



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

---

## **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

---

**ΘΕΜΑ**

**FRANCHISE**

**Η επιχειρηματική συνεργασία δυο πλευρών: του franchisor (εταιρία)**

**και του franchisee (συνεργάτη)**

***«Μελέτη περίπτωσης Vodafone»***

---

**Εισηγητής: Αλεξάκη Χριστίνα**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Στιβακτάκης Αναστάσιος**

©  
**2009**

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

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει στόχο να μελετήσει τη διαδικασία του franchise και να αναλύσει την περίπτωση της εταιρίας Vodafone. Το franchise σήμερα μπορεί να αποτελέσει τη βάση ανάπτυξης της Vodafone. Συγκεκριμένα πρόκειται για μια εταιρία με καλό επίπεδο υπηρεσιών και με προοπτικές ανάπτυξης σε μια δυναμική αγορά, η οποία όμως έχει έλλειψη σε πόρους. Μέσω λοιπόν της στρατηγικής του franchise μπορεί να αυξήσει άμεσα την κερδοφορία της. Η στρατηγική αυτή αν γίνει σε σωστά πλαίσια, μπορεί να δώσει τη δυνατότητα στη Vodafone να εισχωρήσει σε ξένες αγορές.

Το μεθοδολογικό πλαίσιο στο οποίο στηρίχθηκε η εργασία διακρίνεται στη συλλογή πρωτογενών και δευτερογενών πηγών. Τα δευτερογενή δεδομένα, συλλέχθηκαν από την αναζήτηση βιβλιογραφικών πηγών, σε βιβλιοθήκες και σε άρθρα από επίσημους διαδικτυακούς τόπους. Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχθηκαν με τη διανομή ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε εργαζόμενους των καταστημάτων Vodafone στην Κρήτη και στα νησιά του Αιγαίου. Συνολικά μοιράστηκαν 20 ερωτηματολόγια και αναλύθηκαν τα 15 (εφόσον τόσα επιστράφηκαν). Το βασικό συμπέρασμα της μελέτης είναι ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από τη συνεργασία με τον Franchisor υπήρξε πολύ ικανοποιητική, ωστόσο η εταιρία πρέπει να προβεί σε περαιτέρω επενδύσεις όπως είναι η τεχνογνωσία, το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και οι υπηρεσίες που προωθεί προκειμένου για την περαιτέρω πρόοδο και βελτίωσή της.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>3</b>
<b>ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	<b>5</b>
<b>ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b> .....	<b>5</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	<b>6</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>6</b>
1.1. ΣΚΟΠΟΣ – ΣΤΟΧΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	7
1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	8
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	<b>9</b>
<b>FRANCHISE</b> .....	<b>9</b>
2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ FRANCHISE .....	9
2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ FRANCHISING .....	10
2.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ .....	11
2.4. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ FRANCHISING .....	11
2.4.1 ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΟΤΗ (Franchisor) .....	11
2.4.2 ΓΙΑ ΤΟΝ ΛΗΠΤΗ (Franchisee) .....	13
2.4.3.ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....	14
2.5. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ FRANCHISING.....	14
2.5.1.ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΟΤΗ (FRANCHISOR).....	14
2.5.2 ΓΙΑ ΤΟΝ ΛΗΠΤΗ (FRANCHISEE) .....	15
2.5.3 ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....	15
2.6 ΤΟ ΕΓΓΡΑΦΟ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΣ .....	16
2.7 ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΕΝΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟ FRANCHISING.....	17
2.8 ΣΧΕΣΕΙΣ FRANCHISOR ΚΑΙ FRANCHISEE.....	19
2.9 ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ FRANCHISING .....	21
2.10 ΚΙΝΔΥΝΟΙ FRANCHISING.....	25
2.11 ΤΑ ΛΑΘΗ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΟΙ FRANCHISORS .....	29
2.12 ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ FRANCHISE. ....	31
2.13 ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ FRANCHISING .....	33
2.14 FRANCHISING ΩΣ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ .....	38
2.15 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	39
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b> .....	<b>44</b>
<b>ΤΟ FRANCHISE ΤΗΣ VODAFONE ΕΛΛΑΣ</b> .....	<b>44</b>
3.1 Η VODAFONE .....	44
3.2 ΤΟ FRANCHISE ΤΗΣ VODAFONE .....	47
3.3 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ FRANCHISOR ΤΗΣ VODAFONE .....	48
3.4 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ FRANCHISEE ΤΗΣ VODAFONE .....	51
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b> .....	<b>53</b>
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	<b>53</b>
4.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	55
4.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ .....	56
4.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	58
4.4 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	59
4.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ .....	59
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b> .....	<b>61</b>
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ</b> .....	<b>61</b>

