



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

**ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ Η  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ  
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ  
ΕΠΑΡΧΙΑ»**

**ΣΗΜΑΙΟΦΟΡΙΑΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**

**ΠΑΤΡΑ 2012**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι εξελίξεις στο οικονομικό περιβάλλον παγκοσμίως και ειδικότερα στη χώρα μας, καθώς και η δημοσιονομική κρίση έχουν δυσχεραίνει την λειτουργία των επιχειρήσεων. Ο θεσμός της δικαιοχρήσης όπως διαμορφώνεται τις τελευταίες δεκαετίες στην Ελλάδα αποτελεί λύση στο πρόβλημα εξεύρεσης πόρων για τους δικαιούχους, ενώ για τους εν δυνάμει δικαιούχους αυξάνει το ποσοστό επιτυχίας της επιχείρησής τους σε σχέση με τις ιδιόκτητες επιχειρήσεις, προσφέροντας μια σειρά από πλεονεκτήματα.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να παρουσιάσει το θεσμό της δικαιοχρήσης και να ερευνήσει την ανταγωνιστικότητα του στις τοπικές κοινωνίες σε σύγκριση με τις ιδιόκτητες επιχειρήσεις. Επιπλέον δίνονται απαντήσεις στους επιμέρους στόχους που έχουμε θέσει, κυρίως σε ότι έχει να κάνει με την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος.

Αρχικά γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση κατά την οποία παρουσιάζονται οι σχετικοί ορισμοί καθώς επίσης και στοιχεία τα οποία επηρεάζουν την λειτουργία του θεσμού. Στη συνέχεια παρουσιάζεται το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη δικαιοχρήση εγχώρια και διακοινοτικά.

Το γεγονός ότι έχουμε μικρό πληθυσμό επιχειρήσεων δικαιοχρήσης σε τοπικό επίπεδο δεν επιτρέπει τη συνέντευξη με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Επιπλέον οι στόχοι που έχουμε θέσει δεν μπορούν να αποτυπωθούν μέσα από ποσοτικά, παρά μόνο από ποιοτικά μεγέθη. Για τους λόγους αυτούς επιλέξαμε τη μέθοδο της σε βάθος ημιδομημένης συνέντευξης. Έτσι συντάξαμε ανοικτού τύπου ερωτήσεις – θεματικές ενότητες οι οποίες απευθύνονται στους δικαιούχους και στις ιδιόκτητες επιχειρήσεις και προχωρήσαμε στις απαραίτητες συνεντεύξεις. Στη συνέχεια εφαρμόστηκε η μέθοδος ανάλυσης περιεχομένου έτσι ώστε να καταλήξουμε σε ασφαλή συμπεράσματα.

Βασιζόμενοι λοιπόν στην ανάλυση των συνεντεύξεων φτάνουμε στο συμπέρασμα πως η δικαιοχρήση μπορεί υπό προϋποθέσεις να βοηθήσει στη λειτουργία και επομένως και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης σε τοπικό επίπεδο στους περισσότερους τομείς δραστηριότητας. Συγκριτικό πλεονέκτημα της δικαιοχρήσης αποτελεί η μεταφορά της τεχνογνωσίας από το δικαιούχο στους δικαιούχους, η οργάνωση και τυποποίηση των διαδικασιών καθώς και η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος. Ένα ακόμα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι η επικοινωνία των δύο μερών, η οποία βοηθάει στην επίλυση των όποιων προβλημάτων καθώς και στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης. Τέλος η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος επιτυγχάνεται στην τοπική αγορά ανάλογα με τη στρατηγική του δικαιούχου, και μπορεί να βοηθήσει το δικαιούχο με την απήχηση της επιχείρησης και των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
Κεφάλαιο 1ο.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	9
1.3 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	9
Κεφάλαιο 2ο.....	12
ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ.....	12
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ.....	13
2.3 ΟΡΟΛΟΓΙΑ.....	14
2.4 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	17
2.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ.....	17
2.5.1 Για τον Δικαιοπάροχο :.....	18
2.5.2 Για τον Δικαιοδόχο :.....	19
2.5.3 Για τον καταναλωτή :.....	20
2.6 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ.....	20
2.6.1 Για τον Δικαιοπάροχο :.....	20
2.6.2 Για το Δικαιοδόχο :.....	21
2.6.3 Για τον Καταναλωτή :.....	22
2.7 ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ – Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΣΤΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ.....	22
2.8 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ.....	24
2.9 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ.....	26
2.10 ΣΧΕΣΕΙΣ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ.....	28
2.11 ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ.....	30
2.12 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ.....	34
2.13 ΤΑ ΛΑΘΗ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΟΙ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΙ.....	37
2.14 ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ.....	40

2.14.1 Διαδίκτυο – ηλεκτρονικό εμπόριο και δικαιοχρήση.....	40
2.14.2 Ο προγραμματισμός των επιχειρηματικών πόρων (E.R.P.) σε αλυσίδες δικαιοχρήσης .....	41
2.14.3 Τα Συστήματα Διαχείρισης Πελατών (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT- CRM).....	43
2.15 ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ .....	44
2.16 ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ, ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	46
2.17 ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ .....	48
2.18 “ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ” ΚΑΙ “ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ” ΣΤΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ .....	49
2.18.1 Τα πλεονεκτήματα της τυποποίησης .....	49
2.18.2 Τα μειονεκτήματα της τυποποίησης.....	50
2.19 Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΟΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ .....	51
2.20 ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	54
Κεφάλαιο 3ο .....	56
ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....	56
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	56
3.2 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ .....	56
3.3. ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ.....	57
3.4. ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ .....	61
3.4.1. Διαρκής σύμβαση .....	62
3.4.2. Σύμβαση Πλαίσιο .....	62
3.4.3. Σύμβαση Προσχώρησης .....	62
3.4.4. Μικτή σύμβαση .....	63
3.5. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ .....	63
3.5.1. Προοίμιο .....	63
3.5.2. Κύριο μέρος.....	64
3.5.3. Υποχρεώσεις του Δικαιοπαρόχου.....	64
3.5.4. Υποχρεώσεις του Δικαιοδόχου.....	65
3.5.5 Άλλες Διατάξεις.....	66
3.5.6. Τελικές Διατάξεις .....	66

3.6. ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ.....	66
3.7. ΣΥΜΒΑΣΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ(KNOW HOW) .....	67
3.8 ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	69
Κεφάλαιο 4ο .....	71
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ .....	71
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	71
4.2 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ.....	72
4.3 ΚΛΑΔΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ.....	74
4.4 ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ.....	75
4.5 ΈΡΕΥΝΑ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΝΕΩΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ 2011 .....	78
4.6 ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	84
Κεφάλαιο 5ο .....	86
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	86
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	86
5.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	86
5.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	87
5.3.1 Το δείγμα .....	88
5.3.2 Ενημέρωση και συγκατάθεση.....	88
5.3.3 Η διαδικασία των συνεντεύξεων .....	88
5.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ.....	89
5.5 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ «ΣΕ ΒΑΘΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ» .....	90
5.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	91
5.7 ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ .....	92
5.7.1 Δικαιοδόχοι.....	92
5.7.2 Ιδιόκτητες επιχειρήσεις.....	93
5.8 ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	93
Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> .....	95
ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΈΡΕΥΝΑ.....	95
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	95

6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ .....	95
6.2.1 Οι επιχειρήσεις δικαιοχρήσης.....	95
6.2.1.1 Τομέας εστίασης.....	95
6.2.1.2 Τομέας εκπαίδευσης.....	99
6.2.2 Οι ιδιόκτητες επιχειρήσεις.....	101
6.2.2.1 Τομέας εστίασης.....	102
6.2.2.2 Τομέας εκπαίδευσης.....	104
6.3 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ.....	106
6.4 ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	109
Κεφάλαιο 7 <sup>ο</sup> .....	111
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	111
7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	111
7.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	111
7.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	113
7.3.1 Συμπεράσματα για την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος του δικαιοπάρoχου στην τοπική κοινωνία. ....	113
7.3.2 Συμπεράσματα για την υποστήριξη και τις απαιτήσεις του δικαιοπάρoχου προς το δικαιοδόχο. ....	114
7.3.3 Συμπεράσματα για τη λειτουργία τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης μέσα από το θεσμό της δικαιοχρήσης στις τοπικές κοινωνίες. ....	116
7.3.4 Συμπεράσματα σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις δικαιοχρήσης στις τοπικές κοινωνίες. ....	117
7.3.5 Συμπεράσματα σχετικά με τα πλεονεκτήματα που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις δικαιοχρήσης στις τοπικές κοινωνίες. ....	118
7.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	119
7.4.1 Προτάσεις προς τους δικαιοπαρόχους.....	120
7.4.2 Προτάσεις προς τους υποψήφιους νέους δικαιοπαρόχους .....	121
7.4.3 Προτάσεις προς τους δικαιοδόχους.....	122
7.4.5 Προτάσεις προς τους υποψήφιους νέους δικαιοδόχους.....	123
7.4.6 Προτάσεις προς τους καταναλωτές .....	124
7.4.7 Προτάσεις προς τον κρατικό μηχανισμό .....	124

Βιβλιογραφία .....	125
Παράρτημα Ι:.....	127
Θεματικές ενότητες προς τους δικαιοπαρόχους .....	127
Παράρτημα ΙΙ .....	128
Θεματικές ενότητες προς τις ιδιόκτητες επιχειρήσεις .....	128

## Κεφάλαιο 1ο

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δικαιοχρήση με όλες τις μορφές της αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της διεθνούς οικονομίας.

Ένα μεγάλο μέρος των προϊόντων ή υπηρεσιών που αγοράζει ο καταναλωτής παρέχεται από επιχειρήσεις δικαιοχρήσης. Από τον καφέ και το φαγητό ως την εκπαίδευση ή ακόμα και τις μεσιτικές επιχειρήσεις η δικαιοχρήση πρωταγωνιστεί σε όλους τους τομείς της αγοράς.

Η δικαιοχρήση δίνει στις επιχειρήσεις (δικαιοπαρόχους-franchisor) την δυνατότητα να αναπτυχθούν χωρίς να χρειάζονται ίδια κεφάλαια. Έτσι μπορούν να έχουν άμεση ανάπτυξη σε ευρεία γεωγραφική περιοχή.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (δικαιοδόχος-franchisee-λήπτης) αποκομίζουν οφέλη από τον θεσμό της δικαιοχρήσης εκμεταλλευόμενοι το εμπορικό σήμα, την τεχνογνωσία και την εμπειρία που παρέχεται από τον δότη.

Οι καταναλωτές ωφελούνται αποκτώντας σιγουριά για το επίπεδο του προϊόντος ή υπηρεσίας που αγοράζουν καθώς και από τα οφέλη του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων.

Η κοινωνία συνολικά κερδίζει από την απασχόληση ανθρωπίνου δυναμικού και από την σίγουρη είσπραξη των φόρων.

Ένα σημαντικό στοιχείο για ένα πετυχημένο σύστημα δικαιοχρήσης είναι όλα τα μέρη του να έχουν την ίδια φιλοσοφία σε όποια κατεύθυνση έχει υιοθετηθεί από τον δικαιοπάροχο. Το επόμενο επίσης σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία είναι η τεχνογνωσία και η μεταφορά της από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο.

Σκοπός μας είναι να ερευνήσουμε σε ποιο βαθμό μπορεί η δικαιοχρήση σαν θεσμός να δώσει μία επιτυχημένη λύση στην δημιουργία, την λειτουργία και την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης σε τοπικό επίπεδο σε σχέση με μία ιδιόκτητη



επιχείρηση. Η δικαιοχρήση δίνει την ευκαιρία στους υποψήφιους αγοραστές να μπουν σε έναν επιχειρηματικό τομέα, χωρίς να έχουν εμπειρία στον χώρο, αλλά και πάλι να είναι ανταγωνιστικοί σε σχέση με την υπόλοιπη αγορά. Αυτήν την ευκαιρία έχουν αντιληφθεί πολλοί δυνητικοί αγοραστές συστημάτων δικαιοχρήσης, κάτι που αποτυπώνεται ξεκάθαρα στην επιτυχία της έκθεσης KEM franchise κάθε χρόνο.

Τα παραπάνω στοιχεία μας υποδεικνύουν τη δικαιοχρήση ως ένα σημαντικό θέμα για έρευνα και παρατήρηση. Η επιρροή του σε ολόκληρη την κοινωνία, τον απλό καταναλωτή και την καθημερινότητα του, τις επιχειρήσεις σε όποια βαθμίδα παραγωγής κι αν βρίσκονται, καθώς και την πολιτεία, μας δείχνει ότι είναι ένας θεσμός που ενδιαφέρει πολλούς. (ICAP ΑΕ, 2005)

## **1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Σκοπός της εργασίας είναι να παρουσιάσουμε το θεσμό της δικαιοχρήσης και να ερευνήσουμε την ανταγωνιστικότητά του στις τοπικές κοινωνίες, όπως αυτή φαίνεται στις επιχειρήσεις τύπου δικαιοχρήσης σε σχέση με τις ιδιότητες επιχειρήσεις.

Οι επιμέρους στόχοι της εργασίας είναι οι εξής:

- Η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος στις τοπικές κοινωνίες.
- Η υποστήριξη του δικαιοπάρoχου προς τον δικαιoδόχο
- Η αποδοτικότητα του εγχειρήματος για την λειτουργία και την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης μέσα από τον θεσμό της δικαιοχρήσης.
- Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στις τοπικές κοινωνίες.
- Τα οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις από τον θεσμό της δικαιοχρήσης.

## **1.3 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί την βιβλιογραφική ανασκόπηση της εργασίας. Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρονται βασικοί ορισμοί που θα βοηθήσουν στην κατανόηση του θέματος της εργασίας. Αρχικά γίνεται αναφορά στις βασικές έννοιες του θεσμού, ενώ

στη συνέχεια αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα. Αμέσως μετά γίνεται αναφορά στα εγχειρίδια λειτουργίας, τις υποχρεώσεις των δύο μερών, τις μορφές συμφωνιών που εφαρμόζονται καθώς και τα λάθη και τους κινδύνους που υπάρχουν στο θεσμό. Οι νέες τεχνολογίες και το κόστος είναι τα επόμενα θέματα που αναφέρονται ενώ συνεχίζουμε με τις παροχές και τον έλεγχο από τον franchisor. Αμέσως μετά γίνεται αναφορά στην ποιότητα, τους κανόνες που την διέπουν και τον έλεγχο που γίνεται καθώς και στην τυποποίηση και στην προσαρμογή της στο θεσμό. Τέλος γίνεται παράθεση της χρηματοοικονομικής πλευράς της δικαιοχρήσης.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται ανασκόπηση στο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη δικαιοχρήση. Αρχικά παραθέτουμε την ελληνική νομοθεσία και εν συνεχεία την κοινοτική νομοθεσία που διέπουν τον θεσμό. Αμέσως μετά αναλύεται η νομική πλευρά και το περιεχόμενο της σύμβασης δικαιοχρήσης, ενώ στη συνέχεια αναλύεται και ο κώδικας δεοντολογίας της δικαιοχρήσης. Τέλος γίνεται αναφορά στη σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση ερευνών που είναι σχετικές με το θέμα μας. Η έρευνα της ICAP AE που εκπονήθηκε το 2005, καθώς και η ετήσια έρευνα του περιοδικού Franchise Success σε συνεργασία με τους συμβούλους της επιχείρησης The Franchise Co που εκπονήθηκε στις αρχές του 2011, είναι οι έρευνες των οποίων τα αποτελέσματα παρουσιάζονται. Αρχικά παρουσιάζεται η γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων δικαιοχρήσης σε όλη την Ελλάδα ανά γεωγραφικό διαμέρισμα, και στη συνέχεια στο νομό Αττικής ανά περιοχή. Ακολούθως παρουσιάζεται μία κλαδική κατανομή των καταστημάτων ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητας της επιχείρησης, καθώς και η διαχρονική εξέλιξη του αριθμού των καταστημάτων. Τέλος παρουσιάζονται οι απόψεις και θέσεις των υποψηφίων νέων δικαιούχων σχετικά με τη δικαιοχρήση σε σχέση με τις οικονομικές εξελίξεις.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας. Αρχικά παρουσιάζεται ο σχεδιασμός της έρευνας, ενώ στη συνέχεια γίνεται αναφορά στη διαδικασία των συνεντεύξεων και τον τρόπο συλλογής των δεδομένων. Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζεται η μέθοδος που ακολουθήθηκε για να γίνει η γεωγραφική απεικόνιση της κατανομής των δικτύων δικαιοχρήσης. Στη συνέχεια αναλύεται η μέθοδος της «σε βάθος συνέντευξης» και παρατίθενται οι περιορισμοί της έρευνας. Τέλος παρουσιάζονται οι θεματικές ενότητες των συνεντεύξεων για τους δικαιούχους και για τις ιδιόκτητες επιχειρήσεις.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται και αναλύεται η πρωτογενής έρευνα που έγινε. Αρχικά γίνεται η ανάλυση των συνεντεύξεων με κατηγοριοποίηση τον τύπο της

επιχείρησης, δικαιoχρήσης ή ιδιόκτητη, και τον τομέα δραστηριότητας. Στη συνέχεια γίνεται γεωγραφική απεικόνιση της κατανομής των δικτύων δικαιoχρήσης με χάρτη ανά αλυσίδα.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που προέκυψαν από την συνολική έρευνα. Τα συμπεράσματα παρουσιάζονται κατηγοριοποιημένα ανάλογα με ποιο στόχο σχετίζονται. Οι προτάσεις παρουσιάζονται κατηγοριοποιημένες ανάλογα σε ποιον απευθύνονται, έτσι υπάρχουν προτάσεις προς τους νυν και τους εν δυνάμει δικαιoπαρόχους και δικαιoδόχους, προς τους καταναλωτές και προς τον κρατικό μηχανισμό.

## Κεφάλαιο 2ο

### ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη δικαιοχρήση, βάσει της βιβλιογραφικής έρευνας που έγινε. Έτσι παρουσιάζονται οι όροι που έχουν να κάνουν με το θεσμό της δικαιοχρήσης καθώς και τα στοιχεία που την χαρακτηρίζουν.

Συγκεκριμένα:

Στην ενότητα 2.2 δίνεται ο ορισμός της δικαιοχρήσης.

Στην ενότητα 2.3 παρατίθενται οι υπόλοιπες ορολογίες.

Στην ενότητα 2.4 βλέπουμε την ιστορική αναδρομή του θεσμού.

Στις ενότητες 2.5 και 2.6 καταγράφονται αντίστοιχα τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από το θεσμό για τους δικαιοπάροχους, για τους δικαιοδόχους και για τους καταναλωτές.

Στην ενότητα 2.7 παρουσιάζεται ο ρόλος των εγχειρίδιων λειτουργίας για τη δικαιοχρήση.

Στις ενότητες 2.8 και 2.9 παρατίθενται αντίστοιχα οι υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου.

Στην ενότητα 2.10 γίνεται αναφορά για τις σχέσεις μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου.

Στην ενότητα 2.11 βλέπουμε τις μορφές δικαιοχρήσης που εφαρμόζονται.

Στην ενότητα 2.12 βλέπουμε τους κινδύνους που προκύπτουν από την εφαρμογή της δικαιοχρήσης.

Στην ενότητα 2.13 παρατίθενται τα λάθη που κάνουν οι δικαιοπάροχοι.

Στην ενότητα 2.14 βλέπουμε τις νέες τεχνολογίες που εφαρμόζονται στη δικαιοχρήση.

Στην ενότητα 2.15 γίνεται αναφορά στο κόστος της δικαιοχρήσης για τους δικαιοδόχους.

Στην ενότητα 2.16 αναφερόμαστε στις παροχές του δικαιοπάροχου.

Στην ενότητα 2.17 παρατίθενται οι κανόνες και ο έλεγχος ποιότητας που εφαρμόζεται στη δικαιοχρήση.

Στην ενότητα 2.18 αναφερόμαστε στην τυποποίηση και την προσαρμογή στη δικαιοχρήση.

Στην ενότητα 2.19 γίνεται αναφορά γίνεται αναφορά στη χρηματοοικονομική πλευρά της δικαιοχρήσης σχετικά με το δικαιοπάροχο.

Τέλος στην ενότητα 2.20 γίνεται μία περίληψη του κεφαλαίου.

## 2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Η *Δικαιοχρήση* είναι ένα συμβόλαιο διαρκών σχέσεων μεταξύ μιας ανεξάρτητης επιχείρησης που χαρακτηρίζεται ως λήπτης ή δικαιοδόχος (*franchisee*), ο οποίος είτε καταβάλλοντας ένα ποσό μια φορά είτε κατόπιν συνεχών καταβολών, είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται και να χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία που πλαισιώνεται από σειρά δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας όπως εμπορική επωνυμία, σήματα διακριτικούς τίτλους, ευρεσιτεχνία, σχέδια και υποδείγματα. Η επιχείρηση η οποία προσφέρει τα δικαιώματα αυτά χαρακτηρίζεται δότης ή δικαιοπάροχος *Franchising (franchisor)*. (Franchise Deal, 2003)

Το βασικό στοιχείο για την επιτυχή λειτουργία της δικαιοχρήση αποτελεί ο υψηλός βαθμός οργάνωσης και τεχνογνωστικής υποδομής του δικαιοπάροχου ο οποίος κατέχει ειδικές γνώσεις και πείρα σχετικά με την παραγωγή ή / και πώληση συγκεκριμένου προϊόντος ή ομάδας προϊόντων. Συνοψίζοντας μπορεί να λεχθεί ότι η δικαιοχρήση αποτελεί μια μέθοδο διανομής κατά την οποία ένα πρόσωπο, ο δικαιοπάροχος, παραχωρεί μια άδεια (*license*) ή ένα προνόμιο (*franchise*) σε ένα άλλο πρόσωπο, τον δικαιοδόχο και σύμφωνα με την παραχώρηση αυτή ο δικαιοδόχος χρησιμοποιεί το εμπορικό όνομα του δικαιοπάροχου ή το εμπορικό σήμα του ή τη τεχνογνωσία του ή το επιχειρησιακό του σύστημα ή και συνδυασμό αυτών έναντι μιας αμοιβής ή έναντι κανονικών αμοιβών (Λαζαρίδης, 1998).

Οι παραπάνω ορισμοί καθώς και πολλοί άλλοι οι οποίοι έχουν λεχθεί, αναφέρονται στο λεγόμενο “ *Business Format Franchising* ” ή Δικαιοχρήση Δεύτερης Γενιάς, σε αντιδιαστολή με τη Δικαιοχρήση Πρώτης Γενιάς που αναπτύχθηκε αρχικά πάρα πολύ στις Η.Π.Α και αφορά είτε το Βιομηχανικό Franchising είτε τη Δικαιοχρήση επωνυμίας ή σήματος. Τι σημαίνει όμως Business Format Franchising; Σύμφωνα με τον ορισμό του Υπουργείου Εμπορίου των Η.Π.Α. ο όρος Business Format Franchising περιγράφεται ως : «χαρακτηριζόμενος από μια διαρκή επιχειρηματική σχέση μεταξύ του Δικαιοπάρoχου και του Δικαιοδόχου η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και το σήμα αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα – μια στρατηγική και ένα σχέδιο μάρκετινγκ, εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία (Κωστάκης, 2002).

## 2.3 ΟΡΟΛΟΓΙΑ

Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζονται οι ορισμοί που σχετίζονται με τη δικαιοχρήση.

**Δικαιοπάρoχος** (*Franchisor*) είναι η επιχείρηση που παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιoδόχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης της δικαιοχρήσης με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή / και υπηρεσιών.

**Δικαιοδόχος** (*Franchisee*) είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάρoχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης της δικαιοχρήσης με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή / και υπηρεσιών.

**Υποχρέωση πληροφόρησης** (*Disclosure*) είναι η υποχρέωση του δικαιοπάρoχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υπονήφιο δικαιoδόχο και μέσα σε εύλογο χρόνο πριν από την υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική του κατάσταση, το επιχειρηματικό του ιστορικό, την περιγραφή της επιχείρησης που είναι αντικείμενο της δικαιοχρήσης, την περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τον δικαιoδόχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μιας επιχείρησης δικαιοχρήσης, την βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης δικαιοχρήσης, 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 τη Δικαιοχρήση.

**Ανάπτυξη περιοχής (Area Development)** είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος παρέχει σε μια επιχείρηση, τον δικαιούχο ανάπτυξης περιοχής, την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της δημιουργίας και εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης, βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.

**Χρονικό Σχέδιο Ανάπτυξης (Development Schedule)** είναι το δεδομένο συμβατικό χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ο βασικός δικαιούχος και ο δικαιούχος ανάπτυξης περιοχής υποχρεούνται να αναπτύξουν το δίκτυο δικαιούχων του συστήματος.

**Άμεσο Franchise (Direct Franchise)** είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος δίνει σε κάθε επιμέρους δικαιούχο τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει τη δικαιοχρήση από μια και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στη χώρα ανάπτυξης.

**Βιομηχανική Δικαιοχρήση (Industrial Franchise)** είναι μια μορφή δικαιοχρήσης όπου μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιούχο, την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί συγκεκριμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του δικαιούχου και να τα πωλεί με το σήμα του.

**Δικαιοχρήση Διανομής (Distribution Franchise)** είναι μια μορφή δικαιοχρήσης όπου μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιούχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται τη δικαιοχρήση μέσα από τη λιανική πώληση σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

**Δικαιοχρήση Υπηρεσιών (Services Franchise)** είναι μια μορφή δικαιοχρήσης όπου μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλεύεται η δικαιοχρήση μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

**Βασικός Δικαιούχος (Master Franchisee / Sub – Franchisor)** είναι η επιχείρηση στην οποία ο δικαιούχος, παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της περαιτέρω παραχώρησης σε τρίτους, από τον βασικό δικαιούχο, του δικαιώματος εκμετάλλευσης της δικαιοχρήσης μέσα από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης (καταστήματα). Καθένας από αυτούς δημιουργεί μέσα στην ίδια γεωγραφική περιοχή βάση ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης, χωρίς να αποκλείεται η πιθανότητα της παράλληλης δημιουργίας

και εκμετάλλευσης από τον βασικό δικαιοδόχο μιας ή περισσότερων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

**Δικαιοχρήσης Πολλαπλών Σημείων (Multiunit franchise)** είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης της δικαιοχρήσης με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή / και υπηρεσιών μέσα από τη δημιουργία περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.

**Δικαίωμα Εισόδου (Fee)** είναι μια εφάπαξ αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης της δικαιοχρήσης.

**Περιοδικά Δικαιώματα (Royalties)** είναι το συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλει περιοδικά ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης της δικαιοχρήσης σε όλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης.

**Εκπαίδευση Δικαιοχρήσης (Franchise Training)** είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο και στους υπαλλήλους του πάνω στη δικαιοχρήση και στις μεθόδους εκμετάλλευσης του.

**Ποιοτικός Έλεγχος (Quality Control)** είναι ο έλεγχος που διενεργεί ο δικαιοπάροχος επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης της δικαιοχρήσης ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων του δικτύου με τους κανόνες του Εγχειριδίου Λειτουργίας της δικαιοχρήσης και τους όρους της σύμβασης δικαιοχρήσης που έχουν υπογράψει, τους σχετικούς με την ποιότητα των πωλούμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

**Επιλογή Εξαγοράς (Buy Back Option)** είναι η περίπτωση όπου – σε περίπτωση λήξης ή λύσης μιας σύμβασης δικαιοχρήσης – ο δικαιοπάροχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από τον δικαιοδόχο να του πουλήσει είτε την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά την λύση ή λήξη της σύμβασης. (Franchise Deal, 2003)



## 2.4 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η δικαιοχρήση πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ πριν από τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, και η εταιρεία ραπτομηχανών Singer αναφέρεται ως η πρώτη εταιρεία που το εφήρμοσε στο τέλος του 19ου αιώνα προκειμένου να οργανώσει το δίκτυο διανομής των προϊόντων της. Το παράδειγμά της ακολούθησαν οι βιομηχανίες αυτοκινήτων, οι εταιρείες διανομής πετρελαιοειδών και οι βιομηχανίες μπύρας. Η μεγάλη όμως ανάπτυξη της Δικαιοχρήσης συμπίπτει ιστορικά με το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου και οφείλεται στις συνθήκες που επικρατούσαν τότε, δηλαδή στην ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής και προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την έλλειψη ορθολογικών δικτύων διανομής και διάθεσης. Στην Ευρώπη ο οικονομικός θεσμός της Δικαιοχρήσης αντιμετωπίστηκε αρχικά με επιφυλακτικότητα και ο ρυθμός ανάπτυξής του ήταν συγκρατημένος. Τη δεκαετία όμως του 1980 ο επιχειρηματικός κόσμος, θορυβημένος από την εισβολή στον ευρωπαϊκό χώρο των αμερικανικών βιομηχανικών – εμπορικών κολοσσών και συνειδητοποιώντας τις δυνατότητες της Δικαιοχρήσης, εκδήλωσε αυξημένο ενδιαφέρον για το σύγχρονο αυτό σύστημα εμπορικής συνεργασίας.

Στην Ελλάδα η Δικαιοχρήση άρχισε να διεισδύει τα τελευταία χρόνια. Ξεκίνησε το 1976 με την εταιρεία Goody's και η ανάπτυξή του, ιδιαίτερα από το 1993 και μετά υπήρξε ραγδαία. Λόγω του βαθμού τεχνικής και οικονομικής ανάπτυξης, η Ελλάδα ήταν αρχικά χώρα κυρίως δικαιοδόχων. Ήδη όμως έχει καταστεί εμφανής η τάση ενός συνεχώς αυξανόμενου αριθμού ελληνικών επιχειρήσεων του κέντρου για γρήγορη ανάπτυξη, επέκταση και διάδοσή τους στην περιφέρεια. (Γεωργιάδης, 2008) (Franchise Core, 2010)

## 2.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από το θεσμό της δικαιοχρήσης, διαχωρίζοντας τα σε κατηγορίες όπου απευθύνονται. Έτσι έχουμε τα πλεονεκτήματα για το δικαιοπάροχο, για το δικαιοδόχο και για τον καταναλωτή. (Κωστάκης, 2002)

### 2.5.1 Για τον Δικαιοπάροχο :

Τα πλεονεκτήματα που αποκομίζει ο δικαιοπάροχος από την εφαρμογή της δικαιοχρήσης είναι:

- 1) Η ταχεία ανάπτυξη και εξάπλωση της επιχείρησης του που επιτυγχάνεται βασικά με αυτοχρηματοδότηση.
- 2) Η πολύ γρήγορη αύξηση της εμπορικής του φήμης και πελατείας με άμεσο αποτέλεσμα την καθιέρωσή του στην αγορά.
- 3) Η πραγματοποίηση σημαντικών οικονομιών κλίμακας. Όσο περισσότερο αυξάνεται ένα δίκτυο τόσο περισσότερο αυξάνονται και οι ποσότητες των προϊόντων, των ειδών εξοπλισμού, των εξαρτημάτων κ.λ.π. που αγοράζονται από τα μέλη του. Με αυτό τον τρόπο η αύξηση του όγκου των αγορών επιτρέπει την αντίστοιχη μείωση του κόστους.
- 4) Η άμεση και έγκυρη πληροφόρηση για τις τάσεις της αγοράς. Εκμεταλλευόμενος ο Δότης τις πληροφορίες που λαμβάνει από τους λήπτες του αναφορικά με τις συνθήκες που επικρατούν στις διάφορες αγορές είναι συνεχώς άριστα ενημερωμένος για τις τοπικές καταναλωτικές συνήθειες με αποτέλεσμα να προσαρμόζει άμεσα την επιχειρηματική του πολιτική σε αυτές.
- 5) Ο άμεσος έλεγχος της διανομής των προϊόντων και της παροχής των υπηρεσιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό.
- 6) Η εκμετάλλευση της εμπειρίας των ληπτών για τη βελτίωση και ανανέωση του συστήματος Δικαιοχρήσης.
- 7) Η εξασφάλιση διαρκούς πελατειακής ροής.
- 8) Η επίτευξη υψηλών κερδών χωρίς τη διακινδύνευση σημαντικών κεφαλαίων.
- 9) Η αύξηση της εμπορικής αξίας της επιχείρησής του.
- 10) Η δημιουργία ενός ευέλικτου επιχειρηματικού οργανισμού με ένα κέντρο λήψης αποφάσεων (τον Δότη) και με ανθρώπινο δυναμικό (τους λήπτες) που δρα γρήγορα και αποφασιστικά εξυπηρετώντας και προστατεύοντας και τα δικά του συμφέροντα για ένα κοινό σκοπό : την εμπορική επιτυχία του δικτύου Δικαιοχρήσης.
- 11) Η προστασία απέναντι στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες.
- 12) Η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πάτρας – Σχολή Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων

### 2.5.2 Για τον Δικαιοδόχο :

Τα πλεονεκτήματα που αποκομίζει ο δικαιοδόχος από την εφαρμογή της δικαιοχρήσης είναι:

- 1) Ο Λήπτης εντάσσεται σε ένα επώνυμο επιχειρηματικό σύστημα (business format) επωφελούμενος αμέσως από την εμπορική του φήμη και την πελατεία που συνδέεται με αυτήν.
- 2) Ο Λήπτης υποστηρίζεται από τον Δότη τόσο πριν όσο και μετά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης του σε όλους τους τομείς της επαγγελματικής του δραστηριότητας και έτσι βρίσκει άμεσες λύσεις σε προβλήματα που διαφορετικά θα ήταν δυσεπίλυτα.
- 3) Ο Λήπτης επωφελείται από τις οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνονται σε ένα μεγάλο εμπορικό δίκτυο και έτσι έχει τη δυνατότητα να διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στους καταναλωτές σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές.
- 4) Ο Λήπτης επωφελείται από τη διαφήμιση που πραγματοποιεί ο Δότης σε πανεθνική κλίμακα με μια αναλογικά πολύ μικρή οικονομική επιβάρυνση.
- 5) Παρά την ένταξή του στο Δίκτυο Δικαιοχρήσης του Δότη, ο Λήπτης παραμένει ένας ανεξάρτητος επιχειρηματίας.
- 6) Ο Λήπτης απολαμβάνει την ωφέλεια της χρήσης των εμπορικών σημάτων, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, εμπορικών και τεχνικών μεθόδων, μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης, πώλησης προϊόντων κ.λ.π. του Δότη.
- 7) Ο Λήπτης επωφελείται από τη συνεχή ανανέωση και εξέλιξη του Συστήματος Δικαιοχρήσης που επιτυγχάνεται με ενέργειες του Δότη, έτσι ώστε αυτό να παραμείνει πάντοτε σύγχρονο και ανταγωνιστικό.
- 8) Ο Λήπτης έχει άμεση πρόσβαση στο πληροφοριακό υλικό που συγκεντρώνει ο Δότης από όλους τους Λήπτες και αφορά τις συνθήκες της αγοράς και τις τάσεις του καταναλωτικού κοινού σε όλες τις αγορές όπου εξαπλώνεται το δίκτυο.
- 9) Η επιχείρηση του Λήπτη ως μέλος ενός δικτύου Δικαιοχρήσης παρουσιάζει πολύ μεγάλη ανθεκτικότητα σε περιόδους οικονομικών κρίσεων απ' ότι μια άλλη οποιαδήποτε επιχείρηση.

10) Ο Λήπτης έχει τη δυνατότητα ευκολότερης και με ευνοϊκότερους όρους χρηματοδότησης από το τραπεζικό σύστημα καθόσον με την ένταξη του σε ένα επώνυμο σύστημα δικαιοχρήσης ενισχύεται η πιστοληπτική του ικανότητα.

11) Ο έλεγχος που ασκεί ο Δότης στις επιχειρήσεις των μελών του δικτύου του είναι επωφελής για τον Λήπτη, γιατί έτσι αφενός μεν διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του αφετέρου δε αποβάλλονται από αυτό οι ασυνεπείς και άρα ζημιογόνοι Λήπτες.

### **2.5.3 Για τον καταναλωτή :**

Τα πλεονεκτήματα που αποκομίζει ο καταναλωτής από το θεσμό της δικαιοχρήσης είναι:

1) Ο καταναλωτής έχει εύκολη πρόσβαση, είτε στον τόπο διαμονής του είτε οπουδήποτε αλλού βρίσκεται, σε σημεία πώλησης γνωστών επιχειρήσεων από τα οποία αγοράζει επώνυμα προϊόντα σε λογικές τιμές.

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

3) Ο καταναλωτής ωφελείται από τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των δικτύων δικαιοχρήσης και των υπολοίπων ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου.

## **2.6 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ**

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από τη δικαιοχρήση προς τον δικαιοπάροχο, τον δικαιοδόχο και το κοινωνικό σύνολο. (Κωστάκης, 2002)

### **2.6.1 Για τον Δικαιοπάροχο :**

Τα μειονεκτήματα που προκύπτουν στο δικαιοπάροχο από τη χρήση της δικαιοχρήσης είναι:

- 1) Ο Δότης είναι υποχρεωμένος να επιλύει σε καθημερινή βάση πλήθος προβλημάτων διαφορετικής φύσεως προερχόμενα από ανθρώπους (τους Λήπτες) με διαφορετική νοοτροπία και χαρακτήρα.
- 2) Η τάση των Ληπτών για ανεξαρτητοποίηση τους απέναντι στον Δότη η οποία αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου παραμονής τους στο δίκτυο.
- 3) Η βιαστική πολλές φορές επιλογή των Ληπτών δημιουργεί μεσοπρόθεσμα σοβαρότατα προβλήματα στη λειτουργία του δικτύου.
- 4) Η επιλογή των Ληπτών αποτελεί ένα δύσκολο, χρονοβόρο και κοστοβόρο έργο για τον Δότη που απαιτεί πολύ λεπτούς και προσεκτικούς χειρισμούς, καθώς ο κάθε Λήπτης αποτελεί έναν κρίκο της ίδιας αλυσίδας που εάν σπάσει θα προκαλέσει την κατάρρευση ολόκληρης της αλυσίδας.
- 5) Τα κέρδη του Δότη είναι λιγότερα από τη λειτουργία των καταστημάτων των Ληπτών απ' ότι θα ήταν αν λειτουργούσε δικά του καταστήματα.
- 6) Το σοβαρό ενδεχόμενο κάποιος ή κάποιοι Λήπτες μετά την αποχώρησή τους από το δίκτυο να εξελιχθούν σε ανταγωνιστές του Δότη.

#### **2.6.2 Για το Δικαιοδόχο :**

Τα μειονεκτήματα που προκύπτουν στο δικαιοδόχο από την εφαρμογή της δικαιοχρήσης στην επιχείρησή του είναι:

- 1) Η οποιαδήποτε λανθασμένη επιχειρηματική επιλογή του Δότη έχει άμεσο και οδυνηρό αντίκτυπο στην πορεία της επιχείρησής του Λήπτη λόγω του σημαντικού βαθμού εξάρτησής του από αυτόν.
- 2) Η ένταξη του Λήπτη σε ένα Σύστημα Δικαιοχρήσης συνεπάγεται τον σημαντικό περιορισμό της επιχειρηματικής του ελευθερίας καθώς ουσιαστικά καθοδηγείται στην καθοδήγηση και τον διαρκή έλεγχο του Δότη.
- 3) Η επιχειρηματική πολιτική του Δότη μπορεί να επηρεάζει δυσμενώς την κερδοφορία της επιχείρησής του Λήπτη.
- 4) Η συνήθης ύπαρξη της ρήτρας μη ανταγωνισμού στη Σύμβαση Δικαιοχρήσης για ένα ορισμένο εύλογο χρονικό διάστημα μετά την λύση της.
- 5) Η επίσης συνήθης ύπαρξη της ρήτρας για τη μη δυνατότητα μεταβίβασης της επιχείρησής του Λήπτη χωρίς τη συναίνεση του Δότη.

### 2.6.3 Για τον Καταναλωτή :

Τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από το θεσμό της δικαιιοχρήσης στον καταναλωτή είναι:

1) Το μοναδικό μειονέκτημα της Δικαιοχρήσης για τον Καταναλωτή παρουσιάζεται στις περιπτώσεις όπου τα δίκτυα εφαρμόζουν πολιτικές περιοριστικές του ελεύθερου ανταγωνισμού που αποβαίνουν σε βάρος των τελικών χρηστών.

Τα παραπάνω μειονεκτήματα του θεσμού της Δικαιοχρήσης έχουν σημαντικά μικρότερη βαρύτητα από τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα του, γεγονός που έχει αποδειχθεί στην πράξη από την τεράστια επιτυχία του θεσμού.

## 2.7 ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ – Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΣΤΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ

Το εγχειρίδιο λειτουργίας αποτελεί μια συμφωνία μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου που εξασφαλίζει αμοιβαία τα δικαιώματά τους και διασφαλίζει κοινές μεθόδους λειτουργίας των επιχειρήσεων του δικτύου, με άμεσο αποτέλεσμα την ομοιομορφία και την αποτελεσματικότητα. Το βασικό πλεονέκτημα ενός συγκροτημένου και πλήρους εγχειριδίου για τον δικαιοπάροχο είναι η εγγύηση ότι παρέχει στους δικαιοδόχους του τις ίδιες μεθόδους και συστήματα λειτουργίας επιτυχίας της μητρικής εταιρείας, ώστε η νέα επιχείρηση να λειτουργήσει με τα μοναδικά χαρακτηριστικά που τη χαρακτηρίζουν και να διατηρήσει τα σημαντικά στρατηγικά πλεονεκτήματα στην αγορά του.

