα logistics και διανομών.

Επιπλέον, είναι αρκετά δύσκολο να βρεθούν υποψήφιοι δικαιοδόχοι οι οποίοι θα πιστέψουν τα προϊόντα του Έλληνα δικαιοπαρόχου με τα γνωστά μέσα επικοινωνίας της δικαιοχρησίας. Πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζει η προσαρμογή του business concept στις τοπικές ιδιαιτερότητες, ξεπερνώντας τον ατομικισμό που χαρακτηρίζει την ελληνική επιχείρηση, σταματώντας να προδιαγράφει το μέλλον με ανάλυση του παρελθόντος,

κατευθύνοντας τους πόρους της με στόχο το κέρδος για την ίδια, τον δικαιοδόχο και τον πελάτη. Ιδιαίτερο βάρος πρέπει να δοθεί στην ποιότητα, στην συσκευασία, στον χρόνο παράδοσης, στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση και γενικά στην έννοια της ολικής ποιότητας και πιστοποίησης των αγαθών.

Τελευταία δίδεται έμφαση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω χαμηλών τιμών, παρά μέσω της προσπάθειας κατανόησης και ικανοποίησης των αναγκών των πελατών. Ταυτόχρονα, οι ελληνικές επιχειρήσεις αδυνατούν να δημιουργήσουν επώνυμα προϊόντα και να επενδύσουν σε αυτά μακροχρόνια στις αγορές του ενδιαφέροντος τους. Ο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας αφορά στη δημιουργία στρατηγικής προβολής μιας τοπικά προσαρμοσμένης και ποιοτικής δικαιοχρησίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **Εφαρμογή της Δικαιοχρησίας από ελληνικές εταιρείες**

Παρακάτω, παρατίθενται κάποια παραδείγματα εταιρειών οι οποίες εφαρμόζουν τον θεσμό της δικαιοχρησίας με απόλυτη επιτυχία στην Ελλάδα:

#### **1. ΝΕΟSET επιπλοσυνθέσης**

Η ΝΕΟSET ξεκίνησε τη δραστηριότητα της στο χώρο του επίπλου το 1980 με ένα πολύ μικρό κατάστημα επί της οδού Εμ. Μπενάκη.

Οι ανάγκες και η αυξημένη ζήτηση του καταναλωτικού κοινού για χώρους που φιλοξενούν βιβλία και άλλα αντικείμενα μέσα στο σπίτι ωθούν την ΝΕΟSET να αναπτυχθεί τόσο στα προϊόντα όσο και από πλευράς δικτύου διανομής με αποτέλεσμα η εταιρεία να αναπτύξει την ιδέα της επιπλοσύνθεσης.

Αυτή η ιδέα αποτελεί καινοτομία στην αγορά του επίπλου ενώ δίνει την ευκαιρία σε επιχειρηματίες να ασχοληθούν αποκλειστικά με την εμπορία των επιπλοσυνθέσεων δημιουργώντας μία από τις μεγαλύτερες και σοβαρότερες αλυσίδες δικαιοχρησίας στον ελληνικό χώρο.

Σήμερα η ΝΕΟSET απαριθμεί πάνω από 50 καταστήματα σε ολόκληρη την Ελλάδα. Οι άνθρωποι που απασχολούνται σε όλα τα καταστήματα ξεπερνούν τους 350 ενώ η ίδια η εταιρεία ξεπερνά σε δυναμικό τα 220 άτομα.

Ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης της εταιρίας και του δικτύου κυμαίνεται από 30-35%.

## **2. McDonald's**

Η Mc Donald's άρχισε να εφαρμόζει τη δικαιοχρησία στην Αμερική με την ίδρυση της το 1965. είναι η εταιρεία που κατεξοχήν εφάρμοσε το σύστημα αυτό σε παγκόσμια κλίμακα. Η Mc Donald's βασίζεται στους δικαιοπαρόχους, που αποτελούν την 'σπονδυλική στήλη' της, για να δώσουν νέες ιδέες και να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της εταιρείας.

Από τα περίπου 13000 εστιατόρια της εταιρείας τα 9000 περίπου λειτουργούν με σύστημα δικαιοχρησίας.