5.1.ΚΥΡΙΩΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ .....	61
5.2.ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	78
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....</b>	<b>83</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>	<b>83</b>
6.1.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	85
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>86</b>
<b>ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....</b>	<b>86</b>
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....</b>	<b>86</b>
<b>ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ .....</b>	<b>87</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>88</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α .....</b>	<b>88</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β .....</b>	<b>93</b>

## ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3-1 Οι αξίες της Vodafone .....	46
Πίνακας 5-1 Διάρκεια καταστήματος Vodafone .....	62
Πίνακας 5-2 Είναι το μοναδικό κατάστημα με εμπορικό σήμα της Vodafone? .....	63
Πίνακας 5-3 : Έχετε μήπως συνεργασία με άλλο δίκτυο Franchise? .....	64
Πίνακας 5-4 Αποτελέσματα και προσδοκίες .....	65
Πίνακας 5-5 Βαθμός Ικανοποίησης από .....	67
Πίνακας 5-6 Βαθμός ικανοποίησης από Προώθηση/Διαφήμιση από τον Franchisor.....	68
Πίνακας 5-7 Βαθμός ικανοποίησης σε θέματα εκπαίδευσης από τον Franchisor. ....	69
Πίνακας 5-8 Βαθμός ικανοποίησης σε θέματα τεχνογνωσίας από τον Franchisor.....	70
Πίνακας 5-9 Βαθμός ικανοποίησης από την κερδοφορία του καταστήματος Vodafone.....	71
Πίνακας 5-10 Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνωρισιμότητα του δικτύου.....	72
Πίνακας 5-11 Βαθμός ικανοποίησης από την ανταγωνιστικότητα του δικτύου.....	73
Πίνακας 5-12 Τι επιπλέον επιθυμείτε ως franchisors? .....	74
Πίνακας 5-13 Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο συνεργάτης με την εταιρία; .....	75
Πίνακας 5-14Η Vodafone βοηθάει τον συνεργάτη σε θέματα εσωτερικού ανταγωνισμού;.....	76
Πίνακας 5-15 Υπάρχουν άλλα καταστήματα του ανταγωνισμού στις γύρω περιοχές;.....	76
Πίνακας 5-16 Φύλο.....	79
Πίνακας 5-17 Ηλικία .....	80
Πίνακας 5-18 Επίπεδο εκπαίδευσης.....	81

## ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχεδιάγραμμα 5-1 Αποτελέσματα και προσδοκίες.....	66
Σχεδιάγραμμα 5-2 Βαθμός Ικανοποίησης από .....	67
Σχεδιάγραμμα 5-3 Βαθμός ικανοποίησης από.....	68
Σχεδιάγραμμα 5-4 Βαθμός ικανοποίησης σε.....	69
Σχεδιάγραμμα 5-5Βαθμός ικανοποίησης σε θέματα τεχνογνωσίας από τον Franchisor. ....	70
Σχεδιάγραμμα 5-6 Βαθμός ικανοποίησης από την κερδοφορία του καταστήματος Vodafone.....	71
Σχεδιάγραμμα 5-7 Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνωρισιμότητα του δικτύου: .....	72
Σχεδιάγραμμα 5-8 Βαθμός ικανοποίησης από την ανταγωνιστικότητα του δικτύου.....	73
Σχεδιάγραμμα 5-9 Φύλο.....	79
Σχεδιάγραμμα 5-10 Ηλικία.....	80
Σχεδιάγραμμα 5-11 Επίπεδο εκπαίδευσης.....	82