Το βασικό πλεονέκτημα για τον δικαιοδόχο είναι η εγγύηση στην πρόσβαση των πληροφοριών της εταιρείας με εμπιστευτικότητα και η επιβεβαίωση ότι η «μυστική» συνταγή θα παραμείνει μακριά από τον ανταγωνισμό. Αυτό είναι καθοριστικό για τη διατήρηση του ηγετικού ρόλου και τη διαφοροποίηση της επιχείρησης στην αγορά. Οι πληροφορίες στις οποίες έχει πρόσβαση ο δικαιοδόχος, αφορούν σε όλους τους τομείς λειτουργίας της επιχείρησης. Μπορεί να αφορούν σε τεχνικά θέματα, γενικά θέματα λειτουργίας, θέματα διοίκησης, μεθόδους προώθησης, θέματα ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων και οικονομικά στοιχεία. Ότι είναι γενικά πολύτιμο για τη νέα επιχείρηση φυσικά προσφέρεται μόνο στους εκλεκτούς που συμμετέχουν στο δίκτυο.

Οι τομείς που θα πρέπει να καλύπτονται σε ένα εγχειρίδιο είναι :

- Πολιτική και φιλοσοφία της εταιρείας.
- Εγχειρίδιο με μεθόδους, συστήματα και άλλα θέματα λειτουργίας της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη και προώθηση των δικαιοδόχων και του δικτύου, σε θέματα marketing και δημοσίων σχέσεων.
- Χωροθέτηση, επιλογή στρατηγικού σημείου για την ανάπτυξη της επιχείρησης, σχεδιασμός, εσωτερική και εξωτερική διακόσμηση, σήμανση και παρακολούθηση της εκτέλεσης της ανάπτυξης του χώρου.
- Οδηγίες και συμβουλές σε θέματα οικονομικής ανάπτυξης και υποστήριξης.
- Σύστημα ελέγχου και παρακολούθησης της ποιότητας και της εικόνας των επιχειρήσεων δικαιοχρήσης του δικτύου.
- Ειδικά εγχειρίδια για βασικούς δικαιοδόχους και υπεύθυνους ανάπτυξης περιοχής, αν υπάρχουν.

Η πραγματική επιτυχία της δικαιοχρήσης έγκειται στη μοναδική αυτή σχέση συνεργασίας του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου για την ανάπτυξη και σύνταξη του εγχειριδίου, το οποίο θα πρέπει :

- Να έχει προσεκτικά σχεδιαστεί και αναπτυχθεί από τον δικαιοπάροχο.
- Η βάση της σχεδίασής να είναι το κοινό συμφέρον των αντισυμβαλλομένων και η συνεχής ενημέρωση και προσαρμογή του εγχειριδίου στις απαιτήσεις της αγοράς, για την εξυπηρέτηση αυτού του στόχου.
- Να έχει γίνει κατανοητό και αποδεκτό από όλους τους δικαιοδόχους.
- Έπειτα να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί από όλα τα μέλη του δικτύου.

Τέλος να πρέπει να επισημανθεί ότι τα εγχειρίδια όχι μόνο παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά έχουν παράλληλα τη δυνατότητα να προσελκύσουν ευκολότερα τους δικαιοδόχους, καθώς παρέχουν την εικόνα μιας σοβαρής, αξιόπιστης και ολοκληρωμένης πρότασης. Τα εγχειρίδια έχουν και μια ξεχωριστή «προωθητική αξία», καθώς το γεγονός ότι οι δικαιοδόχοι αποκτούν πρόσβαση σε μέσο, το οποίο μπορεί να ενεργήσει ως «βίβλος» για τη λειτουργία μιας επιχείρησης, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κίνητρο μεταξύ νεοεισερχομένων που ενδιαφέρονται να επενδύσουν μέσω δικαιοχρήσης. Ένα ξεκάθαρο και λεπτομερές

εγχειρίδιο αποτελεί στοιχείο ωριμότητας και επαγγελματικής επάρκειας ενός συστήματος, καθώς και απόδειξη ότι ο δικαιούχος έχει δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης και ανάπτυξης. (Τσαλδάρη, n.d.)

## 2.8 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΥ

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω τα πλεονεκτήματα του θεσμού της Δικαιοχρήσης είναι πάρα πολλά. Παρ' όλα αυτά η επιτυχία μιας επιχείρησης δικαιοχρήσης δεν μπορεί να εξασφαλιστεί βασιζόμενη απλά και μόνο στα πλεονεκτήματα του ίδιου του συστήματος. Ο ανθρώπινος παράγοντας, σε συνδυασμό με την τήρηση και ουσιαστική εφαρμογή μιας σειράς προϋποθέσεων – συστατικών τα οποία αναλύονται ακολούθως, είναι το στοιχείο εκείνο που στη πραγματικότητα καθορίζει την επιτυχία της επιχείρησης. Το κλειδί για μια επιτυχημένη επιχείρηση δικαιοχρήσης είναι η συνειδητοποίηση και των δυο συμβαλλόμενων μερών – δηλαδή του δικαιούχου και του δικαιούχου – ότι η υπογραφή μιας σύμβασης δικαιοχρήσης είναι η απαρχή μιας μακροπρόθεσμης μεταξύ τους σχέσης – συνεργασίας, βασισμένη σε αμοιβαίο όφελος.

Τόσο ο δικαιούχος όσο και ο δικαιούχος έχουν κάποιες υποχρεώσεις τις οποίες πρέπει να τηρούν ανελλιπώς προκειμένου η συνεργασία μεταξύ τους να είναι εποικοδομητική. Οι κύριες υποχρεώσεις του δικαιούχου είναι οι εξής :

1. Να έχει δημιουργήσει ένα τουλάχιστον πιλοτικό κατάστημα, το οποίο θα λειτουργεί ως πρότυπο για τα καταστήματα που θα ακολουθήσουν, αλλά και ως εργαλείο συνεχούς εξέλιξης.
2. Να έχει δημιουργήσει μια ισχυρή διοικητική ομάδα η οποία θα αποτελείται από ανώτερα και διευθυντικά στελέχη, καθώς και εξειδικευμένους συμβούλους επιχειρήσεων, με βασικό στόχο την υποστήριξη και καθοδήγηση των μελών της αλυσίδας. Η ομάδα αυτή δεν πρέπει να γνωρίζει απλά τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και τον κλάδο στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται, αλλά και τις νομικές και επιχειρησιακές πτυχές της δικαιοχρήσης ως μεθόδου λειτουργίας και επέκτασης ενός δικτύου καταστημάτων.
3. Να διαθέτει ικανό κεφάλαιο ώστε να μπορεί να παράσχει, τόσο αρχική όσο και τρέχουσα βοήθεια στον δικαιούχο, να υποστηρίζει εθνικά, περιφερειακά και τοπικά



προγράμματα marketing, διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων, με σκοπό τόσο την προσέλευση υποψηφίων επενδυτών όσο και τελικών καταναλωτών, να διεξάγει έρευνες με στόχο αφενός τη συνεχή ανανέωση του μίγματος προϊόντων του καταστήματος με την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών στα καταστήματα του δικτύου αφετέρου την παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς και του ανταγωνισμού.

4. Να έχει δημιουργήσει ένα ευρέως αναγνωρίσιμο εμπορικό σήμα, το οποίο πρέπει να είναι καταχωρημένο στις αρμόδιες υπηρεσίες ώστε να προστατεύεται από το Νόμο, καθώς και ξεκάθαρη εταιρική ταυτότητα, η οποία να περιλαμβάνει έναν εύκολα αναγνωρίσιμο τύπο καταστήματος, με συγκεκριμένη εσωτερική και εξωτερική εμφάνιση, κοινή οργανωτική υποδομή, κοινή συσκευασία προϊόντων και κοινό τρόπο εξυπηρέτησης.

5. Να προσφέρει στον δικαιούχο το Εγχειρίδιο Λειτουργίας (Manual) στο οποίο θα περιγράφονται λεπτομερώς όλες οι διαδικασίες αναφορικά με τη λειτουργία της επιχείρησης, όπως μέθοδοι οργάνωσης, διοίκησης, εκπαίδευσης, επικοινωνίας, λογιστικής, μηχανογράφησης, πώλησης, εξυπηρέτησης πελατών κ.ά. Με άλλα λόγια στο Εγχειρίδιο Λειτουργίας συνοψίζεται η τεχνογνωσία η οποία έχει προκύψει από την εμπειρία και τις διαρκείς δοκιμές της μητρικής εταιρείας και για τον λόγο αυτόν αποτελεί ένα εξαιρετικά πολύτιμο εργαλείο στην υπηρεσία του νέου επιχειρηματία.

6. Να έχει εξασφαλίσει ένα σύστημα επικοινωνίας το οποίο να διευκολύνει τον συνεχή και ανοικτό διάλογο, με στόχο τη μείωση των πιθανοτήτων παρεξηγήσεων και συγκρούσεων μέσα στο δίκτυο, καθώς και ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου το οποίο θα περιλαμβάνει επισκέψεις του υπευθύνου της μητρικής εταιρείας στα κατά τόπους καταστήματα, καθώς και εθνικές συναντήσεις όλων των μελών του δικτύου. Επίσης ο δικαιούχος οφείλει να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό σύστημα υποβολής εκθέσεων και τήρησης αρχείων έτσι ώστε να διασφαλίζεται η διατήρηση της ενιαίας εικόνας του δικτύου μέσω της εφαρμογής των εγχειριδίων λειτουργίας και των όρων της σύμβασης δικαιοχρήσης.

7. Να φροντίζει τόσο για την αρχική όσο και για την μετέπειτα εκπαίδευση του δικαιούχου αλλά και του προσωπικού του καταστήματος, με σκοπό την συνεχή ενημέρωση και επιμόρφωσή του, αναφορικά με θέματα οργάνωσης και διοίκησης, χρηματοοικονομικού σχεδιασμού, marketing και προώθησης προϊόντων, θεωρία πωλήσεων, τοποθέτηση παραγγελιών, χειρισμό αντιρρήσεων, διαχείριση αποθεμάτων, αρχές πωλήσεων κ.ά.

8. Να ενημερώσει τον υποψήφιο επενδυτή για τα πραγματικά οικονομικά στοιχεία όχι μόνο της επιχείρησης αλλά και ολόκληρου του κλάδου στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται, ώστε να μη δημιουργηθούν στον δικαιολόγο λανθασμένες εντυπώσεις και ανυπόστατες προσδοκίες.

9. Να εφοδιάζει τον δικαιολόγο με πρώτες ύλες, με ημιτελή ή έτοιμα εμπορεύματα, ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο τον δότη.

10. Να προσδιορίσει την γεωγραφική περιοχή μέσα στην οποία ο λήπτης θα διενεργεί τις πωλήσεις με το δικό του όνομα και για δικό του λογαριασμό.

Όλες αυτές οι υποχρεώσεις, παρά την αυτοτέλειά τους, δεν αποτελούν παρά εκδηλώσεις της γενικότερης υποχρέωσης του δότη, να μεριμνήσει για την οργανωτική και τεχνολογική ένταξη του λήπτη στο υπάρχον σύστημα διανομής. Στον σκοπό αυτό αποβλέπουν η παραχώρηση της χρήσης και εκμετάλλευσης της οργανωτικής τεχνογνωσίας (Know – how) και των δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας που την πλαισιώνουν, η συνεχής υποστήριξη, εποπτεία, σχετική εκπαίδευση του λήπτη και του προσωπικού του και τέλος η παροχή των κατάλληλων τεχνικών και μηχανικών μέσων για τον εξοπλισμό του καταστήματός του. (Μαντζώρου, n.d.)

## 2.9 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΛΟΧΟΥ

Βασική προϋπόθεση για μια σωστή συνεργασία στη σύμβαση δικαιοχρήσης είναι και ο λήπτης να τηρεί όλες του τις υποχρεώσεις ανελλιπώς και με σύνεση. Ο λήπτης πωλεί τα προϊόντα του συστήματος στο δικό του όνομα, για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο. Η συμβολή του στη συνεργασία δικαιοχρήσης περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις : (Γεωργιάδης, 2008)

1. Την καταβολή ενός εφάπαξ ποσού (entry fee) για την από μέρους του δότη, παραχώρηση της χρήσης και εκμετάλλευσης τεχνογνωσίας και δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας.

2. Την περιοδική καταβολή στον δότη ορισμένου ποσοστού από τις εισπράξεις των πωλήσεων μετά την αφαίρεση των φόρων ή σπανιότερα ενός ορισμένου ποσοστού συμμετοχής στα κέρδη από τις πωλήσεις.

3. Την ενεργό προώθηση των πωλήσεων με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της προσωπικής εργασίας και των άλλων μέσων που έχει στη διάθεσή του ο λήπτης.

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

5. Να διαθέτει τα απαιτούμενα κεφάλαια τα οποία είναι απαραίτητα τόσο για τη δημιουργία, όσο και για την υποστήριξη της επιχείρησής του.

6. Να συνειδητοποιήσει ότι είναι μεν ανεξάρτητος επιχειρηματίας ταυτόχρονα όμως είναι μέλος μιας ομάδας (του δικτύου). Κατά συνέπεια κάθε πράξη ή παράλειψη του επηρεάζει άμεσα τα υπόλοιπα καταστήματα της αλυσίδας.

Το «όνομα» είναι η κοινή περιουσία όλων των μελών και γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο κανένας δεν έχει το δικαίωμα να επηρεάσει αρνητικά την περιουσία του άλλου.

7. Να δεσμευτεί ότι θα ακολουθήσει πιστά όσα περιγράφονται λεπτομερώς στο Εγχειρίδιο Λειτουργίας της επιχείρησής, ώστε να διασφαλιστεί, όχι μόνο η ενιαία εικόνα του συστήματος, αλλά και η αποτελεσματικότητά του.

8. Να μην αποκτήσει οικονομικά συμφέροντα σε ανταγωνιστικές εταιρείες ώστε να μην κοινοποιηθούν τα μυστικά της εταιρείας (τεχνογνωσία, τρόπος λειτουργίας) στον ανταγωνισμό. (Γεωργιάδης, 2008)

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης δικαιοχρήσης εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την αρμονική ή μη λειτουργία της σχέσης των δύο μερών κατά την διάρκεια της σύμβασης. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο, τόσο ο Δικαιοδόχος όσο και ο Δικαιοπάροχος πρέπει να γνωρίζουν εκ των προτέρων και τις υποχρεώσεις τις οποίες αναλαμβάνουν με την υπογραφή μιας σύμβασης δικαιοχρήσης, αλλά και τα δικαιώματα που συνεπάγεται η ένταξη και λειτουργία τους σε ένα οργανωμένο δίκτυο δικαιοχρήσης. Με αυτόν τον τρόπο θα αποφευχθούν τυχόν παρεξηγήσεις οι οποίες μπορεί να αποδειχθούν εξαιρετικά ζημιογόνες για την πορεία της επιχείρησης. Οι σχέσεις που έχουν οι συμβαλλόμενοι σε μια σύμβαση δικαιοχρήσης αναφέρονται στη συνέχεια.

## 2.10 ΣΧΕΣΕΙΣ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

Στη διάρκεια μιας σχέσης δικαιοχρήσης, ο δικαιοδόχος περνά από διάφορα στάδια, που βέβαια είναι άμεσα συνδεδεμένα με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του δικτύου δικαιοχρήσης και τη σχέση που έχει με τον δικαιοπάροχο.

Παρόλα αυτά υπάρχουν κάποιες σκέψεις που κάνει σχεδόν κάθε δικαιοδόχο, και που αφορούν τον ίδιο τον θεσμό της δικαιοχρήσης. Και όταν οι σκέψεις αυτές εμφανίζονται, έχουν καθοριστική επίδραση στην πορεία της σχέσης δικαιοπάροχου – δικαιοδόχου και κατ' επέκταση στη λειτουργία ολόκληρου του δικτύου. Τα τρία στάδια «ωρίμανσης» ενός δικαιοδόχου είναι τα εξής :

### 1. «Ο μήνας του μέλιτος»

*«Είμαι ευχαριστημένος με τον Δικαιοπάροχο μου, με βοήθησε να στήσω την επιχείρηση παρέχοντάς μου συμβουλές σε θέματα άγνωστα σε μένα και στηρίζοντάς με σε όλη τη διαδικασία».* Αυτές είναι συνήθως οι σκέψεις που αναπτύσσονται μέσα στο πρώτο έτος λειτουργίας της δικαιοχρήσης. Ο δικαιοδόχος, με νωπές ακόμα τις μνήμες άγχους και ανασφάλειας για την επένδυσή του και την είσοδο σε ένα κόσμο άγνωστο σε αυτόν, νιώθει ευγνώμων για την προστατευτική ασπίδα που του προσφέρει ο δικαιοπάροχος, έστω και αν αυτό του στοίχισε κάτι παραπάνω.

### 2. Η αμφισβήτηση

«Τι ακριβώς μου δίνει ο δικαιοπάροχος για τα δικαιώματα που του πληρώνω;

Παίρνω αυτό που δικαιούμαι ή μήπως το σύμβολαιο δικαιοχρήσης ήταν μια συμφωνία εις βάρος μου τελικά;» Ο δικαιοδόχος παρακολουθεί την επιτυχή πορεία της επιχείρησής του και των κερδών του, τα οποία βλέπει να μειώνονται σε ευθεία αναλογία με τα δικαιώματα που πληρώνει. Και φυσικά αρχίζει να αναρωτιέται γιατί θα πρέπει να μοιράζεται τα ‘δικαιωματικά’ δικά του κέρδη και τι αντάλλαγμα παίρνει για αυτό. Σε αυτό το στάδιο, ο δικαιοδόχος αρχίζει να υποψιάζεται ότι τελικά ίσως να μην έκανε την πιο συμφέρουσα συμφωνία για αυτόν.

### 3. Η επανάσταση

«Θα μπορούσα να έχω την ίδια δική μου επιχείρηση μόνος, χωρίς τη βοήθεια κανενός. Δεν χρειάζομαι κάποιον να μου λέει τι να κάνω και να παρεμβαίνει στη λειτουργία της επιχείρησής ΜΟΥ» Σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, η υποψία του δικαιοδόχου μετατρέπεται σε αντίδραση που μπορεί να αγγίξει και τα όρια της αγανάκτησης. Εδώ είναι ένα πολύ κρίσιμο στάδιο, το οποίο ο δικαιοπάροχος πρέπει

να χειριστεί με επαγγελματισμό και δεξιοτεχνία. Και είναι το καθοριστικότερο ίσως σημείο που θέτει τις βάσεις για ολόκληρη την μετέπειτα σχέση του δικαιοπάροχου με τον δικαιοδόχο.

Από εδώ και πέρα τρεις είναι κυρίως οι δρόμοι που μπορεί να πάρει η σχέση :

A) Ο δικαιοδόχος συνειδητοποιεί την αξία του δικαιοπάροχου και την υποστήριξη που του παρέχει. Κατανοεί τι προσφέρει η ένταξη σε ένα επιτυχημένο δίκτυο δικαιοχρήσης. Φυσικά για να φτάσει ο δικαιοδόχος σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να έχει ωριμάσει και να είναι κερδοφόρα η επιχείρησή του, διαφορετικά θα επιδιώκει συνεχώς αλλαγές στο σύστημα. Θα πρέπει επίσης ο δικαιοπάροχος όντως να παρέχει υπηρεσίες στον δικαιοδόχο που να ανταποκρίνονται στα δικαιώματα που πληρώνει.

B) Ο δικαιοδόχος συνεχίζει να μένει στο δίκτυο, αλλά νιώθει αγανάκτηση για τον δικαιοπάροχο και αποφεύγει τις επαφές μαζί του, ενώ επικρατεί ένταση στις σχέσεις τους.

Γ) Η σχέση χειροτερεύει διαρκώς και παρατηρούνται φαινόμενα όπως αυτά των δικαστικών διαμαχών, που γίνονται όλο και συχνότερα και στην Ελλάδα και μάλιστα με δικαιοδόχοι μεγάλων και γνωστών αλυσίδων.

Ο δικαιοπάροχος σε αυτές τις περιπτώσεις μπορεί να επέμβει και να παίξει καθοριστικό ρόλο στην πορεία αυτής της σχέσης καθοδηγώντας την στον πρώτο από τους παραπάνω τρεις τρόπους. Κατ' αρχήν, θα πρέπει να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις του και να αναγνωρίζει τα δικαιώματα του δικαιοδόχου. Πέρα από αυτό όμως υπάρχουν μερικά πρακτικά εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει προκειμένου να δημιουργήσει την επιθυμητή και επιτυχή σχέση με τον δικαιοδόχο. Μερικά από τα εργαλεία αυτά είναι:

- Τα ετήσια συνέδρια των δικαιοδόχων. Αποτελούν ευκαιρία για κάθε αλυσίδα δικαιοχρήσης προκειμένου να γίνει μια επισκόπηση του δικτύου και να τεθούν οι βάσεις μιας κοινής οργάνωσης, κοινής ατζέντας και κοινών στόχων.
- Επισκέψεις από αρμόδια στελέχη στους δικαιοδόχους για να υπάρχει συνεχής επαφή και έγκαιρη πληροφόρηση του δικαιοπάροχου για τη λειτουργία του δικτύου και τα προβλήματα των δικαιοδόχων.
- Επικοινωνία μέσω της εταιρικού ιστοσελίδας ή / και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για προώθηση και παρουσίαση των υποστηρικτικών ενεργειών του δικαιοπάροχου και γενική εικόνα του δικτύου για τους δικαιοδόχους.
- Πρόγραμμα τακτικών συναντήσεων του δικαιοπάροχου με τους δικαιοδόχους.

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πάτρας – Σχολή Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων

· Πραγματική υποστήριξη σε θέματα οργάνωσης, διοίκησης και marketing.

Η υποστήριξη αυτή δεν μπορεί να είναι στατική, αλλά πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες τις αγοράς και να αναπτύσσεται ακολουθώντας την εξάπλωση του δικτύου. Σε κάθε περίπτωση, μια σχέση δικαιοχρήσης δεν είναι μόνο επαγγελματική, είναι και ανθρώπινη. Και επειδή η διάρκειά της είναι πολύχρονη (τουλάχιστον 5, συχνότερα 10 ή και περισσότερα χρόνια), ακριβώς αυτή η διάρκεια προσδιορίζει το βαθμό προσοχής και ενέργειας που πρέπει να αφιερώσουν και τα δυο μέρη. (Gbr consulting, 2004)

## 2.11 ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Η Δικαιοχρήσης προσφέρεται για τη διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο. Ανάλογα με τους γεωγραφικούς περιορισμούς και τη μορφή της τυχόν επιβαλλόμενης από τον δικαιοπάροχο ανάπτυξης του δικαιοδόχου μέσα σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, διακρίνουμε τις εξής μορφές συμφωνιών :

(Fladmoe-Lindquist, 1996)

i. Άμεσο Franchising που περιλαμβάνει : α) τη σύμβαση Δικαιοχρήσης κατ' ευθείαν σε μια ξένη χώρα, β) την ίδρυση υποκαταστήματος ή θυγατρικής εταιρίας, γ) τη συμφωνία ανάπτυξης μιας περιοχής.

ii. Κύρια Συμφωνία Franchising (Master Franchising)

iii. Συμφωνία για Δραστηριότητα Κοινής Επιχείρησης (Joint Venture)

Ειδικότερα :

i. Άμεσο Franchising (Direct Franchising). Αποτελεί την απλούστερη και συνηθέστερη μορφή Δικαιοχρήσης, στην οποία διαμορφώνεται απευθείας σχέση μεταξύ του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου που βρίσκεται στην ξένη χώρα, χωρίς την παρεμβολή τρίτου. Αυτή η σχέση μπορεί να υλοποιηθεί με τις εξής μορφές :

α) Σύμβαση Δικαιοχρήσης κατ' ευθείαν σε μια ξένη χώρα. Ο δικαιοπάροχος παραχωρεί το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου Δικαιοχρήσης κατευθείαν από τη χώρα του κατά τον ίδιο τρόπο που θα το παραχωρούσε μέσα στην ίδια του τη χώρα, παρότι ο δικαιοδόχος και το σημείο λιανικής πώλησης βρίσκονται σε ξένη χώρα. Αυτή η μορφή Δικαιοχρήσης ενδείκνυται όταν : οι δυο χώρες βρίσκονται

γεωγραφικά κοντά η μια στην άλλη με καλή και εύκολη επικοινωνία μεταξύ τους και χωρίς σημαντικές διαφορές στη γλώσσα, ήθη και έθιμα, συνήθειες, νόμους και εμπορικές πρακτικές ή όταν ο δικαιούχος σκοπεύει σε περιορισμένη δραστηριότητα στην ξένη χώρα ή για φορολογικούς λόγους.

β) Ίδρυση Υποκαταστήματος ή θυγατρικής Εταιρείας. Η επιλογή ανάμεσα στους δυο αυτούς τύπους βασίζεται κυρίως σε φορολογικά κριτήρια. Αν για παράδειγμα ο δικαιούχος αναμένει ότι η επέκτασή του σε ξένη χώρα με τη μορφή Δικαιοχρήσης θα του προκαλέσει ζημιές κατά τα πρώτα χρόνια τουλάχιστον, πιθανότατα θα ήταν σκόπιμη η επιλογή του υποκαταστήματος αφού έτσι θα μπορούσε να συμψηφίσει τις ζημιές με τα κέρδη που θα αποκόμιζε στη χώρα του (συμψηφισμός που δεν είναι δυνατόν να γίνει στην περίπτωση της θυγατρικής εταιρείας). Ωστόσο, από άποψη ευθύνης η επιλογή της θυγατρικής είναι προτιμότερη γιατί αποτελεί χωριστό νομικό πρόσωπο που φέρει τη δική του ευθύνη χωριστή από τα μέλη του. Και οι δύο μορφές παρουσιάζουν σημαντικά πλεονεκτήματα όπως η δυνατότητα για απόκτηση άμεσου ελέγχου εκ μέρους του δικαιούχου ή απολαβή του συνόλου των κερδών χωρίς συμμετοχή του δικαιούχου. Ωστόσο, οι λύσεις αυτές απαιτούν τη δαπάνη σημαντικών κεφαλαίων για τη σύσταση των υποκαταστημάτων - θυγατρικών εταιρειών αλλά και επάρκεια διαθέσιμου προσωπικού που θα τις στελεχώσει. (ICAP, 2005)

γ) Συμφωνία Ανάπτυξης μιας Περιοχής (Area Development Agreement). Συχνά και προκειμένου να αποφευχθεί η πολυπλοκότητα της απευθείας δικαιοχρήσης στο εξωτερικό, χωρίς από την άλλη πλευρά η ανάπτυξη του δικτύου σε μια χώρα να εξαρτάται από ένα μόνον δικαιούχο επιλέγεται η επέκταση με τη μέθοδο ανάπτυξης περιοχής (Area Development). Η μέθοδος αυτή έχει σημαντικά πλεονεκτήματα όταν :

- Η αγορά είναι κατακερματισμένη και η κάθε περιοχή έχει τις ιδιαιτερότητές της.
- Η αγορά είναι πολύ μεγάλη. Στην περίπτωση αυτή όπου η ανάπτυξη της αγοράς απαιτεί μεγάλα κεφάλαια, η εύρεση πολλών υπεύθυνων ανάπτυξης περιοχής είναι ευκολότερη (όχι όμως εύκολη) από την εύρεση ενός βασικού δικαιούχου (master franchisee).

Επιπλέον με τον τρόπο αυτό κατανέμεται ο κίνδυνος αποτυχίας της ανάπτυξης του δικτύου – αφού υπάρχουν πλέον σημαντικός αριθμός υπεύθυνων ανάπτυξης περιοχής (area developers) – και είναι δυνατόν να υπάρξει αξιολόγηση.

Η ανάπτυξη με αυτό τον τρόπο χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στον καθορισμό των ορίων ευθύνης του κάθε υπεύθυνου ανάπτυξης περιοχής ώστε να μην αναπτύσσονται παράλληλα δίκτυα μέσα στην ίδια περιοχή.

Ένας κίνδυνος που ενέχει η ανάπτυξη με τη μέθοδο αυτή είναι οι υπεύθυνοι ανάπτυξης περιοχής, που ελέγχουν πλέον το δίκτυο, να αυτονομηθούν και να σχηματίσουν “κοινό μέτωπο” έναντι του δικαιοπάροχου προβάλλοντας απαιτήσεις αναθεώρησης της σύμβασης προς όφελός τους (η περίπτωση αυτή παρατηρήθηκε πρόσφατα στη Μ. Βρετανία, σε μία από τις γνωστότερες αλυσίδες δικαιοχρήσης γρήγορου φαγητού).

ii) Κύρια Συμφωνία Δικαιοχρήσης (Master franchise). Μια πολύ συχνή μορφή ανάπτυξης σε διεθνές επίπεδο είναι η κύρια συμφωνία δικαιοχρήσης. Στην περίπτωση αυτή, ο δικαιοπάροχος δίνει στον αλλοδαπό βασικό δικαιοδόχο τα συνολικά δικαιώματα ανάπτυξης και εκμετάλλευσης του δικτύου δικαιοχρήσης στη χώρα του τελευταίου. Ο βασικός δικαιοδόχος μπορεί να αναπτύξει το δίκτυό του είτε με ιδιόκτητα καταστήματα είτε δίνοντας δικαιώματα μέσω δικαιοχρήσης. Τα θέματα που πρέπει να εξετάσει κανείς είναι :

Ø Η δυσκολία να εντοπίσει κανείς τον κατάλληλο συνεργάτη στον οποίο θα δώσει την κύρια συμφωνία δικαιοχρήσης.

Ø Το κατά πόσον έχει την υποδομή για να αντιμετωπίσει τις ανάγκες που θα αποκτήσει ο βασικός δικαιοδόχος.

Ø Συνεπώς, το κατά πόσον έχει τους χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για να υποστηρίξει την ξένη κύρια συμφωνία δικαιοχρήσης.

Ø Το χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί κανείς μέχρι να συγχρονιστεί με τον αλλοδαπό βασικό δικαιοδόχο.

Από την άλλη πλευρά η κύρια συμφωνία δικαιοχρήσης έχει σημαντικά πλεονεκτήματα αφού ο βασικός δικαιοδόχος έχει καλύτερη γνώση αγοράς και της κουλτούρας της χώρας και μπορεί να προσαρμόσει τη δικαιοχρήση στις τοπικές συνθήκες. Επίσης διευκολύνεται σημαντικά η συνεννόηση αφού υπάρχει ένας συνομιλητής (ο master franchisee) και όχι πολλοί (οι δικαιοδόχοι). Όμως είναι πολύ σημαντικό να αποκαταστήσει κανείς την επαφή και με τους τελικούς δικαιοδόχους οι οποίοι αποτελούν το “πρόσωπο” της αλυσίδας στην αγορά και είναι οι πρώτοι που παίρνουν τα μηνύματά της. Για το λόγο αυτό είναι σκόπιμο ο δικαιοπάροχος να συμμετέχει τακτικά στα ετήσια συνέδρια των δικαιοδόχων και να αντιλαμβάνεται τόσο τον παλμό της αγοράς όσο και του δικτύου, χωρίς όμως να δίνει την εντύπωση ότι υποκαθιστά τη λειτουργία του βασικού δικαιοδόχου. Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί όχι μόνο στην επιλογή και την εκπαίδευση του βασικού δικαιοδόχου αλλά και στην επιλογή και εκπαίδευση των δικαιοδόχων που θα επιλέξει εκείνος. Σε ότι αφορά τις αμοιβές του βασικού δικαιοδόχου αυτές προέρχονται από το μοίρασμα των



αμοιβών εισόδου στην αλυσίδα μεταξύ δικαιοπάροχου και βασικού δικαιοδόχου. Η μοναδική σταθερή παράμετρος στη διαπραγμάτευση αυτή είναι το συνολικό ύψος της αμοιβής εισόδου – που συνήθως είναι το ίδιο με αυτό στη χώρα του δικαιοπάροχου – από το οποίο θα προέλθουν οι αμοιβές των δυο μερών. Τα υπόλοιπα αποτελούν μέρος της μεταξύ τους διαπραγμάτευσης. (Gbr consulting, 2006)

Η λειτουργία του βασικού δικαιοδόχου διαφέρει από την Συμφωνία Ανάπτυξης Περιοχής όπου ο δικαιοδόχος αναλαμβάνει να ανοίξει μόνος του μια σειρά από καταστήματα του δικτύου Δικαιοχρήσης σε μια προκαθορισμένη περιοχή και για μια ορισμένη χρονική περίοδο. Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες της Επιτροπής για τους κάθετους περιορισμούς (C 291 / 13.10.2000) ρυθμίζουν επίσης ρητά την περίπτωση των συμφωνιών δικαιοχρήσης χονδρικού εμπορίου (wholesale franchising), ενός συστήματος δηλαδή όπου οι δικαιοδόχοι δεν πωλούν στους τελικούς χρήστες αλλά σε χονδρική βάση.

iii) Συμφωνία για Δραστηριότητα Κοινής Επιχείρησης (Joint Venture- κοινοπραξία). Κοινή επιχείρηση – εταιρεία είναι εκείνη που υπόκειται στον κοινό έλεγχο δυο ή περισσοτέρων οικονομικά ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Στην περίπτωση αυτή δηλαδή, ο δικαιοπάροχος από κοινού με τον συνέταιρό του (Joint Venture), που είναι συνήθως κάτοικος της ξένης χώρας, συνιστά μια κοινοπραξία σε αυτή τη ξένη χώρα. Η κοινοπραξία στη συνέχεια συνάπτει με τον δικαιοπάροχο είτε Συμφωνία Ανάπτυξης μιας Περιοχής είτε Κύρια Συμφωνία Δικαιοχρήσης. Αυτή η μορφή δικαιοχρήσης ενδείκνυται συνήθως όταν ο δικαιοπάροχος επιθυμεί να επεκταθεί με το Σύστημα Δικαιοχρήσης σε χώρες (π.χ. Βαλκάνια, Ανατολική Ευρώπη, Άπω Ανατολή, Νότια Αμερική) όπου τα ήθη, έθιμα και οι εμπορικές συνήθειες απαιτούν τη συμμετοχή προσώπων με βαθιά γνώση της αντίστοιχης αγοράς, ή όταν ο δικαιοπάροχος επιθυμεί να συμμετέχει με κάποιο ποσοστό ιδιοκτησίας στην κοινή επιχείρηση μειώνοντας παράλληλα τους κινδύνους (οικονομικούς ή άλλους) από τη συμμετοχή του αυτή. Η δημιουργία μιας τέτοιας εταιρείας έχει σημαντικά πλεονεκτήματα όπως : επιμερισμό του επιχειρηματικού κινδύνου, ευκολότερη πρόσβαση σε εθνικές – κυβερνητικές επιδοτήσεις – επιχορηγήσεις, δημιουργία ισχυρής οικονομικά εταιρείας με άμεση γνώση της αγοράς και ισχυρή κεφαλαιακή βάση, σύμπραξη με συνέταιρο που γνωρίζει τους νόμους, τις εμπορικές πρακτικές, τα ήθη, τα έθιμα, τη γλώσσα και γενικά την κουλτούρα. (Fladmoe-Lindquist, 1996)

## 2.12 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Ως κίνδυνοι ορίζονται τα πιθανά προβλήματα που ένας δικαιοδόχος καλείται να αντιμετωπίσει, στις περιπτώσεις που και ο ίδιος αλλά και ο δικαιοπάροχος προχωρούν στην συνεργασία με τη μέθοδο δικαιοχρήσης, χωρίς πριν να έχουν εξετάσει και αναλύσει όλες τις παραμέτρους της «αγοράς» μέσα στην οποία ο νέος αυτός δικαιοδόχος θα δραστηριοποιηθεί.

Ισχυρό εμπορικό σήμα σε μια πόλη, δεν σημαίνει ισχυρό και για όλη την Ελλάδα : στις περισσότερες περιπτώσεις ο δικαιοπάροχος είναι εταιρεία η οποία έχει ξεκινήσει και έχει αναπτύξει τις δραστηριότητές της στην Αθήνα. Κατά συνέπεια και το εμπορικό σήμα της είναι ισχυρό στην Αθήνα. Όμως στις περιπτώσεις όπου η διαφήμιση και γενικότερα η προώθησή της σταματούν στα όρια της πρωτεύουσας, το όνομά της δεν σημαίνει τίποτα για έναν κάτοικο της επαρχίας (ειδικά εάν αυτός δεν ταξιδεύει συχνά, ή δεν έχει ζήσει στην Αθήνα). Συνεπώς ο τοπικός δικαιοδόχος χάνει το συγκριτικό πλεονέκτημα του «ονόματος» έναντι των τοπικών του ανταγωνιστών. «Συνταγή» που πέτυχε σε μια πόλη, δεν σημαίνει ότι μπορεί να πετύχει παντού : Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου και ο δικαιοπάροχος και κάποιοι δικαιοδόχοι έχουν μεγάλη επιτυχία. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι η επιτυχία είναι εξασφαλισμένη για κάθε περίπτωση του συγκεκριμένου δικτύου δικαιοχρήσης. Οι λόγοι είναι:

- Ο πρώτος λόγος είναι ότι πιθανότατα το ποσοστό του πληθυσμού στο οποίο αναφέρεται και στοχεύει το συγκεκριμένο δίκτυο δικαιοχρήσης είναι τόσο μικρό (niche marketing), που είναι βιώσιμο μόνο σε πόλεις ή περιοχές όπου ο συνολικός αριθμός είναι αρκετά μεγάλος.
- Ο δεύτερος λόγος, είναι η διαφορά κουλτούρας αλλά και συνηθειών ανάμεσα στους ανθρώπους των αστικών κέντρων και σε αυτούς των επαρχιακών πόλεων. Αποτέλεσμα αυτού είναι κάποια δίκτυα δικαιοχρήσης που είναι πολύ επιτυχημένα στις μεγάλες πόλεις να αποτυγχάνουν στην επαρχία εξαιτίας αυτών των διαφορών.
- Ο τρίτος λόγος είναι ότι κάθε επίδοξος δικαιοδόχος θα έχει να αντιμετωπίσει τους τοπικούς ανταγωνιστές, οι οποίοι και ισχυρό όνομα στην τοπική αγορά θα έχουν αποκτήσει, και προσωπικές επαφές θα έχουν με τον τοπικό πληθυσμό, και τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που θα προσφέρουν θα είναι αυτές που θα ζητάει η τοπική αγορά, και τέλος η τοπική αγορά θα τους εμπιστεύεται. Κατά συνέπεια ο δικαιοδόχος θα πρέπει να έχει κάποια πραγματικά συγκριτικά πλεονεκτήματα, ώστε να μπορέσει να επιβληθεί στον τοπικό ανταγωνισμό. (Μπικουβαράκης, 2001)

Βασικό μέλημα και των δύο αντισυμβαλλόμενων (του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου) πρέπει να είναι η πρόληψη, τόσο πριν όσο και μετά την κατάρτιση και υπογραφή της Σύμβασης Δικαιοχρήσης, των πιθανών κινδύνων οι οποίοι μπορούν να ανατρέψουν το όλο επιχειρηματικό οικοδόμημα. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορούν να εμφανιστούν τόσο κατά το προσυμβατικό στάδιο ή στάδιο των διαπραγματεύσεων όσο και μετά την υπογραφή της Σύμβασης. Και στα δύο αυτά στάδια οι αντισυμβαλλόμενοι προκειμένου να αποφύγουν τους πιθανούς κινδύνους θα πρέπει να δείξουν ιδιαίτερη προσοχή σε κάποια πράγματα τα οποία θα εξηγηθούν αμέσως παρακάτω.

Στο προσυμβατικό στάδιο ο Δότης θα πρέπει να προσέξει :

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

Ο υποψήφιος Λήπτης στα πλαίσια του προσυμβατικού σταδίου θα πρέπει να προσέξει τα εξής :

1. Την επιλογή του συστήματος και Δικτύου δικαιοχρήσης στο οποίο θα ενταχθεί έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της ένταξης του σε κάποιο ακατάλληλο για τις προσωπικές του ικανότητες σύστημα.

2. Την επιλογή του μελλοντικού του συνεργάτη (Δότη) από την ορθότητα της οποίας εξαρτάται άμεσα το επαγγελματικό του μέλλον.

3. Να ελέγξει συστηματικά και με μεγάλη προσοχή το πληροφοριακό υλικό που θα του παράσχει ο Δότης, έτσι ώστε να μην βρεθεί αργότερα προ δυσάρεστων εκπλήξεων.

4. Να εκτιμήσει με προσοχή τα οικονομικά δεδομένα του συστήματος πραγματοποιώντας συγχρόνως και μια δική του οικονομική μελέτη.

5. Να επικοινωνήσει με άλλους Λήπτες έτσι ώστε να επαληθεύσει τα στοιχεία που του έδωσε ο Δότης.

Μετά την υπογραφή της Σύμβασης Δικαιοχρήσης ο Δότης θα πρέπει να προσέξει :

1. Την κατά γράμμα τήρηση των συμβατικών του υποχρεώσεων έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος καταγγελίας της σύμβασης από μέρος του Λήπτη.

2. Να δημιουργήσει κλίμα υγιούς συνεργασίας μέσα στο δίκτυο έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της δημιουργίας «ομάδων» μέσα σε αυτό.