Με το σύστημα δικαιοχρησίας ο δικαιοπάροχος είναι υποχρεωμένος να δώσει ένα ποσοστό των πωλήσεων στην μητρική εταιρεία, που βοηθά στην ανάπτυξη.

Οι απαιτήσεις της 'μητρικής' εταιρίας σχετικά με κεφάλαιο επένδυσης του συνεργάτη, είναι πάντα σε συνάρτηση με το κατάστημα που πρόκειται να κατασκευαστεί. Το απαιτούμενο κεφάλαιο για το Mc Donald's του Συντάγματος ήταν 1 εκατ. δολάρια Η.Π.Α.

Η εταιρία έχει την πρόθεση να συνεχίσει την ανάπτυξή της μέσω της δικαιοχρησίας. Η επιτυχία της Mc Donald's έγκειται στο ότι γίνεται σωστή επιλογή δικαιοπαρόχου και προμηθευτών οι οποίοι ασπάζονται τη φιλοσοφία της μητρικής εταιρίας που είναι: ποιότητα, ποσότητα, σε όλους τους τομείς.

### **3. GOODY'S**

Η GOODY'S άρχισε να εφαρμόζει την δικαιοχρησία το 1981, δημιουργώντας το 7<sup>ο</sup> κατάστημα της.

Η εταιρία επιλέγει συνεργάτες που είχαν τη δυνατότητα και τη διάθεση να ενσωματωθούν στην οικογένεια και τη φιλοσοφία της GOODY'S.

Εάν ο υποψήφιος είναι ένας θα πρέπει να ασχοληθεί αποκλειστικά με το εστιατόριο. Σε περίπτωση περισσοτέρων ένας από τους συμμετέχοντες ορίζεται σαν μόνιμος εκπρόσωπος της επενδυτικής ομάδας, αναλαμβάνοντας τη δέσμευση της αποκλειστικής απασχόλησης του με το εστιατόριο.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον υποψήφιο - συνεργάτη μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με το χρόνο παροχής τους:

Υπηρεσίες πριν την υπογραφή σύμβασης: εξέταση υποψηφίου καταστήματος από πλευράς προϋποθέσεων άδειας λειτουργίας, εκτίμηση τζίρου, αναλυτική μελέτη κατασκευής κ.λπ.

Υπηρεσίες από την υπογραφή σύμβασης ως την έναρξη της λειτουργίας του καταστήματος, σχεδιασμός και επίβλεψη των κατασκευών, επιλογή του εξοπλισμού, επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού κ.ά.

Υπηρεσίες κατά την διάρκεια της λειτουργίας: ιδιαίτερη παρακολούθηση κατά τους πρώτους μήνες λειτουργίας, συνεχής επιθεώρηση, εκπαίδευση και επιμόρφωση προσωπικού, οικονομικός έλεγχος κ.ά.

#### **4. ΓΡΗΓΟΡΗΣ μικρογεύματα**

Το πρώτο κατάστημα με το όνομα "Γρηγόρης" δημιουργήθηκε στη Δάφνη το 1972 από το κ. Γρηγόρη Γεωργάτο, που αξιοποίησε την μεγάλη οικογενειακή του εμπειρία στην παραγωγή προϊόντων ζύμης. Το κατάστημα που διέθετε μια μεγάλη ποικιλία τυροπιτοειδών και κρουασάν έγινε γρήγορα γνωστό σε όλη την Αθήνα για την ποιότητα των προϊόντων του. Η επιτυχία αυτή οδήγησε στην επέκταση των καταστημάτων "Γρηγόρης" με τη δημιουργία και άλλων τριών εταιρικών καταστημάτων. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 το management της εταιρίας πέρασε στη νέα γενιά της οικογένειας, τον κ. Βλάση Γεωργάτο και την κα Άρτεμις Γεωργάτου, παραμένοντας πάντα και η πρώτη γενιά ενεργή. Τότε τέθηκε σε εφαρμογή το σχέδιο της δυναμικής επέκτασης της εταιρίας μέσω δικαιοχρησίας, που οδήγησε στη σημερινή επιτυχία. Στα πλαίσια της αναπτυξιακής της πορείας το 2001 η εταιρία επέκτεινε τις δραστηριότητες της στο χώρο του καφέ, αναπτύσσοντας το καινοτόμο concept «Coffeeright».