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία έχει στόχο να μελετήσει την επιχειρηματική συνεργασία franchise της εταιρίας Vodafone. Σε γενικές γραμμές αποτελεί μια μέθοδο ανάπτυξης μιας επιχείρησης μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα όπως επίσης έχει αποδειχθεί τόσο διεθνώς, όσο και στην Ελλάδα ότι έχει βοηθήσει πολλές επιχειρήσεις να πετύχουν εντυπωσιακή ανάπτυξη. Γι' αυτό αρκετοί υποψήφιοι Franchisors θεωρούν ότι το franchise είναι μια ελκυστική, αλλά και σχετικώς απλή υπόθεση. Η θεαματική είσοδος δεκάδων εταιρειών στο χώρο του Franchising, που έχει σημειωθεί την τελευταία πενταετία στην Ελλάδα, αποδεικνύει πως οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το franchise ως μια δυναμική μέθοδος ανάπτυξης. Αξίζει να σημειωθεί ότι σήμερα πλέον των 400 εταιρειών δηλώνουν ότι αναπτύσσονται με franchise, προσφέροντας μια πληθώρα εναλλακτικών λύσεων σε υποψήφιους επενδυτές. Όμως παράλληλα παρατηρείται μια στασιμότητα σε σημαντικό βαθμό από αυτές τις εταιρείες. Σε ένα σημαντικό αριθμό δικτύων ο ρυθμός ανάπτυξης δεν είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικός, αν όχι απογοητευτικός. Ταυτόχρονα στις δυναμικές αλυσίδες υιοθετούνται νέες τάσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν σημαντικές αλλαγές αναφορικά με το σύστημα ανάπτυξης, τη διοίκηση και ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού, τη διαχείριση της γνώσης και τα ποιοτικά κριτήρια επιλογής Franchisees, τις συγχωνεύσεις και εξαγορές ανταγωνιστικών αλυσίδων, τις νέες πρακτικές real estate, το προφίλ των δικαιούχων, τη χρήση της τεχνολογίας στη διοίκηση του δικτύου, τους νέους κανονισμούς για το franchise στην Ε.Ε. τις σχέσεις των δικαιούχων και τη χρηματοδότηση.

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε συγκεκριμένα το σκοπό και το στόχο της παρούσας εργασίας καθώς επίσης και το μεθοδολογικό πλαίσιο στο οποίο θα στηριχτούμε. Το δεύτερο κεφάλαιο εισαγάγει τον αναγνώστη στην έννοια του franchise, παραθέτοντας τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά του, τους κινδύνους που εμπεριέχει και ολοκληρώνεται με την πορεία του franchise τόσο στο διεθνή όσο και στον ελλαδικό χώρο. Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στο franchise της εταιρίας Vodafone αναφέροντας τις υποχρεώσεις τόσο του franchisor όσο και του franchisee.

Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει αναλυτικά τη μεθοδολογία της έρευνας και στο πέμπτο παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος στο έκτο κεφάλαιο συνοψίζονται τα τελικά μας συμπεράσματα και εκτίθενται προτάσεις για την περαιτέρω βελτίωση της εταιρίας Vodafone.