3. Να εξηγεί επαρκώς στους Λήπτες τους λόγους για τους οποίους προβαίνει σε βελτιώσεις και αλλαγές στο σύστημα έτσι ώστε αυτοί να τις εφαρμόσουν συνειδητά και επιτυχημένα.

4. Να φροντίζει ώστε το προσωπικό υποστήριξης του Δικτύου να εξυπηρετεί άμεσα και ικανοποιητικά τους Λήπτες.

5. Να διοικεί και να διαχειρίζεται με ορθό τρόπο το Δίκτυο έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της δημιουργίας στρεβλώσεων μέσα σε αυτό.

6. Να εκπαιδεύει σωστά και διαρκώς τους Λήπτες έτσι ώστε να μην μπορούν να ισχυρισθούν ότι αφέθηκαν στη τύχη τους.

7. Να ανανεώνει και να βελτιώνει το Σύστημα Δικαιοχρήσης έτσι ώστε να διατηρείται συνεχώς ανταγωνιστικό.

Επίσης ο Λήπτης μετά την υπογραφή της Σύμβασης θα πρέπει να προσέξει :

1. Την πιστή τήρηση των συμβατικά συμφωνηθέντων, έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της καταγγελίας της συμβατικής σχέσης εκ μέρους του Δότη.

2. Να ενημερώνει διαρκώς τον Δότη για τις αλλαγές στις καταναλωτικές τάσεις της τοπικής αγοράς έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η άμεση προσαρμογή του συστήματος δικαιοχρήσης σε αυτές.

3. Να μη ξεχνάει ότι ο Δότης είναι αυτός που δημιούργησε το σύστημα και Δίκτυο Δικαιοχρήσης και συνεπώς είναι εκείνος που λαμβάνει τις κρίσιμες αποφάσεις για όλα τα σημαντικά θέματα.

Συνοψίζοντας από τα προαναφερθέντα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι στην ουσία ο μόνος τρόπος επιτυχούς αντιμετώπισης από τα μέρη μιας συνεργασίας δικαιοχρήσης των κινδύνων που ελλοχεύουν σε αυτήν δεν είναι άλλος από την πιστή εφαρμογή ορισμένων κανόνων πρόληψης και η τήρηση του ρητού που λέει ότι καλύτερα να προλαμβάνεις κάτι παρά να το θεραπεύεις. (Κωστάκης, 2004)

## 2.13 ΤΑ ΛΑΘΗ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΟΙ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΙ

Είναι γεγονός (όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως) ότι σε μια συνεργασία δικαιοχρήσης είναι πιθανόν να προκύψουν κάποια προβλήματα μεταξύ των αντισυμβαλλομένων. Η συνεργασία δικαιοχρήσης μπορεί να αποτύχει και αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στον δικαιοδόχο ο οποίος μπορεί να μην τηρεί όλες του τις υποχρεώσεις, είτε στον δικαιοπάροχο ο οποίος να μην υποστηρίζει και να μην μεταφέρει την κατάλληλη τεχνογνωσία στους δικαιοδόχους του, είτε και από τις δυο πλευρές ταυτόχρονα. Η βασική προϋπόθεση για να ανατραπεί το ενδεχόμενο αυτό, αποτελεί η ανάλυση των αιτιών που τυχόν να οδηγήσουν στην υφιστάμενη κατάσταση. Οι σχετικοί λόγοι αποτυχίας των δικαιοπάροχων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δυο επιμέρους ενότητες. Η πρώτη είναι η Στρατηγική και ο Σχεδιασμός και η δεύτερη είναι η Υλοποίηση.

Η πρώτη ενότητα των αιτιών αποτυχίας των δικαιοπάροχων, η στρατηγική και ο σχεδιασμός δηλαδή, περιλαμβάνει :

Ø Τον ανεπαρκή σχεδιασμό. Ανύπαρκτα και ελλιπή επιχειρηματικά πλάνα, καθώς και έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού και γνώσης του εκάστοτε κλάδου έχουν συνηθισμένες συνέπειες, όπως ανεπαρκές πακέτο προϊόντων, λανθασμένες επιλογές θέσεων καταστημάτων, απρογραμμάτιστο και πρόχειρο αναπτυξιακό πλάνο, κακός

οικονομικός προγραμματισμός , υπερεκτίμηση αναμενόμενου κύκλου εργασιών καταστημάτων κ.ά.

Ø Την έλλειψη υποδομών. Οι δικαιοδόχοι απαιτούν συνεργασία με αξιόλογα στελέχη, έρευνες αγοράς / σκοπιμότητας, δίκτυο επιθεωρητών / συμβούλων, δαπάνες πανελληνίας διαφήμισης, υψηλής αισθητικής καταστήματα, χαμηλό κόστος κατασκευής, προτεινόμενους συνεργάτες που διακρίνονται για τις ικανότητές τους. Όλα αυτά αποτελούν μια βάση η οποία πρέπει να προϋπάρχει μιας συνεργασίας δικαιοχρήσης.

Ø Την έλλειψη στόχων. Μερικές φορές οι δικαιοπάροχοι ξεκινούν τις προσπάθειες ανάπτυξης μέσω του θεσμού της δικαιοχρήσης χωρίς να έχουν καταλήξει στους πραγματικούς και ρεαλιστικούς στόχους με αποτέλεσμα να “κανιβαλίζουν” το δίκτυο χονδρικής τους μέσω ενός συμπληρωματικού δικτύου πωλήσεων. Με αυτό τον τρόπο αποτυγχάνουν να δραστηριοποιηθούν στη λιανική έχοντας τη λογική της χονδρικής σε κάθε ενέργειά τους.

Ø Την κακή επιλογή Συμβούλων Ανάπτυξης και άλλων συνεργατών. Η εμπειρία και τεχνογνωσία του Συμβούλου τόσο σε θέματα δικαιοχρήσης και οργάνωσης, όσο και στις ιδιαιτερότητες της λιανικής, καθώς και οι ικανότητές του να παρέχει υπηρεσίες και καθοδήγηση σε ευρύ φάσμα ζητημάτων αποτελούν τα σημαντικά κριτήρια επιλογής του.

Η δεύτερη ενότητα των αιτιών αποτυχίας των δικαιοπάροχων είναι η υλοποίηση η οποία περιλαμβάνει :

Ø Την αντίσταση στην αλλαγή. Η υιοθέτηση από μια υφιστάμενη εταιρεία απαιτεί και μια σειρά αλλαγών στις λειτουργίες της. Πριν από κάθε προσπάθεια η διοίκηση της εταιρείας οφείλει να προσδιορίσει τις αναγκαίες αλλαγές, να ενημερώσει τα στελέχη της για αυτές καθώς και να τις αποδεχθεί η ίδια.

Ø Τις ανεπαρκείς Επιχειρησιακές Διαδικασίες. Είναι συνηθισμένο το γεγονός να ξεκινούν πλήθος καταστημάτων δικαιοχρήσης και ο δικαιοπάροχος να προσπαθεί αργοπορημένα να τα υποστηρίξει και να τα τροφοδοτήσει με προϊόντα. Θα πρέπει από πριν να προσδιοριστούν οι αναγκαίες διαδικασίες, αλλά και να καθορισθούν οι σχετικές επενδύσεις σε υποδομές.

Ø Την χαμηλή υποστήριξη δικτύου. Η υποστήριξη του δικτύου πάμπολλες φορές παραμερίζεται. Υπάρχουν αρκετοί δικαιοπάροχοι οι οποίοι δεν αντιλαμβάνονται την έννοια και τη σπουδαιότητα της υποστήριξης των δικαιοδόχων και δεν συζητούν καν

την δημιουργία μιας ομάδας η οποία να επισκέπτεται τα καταστήματα του δικτύου και να συζητούν για τα θέματα που τους απασχολούν δίνοντας τους μια συμβουλή.

Ø Τις αναποτελεσματικές προσπάθειες Διαφήμισης και Προώθησης. Οι δικαιопάροχοι σπανίως ξεχνούν να επιβαρύνουν τους δικαιοδόχους με τα γνωστά έξοδα αμοιβών διαφήμισης, πολύ συχνά όμως δεν θυμούνται την δικιά τους συμμετοχή ή ακόμη δεν θέλουν να κατανοήσουν τον ρόλο και το περιεχόμενο της πανελλήνιας διαφημιστικής καμπάνιας, όπως την έχουν προδιαγράψει στη σύμβασή τους.

Ø Τα εμφανή και αφανή εμπόδια. Πολλοί δικαιοπάροχοι ξεκινούν αγνοώντας μια σειρά από ουσιώδη ζητήματα, όπως ο απαιτούμενος χρόνος για να ξεκινήσουν οι πρώτες συνεργασίες δικαιοχρήσης, ποιοι είναι οι χρηματοοικονομικοί, υλικοτεχνικού και ανθρώπινοι πόροι που χρειάζονται, ποιο το επιχειρηματικό ρίσκο του, κ.λ.π.

Ø Την ανεπαρκή στελέχωση. Το φαινόμενο της ανεπαρκούς στελέχωσης των δικαιοπαρόχων είναι συχνό. Συνήθως ο ίδιος ο επιχειρηματίας είναι αυτός που ξεκινά την προσπάθεια ανεύρεσης, ενημέρωσης και αξιολόγησης υποψηφίων δικαιοδόχων, χωρίς την βοήθεια και την υποστήριξη από Συμβούλους.

Ø Το ανεπαρκές πλάνο προώθησης του δικτύου στα μέσα ενημέρωσης. Ο τρόπος που ο δικαιοπάροχος θα επικοινωνήσει με τα μέσα ενημέρωσης είναι πολύ σημαντικός για την απόκτηση της αναγνωρισιμότητας της επιχείρησής του. Επίσης η χρήση των νέων τεχνολογιών (οι οποίες θα σχολιαστούν στη συνέχεια) όπως CRM, ERP, τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, ιστοσελίδα, κ.λ.π. θα βοηθήσουν στη βελτίωση του ελέγχου και της οργάνωσης του δικτύου. (Μαλικούρτης, n.d.)

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι οι δικαιοπάροχοι πρέπει να χαράζουν πρώτα την κατάλληλη στρατηγική, ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησής, να σχεδιάσουν τον τρόπο με τον οποίο θα ακολουθήσουν τις κατευθυντήριες γραμμές της στρατηγικής. Έτσι θα πρέπει να γίνει σωστή στελέχωση με τους κατάλληλους συνεργάτες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη και στη λειτουργία του δικτύου. Ακόμα πρέπει να δοθεί προσοχή στη διαφήμιση και προώθηση του δικτύου στα μέσα, ενώ πολύτιμη θα ήταν η χρήση των νέων τεχνολογιών.

## 2.14 ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας την τελευταία δεκαπενταετία που οδήγησε στην ταχύτατη ανάπτυξη των επικοινωνιών μέσω fax, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, διαδίκτυο, ενδοδικτύου κ.λ.π. με την ταυτόχρονη αξιοποίηση της σύγκλισης επικοινωνιών και πληροφορικής στην καθημερινή επαγγελματική ενασχόληση, αποτέλεσε πρόκληση και ευκαιρία εκμετάλλευσης για κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα για αυτούς που αναπτύσσονται με δικαιοχρήση.

Κατά γενική ομολογία, οι εξελίξεις αυτές διευκολύνουν την διεκπεραίωση των εργασιών, εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο, ενέργεια και χρήμα. Κατά πόσο όμως οι εξελίξεις αυτές μπορούν να αξιοποιηθούν σωστά, ώστε να βοηθηθεί η ανοικτή επικοινωνία μεταξύ των δυο μερών; Η απάντηση εξαρτάται από το πώς αντιλαμβάνεται ο καθένας τις εξελίξεις της τεχνολογίας και κατά πόσο είναι διατεθειμένος να αποδεχθεί και να ενσωματώσει παραγωγικά τις αλλαγές αυτές, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. (Franchise success, n.d.)

### 2.14.1 Διαδίκτυο – ηλεκτρονικό εμπόριο και δικαιοχρήση

Είναι γεγονός ότι στις μέρες μας η επίδραση του Διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου τόσο στην τακτική των επιχειρήσεων όσο και στη συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού είναι ιδιαίτερα σημαντική. Πολλές παραδοσιακές επιχειρήσεις που αρχικά ήταν απρόθυμες να υιοθετήσουν την νέα τεχνολογία, σήμερα ανταγωνίζονται η μια την άλλη για το ποια θα εισέλθει πρώτη στον “παράδεισο” του Διαδικτύου.

Οι επιχειρήσεις που δεν επέλεξαν ακόμη το δικαιοχρήση ως μέθοδο επιχειρηματικής ανάπτυξης θα πρέπει υπό το πρίσμα των νέων ραγδαίων εξελίξεων να αποφασίσουν κατά πόσο η δικαιοχρήση αποτελεί ένα βιώσιμο σύστημα διανομής με δεδομένη τη σημαντικότητα της επίδρασης του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Εδώ το σπουδαιότερο πλεονέκτημα της δικαιοχρήσης συνίσταται στο ότι αποτελεί μια ταχύτερη και λιγότερο κοστοβόρα μέθοδο διείσδυσης στην αγορά καθόσον ουσιαστικά χρησιμοποιούνται τα κεφάλαια και το ανθρώπινο δυναμικό των Ληπτών. Οι επιχειρήσεις που ήδη αναπτύσσονται με δικαιοχρήση αντιμετωπίζουν τη σημαντική πρόκληση να επωφεληθούν των πλεονεκτημάτων που παρέχει η διαρκώς εξελισσόμενη αγορά του Διαδικτύου έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τη συνεχώς αυξανόμενη πίεση των ανταγωνιστών τους χωρίς όμως να επηρεασθεί αρνητικά ο πυρήνας της επιχειρηματικής τους δομής.



Η χρήση του Διαδικτύου προσφέρει τις ακόλουθες τρεις σημαντικές δυνατότητες στους Δότες :

1. Τη δυνατότητα εξεύρεσης υποψηφίων ληπτών.
2. Τη δυνατότητα άμεσης και ταχείας επικοινωνίας με τους λήπτες των δικτύων τους και
3. Τη δυνατότητα προώθησης των πωλήσεών τους στους καταναλωτές.

Οι δυο πρώτες δυνατότητες χρήσης του Διαδικτύου έχουν γίνει γενικά αποδεκτές από τον κόσμο της δικαιοχρήσης. Όσον όμως αφορά την τρίτη δυνατότητα χρήσης, δηλαδή την προώθηση στον τελικό χρήστη των προϊόντων ή /και των υπηρεσιών ενός Συστήματος Δικαιοχρήσης, αυτή δημιουργεί σημαντικότερα προβλήματα στους Δότες δεδομένου ότι έρχεται σε αντίθεση τόσο με τη συνήθη ρήτρα των Συμβάσεων Δικαιοχρήσης περί απαγόρευσης στους Λήπτες του Δικτύου Δικαιοχρήσης της διενέργειας ενεργητικών πωλήσεων εκτός της παραχωρηθείσας σε αυτούς συμβατικής περιοχής, όσο και με την επίσης συνήθη ρήτρα της υποχρέωσης του Δότη να μην προμηθεύει ο ίδιος προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο της Δικαιοχρήσης μέσα στην ίδια όμως παραπάνω περιοχή.

Ωστόσο οι Δότες θα πρέπει να βρουν τρόπους για να ξεπεράσουν αυτό το εμπόδιο αν θέλουν να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα της αγοράς. (Κωστάκης, 2004)

#### **2.14.2 Ο προγραμματισμός των επιχειρηματικών πόρων (E.R.P.) σε αλυσίδες δικαιοχρήσης**

Η εφαρμογή συστημάτων προγραμματισμού επιχειρηματικών πόρων (E.R.P) όλο και πληθαίνουν σε εταιρείες που αναπτύσσονται μέσω δικαιοχρήσης το τελευταίο διάστημα. Σε αυτό συντελούν αρκετοί λόγοι ανάμεσα στους οποίους ξεχωρίζουν :

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

Είναι προφανές ότι τα παραδοσιακά πληροφοριακά συστήματα δεν επαρκούν για να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι. Ωστόσο σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις οι

οποίες υιοθέτησαν τέτοια συστήματα και μάλιστα προχώρησαν σε σοβαρές επενδύσεις αναφέρουν ότι τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα. Ο λόγος ήταν ότι δεν έγινε η κατάλληλη προετοιμασία στην εταιρεία για να υποδεχθεί ένα πληροφοριακό σύστημα προγραμματισμού επιχειρηματικών πόρων(ERP).

Η εταιρεία πριν αποφασίσει να αξιολογήσει τα πιθανά προγράμματα επιχειρηματικών πόρων (ERP) θα πρέπει να έχει προχωρήσει σε κατάλληλη προετοιμασία ή οποία περιλαμβάνει :

- Προσδιορισμό των αναγκών της εταιρείας με βάση τη στρατηγική και τους στόχους της. Για παράδειγμα : πρόβλεψη της εξέλιξης του κύκλου ζωής της εταιρείας σε μια πενταετία, οργανωτικές εξελίξεις της εταιρείας (στελέχωση, ρόλοι, αρμοδιότητες και επίπεδο των στελεχών), εξελίξεις στην αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρεία, κουλτούρα οργάνωσης της εταιρείας.

- Ευαισθητοποίηση και ενημέρωση της Διοίκησης σε νέες διαδικασίες και εξελίξεις πληροφορικής. Στη φάση αυτή θα πρέπει να δημιουργηθεί κατάλληλη υποδομή στη Διοίκηση της εταιρείας. Ενδεικτικά θέματα είναι οι εξελίξεις στην τεχνολογία και πόσο αυτές μπορούν να επηρεάσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της εταιρείας (π.χ. Ηλεκτρονικό εμπόριο, παραγγελίες μέσω Διαδικτύου, Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας μέσω προγραμματισμού επιχειρηματικών πόρων (ERP), εφαρμογή Συστημάτων Πιστότητας Πελατών Customer Relationship Management). Είναι προφανές ότι αν η Διοίκηση της εταιρείας δεν γνωρίζει τουλάχιστον τι αφορούν τα συστήματα αυτά δεν θα είναι σε θέση να αξιολογήσει κατά πόσο είναι χρήσιμο το πρόγραμμα επιχειρηματικών πόρων(ERP).

- Τεκμηρίωση των υφιστάμενων διαδικασιών. Αν και μπορεί να φαίνεται περίεργο εντούτοις πολλές φορές οι εταιρείες δεν γνωρίζουν επακριβώς ποιες είναι οι διαδικασίες που ακολουθούν και ιδιαίτερα εκείνες που είναι διατμηματικές. Η αποτύπωση είναι αναγκαία για να ληφθούν οι αναγκαίες αποφάσεις.

- Προσδιορισμός νέων διεργασιών. Αφού έχει ολοκληρωθεί η προηγούμενη εργασία είναι πλέον σε θέση η εταιρεία να αποφασίσει ποιες θα πρέπει να είναι οι μεταβολές στην εταιρεία και να τις τεκμηριώσει.

- Αξιολόγηση υποψηφίων προγραμμάτων επιχειρηματικών πόρων (ERP). Μόνο όταν θα έχουν ολοκληρωθεί οι προηγούμενες φάσεις θα πρέπει να προχωρήσει η εταιρεία σε αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων σε επίπεδο Λογισμικού.

Η απόφαση για εγκατάσταση προγράμματος επιχειρηματικών πόρων (ERP) είναι πραγματικά μια μοναδική ευκαιρία για μια αλυσίδα δικαιιοχρήσης να επιτύχει

σημαντική βελτίωση στην οργάνωσή της. Είναι πραγματικά κρίμα τόσο σημαντικά έργα επειδή δεν ακολουθείται μια δομημένη μεθοδολογία να οδηγούνται σε αμφίβολα αποτελέσματα. (franchise-success, 2006)

### **2.14.3 Τα Συστήματα Διαχείρισης Πελατών (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT- CRM)**

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

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

Πώς λειτουργεί όμως ένα Σύστημα Διαχείρισης Πελατών (CRM);

Η λειτουργία ενός Συστήματος Διαχείρισης Πελατών (CRM) αποτελείται από τρία στάδια :

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

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

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πάτρας – Σχολή Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων

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

Τέλος στο στάδιο της υλοποίησης γίνεται εφαρμογή των προηγουμένως προσδιορισμένων εκστρατείες marketing. Ο κύκλος αυτός επαναλαμβάνεται με στόχο τη συνεχιζόμενη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Ένα πετυχημένο λογισμικό Διαχείρισης Πελατών (CRM) πρέπει να υποστηρίζει την επικοινωνία με τον πελάτη με τη δυνατότητα πολυμέσων (πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας), να διαχειρίζεται και να παρέχει κρίσιμες πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες και την επιχείρηση, να ενεργοποιεί αυτόματα την απαιτούμενη εργασία για την ικανοποίηση των απαιτήσεων και να επιτηρεί τον έλεγχο ποιότητας. Με αυτό τον τρόπο είναι σίγουρο ότι όλοι οι πελάτες υποστηρίζονται με τους καλύτερους δυνατούς πόρους και ότι όλες οι εργασίες ολοκληρώνονται.

Τα Συστήματα Διαχείρισης Πελατών (CRM) σε συνδυασμό με τα συστήματα Διαχείρισης επιχειρηματικών Πόρων (ERP), το ηλεκτρονικό εμπόριο και το Διαδίκτυο είναι οι νέες τεχνολογίες που έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται στη δικαιοχρήση και ο βασικός τους στόχος είναι η καλύτερη οργάνωση και υποστήριξη της επιχείρησης. (Γαλάνης, n.d.)

## 2.15 ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Σημαντικό παράγοντα για την επιλογή του συστήματος δικαιοχρήσης στο οποίο θα επενδύσει ο υποψήφιος δικαιοδόχος αποτελεί αναμφισβήτητα το ύψος της επένδυσης. Ακόμα δε περισσότερο η αναμενόμενη απόδοση που θα έχει η συγκεκριμένη επένδυση (Return On Investment).

Το κόστος της δικαιοχρήσης αποτελείται από :

1. Το ύψος της αρχικής επένδυσης.
2. Την αμοιβή εισόδου (Entry Fee)
3. Άλλες περιοδικές αμοιβές (Royalties)

Το ύψος της αρχικής επένδυσης που απαιτείται για τη δημιουργία ενός καταστήματος Δικαιοχρήσης αποτελεί σημαντικό εμπορικό στοιχείο της σύμβασης δικαιοχρήσης.

Το ύψος της επένδυσης περιλαμβάνει : το αρχικό απόθεμα, την επίπλωση και τον εξοπλισμό της μονάδας, την διαμόρφωση, κατασκευές και διακόσμηση των χώρων και το κεφάλαιο κίνησης εκτός από την αρχική αμοιβή του δικαιοπάροχου και το μεσιτικό κόστος του καταστήματος (αέρας, εγγύηση ενοικίου, κ.λ.π.).

Η αμοιβή εισόδου είναι ένα εφάπαξ ποσό, το οποίο ο δικαιοπάροχος χρεώνει έναντι των υπηρεσιών που προσφέρει στον υποψήφιο κατά το στάδιο ένταξής του στο δίκτυο.

Οι υπηρεσίες αυτές ενδεικτικά περιλαμβάνουν : την υποστήριξη που παρέχει στην ανεύρεση κατάλληλου χώρου εγκατάστασης, την υποστήριξη κατά τη διαμόρφωση του καταστήματος, την παροχή του απαραίτητου λειτουργικού υλικού (εγχειρίδια, έντυπα, λογισμικό), την αρχική εκπαίδευση το επιχειρηματικό σχέδιο και τον προϋπολογισμό. Ταυτόχρονα η χρέωση αυτή είναι ένας τρόπος απόσβεσης των εξόδων ανάπτυξης και βελτίωσης του συστήματος, τα οποία ο δικαιοπάροχος πραγματοποιεί σε συνεχή βάση.

Εκτός από την αρχική αμοιβή εισόδου, ο δικαιοπάροχος μπορεί να αξιώσει επιπλέον αμοιβές, είτε σαν ποσοστό επί των πωλήσεων, είτε σαν ποσοστό επί των παραγγελιών είτε με πάγια περιοδική αμοιβή (Royalties). Η χρέωση ή μη των ποσών αυτών εξαρτάται από τον τρόπο λειτουργίας κάθε συστήματος, τον βαθμό ωρίμανσης και καταξίωσης του και τον εμπορικό χαρακτήρα του αντικειμένου του δικτύου (π.χ. αν ο δικαιοδόχος υποχρεούται να αγοράζει εμπόρευμα μέσω του δικαιοπάροχου). Σε πολλές περιπτώσεις οι δικαιοπάροχοι χρησιμοποιούν συνδυασμό των παραπάνω αμοιβών. Επιπλέον είθισται κατά τα πρώτα χρόνια ανάπτυξης ενός δικτύου οι χρεώσεις αυτές να είναι ιδιαίτερα χαμηλές, προκειμένου ο δικαιοπάροχος να βοηθήσει τους συνεργάτες του να «αποσβέσουν» την αρχική επένδυση, με ταχύτερη επίτευξη του «νεκρού σημείου» και της κερδοφορίας.

Όπως είναι φυσικό, οι επιχειρήσεις συνδυάζουν περισσότερες της μιας χρεώσεις, ανάλογα με την εμπορική πολιτική που διαμορφώνουν και τις συνθήκες ανταγωνισμού. Όσον αφορά στη χρέωση για τη διαφημιστική υποστήριξη, αυτό δεν αποτελεί αμοιβή για τον δικαιοπάροχο αλλά ουσιαστικά επιμερισμό του κόστους μιας βασικής παροχής προς το δίκτυο.

Η χρηματοδότηση της επένδυσης μιας μονάδας δικαιοχρήσης απαιτεί ίδια συμμετοχή και συνδυασμό κεφαλαίων που ενδεχομένως προέρχονται από τον δικαιοπάροχο, είτε με απευθείας συμμετοχή είτε με την υποστήριξη ή μεσολάβηση του. Η ύπαρξη μιας οργανωμένης και επιτυχημένης επιχείρησης πίσω από τον ανεξάρτητο δικαιοδόχο

οπωσδήποτε προσφέρει ένα επίπεδο «ασφάλειας» στο χρηματοπιστωτικό φορέα πέρα από την κλασική πιστοληπτική αξιολόγηση.

Ο δικαιοπάροχος όμως εκτός από την τυχόν συμμετοχή του στην Αρχική Επένδυση, έχει και κάποιες υποχρεώσεις προς τους δικαιοδόχους (οι οποίες έχουν αναφερθεί παραπάνω στην ενότητα 2.8). (Κωστάκης, 2002)

## **2.16 ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ, ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ**

Οι παροχές του δικαιοπάροχου είναι οι υπηρεσίες που δεσμεύεται να προσφέρει με την εκχώρηση του δικαιώματος της δικαιοχρήσης σε κάθε υποψήφιο, προκειμένου να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του και να αξιοποιήσει τις δυνατότητές που του προσφέρει το σύστημα της δικαιοχρήσης. Οι υπηρεσίες αυτές προσδιορίζονται σαφώς στη σύμβαση δικαιοχρήσης, τόσο όσον αφορά την ποιότητα όσο και την ποσότητα ή την συχνότητα. Οι βασικότερες από αυτές είναι : αρχική εκπαίδευση, διαρκής (συστηματική) εκπαίδευση / επιμόρφωση, εγχειρίδια λειτουργίας, στοχοποίηση πωλήσεων, προϋπολογισμός του καταστήματος.

(α) Αρχική Εκπαίδευση : Η αρχική εκπαίδευση σκοπό έχει να εξασφαλίσει τον Δικαιοδόχο με τις απαραίτητες γνώσεις και εργαλεία για την αποτελεσματική διαχείριση της μονάδας. Η διάρκεια της εκπαίδευσης κυμαίνεται από δύο εβδομάδες έως επτά μήνες ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας.

(β) Διαρκής Εκπαίδευση / Επιμόρφωση : Η συνεχής επιμόρφωση συνίσταται στη συστηματική ενημέρωση του Δικαιοδόχου γύρω από τα πρότυπα λειτουργίας και τις διαδικασίες του συστήματος αλλά και για νέα προϊόντα και υπηρεσίες καθώς αυτά τα στοιχεία του συστήματος είναι δυναμικά.

(γ) Εγχειρίδια Λειτουργίας : Το εγχειρίδιο λειτουργίας (όπως αναφέρθηκε και στο υποκεφάλαιο 2.7) αποτυπώνει όλες τις λεπτομέρειες που αφορούν την καθημερινή λειτουργία του καταστήματος, την εμπορική σχέση Δικαιοπάροχου – Δικαιοδόχου και τις σχέσεις του Δικαιοδόχου με το δίκτυο.

(δ) Επιχειρηματικό Σχέδιο : Η υποστήριξη του Δικαιοπάροχου στην κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου εξασφαλίζει την συμβατότητα της στρατηγικής του

Δικαιοδόχου με αυτή του Δικαιοπάρoχου, σαν πρότυπο οικονομικού και ποιοτικού σχεδιασμού.

(ε) Ανεύρεση και Διαμόρφωση Καταστήματος : Οι περισσότερες επιχειρήσεις παρέχουν στους Δικαιοδόχους υποστήριξη στην ανεύρεση και διαμόρφωση του καταστήματος.

(στ) Επιθεώρηση Καταστημάτων : Η συστηματική επιθεώρηση των Δικαιοδόχων από κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό του Δικαιοπάρoχου συμβάλει στην ομαλή ανάπτυξη του δικτύου. Ο έλεγχος αφορά τόσο την επιθεώρηση και επαλήθευση των οικονομικών και λειτουργικών δεδομένων του Δικαιοδόχου, όσο και την ενημέρωση του Δικαιοπάρoχου για πιθανά προβλήματα και την αποτελεσματική και έγκαιρη αντιμετώπισή τους. Ειδικότερα, ο έλεγχος περιλαμβάνει τη συμμόρφωση του Δικαιοδόχου στα πρότυπα του συστήματος, στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και την απόδοση της μονάδας έναντι των στόχων. Πιθανά προβλήματα ενδέχεται να είναι ανάγκες εκπαίδευσης, η λειτουργία της μηχανογράφησης, ανάγκες εξοπλισμού και προβλήματα στη τροφοδοσία. Η φύση του ελέγχου, παρότι υποχρεωτική για τον Δικαιοδόχο, στοχεύει στην ανταλλαγή χρήσιμων πληροφοριών.

(ζ) Τροφοδοσία καταστημάτων : Η τροφοδοσία των καταστημάτων υποχρεωτικά μέσω του Δικαιοπάρoχου αποτελεί συνήθη συμβατική υποχρέωση του Δικαιοδόχου. Από την πλευρά του Δικαιοπάρoχου η διαδικασία αυτή εξασφαλίζει τη συμμόρφωση των προϊόντων με τις ποιοτικές προδιαγραφές του Δικαιοπάρoχου, ιδιαίτερα όταν αυτά διατίθενται με το εμπορικό του σήμα που είναι ευρέως αναγνωρισμένο στην αγορά. Ανάλογη πολιτική είναι η υποχρεωτική τροφοδοσία των καταστημάτων με εμπορεύματα από προμηθευτές εγκεκριμένους από τον Δικαιοπάρoχο. Έτσι εξασφαλίζονται ανταγωνιστικές τιμές σε περιπτώσεις όπου το αντικείμενο είναι εμπορικού χαρακτήρα.

(η) Διαφήμιση και Προώθηση : Η διαφήμιση σε εθνικό επίπεδο ωφελεί ολόκληρο το δίκτυο, ενισχύοντας την εικόνα και το εμπορικό σήμα του συστήματος στους καταναλωτές αλλά και στους υποψήφιους Δικαιοδόχους. Η τοπική διαφήμιση ενισχύει την επίγνωση του καταναλωτή για το σύστημα στη συγκεκριμένη περιοχή.

Επίσης με την τοπική διαφήμιση διενεργούνται και ειδικές προωθητικές ενέργειες στην περίπτωση δημιουργίας ενός νέου καταστήματος, σε συνεννόηση με τον Δικαιοπάρoχο (π.χ. κληρώσεις, happenings, προσφορές). Εντός ορισμένων ορίων που αναφέρονται στη σύμβαση δικαιοχρήσης, οι Δικαιοδόχοι είναι ελεύθεροι να καθορίσουν τις δικές τους τιμές. (ICAP, 2005)

## 2.17 ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Εκτός από τις παραπάνω παροχές που ένας Δικαιοπάροχος είναι υποχρεωμένος να δίνει στον Δικαιοδόχο, θα πρέπει επίσης να διασφαλίζει την ποιότητα των υπηρεσιών ή προϊόντων που παρέχονται από τους Δικαιοδόχους στους καταναλωτές.

Για να είναι επιτυχημένο ένα σύστημα Δικαιοχρήσης, απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο σχεδιασμός και η λειτουργία μηχανισμών ποιοτικού ελέγχου. Το σύστημα που δεν υποστηρίζει την αρχή αυτή και δεν επιδιώκει τον σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής στρατηγικής ποιοτικού ελέγχου με διάρκεια και συνέπεια, έχει λίγες πιθανότητες επιβίωσης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον την αγοράς.

Ο κάτοχος άδειας ενός εμπορικού σήματος έχει την υποχρέωση να ελέγχει την ποιότητα όλων των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται υπό το εμπορικό σήμα της εταιρείας του. Αυτός ο αποτελεσματικός έλεγχος μπορεί να επιτευχθεί με την επιβολή συγκεκριμένων για την εκάστοτε εταιρεία κανονισμών ποιοτικού ελέγχου. Έτσι ο Δικαιοπάροχος εξασφαλίζει την ποιοτική ομοιομορφία για όλα τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε μέσω εταιρικών, είτε μέσω Δικαιοχρήσης σημείων πώλησης.

Το υλικό αυτό, η «συνεκτική ουσία» που διατηρεί ενωμένο ένα τυπικό σύστημα Δικαιοχρήσης, αποτελείται από ομοιόμορφους κανόνες, διαδικασίες και προδιαγραφές, οι οποίες θα πρέπει να ακολουθηθούν και να τηρηθούν από το σύνολο των Δικαιοδόχων του δικτύου. Αυτοί οι κανονισμοί και οι ρυθμίσεις κατά κανόνα αναγράφονται στα εγχειρίδια λειτουργίας της επιχείρησης και πρέπει :

1. Να σχεδιαστούν προσεκτικά και να αξιοποιηθούν από τον Δικαιοπάροχο.
2. Να καταστούν σαφέστατοι στους Δικαιοδόχους εκ μέρους του Δικαιοπάροχου.
3. Να γίνουν αποδεκτοί από το δίκτυο των Δικαιοδόχων ως κατανοητοί και λογικοί.
4. Να εφαρμόζονται με συνέπεια και
5. Να επιβάλλονται με αυστηρότητα από τον Δικαιοπάροχο. (C.Hoffman, 1998)

Η χρησιμοποίηση επιχειρηματικών εργαλείων και κατευθυντήριων οδηγιών οδηγεί στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Αυτά μπορεί να είναι ο Ανασχεδιασμός



Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων (Business Process Reengineering), η νέα σειρά των διεθνών προδιαγραφών ISO 9001/2000, τα νέα πρότυπα διεθνών οργανισμών (π.χ. για την ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων, για την υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, για το περιβάλλον, για τον έλεγχο της επικινδυνότητας των τροφίμων κ.λ.π.), οι νέες τεχνολογίες και εξελίξεις στο χώρο της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών.

Η Ποιότητα και η συνεχής αναζήτηση της τελειότητας, αποτελούν ένα υγιές σκεπτικό, μια δύναμη παρακίνησης και ένα στόχο, τον οποίο έτσι και ακολουθήσει ένα Δίκτυο Δικαιοχρήσης διασφαλίζει μακροχρόνια βιωσιμότητα. Εάν από την άλλη πλευρά ορίσει ως σκοπό του μόνο το κέρδος, η μακροχρόνια επιβίωσή του δεν είναι σίγουρη. Ωστόσο, για να επιτευχθούν σήμερα οι στόχοι της ποιότητας, απαιτείται πολύς κόπος και προσπάθεια, διότι το επιχειρηματικό σκηνικό αλλάζει συνέχεια αλλά και απροσδόκητα για όσους δεν το παρακολουθούν στενά. (Πλάτων Μαλικούρτης, n.d.)

## **2.18 “ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ” ΚΑΙ “ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ” ΣΤΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ**

Μια κρίσιμη ερώτηση που αντιμετωπίζουν οι Δικαιοπάροχοι είναι ο βαθμός στον οποίο το επιχειρηματικό τους σχήμα θα πρέπει να τυποποιηθεί. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα δεν μπορεί να είναι άμεση και απόλυτη. Εκτός των πλεονεκτημάτων υπάρχουν και μειονεκτήματα κυρίως στον τομέα της αρχικής προσαρμογής. Τίθεται ένα βασικό ερώτημα : Ποια είναι τα όρια μέχρι τα οποία μπορεί να φτάσει η τυποποίηση και που θα αρχίσει η προσαρμογή στα τοπικά δεδομένα, ώστε να εξακολουθεί το σύστημα να λειτουργεί αποτελεσματικά;

Αναλύοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της τυποποίησης θα μπορούσαμε να καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα. (The Franchise Co, 2002)

### **2.18.1 Τα πλεονεκτήματα της τυποποίησης**

Ουσιαστικά μπορούμε να αναγνωρίσουμε τρία βασικά πλεονεκτήματα στην τυποποίηση. Ελαχιστοποίηση του κόστους, συνέπεια της εικόνας της εταιρείας απέναντι στους πελάτες και εισαγωγή νέων προϊόντων / υπηρεσιών.

*A) Ελαχιστοποίηση Κόστους.* Τυποποιώντας στοιχεία του επιχειρηματικού σχήματος μπορεί να επιτευχθεί σημαντική μείωση του κόστους λειτουργίας σε ολόκληρο το σύστημα Δικαιοχρήσης. Για παράδειγμα, σε τομείς όπως ο έλεγχος της αποδοτικότητας των εργαζομένων, τα υψηλά επίπεδα τυποποίησης διευκολύνουν την αναγνώριση χαμηλής αποδοτικότητας. Η σωστή εφαρμογή διαδικασιών που είναι ξεκάθαρα διαμορφωμένες, μπορεί να διοικηθεί πιο αποτελεσματικά, ενώ τα συστήματα ελέγχου μπορεί να είναι χαμηλού κόστους.

Για παράδειγμα, είναι ευκολότερη η παρακολούθηση διαφορετικών μονάδων της ίδιας αλυσίδας εστιατορίων εάν όλοι είναι εκπαιδευμένοι να λειτουργούν με έναν όμοιο τρόπο και έχουν τα ίδια μενού. Το κόστος επίσης μπορεί να μειωθεί με την τυποποίηση των πρώτων υλών του εξοπλισμού και των διαδικασιών παραγωγής.

Πιο συγκεκριμένα, οι οικονομίες κλίμακας στην αγορά των πρώτων υλών μπορούν να επιτευχθούν ζητώντας από τους Δικαιοδόχους να προμηθεύονται συγκεκριμένα προϊόντα. Αγοράζοντας για όλους τους Δικαιοδόχους το κόστος ανά μονάδα προϊόντος μειώνεται, πράγμα που ωφελεί ολόκληρο το δίκτυο. Ενώ παράλληλα όταν ο εξοπλισμός και οι διαδικασίες είναι απόλυτα τυποποιημένες, η εκπαίδευση και ο έλεγχος είναι αποτελεσματικός και οι απώλειες υλικών, η “φύρα”, η σπατάλη παραγωγικού χρόνου, τα ατυχήματα κ.λ.π. μειώνονται δραστικά.

*B) Συνέπεια στην Εικόνα.* Ουσιαστικά η συνέπεια στην εικόνα που δημιουργείται για την εταιρεία ταυτίζεται με την ομοιομορφία. Η τυποποίηση οδηγεί σε μια συνέχεια έτσι ώστε οι πελάτες να γνωρίζουν τι θα αντιμετωπίσουν όταν επισκέπτονται διαφορετικά καταστήματα της ίδιας αλυσίδας. Αυτός είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για να αναπτύξει κανείς ένα εμπορικό σήμα που θα προσελκύει πελάτες.

*Γ) Εισαγωγή Νέου Προϊόντος / Υπηρεσίας.* Επίσης η τυποποίηση μπορεί να διευκολύνει νέες εφαρμογές του προϊόντος με διαφορετικούς τρόπους. Εάν όλοι οι Δικαιοδόχοι λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο, τότε είναι ευκολότερο να διακρίνει κανείς τα αποτελέσματα μιας καινούριας εφαρμογής και να εξελίξει αποτελεσματικά το σύστημα επιτυγχάνοντας έτσι τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας του Δικτύου.

### **2.18.2 Τα μειονεκτήματα της τυποποίησης**

Τρία είναι τα βασικά εμπόδια στην τυποποίηση των προϊόντων και των διαδικασιών λειτουργίας. Αυτές είναι οι διαφορές της αγοράς, οι συνέπειες της ωρίμανσης και το κίνητρο για Δικαιοχρήση.

*A) Οι Διαφορές της Αγοράς.* Αυτό είναι ίσως το πιο σημαντικό εμπόδιο, το οποίο αναφέρεται στο διαφορετικό περιβάλλον που λειτουργούν οι διάφοροι Δικαιοδόχοι ανάλογα με τις τοπικές ιδιαιτερότητες. Οι αγορές ποικίλουν σε διάφορα σημεία, όπως διαφορετικά πρότυπα των πελατών, τα εισοδήματα, δημογραφικές διαφορές, επίπεδα ανταγωνισμού κ.λ.π. Μερικές διαφορές μπορεί να απαιτούν προσαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου διείσδυσης – αλλά όχι και του εγχειρήματος – από τον Δικαιοδόχο στην τοπική αγορά. Η πιο απαισιόδοξη εκδοχή μπορεί να οδηγήσει τον Δικαιοδόχο εκτός αγοράς, γιατί απέτυχε να προσαρμοστεί έγκαιρα και αποτελεσματικά στα τοπικά δεδομένα.