## Η Δικαιοχρησία (Franchising) στην Ελλάδα και Διεθνώς

Ο Όμιλος σήμερα εμπορεύεται & αναπτύσσει σε κλειστές & ανοιχτές αγορές 4 εμπορικά σήματα, ενώ το σύνολο των καταστημάτων του Ομίλου υπερβαίνει τα 250. Το δίκτυο "Γρηγόρης μικρογεύματα" απαριθμεί περισσότερα από 200 σημεία πώλησης εταιρικά ή δικαιόχρησης. Το πρώτο εκτός Αττικής κατάστημα δημιουργήθηκε στη Μυτιλήνη στις αρχές του 1998. Η μεγάλη επιτυχία του καταστήματος αυτού απέδειξε τη δύναμη της φιλοσοφίας των καταστημάτων "Γρηγόρης μικρογεύματα" σε όλο τον Ελληνικό χώρο. Από τότε έχουν ανοίξει καταστήματα στη Χαλκίδα, Κέρκυρα, Καβάλα, Καλαμάτα, Ξάνθη, Θεσσαλονίκη, Χανιά, Κομοτηνή, Μύκονο, Λαμία, Ιωάννινα, Πάτρα, Ηράκλειο, Χίο, Σάμο, Ζάκυνθο κ.α. Επίσης ο όμιλος σήμερα διαθέτει περισσότερα από 50 καταστήματα "Cofferight" που λειτουργούν κυρίως εντός των καταστημάτων "Γρηγόρης μικρογεύματα". Στο εξωτερικό ο Όμιλος έχει επεκταθεί στη Ρουμανία με καταστήματα "Gregorys" και "Coffeeright".

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται εν συντομία το προσφερόμενο πακέτο δικαιόχρησης.

Αρχική Επένδυση	80.000-120.000€ ανάλογα τον τύπο καταστήματος
Entry Fee & κόστος αρχικών υπηρεσιών	18.000€
Royalties: υπηρεσίες υποστήριξης, δαπάνες marketing & επικοινωνίας	5% επί των καθαρών πωλήσεων με μηνιαίες καταβολές
Μέσο μέγεθος καταστήματος	35-150 τ.μ. (με βοηθητικούς χώρους) ανάλογα με

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Στις σύγχρονες συνθήκες ραγδαίας παγκοσμιοποίησης των αγορών και διεθνοποίησης των οικονομιών, ο θεσμός της δικαιόχρησης συνιστά την πιο ραγδαία αναπτυσσόμενη μορφή επιχειρηματικής δραστηριοποίησης, ως τη σύγχρονη αιχμή του εμπορίου.

Ειδικά για μια οικονομία σαν την ελληνική, η δικαιόχρηση αναδεικνύεται ως η άριστη μορφή επιχειρηματικής αξιοποίησης για τη σύνθεση της ελληνικής εμπορικής δραστηριότητας με διεθνή δίκτυα πωλήσεων, όσον αφορά την πρόσβαση στις αγορές και την προσφορά υψηλού επιπέδου προϊόντων και υπηρεσιών, όσον αφορά τις ποιοτικές απαιτήσεις των Ελλήνων καταναλωτών. Αποτελεί ταυτόχρονα και τη διέξοδο των υγιών και σοβαρών επιχειρηματιών και μικρών επιχειρήσεων στην εποχή του διαδικτύου και της γιγάντωσης των αγορών και των επιχειρηματικών μονάδων για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί με τη συσπείρωση τους σε οργανωμένα δίκτυα και επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας.