## **1.1.ΣΚΟΠΟΣ – ΣΤΟΧΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει τη διαδικασία επέκτασης μιας εταιρίας μέσω του Franchise και να αναλύσει την περίπτωση της εταιρίας Vodafone αναφορικά με την επιχειρηματική συνεργασία–Franchise στην οποία έχει προβεί. Ως επιμέρους στόχοι ορίζονται:

1. Η αποσαφήνιση της διαδικασίας του franchise
2. Η μελέτη της αποτελεσματικότητας της προώθησης και της διαφήμισης από τον Franchisor στη Vodafone
3. Η μελέτη της εκπαίδευσης των εργαζομένων στη Vodafone
4. Η κερδοφορία της Vodafone από τη συγκεκριμένη συνεργασία

## 1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την συγγραφή μιας διατριβής και την εξαγωγή συμπερασμάτων, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η πραγματοποίηση έρευνας. Στην συγκεκριμένη περίπτωση στόχος της έρευνας είναι να αναλυθεί η διαδικασία επέκτασης της Vodafone μέσω του Franchise. Η πραγματοποίηση μιας έρευνας απαιτεί την συλλογή πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων. Σύμφωνα με τον Πετράκη (1999), δευτερογενή στοιχεία συλλέγονται από Εσωτερικές Πηγές (Διοίκηση – Λογιστήριο – Τμήμα Μάρκετινγκ – Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων) και από Εξωτερικές Πηγές (Περιοδικά, Σχετική Βιβλιογραφία, Εθνική Στατιστική υπηρεσία, Εταιρείες Ερευνών).

Μελετώντας τη σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία, διαπιστώθηκε ότι έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες, αναφορικά με τη διαδικασία του Franchise. Το συγκεκριμένο γεγονός, είναι πολύ σημαντικό, μιας και θα υπάρχει η δυνατότητα να βρεθούν αξιόλογα στοιχεία για να βασιστεί. Τα δευτερογενή στοιχεία, τα οποία θα συμπεριληφθούν στην εργασία, θα προέρχονται από εσωτερικές πηγές, από περιοδικά του κλάδου και σχετική βιβλιογραφία. Τα πρωτογενή στοιχεία σύμφωνα με τον Σταθακόπουλος μπορούν να συλλεχθούν με (Σταθακόπουλος, 2003):

- Συνέντευξη
- Ερωτηματολόγιο
- Panels
- Παρατήρηση
- Ανάλυση Εγγράφων

Στην παρούσα έρευνα τα πρωτογενή στοιχεία θα συλλεχθούν με τη χρήση ερωτηματολογίου σε εργαζόμενους των καταστημάτων της Vodafone στην περιοχή της Κρήτης και στα νησιά του Αιγίου.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### FRANCHISE

#### 2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ FRANCHISE

Το franchise σύμφωνα με τους Chan & Justis (2003) είναι: «Μία σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας η μία επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος ή δότης (*franchisor*), παραχωρεί στην άλλη, το δικαιοδόχο ή λήπτη (*franchise*), έναντι άμεσα ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του 'πακέτου *franchising*', δηλαδή ενός συνόλου δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα, επωνυμίες, διακριτικά γνωρίσματα (πινακίδες καταστημάτων), πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/ και υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες».

Το Franchise εισφέρει το κεφάλαιο που εξασφαλίζει την τοποθεσία, την κατασκευή ή τη διαμόρφωση και τον εξοπλισμό του καταστήματος και στη συνέχεια αναπτύσσει τη μονάδα με την καθοδήγηση του franchisor. Ο Franchisor προμηθεύει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και εφοδιάζει τον franchisee με την τεχνογνωσία, τα πρότυπα λειτουργίας της επιχείρησης, αρχική εκπαίδευση και συνεχή υποστήριξη.

Ο franchisee μπορεί να εξασφαλίσει το αρχικό κεφάλαιο από ιδίους πόρους ή να απευθυνθεί σε επενδυτές και χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς όπως κάθε νεοϊδρυθείσα επιχείρηση. Παρακάτω θα αναφερθούμε σε τι περιλαμβάνει μια σύμβαση franchising και τι συμβαίνει κατά την διάρκεια, πριν και μετά την υπογραφή της σύμβασης.