*B) Οι Συνέπειες της Ωρίμανσης.* Καθώς μια βιομηχανία ωριμάζει ο ανταγωνισμός συχνά αυξάνεται και τα προϊόντα επιβάλλεται να διαφοροποιηθούν. Κάτω από αυτές τις συνθήκες η αυξημένη προσαρμοστικότητα είναι απαραίτητη και αποθαρρύνει υψηλά επίπεδα τυποποίησης. Μια άλλη σημαντική συνέπεια της ωρίμανσης αφορά τους Δικαιοδόχους. Ο Δικαιοδόχος όσο ωριμάζει, τόσο λιγότερο διατεθειμένος είναι να προσαρμοστεί σε διαδικασίες τυποποιημένες, δεδομένου ότι προσαρμόζεται πιο πολύ στα τοπικά δεδομένα.

*Γ) Το Κίνητρο του Δικαιοδόχου.* Ο Δικαιοδόχος συχνά έχει την ανησυχία ότι το τυποποιημένο επιχειρηματικό σχέδιο δεν ταιριάζει στα τοπικά δεδομένα.

Την επιχειρηματολογία αυτή για την τυποποίηση οι Δικαιοπάροχοι θα πρέπει να την δουν σαν ένα χρήσιμο εργαλείο για να αξιολογούν το επιχειρηματικό σχέδιο. Ακόμα και αν όλα εξελίσσονται ικανοποιητικά, αξίζει τον κόπο να γυρίσει κανείς πίσω στον χρόνο και να αναθεωρήσει κάποια στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου. Η πρόληψη είναι η καλύτερη μέθοδος θεραπείας. Ένα εξίσου σημαντικό στοιχείο στη Δικαιοχρήση είναι ότι κάτι που έχει μεγάλη σημασία για ένα σύστημα μπορεί να μην αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για ένα άλλο. Για παράδειγμα η γρήγορη εξυπηρέτηση είναι περισσότερο σημαντική για τα Mc Donald's από ότι είναι για τα Goody's. Η τυποποίηση είναι ένα δυναμικό εργαλείο μιας συνεχούς διαδικασίας που διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την κερδοφορία, ιδιαίτερα όταν είναι αποτέλεσμα συστηματικής ανάλυσης της αγοράς, αξιοποιεί την συλλογική εμπειρία και υποστηρίζεται από ολοκληρωμένες πολιτικές εσωτερικής επικοινωνίας και εκπαίδευσης.

## **2.19 Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΟΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ**

Ο σχεδιασμός ενός απαιτητικού επιχειρηματικού σχεδίου με αξιόπιστα χρηματοοικονομικά στοιχεία, αποτελεί τη βάση για την επιτυχή ανάπτυξη ενός δικτύου με δικαιοχρήση.

Οι επίδοξοι δικαιопάροχοι θα πρέπει να συμβιβαστούν με την ιδέα ότι η επίτευξη άμεσων κερδών από την επένδυσή τους είναι μια δύσκολη υπόθεση. Αν καταφέρουν να αποδείξουν τον επαγγελματισμό τους και τη βιωσιμότητα της επένδυσης κάτω από ρεαλιστικές υποθέσεις τότε θα είναι ευκολότερο για αυτούς να προσελκύσουν σημαντικό μέρος των κεφαλαίων που απαιτούνται από τον ευρύτερο τραπεζικό ή ιδιωτικό τομέα.

Η χρηματοοικονομική πλευρά της ανάπτυξης μιας επιχείρησης με τη μέθοδο της δικαιοχρήσης εξαρτάται μεταξύ άλλων και από τους τρεις παρακάτω παράγοντες :

- Τα προβλεπόμενα έσοδα από την επένδυση για τα επόμενα πέντε χρόνια.
- Τις προβλεπόμενες χρηματοροές κατά τη διάρκεια του πιλοτικού σταδίου.
- Τις προβλεπόμενες χρηματοροές κατά τη διάρκεια του σταδίου ανάπτυξης.

#### *A) Έσοδα Δικαιοπάροχου*

Το εισόδημα του δικαιопάροχου προέρχεται κυρίως από δυο πηγές : την αρχική αμοιβή (initial fee) και τα συνεχή δικαιώματα (on going fees). Ένας από τους κύριους προβληματισμούς κάθε δικαιопάροχου είναι το ύψος στο οποίο θα θέσει τις παραπάνω αμοιβές που αποτελούν εισροές για τον ίδιο. Προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, ο δικαιопάροχος θα πρέπει να συνεκτιμήσει τι ακριβώς κερδίζει ο ίδιος και τι ο δικαιοδόχος για να καταλήξει σε μια ισορροπημένη και δίκαιη αμοιβή την οποία και θα εισπράττει. Η ανάπτυξη του δικτύου θα πρέπει να θεμελιωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζει αφενός κερδοφόρες αποδόσεις στο κεφάλαιο του δικαιопάροχου, αφετέρου ικανοποιητικές αποδόσεις στην επένδυση που ο δικαιοδόχος είναι διατεθειμένος να υλοποιήσει. Επισημαίνεται ότι η πολιτική αμοιβών που εισπράττει ο δικαιопάροχος, ως προς τα συνεχή δικαιώματα, θα πρέπει να είναι η ίδια για όλους τους υποψήφιους δικαιοδόχους και να μη διαφέρει μεταξύ των διαφόρων συμβολαίων που συνάπτονται. Παράλληλα ο δικαιопάροχος θα πρέπει να είναι ανοικτός προς τους δυνητικούς δικαιοδόχους σε ότι αφορά τις ακριβείς πηγές και το ύψος του εισοδήματος που επιτυγχάνει.

#### *B) Τα χρηματοοικονομικά του πιλοτικού σταδίου*

Η πλειοψηφία των δικαιопάροχων είναι είτε είναι εταιρείες που επιθυμούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, είτε μεμονωμένα άτομα, συνεταιριοί ή εταιρείες

που έχουν μια ιδέα και θέλουν να την εφαρμόσουν επιχειρηματικά. Η κυριότερη αποστολή του δικαιοπάροχου είναι η ανάπτυξη μιας δοκιμασμένης και αξιόπιστης συνταγής που θα είναι ικανή να δημιουργήσει μια επιτυχημένη επιχείρηση για τους δικαιοδόχους. Η επίτευξη του «νεκρού σημείου» (“break even point”) και η αποκόμιση ικανοποιητικών αποδόσεων από την επένδυση στο χρόνο, θα προέλθουν μέσα από επιτυχημένους δικαιοδόχους οι οποίοι θα συνεισφέρουν και οι ίδιοι στην επίτευξη κερδοφόρου αποτελέσματος. Για να αποδείξει όμως ο δικαιοπάροχος την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησής του και με αυτό τον τρόπο να προσελκύσει επενδυτές θα πρέπει να δημιουργήσει ένα πιλοτικό κατάστημα το οποίο εφόσον έχει καλά αποτελέσματα να λειτουργήσει ως πόλος έλξης των δικαιοδόχων. Αυτό ισχύει στη περίπτωση που ο δικαιοπάροχος ανοίγει μια καινούρια επιχείρηση και θέλει να την προωθήσει με τη μέθοδο της δικαιοχρήση. Στη περίπτωση που ο δικαιοπάροχος έχει ήδη μια επιχείρηση, κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί είτε με την αξιοποίηση κάποιου υποκαταστήματός της είτε με τη λειτουργία νέων καταστημάτων που θα προωθήσουν περαιτέρω την επιχειρηματική ιδέα.

Η εκτίμηση πάντως του κόστους λειτουργίας ενός πιλοτικού καταστήματος είναι εξαιρετικά δύσκολη, γιατί εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το ύψος της επένδυσης που θεωρείται απαραίτητη για τη μεγιστοποίηση των αποδόσεων. Η χρηματοδότηση μιας νέας ιδέας από οποιοδήποτε τραπεζικό ίδρυμα ή εταιρεία επιχειρηματικών συμμετοχών, απαιτεί από τους επίδοξους επιχειρηματίες να αποδείξουν ότι το νέο προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να επιτύχει μελλοντικά και να κατακτήσει σημαντικό μερίδιο αγοράς.

Μετά την οριστικοποίηση του εγχειρήματος και την επιβεβαίωση της βιωσιμότητάς του, ακολουθεί η κατάρτιση του επενδυτικού σχεδίου από την πλευρά του δικαιοπάροχου. Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο, ώστε να συμπεριληφθούν όλες οι σχετικές παράμετροι που πρόκειται να αποτελέσουν στοιχεία κόστους και εσόδων για τον δικαιοπάροχο. Σημαντικούς και καθόλου αμελητέους παράγοντες κόστους, αποτελούν τα κατασκευαστικά ή αρχικά κόστη και τα επιμέρους λογιστικά κόστη, όπως ενοίκιο, αγορά επαγγελματικής στέγης, λογαριασμοί εταιρειών κοινής ωφελείας (ρεύμα, τηλέφωνο, νερό κ.λ.π.), τα αναλώσιμα, η γραφική ύλη, τα έξοδα αυτοκινήτου και μετακινήσεων, οι χρεώσεις των τραπεζικών συναλλαγών, οι αμοιβές των συνεργατών κ.λ.π.

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η προετοιμασία και η εκπόνηση του επιχειρηματικού πλάνου προκειμένου να αποφευχθούν λάθη τα οποία μπορεί να είναι δραματικά και καταστρεπτικά για τον επιχειρηματία. Με αυτή τη παρουσίαση ο δικαιοπάροχος θα μπορεί να «πείσει» τους δικαιοδόχους να επενδύσουν στο concept που αυτός

προτείνει, και τους χρηματοδότες να τον εμπιστευτούν και να χρηματοδοτήσουν την επένδυσή αυτή. (Ρέκκας, 2008)

## 2.20 ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι οικονομικές αλλαγές σε όλο τον κόσμο και ιδιαίτερα στην Ελλάδα έχουν αλλάξει τα δεδομένα της επιχειρηματικότητας. Οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι ελαχιστοποιούνται, ενώ ταυτόχρονα η ανεργία αυξάνει τους πόρους σε ανθρώπινο δυναμικό πολλές φορές με εμπειρία και εξειδίκευση σε διάφορους τομείς. Η δικαιοχρήση δίνει την δυνατότητα στους δικαιопάροχους να βρουν τους οικονομικούς πόρους που χρειάζονται, και στους δικαιοδόχους να αυτοαπασχοληθούν με την βοήθεια και όλα τα χαρακτηριστικά που εξασφαλίζουν από το δικαιопάροχο.

Στο παρόν κεφάλαιο αρχικά παρουσιάστηκε η ιστορία του θεσμού παγκοσμίως αλλά και στη χώρα μας στην οποία αναπτύσσεται μόλις τα τελευταία είκοσι χρόνια. Στη συνέχεια βλέπουμε τη χρησιμότητα της δικαιοχρήσης για τον δικαιοδόχο και τον δικαιопάροχο και τον καταναλωτή, παρουσιάζοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αντίστοιχα. Ακόμα παρουσιάζονται οι εφαρμοζόμενες μορφές συμφωνιών δικαιοχρήσης.

Ακολούθως παρουσιάστηκαν τα στοιχεία εκείνα που βοηθάνε στην επιτυχία του θεσμού, μέσω της σωστής συνεργασίας των δύο μερών. Παρουσιάζονται οι παροχές του δικαιопάροχου τις οποίες δεσμεύεται να προσφέρει με την εκχώρηση του δικαιώματος της δικαιοχρήσης σε κάθε υποψήφιο. Οι υπηρεσίες αυτές προσδιορίζονται σαφώς στη σύμβαση δικαιοχρήσης, τόσο όσον αφορά την ποιότητα όσο και την ποσότητα ή την συχνότητα. Τα εγχειρίδια λειτουργίας είναι ένα από αυτά τα στοιχεία δίνοντας σαφείς και ολοκληρωμένες οδηγίες στον δικαιοδόχο εκ μέρους του δικαιопάροχου για τη σωστή εκτέλεση όλων των λειτουργιών. Ένα ακόμη θέμα που αναλύθηκε είναι οι υποχρεώσεις του δικαιопάροχου προς τον δικαιοδόχο και αντίστροφα. Το κλειδί για μια επιτυχημένη επιχείρηση δικαιοχρήσης είναι η συνειδητοποίηση και των δυο συμβαλλόμενων μερών – δηλαδή του δικαιοδόχου και του δικαιопάροχου – ότι η υπογραφή μιας σύμβασης δικαιοχρήσης είναι η απαρχή μιας μακροπρόθεσμης μεταξύ τους σχέσης – συνεργασίας, βασισμένη σε αμοιβαίο όφελος. Παρουσιάστηκαν τα στάδια τα οποία περνάει η σχέση μεταξύ των δύο συμβαλλόμενων μερών, τα οποία είναι άμεσα συνδεδεμένα με την ποιότητα και την

ποσότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και της επικοινωνίας τους. Αντίστοιχα παρουσιάζονται και οι κανόνες που τίθενται για τη διασφάλιση και τον έλεγχο της ποιότητας, μέσω κανόνων που έχουν προκαθοριστεί, μέσω της πιστοποίησης και της τυποποίησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρονται στον καταναλωτή από τον δικαιοδόχο.

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται επίσης οι νέες τεχνολογίες που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης. Το διαδίκτυο έχει μπει στην καθημερινότητα του μέσου καταναλωτή, στοιχείο που πρέπει να υπολογίζεται από τις αλυσίδες δικαιοχρήσης, οι οποίες μπορούν να έχουν διαδικτυακό τόπο ή και ηλεκτρονικό κατάστημα, προκειμένου να διαφημίζονται και να εξυπηρετούν καλύτερα τους καταναλωτές. Επίσης τα συστήματα προγραμματισμού επιχειρηματικών πόρων (E.R.P.) χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο προσδίδοντας στις επιχειρήσεις πολλαπλά οφέλη. Ακόμα τα συστήματα διαχείρισης πελατών είναι μια νέα τεχνολογία που εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης προκειμένου η επιχείρηση να γνωρίζει καλύτερα τα χαρακτηριστικά των πελατών της.

Τέλος παρουσιάζεται η χρηματοοικονομική πλευρά της δικαιοχρήσης για το δικαιοδόχο και για το δικαιοπάροχο, ένα θέμα σημαντικότερο ιδίως την περίοδο που διανύουμε.

## Κεφάλαιο 3ο

### ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

#### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη δικαιοχρήση. Συγκεκριμένα:

Στην ενότητα 3.2 παρατίθεται η ελληνική νομοθεσία που αφορά τη δικαιοχρήση.

Στην ενότητα 3.3 παρατίθεται η κοινοτική νομοθεσία που αφορά τη δικαιοχρήση.

Στην ενότητα 3.4 γίνεται αναφορά στη σύμβαση δικαιοχρήσης.

Στην ενότητα 3.5 γίνεται αναφορά στα περιεχόμενα της σύμβασης δικαιοχρήσης.

Στην ενότητα 3.6 παρατίθεται ο κώδικας δεοντολογίας.

Στην ενότητα 3.7 γίνεται αναφορά στη σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Τέλος στην ενότητα 3.8 γίνεται μία περίληψη του κεφαλαίου.

#### 3.2 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Ο θεσμός της Δικαιοχρήσης στην Ελλάδα δεν υποστηρίζεται από ξεχωριστό νομοθέτημα, αλλά από τους νόμους και κανονισμούς που ισχύουν και για τα υπόλοιπα νομικά πρόσωπα.

Συγκεκριμένα:

- Νόμος υπ' αριθμόν 703/1977 περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού.
- Νόμος 146/1914 περί Αθέμιτου Ανταγωνισμού

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πάτρας – Σχολή Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων



- Νόμος 2251/1994 περί Προστασίας των Καταναλωτών (ΦΕΚ Α' 191)
- Νόμος 1733/1987 για τη Μεταφορά Τεχνολογίας
- Νόμος 2239/1994 για τα Σήματα
- Νόμος 2121/1993 για την Πνευματική Ιδιοκτησία, άρθρα 1-72
- ΠΔ 219/1991 για τους Εμπορικούς Αντιπροσώπους (ΦΕΚ Α' 81)

Η Δικαιοχρήση στην Ελλάδα, υποστηρίζεται επίσης και από τον Ελληνικό Κώδικα Δεοντολογίας για τη Δικαιοχρήση, στον οποίο γίνεται αναφορά παρακάτω. (Κωστάκης, 2004)

### 3.3. ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Η κοινοτική νομοθεσία που αφορά τη Δικαιοχρήση εμπίπτει στις διατάξεις περί ανταγωνισμού και ειδικότερα στο άρθρο 85 της συνθήκης της Ρώμης. Η επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης εξέδωσε αρχικά τον Κανονισμό υπ' αριθμό 19/65/ΕΟΚ περί εφαρμογής του Άρθρου 85, παρ. 3 της συνθήκης σε ορισμένες κατηγορίες συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών.

Εξειδικεύοντας τη νομοθεσία, εξέδωσε στη συνέχεια τον κανονισμό υπ' αριθμό 4087/1988 για την εφαρμογή του Άρθρου 85, παρ. 3 της Συνθήκης της Ρώμης σε κατηγορίες συμφωνιών Δικαιοχρήσης. Ο κανονισμός αυτός κάλυπτε συμφωνίες για τη λιανική πώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών προς τελικούς χρήστες ή για συνδυασμό και των δύο με σκοπό την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών των πελατών τους. Δεν κάλυπτε συμφωνίες βιομηχανικής δικαιοχρήσης (μεταποίηση προϊόντων) ούτε συμφωνίες δικαιοχρήσης για τη χονδρική πώληση προϊόντων. Ο Κανονισμός 4087/88 προσδιόριζε επίσης τους περιορισμούς και τις υποχρεώσεις δικαιιοπαρόχου και δικαιιοδόχου που θεωρείται ότι δεν εμποδίζουν την εφαρμογή του Άρθρου 85, παρ. 1. Η ισχύς του Κανονισμού έληγε στις 31/12/1999.

Οι εξελίξεις των έντεκα ετών εφαρμογής του Κανονισμού 4087/88 οδήγησαν την Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται μια πιο απλή, ευέλικτη και εξειδικευμένη νομοθεσία που να αφορά όλα τα είδη κάθετων συμφωνιών στο εμπόριο, ώστε να διασφαλίζεται παντού ίση μεταχείριση. Έτσι, εκδίδεται ο Κανονισμός 2790/1999 ο οποίος ισχύει μέχρι 31 Μαΐου 2010.

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πάτρας – Σχολή Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων

Χαρακτηριστικό αυτού του Κανονισμού είναι ότι παρέχει μια περίοδο «χάριτος» στις συμφωνίες δικαιοχρήσης που ήδη ισχύουν ή πρόκειται να συναφθούν μέχρι 31-5-2000 και είναι σύμφωνες με τις διατάξεις του Κανονισμού 4087/1988. Στις συμφωνίες αυτές και μέχρι 31-12-2001 εξακολουθεί να εφαρμόζεται ο Κανονισμός 4087/1988. Μετά την 31-12-2001 όλες οι ανωτέρω συμφωνίες, εφόσον δεν είναι σύμφωνες με το νέο Κανονισμό, θα πρέπει να τροποποιηθούν, εναρμονιζόμενες με τις ρυθμίσεις του. Ο Κανονισμός 2790/1999 θέτει ως όριο για το επιτρεπτό των περιορισμών μερίδιο σχετικής αγοράς του δικαιοπαρόχου 30%. (Καζής – Τσαγκούρης, 2004). Τούτο διότι, κατά την Επιτροπή, όταν υπάρχει μερίδιο αγοράς άνω του 30% οι συμφωνίες δεν τεκμαίρεται ότι προκαλούν αντικειμενικά πλεονεκτήματα τέτοιου είδους και σε τέτοιο βαθμό, ώστε να αντισταθμίζονται τα μειονεκτήματα που προκαλούν στον ανταγωνισμό. Το μερίδιο 30% υπολογίζεται με βάση την αξία των πωλήσεων των προϊόντων ή της παροχής των υπηρεσιών της σύμβασης, καθώς και προϊόντων ή υπηρεσιών, που, από την πλευρά του Δικαιοδόχου, αντιμετωπίζονται ως συναφή με αυτά. Εάν το μερίδιο αγοράς του δικαιοπαρόχου δεν υπερβαίνει αρχικά το 30% και μετά το υπερβεί, δεν ανέλθει όμως περισσότερο του 35%, τότε οι ρυθμίσεις του Κανονισμού εξακολουθούν να εφαρμόζονται για δύο ακόμη έτη από το έτος που για πρώτη φορά σημειώθηκε η υπέρβαση. Αν όμως το μερίδιο αγοράς υπερβεί το 35%, οι ρυθμίσεις του Κανονισμού εξακολουθούν να εφαρμόζονται για ένα ακόμη έτος, που υπολογίζεται όπως και παραπάνω. Σε κάθε περίπτωση τα παραπάνω ευεργετήματα δε μπορούν να ισχύσουν για διάστημα μεγαλύτερο των δύο ετών. Τέλος, προβλέπεται ότι, εφόσον τα παράλληλα δίκτυα που δραστηριοποιούνται με τη μέθοδο της Δικαιοχρήσης καλύπτουν πάνω από το 50% της σχετικής αγοράς, η Επιτροπή διατηρεί το δικαίωμα να κηρύξει ανεφάρμοστο το νέο Κανονισμό. Κάποια εξίσου σημαντικά στοιχεία του κανονισμού αφορούν τα εξής:

### **Ενδεικτικές & Μέγιστες Τιμές Πώλησης**

Επιτρέπεται στο δικαιοπάροχο να επιβάλλει μέγιστη τιμή πώλησης ή να συνιστά τιμή πώλησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της σύμβασης, εφόσον όμως οι τιμές αυτές δεν ισοδυναμούν με πάγια ή ελάχιστη τιμή πώλησης, η οποία τίθεται συνεπεία πίεσεως οποιουδήποτε μέρους στη σύμβαση ή κινήτρων που προσφέρονται από οποιοδήποτε συμβαλλόμενο μέρος.

### **Παραχώρηση Γεωγραφικής Περιοχής**

Ο Κανονισμός περιέχει μια γενικότερη απαγόρευση περιορισμού των πωλήσεων του δικαιοδόχου σε ορισμένη γεωγραφική περιοχή. Εντούτοις καθιερώνονται και εξαιρέσεις, που η διατύπωσή τους αποδεικνύει ότι η έννοια της γεωγραφικής

περιοχής εξακολουθεί να υφίσταται και ότι επιτρέπεται ο περιορισμός των ενεργητικών πωλήσεων του δικαιοδόχου σε περιοχές που έχουν αποκλειστικά παραχωρηθεί σε άλλους δικαιοδόχους.

### **Υποχρέωση μη Ανταγωνισμού κατά τη Διάρκεια και μετά τη λύση της Σύμβασης**

Απαγορεύεται στο δικαιοπάροχο να επιβάλει στο δικαιοδόχο κάθε άμεση ή έμμεση υποχρέωση μη ανταγωνισμού για χρόνο μεγαλύτερο των πέντε ετών. Ο χρονικός αυτός περιορισμός δεν ισχύει, εφόσον ο δικαιοπάροχος είναι ιδιοκτήτης ή μισθωτής των χώρων στους οποίους ασκεί τη δραστηριότητά του ο δικαιοδόχος. Μετά τη λύση της σύμβασης, απαγορεύεται στο δικαιοπάροχο να επιβάλει στο δικαιοδόχο υποχρέωση μη παραγωγής, αγοράς, πώλησης ή μεταπώλησης των αγαθών ή υπηρεσιών της σύμβασης. Κάτι τέτοιο ισχύει μόνο σε περίπτωση που ο περιορισμός αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της σύμβασης και το χώρο στον οποίο δραστηριοποιούνταν ο δικαιοδόχος κατά τη διάρκεια της σύμβασης και δεν εκτείνεται χρονικά περισσότερο από ένα έτος από τη λύση της σύμβασης. Επιτρέπεται, παρ' όλα αυτά, να επιβληθεί περιορισμός αόριστης διάρκειας προκειμένου να προστατευτεί η τεχνογνωσία του δικαιοπαρόχου, που δεν έχει καταστεί ευρύτερα γνωστή. Ως υποχρέωση μη ανταγωνισμού νοείται κάθε άμεση ή έμμεση υποχρέωση, βάσει της οποίας ο δικαιοδόχος δεν μπορεί να αγοράζει ή να πωλεί προϊόντα ή να παρέχει υπηρεσίες που είναι ανταγωνιστικές προς αυτά του δικαιοπαρόχου, οποιαδήποτε άμεση ή έμμεση υποχρέωση του δικαιοδόχου να αγοράζει από το δικαιοπάροχο ή από άλλη επιχείρηση που αυτός έχει υποδείξει ή η υποχρέωση το 80% των συνολικών προμηθειών του δικαιοδόχου να αφορά προϊόντα ή υπηρεσίες που αναφέρονται στη σύμβαση και των υποκατάστατών τους στη σχετική αγορά, του ανωτέρω ποσοστού υπολογιζόμενου με βάση την αξία των προμηθειών του δικαιοδόχου κατά το προηγούμενο ημερολογιακό έτος.

### **Δικαιώματα Πνευματικής Ιδιοκτησίας**

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

Μετά από δέκα χρόνια πρακτικής του κανονισμού 2790/1999 η ευρωπαϊκή επιτροπή εξέδωσε το νέο κανονισμό, όπως είχε προβλεφθεί, 330/2010. Η επιτυχής πρακτική του κανονισμού 2790/1999 οδήγησε την ευρωπαϊκή επιτροπή στη διατήρηση του

ίδιου τρόπου αντιμετώπισης των κάθετων συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών, προβαίνοντας μόνο σε ορισμένες διορθωτικές κινήσεις.

Οι διαφοροποιημένες διατάξεις του νέου κανονισμού, 330/2010, σε σχέση με τον προηγούμενο, 2790/1999, βρίσκονται :

**Στο άρθρο 1**, στον ορισμό της τεχνογνωσίας όπου έχει απαλειφθεί από την έννοια του απορρήτου η προσδιοριστική φράση : «σαν σύνολο ή στη συγκεκριμένη διάταξη και συνδυασμό των στοιχείων της». Η απόλειψη της συγκεκριμένης φράσης προσδίδει μεγαλύτερη ευελιξία στον προσδιορισμό της έννοιας του απορρήτου από τους δικαστές. Επίσης στον ορισμό του νέου κανονισμού, ο προσδιορισμός «αναγκαίες» που αναφερόταν στην έννοια των ουσιωδών πληροφοριών που πρέπει να περιλαμβάνονται στην τεχνογνωσία, έχει αντικατασταθεί από τους προσδιορισμούς «σημαντική και χρήσιμη». Έτσι ο νέος κανονισμός επανέρχεται στη σχετική διατύπωση του πρώτου κοινοτικού κανονισμού για τη Δικαιοχρήση, του 4087/1988.

**Στο άρθρο 3**, σύμφωνα με το οποίο για την εφαρμογή του ευεργετήματος της απαλλαγής κατά κατηγορία απαιτείται πλέον εκτός από το μερίδιο αγοράς του προμηθευτή και το μερίδιο αγοράς του αγοραστή δεν πρέπει να υπερβαίνουν το 30% έκαστο. Πρακτικά αυτό θα επηρεάσει τους λήπτες που διαθέτουν και λειτουργούν περισσότερα του ενός καταστήματα από το ίδιο δίκτυο δικαιοχρήσης, όπως και στις περιπτώσεις των βασικών δικαιωδών και των υπεύθυνων ανάπτυξης περιοχής.

Η Ευρωπαϊκή επιτροπή διαμόρφωσε ένα ενιαίο κείμενο στο οποίο περιλαμβάνονται οι κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή του νέου κοινοτικού κανονισμού 330/2010 για τις κάθετες συμφωνίες. Το κείμενο αυτό διαφοροποιείται σε μικρό βαθμό από το αντίστοιχο κείμενο το οποίο συνόδευε τον προηγούμενο κανονισμό 2790/1999. Οι κυριότερες διαφορές είναι στις **παράγραφοι 52, 53 και 54 (internet)**. Στις παραγράφους αυτές η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει περιλάβει μια δέσμη ρυθμίσεων αναφορικά με τη χρήση του διαδικτύου από τα μέλη των συστημάτων διανομής. Οι ρυθμίσεις αυτές περιέχουν κάποιους περιορισμούς που θεωρούνται ιδιαίτερης σοβαρότητας, αυτοί είναι:

Η συμφωνία με την οποία ο προμηθευτής επιβάλλει στον διανομέα να εμποδίζει τους πελάτες που βρίσκονται σε άλλη περιοχή να συμβουλευονται τον διαδικτυακό του τόπο ή να τους παραπέμπει αυτόματα προς τους διαδικτυακούς τόπους του προμηθευτή ή άλλων διανομέων. Όμως, επιτρέπεται η συμφωνία με την οποία ο διαδικτυακός τόπος του διανομέα προσφέρει επιπροσθέτως ορισμένους συνδέσμους προς διαδικτυακούς τόπους άλλων διανομέων ή και του προμηθευτή.

Η συμφωνία που επιβάλλει στον διανομέα να σταματά τις συναλλαγές του μέσω του διαδικτύου, εφόσον, από τα δεδομένα της πιστωτικής του κάρτας, προκύπτει διεύθυνση εκτός της περιοχής του διανομέα.

Η συμφωνία που επιβάλλει στον διανομέα να περιορίζει το ποσοστό των συνολικών του πωλήσεων που πραγματοποιεί μέσω του διαδικτύου. Όμως ο προμηθευτής έχει τη δυνατότητα να απαιτεί από τον διανομέα την πώληση τουλάχιστον μιας ορισμένης απόλυτης ποσότητας των προϊόντων εκτός διαδικτύου έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η σωστή λειτουργία του παραδοσιακού καταστήματος.

Η συμφωνία που επιβάλλει στον διανομέα να αγοράζει σε υψηλότερη τιμή τα προϊόντα που προορίζονται για πώληση μέσω διαδικτύου. Εξαίρεση αποτελεί η περίπτωση όπου έχει συμφωνηθεί «διπλή τιμολόγηση» λόγω του αισθητά υψηλότερου κόστους για τον προμηθευτή. (Κωστάκης, 2004)

### **3.4. ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ**

Σύμφωνα με τον κανονισμό ΕΟΚ 4087/1988, ως σύμβαση δικαιοχρήσης νοείται η σύμβαση με την οποία μία επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος (franchisor), παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο (franchisee), έναντι άμεσου ή έμμεσου ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου δικαιοχρήσης, όπως αυτό έχει αναλυθεί.

Πρόκειται δηλαδή για την αποτύπωση της σύμπτωσης των βουλήσεων των δύο συμβαλλομένων μερών, του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου, ότι θα συμβάλλουν ενεργά, ο καθένας από τη δική του πλευρά και με τα δικά του μέσα, για την προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών του δικτύου δικαιοχρήσης.

Όσον αφορά το χαρακτήρα της σύμβασης, παρουσιάζει αρκετές ιδιαιτερότητες που την καθιστούν νομικά ιδιόμορφη σύμβαση. Οι ιδιαιτερότητες της οφείλονται στο αντικείμενο της και εξειδικεύονται σε συγκεκριμένους όρους του περιεχομένου της, των οποίων η πρόβλεψη είναι απαραίτητη για την ικανοποιητική λειτουργία της σύμβασης και την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού. Ειδικότερα η σύμβαση δικαιοχρήσης είναι σύμβαση διαρκής, σύμβαση πλαίσιο, σύμβαση προσχώρησης και μικτή σύμβαση. (Κωστάκης, 2004)

### **3.4.1. Διαρκής σύμβαση**

Η σύμβαση δικαιοχρήσης ανήκει ως εμπορική σύμβαση, στην κατηγορία των διαρκών συμβάσεων, αφού χαρακτηρίζεται από τη διάρκεια της ενοχής ως σύνολο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων με χρονική προοπτική. Η πραγματοποίηση του στόχου της αποτελεσματικής προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών, απαιτεί συνεχή προσπάθεια και συνεργασία καθ' όλη την διάρκεια της ισχύος της σύμβασης και από τα δύο μέρη. Ο δικαιοπάροχος οφείλει να μεταφέρει την τεχνογνωσία στον δικαιοδόχο, να τον εκπαιδεύσει και να του παρέχει συνεχώς κάθε βοήθεια που χρειάζεται. Επίσης πρέπει να ενημερώνει τον δικαιοδόχο για τυχόν αλλαγές στην τεχνολογία και στις διαδικασίες λειτουργίας του δικτύου. Από την άλλη πλευρά ο δικαιοδόχος οφείλει να συνεργάζεται για την επίτευξη των σκοπών του δικτύου. Προκειμένου να φέρει αποτελέσματα αυτή η συνεργασία, χρειάζεται ορισμένος χρόνος που σύμφωνα με την Επιτροπή Ανταγωνισμού (γνωμοδότηση 252/1995), ο χρόνος αυτός δεν πρέπει να είναι μικρότερος από πέντε χρόνια με δυνατότητα ανανέωσης της σύμβασης.

### **3.4.2. Σύμβαση Πλαίσιο**

Η σύμβαση δικαιοχρήσης ρυθμίζει τις σχέσεις των δύο πλευρών, θέτοντας και οριοθετώντας τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις εκείνες που είναι αναγκαίες προκειμένου η συνεργασία να επιφέρει συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Η σύμβαση δικαιοχρήσης συνιστά το πλαίσιο που καθορίζει το αντικείμενο του πακέτου δικαιοχρήσης, καθώς και τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των πλευρών.

Πρόκειται για μία σύμβαση-πλαίσιο για τις μεταγενέστερες εκτελεστικές συμβάσεις που πρέπει να καταρτισθούν ενόψει της διαρκούς συνεργασίας των μερών, συμβάσεις που αποτελούν εξειδίκευση των υποχρεώσεων που έχουν αναληφθεί με τη σύμβαση. Από τη σύναψη των εκτελεστικών συμβάσεων δημιουργούνται αυτοτελή δικαιώματα και υποχρεώσεις για τους δικαιοπάροχους και δικαιοδόχους.

### **3.4.3. Σύμβαση Προσχώρησης**

Οι βασικοί όροι της σύμβασης Δικαιοχρήσης καθορίζονται κυριαρχικά από τον δικαιοπάροχο και δεν αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης με τους δικαιοδόχους.

Οι δικαιοδόχοι υπογράφοντας τη σύμβαση, αυτόματα δέχονται αυτούς τους όρους. Η σύμβαση δικαιοχρήσης περιέχει όρους που έχουν προ διατυπωθεί από τον δικαιοπάροχο και δεν μπορούν να διαφοροποιηθούν για κάθε δικαιοδόχο.

Επικρατούν δηλαδή οι αρχές της ομοιομορφίας, της τυποποίησης και της ίσης μεταχείρισης των δικαιοδόχων.

Η ελκυστικότητα ενός δικτύου δικαιοχρήσης είναι αυτή που προτρέπει ένα επενδυτή να συμμετάσχει στο δίκτυο και αφού δέχεται τους όρους του δικτύου υπογράφοντας την σύμβαση, θεωρούμε ότι η σύμβαση δικαιοχρήσης, αποτελεί σύμβαση προσχωρήσεως.

#### **3.4.4. Μικτή σύμβαση**

Η σύμβαση Δικαιοχρήσης αποτελεί μικτή σύμβαση, από τη στιγμή που αποτελείται από στοιχεία προερχόμενα από διάφορες συμβάσεις.

Τα στοιχεία που συνθέτουν την σύμβαση δικαιοχρήσης έχουν μία λογική αυτοτέλεια, αλληλεξαρτώνται απόλυτα και συνδυάζονται αρμονικά μεταξύ τους. Κατ' αυτή την έννοια η σύμβαση δικαιοχρήσης αποτελεί μικτή σύμβαση.

### **3.5. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ**

Η σύμβαση δικαιοχρήσης και το περιεχόμενο της αποτελούν ουσιώδη προϋπόθεση για την ομαλή και εποικοδομητική συνεργασία μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου. Η σύνταξη της σύμβασης δικαιοχρήσης και το περιεχόμενο της δεν είναι συγκεκριμένο, όμως κάθε φορά ακολουθούνται κάποιες συγκεκριμένες γενικές αρχές δόμησης του περιεχομένου της έτσι ώστε να αναφέρονται όλοι οι όροι της συνεργασίας και να περιλαμβάνεται το ελάχιστο περιεχόμενο σύμφωνα με τον Κανονισμό 4087/88.

Σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις η σύμβαση δικαιοχρήσης αποτελείται από το προοίμιο και το κύριο μέρος στο οποίο αναφέρονται οι υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου, λοιπές διατάξεις και τελικές διατάξεις. (Κωστάκης, 2004)

#### **3.5.1. Προοίμιο**

Στο προοίμιο αναφέρονται τα εξής στοιχεία:

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πάτρας – Σχολή Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων

- ο τόπος και ο χρόνος κατάρτισης της σύμβασης.
- τα συμβαλλόμενα μέρη και οι νόμιμοι εκπρόσωποι τους.
- τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο της σύμβασης.
- τα δικαιώματα πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας και το “πακέτο” δικαιοχρήσης το οποίο μπορεί υπό μορφή εγχειριδίου να επισυνάπτεται ως παράρτημα της σύμβασης.
- βασικές υποχρεώσεις των συμβαλλομένων που θα εξειδικεύονται περισσότερο στο κύριο μέρος της σύμβασης.
- ορισμοί εννοιών που χρησιμοποιούνται συχνά στην σύμβαση, προς αποφυγή παρερμηνειών.

Εκτός από τα παραπάνω στοιχεία, συνήθως δίδεται ένα σύντομο ιστορικό της επιχείρησης και του δικτύου της δικαιοχρήσης.

### **3.5.2. Κύριο μέρος**

Το κύριο μέρος της σύμβασης περιλαμβάνει τις υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου, λοιπές διατάξεις και τελικές διατάξεις.

### **3.5.3. Υποχρεώσεις του Δικαιοπάροχου.**

Οι υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου που αναφέρονται στο κύριο μέρος της σύμβασης είναι οι εξής:

- να παραχωρήσει στον δικαιοδόχο τη χρήση και εκμετάλλευση του “πακέτου” δικαιοχρήσης.
- να εντάξει τον δικαιοδόχο στο σύστημα δικαιοχρήσης που έχει αναπτύξει, να του κοινοποιήσει τις διαδικασίες λειτουργίας προκειμένου να τακτοποιηθεί το καινούργιο κατάστημα με το δίκτυο, να τον πληροφορήσει για όλες της ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να διαμορφωθεί το κατάστημα, να προσληφθεί το κατάλληλο προσωπικό και να εκπαιδευτεί και γενικά να τον ετοιμάσει για τα νέα του καθήκοντα ως δικαιοδόχος.
- να υποστηρίξει τον δικαιοδόχο καθ’ όλη τη διάρκεια της σύμβασης, σχετικά με την οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία του καταστήματος, έτσι ώστε να διατηρηθεί η καλή φήμη του δικτύου και να βελτιωθεί η ποιότητα εξυπηρέτησης της πελατείας.



- να δηλώσει το σεβασμό του, στην αρχή της ίσης μεταχείρισης προς όλους τους δικαιοδόχους.
- να καθορίσει στον δικαιοδόχο μία συγκεκριμένη προστατευμένη γεωγραφική περιοχή στην οποία θα λειτουργεί.

#### 3.5.4. Υποχρεώσεις του Δικαιοδόχου.

Οι υποχρεώσεις του δικαιοδόχου που αναφέρονται στο κύριο μέρος της σύμβασης είναι:

- να καταβάλει ένα ποσό στον δικαιοπάροχο στην αρχή, ως δικαίωμα εισόδου στο δίκτυο (entry fee).
- να καταβάλλει κατά τακτά χρονικά διαστήματα ένα ποσό σύμφωνα με το τρόπο που θα καθοριστεί (π.χ. ποσοστό επί των εισπράξεων). Το ποσό αυτό (Royalties) καταβάλλεται ως τίμημα για τη συνεχή υποστήριξη του δικαιοπάροχου προς τον δικαιοδόχο.
- να συμβάλλει στην προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών του δικτύου.
- να συμμορφώνεται με τις εντολές του δικαιοπάροχου ως προς την οργάνωση, τις προμήθειες, την διακόσμηση του δικτύου κ.λ.π.
- να προμηθεύεται τα προϊόντα προς πώληση, από τον δικαιοπάροχο ή άλλους προμηθευτές που αυτός υποδεικνύει, μόνον εφόσον ανταποκρίνονται στις ελάχιστες αντικειμενικά ποιοτικές προδιαγραφές που ορίζει ο δικαιοπάροχος. Ο δικαιοδόχος μπορεί να προμηθευτεί και από άλλους προμηθευτές εάν ισχύουν οι παραπάνω προδιαγραφές ποιότητας. Κάθε όρος που λέει το αντίθετο είναι ανίσχυρος.
- να επιτρέπει στον δικαιοπάροχο τη διενέργεια ελέγχου των οικονομικών του στοιχείων.
- να μην ανταγωνίζεται τον δικαιοπάροχο με διάφορους τρόπους, όπως με τη συμμετοχή του σε άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Με συγκεκριμένο όρο αυτό μπορεί να ισχύσει και μετά την λύση της σύμβασης εάν τεθεί για εύλογο χρονικό διάστημα και δεν περιορίζει υπερβολικά την ελευθερία του δικαιοδόχου.
- να μην αποκαλύπτει σε τρίτους την τεχνογνωσία και τα επαγγελματικά απόρρητα του δικαιοπάροχου.