Οι εκτιμήσεις αυτές επιβεβαιώνονται μάλιστα και με ενισχυτικές τάσεις και εμπειρία καθώς σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία (ICAP) οι επιχειρήσεις - καταστήματα δικαιόχρησης σε σχέση με τα ιδιόκτητα ήταν 78,6% το 1998 και 83,8% το 2001, αντιπροσωπεύοντας το 84,1% του συνόλου των πωλήσεων των δικτύων το 2001 έναντι 73,6% το 1998. Ο θεσμός έχει ήδη δυναμική παρουσία στους τομείς της εστίασης, των τροφικών, της ένδυσης και υπόδησης, του οικιακού εξοπλισμού, της εκπαίδευσης, των υπηρεσιών προς επιχειρήσεις και της προσωπικής φροντίδας και αναψυχής. Η γεωγραφική θέση της χώρας και οι γενικότερες εξελίξεις στην ευρύτερη περιοχή (Βαλκάνια, Μέση Ανατολή), όπως προσδιορίζομαι από τον ενδιάμεσο ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει η χώρα μεταξύ της διεθνούς



κοινότητας και της περιοχής, αναδεικνύουν τις τεράστιες δυνατότητες και προοπτικές του θεσμού προς όφελος των ελληνικών επιχειρήσεων και της εθνικής οικονομίας:

✓ Με την εκπροσώπηση μέσω του θεσμού, διεθνών δικτύων πωλήσεων στις αγορές των Βαλκανικών χωρών και των χωρών της Μέσης Ανατολής.

✓ Μέσω του θεσμού δίνεται η δυνατότητα στις ελληνικές επιχειρήσεις να αναπτύξουν διεθνή δίκτυα πωλήσεων είτε στις ευρωπαϊκές αγορές είτε κυρίως στις βαλκανικές και αυτές τις μέσης ανατολής, σε τομείς της αγοράς στους οποίους η ελληνική πλευρά παρουσιάζει συγκριτικό πλεονέκτημα και επιτυχημένα προϊόντα, που το όνομα τους έχει κυριαρχήσει και έχει ξεπεράσει τα σύνορα της ελληνικής αγοράς, στο βαθμό βέβαια που μπορούμε να αξιοποιήσουμε την τεχνογνωσία της δικαιοχρησίας.

Από την άποψη αυτή αντιλαμβάνεται κανείς τις απεριόριστες προοπτικές που διανοίγονται αφενός για την ανάπτυξη του θεσμού προς όφελος των ελληνικών επιχειρήσεων και αφετέρου για τη συμβολή του θεσμού στην εθνική οικονομία.

Στην κατεύθυνση αυτή, η πολιτεία θα υποστηρίξει σε θεσμικό επίπεδο, αλλά και θα συμβάλει, στη δημιουργία των απαραίτητων υποδομών, στο βαθμό που αυτό απαιτείται για την ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων μέσω της δικαιοχρησίας.

## Ενότητα 3

### Η Πορεία Της Δικαιοχρησίας Στις Διεθνείς Αγορές Και Στην Ελλάδα.

Οι αλυσίδες δικαιοχρησίας, κατά παράδοση, αναπτύσσονται ταχύτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Ένας από τους βασικούς λόγους στους οποίους οφείλεται το γεγονός αυτό είναι ότι κατά τη διάρκεια περιόδων όπου παρατηρείται αέναη οικονομική ανάπτυξη, τα έμπειρα διευθυντικά στελέχη προτιμούν να παραμείνουν στο «προστατευμένο» εργασιακό περιβάλλον που τους παρέχει μία μεγάλη εταιρία παρά να δραστηριοποιηθούν ταυτόχρονα. Αντίστοιχα στην Ελλάδα βιώσαμε ανάλογη στάση εκ μέρους των μικρών ανεξάρτητων επιχειρηματιών.

Στην Μεγάλη Βρετανία η οποία διαθέτει τα πιο αξιόπιστα δεδομένα η ανάπτυξη του συστήματος δικαιοχρησίας μειώθηκε σημαντικά το 2000, καθώς οι ρυθμοί οικονομικής ανάπτυξης άγγιξαν την κορυφή.

Σύμφωνα με τον Βρετανικό Σύνδεσμο Δικαιοχρησίας οι πιο πρόσφατες στατιστικές δείχνουν ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων δικαιοχρησίας που λειτουργούν στη Μεγάλη Βρετανία αυξήθηκε, μόνο, κατά 1% το 2000.