## 2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ FRANCHISING

Το Franchising είναι ένα συμβόλαιο διαρκών σχέσεων μεταξύ μιας ανεξάρτητης επιχείρησης που χαρακτηρίζεται ως λήπτης ή δικαιοδόχος franchising (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 (Γεωργιάδης, 2000).

Η επιχείρηση η οποία προσφέρει τα δικαιώματα αυτά χαρακτηρίζεται δότης ή δικαιοπάροχος franchising (franchisor). Το βασικό στοιχείο για την επιτυχή λειτουργία του franchising αποτελεί ο υψηλός βαθμός οργάνωσης και τεχνογνωστικής υποδομής του franchisor ο οποίος κατέχει ειδικές γνώσεις και πείρα σχετικά με την παραγωγή ή / και πώληση συγκεκριμένου προϊόντος ή ομάδας προϊόντων (Γεωργιάδης, 2000).

Συνοψίζοντας μπορεί να λεχθεί ότι το franchising αποτελεί μια μέθοδο διανομής κατά την οποία ένα πρόσωπο, ο franchisor, παραχωρεί μια άδεια (license) ή ένα προνόμιο (franchise) σε ένα άλλο πρόσωπο, τον franchisee και σύμφωνα με την παραχώρηση αυτή ο franchisee χρησιμοποιεί το εμπορικό όνομα του franchisor και / ή το εμπορικό σήμα του και / ή τη τεχνογνωσία του και / ή τα επιχειρησιακά του σύστημα 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 Franchising Δεύτερης Γενιάς, σε αντιδιαστολή με το Franchising Πρώτης Γενιάς που αναπτύχθηκε αρχικά πάρα πολύ στις Η.Π.Α και αφορά είτε το Βιομηχανικό Franchising είτε το Franchising 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 Franchisor και του Franchisee 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 (Γεωργιάδης, 2000).

## **2.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ**

Το Franchising 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 19<sup>ου</sup> αιώνα προκειμένου να οργανώσει το δίκτυο διανομής των προϊόντων της. Το παράδειγμά της ακολούθησαν οι βιομηχανίες αυτοκινήτων, οι εταιρείες διανομής πετρελαιοειδών και οι βιομηχανίες μπίρας.

Η μεγάλη όμως ανάπτυξη του Franchising 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 του Franchising αντιμετώπιστηκε 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 του Franchising, εκδήλωσε αυξημένο ενδιαφέρον για το σύγχρονο αυτό σύστημα εμπορικής συνεργασίας (Λαζαρίδης, 1998).

Στην Ελλάδα το Franchising 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.

## **2.4. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ FRANCHISING**

### **2.4.1 ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΟΤΗ (Franchisor)**

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 Franchising.
- 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 Franchising.
- 11) Η προστασία απέναντι στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες.
- 12) Η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα (Λαζαρίδης, 1998).

## 2.4.2 ΓΙΑ ΤΟΝ ΛΗΠΤΗ (Franchisee)

- 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 Franchising 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 Franchising που επιτυγχάνεται με ενέργειες του Δότη, έτσι ώστε αυτό να παραμένει 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 Franchising 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 ένταξή του σε ένα επώνυμο σύστημα franchising 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.

### **2.4.3.ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

- 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 franchising 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 franchising και των υπολοίπων ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου.

## **2.5.ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ FRANCHISING**

### **2.5.1.ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΟΤΗ (FRANCHISOR)**

- 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 πολυέξοδο 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.

### **2.5.2 ΓΙΑ ΤΟΝ ΛΗΠΤΗ (FRANCHISEE)**

- 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 Franchising συνεπάγεται τον σημαντικό περιορισμό της επιχειρηματικής του ελευθερίας καθώς υπάγεται 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 Franchising 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.

### **2.5.3 ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

Το μοναδικό μειονέκτημα του Franchising 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 του Franchising έχουν σημαντικά μικρότερη βαρύτητα από τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα του, γεγονός που έχει αποδειχθεί στην πράξη από την τεράστια επιτυχία του θεσμού.