- να μην μεταβιβάζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την σύμβαση δικαιοχρήσης, σε τρίτους χωρίς την έγκριση του δικαιοπάροχου.

### 3.5.5 Άλλες Διατάξεις

Σε αυτό το σημείο του κύριου μέρους της σύμβασης υπάρχουν οι εξής διατάξεις:

- προσδιορισμός συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής μέσα στην οποία θα ασκεί τις δραστηριότητες του ο δικαιοδόχος.
- καθορισμός ενδεικτικών τιμών πώλησης προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών από τον δικαιοδόχο.
- καθορισμός διαφήμισης για τον δικαιοδόχο.

### 3.5.6. Τελικές Διατάξεις

Οι τελικές διατάξεις που περιλαμβάνονται στη σύμβαση είναι οι εξής:

- διάρκεια της σύμβασης.
- προϋποθέσεις λύσης της σύμβασης (λήξη του συμφωνημένου χρόνου, λύση με καταγγελία, λύση με κοινή συμφωνία), δικαίωμα ανανέωσης και υποχρεώσεις των μερών για αποζημίωση.
- υποχρεώσεις των μερών μετά τη λύση της σύμβασης.
- επίλυση διαφορών και διαιτησία.

## 3.6. ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδας δημιούργησε ένα κώδικα δεοντολογίας της Δικαιοχρήσης σύμφωνα με τα παγκόσμια πρότυπα. Ένα κείμενο δηλαδή που υποβοηθά την Ελληνική νομοθεσία που διέπει τη δικαιοχρήση στην Ελλάδα.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας της Δικαιοχρήσης, βασίστηκε στα κείμενα των κωδίκων δεοντολογίας του Βρετανικού Συνδέσμου Franchise και της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchise, της οποίας ο κώδικας αποτελεί τον Ευρωπαϊκό κώδικα

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πάτρας – Σχολή Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων

δεοντολογίας. Ο κώδικας αυτός είναι υποχρεωτικός για τους κώδικες δεοντολογίας όλων των συνδέσμων δικαιοχρήσης των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής ένωσης. Ο Κώδικας Δεοντολογίας της Δικαιοχρήσης της Ελλάδας περιλαμβάνει στοιχεία του Ευρωπαϊκού Κώδικα και στοιχεία που αντανακλούν τις ανάγκες της Ελληνικής αγοράς και ρυθμίζουν ιδιαιτερότητες που παρουσιάζονται στην Ελληνική αγορά της δικαιοχρήσης.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας της Δικαιοχρήσης, αναφέρεται αλλά και ρυθμίζει τις προσυμβατικές σχέσεις μεταξύ δικαιοπάροχου και υποψήφιου δικαιοδόχου. Επίσης απαριθμεί και επιβάλλει τις υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου στο προ συμβατικό στάδιο. Πρόκειται για την υποχρέωση γνωστοποίησης στον υποψήφιο δικαιοδόχο στοιχείων του δικαιοπάροχου όπως το επιχειρηματικό ιστορικό του δικτύου, οικονομικά στοιχεία, το προφίλ του δικτύου, την εσωτερική οργάνωση, τη δυνατότητα εκπαίδευσης επί των διαδικασιών λειτουργίας του καταστήματος, τους όρους συνεργασίας, το κόστος της επένδυσης, κ.λ.π. Επίσης υποχρεώνεται ο δικαιοπάροχος να διατηρεί ένα πιλοτικό κατάστημα πριν αναζητήσει δικαιοδόχους, έτσι ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος για τους υποψήφιους δικαιοδόχους. Τα παραπάνω στοιχεία είναι σημαντικά για την απόφαση του υποψήφιου δικαιοδόχου προκειμένου να πάρει την τελική του απόφαση.

Η εφαρμογή του Κώδικα Δεοντολογίας της Δικαιοχρήσης είναι υποχρεωτική για όλα τα μέλη του Ελληνικού Συνδέσμου Franchising. Η πλήρης εφαρμογή του θα συντελέσει στην εξυγίανση της δικαιοχρήσης στην Ελλάδα, θα ωφελήσει όλες τις πλευρές και θα βοηθήσει στην επέκταση του θεσμού στην Ελλάδα. (icap, 2005)

### **3.7. ΣΥΜΒΑΣΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ(KNOW HOW)**

Οι τεχνολογίες που γνωρίζει και εφαρμόζει μια επιχείρηση σε όλα τα επίπεδα ανάπτυξης της επιχειρηματικής της δράσης, αντανακλά σε μεγάλο βαθμό και την ικανότητά της να διεισδύει, να εδραιώνεται ή και να επιβιώνει σε μία αγορά. Υπό συνθήκες μάλιστα συνεχούς διεύρυνσης και ενοποίησης αγορών, το τεχνολογικό προβάδισμα μιας επιχείρησης ανάγεται σε στόχο πρώτης προτεραιότητας, αφού στην ουσία αποτελεί και το δυναμικό συγκριτικό πλεονέκτημα της εναντίον των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου. Αυτά αναδεικνύουν την ένταση και το μέγεθος των συγκρουόμενων συμφερόντων που πρέπει να τεθούν υπό διακανονισμό σε ζητήματα παραχώρησης και κτήσης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας.

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πάτρας – Σχολή Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων

Η τεχνογνωσία (know how), ως σύνολο τεχνικών γνώσεων που παρέχουν ανταγωνιστικό προβάδισμα στην επιχείρηση που τις εφαρμόζει, καλύπτονται από μυστικότητα και δεν είναι κατοχυρωμένες με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας (π.χ. περιγραφές τρόπων κατασκευής, συνταγές, υποδείγματα, πρότυπα ή σχέδια), αποτελούν δε για την επιχείρηση που τις εφαρμόζει, σημαντικό ανταγωνιστικό όπλο με προεξέχοντα περιουσιακό χαρακτήρα. Ο παραδοσιακός τρόπος αναγωγής άυλων τεχνολογικών αγαθών, σε απόλυτα δικαιώματα, υπό την συρροή ορισμένων ουσιαστικών και τυπικών προϋποθέσεων και με συγκεκριμένη διαδικασία, προκειμένου αυτά να προστατευθούν, και να αποκτήσουν ιδιαίτερη οικονομική αξία(δίπλωμα ευρεσιτεχνίας), φαίνεται ότι δεν ανταποκρίνεται πλέον πλήρως στις ανάγκες της σύγχρονης επιχείρησης.

Η σύγχρονη επιχείρηση προτιμά να αποφεύγει χρονοβόρες και πολυδάπανες διαδικασίες προκειμένου να προστατεύσει τις τεχνολογίες που αναπτύσσει και εφαρμόζει, αλλά και να αγοράζει ήδη δοκιμασμένη τεχνολογία που έχει αποδείξει ότι είναι επιτυχημένη σε πραγματικές συνθήκες ανταγωνισμού. Αυτό συμβαίνει όχι μόνο γιατί οι σημερινές εξελίξεις είναι ταχύτατες, αλλά και γιατί προτιμά την τήρηση μυστικότητας, ως πιο αποτελεσματικού μέσου προστασίας των τεχνολογικών δημιουργιών της. Πέραν τούτου τρόποι κατασκευής, σχέδια ή υποδείγματα που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις αναγωγής τους σε απόλυτα δικαιώματα (δίπλωμα ευρεσιτεχνίας), υπό τους όρους του νόμου, μπορεί να έχουν μεγαλύτερη οικονομική αξία από αντίστοιχα κατοχυρωμένα. Η τεχνογνωσία δεν είναι μια θεωρητική κατασκευή την οποία ο νομοθέτης θα αναγνωρίσει και θα προστατεύσει, αλλά υπόκειται στον ουσιαστικό εκτιμητικό έλεγχο της αγοράς και αναγνωρίζεται στην επιχείρηση που την επινόησε και την εφάρμοσε επιτυχώς.

Η σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας ανήκει σε εκείνες τις συμβάσεις της σύγχρονης οικονομίας, που είναι δημιουργήματα της πρακτικής των Αμερικάνικων επιχειρήσεων και της «ιδιομορφίας» του αγγλοσαξονικού δικαίου σε σχέση με το κεντροευρωπαϊκό. Η πρωτοπορία της αγοράς αυτής τόσο σε επίπεδο τεχνολογικής έρευνας και εφαρμογών, όσο και ανάπτυξης δικτύων μεταφοράς τεχνολογίας, αποτέλεσαν το πρόσφορο έδαφος για την σύλληψη της τεχνογνωσίας ως άυλο αγαθό με προεξέχοντα περιουσιακό χαρακτήρα. Οι ανάγκες των επιχειρήσεων να χρησιμοποιήσουν δοκιμασμένη και προηγμένη τεχνογνωσία προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό της ελεύθερης αγοράς, οδήγησε σε συμφωνίες ανάμεσά τους, οι οποίες αντιμετωπίστηκαν από το ευέλικτο αγγλοσαξονικό δίκαιο τόσο κατά την ανώμαλη εξέλιξή τους, όσο και στο επίπεδο προστασίας του ανταγωνισμού από συμβατικές ρήτρες, που είχαν σκοπό τον περιορισμό του. Ήδη από τις αρχές του δευτέρου μισού του περασμένου αιώνα, η αμερικανική θεωρία και

νομολογία ασχολούνται με τον προσδιορισμό των ουσιωδών στοιχείων της έννοιας της τεχνογνωσίας και της ερμηνείας των συμβατικών όρων τόσο σε επίπεδο επίλυσης διαφορών, όσο και σε επίπεδο προστασίας του ανταγωνισμού.

Η επιχειρηματική αυτή πρακτική και οικονομική δραστηριότητα εμφανίστηκε στην Ευρώπη πολύ αργότερα και με ήδη διαμορφωμένα τα ουσιώδη στοιχεία και χαρακτηριστικά της από την αμερικανική πράξη και το αγγλοσαξονικό δίκαιο. Στην Ελλάδα, ο ορισμός της έννοιας «τεχνογνωσία» αποτυπώνεται για πρώτη φορά στην απόφαση 2/1979 της επιτροπής ανταγωνισμού ως «γνώση, μεθοδολογία και πρακτική εμπειρία». Αν και ήδη από το 1920 υπήρχε ειδική ολοκληρωμένη νομοθεσία για τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, οι ρυθμίσεις για την τεχνογνωσία ήταν ελάχιστες. Μέχρι πρόσφατα, μόνο στα πλαίσια των βιομηχανικών απορρήτων υπήρχε μερική προστασία της τεχνογνωσίας. Ωστόσο η έννοια, η προστασία και ο έλεγχος της διευκρινίστηκε και ενισχύθηκε στα πλαίσια των νόμων 1733/87 και 703/77. (Λιακάκος, 2006)

### 3.8 ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θεσμικό περιβάλλον μιας επιχείρησης επηρεάζει άμεσα την στρατηγική της, τη λειτουργία της και ως συνέπεια όλη την πορεία της. Η φορολογία, οι εργασιακές σχέσεις, οι σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων και άλλα σημαντικά θέματα προκαθορίζονται από τους νόμους.

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει ξεχωριστό νομοθέτημα για τη δικαιοχρήση, αυτό έχει ως συνέπεια οι επιχειρήσεις δικαιοχρήσης να αντιμετωπίζονται όπως και τα υπόλοιπα νομικά πρόσωπα. Επομένως ισχύουν οι αντίστοιχοι νόμοι. Επιπλέον ως χώρα της ευρωπαϊκής ένωσης οι επιχειρήσεις υπόκεινται και στους ευρωπαϊκούς νόμους. Η ευρωπαϊκή ένωση με νομοθέτημα το 1965 έκανε την αρχή με ένα γενικό κανονισμό, ενώ στη συνέχεια το 1988 εστίασε στη δικαιοχρήση, και το 1999 και το 2010 με επιπλέον κανονισμούς προσπάθησε να βελτιώσει και να εκσυγχρονίσει τον αρχικό κανονισμό.

Στη συνέχεια αναλύθηκαν οι ιδιότητες της σύμβασης δικαιοχρήσης, ως διαρκής σύμβαση αφού μιλάμε για μια εμπορική σύμβαση, ως σύμβαση πλαίσιο η οποία ρυθμίζει και οριοθετεί τις σχέσεις των δύο πλευρών, ως σύμβαση προσχώρησης μιας και ο δικαιοδόχος δέχεται τους όρους του δικαιοπάροχου οι οποίοι είναι προκαθορισμένοι και τέλος ως μικτή σύμβαση μιας και αποτελείται από στοιχεία προερχόμενα από διάφορες συμβάσεις.

Ακόμα παρατηρήθηκαν τα περιεχόμενα της σύμβασης, το προοίμιο, το κύριο μέρος, τις υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου, τις υποχρεώσεις του δικαιοδόχου, άλλες διατάξεις και τις

τελικές διατάξεις. Επίσης παρουσιάζεται ο κώδικας δεοντολογίας της δικαιοχρήσης ο οποίος δημιουργήθηκε από το Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό κώδικα δεοντολογίας και τα παγκόσμια πρότυπα. Ο κώδικας δεοντολογίας της δικαιοχρήσης είναι ένα κείμενο που υποβοηθά την Ελληνική νομοθεσία που διέπει τη δικαιοχρήση στην Ελλάδα. Τέλος γίνεται αναφορά στη σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας η οποία διέπεται από νομοθετικές ρυθμίσεις το 1977 και το 1987.

## Κεφάλαιο 4ο

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

#### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε αποτελέσματα ερευνών που έγιναν στο παρελθόν και είναι σχετικά με τους στόχους της εργασίας. Έτσι θα αναφερθούμε στα αποτελέσματα δύο ερευνών, της έρευνας της επιχείρησης ICAP ΑΕ (ICAP ΑΕ, 2005) που εκπονήθηκε το 2005 και της έρευνας του περιοδικού Franchise Success σε συνεργασία με τους εξειδικευμένους συμβούλους της επιχείρησης THE FRANCHISE CO που εκπονήθηκε στις αρχές του 2011 (Franchise Success- σύμβουλοι της THE FRANCHISE CO, 2011). Η έρευνα αυτή αποτελείται από δύο μέρη, την έρευνα υποψηφίων νέων δικαιοδόχων 2011 και την έρευνα που αφορά το Franchising 1999-2010. Από το πρώτο μέρος της έρευνας αυτής βγαίνουν συμπεράσματα για τα δίκτυα δικαιοχρήσης για τις νέες τάσεις που επικρατούν και τα κρίσιμα θέματα που πιθανόν να αντιμετωπίσουν. Από το δεύτερο μέρος της έρευνας βγαίνουν συμπεράσματα χρήσιμα προς όλες τις κατευθύνσεις, και προς τα δίκτυα δικαιοχρήσης, και προς τους υποψήφιους νέους δικαιοδόχους.

Αρχικά στην δεύτερη ενότητα παρατίθενται από την έρευνα της ICAP τα αποτελέσματα για τη γεωγραφική κατανομή. Στη συνέχεια, οι υπόλοιπες ενότητες βασίζονται στα αποτελέσματα της έρευνας του περιοδικού Franchise success. Το πρώτο μέρος της έρευνας “Franchising 1999-2010” παρουσιάζεται στις δύο επόμενες ενότητες. Στην τρίτη ενότητα παρουσιάζεται η κατανομή των καταστημάτων δικαιοχρήσης ανά κλάδο δραστηριότητας σε απόλυτους αριθμούς και σε ποσοστιαίες μονάδες. Στην τέταρτη ενότητα παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη των δικτύων με χαρακτηριστικά τον αριθμό των καταστημάτων στο σύνολό τους, αλλά και στις τέσσερις υποκατηγορίες τους, τα εταιρικά καταστήματα, τα καταστήματα δικαιοχρήσης, τα shop in a shop, και τα corners. Στην πέμπτη ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του δεύτερου μέρους της έρευνας με τίτλο “Έρευνα υποψηφίων νέων Franchisees 2011”. Τέλος στην έκτη ενότητα γίνεται η περίληψη του κεφαλαίου.

## 4.2 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας της ICAP σχετικά με την γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων δικαιοχρήσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρατίθενται σε δύο πίνακες, στον ένα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για το νομό Αττικής και στον άλλο για όλη τη χώρα. Επιπλέον των δεδομένων της έρευνας και για καλύτερη κατανόηση των μεγεθών τα αποτελέσματα της έρευνας συγκρίνονται με τον πληθυσμό της κάθε περιοχής σύμφωνα με τα στοιχεία της εθνικής απογραφής του 2001 (Creative Commons Attribution/Share-Alike License, 2011)

Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζεται η συγκέντρωση των καταστημάτων δικαιοχρήσης ανά γεωγραφικό διαμέρισμα σε ποσοστιαίες μονάδες. Εξαίρεση αποτελούν ο νομός Αττικής και ο νομός Θεσσαλονίκης οι οποίοι παρουσιάζονται ξεχωριστά λόγω του μεγάλου πληθυσμού τους.

Ο νομός Αττικής έχει την υψηλότερη αστική συγκέντρωση και το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό σε όλη τη χώρα. Επίσης ποσοστό 74% των δικαιοπάροχων εδρεύουν στην Αττική, τα παραπάνω στοιχεία δικαιολογούν την υψηλή συγκέντρωση καταστημάτων δικαιοχρήσης στην ευρύτερη περιοχή της πρωτεύουσας, με ποσοστό 29,6%. Το ποσοστό αυτό βέβαια είναι μικρότερο σε σχέση με τον πληθυσμό της Αττικής που σύμφωνα με τα στοιχεία της επίσημης απογραφής του 2001 φτάνει στο 36% του συνολικού πληθυσμού της χώρας.

Στην περιοχή της Θεσσαλονίκης η οποία συγκεντρώνει το 9,65% του πληθυσμού της χώρας, παρατηρούμε επίσης μειωμένο το ποσοστό της συγκέντρωσης των καταστημάτων δικαιοχρήσης σε σχέση με τον πληθυσμό καθώς τα καταστήματα έχουν συγκέντρωση με ποσοστό 4,6% επί του συνόλου.

Στην υπόλοιπη Μακεδονία της οποίας ο πληθυσμός φτάνει σε συγκέντρωση το 12,1% του συνόλου, η συγκέντρωση των καταστημάτων βλέπουμε να είναι μεγαλύτερη σε ποσοστιαίες μονάδες φτάνοντας το 16%.



#### Πίνακας 4.1

Γεωγραφική συγκέντρωση των καταστημάτων το 2005: Σύνολο χώρας

Γεωγραφικό Διαμέρισμα	Καταστήματα (%)	Πληθυσμός (%)
Αττική	29,6%	36%
Θεσσαλονίκη	4,6%	9,65%
Λοιπή Μακεδονία	16%	12,1%
Θράκη	4,3%	3,3%
Ήπειρος	5,2%	3,2%
Θεσσαλία	8,7%	6,9%
Κρήτη	3,9%	5,5%
Πελοπόννησος	12,4%	10,7%
Λοιπή Στερεά	5,5%	7,4%
Νησιά Αιγαίου	6%	
Νησιά Ιονίου	2,8%	
Σύνολο Χώρας	100%	100%

(ICAP ΑΕ, 2005)

είναι μειωμένο με ποσοστό της τάξης του 3,9%.

Στην Πελοπόννησο ο πληθυσμός φτάνει το 10,7% επί του συνόλου της επικράτειας, ενώ η συγκέντρωση των καταστημάτων δικαιοχρήσης είναι λίγο ανεβασμένη με ποσοστό 12,4%.

Στη Θράκη ο πληθυσμός φτάνει στο 3,3% επί του συνόλου, ενώ η συγκέντρωση των καταστημάτων δικαιοχρήσης βρίσκεται λίγο ανεβασμένη, με 4,3%.

Στην Ήπειρο ο πληθυσμός φτάνει στο 3,2% επί του συνόλου της επικράτειας, ενώ η συγκέντρωση των καταστημάτων δικαιοχρήσης βρίσκεται και εδώ ανεβασμένη με ποσοστό 5,2%.

Στη Θεσσαλία ο πληθυσμός φτάνει στο 6,9% επί του συνόλου της επικράτειας, ενώ η συγκέντρωση των καταστημάτων δικαιοχρήσης βρίσκεται και εδώ λίγο ανεβασμένη με ποσοστό που φτάνει το 8,7%.

Στην Κρήτη ο πληθυσμός φτάνει το 5,5% επί του συνόλου της επικράτειας, ενώ η συγκέντρωση των καταστημάτων δικαιοχρήσης

#### Πίνακας 4.2

Γεωγραφική συγκέντρωση των καταστημάτων το 2005: Νομός Αττικής

Περιοχή	%
Βόρεια προάστια	17,9%
Κέντρο	18,6%
Πειραιάς	12,5%
Ανατολική Αττική	11,2%
Δυτικά Προάστια	12,5%
Νότια προάστια	16,6%
Αλλού	6,5%
<b>Σύνολο Αττικής</b>	<b>100%</b>

(ICAP ΑΕ, 2005)

Στην υπόλοιπη Στερεά Ελλάδα ο πληθυσμός φτάνει το 7,4% επί του συνόλου της χώρας, ενώ η συγκέντρωση των καταστημάτων είναι μειωμένη με ποσοστό 5,5%.

Στον Πίνακα 4.2 παρουσιάζεται η γεωγραφική συγκέντρωση των καταστημάτων δικαιοχρήσης στο νομό Αττικής.

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα η συγκέντρωση είναι μοιρασμένη στις επιμέρους περιοχές του νομού Αττικής. Συγκεκριμένα η μεγαλύτερη συγκέντρωση παρατηρείται στο κέντρο με ποσοστό 18,6% ενώ στην έκτη και τελευταία κατά σειρά περιοχή σε συγκέντρωση το αντίστοιχο ποσοστό είναι 11,2%.

### 4.3 ΚΛΑΔΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για την κατανομή των καταστημάτων δικαιοχρήσης ανά κλάδο δραστηριότητας. Οι κλάδοι αυτοί είναι η ένδυση, η εκπαίδευση, τα τρόφιμα και ποτά, οι υπηρεσίες, η εστίαση, η προσωπική φροντίδα, ο οικιακός εξοπλισμός και η λιανική. Στην πρώτη στήλη παρατίθενται οι κλάδοι της δικαιοχρήσης, στη δεύτερη και στη τρίτη στήλη βλέπουμε τον αριθμό των αλυσίδων δικαιοχρήσης σε πραγματικούς αριθμούς και σε ποσοστιαίες μονάδες επί του συνόλου των αλυσίδων. Στην τέταρτη και στην πέμπτη στήλη βλέπουμε τον αριθμό των καταστημάτων δικαιοχρήσης σε πραγματικούς αριθμούς και σε ποσοστιαίες μονάδες επί του συνόλου των καταστημάτων. (Franchise Success-σύμβουλοι της THE FRANCHISE CO, 2011)

### Πίνακας 4.3

#### Κατανομή καταστημάτων δικαιοχρήσης

Κατανομή Δείγματος	Αριθμός Αλυσίδων	(%)	Αριθμός καταστημάτων	(%)
Ένδυση	119	26,4	3468	20,6
Εκπαίδευση	48	10,7	2668	15,8
Τρόφιμα- Ποτά	23	5,1	2588	15,4
Υπηρεσίες	62	13,8	1752	10,4
Εστίαση	40	8,9	1584	9,4
Προσωπική Φροντίδα	36	8,0	529	3,1
Οικιακός Εξοπλισμός	53	11,8	1202	7,1
Λιανική	69	15,3	3065	18,2
Σύνολο	450	100,0	16856	100,0

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε κάποια χαρακτηριστικά στοιχεία, συγκεκριμένα βλέπουμε τον κλάδο της ένδυσης να έχει το μεγαλύτερο αριθμό και σε αλυσίδες και σε καταστήματα, έχοντας σε ποσοστό επί του συνόλου περισσότερες αλυσίδες από καταστήματα. Σε αυτή την κατηγορία των κλάδων με περισσότερες αλυσίδες σε σχέση με τα καταστήματα, σε ποσοστιαίες μονάδες ανήκουν επίσης οι υπηρεσίες, η προσωπική φροντίδα, και ο οικιακός εξοπλισμός. Αντίθετα μεγαλύτερο ποσοστό καταστημάτων σε σχέση με τις αλυσίδες παρατηρούμε στην εκπαίδευση, στα τρόφιμα – ποτά, στην εστίαση και στην λιανική.

#### 4.4 ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τη διαχρονική εξέλιξη και σύνθεση των δικτύων δικαιοχρήσης από το 1999 μέχρι και το 2010 στις τέσσερις υποκατηγορίες τους, τα εταιρικά καταστήματα, τα καταστήματα δικαιοχρήσης, τα shop in a shop, και τα corners. Η παρουσίαση γίνεται με πραγματικούς αριθμούς και ποσοστιαία. (Franchise Success- σύμβουλοι της THE FRANCHISE CO, 2011)

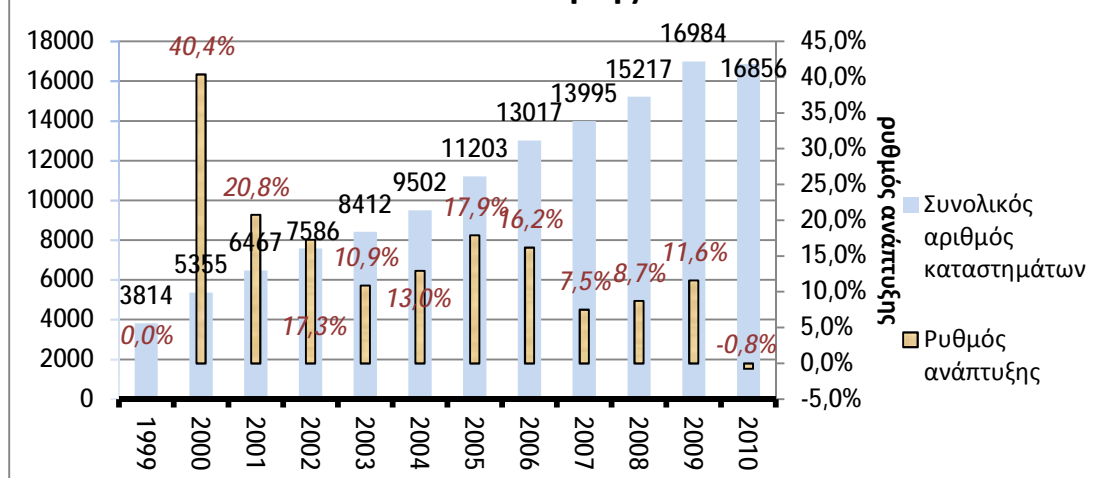
#### Πίνακας 4.4

##### Διαχρονική εξέλιξη και σύνθεση δικτύων

	Εταιρικά καταστήματα		Καταστήματα δικαιοχρήσης		Shop in a shop		corners		Σύνολο	
	Αριθμός	Ποσοστό	Αριθμός	Ποσοστό	Αριθμός	Ποσοστό	Αριθμός	Ποσοστό	Αριθμός	Ποσοστό
1999	1275	33,4%	2426	63,6%	70	1,8%	43	1,1%	3814	100%
2000	1587	29,6%	3560	66,5%	135	2,5%	73	1,4%	5355	100%
2001	1769	27,4%	4358	67,4%	259	4,0%	81	1,3%	6467	100%
2002	1969	26,0%	5144	67,8%	383	5,0%	90	1,2%	7586	100%
2003	2242	26,7%	5508	65,5%	536	6,4%	126	1,5%	8412	100%
2004	2436	25,6%	6111	64,3%	848	8,9%	107	1,1%	9502	100%
2005	3118	27,8%	6943	62,0%	1045	9,3%	94	0,8%	11203	100%
2006	3357	25,8%	8331	64,0%	1250	9,6%	76	0,6%	13017	100%
2007	3368	24,1%	9105	65,1%	1409	10,1%	106	0,8%	13995	100%
2008	3456	22,7%	10115	66,5%	1537	10,1%	97	0,6%	15217	100%
2009	3901	23,0%	11361	66,9%	1588	9,3%	84	0,5%	16984	100%
2010	3804	22,6%	11410	67,7%	1512	9,0%	120	0,7%	16856	100%

Στη συνέχεια παρατίθεται το διάγραμμα 4.1 στο οποίο αναπαρίσταται σε γράφημα η διαχρονική εξέλιξη του συνολικού αριθμού σημείων πώλησης των συστημάτων δικαιοχρήσης, ενώ παράλληλα μέσω ενός δευτερεύοντα κατακόρυφου άξονα αναπαρίσταται ο ρυθμός ανάπτυξης των σημείων αυτών.

**Διάγραμμα 4.1**  
**Διαχρονική εξέλιξη συνολικού αριθμού σημείων πώλησης**



Στο διάγραμμα 4.1 παρατηρούμε την πτώση του ρυθμού ανάπτυξης από το 1999 από τα υψηλά επίπεδα του 40% σε τιμές που για την επόμενη δεκαετία βρίσκονταν μεταξύ 7% έως 20% περίπου, ενώ το 2010 παρατηρούμε για πρώτη φορά αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης για τον συνολικό αριθμό σημείων πώλησης μέσω της δικαιοχρήσης στο επίπεδο του -0,8%. Το γεγονός αυτό οφείλεται στα εξής:

Στη μείωση της ζήτησης που οδήγησε τα ώριμα δίκτυα να είναι επικεντρωμένα στην αναδιοργάνωση των δικτύων, στην καλύτερη και ορθολογικότερη κατανομή και όχι στην ανάπτυξη νέων.

Στα προβλήματα χρηματοδότησης οφειλόμενα στην αρνητική πιστωτική επέκταση και στην αύξηση των εγγυήσεων που ζητούν οι τράπεζες.

Στο αρνητικό επενδυτικό κλίμα και τη γενικότερη ανασφάλεια.

Στην πολιτική γραφειοκρατίας για τη μη χρηματοδότηση της δικαιοχρήσης παρά το γεγονός ότι έχουν κατά πολύ μεγαλύτερο δείκτη βιωσιμότητας σε σχέση με τις ιδιόκτητες επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά όλοι οι επιμέρους δείκτες των ώριμων δικτύων παραμένουν θετικοί και μάλιστα το τελευταίο τρίμηνο του 2010 δείχνουν να ανακάμπτουν.

#### 4.5 ΈΡΕΥΝΑ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΝΕΩΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ 2011

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται οι απόψεις των νέων υποψηφίων δικαιολόγων στην έρευνα του περιοδικού Franchise success σχετικά με την κρίση και με άλλες παραμέτρους. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε με ηλεκτρονική αποστολή ερωτηματολογίου, έτσι μπορεί να έχουμε κάποια εξοικείωση των ερωτώμενων με το διαδίκτυο κάτι που μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα της έρευνας. (Franchise Success- σύμβουλοι της THE FRANCHISE CO, 2011)



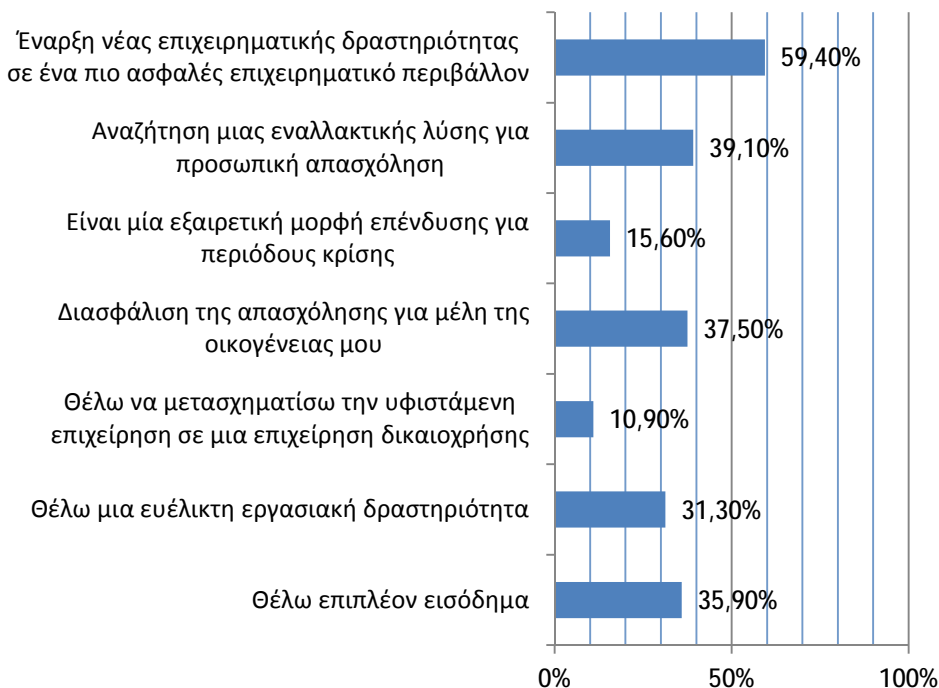
Όπως παρατηρούμε στον διάγραμμα 4.2 οι ερωτώμενοι σε μεγάλο ποσοστό θεωρούν την επένδυση στη δικαιοχρήση ευκαιρία και πιο σίγουρη επιλογή, παρά μεγαλύτερο ρίσκο σε σχέση με μια άλλη επένδυση. Σύμφωνα με έρευνα του υπουργείου Ανάπτυξης οι επιχειρήσεις δικαιοχρήσης έχουν μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας/επιβίωσης σε σχέση με τις ανεξάρτητες επιχειρήσεις, γεγονός που αντικατοπτρίζεται χαρακτηριστικά στο διάγραμμα 4.2. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι οι δυνητικοί επιχειρηματίες προσανατολίζονται να επενδύσουν στις ευκαιρίες και στις επιλογές μικρότερου κινδύνου που μπορεί να προσφέρει η δικαιοχρήση.

### Διάγραμμα 4.3: Κατά πόσο έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση απόφασή σας για επένδυση στο χώρο της δικαιοχρήσης:



Όπως βλέπουμε στο διάγραμμα 4.3 μόνο ένα ποσοστό της τάξεως του 17% δεν έχει επηρεαστεί σε σχέση με τα επενδυτικά του σχέδια στο χώρο της δικαιοχρήσης, ενώ όλοι οι υπόλοιποι με ποσοστό 83% έχουν επηρεαστεί. Από το 83% τώρα το μεγαλύτερο ποσοστό, με 42%, θεωρεί τη δικαιοχρήση μια πιο σίγουρη επενδυτική επιλογή, ένα 19% προσανατολίζεται σε διαφορετικό κλάδο και το υπόλοιπο 22% θα αναβάλλει το επενδυτικό του σχέδιο. Με λίγα λόγια το 59% των ερωτηθέντων θα συνεχίσει το επενδυτικό του σχέδιο ανεξαρτήτως της κρίσης. Στο σύνολο μόλις το 22% των ερωτηθέντων θα αναβάλλει το επιχειρηματικό του σχέδιο.

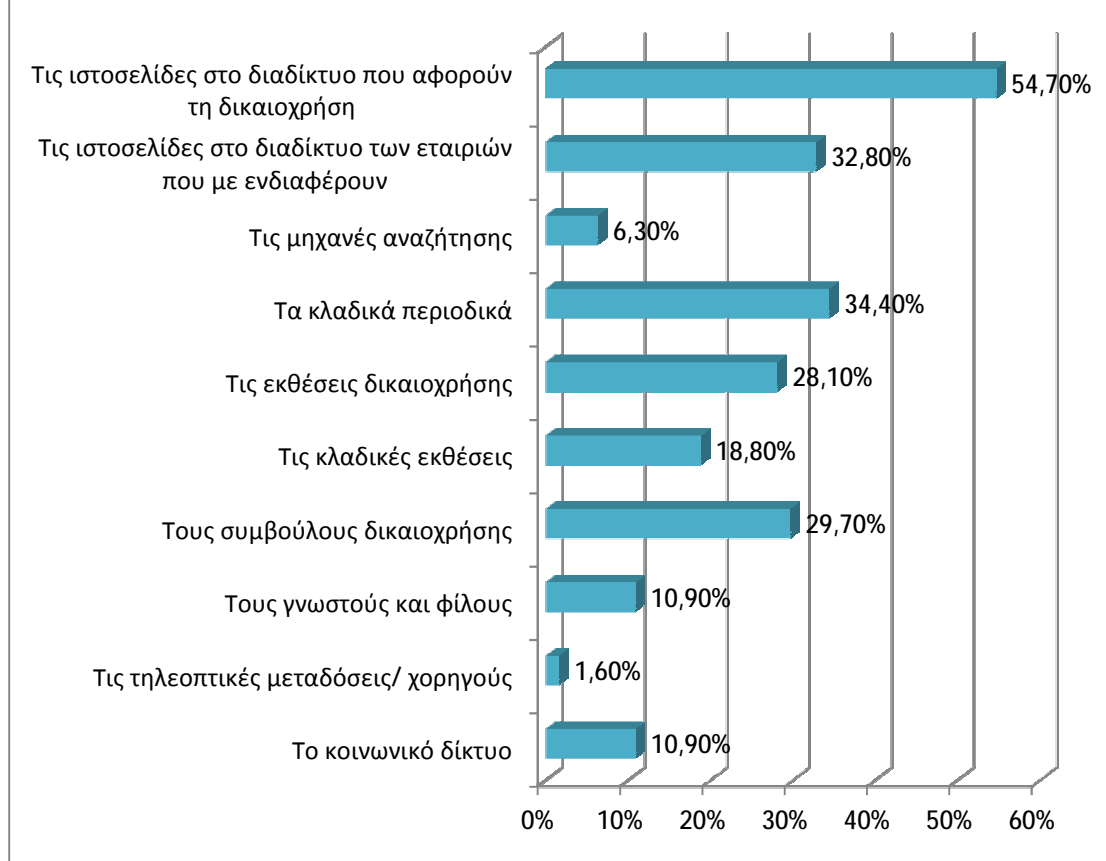
### Διάγραμμα 4.4: Για ποιο λόγο εξετάζετε να επενδύσετε σε ένα εγχείρημα μέσω της δικαιοχρήσης



Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 4.4 το πιο ισχυρό κίνητρο για την επένδυση σε ένα εγχείρημα μέσω της δικαιοχρήσης με ποσοστό της τάξεως του 59,4% είναι το ασφαλές επιχειρηματικό περιβάλλον. Άλλα κίνητρα έχουν να κάνουν με την απασχόληση του ίδιου και της οικογένειάς, με ποσοστά 39,1% και 37,5% αντίστοιχα. Άλλο ισχυρό κίνητρο με ποσοστό 35,9% είναι το επιπλέον εισόδημα. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε για άλλη μια φορά ότι η δικαιοχρήση θεωρείται ασφαλέστερος τύπος επένδυσης από τις ανεξάρτητες επιχειρήσεις, όπως επίσης ότι θεωρείται ιδανικός χώρος εργασίας και ανάπτυξης των δραστηριοτήτων των γυναικών και γενικά της οικογένειας.