Ένα ακόμα στοιχείο είναι ότι το 1999 η απασχόληση στον τομέα της δικαιοχρησίας έμεινε σταθερή στους 316000 εργαζόμενους, όταν ο αριθμός των αλυσίδων δικαιοχρησίας αυξήθηκε - αξιοπρεπώς - κατά 4%. Ένα επιπλέον στοιχείο το οποίο προκύπτει από πρόσφατη έρευνα είναι ότι σχεδόν οι μισοί δικαιοπαρόχοι στη Μεγάλη Βρετανία έχουν καταλήξει στο

συμπέρασμα ότι το μεγαλύτερο εμπόδιο για την ανάπτυξη των συστημάτων τους είναι η έλλειψη κατάλληλων δικαιοδόχων.

Σύμφωνα με τον Παναγιώτη Ρουσόπουλο διευθύνοντα σύμβουλο της FRANCHISING.CO. «βιώνουμε διεθνώς ένα παράδοξο φαινόμενο καθώς δεν υπάρχουν κατάλληλοι δικαιοδόχοι σε μία περίοδο που η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων δικαιοχρησίας είναι επικερδείς».

Σε αντίθεση με την Ευρώπη, στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής παρατηρείται αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης της δικαιοχρησίας. Το γεγονός αυτό οφείλεται, κατά κύριο λόγο, στο ότι οι Αμερικάνοι δικαιοδόχοι έχουν την τάση να ξεκινούν είτε ταυτόχρονα είτε σε σύντομο χρονικό διάστημα και δεύτερη επιχείρηση δικαιοχρησίας. Για παράδειγμα, στην αμερικανική αλυσίδα καταστημάτων με σάντουιτς, Subway , περίπου το 60% των νέων καταστημάτων δημιουργούνται από υφιστάμενους δικαιοδόχους.

Ο πρόεδρος του Διεθνούς Συνδέσμου FRANCHISE, κ. Don Bedolt υποστηρίζει (Financial Times, Ιούλιος 2006) ότι « οι συγκεκριμένες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν αυτή την περίοδο στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής επιτρέπουν στους επιτυχημένους δικαιοδόχους να ανοίξουν και δεύτερο κατάστημα, στο ίδιο ή σε διαφορετικό concept και για το λόγο αυτό οι διάφοροι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί «κυνηγούν» υφιστάμενους δικαιοδόχους, ώστε να τους κατευθύνουν προς αυτή την πορεία. «Παρόλα αυτά» συνεχίζει, « η έλλειψη νέου αίματος σε υποψηφίους δικαιοδόχους σταδιακά συμβάλλει στη μείωση του ρυθμού ανάπτυξης των αλυσίδων δικαιοδόχων».

Στην Ευρώπη και πολύ περισσότερο στην Ελλάδα ανάλογα φαινόμενα παρατηρούνται μόνο σε ιδιαίτερα πετυχημένα concept. Πανευρωπαϊκό

παράδειγμα η παγκόσμια ηγέτης στον χώρο καθαριστηρίων SASEC ( 1500 σημεία πώλησης με μέσο αριθμό καταστημάτων ανά δικαιούχο 4 σημεία πώλησης ) και ελληνικό η Goody's.

Τα ποσοστά ανεργίας, τόσο στην Ε.Ε. όσο και στις Η.Π.Α, βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα από το 1970. Παρόλα αυτά κατά το τελευταίο διάστημα, στις Ηνωμένες Πολιτείες, έχει παρατηρηθεί αύξηση της ανεργίας από 3,9% σε 4,3% εξαιτίας μίας στασιμότητας (πάγωμα) των ρυθμών ανάπτυξης.

Το 'πάγωμα' στην οικονομία το οποίο ήδη αναφέραμε, θα ωθήσει πολλούς επιτυχημένους manager να αναζητήσουν νέες ευκαιρίες και να πάρουν τη ζωή στα χέρια τους. Η πραγματικότητα αυτή θα βοηθήσει καταλυτικά στην ανάπτυξη των δικτύων δικαιοχρησίας, τα οποία χρειάζονται νέα και ταλαντούχα στελέχη για να επεκταθούν.