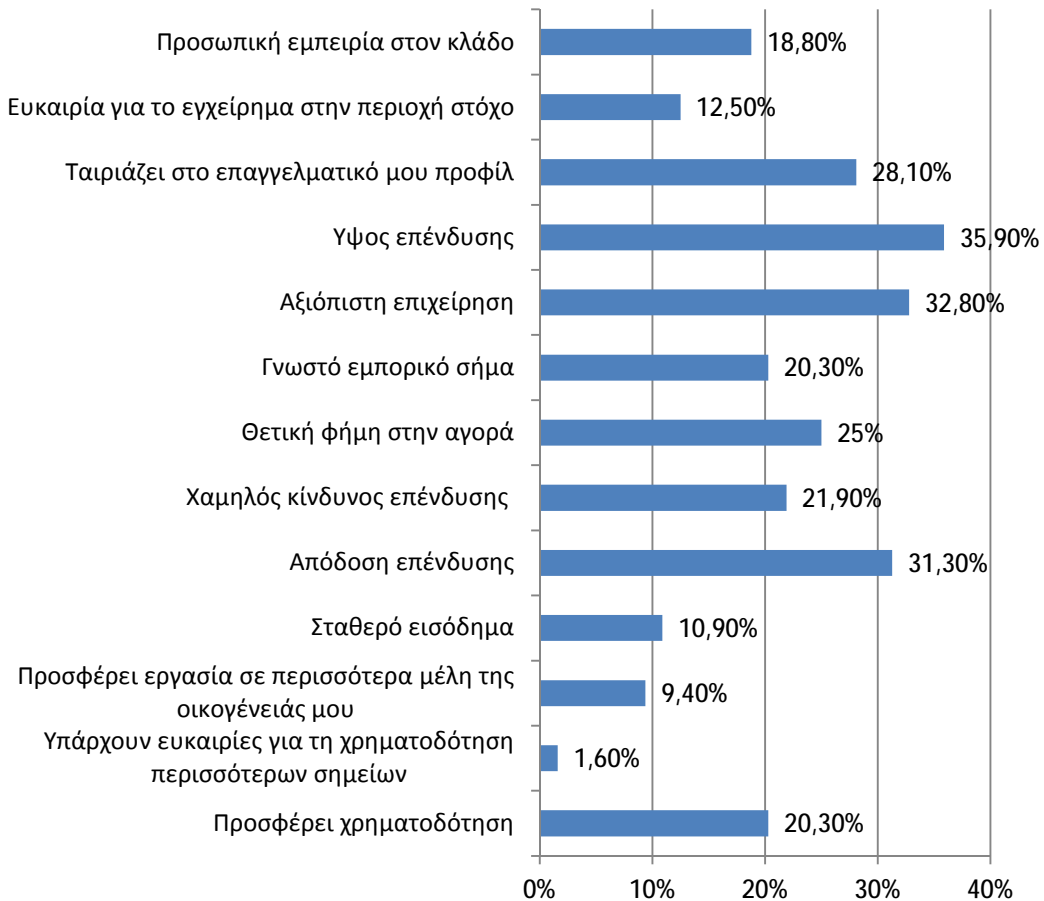


### Διάγραμμα 4.5: Ποια μέσα εμπιστεύεστε περισσότερο για την ενημέρωσή σχετικά με τη δικαιοχρήση;



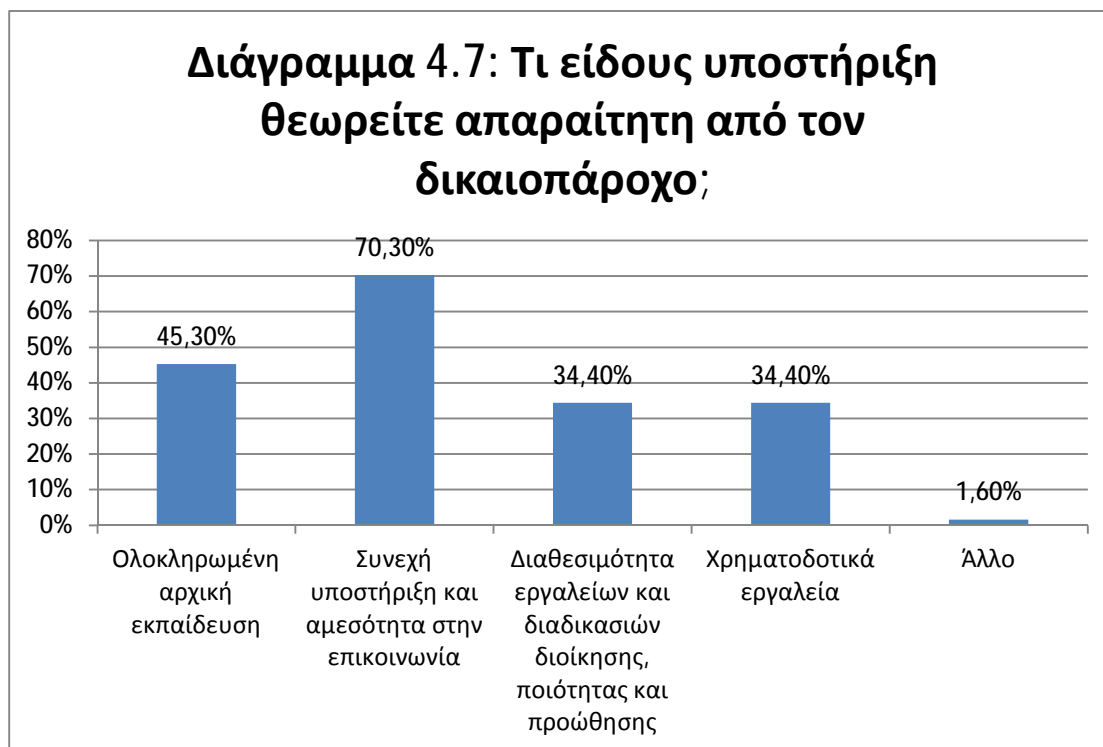
Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 4.5 οι ερωτώμενοι εμπιστεύονται για την ενημέρωσή τους για την δικαιοχρήση σε μεγαλύτερο ποσοστό το διαδίκτυο. Συγκεκριμένα οι ιστοσελίδες που αφορούν τη δικαιοχρήση είναι το πιο έμπιστο μέσο με ποσοστό που φτάνει το 54,7%, ενώ οι ιστοσελίδες των εταιριών που ενδιαφέρουν τους ερωτώμενους έχει ποσοστό 32,8%. Ένα άλλο μέσο το οποίο συγκεντρώνει επίσης μεγάλο βαθμό εμπιστοσύνης είναι τα κλαδικά περιοδικά. Λίγο χαμηλότερο βαθμό εμπιστοσύνης φαίνεται να έχουν οι σύμβουλοι δικαιοχρήσης, όπως και οι εκθέσεις δικαιοχρήσης με ποσοστά που φτάνουν το 29,7% και 28,1% αντίστοιχα.

### Διάγραμμα 4.6: Με ποια κριτήρια επιλέγετε την αλυσίδα;



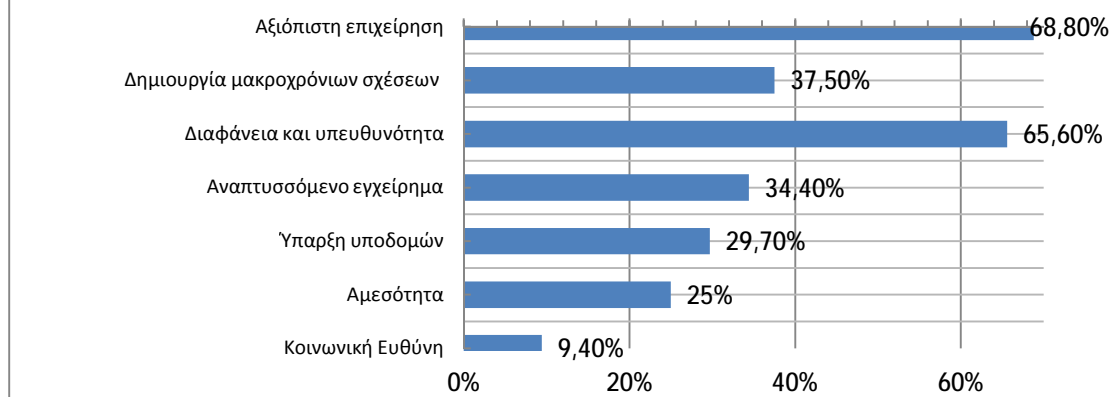
Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 4.6 τα κριτήρια για την επιλογή μιας αλυσίδας ποικίλουν. Το πρώτο κριτήριο που λαμβάνουν υπόψη οι ερωτώμενοι είναι το ύψος της επένδυσης, με ποσοστό 35,9%, κάτι που δικαιολογείται απόλυτα λόγω και της κρίσης. Το δεύτερο σε σειρά κριτήριο είναι η αξιοπιστία της επιχείρησης, με ποσοστό 32,8%, επίσης δικαιολογημένα καθώς πολλές επιχειρήσεις λόγω της κρίσης δεν μπορούν να ανταπεξέρθουν στις συνθήκες του οικονομικού τους περιβάλλοντος.

Ένας ακόμα οικονομικός όρος, η απόδοση της επένδυσης, συγκεντρώνει 31,3% ποσοστό ως κριτήριο επιλογής αλυσίδα. Η αντιστοιχία του προφίλ της επιχείρησης με το επαγγελματικό προφίλ του δυνητικού επενδυτή είναι το επόμενο κριτήριο με ποσοστό 28,1% . Ακόμα παρατηρούμε ότι το 25% θεωρεί σημαντικό κριτήριο επιλογής τη θετική φήμη στην αγορά. Ακολουθούν κατά σειρά ο χαμηλός κίνδυνος επένδυσης, η χρηματοδότηση και το γνωστό εμπορικό σήμα.



Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 4.7 επτά στους δέκα ερωτώμενους θεωρούν απαραίτητη την συνεχή υποστήριξη και την αμεσότητα στην επικοινωνία με τον δικαιοπάροχο. Αμέσως μετά, με ποσοστό 45,3%, θεωρείται απαραίτητη η ολοκληρωμένη αρχική εκπαίδευση. Στη συνέχεια, με ίδιο ποσοστό 34,4%, θεωρούνται απαραίτητα η χρηματοδότηση όπως και η διαθεσιμότητα εργαλείων και διαδικασιών διοίκησης, ποιότητας και προώθησης. Το υψηλό ποσοστό που συγκεντρώνει η συνεχής υποστήριξη και η αμεσότητα στην επικοινωνία δικαιολογείται σε μία από τις αρχές της ορθής λειτουργίας της δικαιοχρήσης. Συγκεκριμένα όπως έχει προαναφερθεί τα δύο μέρη, ο δικαιοδόχος και ο δικαιοπάροχος, πρέπει να λειτουργούν σαν μία οντότητα για να καταφέρουν τους στόχους τους.

#### Διάγραμμα 4.8: Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του ιδανικού δικαιιοπάροχου;



Στο διάγραμμα 4.8 παρατίθενται τα επιθυμητά χαρακτηριστικά των δικαιιοπαρόχων από τους δικαιοδόχους. Έτσι λοιπόν ο ιδανικός δικαιιοπάροχος θεωρείται αυτός που συνδυάζει την αξιοπιστία με την διαφάνεια και την υπευθυνότητα, χαρακτηριστικά που συγκέντρωσαν ποσοστά 68,8% και 65,6% αντίστοιχα.

#### 4.6 ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας της εταιρίας ICAP ΑΕ για τη δικαιοχρήση που έγινε το 2005, καθώς και της έρευνας του περιοδικού Franchise Success και των συμβούλων της εταιρίας THE FRANCHISE CO που έγινε στις αρχές του 2011.

Αρχικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας της ICAP ΑΕ σχετικά με την γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων δικαιοχρήσης σε όλη τη χώρα και στο νομό Αττικής. Παρατηρούμε ότι δεν προκύπτει κάποιος συσχετισμός μεταξύ του αριθμού των καταστημάτων και του πληθυσμού της περιοχής, όπως αναμενόταν τα περισσότερα καταστήματα είναι στο νομό Αττικής με ποσοστό 29,6%, ενώ στη Θεσσαλονίκη το ποσοστό των καταστημάτων είναι λιγότερο από το μισό του αντίστοιχου πληθυσμού. Ακόμα στην Αττική παρατηρούμε μοιρασμένη συγκέντρωση καταστημάτων.

Στη συνέχεια παρατηρούμε τα αποτελέσματα της έρευνας του περιοδικού Franchise Success και των συμβούλων της εταιρίας THE FRANCHISE CO. Αρχικά παρατηρούμε ότι στη κατανομή των καταστημάτων δικαιοχρήσης αλλά και των αλυσίδων είναι ο κλάδος της

ένδυσης ενώ ακολουθεί ο κλάδος της λιανικής. Στη συνέχεια παρατηρήσαμε τη πτώση του ρυθμού ανάπτυξης των καταστημάτων μέχρι το σημείο το 2010 να είναι για πρώτη φορά αρνητικός, κάτι που οφείλεται στην τάση των δικτύων για αναδιοργάνωση, στα χρηματοδοτικά προβλήματα, στο αρνητικό κλίμα και την ανασφάλεια και στη γραφειοκρατία σε θέματα χρηματοδότησης. Την ίδια ώρα οι αντίστοιχοι δείκτες των ώριμων δικτύων παραμένουν θετικοί.

Τέλος οι υποψήφιοι νέοι δικαιολόγοι εκφράζουν σε μεγάλο ποσοστό την εμπιστοσύνη τους σε περίοδο κρίσης στις αλυσίδες δικαιοχρήσης ως ευκαιρία και πιο σίγουρη επιλογή για επένδυση. Οκτώ στους δέκα ερωτώμενους έχει επηρεαστεί από την κρίση αλλά οι έξι στους δέκα θα συνεχίσουν το επενδυτικό τους σχέδιο στον ίδιο ή σε διαφορετικό κλάδο. Το μεγαλύτερο κίνητρο για την συνέχιση του επενδυτικού σχεδίου είναι το ασφαλές επενδυτικό περιβάλλον. Η πηγή ενημέρωσής τους είναι κατά κύριο λόγο το διαδίκτυο και οι κλαδικές εκθέσεις, ενώ τα κριτήρια επιλογής της αλυσίδας είναι κυρίως το ύψος και η απόδοση της επένδυσης καθώς και η αξιοπιστία της επιχείρησης. Το μεγαλύτερο ποσοστό θεωρεί απαραίτητη τη συνεχή υποστήριξη και την αμεσότητα στην επικοινωνία, καθώς επίσης και τη διαφάνεια και υπευθυνότητα σαν χαρακτηριστικά του δικαιολόγου.

## Κεφάλαιο 5ο

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

#### 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε τη μεθοδολογία που επιλέχθηκε για να υλοποιήσουμε την πρωτογενή έρευνα, για την καταγραφή της λειτουργικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων δικαιοχρήσης σε σύγκριση με τις ιδιόκτητες επιχειρήσεις, στις τοπικές κοινωνίες. Συγκεκριμένα:

Αρχικά στην ενότητα 5.2 γίνεται αναφορά στο σχεδιασμό της έρευνας.

Στην ενότητα 5.3 παρουσιάζεται η διαδικασία και η συλλογή των δεδομένων.

Στην ενότητα 5.4 παρουσιάζεται η μέθοδος που θα απεικονιστεί η γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων των δικτύων δικαιοχρήσης.

Στην συνέχεια, στην ενότητα 5.5 παρουσιάζεται η μεθοδολογία της «σε βάθος συνέντευξης» η οποία χρησιμοποιείται στην έρευνα.

Στην ενότητα 5.6 παρουσιάζονται οι περιορισμοί της έρευνας.

Στην ενότητα 5.7 παρουσιάζονται οι θεματικές ενότητες των συνεντεύξεων.

Τέλος στην ενότητα 5.8 γίνεται η περίληψη του κεφαλαίου.

#### 5.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσουμε την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων δικαιοχρήσης σε σύγκριση με ιδιόκτητες επιχειρήσεις στα πλαίσια μιας τοπικής κοινωνίας.

Οι τοπικές κοινωνίες δεν έχουν πληθυσμό επιχειρήσεων δικαιοχρήσης που να μας επιτρέπει να χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο του ερωτηματολογίου για τη συλλογή «ποσοτικών» στοιχείων για την έρευνά μας. Επιπλέον ο σκοπός της έρευνάς μας δεν μπορεί να αποτυπωθεί μέσα από ποσοτικά μεγέθη, παρά μόνο από ποιοτικά. Οι παραπάνω λόγοι μας «υπέδειξαν» τη μέθοδο της συνέντευξης, για την υλοποίηση της έρευνας.

Ο τύπος της συνέντευξης εξαρτάται από συγκεκριμένους παράγοντες. Αρχικά ο σκοπός της μελέτης είναι γνωστός στους συνεντευξιαζόμενους, η απάντηση στις ερωτήσεις δεν έχουν περιορισμούς, είναι δηλαδή ανοικτή. Επομένως θα χρησιμοποιήσουμε κάποιες συγκεκριμένες θεματικές ενότητες χωρίς τυποποιημένες ερωτήσεις ή απαντήσεις. Η συνέντευξή μας λοιπόν θα είναι άμεση και αδόμητη. Οι ερωτήσεις θα είναι κλιμακωτές έτσι ώστε να αποκαλυφθούν όλες οι πτυχές των διαδικασιών που γίνονται. (Σταθακόπουλος, 2005)

Η δικαιοχρήση στην Ελλάδα δραστηριοποιείται σε πολλούς τομείς, ο καθένας από τους οποίους έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Υπάρχουν επιχειρήσεις που η δικαιοχρήση έχει ιδιαίτερα σημαντικό πλεονέκτημα απέναντι στις ιδιόκτητες επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι επιχειρήσεις που προωθούν τις επικοινωνίες (Vodafone, Γερμανός, Wind κ.λ.π.), όπως και οι επιχειρήσεις πώλησης υγρών καυσίμων (BP, Shell-Coral, Aegean, Revoil κ.λ.π.), ακόμα ένας κλάδος με αυτά τα χαρακτηριστικά είναι αυτός των ταχυμεταφορών (Acs, Speedex, Γενική κ.λ.π.).

Οι επιχειρήσεις τέτοιων κλάδων δεν θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο έρευνας, μιας και η σύγκριση με τις ιδιόκτητες επιχειρήσεις θα ήταν άνιση. Βάσει λοιπόν των παραπάνω κριτηρίων απορρίφθηκαν αρκετές επιχειρήσεις δικαιοχρήσης. Το επόμενο θέμα ήταν η προθυμία των επιχειρήσεων για συνέντευξη. Ένα ακόμα σημαντικό θέμα ήταν η ύπαρξη ανταγωνιστικής ιδιόκτητης επιχείρησης. Τα παραπάνω κριτήρια μας οδήγησαν στην επιλογή των επιχειρήσεων δικαιοχρήσης «Γρηγόρης μικρογεύματα» και «Dominos pizza» από τον κλάδο της εστίασης και από την «Ευρωγνώση» από τον κλάδο της εκπαίδευσης. Οι ιδιόκτητες επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν είναι με σειρά ανταγωνισμού «Jolie cafe» και «Buona pizza» από τον κλάδο της εστίασης και «Τσέκου Ελένη» από τον κλάδο της εκπαίδευσης.

### **5.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

### 5.3.1 Το δείγμα

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν οκτώ άτομα τα οποία αντιπροσωπεύουν έξι επιχειρήσεις, όλοι είναι οι ιδιοκτήτες ή συνιδιοκτήτες των επιχειρήσεων. Η επιλογή των ιδιοκτητών για τις συνεντεύξεις μας δίνει πλεονεκτήματα όπως :

- Η επιλογή από τον ίδιο του τύπου της επιχείρησης, δικαιοχρήσης ή ιδιόκτητης.
- Η εκπαίδευση του σε όλους τους τομείς και σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.
- Η γνώση όλων των διαδικασιών της επιχείρησης, των συμφωνιών των όρων συνεργασίας.
- Η παραμονή του στην επιχείρηση από την έναρξή της.
- Η επαφή του με όλα τα επίπεδα και τους προμηθευτές – δικαιοπάροχο και με τους πελάτες.

### 5.3.2 Ενημέρωση και συγκατάθεση

Αρχικά έγιναν αναγνωριστικές συζητήσεις με τις υποψήφιες προς συνέντευξη επιχειρήσεις. Οι συζητήσεις αυτές έγιναν με τον ιδιοκτήτη της κάθε επιχείρησης και το θέμα της συζήτησης ήταν η γνωστοποίηση του σκοπού της έρευνας, η καταλληλότητα της επιχείρησης για τη συγκεκριμένη έρευνα και η συμφωνία του ιδιοκτήτη στην υλοποίηση της συνέντευξης. Λόγω της καλής θέλησης όλων των ιδιοκτητών οι βασικές πρώτες επιλογές των επιχειρήσεων ήταν αυτές με τις οποίες συμφωνήσαμε για τις συνεντεύξεις. Στην συνέχεια κανονίστηκαν συναντήσεις για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων. Οι συναντήσεις αυτές προγραμματίστηκαν έτσι ώστε οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να συνεντευξιάζονται σε κοντινά χρονικά διαστήματα με σκοπό την σύγκριση όλων των απαραίτητων λεπτομερειών. Όλες οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν μετά από τη σύμφωνη γνώμη των συνεντευξιαζόμενων με σκοπό την διευκόλυνση της καταγραφής της συνέντευξης.

### 5.3.3 Η διαδικασία των συνεντεύξεων

Η διαδικασία των συνεντεύξεων περιλαμβάνει έξι συνεντεύξεις στους ιδιοκτήτες και συνιδιοκτήτες των επιχειρήσεων. Από δύο επιχειρήσεις συμμετείχαν οι δύο συνιδιοκτήτες επομένως ο αριθμός των συνεντευξιαζόμενων ανέρχεται στους οκτώ, οι συνεντεύξεις διήρκεσαν περίπου 30 λεπτά η καθεμία. Σχηματίστηκαν δύο ομάδες θεματικών ενοτήτων, οι επιχειρήσεις δικαιοχρήσης τοποθετούνται στη μία ομάδα πέντε θεματικών ενοτήτων, ενώ οι ιδιόκτητες επιχειρήσεις τοποθετούνται και στην



ομάδα πέντε θεματικών ενοτήτων που δημιουργήθηκε ειδικά για αυτές ενώ παράλληλα καλούνται να σχολιάσουν και τα θέματα που αφορούν τις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης. Οι δύο ομάδες θεματικών ενοτήτων είναι δομημένες έτσι ώστε οι πιθανές απαντήσεις των επιχειρήσεων να είναι συγκρίσιμες. Οι συνεντεύξεις μαγνητοφωνήθηκαν για τη διευκόλυνση της διαδικασίας και στη συνέχεια καταγράφηκαν σε κείμενο για την καλύτερη παρατήρησή τους. Τα καταγεγραμμένα δεδομένα που λάβαμε από τις συνεντεύξεις έπειτα από την απορρέουσα ανάλυση μας έδωσε τα αποτελέσματα.

Οι ερωτήσεις ήταν κλιμακωτές, δηλαδή αρχικά γινόταν αναφορά στον συνεντευξιαζόμενο για τη θεματική ενότητα στην οποία θα αναφερόμασταν και στη συνέχεια για κάθε ένα από τα θέματα που αναφερόταν ακολουθούσαν επεξηγηματικές ερωτήσεις. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι στην αναφορά της θεματικής ενότητας : «Η υποστήριξη (οι παροχές) του δικαιοπάροχου προς τον δικαιοδόχο και οι απαιτήσεις του δικαιοπάροχου από τον δικαιοδόχο». Ο σχολιασμός σε αυτή τη θεματική ενότητα περιελάμβανε μια σειρά από παροχές και απαιτήσεις του δικαιοπάροχου προς τον δικαιοδόχο, μία από τις απαντήσεις είχε να κάνει με την εκπαίδευση. Για όλες τις επιμέρους παροχές και απαιτήσεις έγινε κλιμάκωση των ερωτήσεων και όπου χρειάστηκε έγιναν διευκρινιστικές ερωτήσεις.

## **5.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ**

Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό όλων των δικτύων δικαιοχρήσης είναι η γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων του δικτύου στην Ελλάδα. Βάσει της γεωγραφικής κατανομής των καταστημάτων διαμορφώνονται βασικές επιλογές του δικαιοπάροχου. Τέτοιες επιλογές είναι ο τρόπος και η επιλογή των μέσων διαφήμισης, η στελέχωση του δικτύου του δικαιοπάροχου με ειδικούς για την εκπαίδευση, για την επιθεώρηση, για την υποστήριξη των δικαιοδόχων, για την προώθηση του πακέτου των προϊόντων που προσφέρει το δίκτυο. Επίσης είναι σημαντική και για το σχεδιασμό της λειτουργίας των προμηθειών, την παράδοση των υλικών και άλλες τεχνικές λεπτομέρειες. Για όλους αυτούς τους λόγους κρίνεται απαραίτητη μια απεικόνιση της

κατανομής των καταστημάτων του κάθε δικτύου ποσοτικά, ποσοστιαία επί του συνόλου καθώς και γεωγραφικά.

Η κατανομή των καταστημάτων μας εξηγεί κατά κάποιο τρόπο τις επιλογές των δικαιопάροχων σε διάφορους τομείς και τα πλεονεκτήματα ή τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από αυτές τις επιλογές.

Η γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων του κάθε δικτύου δικαιοχρήσης παρατίθεται μέσω απεικόνισης των καταστημάτων πάνω στον χάρτη της Ελλάδας. Η πηγή για αυτά τα δεδομένα είναι οι διαδικτυακοί τόποι των δικτύων.

## **5.5 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ «ΣΕ ΒΑΘΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ»**

Στη μέθοδο αυτή πραγματοποιείται μια συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο του ερευνητή με τον ερωτώμενο με διάρκεια περίπου 30 – 45 λεπτά. Ο ερευνητής δεν έχει μια συγκεκριμένη σειρά προκαθορισμένων ερωτήσεων που πρέπει να απαντήσει ο ερωτώμενος, αντίθετα ο ερευνητής μπορεί να δημιουργήσει ερωτήσεις, να ζητήσει διευκρινίσεις για συγκεκριμένες απαντήσεις και να προσπαθήσει να συλλέξει τις καλύτερες δυνατόν πληροφορίες. Έτσι η απάντηση του ερωτώμενου στην αρχική ερώτηση που γίνεται, οι μετέπειτα διευκρινιστικές ερωτήσεις από τον ερευνητή και οι απαντήσεις του ερωτώμενου στις ερωτήσεις αυτές καθορίζουν την κατεύθυνση που παίρνει η συνέντευξη. Ο ερευνητής βέβαια, μπορεί να προσπαθήσει να κινηθεί σε ένα γενικό πλαίσιο. Όμως η σειρά και η διατύπωση των ερωτήσεων θα διαφέρει από συνέντευξη σε συνέντευξη. Εν τούτοις ο ερευνητής πρέπει να ακολουθεί ένα χρυσό κανόνα: να μην προσπαθεί συνειδητά να επηρεάσει το περιεχόμενο των απαντήσεων που δίνονται από τον ερωτώμενο. Ο ερωτώμενος πρέπει να αισθάνεται ελεύθερος να απαντάει στις ερωτήσεις που του γίνονται με τον τρόπο που αυτός θεωρεί ως τον πιο κατάλληλο.

Στην έρευνα μας χρησιμοποιούνται κλιμακωτές ερωτήσεις, κατά τις οποίες ο ερευνητής ζητάει από τον ερωτώμενο να καθορίσει τα χαρακτηριστικά εκείνα που διαφοροποιούν το αντικείμενο της ερώτησης. Στη συνέχεια για κάθε επιμέρους χαρακτηριστικό ο ερευνητής προσπαθεί να προσδιορίσει τους λόγους εκείνους για

τους οποίους το χαρακτηριστικό αυτό είναι τόσο σημαντικό και σπουδαίο, κάνοντας τις κατάλληλες ερωτήσεις. Έπειτα ο ερευνητής προσπαθεί να διερευνήσει γιατί οι λόγοι αυτοί είναι τόσο σημαντικοί και ούτω καθεξής. Ο σκοπός της τεχνικής αυτής είναι να αποκαλυφθεί το πλέγμα ή το νήμα των εννοιών που σχετίζονται με ένα προϊόν ή μία λειτουργία.

Η σε βάθος συνέντευξη θεωρείται ως η καταλληλότερη τεχνική για τη συλλογή των πληροφοριών στην περίπτωση που η συνέντευξη γίνεται με επαγγελματίες για τη φύση της δουλειάς τους. Το κυριότερο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η δυνατότητα που παρέχει να συλλέγονται πληροφορίες που χαρακτηρίζονται από ανεξάντλητο πλούτο, πολλές λεπτομέρειες και αποκάλυψη ουσιαστικών διαφοροποιήσεων που είναι αδύνατο να συγκεντρωθούν διαφορετικά. (Σταθακόπουλος, 2005)

## 5.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα είναι μια ποιοτική έρευνα, που βασίζεται στις απόψεις των ερωτώμενων, στοιχείο που μας θέτει κάποιους περιορισμούς. Το περιορισμένο μέγεθος της έρευνας και ο σχεδιασμός της μας επιτρέπει να ασχοληθούμε μόνο με τους δικαιοδόχους, αφήνοντας έξω τις απόψεις των δικαιοπάροχων και των καταναλωτών. Επίσης οι συνεντεύξεις σε δικαιοδόχους δεν μπορεί να είναι πολλές. Έτσι αρκεστήκαμε σε έξι συνολικά συνεντεύξεις, εκ των οποίων τρεις ήταν σε επιχειρήσεις δικαιοχρήσης και τρεις σε ιδιόκτητες επιχειρήσεις. Οι κλάδοι της δικαιοχρήσης είναι πολλοί και δεν μπορούσαμε να απευθυνθούμε σε όλους, έτσι προτιμήσαμε μόνο δύο κλάδους, την εστίαση και την εκπαίδευση. Στην εστίαση, ως πιο πολυσύνθετο κλάδο, έγιναν τέσσερις συνεντεύξεις ενώ στην εκπαίδευση έγιναν δύο. Από τα παραπάνω προκύπτουν:

Ο αριθμός των συνεντεύξεων δεν μπορεί να είναι μεγάλος, λόγω του μεγέθους της έρευνας.

Οι συνεντεύξεις γίνονται μόνο σε δικαιοδόχους ή σε ανταγωνιστικές τους επιχειρήσεις και όχι σε δικαιοπάροχους ή καταναλωτές – πελάτες.

Οι συνεντεύξεις γίνονται μόνο στους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων οι οποίοι έχουν τις περισσότερες γνώσεις για να καλύψουν τις ανάγκες της έρευνας.

Στην έρευνα γίνονται μόνο ποιοτικές ερωτήσεις και όχι ποσοτικές, οι οποίες θα φέρουν σε δύσκολη θέση τους ερωτώμενους.

Στην έρευνα λάβαμε υπόψη την περίπτωση οι ερωτώμενοι να μας δίνουν «βολικές» απαντήσεις, για το λόγο αυτό υπήρξαν διευκρινιστικές ερωτήσεις και ερωτήσεις επαλήθευσης διατυπωμένες με διαφορετικό τρόπο.

Οι απόψεις των ερωτηθέντων ποικίλουν έτσι βλέπουμε διαφορετική ερμηνεία πάνω σε ίδια θέματα. Αυτό μπορεί να είναι απόρροια της εκπαίδευσης που έχουν λάβει από τον δικαιοδόχο ή άλλων πεποιθήσεων. Εμείς οφείλουμε να μελετήσουμε αυτές τις ιδιαιτερότητες.

## **5.7 ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι θεματικές ενότητες που θα κληθούν να συζητήσουν και να αναπτύξουν οι ερωτώμενοι. Αρχικά παρουσιάζονται οι θεματικές ενότητες που απευθύνονται στους δικαιοδόχους και στη συνέχεια αυτές που απευθύνονται στις ιδιόκτητες επιχειρήσεις.

### **5.7.1 Δικαιοδόχοι**

Απευθυνόμενος στις επιχειρήσεις που υιοθέτησαν το θεσμό της δικαιοχρήσης για την ανάπτυξή τους συνέταξα πέντε θεματικές ενότητες. Η καθεμία από αυτές μπορεί να περιέχει υποερωτήσεις σε περίπτωση που χρειαστούν διευκρινίσεις.

Οι θεματικές ενότητες αυτές είναι:

- Η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος στις τοπικές κοινωνίες και ιδιαίτερα του εμπορικού σήματος των δικαιοπαρόχων.
- Η υποστήριξη (οι παροχές) του δικαιοπάροχου προς τον δικαιοδόχο και οι απαιτήσεις του δικαιοπάροχου από τον δικαιοδόχο.
- Η αποδοτικότητα του εγχειρήματος για την λειτουργία και την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης μέσα από τον θεσμό της δικαιοχρήσης.
- Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στις τοπικές κοινωνίες και ιδιαίτερα αναφορικά με την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος.

- Τα οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις από τον θεσμό της δικαιοχρήσης και ιδιαίτερα αναφορικά με την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος.

### 5.7.2 Ιδιόκτητες επιχειρήσεις

Οι ιδιόκτητες επιχειρήσεις επιλέχθηκαν για συνέντευξη με κριτήριο την ανταγωνιστικότητα τους προς τις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης που έχουμε επιλέξει. Απευθυνόμενος στις επιχειρήσεις που αναπτύσσονται μόνες τους, τις ιδιόκτητες επιχειρήσεις δηλαδή, οι θεματικές ενότητες προφανώς πρέπει να προσαρμοστούν έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στα δεδομένα των συνεντεύξεων. Ταυτόχρονα όμως θα έπρεπε να έχουν στόχευση τέτοια έτσι ώστε οι απαντήσεις να είναι συγκρίσιμες με αυτές των επιχειρήσεων δικαιοχρήσης. Έτσι προέκυψαν οι παρακάτω θεματικές ενότητες:

1. Η αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης και των προϊόντων που αυτή προσφέρει στην τοπική κοινωνία.
2. Η λειτουργία των προμηθειών, η ύπαρξη περιορισμών όπως αποκλειστικότητες.
3. Το λανσάρισμα νέων προϊόντων για την προσέλκυση του ενδιαφέροντος νέων και "παλαιών" πελατών.
4. Η διαφήμιση και η προώθηση της επιχείρησης και των προϊόντων της στην τοπική κοινωνία.
5. Η εκπαίδευση στο υπάρχον προσωπικό για νέα προϊόντα, ή η εκπαίδευση νέου προσωπικού.

Επιπλέον οι θεματικές ενότητες που αφορούσαν τις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης τέθηκαν υπό συζήτηση και με τις ιδιόκτητες επιχειρήσεις για να ακουστεί και η ανταγωνιστική άποψη στην υπόθεση.

## 5.8 ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την πραγματοποίηση της έρευνας. Αρχικά γίνεται ο σχεδιασμός της έρευνας, η οποία γίνεται με τη μέθοδο της «σε βάθος συνέντευξης». Οι ερωτήσεις είναι ανοικτού τύπου χωρίς

περιορισμούς στις απαντήσεις, επομένως η συνέντευξη είναι «άμεση» και «αδόμητη». Η επιλογή των επιχειρήσεων προς συνέντευξη γίνεται με κριτήριο την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων δικαιοχρήσης με τις αντίστοιχες ιδιόκτητες επιχειρήσεις.

Οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν είναι έξι εκ των οποίων οι τρεις είναι ιδιόκτητες και οι άλλες τρεις είναι δικαιοδόχοι. Οι επιχειρήσεις αυτές δραστηριοποιούνται οι τέσσερις στον κλάδο της εστίασης και οι δύο στον κλάδο της εκπαίδευσης. Οι συνεντεύξεις έγιναν με τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων λόγω της καλύτερης γνώσης που είχαν επί των θεμάτων της επιχείρησής τους, ενώ οι ερωτήσεις ήταν κλιμακωτές. Ακόμα είδαμε τα συμπεράσματα που μπορεί να προκύψουν από τη γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων ενός δικτύου.

Στη συνέχεια είδαμε τα χαρακτηριστικά της «σε βάθος συνέντευξης» η οποία είναι άμεση, χωρίς προκαθορισμένες ερωτήσεις. Ο ερευνητής προσπαθεί να δώσει μια κατεύθυνση στη συζήτηση σύμφωνα με τους στόχους της έρευνας, χωρίς να προσπαθεί να επηρεάσει τις απαντήσεις. Οι ερωτήσεις που γίνονται είναι κλιμακωτές έτσι ώστε να μπορούν να αποκαλυφθούν τεχνικές λεπτομέρειες και διαφοροποιήσεις μεταξύ των συνεντευξιζόμενων.

Η έρευνα γίνεται με λίγες συνεντεύξεις μόνο σε επιχειρήσεις και συγκεκριμένα στους ιδιοκτήτες, με ποιοτικές ερωτήσεις λαμβάνοντας υπόψη τις «βολικές» απαντήσεις που μπορεί να δίνονται καθώς και την εκπαίδευση των συνεντευξιζόμενων η οποία μπορεί να επηρεάζει τις απαντήσεις. Τέλος είδαμε τις θεματικές ενότητες οι οποίες επιλέχθηκαν για τους δικαιοδόχους και για τις ιδιόκτητες επιχειρήσεις έτσι ώστε να είναι συγκρίσιμες.

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>

### ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΈΡΕΥΝΑ

#### 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται η ανάλυση των συνεντεύξεων που έγιναν στις επιχειρήσεις. Στη δεύτερη ενότητα αρχικά αναφερόμαστε στις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης, και στους δύο κλάδους που εξετάστηκαν την εστίαση και την εκπαίδευση. Στη συνέχεια αναφερόμαστε στις ιδιόκτητες επιχειρήσεις κατηγοριοποιώντας ξανά σε δύο κλάδους την εστίαση και την εκπαίδευση. Τέλος γίνεται η περίληψη του κεφαλαίου.

#### 6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Παρακάτω γίνεται η ανάλυση των συνεντεύξεων, η μεθοδολογία των οποίων παρουσιάστηκε στο πέμπτο κεφάλαιο.

##### 6.2.1 Οι επιχειρήσεις δικαιοχρήσης

Οι συνεντεύξεις που έγιναν στις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητας. Έτσι έχουμε τον τομέα της εστίασης και τον τομέα της εκπαίδευσης.

##### 6.2.1.1 Τομέας εστίασης

Στον τομέα αυτό από την μεριά των επιχειρήσεων δικαιοχρήσης συμμετέχουν οι «Γρηγόρης μικρογεύματα coffeeright» και «Domino's pizza». Οι δύο επιχειρήσεις ξεκίνησαν τη λειτουργία τους το 2006.

**Στην πρώτη θεματική ενότητα** αναφορικά με την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος υπήρξαν διαφορές στις δύο περιπτώσεις.

Από την επιχείρηση «Γρηγόρης μικρογεύματα coffeeright» θεωρούν ότι υπάρχει αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος από την έναρξη της επιχείρησης. Μάλιστα

θεωρούν ότι αυτό είναι συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησής τους και στους κατοίκους της περιοχής αλλά ιδιαίτερα στους επισκέπτες από άλλες περιοχές οι οποίοι γνωρίζουν το όνομα της επιχείρησης και το προϊόν που αυτή προσφέρει.

Από την επιχείρηση «Domino's pizza» ο ιδιοκτήτης πιστεύει ότι η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος στην επαρχία δεν είναι τόσο μεγάλη όσο στις μεγάλες πόλεις και ιδίως την Αθήνα. Η άποψή του είναι ότι η επιχείρηση «έχτισε» το όνομά της στην περιοχή αργά και σταθερά.

**Στη δεύτερη θεματική ενότητα** σχετικά με την υποστήριξη του δικαιιοπαρόχου προς τον δικαιοδόχο μέσω των παροχών που του διαθέτει, αλλά και τις απαιτήσεις του από τον δικαιοδόχο οι δύο συνεντευξιαζόμενες επιχειρήσεις συμφώνησαν σχετικά με τις παροχές ενώ εντοπίστηκαν διαφορές στις απαιτήσεις του δικαιιοπαρόχου.

Από την επιχείρηση «Γρηγόρης μικρογεύματα coffeeright» θεωρούν ότι η υποστήριξη είναι αυτή που πρέπει και σε σχέση με τις προμήθειες, και σε σχέση με την εκπαίδευση, και σε σχέση με την προώθηση του πακέτου των προϊόντων της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα οι προμήθειες καλύπτουν όλο το εύρος των αναγκών που έχει η επιχείρηση προσφέροντας υψηλά δεδομένα ποιότητας σε όλους τους τομείς διευκολύνοντας τον δικαιοπάροχο από την αναζήτηση και την επιλογή των συστατικών των προϊόντων. Σχετικά με την εκπαίδευση είπαν ότι υπήρξε αρχική εκπαίδευση σε δύο βασικούς τομείς, στο marketing και στην παρασκευή των προϊόντων. Επιπλέον κάθε φορά που λανσάρεται νέο προϊόν υπάρχει εξειδικευμένη εκπαίδευση για την προώθηση και την παρασκευή του προϊόντος σύμφωνα με τα συγκεκριμένα υψηλά δεδομένα του δικαιοπάροχου. Επίσης σε περίπτωση πρόσληψης νέου προσωπικού γίνονται εκπαιδευτικά σεμινάρια καθώς και εκπαίδευση στο κατάστημα που διατηρεί η επιχείρηση. Τέλος στον τομέα της προώθησης υπάρχει συγκεκριμένο σχέδιο για το στήσιμο του μαγαζιού έτσι όλα να είναι σωστά προβλεπόμενα, υπάρχουν διαφημιστικά έντυπα, καρτολίνες και αυτοκόλλητα που τοποθετούνται στο κατάστημα είτε διανέμονται στην περιοχή. Ος' αναφορά τις απαιτήσεις του δικαιοπάροχου από τον δικαιοδόχο είναι το συγκεκριμένο στήσιμο του καταστήματος, οι χρηματικές απαιτήσεις περιοδικά ανά μήνα (royalties), η σωστή εξυπηρέτηση των πελατών, η χρησιμοποίηση μόνο των προϊόντων που προσφέρει ο δικαιοπάροχος, η πώληση μόνο των προϊόντων που προωθεί ο δικαιοπάροχος και η παράθεση όλων των προϊόντων που διαθέτει ο δικαιοπάροχος όταν το ζητήσει ο πελάτης.

Από την επιχείρηση «Domino's pizza» θεωρούν επίσης ότι η υποστήριξη είναι η κατάλληλη ποιοτικά και ποσοτικά σχετικά με την εκπαίδευση και την τεχνογνωσία



(know how) που πρέπει να έχει το προσωπικό για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της επιχείρησης. Ακόμα υπάρχει υποστήριξη και στην προώθηση των προϊόντων, και σε σχέση με τις προμήθειες. Συγκεκριμένα η εκπαίδευση πραγματοποιήθηκε και πριν την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης και ανά διαστήματα όποτε κρινόταν απαραίτητο για την προώθηση νέων προϊόντων ή την εκπαίδευση νέου προσωπικού και με σεμινάρια και με επίσκεψη ειδικών στο κατάστημα της επιχείρησης. Η προώθηση των προϊόντων υποστηρίζεται με το κατάλληλο στήσιμο του καταστήματος με φωτογραφίες αυτοκόλλητα και έντυπα που μοιράζονται στην περιοχή και δίνονται ανά παραγγελία και με διαφημίσεις στην τηλεόραση. Σε σχέση με τις προμήθειες η εταιρία είναι εν μέρει πιο ελαστική δίνοντας την δυνατότητα στον δικαιούχο να προμηθευτεί την μαναβική από προμηθευτή της επιλογής της, ενώ κατά τα άλλα όλα τα υπόλοιπα προϊόντα για την παρασκευή και την συσκευασία των προϊόντων προμηθεύονται υποχρεωτικά από τον δικαιούχο. Οι απαιτήσεις του δικαιούχου σε αυτή τη περίπτωση είναι αντίστοιχες με αυτές του «Γρηγόρης μικρογεύματα» και ερμηνεύονται με λίστα για την επιλογή του εξοπλισμού του καταστήματος, συγκεκριμένο στήσιμο του καταστήματος, χρηματικές απαιτήσεις για διαφήμιση και υποστήριξη, η σωστή εξυπηρέτηση των πελατών σε χρονικά και ποιοτικά μεγέθη.

**Στην τρίτη θεματική ενότητα** αναφορικά την αποδοτικότητα του εγχειρήματος για την λειτουργία και την βιωσιμότητα του εγχειρήματος οι απόψεις και από τις δύο επιχειρήσεις βρίσκονται προς την ίδια κατεύθυνση. Συγκεκριμένα και οι δύο επιχειρήσεις μας απάντησαν ότι το όλο εγχείρημα έχει καλύψει τις προσδοκίες και με το παραπάνω. Από τις απαντήσεις τους ήταν εύκολα κατανοητό ότι η λειτουργία του δικαιούχου τους με χαρακτηριστικά την οργάνωση σε όλους τους τομείς, την γνώση της αγοράς και του ανταγωνισμού τους δίνουν εφόδια για την καλύτερη δυνατή λειτουργία της επιχείρησης. Επακόλουθο της καλής λειτουργίας είναι να χαρακτηρίζουν το όλο εγχείρημα βιώσιμο.

**Στην τέταρτη θεματική ενότητα** σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι δυο δικαιούχοι στις τοπικές κοινωνίες, οι απαντήσεις ήταν διαφορετικές. Συγκεκριμένα από την επιχείρηση «Γρηγόρης μικρογεύματα» τα προβλήματα είναι:

Η αποκλειστική προμήθεια των πρώτων υλών από τον δικαιούχο. Αυτή η κατάσταση έχει διφορούμενη σημασία όπως θα δούμε και στην επόμενη θεματική ενότητα. Ο δικαιούχος δεν μπορεί να επιλέξει ο ίδιος τον προμηθευτή του στηρίζοντας παράλληλα την τοπική κοινωνία. Επίσης δεν μπορεί να εκμεταλλευθεί τυχόν προσφορές σε πρώτες ύλες.

Το πλάνο του δικαιопάρουχου δείχνει να είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες των αστικών κέντρων σχετικά με τις διατροφικές συνήθειες.

Η απαγόρευση πώλησης προϊόντων εκτός του πακέτου του δικαιопάρουχου. Έτσι δεν μπορεί να εξυπηρετήσει κάποια αιτήματα πελατών του.

Η λιγότερη διαφήμιση σε σχέση με τα αστικά κέντρα.

Από την επιχείρηση «Domino's pizza» τα προβλήματα που αναφέρθηκαν ήταν:

Η απαγόρευση πώλησης προϊόντων εκτός του πακέτου του δικαιопάρουχου. Έτσι μπορεί να διαθέτει αναψυκτικά μόνο μιας μάρκας.

Η λιγότερη διαφήμιση σε σχέση με τα αστικά κέντρα. Αυτό συμβαίνει επειδή ο δικαιопάρουχος διαφημίζει την επιχείρηση κυρίως μέσω του ραδιοφώνου.

Το γεγονός ότι το εμπορικό σήμα του δικαιопάρουχου δεν ήταν τόσο ισχυρό από την αρχή της έναρξης της λειτουργίας του καταστήματος αλλά έγινε γνωστό μέσα από την λειτουργία του δικαιοδόχου.

**Στην πέμπτη θεματική ενότητα** αναφορικά με τα οφέλη που έχουν οι δικαιопάρουχοι από το θεσμό της δικαιοχρήσης υπάρχουν αρκετές ενδιαφέρουσες απαντήσεις με τους δύο δικαιопάρουχους να έχουν κάποιες κοινές απαντήσεις:

- Το ιδανικό στήσιμο του καταστήματος έτσι ώστε να είναι λειτουργικό για το προσωπικό και ευχάριστο για τους πελάτες.
- Η σωστή προβολή των προϊόντων με τα διαφημιστικά φυλλάδια, τις καρτολίνες, τα αυτοκόλλητα, καθώς και τις συσκευασίες των προϊόντων.
- Η προμήθεια με τις ιδανικές για κάθε περίπτωση πρώτες ύλες, ελεγμένες και επιλεγμένες με υψηλά κριτήρια ποιότητας.
- Η τεχνογνωσία του δικαιопάρουχου που εκπαιδεύει τον δικαιοδόχο από όλες τις απόψεις. Έτσι ο δικαιοδόχος εκπαιδεύεται και μέσω σεμιναρίων με οπτικοακουστικό υλικό, και με πρακτική στο ίδιο το κατάστημα. Επίσης προετοιμάζεται να αντιμετωπίσει τυχόν προβλήματα της καθημερινότητας.
- Η εμπειρία του δικαιопάρουχου βοηθάει το δικαιοδόχο σε πολλούς τομείς, από την εύρεση του κατάλληλου σημείου για το κατάστημα, την μεταβίβαση της τεχνογνωσίας, τη μελέτη της τοπικής αγοράς, ως ακόμα και την επιλογή του προσωπικού.
- Οι μετακινήσεις των ντόπιων στην Αθήνα τους κάνουν πιο απαιτητικούς σε προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν δοκιμάσει και έχουν μείνει ικανοποιημένοι.

Έτσι γυρνώντας στην τοπική κοινωνία αναζητούν συγκεκριμένα προϊόντα από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

- Το ενιαίο μηχανογραφικό σύστημα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις βοηθάει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, στην καλύτερη ενημέρωση του δικαιούχου έτσι ώστε να προμηθεύσει το δικαιούχο με τα απαραίτητα υλικά όπως και στις διαδικτυακές παραγγελίες.

Υπάρχουν και κάποια οφέλη που ακούστηκαν μόνο από τον ένα εκ των δύο δικαιούχων. Συγκεκριμένα από το δικαιούχο «Γρηγόρης μικρογεύματα»:

Το εμπορικό σήμα έχει αντίκτυπο και στους παραθεριστές, έτσι ένα μεγάλο μέρος εξ αυτών προτιμάει την γνωστή σε αυτούς επιλογή που τους προσφέρεται από το κατάστημα, σύμφωνα με τα υψηλά δεδομένα ποιότητας και εξυπηρέτησης της εταιρίας.

Από την μεριά του δικαιούχου της «domino's pizza» τα οφέλη που ειπώθηκαν ήταν:

Το κύριο όφελος που αναφέρθηκε ήταν σε σχέση με τις προμήθειες και συγκεκριμένα το γεγονός ότι τους καλύπτει ολοκληρωμένα χωρίς να χρειάζεται να ανησυχεί ο δικαιούχος για τίποτα. Αυτό έρχεται σε αντιδιαστολή με τις απόψεις του άλλου δικαιούχου, «Γρηγόρης μικρογεύματα», από τον οποίο πιστεύουν ότι θα έπρεπε να μπορούσαν να επιλέξουν σε προμήθειες του δικαιούχου ή της αγοράς τουλάχιστον σε περιφερειακά υλικά όπως ζάχαρη ή υλικά συσκευασίας.

#### 6.2.1.2 Τομέας εκπαίδευσης

Στο τομέα αυτό από τη μεριά των επιχειρήσεων δικαιιοχρήσης συμμετέχει η επιχείρηση «Ευρωγνώση». Η επιχείρηση δραστηριοποιείται από το 2005.

**Στη πρώτη θεματική ενότητα** σχετικά με την αναγνωρισιμότητα του «εμπορικού σήματος» οι ιδιοκτήτες θεωρούν ότι είναι πολύ ισχυρό καθώς πρόκειται για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο πολλά χρόνια έχοντας χτίσει ένα πολύ «δυνατό» όνομα. Σε αυτό συμβάλουν οι επιτυχίες και οι διακρίσεις της επιχείρησης σε σπουδαστικό επίπεδο, όπως και η συστηματική διαφήμιση. Το «όνομα» της επιχείρησης προσελκύει πελάτες έκτος του κύκλου γνωριμιών των ιδιοκτητριών, τους οποίους δεν υπολόγιζαν αρχικά.

**Στη δεύτερη θεματική ενότητα** σχετικά με τις παροχές και τις απαιτήσεις του δικαιούχου όσα ακούσαμε ήταν μόνο θετικά. Συγκεκριμένα από την έναρξη της συνεργασίας υπήρξε απόλυτη υποστήριξη και συνεννόηση μεταξύ των δύο μερών. Η επιχείρηση αποφασίστηκε από κοινού να στεγαστεί σε συγκεκριμένο σημείο, ο

διαχωρισμός του χώρου, η διακόσμηση του και όλες οι σχετικές λεπτομέρειες χαράχτηκαν από αρχιτέκτονα προκαθορισμένο από τον δικαιопάροχο. Για την αγορά των επίπλων υπήρξε προκαθορισμένος προμηθευτής με συγκεκριμένο τύπο επίπλων για όλες τις επιχειρήσεις. Κατά τα άλλα για την κατασκευή όλων των προαπαιτούμενων από το concert ο δικαιοδόχος μπορεί να επιλέξει ο ίδιος τα συνεργεία που χρειάζεται. Επίσης για την αγορά των απαραίτητων ηλεκτρονικών συσκευών ο δικαιοδόχος μπορεί να επιλέξει όποιο προμηθευτή θέλει. Ο δικαιοπάροχος προσφέρει συνεχή εκπαίδευση σε όλα τα μέλη της επιχείρησης του δικαιοδόχου, από την έναρξη της λειτουργίας καθώς και σε τακτά χρονικά διαστήματα. Ένας ειδικός εκ μέρους του δικαιοπάροχου επιθεωρεί το δικαιοδόχο σε θέματα όπως τον προγραμματισμό του μαθήματος με συγκεκριμένο τρόπο διδασκαλίας ακόμα και με παρουσία στο μάθημα. Έτσι γίνονται, αν χρειαστεί, οι όποιες διορθώσεις στον τρόπο διδασκαλίας σύμφωνα με τα πιστοποιημένα πρότυπα του δικαιοπάροχου. Σχετικά με την διαφήμιση υπάρχει κεντρική καμπάνια από τον δικαιοπάροχο στην τηλεόραση, στις εφημερίδες και τα περιοδικά κυρίως τους μήνες που αρχίζουν οι εγγραφές στις τάξεις, Αύγουστο και Σεπτέμβριο. Τέλος οι οικονομικές απαιτήσεις του δικαιοπάροχου έγκεινται στις αρχικές απαιτήσεις για την είσοδο στο δίκτυο, καθώς και στις τακτές οικονομικές απαιτήσεις ανάλογα με τα ακαθάριστα έσοδα. Όλα τα παραπάνω συνθέτουν το πάζλ των παροχών και των απαιτήσεων του δικαιοπάροχου.

**Στην τρίτη θεματική ενότητα** σχετικά με την αποδοτικότητα του εγχειρήματος, την λειτουργία και την βιωσιμότητα της επιχείρησης οι ιδιοκτήτες θεωρούν το εγχείρημα πολύ καλά μελετημένο. Έτσι πιστεύουν ότι η ιδανική λειτουργία της επιχείρησής τους έχει ως επακόλουθο τη βιωσιμότητα της επιχείρησης καθώς και ένα αποδοτικό εγχείρημα. Όλα ξεκινούν από τον προγραμματισμό του δικαιοπάροχου σε όλους τους τομείς όπως αναφέρθηκαν νωρίτερα στη δεύτερη θεματική ενότητα. Οι δικαιοδόχοι είναι πολύ ευχαριστημένοι σε όλους τους τομείς της τρίτης θεματικής ενότητας καθώς η επιχείρηση λειτουργεί πολύ καλά με την βοήθεια και επίβλεψη του δικαιοπάροχου, στοιχείο που κάνει βιώσιμη και αποδοτική.

**Στην τέταρτη θεματική ενότητα** σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο δικαιοδόχος στην τοπική κοινωνία και κυρίως σχετικά με την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος, δεν παρουσιάζονται προβλήματα. Το μόνο πρόβλημα, αν πρέπει να αναφέρουμε κάποιο σύμφωνα με τον δικαιοπάροχο, είναι οι συχνές μετακινήσεις στην Αθήνα για την απαραίτητη εκπαίδευση, ένα πρόβλημα που θα ήταν πιο έντονο αν η επιχείρηση βρισκόταν πιο μακριά από την Αθήνα.

**Στην πέμπτη θεματική ενότητα** σχετικά με τα οφέλη που αποκομίζει ο δικαιοδόχος και ιδιαίτερα σε σχέση με την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος ακούσαμε

μόνο θετικά. Συγκεκριμένα το εμπορικό σήμα είναι πολύ ισχυρό, ένα στοιχείο που δίνει εξ αρχής ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Το εμπορικό σήμα δίνει ιδιαίτερο πλεονέκτημα σε όσους είναι από την Αθήνα ή συναναστρέφονται στην πρωτεύουσα. Όμως και η τοπική κοινωνία αναγνωρίζει το εμπορικό σήμα μιας και μιλάμε για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται πολλά χρόνια στο χώρο με σημαντική δραστηριότητα στη διαφήμιση. Η επιλογή του σημείου που θα στεγαστεί η επιχείρηση, ο διαχωρισμός των αιθουσών διδασκαλίας και η διακόσμησή τους γίνεται με τις υποδείξεις του έμπειρου δικαιοπάρoχου. Το πρόγραμμα διδασκαλίας και όλα τα σχετικά βοηθήματα, οι καινοτομίες που προσθέτει κάθε χρόνο ο δικαιοπάρoχος στο πρόγραμμα, όπως τα ειδικά σχεδιασμένα τμήματα για ενήλικους ή ακόμα τα τεστ μέσω διαδικτύου, ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα του δικτύου. Το επίπεδο εκπαίδευσης που προσφέρει ο δικαιοπάρoχος είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα όπως αυτό επιτυγχάνεται με τη συνεχή προσπάθεια για μεταβίβαση της τεχνογνωσίας. Οι τρόποι διδασκαλίας ποικίλουν, έτσι οι πελάτες – μαθητές απολαμβάνουν πολύπλευρη εκπαίδευση. Ακόμα ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι το υψηλό επίπεδο συνεννόησης μεταξύ του δικαιοπάρoχου και του δικαιoδόχου κάτι που βοηθάει σε όλα τα επίπεδα αφού αυτό κάνει τα δύο μέρη να συμπεριφέρονται σαν μία επιχείρηση, ενώ δίνει και ευελιξία στις επιλογές. Επίσης ο δικαιοπάρoχος δίνει την ελευθερία στους πελάτες της να επιλέγουν οι ίδιοι από πού θα προμηθευτούν τα βιβλία τους, ενώ με την επιπρόσθετη επιλογή από νέο χρόνο να αγοράζουν διαδικτυακά από την ιστοσελίδα του δικαιοπάρoχου. Επίσης υπάρχει ενιαίο μηχανογραφικό σύστημα στοιχείο που βοηθάει στην καλύτερη ενημέρωση από και προς τον δικαιoδόχο. Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο είναι ότι η επιχείρηση, και συνεπώς όλες οι διαδικασίες της, είναι πιστοποιημένη με υψηλά δεδομένα ποιότητας, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ευρωπαϊκής ένωσης η οποία στο άμεσο μέλλον θα απαιτεί την πιστοποίηση όλων των επιχειρήσεων του είδους για να μπορούν να λειτουργούν. Το τελευταίο στοιχείο μας δείχνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να επιτυγχάνει διαρκώς καλύτερο επίπεδο στην ποιότητα της εκπαίδευσης των μαθητών της, της εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών της.

### **6.2.2 Οι ιδιόκτητες επιχειρήσεις**

Οι συνεντεύξεις που έγιναν στις ιδιόκτητες επιχειρήσεις μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητας. Έτσι έχουμε τον τομέα της εστίασης και τον τομέα της εκπαίδευσης.

### 6.2.2.1 Τομέας εστίασης

Στο τομέα της εστίασης από τη μεριά των ιδιοκτητών επιχειρήσεων συμμετέχουν το «Jolie café» και η «buona pizza».

**Στην πρώτη θεματική ενότητα** σχετικά με την αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης και των προϊόντων που αυτή προσφέρει στην τοπική κοινωνία οι απόψεις στις δύο επιχειρήσεις ήταν παραπλήσιες.

Το «Jolie cafe» θεωρεί ότι το όνομα της επιχείρησης όπως και τα προϊόντα που αυτή προσφέρει είναι ισχυρά καθώς πρόκειται για μια επιχείρηση που λειτουργεί πολλά χρόνια με χαρακτηριστικά τη θέση του σε κεντρικό σημείο, τη ποιότητα των προϊόντων, την ποικιλία των προϊόντων, καθώς και τη σταθερότητα στα προϊόντα σε βάθος χρόνου.

Από τη «buona pizza» θεωρούν ότι το όνομα της επιχείρησης είναι γνωστό λόγω του κύκλου των γνωριμιών του ιδιοκτήτη, της διαφήμισης μέσω ραδιοφώνου, καθώς και λόγω των χαρακτηριστικών των προϊόντων και συγκεκριμένα της ποιότητας, της ποσότητας και της «σταθερότητας σε γευστικά επίπεδα».

**Στη δεύτερη θεματική ενότητα** σχετικά με την λειτουργία των προμηθειών υπάρχει μία σχετική αντιστοιχία στις δύο επιχειρήσεις.

Το «jolie cafe» προμηθεύεται τα υλικά του από συγκεκριμένους προμηθευτές της επιλογής του, ανάλογα με τον τομέα. Προμηθεύεται όλα τα είδη από συγκεκριμένους προμηθευτές που έχει επιλέξει και τους διατηρεί επί σειρά ετών. Προμηθεύεται προπαρασκευασμένα είδη σφολιάτας και προψημένα ψωμάκια για κρύα sandwich, ακόμα προμηθεύεται έτοιμα γλυκά αλλά παρασκευάζουν οι ίδιοι σπιτικά. Τέλος χρησιμοποιεί μία συγκεκριμένη εταιρία για τον καφέ.

Η «buona pizza» προμηθεύεται τα υλικά της από διάφορους προμηθευτές της περιοχής ανάλογα με τις τιμές τους, το σημαντικό όμως είναι ότι προσπαθεί να χρησιμοποιεί υλικά της ίδιας μάρκας. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό σε σχέση με την άλλη επιχείρηση που εξετάζουμε είναι ότι όλα τα προϊόντα είναι δικιάς της παραγωγής χωρίς κανένα προϊόν προκατασκευασμένο.

**Στην τρίτη θεματική ενότητα** σχετικά με το λανσάρισμα νέων προϊόντων και οι δύο επιχειρήσεις προσπαθούν προς αυτή την κατεύθυνση η καθεμία με το δικό της τρόπο.

Το «Jolie cafe» λανσάρει νέα προϊόντα σε είδη σφολιάτας, σε γλυκά με τις σπιτικές επιλογές, και σε ροφήματα με καλοκαιρινά ροφήματα όπως γρανίτες.

Η «buona pizza» από την άλλη μεριά λανσάρει προϊόντα πρωτοποριακά στην τοπική αγορά με χαρακτηριστικά την πίτσα και το καλτσόνε με σοκολάτα, τα οποία ήταν το κύριο προϊόν της διαφημιστικής καμπάνιας της επιχείρησης. Επίσης έχουν λανσαριστεί καινούργιες σαλάτες με υλικά που έχουν περισσότερη ζήτηση για να έχουν οι πελάτες περισσότερες επιλογές.

**Στην τέταρτη θεματική ενότητα** σχετικά με την διαφήμιση και την προώθηση της επιχείρησης και των προϊόντων της οι δύο επιχειρήσεις που εξετάζουμε κινούνται σε διαφορετική κατεύθυνση.

Συγκεκριμένα το «Jolie cafe» δεν χρησιμοποιεί κανένα είδος διαφήμισης παρά προωθεί τα προϊόντα μόνο στο κατάστημα δια του λόγου και αυτό όχι πάντα.

Από την άλλη μεριά η «buona pizza» προωθεί τα προϊόντα της μέσω διαφημιστικής καμπάνιας στους τοπικούς ραδιοφωνικούς σταθμούς, και μέσω φυλλαδίων που μοιράζονται με κάθε παραγγελία ή ανά τακτά χρονικά διαστήματα σε όλη την περιοχή.

**Στην πέμπτη θεματική ενότητα** σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού σε νέα προϊόντα ή την εκπαίδευση νέου προσωπικού οι δύο επιχειρήσεις είναι στην ίδια κατεύθυνση.

Συγκεκριμένα και οι δύο επιχειρήσεις δεν έχουν κάποιο μηχανισμό εκπαίδευσης παρά βασίζονται στην εμπειρία «ο παλιός μαθαίνει στο νέο». Έτσι έχοντας την εμπειρία και την τεχνογνωσία ο ιδιοκτήτης τη μεταφέρει στο προσωπικό κάθε φορά που χρειάζεται κάτι τέτοιο.

Όπως αναφέραμε προηγουμένως στη συζήτηση θέσαμε και τις θεματικές ενότητες που αφορούσαν τις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης, έτσι ώστε να ακούσουμε την άποψη του ανταγωνισμού για τη δικαιοχρήση μέσα από τους τοπικούς εκπροσώπους της.

**Στην πρώτη θεματική ενότητα** σχετικά με την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος και από τις δύο επιχειρήσεις ακούσαμε τις ίδιες σκέψεις. Συγκεκριμένα και οι δύο επιχειρήσεις πιστεύουν ότι το δικό τους εμπορικό σήμα δεν υστερεί σε τίποτα σε σχέση με τους ανταγωνιστές που βρίσκονται κάτω από τη «στέγη» του δικαιοπάροχου. Το «jolie café» θεωρεί ότι λόγω του σημείου, του «πακέτου» που προσφέρει η επιχείρηση και της μεγάλης διάρκειας στην αγορά έχει πολύ ισχυρό όνομα. Η «buona pizza» θεωρεί ότι μέσω της διαφήμισης, του πακέτου που

προσφέρει, και της διάρκειας της επιχείρησης στην αγορά έχει χτίσει πολύ καλό όνομα.

**Στην δεύτερη θεματική ενότητα** σχετικά με τις παροχές και τις απαιτήσεις των δικαιωπαρόχων οι δύο επιχειρήσεις στάθηκαν περισσότερο στις οικονομικές απαιτήσεις των δικαιωπαρόχων, λόγω και των οικονομικών δεδομένων της εποχής.

**Στη τρίτη θεματική ενότητα** σχετικά με την αποδοτικότητα του εγχειρήματος αυτή δεν μπορεί να συζητηθεί με τις ιδιότητες επιχειρήσεις.

**Στη τέταρτη θεματική ενότητα** σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις δικαιοχρήσης στην τοπική κοινωνία και ειδικά σε σχέση με την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος και οι δύο επιχειρήσεις αναφέρθηκαν στη σύγκριση του εμπορικού σήματος της δικής τους επιχείρησης με το αντίστοιχο της επιχείρησης δικαιοχρήσης. Συγκεκριμένα θεώρησαν ότι το δικό τους όνομα δεν υστερεί ή ακόμα και ότι είναι πιο ισχυρό στην τοπική αγορά. Άλλο πρόβλημα θεωρούν ότι είναι οι οικονομικές απαιτήσεις όπως προαναφέρθηκε.

**Στη πέμπτη θεματική ενότητα** σχετικά με τα οφέλη που απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις δικαιοχρήσης και οι δύο επιχειρήσεις αναγνώρισαν κάποια από αυτά, όπως το λανσάρισμα καινούργιων προϊόντων, ή την ανταπόκριση που έχει η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος στους παραθεριστές, όμως θεωρούν ότι δεν είναι αρκετά για να σε πείσουν προς μια τέτοια επενδυτική επιλογή.

#### 6.2.2.2 Τομέας εκπαίδευσης

Στον τομέα της εκπαίδευσης από την πλευρά των ιδιόκτητων επιχειρήσεων έγινε συνέντευξη στο φροντιστήριο ξένων γλωσσών «Τσέκου Ελένη»

**Στην πρώτη θεματική ενότητα** σχετικά με την αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης και των προϊόντων που αυτή προσφέρει στην τοπική κοινωνία ο ιδιοκτήτης μας είπε ότι είναι ευχαριστημένος. Πρόκειται για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται πολλά χρόνια στην εκπαίδευση με δεδομένες επιτυχίες – αποτελέσματα στις εξετάσεις για τα πτυχία ξένων γλωσσών. Έτσι πρόκειται για μία αναγνωρίσιμη επιχείρηση βάσει της παράδοσης της στα επιτυχημένα αποτελέσματα, και του κύκλου γνωριμιών του ιδιοκτήτη.

**Η δεύτερη θεματική ενότητα** δεν παρουσιάζει ενδιαφέρον για συζήτηση καθώς δεν υπάρχουν περιορισμοί.



**Στην τρίτη θεματική ενότητα** σχετικά με το λανσάρισμα νέων προϊόντων η επιχείρηση προσπαθεί προς αυτή τη κατεύθυνση. Κάθε καινοτομία ή τρόπος για βελτίωση της διδασκαλίας ή της κατανόησης των μαθητών εξετάζεται και αν θεωρηθεί αναγκαίο υιοθετείται.

**Στην τέταρτη θεματική ενότητα** σχετικά με την διαφήμιση και την προώθηση της επιχείρησης και των προϊόντων της η επιχείρηση προσπαθεί προς αυτή τη κατεύθυνση με διάφορους τρόπους. Κάθε τέλος καλοκαιριού υπάρχει διαφήμιση στο τοπικό ραδιόφωνο. Στους μαθητές του φροντιστηρίου μοιράζονται τσάντες με το λογότυπο της επιχείρησης, ενώ μοιράζονται κάθε χρόνο στα σχολεία της πόλης σχολικά είδη με το λογότυπο της επιχείρησης όπως τετράδια ή κασετίνες ή ακόμα τσαντάκια ώμου. Έτσι γίνεται διαφήμιση απευθείας στους δυνητικούς πελάτες.

**Στην πέμπτη θεματική ενότητα** σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού η επιχείρηση προσπαθεί να απασχολεί καθηγητές με ενδιαφέρον για το επάγγελμά τους. Έτσι οι καθηγητές προσπαθούν να είναι ενήμεροι για νέα στοιχεία στη διδασκαλία τους, επίσης όποτε θεωρείται αναγκαίο γίνονται συμβούλια μεταξύ των καθηγητών και του ιδιοκτήτη για την βελτίωση του τρόπου διδασκαλίας.

Όπως αναφέραμε προηγουμένως στη συζήτηση θέσαμε και τις θεματικές ενότητες που αφορούσαν τις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης, έτσι ώστε να ακούσουμε την άποψη του ανταγωνισμού για τη δικαιοχρήση μέσα από τους τοπικούς εκπροσώπους της.

**Στην πρώτη θεματική ενότητα** σχετικά με την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος της επιχείρησης και των προϊόντων που αυτή προσφέρει ο ιδιοκτήτης θεωρεί ότι η ανταγωνιστική επιχείρηση δικαιοχρήσης είναι αναγνωρίσιμη. Συγκεκριμένα θεωρεί ότι η επιχείρηση δικαιοχρήσης είναι αναγνωρίσιμη λόγω της διαφήμισης στην τηλεόραση, όμως θεωρεί και τη δική του επιχείρηση ιδιαίτερα αναγνωρίσιμη.

**Στη δεύτερη θεματική ενότητα** σχετικά με τις παροχές και τις απαιτήσεις του δικαιωπάροχου προς το δικαιούχο ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης θεωρεί ότι υπάρχουν και θετικά και αρνητικά στοιχεία. Συγκεκριμένα θεωρεί ιδιαίτερα σημαντική την συνεχή εκπαίδευση των μελών της επιχείρησης καθώς και την κεντρική διαφήμιση. Στα αρνητικά στοιχεία βρίσκει τις οικονομικές απαιτήσεις δεδομένης της κατάστασης που επικρατεί.

**Στην τρίτη θεματική ενότητα** σχετικά με την βιωσιμότητα, τη λειτουργία της επιχείρησης καθώς και την αποδοτικότητα του εγχειρήματος δεν μπορούν να ειπωθούν πολλά. Το μόνο στοιχείο είναι ότι η επιχείρηση λειτουργεί επτά χρόνια κάτι που σημαίνει ότι έχει σωστή λειτουργία οπότε είναι και βιώσιμη.

**Στην τέταρτη θεματική ενότητα** σχετικά με τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει η επιχείρηση τέθηκε σαν κύριο πρόβλημα οι οικονομικές απαιτήσεις του δικαιοπάροχου.

**Στην πέμπτη θεματική ενότητα** σχετικά με τα οφέλη του δικαιούχου από το θεσμό της δικαιοχρήσης και ιδιαίτερα από την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος στην τοπική κοινωνία ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης βρίσκει αρκετά τα οφέλη που αποκομίζει ο δικαιούχος. Συγκεκριμένα πιστεύει στην αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος της επιχείρησης, ενώ θεωρεί σημαντική την εκπαίδευση των μελών της επιχείρησης. Ακόμα θεωρεί ιδιαίτερα σημαντική την πιστοποίηση των διαδικασιών που ακολουθούνται στην διδασκαλία και την λειτουργία της επιχείρησης καθώς και την πιστοποίηση της ίδιας της επιχείρησης.

### **6.3 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ**

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η γεωγραφική απεικόνιση, στο χάρτη της Ελλάδας, των καταστημάτων δικαιοχρήσης του κάθε δικτύου με το οποίο έχουμε ασχοληθεί μέσω της έρευνας. Οι χάρτες αυτοί μας δείχνουν την ανάπτυξη των δικτύων στην περιφέρεια, έτσι μπορούμε να βγάλουμε συμπεράσματα σε σχέση με την στρατηγική που ακολουθεί το κάθε δίκτυο. Οι χάρτες που απεικονίζουν τα καταστήματα «Γρηγόρης Μικρογεύματα» και «Ευρωγνώση» φτιάχτηκαν για την εργασία αυτή μέσω του Google maps και περιέχουν λεπτομέρειες για τη διεύθυνση του κάθε καταστήματος, ενώ μπορεί κανείς να τους προσπελάσει στους εξής συνδέσμους:

- «<http://g.co/maps/kf7xe>» για τον χάρτη των καταστημάτων «Γρηγόρης Μικρογεύματα».
- «<http://g.co/maps/ued78>» για τον χάρτη των καταστημάτων «Ευρωγνώση».



**Εικόνα 1: Χάρτης Καταστημάτων Γρηγόρης Μικρογεύματα**

Στον παραπάνω χάρτη παρατηρούμε την κατανομή των καταστημάτων «Γρηγόρης Μικρογεύματα» στην Ελλάδα. Μπορούμε να παρατηρήσουμε:

- Την μεγάλη συγκέντρωση καταστημάτων στην Αττική.
- Την παρουσία καταστημάτων κυρίως στις πρωτεύουσες νομών.
- Την παρουσία σε τουριστικές περιοχές.
- Την μεγάλη συγκέντρωση καταστημάτων στην Κρήτη, στην οποία μάλιστα τα καταστήματα λειτουργούν και με τη μορφή καντίνας.

Στον παρακάτω χάρτη παρατηρούμε:

- Την μεγάλη συγκέντρωση καταστημάτων στην Αττική και στην Θεσσαλονίκη.
- Την παρουσία καταστημάτων στις περισσότερες πρωτεύουσες των νομών.
- Την παρουσία καταστημάτων και στα νησιά.



Εικόνα 2:Χάρτης Καταστημάτων Ευρωγνώση

Παρακάτω βλέπουμε τον χάρτη που απεικονίζονται τα καταστήματα του δικτύου Domino's Pizza στον οποίο μπορούμε να παρατηρήσουμε:

- Την μεγάλη συγκέντρωση καταστημάτων στην Αττική.
- Την έλλειψη καταστημάτων σχεδόν σε όλη την επαρχία.



Εικόνα 3: Χάρτης καταστημάτων Domino's Pizza

Όπως παρατηρήσαμε και στις τρεις περιπτώσεις υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση στην Αττική.

Στην περίπτωση της αλυσίδας «Γρηγόρης Μικρογεύματα» και της «Ευρωγνώση» υπάρχει ανάπτυξη στην περιφέρεια ενώ αντίθετα στη «Domino's Pizza» όπως βλέπουμε στον χάρτη δεν έχει προχωρήσει. Τα στοιχεία αυτά αλληλεπιδρούν με την τακτική και την στρατηγική του δικαιούχου σε πολλούς επιμέρους τομείς. Τέτοιοι τομείς είναι η διαφήμιση, η στελέχωση του προσωπικού, η συμφωνία με εξωτερικούς συνεργάτες.

## 6.4 ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση των συνεντεύξεων της πρωτογενούς έρευνας. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι διαφορετικά για κάποιες επιχειρήσεις. Σημαντικό ρόλο σε όλα τα θέματα που συζητήθηκαν παίζει η κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση σε σχέση με το περιβάλλον της, κυρίως με τους ανταγωνιστές της.

Η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος είναι το πρώτο θέμα που τέθηκε προς συζήτηση και οι απόψεις των επιχειρήσεων είχαν αποκλίσεις. Ο δικαιούχος της «Domino's pizza» θεωρεί ότι το εμπορικό σήμα της επιχείρησης δεν είναι ισχυρό, κάτι που δε βρίσκει

σύμφωνους τους δικαιοδόχους της «Γρηγόρης μικρογεύματα» και της «Ευρωγνώσης». Από την άλλη πλευρά και οι τρεις ιδιόκτητες επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα πιστεύουν ότι έχουν ισχυρό εμπορικό σήμα.

Η υποστήριξη από το δικαιοπάροχο είναι η δεύτερη θεματική ενότητα της έρευνας και εδώ είχαμε κοινή γνώμη από όλους τους δικαιοδόχους. Συγκεκριμένα όλοι οι δικαιοδόχοι έκριναν ότι η υποστήριξη που έχουν από το δικαιοπάροχο είναι ικανοποιητική. Την ίδια στιγμή οι ιδιόκτητες επιχειρήσεις δεν έχουν κάποιου είδους υποστήριξη.

Η αποδοτικότητα του εγχειρήματος είναι η τρίτη θεματική ενότητα της έρευνας, στην οποία είχαμε την ίδια τοποθέτηση από όλους τους ερωτώμενους. Όλες οι επιχειρήσεις έκριναν το εγχείρημά τους αποδοτικό, σημαντικό ρόλο σε αυτό το τομέα έπαιζαν η οργάνωση που είχαν αμφότερες οι επιχειρήσεις.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι η τέταρτη θεματική ενότητα της έρευνας, στην οποία οι απόψεις αποκλίνουν. Συγκεκριμένα στον κλάδο της εστίασης οι δύο δικαιοδόχοι συμφωνούν στην έλλειψη διαφήμισης σε σύγκριση με την Αθήνα. Αντίθετα στη λειτουργία των προμηθειών, ο δικαιοπάροχος επιβάλλει και στους δύο συγκεκριμένα γκάμα προϊόντων κάτι το οποίο ο ένας δικαιοδόχος το θεωρεί πρόβλημα, λόγω της αδυναμίας οικονομικών διαπραγματεύσεων και της υιοθέτησης προϊόντων εκτός αυτών που προωθεί ο δικαιοπάροχος, ενώ ο άλλος δικαιοδόχος το θεωρεί πλεονέκτημα λόγω της διασφαλισμένης ποιότητας των προϊόντων. Στον κλάδο της εκπαίδευσης ο δικαιοδόχος της «Ευρωγνώση» δε βρίσκει κάποιο ουσιαστικό πρόβλημα.

Τα οφέλη που αποκομίζουν οι δικαιοπάροχοι από το θεσμό της δικαιοχρήσης είναι η πέμπτη θεματική ενότητα της έρευνας, στην οποία είχαμε πολλά κοινά σημεία. Συγκεκριμένα όλοι οι δικαιοδόχοι συμφώνησαν στην υποστήριξη σε θέματα επιλογής χώρου και προσωπικού, στησίματος, προβολής, ποιότητας των πρώτων υλών – των υπηρεσιών που παρέχονται, εμπειρίας και τεχνογνωσίας του δικαιοπάροχου, τυποποίησης και πιστοποίησης των προϊόντων και διαδικασιών, μηχανογραφικού συστήματος.

## Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

#### 7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μεγάλη ανταγωνιστικότητα που υπάρχει στην αγορά δυσκολεύει τα επιχειρηματικά σχέδια. Οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν βρίσκουν κεφάλαια σε οικονομικό επίπεδο και σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, ενώ οι δυναμικοί νέοι επιχειρηματίες δεν έχουν τις γνώσεις και την εμπειρία για να ανταπεξέλθουν στον υψηλό ανταγωνισμό. Η δικαιοχρήση είναι η λύση για τα παραπάνω προβλήματα, μιας και συνδυάζει όλα τα παραπάνω στοιχεία. Η δικαιοχρήση τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα στα αστικά κέντρα, τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει και η ανάπτυξη της στις τοπικές κοινωνίες.

Για το λόγο αυτό προχωρήσαμε σε έρευνα σχετικά με την λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων δικαιοχρήσης σε σύγκριση με ιδιόκτητες επιχειρήσεις σε τοπικές κοινωνίες. Ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας παρατίθενται στη δεύτερη ενότητα. Στην τρίτη ενότητα αναλύονται τα συμπεράσματα της έρευνας ανά κατηγορία σύμφωνα με τους στόχους της έρευνας. Στην τέταρτη ενότητα παρατίθενται οι προτάσεις που προκύπτουν από την έρευνα που έχει γίνει προς τους δικαιопάρочους, τους υποψήφιους νέους δικαιопαρόχους, τους δικαιοδόχους, τους υποψήφιους νέους δικαιοδόχους, τους καταναλωτές και προς τον κρατικό μηχανισμό.

#### 7.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της έρευνας είναι να καταγράψουμε την λειτουργικότητα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων δικαιοχρήσης σε σύγκριση με ιδιόκτητες επιχειρήσεις στις τοπικές κοινωνίες.

Οι επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι:

- Η μελέτη της αναγνωρισιμότητας του εμπορικού σήματος της επιχείρησης δικαιοχρήσης και ιδιαίτερα του εμπορικού σήματος του δικαιοπάροχου στην τοπική κοινωνία σύμφωνα με την άποψη του δικαιοδόχου.
- Η υποστήριξη (παροχές) του δικαιοπάροχου προς τον δικαιοδόχο και οι απαιτήσεις του δικαιοπάροχου από τον δικαιοδόχο.
- Η αποδοτικότητα του εγχειρήματος για την λειτουργία και την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης μέσα από το θεσμό της δικαιοχρήσης στις τοπικές κοινωνίες.
- Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις δικαιοχρήσης στις τοπικές κοινωνίες και ιδιαίτερα σχετικά με την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος.
- Τα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις δικαιοχρήσης στις τοπικές κοινωνίες και ιδιαίτερα σχετικά με την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος.
- Τα παραπάνω θέματα τέθηκαν υπό συζήτηση και με τις ιδιόκτητες επιχειρήσεις έτσι ώστε να έχουμε και την γνώμη του ανταγωνισμού πάνω σε αυτά τα βασικά θέματα. Επιπλέον στις ιδιόκτητες επιχειρήσεις τέθηκαν και κάποια θέματα προς συζήτηση που θα μας υποδείκνυαν συγκριτικά τις όποιες διαφορές τους από τις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης. Αυτά τα θέματα εντάσσονται στις κατηγορίες στόχων για τις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης. Έτσι τέθηκαν τα εξής θέματα σχετικά με τις ιδιόκτητες επιχειρήσεις:
- Η αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης και των προϊόντων που αυτή προσφέρει στην τοπική κοινωνία. Αυτό το θέμα εντάσσεται στον πρώτο στόχο για τις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης.
- Η λειτουργία των προμηθειών, η ύπαρξη περιορισμών όπως αποκλειστικότητες. Αυτό το θέμα εντάσσεται στο δεύτερο στόχο για τις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης.
- Το λανσάρισμα νέων προϊόντων για την προσέλκυση του ενδιαφέροντος νέων και "παλαιών" πελατών. Αυτό το θέμα εντάσσεται στο δεύτερο στόχο για τις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης.
- Η διαφήμιση και η προώθηση της επιχείρησης και των προϊόντων της στην τοπική κοινωνία. Αυτό το θέμα εντάσσεται στο δεύτερο στόχο για τις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης.
- Η εκπαίδευση στο υπάρχον προσωπικό για νέα προϊόντα, ή η εκπαίδευση νέου προσωπικού. Αυτό το θέμα εντάσσεται στο δεύτερο στόχο για τις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης.

Όλα τα παραπάνω θέματα εντάσσονται στον τέταρτο και στον πέμπτο στόχο, μιας και αποτελούν τα θετικά και τα αρνητικά των ιδιόκτητων επιχειρήσεων.