Αντίθετα στην Ελλάδα, παράγοντες όπως η έντονη κρίση που βιώσαμε στο χρηματιστήριο, η έλλειψη διαθέσιμων πόρων σε συνδυασμό με τις 'δυσμορφίες' του τραπεζικού συστήματος και του real estate και η παράλληλη είσοδος των πολυεθνικών κολοσσών που αναδιορθώνουν συνολικά το λιανεμπόριο, δεν συνηγορούν για ανάλογες προβλέψεις.

Διεθνώς, παρά το γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης της δικαιοχρησίας ήταν αρκετά χαμηλός το προηγούμενο έτος, διάφορες καινοτομίες που πρόσφατα έχουν εφαρμοστεί στο σύστημα έχουν δώσει νέα ώθηση. Η πίεση των μετόχων των εταιρειών να επιτύχουν όσο το δυνατόν υψηλότερα κέρδη ήταν η αφετηρία για την εφαρμογή αυτών των καινοτομιών.

Η στρατηγική της εταιρείας ALLIED DOMECO, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα προς πιστοποίηση των παραπάνω. Η ALLIED DOMECO. αποφάσισε τη συνένωση όλων των concept που ανήκαν στον όμιλο επιχειρήσεων της, προσδοκώντας σε αύξηση των λιανικών πωλήσεων. Τα τρία concept της εταιρείας είναι: α) τα καταστήματα dunkin DONUTS τα οποία πραγματοποιούν το 50% των πωλήσεων, τους μεταξύ 6:00 και 11:00 το πρωί, β) η αλυσίδα παγωτού Baskin Rodins η οποία εστιάζεται στην απογευματινή κατανάλωση και τέλος γ) η αλυσίδα TOGO'S (είδησάντουιτς) το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλήσεων πραγματοποιούνται τις μεσημεριανές ώρες.

Έτσι η ALLIED DOMECO. τοποθέτησε τα τρία concept κάτω από την ίδια στέγη, επιτυγχάνοντας με τον τρόπο αυτόν, αφενός μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων (αυθόρμητες αγορές, π.χ. μπαίνει κάποιος στο κατάστημα για σάντουιτς και αγοράζει και παγωτό), αφετέρου μείωση του λειτουργικού κόστους δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας. Για να μειωθούν πιθανά φαινόμενα σύγχυσης, ο νέος τύπος καταστημάτων που συστεγάζει τα τρία concept ελέγχεται από έναν δικαιοδόχο.

Το προηγούμενο έτος ο αριθμός των καταστημάτων της εταιρείας με πολλαπλές επωνυμίες μεγάλωσε την αλυσίδα κατά 19%, φτάνοντας τα 500 καταστήματα. Η ανακοίνωση της εταιρείας ήταν ότι θα συνεχίσει να εφαρμόζει τη συγκεκριμένη στρατηγική.

Μια ακόμα καινοτομία είναι το γεγονός ότι η δικαιοχρησία έχει απλώσει τα πλοκάμια του σε τομείς της οικονομίας οι οποίοι μέχρι τώρα θεωρούνται απρόσιτοι ή και εκκεντρικοί.

Ο κλάδος του computing και των νέων τεχνολογιών είναι το πιο προφανές παράδειγμα. Ο πυρετός του διαδικτύου ήταν η αφορμή για τη

δημιουργία πολλών νέων δικαιοχρήσεων. Η πραγματικότητα είναι ότι πολλά από αυτά είναι σε αρχικό στάδιο όμως οι ειδικοί σε θέματα δικαιόχρησης αναμένουν ότι στο άμεσο μέλλον θα γίνουν πολύ πιο προσιτά και εύκολα στη διαχείρισή τους.

Η εκτίμηση είναι ότι ο θεσμός της δικαιοχρησίας θα επεκταθεί ακόμα περισσότερο τα επόμενα χρόνια. Η ανάπτυξη του θεσμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, τόσο από τη διαθεσιμότητα κατάλληλων δικαιοδόχων, όσο και από την πληθώρα νέων ιδεών και σχεδίων.

Η αποχώρηση της πολιτείας τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς από τη διαχείριση των παραδοσιακά δημόσιων επιχειρήσεων δημιουργεί χώρο και την ευκαιρία για τη δημιουργία περισσότερων σχεδίων δικαιοχρησίας.

Όταν οι διάφορες κυβερνήσεις αποφασίσουν να αποχωρίσουν από κάποια δημόσια επιχείρηση πρωτίστως φροντίζουν ο ιδιωτικός φορέας που θα αναλάβει την επιχείρηση να μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών. Εξαιτίας λοιπόν του γεγονότος ότι ένα δίκτυο δικαιοχρησίας μπορεί να διασφαλίσει τόσο την ποιότητα, όσο και την ομοιογένεια των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, δημιουργείται ένα ακόμα πρόσφορο πεδίο για την εφαρμογή του συστήματος δικαιοχρησίας.

Έτσι, όλες οι παραπάνω καινοτομίες κάνουν τους ειδικούς σε θέματα δικαιοχρησίας να ελπίζουν ότι μετά τη μέτρια ανάπτυξη του θεσμού των προηγούμενων χρόνων, έχουν δημιουργηθεί οι κατάλληλες συνθήκες ώστε να δοθεί μια νέα ώθηση στη πορεία της δικαιοχρησίας.

Σήμερα που ο ρυθμός των εμπορικών συναλλαγών σε διεθνές επίπεδο έχει περάσει στο προσκήνιο της επικαιρότητας, είναι εύλογο η δικαιοχρησία




να έχει αναδειχθεί ως το συμβατικό μοντέλο που χαίρει ιδιαίτερης προτίμησης από τους επιχειρηματίες ανά τον κόσμο.

Άλλωστε, κάτι τέτοιο ήταν αναμενόμενο αφού, ειδικά η ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας μέσω δικαιοχρησίας δίνει τη δυνατότητα σε έναν επιχειρηματία να διαδώσει και εκμεταλλευτεί εμπορικά το σύστημα του σε εθνικό επίπεδο, αλλά ακόμα και στο εξωτερικό, σε σύντομο χρονικό διάστημα οπότε, εφόσον η επέκταση αυτή συντελείται με προσεκτικά και αργά βήματα, επιφέρει την επιθυμητή επιτυχία.

Ήδη εδώ και αρκετά χρόνια ο θεσμός της δικαιοχρησίας έχει γίνει αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης σε αρκετές χώρες, με κυριότερα παραδείγματα αυτά των Η.Π.Α. και του Καναδά, όπου η εμφάνιση και ανάπτυξη της δικαιοχρησίας υπήρξε ραγδαία. Περαιτέρω, και σε άλλες χώρες όπως η Ισπανία, η Ιταλία, η Ρωσία, η Γαλλία κλπ., η δικαιοχρησία χαίρει ιδιαίτερης ρύθμισης προς αντιμετώπιση και καλύτερη επίλυση των αναπόφευκτων προβλημάτων.

## ΠΗΓΕΣ

### **A. ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

1. Γεωργιάδης , Απόστολος (1998), «Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας», Εκδόσεις Ν. Σάκκουλα.
2. ICAP, ARTHUR ADVERSEN (1999), «Το franchising στην Ελλάδα. Ιστορική εξέλιξη. Δυναμική & προοπτικές», Έκδοση 1η.
3. Καραθανάσης, Γεώργιος Α, (1999), «Χρηματοοικονομική Διοίκηση και χρηματιστηριακές αγορές», Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Γ Έκδοση.  
 Οικονομικός Ταχυδρόμος (2003) «Οι προοπτικές του franchising στην Ελλάδα», Φ.8 (Φεβρουάριος).  
 Παπαδάκης, Βασίλης Μ. (1999) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Έκδοση 3η, Μπένος .  
 The FRANCHISING Co (2004), «Έρευνα: franchising 2003-2004. Σταθερή αναπτυξιακή πορεία», 2004

### **B. ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ- ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ**

1. Φουντουκάτος, πρόεδρος Ε.Β.Ε.Α., «Franchising ένας θεσμός που ταιριάζει στους Έλληνες επιχειρηματίες», Πανόραμα Franchising 2007.
2. «Συνταγές επιτυχίας για το Franchising», Ναυτεμπορική, 2008.
3. «Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και το franchising στην Ελλάδα», εφημερίδα «ΕΞΠΡΕΣ», ειδική έκδοση δικαιοχρησία, 2006.