Για την αποσαφήνιση όλων των παραπάνω θεμάτων – στόχων χρησιμοποιήθηκε η σε βάθος ημιδομημένη συνέντευξη, ενώ στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση περιεχομένου. Οι συνεντεύξεις έγιναν σε στοχευμένες επιχειρήσεις. Η στόχευση έγινε έτσι ώστε ο κλάδος της επιχείρησης να είναι ανταγωνιστικός ανάμεσα στις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης και στις παραδοσιακές ιδιόκτητες επιχειρήσεις. Επίσης οι ιδιόκτητες επιχειρήσεις επιλέχθηκαν βάσει της καλής τους οργάνωσης και της επιτυχημένης πορείας τους έτσι ώστε να είναι ανταγωνιστικές απέναντι στις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης. Οι συνεντεύξεις έγιναν σε επιχειρήσεις δύο κλάδων, στην εστίαση και στην εκπαίδευση.

Στην εστίαση συμμετείχαν οι «Γρηγόρης μικρογεύματα» και «Dominos pizza» από την πλευρά των επιχειρήσεων δικαιοχρήσης και οι «jolie cafe» και «buona pizza» από την πλευρά των ιδιόκτητων επιχειρήσεων.

Στην εκπαίδευση συμμετείχαν η «Ευρωγνώση» από την πλευρά των επιχειρήσεων δικαιοχρήσης και η «Τσέκου Ελένη» από την πλευρά των ιδιόκτητων επιχειρήσεων.

## 7.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα συμπεράσματα παραθέτονται ανά κατηγορία σύμφωνα με τους επιμέρους στόχους. Τα συμπεράσματα προκύπτουν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, από τις δευτερογενείς έρευνες και από την ανάλυση της πρωτογενούς έρευνας που εκπονήθηκε. Έτσι έχουμε τα παρακάτω συμπεράσματα:

### 7.3.1 Συμπεράσματα για την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος του δικαιοπάρoχου στην τοπική κοινωνία.

Σύμφωνα με τα κεφάλαια που προηγήθηκαν, κυρίως όμως σύμφωνα με τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση περιεχομένου των σε βάθος ημιδομημένων συνεντεύξεων στις επιχειρήσεις, η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος του δικαιοπάρoχου εξαρτάται από την επιχείρηση. Έτσι υπάρχουν επιχειρήσεις δικαιοχρήσης με πολύ ισχυρό εμπορικό σήμα και άλλες με λιγότερο ισχυρό, ενώ υπάρχουν και κάποιες που το εμπορικό σήμα δεν είναι αναγνωρίσιμο. Η αναγνωρισιμότητα εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων:

- Το χρόνο λειτουργίας του δικαιοπάροχου και την θέση του στον κλάδο. Όσο πιο πολύ καιρό λειτουργεί και πρωταγωνιστεί στον χώρο τόσο πιο ισχυρό είναι το εμπορικό σήμα.
- Τη διαφήμιση του δικαιοπάροχου. Η διαφήμιση μπορεί να έχει πολλές μορφές, έτσι είναι προτιμότερη η διαφήμιση στην τηλεόραση, στο διαδίκτυο και στον τύπο από τη διαφήμιση στο ραδιόφωνο ή τις διαφημίσεις με γιγαντοαφίσες στα αστικά κέντρα. Η διαφήμιση στην τηλεόραση, στο διαδίκτυο και στον τύπο απευθύνεται σε όλη τη χώρα, έτσι μπορούν να τη δουν και οι κάτοικοι των τοπικών κοινωνιών. Αντίθετα η διαφήμιση στο ραδιόφωνο ή οι διαφημίσεις σε γιγαντοαφίσες απευθύνονται μόνο στα αστικά κέντρα.
- Την απόσταση της εκάστοτε περιοχής από τα αστικά κέντρα. Όσο πιο κοντά βρίσκεται μια περιοχή στα αστικά κέντρα τόσο μεγαλύτερη επαφή έχει ο κόσμος της με τα αστικά κέντρα, έτσι λαμβάνει περισσότερη διαφήμιση από την προβολή του εμπορικού σήματος του δικαιοπάροχου.
- Τον τουριστικό χαρακτήρα κάποιων περιοχών κάνει πιο αναγνωρίσιμο το εμπορικό σήμα του δικαιοπάροχου μιας και απευθύνεται και σε παραθεριστές από τα αστικά κέντρα.
- Την ύπαρξη διαδικτυακού τόπου, η οποία βοηθάει στην προβολή και τη διαφήμιση του εμπορικού σήματος του δικαιοπάροχου.

Όλα τα παραπάνω δίνουν στο εμπορικό σήμα κάθε δικαιοπάροχου διαφορετική αναγνωρισιμότητα στις τοπικές κοινωνίες. Στην πρωτογενή μας έρευνα έχουμε τρεις διαφορετικές περιπτώσεις, σύμφωνα με τους συνεντευξιαζόμενους το ένα εμπορικό σήμα είναι πολύ ισχυρό ενώ τα άλλα δύο δεν είναι τόσο ισχυρά.

### **7.3.2 Συμπεράσματα για την υποστήριξη και τις απαιτήσεις του δικαιοπάροχου προς το δικαιοδόχο.**

Η υποστήριξη και οι απαιτήσεις του δικαιοπάροχου πολλές φορές συγχέονται λόγω του αναγκαστικού χαρακτήρα των περισσοτέρων εκ των παροχών. Έτσι ερμηνεύονται διαφορετικά από τον κάθε δικαιοδόχο, εμείς θα παραθέσουμε όλα τα στοιχεία, θα δώσουμε τους χαρακτηρισμούς των δικαιοδόχων και την κατάσταση των ιδιόκτητων επιχειρήσεων στα αντίστοιχα θέματα.

Η υποστήριξη του δικαιοπάροχου μέσω των παροχών του ξεκινάει από την αναζήτηση και επιλογή του καταλληλότερου χώρου για να στεγαστεί η επιχείρηση του δικαιοδόχου. Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι συμφώνησαν ότι πρόκειται για

σημαντική βοήθεια από τον δικαιопάροχο άρα παροχή και όχι απαίτηση. Οι ιδιόκτητες επιχειρήσεις δεν είχαν κάποια αντίστοιχη βοήθεια.

Η προετοιμασία ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της κατασκευής των χώρων, των χρωμάτων, της διακόσμησης και της αγοράς του εξοπλισμού γίνεται με προκαθορισμένους κανόνες έτσι ώστε να συντείνουν στην ομοιομορφία των καταστημάτων και στην λειτουργικότητά τους. Ο κάθε δικαιοπάροχος αντιλαμβάνεται διαφορετικά τα παραπάνω, έτσι η «Ευρωγνώση» καταρτίζει ένα σχέδιο μέσω ενός προεπιλεγμένου αρχιτέκτονα και αφήνει την υλοποίηση του σχεδίου στο δικαιοδόχο, επίσης η αγορά του εξοπλισμού γίνεται από το δικαιοδόχο αρκεί ο εξοπλισμός να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του αρχικού πλάνου. Στην περίπτωση της «Γρηγόρης μικρογεύματα» δίνεται ελευθερία στην επιλογή των συνεργείων κατασκευής αλλά όχι στους προμηθευτές του εξοπλισμού. Στην περίπτωση της «Dominos pizza» είναι προκαθορισμένα και τα συνεργεία κατασκευής και οι προμηθευτές του εξοπλισμού. Έτσι μιλάμε για διαφορετικές καταστάσεις που ερμηνεύονται διαφορετικά από κάθε δικαιοδόχο. **Οι δικαιοδόχοι της «Ευρωγνώση» και του «Γρηγόρης μικρογεύματα» είναι ευχαριστημένοι από την κατάσταση αυτή ενώ ο δικαιοδόχος της «Dominos pizza» θα προτιμούσε να είχε μεγαλύτερη ελευθερία. Όλοι οι δικαιοδόχοι συμφωνούν για το ικανοποιητικό αποτέλεσμα σχετικά με τους χώρους και τον εξοπλισμό.** Οι ιδιόκτητες επιχειρήσεις δεν είχαν κάποια αντίστοιχη παροχή.

Η επιλογή και η εκπαίδευση του προσωπικού σύμφωνα με τις προδιαγραφές του δικαιοπάροχου είναι μία πολύ σημαντική παροχή που συναντάμε σε όλους τους δικαιοπάροχους. Όλοι οι δικαιοδόχοι συμφωνούν στην σημαντικότητα αυτής της παροχής. Οι ιδιόκτητες επιχειρήσεις δεν έχουν αντίστοιχους μηχανισμούς επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού.

Η λειτουργία των προμηθειών είναι παραπλήσια για τους δικαιοπάροχους στον κλάδο της εστίασης. Συγκεκριμένα στο «Γρηγόρης μικρογεύματα» όλες οι προμήθειες γίνονται από τον δικαιοπάροχο, ενώ στη «Dominos pizza» ο δικαιοδόχος μπορεί να προμηθευτεί είδη μαναβικής από προμηθευτή της επιλογής του. Στην περίπτωση της «Ευρωγνώση» οι μαθητές μπορούν να προμηθευτούν τα βιβλία τους από τον προμηθευτή της επιλογής τους. Η λειτουργία των προμηθειών δεν ικανοποιεί το δικαιοδόχο της «Γρηγόρης μικρογεύματα» και της «Dominos pizza» που θα ήθελαν μεγαλύτερη ευελιξία στις επιλογές των προμηθευτών και των προϊόντων, ενώ από την πλευρά της «Ευρωγνώση» ο δικαιοδόχος είναι ευχαριστημένος.

Το λανσάρισμα νέων προϊόντων από πλευράς δικαιοπάροχου είναι μια ακόμα παροχή που προσφέρεται στον δικαιοδόχο. Όλοι οι δικαιοδόχοι συμφώνησαν σε αυτή την

παροχή η οποία υποστηρίζεται από την κατάλληλη εκπαίδευση και προώθηση από τον δικαιούχο. Από την πλευρά των ιδιόκτητων επιχειρήσεων μόνο μία προσπαθεί προς αυτή την κατεύθυνση, «Buona pizza», όμως δεν υπάρχει εκπαίδευση αντίστοιχη με αυτή των επιχειρήσεων δικαιούχου.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν κάποια δεδομένα που πρέπει να ακολουθούνται πιστά στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων δικαιούχου. Για την «Ευρωγνώση» είναι ο τρόπος διδασκαλίας ο οποίος πρέπει να είναι σύμφωνος με τις οδηγίες του δικαιούχου, όπως υποδεικνύεται στις τακτές εκπαιδευτικές συνεδρίες. Για τις άλλες δύο επιχειρήσεις είναι ο τρόπος παρασκευής των προϊόντων όπως αυτός προκαθορίζεται από την εκπαίδευση του δικαιούχου, και στις τρεις επιχειρήσεις η λειτουργία επιβλέπεται από ειδικό απεσταλμένο του δικαιούχου σε τακτά ή έκτακτα χρονικά διαστήματα. Στην περίπτωση των ιδιόκτητων επιχειρήσεων και στις τρεις επιχειρήσεις ο κάθε υπάλληλος χρησιμοποιεί το δικό του τρόπο στη δουλειά του.

Οι άλλες απαιτήσεις του δικαιούχου είναι οικονομικές, συγκεκριμένα η αμοιβή εισόδου (entry fee) στο δίκτυο και άλλες περιοδικές αμοιβές για υπηρεσίες υποστήριξης, δαπάνες διαφήμισης και επικοινωνίας (royalties). Αυτές οι οικονομικές απαιτήσεις υπάρχουν και στους τρεις δικαιούχους αλλά διαφέρει το ύψος των χρηματικών απαιτήσεων και στην περίπτωση του «Γρηγόρης μικρογεύματα» υπάρχει μια άτυπη ελαστικότητα στην καταβολή των απαιτήσεων. Οι ιδιότητες δεν έχουν καμία τέτοια επιβάρυνση, αλλά μπορεί να δίνουν κάποια ποσά για διαφήμιση.

### **7.3.3 Συμπεράσματα για τη λειτουργία τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης μέσα από το θεσμό της δικαιούχου στις τοπικές κοινωνίες.**

Η σωστή λειτουργία της επιχείρησης μπορεί να είναι αποτέλεσμα ενός ολοκληρωμένου πλάνου για όλες τις υπολειτουργίες της επιχείρησης. Συνέπεια της καλής λειτουργίας είναι η αποδοτικότητα της επιχείρησης, μιας και μια επιχείρηση που λειτουργεί σωστά επιτυγχάνει τους στόχους της σε όλα τα επίπεδα. Η αποδοτικότητα της επιχείρησης με τη σειρά της μας εξασφαλίζει την βιωσιμότητα της επιχείρησης και του όλου εγχειρήματος. Όλα τα παραπάνω λοιπόν είναι μία «αλυσίδα» της οποίας οι «κρίκοι» είναι όλες οι υπολειτουργίες που γίνονται σε μια επιχείρηση. Παρακάτω παραθέτονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις σχετικά με τη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Η εμπειρία του δικαιούχου και των συνεργατών του στο στήσιμο των καταστημάτων, η οργάνωση των λειτουργιών της επιχείρησης, ο κατάλληλος εξοπλισμός, η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού είναι οι λόγοι

για τους οποίους μας μίλησαν όλοι οι δικαιοδόχοι, σύμφωνα με τους οποίους επιτυγχάνεται η σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω μπορούν να γίνουν και από τις ιδιότητες επιχειρήσεις, όμως δεν γίνονται όλα.

Το επίπεδο συνεννόησης μεταξύ του δικαιοδόχου και του δικαιοπάρoχου συντελεί επίσης στην καλή λειτουργία της επιχείρησης. Για την καλύτερη επικοινωνία όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι δικαιοδόχοι χρησιμοποιούν με τους δικαιοπάρoχους τους ενιαίο μηχανογραφικό σύστημα. Έτσι υπάρχει άμεση, λεπτομερής και αμφίδρομη ενημέρωση και επικοινωνία. Στις ιδιότητες επιχειρήσεις δεν τίθεται θέμα συνεννόησης παρά μόνο στην λειτουργία των προμηθειών η οποία μπορεί να διευθετηθεί εύκολα σύμφωνα με τους συνεντευξιαζόμενους.

Η προσπάθεια η επιμονή και η θέληση του δικαιοδόχου είναι τα στοιχεία που εξετάζουν οι δικαιοπάρoχοι για να κρίνουν την καταλληλότητα του εκάστοτε υποψήφιου δικαιοδόχου, επομένως είναι στοιχεία προαπαιτούμενα που θεωρούνται δεδομένα. Στις ιδιότητες επιχειρήσεις τα παραπάνω στοιχεία είναι κοινά και προαπαιτούμενα για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Σχετικά τώρα με την βιωσιμότητα της επιχείρησης θα πρέπει να διευρύνουμε τα στοιχεία που εξετάζουμε. Η βιωσιμότητα της επιχείρησης και η αποδοτικότητα του εγχειρήματος επηρεάζεται από τους παρακάτω παράγοντες:

Το περιβάλλον της επιχείρησης την επηρεάζει άμεσα. Συγκεκριμένα ο ανταγωνισμός, οι οικονομικές συνθήκες ή ακόμα και οι κλιματολογικές συνθήκες μπορεί να επηρεάζουν μια επιχείρηση, ανάλογα με τον τομέα που αυτή δραστηριοποιείται. Τα παραπάνω ισχύουν και για τις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης και για τις ιδιότητες επιχειρήσεις.

Οι οικονομικές απαιτήσεις του δικαιοπάρoχου, η ελαστικότητά του, και η σταθερότητά του στις παροχές που προσφέρει είναι μία ακόμα σημαντική παράμετρος. Αυτά ισχύουν μόνο για τις επιχειρήσεις δικαιοχρήσης.

Τέλος η βιωσιμότητα της επιχείρησης εξαρτάται από τη σωστή λειτουργία όλων των μερών της επιχείρησης.

#### **7.3.4 Συμπεράσματα σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις δικαιοχρήσης στις τοπικές κοινωνίες.**

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις δικαιοχρήσης ποικίλουν ανάλογα με την αλυσίδα της κάθε επιχείρησης και της στρατηγικής που έχει χαράξει ο δικαιοπάρoχος. Παρακάτω παραθέτονται τα συμπεράσματα:

Η επιλογή του τρόπου κεντρικής διαφήμισης του δικτύου επηρεάζει διαφορετικά τις επιχειρήσεις. Έτσι βλέπουμε στην επιχείρηση «Ευρωγνώση» ότι έχει επιλεγεί κεντρική διαφήμιση μέσω της τηλεόρασης και του τύπου, τα οποία απευθύνονται σε όλη τη χώρα. Αντίθετα οι «Γρηγόρης μικρογεύματα» και «Dominos pizza» βασίζονται σε διαφήμιση μέσω του ραδιοφώνου της Αττικής και κάποιων διαφημιστικών ταμπελών στην Αττική. Ο λόγος που οδηγεί το δικαιοπάροχο στην επιλογή διαφήμισης είναι η γεωγραφική συγκέντρωση των δικαιοδόχων. Έτσι τα δίκτυα των δύο επιχειρήσεων από τον κλάδο της εστίασης που έχουν μεγάλη συγκέντρωση στην Αττική έχουν διαφορετική προσέγγιση από την «Ευρωγνώση» που έχει μεγαλύτερη διασπορά ανά την Ελλάδα.

Η επικοινωνία και η καλή συνεννόηση του δικαιοδόχου με τον δικαιοπάροχο. Στους συνεντευξιζόμενους δεν παρουσιάστηκαν τέτοια προβλήματα, όμως σύμφωνα με την βιβλιογραφική έρευνα που έγινε η επικοινωνία και η καλή συνεννόηση του δικαιοδόχου με το δικαιοπάροχο για όλα τα θέματα που τον απασχολούν είναι πολύ σημαντική για την διευθέτηση όποιων προβλημάτων μπορούν να προκύψουν στην καθημερινότητα και όχι μόνο.

Η λειτουργία των προμηθειών και οι περιορισμοί τους αποτελούν, όπως διαπιστώθηκε από τις συνεντεύξεις στις επιχειρήσεις στον κλάδο της εστίασης, ένα σημαντικό πρόβλημα για τους δικαιοδόχους. Οι δικαιοδόχοι δεν μπορούν να διαπραγματευτούν την τιμή των προϊόντων που αγοράζουν, ούτε να επιλέγουν τα προϊόντα που θέλουν να προωθούν, ακόμα κι αν αυτά είναι συμπληρωματικά, όπως τα αναψυκτικά.

#### **7.3.5 Συμπεράσματα σχετικά με τα πλεονεκτήματα που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις δικαιοχρήσης στις τοπικές κοινωνίες.**

Το κάθε δίκτυο δικαιοχρήσης ακολουθεί τη δική του στρατηγική όπως είδαμε και νωρίτερα, ανάλογα με πολλούς παράγοντες που την επηρεάζουν. Ένας σημαντικός παράγοντας όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα είναι η γεωγραφική διασπορά των καταστημάτων ανά την χώρα. Έτσι βλέπουμε διαφορετικές επιλογές στον τρόπο διαφήμισης, στη διανομή των προϊόντων, στην επιθεώρηση των καταστημάτων και σε άλλες λειτουργίες του δικτύου. Οι επιλογές αυτές λοιπόν μετατρέπουν τα προβλήματα κάποιων δικτύων δικαιοχρήσης σε πλεονεκτήματα σε κάποια άλλα δίκτυα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στις συνεντεύξεις είναι το εμπορικό σήμα των δικτύων του «Γρηγόρης μικρογεύματα» και της «Dominos pizza» το οποίο στην επαρχία δεν είναι τόσο ισχυρό όσο του δικτύου της «Ευρωγνώση», έτσι ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία στη δικαιοχρήση, η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού

σήματος, μετατρέπεται σε αδύνατο σημείο. Το παραπάνω στοιχείο είναι το κύριο σημείο διαφοροποίησης των επιχειρήσεων δικαιοχρήσης στις συνεντεύξεις που έγιναν.

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο είναι η λειτουργία των προμηθειών η οποία συγκεντρώνει θετικά και αρνητικά στοιχεία για τις «Γρηγόρης μικρογεύματα» και «Dominos pizza». Έτσι από τη μία πλευρά η σιγουριά μέσω της πιστοποίησης της ποιότητας των προϊόντων έρχεται σε αντιδιαστολή με την αδυναμία διαπραγμάτευσης της τιμής και με την αδυναμία προτίμησης ντόπιων προμηθευτών για τη στήριξη της τοπικής οικονομίας.

Κατά τα άλλα τα πλεονεκτήματα είναι ως επί το πλείστον κοινά:

- Η συνεχής βοήθεια και συνεργασία του δικαιοπάροχου με το δικαιοδόχο από την αρχή της συνεργασίας των δύο και καθημερινά σε όποιο θέμα χρειαστεί.
- Η συνεχής εξειδικευμένη εκπαίδευση των μελών της επιχείρησης με όλους τους δυνατούς διαφορετικούς τρόπους. Έτσι εξασφαλίζεται η απαραίτητη τεχνογνωσία στο δικαιοδόχο.
- Οι πιστοποιημένες διαδικασίες που ακολουθούνται εξασφαλίζουν σιγουριά για την ποιότητα σε όλα τα επίπεδα. Ταυτόχρονα η επιχείρηση είναι πιο μπροστά από τον ανταγωνισμό σε σχέση με τις σύγχρονες απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης για πιστοποιημένες επιχειρήσεις.
- Η εξέλιξη και το λανσάρισμα των νέων προϊόντων καλύπτουν τις «καινούργιες» ανάγκες του αγοραστικού κοινού.
- Το ενιαίο μηχανογραφικό σύστημα, η επιθεώρηση και οι άλλοι έλεγχοι που γίνονται κρατάνε το δικαιοδόχο στη σωστή κατεύθυνση σύμφωνα με τις επιλογές του δικαιοπάροχου.

## 7.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η έρευνα που προηγήθηκε μας οδηγεί στην υποβολή κάποιων προτάσεων που μπορεί να βελτιώσουν την λειτουργία του θεσμού προς συμφέρον του περιβάλλοντος της δικαιοχρήσης. Από τις βελτιώσεις αυτές ωφελούνται όλα τα μέρη που έχουν να κάνουν με τη δικαιοχρήση. Έτσι λοιπόν γίνονται προτάσεις προς τους δικαιοπαρόχους, τους υποψήφιους νέους δικαιοπαρόχους, τους δικαιοδόχους, τους



υποψήφιους νέους δικαιοδόχους, τους καταναλωτές, τον κρατικό μηχανισμό και τις τράπεζες.

#### 7.4.1 Προτάσεις προς τους δικαιοπαρόχους

Η κάθε αλυσίδα δικαιοχρήσης και αντίστοιχα ο κάθε δικαιοπάροχος έχει τα δικά του χαρακτηριστικά σε όλους τους τομείς ανάλογα με την στρατηγική και τους στόχους του. Ωστόσο υπάρχουν κάποιες προτάσεις οι οποίες ταιριάζουν στους περισσότερους δικαιοπαρόχους:

**Πιστοποίηση διαδικασιών**, η οποία πρέπει να γίνει σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης έτσι ώστε να έχει καλύτερα αποτελέσματα. Με αυτό το τρόπο η επιχείρηση και τα προϊόντα της διαφοροποιούνται λόγω της ποιότητας. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης επιτυγχάνεται καλύτερη υποστήριξη στους δικαιοδόχους και στους τελικούς καταναλωτές καθώς και καλύτερη εξυπηρέτηση.

**Μηχανοργάνωση διαδικασιών**, η οποία πρέπει να εφαρμοστεί όσο γίνεται περισσότερο, έτσι ώστε να υπάρχει αντιστοιχία στην επικοινωνία και στον χρόνο όλων των διαδικασιών της επιχείρησης. Μέρους της μηχανοργάνωσης αποτελούν και τα συστήματα CRM –ERP (ενότητες 2.13.2 και 2.13.3) καθώς και η αξιοποίηση του διαδικτύου με ηλεκτρονικό κατάστημα που θα κάνει πωλήσεις στους δικαιοδόχους ή και στους τελικούς καταναλωτές(ενότητα 2.13.1). Με την μηχανοργάνωση των διαδικασιών η επιχείρηση επιτυγχάνει υψηλότερο επίπεδο υποστήριξης και εξυπηρέτησης, καλύτερη οργάνωση, καλύτερο έλεγχο των δεδομένων της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της, μεγαλύτερη ταχύτητα σε όλες τις διαδικασίες, μικρότερο λειτουργικό κόστος, και καλύτερη προώθηση του εμπορικού σήματος λόγω του ηλεκτρονικού καταστήματος.

**Βελτιστοποίηση της σύμβασης δικαιοχρήσης**. Με τον τρόπο αυτό ο δικαιοπάροχος μπορεί να αποφύγει προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από νομικά κολλήματα. Επίσης θέτει τις βάσεις για μια σωστή συνεργασία.

**Εκπαίδευση – μεταφορά τεχνογνωσίας**. Με αυτό τον τρόπο ο δικαιοπάροχος επιτυγχάνει ταύτιση φιλοσοφίας με το δικαιοδόχο καθώς και υψηλά επίπεδα ποιότητας στον τελικό καταναλωτή.

**Τυποποίηση των προϊόντων** ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η σταθερότητα στην ποιότητα σε υψηλά επίπεδα λόγω της συγκεκριμένης διαδικασίας που χρησιμοποιείται κάθε φορά στην παραγωγή των



προϊόντων. Έτσι ο δικαιούχος μπορεί να εξασφαλίσει την ίδια ποιότητα σε όλα τα καταστήματα δικαιοχρήσης.

**Βελτιστοποίηση της λειτουργίας του πιλοτικού καταστήματος.** Έτσι ο δικαιούχος θα γνωρίζει τις βέλτιστες δυνατότητες των καταστημάτων, θα προωθεί στους δικαιούχους την σωστή λειτουργία του καταστήματος μέσα από το σύνολο των λύσεων που χρησιμοποιούνται. Επίσης θα μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τα προβλήματα της αγοράς.

**Αναγνώριση – ανάλυση του ανταγωνισμού,** έτσι θα μπορεί να γνωρίζει τι έχει να αντιμετωπίσει, τι χρίζει βελτίωσης και να προσαρμόσει ανάλογα την στρατηγική του.

**Παρακολούθηση των κοινωνικών εξελίξεων.** Ο δικαιούχος πρέπει να είναι ενήμερος σχετικά με τις κοινωνικές εξελίξεις τόσο σε όλη την επικράτεια όσο και σε κάποιες περιοχές με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Έτσι μπορεί να προσαρμοστεί στο κλίμα και τις καταναλωτικές συνήθειες της εποχής.

**Επέκταση σε περιοχές με περιθώρια για ανάπτυξη,** υπάρχουν περιοχές που χρίζουν περεταίρω ανάπτυξης, τέτοιες μπορεί να είναι κάποιες περιοχές με χαμηλή συγκέντρωση καταστημάτων, ή ακόμα κάποιες τουριστικές περιοχές. Επίσης μπορούν να επιτευχθούν συμφωνίες με άλλες επιχειρήσεις για συστέγαση ή άλλου είδους συνεργασία.

**Επέκταση σε άλλες χώρες,** προτεραιότητα πρέπει να έχουν χώρες με παρόμοια καταναλωτικά συνήθεια τουλάχιστον στον τομέα που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

**Διαφοροποίηση των προϊόντων,** έτσι ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαφοροποίηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω της βελτιστοποίησης της ποιότητας, μέσω της καινοτομίας, ή μέσω της μείωσης του κόστους.

#### **7.4.2 Προτάσεις προς τους υποψήφιους νέους δικαιούχους**

Σε αυτή την ενότητα γίνονται κάποιες προτάσεις προς τους υποψήφιους νέους δικαιούχους, προκειμένου να βελτιώσουν την κατάσταση της επιχείρησής τους. Έτσι προτείνονται:

**Καταρτισμός του στρατηγικού πλάνου** της επιχείρησης καθώς και των στόχων της. Με αυτό τον τρόπο θα ξέρει τι θέλει να πετύχει και με ποιο τρόπο θα προσπαθήσει να το πετύχει.

**Πιστοποίηση των διαδικασιών** της επιχείρησης, έτσι θα μπορεί να λειτουργεί και να αποδίδει καλύτερα σε περίπτωση μεγένθυσης της επιχείρησης λόγω της δικαιοχρήσης.

**Μηχανοργάνωση των διαδικασιών** της επιχείρησης, με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα μπορέσει πιο εύκολα να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες που θα προκύψουν λόγω της δικαιοχρήσης. Στην μηχανοργάνωση της επιχείρησης περιλαμβάνεται και η χρήση του διαδικτύου. Έτσι μπορεί να υλοποιηθεί και ηλεκτρονικό κατάστημα, το οποίο θα προωθεί το εμπορικό σήμα της επιχείρησης, αλλά και θα εξυπηρετεί καλύτερα τους καταναλωτές. Επίσης η επιχείρηση θα μπει σε μια κατάσταση που θα την διευκολύνει στη μετάβασή της σε λειτουργίες μέσω CRM ή ERP. Ακόμα θα έχει καλύτερο έλεγχο των λειτουργιών της, καλύτερη εξυπηρέτηση των δικαιοδόχων της, μείωση του λειτουργικού κόστους καθώς και καλύτερη γνώση των δεδομένων της επιχείρησης.

**Τυποποίηση των προϊόντων** που παράγει η επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση έχει κάνει ένα σταθερό βήμα για την σταθεροποίηση της ποιότητας σε υψηλά επίπεδα, έχοντας τη δυνατότητα να αυξήσει την παραγωγή προϊόντων είτε αυτή γίνεται από τον ίδιο είτε από κάποιο δικαιοδόχο ο οποίος έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα.

**Καταρτισμός της σύμβασης δικαιοχρήσης.** Καταρτίζοντας τη σύμβαση κατάλληλα γίνεται η αρχή για σωστή συνεργασία και ανάπτυξη.

**Ανάλυση του ανταγωνισμού** της επιχείρησης. Με την καλύτερη γνώση του ανταγωνισμού η επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει που υπερτερεί και που υστερεί σε σχέση με τον ανταγωνισμό, και να προσπαθήσει να βελτιώσει τις αδυναμίες της και να προβάλλει τα προτερήματά της.

**Ανεύρεση των κατάλληλων συνεργατών.** Οι συνεργάτες της επιχείρησης είναι οι προμηθευτές, οι νέοι δικαιοδόχοι και πιθανόν κάποιοι εξωτερικοί συνεργάτες. Όλοι οι συνεργάτες της επιχείρησης θα πρέπει να έχουν την ίδια φιλοσοφία με το νέο δικαιοπάροχο. Η κοινή φιλοσοφία επιτυγχάνεται με την σωστή επιλογή, την κατάλληλη εκπαίδευση και τη μεταφορά τεχνογνωσίας.

#### **7.4.3 Προτάσεις προς τους δικαιοδόχους**

Οι δικαιοδόχοι πολλές φορές έχουν παθητικό ρόλο στη σχέση τους με το δικαιοπάροχο, ενώ θα έπρεπε να έχουν όσο γίνεται πιο ενεργό ρόλο. Παρακάτω γίνονται κάποιες προτάσεις έτσι ώστε ο δικαιοπάροχος να έχει πιο ενεργητικό ρόλο:

**Εκπαίδευση** όλων των μελών της επιχείρησης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο είτε τα μέλη αυτά είναι νέα είτε υπήρχαν ήδη στην επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο ο δικαιοδόχος μπορεί να εξασφαλίσει σταθερότητα στην ποιότητα και καλή συνεργασία ανεξαρτήτως των υπαλλήλων που δουλεύουν κάθε φορά.

**Τεχνογνωσία.** Με τη συγκέντρωση της κατάλληλης τεχνογνωσίας ο δικαιοδόχος αποκτά τα πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν το δικαιοδόχο.

**Προσπάθεια για καλύτερες παροχές** από το δικαιοπάροχο. Έτσι θα μπορέσουν να εκμεταλλευτούν καλύτερα τα πλεονεκτήματα της δικαιοχρήσης όπως αυτά προσφέρονται από το δικαιοπάροχο.

**Προτάσεις βελτιστοποίησης της λειτουργίας** του καταστήματος και της συνεργασίας με το δικαιοπάροχο. Έτσι θα μπορεί ο ίδιος ο δικαιοπάροχος να λειτουργεί καλύτερα το κατάστημά του λόγω της βελτίωσης που ο ίδιος πρότεινε στη λειτουργία και στη συνεργασία.

**Προτάσεις βελτίωσης του πακέτου προϊόντων.** Αυτή επιτυγχάνεται είτε μέσω της βελτίωσης κάποιων προϊόντων είτε μέσω του λανσαρίσματος νέων. Ο δικαιοδόχος πρέπει να κάνει τις αντίστοιχες εισηγήσεις στον δικαιοπάροχο.

#### **7.4.5 Προτάσεις προς τους υποψήφιους νέους δικαιοδόχους**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται κάποιες προτάσεις για τους υποψήφιους νέους δικαιοδόχους, έτσι ώστε να κάνουν την καλύτερη δυνατή επιλογή στο δικαιοπάροχο που θα καταλήξουν. Έτσι προτείνεται:

**Καταρτισμός επιχειρηματικού πλάνου.** Στο πλάνο αυτό θα παρατίθενται οι απαιτήσεις τους σε οικονομικό επίπεδο, σε ποιοτικό επίπεδο, σε φόρτο εργασίας σε κεφάλαιο και γενικώς οι στόχοι τους. Οι απαιτήσεις αυτές θα χωρίζονται σε εισροές και εκροές από και προς την επιχείρηση.

**Τομέας δραστηριότητας.** Ο υποψήφιος νέος δικαιοδόχος πρέπει να αποφασίσει ποιος κλάδος και πιο συγκεκριμένα ποια επιχειρηματική δραστηριότητα του ταιριάζει.

**Πολύπλευρη ενημέρωση** για τους δικαιοπάροχους που ενδιαφέρεται να συνεργαστεί. Η ενημέρωση πρέπει να γίνει με πολλούς διαφορετικούς τρόπους έτσι ώστε να είναι σίγουρος ότι έχει την κατάλληλη πληροφόρηση που τον καθιστά ικανό να κρίνει τις επιλογές του και να κάνει την πιο σωστή επιλογή.

Μελέτη της **σύμβασης δικαιοχρήσης** . Όλες οι λεπτομέρειες της σύμβασης μπορεί να παίξουν πολύ σημαντικό ρόλο στις σχέσεις με το δικαιούχο και στα δεδομένα της συνεργασίας. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να ξεκαθαρίσουν στην κρίση του νέου δικαιούχου όλες οι λεπτομέρειες της σύμβασης.

#### **7.4.6 Προτάσεις προς τους καταναλωτές**

Οι καταναλωτές πρέπει για δικό τους όφελος να ενδιαφέρονται και να ενημερώνονται για το προϊόν ή υπηρεσία που πρόκειται να καταναλώσουν, και να εκφράζουν τις παρατηρήσεις ή τα παράπονά τους στην επιχείρηση, δίνοντάς της να καταλάβει τα στοιχεία που χρίζουν βελτίωσης.

#### **7.4.7 Προτάσεις προς τον κρατικό μηχανισμό**

Η δικαιοχρήση είναι ένας θεσμός που προσφέρει στην πάταξη της φοροδιαφυγής λόγω της μηχανογράφησης των περισσότερων δικτύων. Ακόμα έχει υψηλό δείκτη βιωσιμότητας σε σχέση με τις παραδοσιακές ιδιόκτητες επιχειρήσεις. Αυτοί είναι δύο σημαντικοί λόγοι για τον κρατικό μηχανισμό να προωθεί την ανάπτυξη της δικαιοχρήσης. Παρακάτω παρατίθενται κάποιες προτάσεις για τη βελτίωση του περιβάλλοντος της δικαιοχρήσης και γενικώς της επιχειρηματικότητας:

- **Σταθερότητα στη φορολογική νομοθεσία**
- **Αποδέσμευση των πόρων** από ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης.
- **Πάταξη της γραφειοκρατίας**
- **Τυποποίηση**, σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές οδηγίες η τυποποίηση των προϊόντων και διαδικασιών αποτελεί προτεραιότητα.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

Franchise Deal, 2003. Ορολογία Franchising, Ετήσια Έκδοση.

ICAP ΑΕ, 2005. *Κλαδική μελέτη Franchising*. Αθήνα: ICAP ΑΕ.

The Franchise Co, 2002. Τυποποίηση και προσαρμογή στο Franchising. *Franchise success- τεύχος 13*, Ιούλιος.

Γεωργιάδης, Α.Σ., 2008. *Νέες μορφές Συμβάσεων σύγχρονης οικονομίας*. Εκδόσεις Σακκούλα.

Κωστάκης, Δ.Σ., 2002. *Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη*. Αθήνα.

Λαζαρίδης, Γ.Τ., 1998. *Το Franchising στις επιχειρήσεις*. Θεσσαλονίκη.

Λιακάκος, Δ., 2006. *know how. franchise deal*, Ιανουάριος - Φεβρουάριος.

Ρέκκας, Τ.Ι., 2008. Η χρηματοοικονομική πλευρά του Franchising. Πώς σχεδιάζεται η επιτυχία. *Franchise success, Πανόραμα Franchise 2008*.

Σταθακόπουλος, Β., 2005. *Μεθόδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

### Ξένη

C.Hoffman, J.F.P.a.R., 1998. *Competitive Advantage through Speciality Franchise, Journal of services marketing*. USA.

Fladmoe-Lindquist, K., 1996. *International Franchising : Capabilities and development*. New York.

### Διαδικτυακή

Creative Commons Attribution/Share-Alike License, 2011. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org). [Online] Available at: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) [Accessed 11 September 2011].

Franchise Core, 2010. *Η ιστορία του Franchise*. [Online] Available at: [www.franchisecore.gr](http://www.franchisecore.gr).

Franchise Success- σύμβουλοι της THE FRANCHISE CO, 2011. *ΕΤΗΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISE*. [Online] Available at: <http://www.franchise->

[success.gr/htmlsite/greek/success.asp?step=2&id=420&pstring=414,420](http://success.gr/htmlsite/greek/success.asp?step=2&id=420&pstring=414,420) [Accessed 11 September 2011].

Franchise success, n.d. [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr). [Online] Available at: [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr).

franchise-success, 2006. [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=607&pstring=184,186,195). [Online] Available at: <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=607&pstring=184,186,195>.

Gbr consulting, 2004. *Μέσα στη σκέψη του Franchisee- προυποθέσεις για μια σωστή συνεργασία*. [Online] Available at: [www.gbrconsulting.gr](http://www.gbrconsulting.gr).

Gbr consulting, 2006. *gbr consulting*. [Online] Available at: [www.gbrconsulting.gr](http://www.gbrconsulting.gr).

Γαλάνης, Δ., n.d. *Customer Relationship Managment, μια πελατοκεντρική αντίληψη της λειτουργίας της επιχείρησης*. [Online] Available at: [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr).

Κωστάκης, Δ., 2004. *Internet- Ηλεκτρονικό Εμπόριο και franchising*. [Online] Available at: [www.lawnet.gr](http://www.lawnet.gr).

Κωστάκης, Δ., 2004. [www.lawnet.gr](http://www.lawnet.gr). [Online] Available at: [www.lawnet.gr](http://www.lawnet.gr).

Μαλικούρης, Π.Τ., n.d. *Άρθρο στο Franchise Business Magazine, τεύχος 12*. [Online] Available at: [www.franchisebusiness.gr](http://www.franchisebusiness.gr).

Μαντζώρου, Κ., n.d. *Βασικές προυποθέσεις για την επιτυχία μιας επιχείρησης franchise*. [Online] Available at: [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr).

Μπικουβαράκης, Δ.Η., 2001. *Franchising: Πώς να αποφύγετε τις κακοτοπιές του*. [Online] Available at: [www.kerdos.gr](http://www.kerdos.gr).

Πλάτων Μαλικούρης, Ε.Κ., n.d. *Ο ορισμός και ο ρόλος της ποιότητας στα δίκτυα Franchising*. [Online] Available at: [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr).

Τσαλδάρη, Έ., n.d. *Ο ρόλος των εγχειριδίων στη σωστή λειτουργία ενός δικτύου*. [Online] Available at: [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr).

## Παράρτημα Ι:

### Θεματικές ενότητες προς τους δικαιοπαρόχους

1. Η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος στις τοπικές κοινωνίες και ιδιαίτερα του εμπορικού σήματος των δικαιοπαρόχων.
2. Η υποστήριξη (παροχές) του δικαιοπαρόχου προς τον δικαιοδόχο και οι απαιτήσεις του δικαιοπαρόχου από το δικαιοδόχο.
3. Η αποδοτικότητα του εγχειρήματος για τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης μέσα από το θεσμό της δικαιοχρήσης.
4. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις δικαιοχρήσης και ιδιαίτερα αναφορικά με την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος.
5. Τα οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις από το θεσμό της δικαιοχρήσης και ιδιαίτερα αναφορικά με την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος.

## Παράρτημα II

### Θεματικές ενότητες προς τις ιδιόκτητες επιχειρήσεις

1. Η αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης και των προϊόντων που αυτή προσφέρει στην τοπική κοινωνία.
2. Η λειτουργία των προμηθειών, η ύπαρξη περιορισμών όπως αποκλειστικότητες.
3. Το λανσάρισμα νέων προϊόντων για την προσέλκυση του ενδιαφέροντος νέων και "παλαιών" πελατών.
4. Η διαφήμιση και η προώθηση της επιχείρησης και των προϊόντων της στην τοπική κοινωνία.
5. Η εκπαίδευση στο υπάρχον προσωπικό για νέα προϊόντα, ή η εκπαίδευση νέου προσωπικού.