7. Μαρτζούκου Αγγελική, «Master franchising: Το μεγάλο βήμα» εφημερίδα «ΕΞΠΡΕΣ», 2007.

## **Γ. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΠΗΓΕΣ**

1. Baroncelli, Alessandro and Manaresi, Angelo (1997), "Franchising as a Form of Divestment: An Italian Study", *Industrial Marketing Management* 26.
2. Brickley; James A. and Dark, Frederick H. (1987), "The choice of organizational form: the case of franchising ", *Journal of Financial Economics* 18.
3. Carney, Mick and Gedajlovic, Eric (1991), "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations", *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.8 (November).
4. Combs, James J. and Castrogiovanni, Gary J. (2007) " Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of Franchise versus company ownership", *Journal of Small Business Management* (April).
5. Combs, James J. and Ketchen, David J. Jr (1999), "Can Capital Scarcity help Agency Theory explain Franchising? Revisiting the Capital Scarcity Hypothesis", *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.2.
6. Combs, James G. and Ketchen, David J. Jr (2006), "Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy? A Meta-Analysis", *Journal of Management* 2003 29(3).
7. Combs, James G., Michaels, Steven C, Casrogiovanni, Gary J. (2004b, " Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity", *Journal of Management*, Article in Press.
8. Dant, Rajiv P. and Kaufmann, Patrick J. (2005), "Structural and strategic dynamics in Franchising ", *Journal of Retailing* 79.

9. Eisenhardt, Kathleen M. (1989), "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, Vol.14, No.1 (January).
10. Kahn, Michel (1987), "La Franchise. Guide pratique: etre Franchiseur, etre Franchise".
11. Klein, Benjamin (1995), "The economics of Franchise contracts", *Journal of Corporate Finance* 2.
12. Lafontaine, Francine (1992), "Agency Theory and Franchising: Some empirical Results", *The RAND Journal of Economics*, Vol.32, No.2.
13. Lafontaine, Francine and Shaw, Kathryn (1999), "The dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data", *The Journal of Political Economy*, Vol.107, No.5 (October).
14. Mendelsohn M. (1994), "The Guide to Franchising" Cassell N.Y., USA.
15. Michael, Steven C. (1996), "To franchise or not to franchise: An analysis of decision rights and organizational form shares", *Journal of Business Venturing* 11.
16. Michael, Steven C. and Moore, Hollie J. (1995), "Returns to franchising", *Journal of Corporate Finance* 2.
17. Norton, Seth W. (1998), "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form", *Journal of Business*, Vol.61, No.2 (April).
18. Oxenfeldt, Alfred R. and Kelly, Anthony O. (1968-9), "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?", *Journal of Retailing*, Vol.44, Number 4.

19. Shane, Scott A. (1998), "Explaining the Distribution of Franchised and Company-Owned Outlets in Franchise Systems", Journal of Management, Vol.24, No.6.
20. Shane, Scott a. and Hoy F. (1996),"Franchising: A gateway to cooperative entrepreneurship", Journal of Business Venturing.
21. The National Economic Consulting Practice of Pricewaterhouse Coopers, "Economic Impact of Franchised Business", 2004, IFA Educational Foundation.

#### **Δ. INTERNET**

- (europeanfranchising2008)[www.europeanfranchising.com](http://www.europeanfranchising.com)
- (franchising 2008) [www.franchising.gr](http://www.franchising.gr)
- (franchising-world 2008) [www.franchisingworld.co.uk](http://www.franchisingworld.co.uk)
- (franchisingdeal 2008) [www.franchisingdeal.gr](http://www.franchisingdeal.gr)
- (The franchising 2008) [www.thefranchising.gr](http://www.thefranchising.gr)
- (Fcd 2008) [www.fcd.gr](http://www.fcd.gr)
- (Franchising 2008) [www.franchising.gr](http://www.franchising.gr)
- (Icap 2008) [www.icap.gr](http://www.icap.gr)
- (Franchise-success 2008) [www.franchise-success.gr/](http://www.franchise-success.gr/)