## 2.6 ΤΟ ΕΓΓΡΑΦΟ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΣ

Η Σύμβαση Franchising καταρτίζεται συνήθως εγγράφως βάσει εντύπου, το οποίο έχει συντάξει ο δικαιοπάροχος και στο οποίο προσδιορίζονται κατά κανόνα αναλυτικά τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μερών. Όμως έγγραφος τύπος δεν επιβάλλεται από κάποια διάταξη νόμου. Κατά συνέπεια δεν αποκλείεται θεωρητικά η προφορική αλλά και έμμεση (σιωπηρή) συνομολόγηση συμβάσεων Franchising.

Ο έγγραφος τύπος όμως είναι συχνά αναγκαίος από διατάξεις του ελληνικού και του κοινοτικού δικαίου του ανταγωνισμού, προκειμένου οι ρήτρες που αφορούν σε περιορισμούς του ανταγωνισμού, σε μεταφορά τεχνολογίας, σε άδειες εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας κ.λ.π. να ελεγχθούν από τις αρμόδιες αρχές.

Η Σύμβαση Franchising αποτελείται συνήθως από το προοίμιο και το κύριο μέρος. Στο προοίμιο περιγράφονται τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας, η τεχνογνωσία, ο εξοπλισμός, η διακόσμηση και άλλα στοιχεία τα οποία χρησιμοποιεί ο Δότης για την οργάνωση των πωλήσεων και γενικά της εμπορικής του δραστηριότητας. Οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες, γιατί με βάση αυτές μπορεί να προσδιοριστεί το ειδικότερο αντικείμενο των υποχρεώσεων του Δότη, που περιγράφονται στο κύριο μέρος της Σύμβασης.

Ακόμα το προοίμιο είναι δυνατόν να αναφέρεται σε ορισμένους γενικούς κανόνες συμπεριφοράς που δεσμεύουν τα μέρη, όπως στην υποχρέωση στενής και ειλικρινούς συνεργασίας, στην ανάγκη διαρκούς υποστήριξης του λήπτη από μέρους του Δότη, στην υποχρέωση του τελευταίου να ασκεί την εμπορική του δραστηριότητα σύμφωνα με τις ενιαίες οργανωτικές αρχές που ισχύουν για όλα τα μέρη του συστήματος κ.λ.π.

Στο κύριο μέρος της Σύμβασης προσδιορίζονται συγκεκριμένα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συνεργαζόμενων μερών. Οι υποχρεώσεις αυτές, οι οποίες είναι προσαρμοσμένες στον σκοπό και στην οικονομική λειτουργία του Franchising, παρουσιάζουν από νομική άποψη εξαιρετική πολυμορφία με συνέπεια να δυσχεραίνουν τη συστηματική κατάταξη του Franchising από άποψη αστικού συμβατικού δικαίου.



## 2.7 ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΕΝΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟ FRANCHISING

Το εγχειρίδιο λειτουργίας αποτελεί μια συμφωνία μεταξύ του franchisor και του franchisee που εξασφαλίζει αμοιβαία τα δικαιώματά τους και διασφαλίζει κοινές μεθόδους λειτουργίας των επιχειρήσεων του δικτύου, με άμεσο αποτέλεσμα την ομοιομορφία και την αποτελεσματικότητα (Nancy, 1995).

Το βασικό πλεονέκτημα ενός συγκροτημένου και πλήρους εγχειριδίου για τον franchisor είναι η εγγύηση ότι παρέχει στους franchisees 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 franchisee 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 franchisee, αφορούν όλους τους τομείς λειτουργίας της επιχείρησης. Μπορεί να αφορούν τεχνικά θέματα, γενικά θέματα λειτουργίας, managerial θέματα, μεθόδους προώθησης / marketing, θέματα ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων και οικονομικά στοιχεία. Ό,τι 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 manual είναι (Nancy, 1995):

- Πολιτική και φιλοσοφία της εταιρείας.
- Εγχειρίδιο με μεθόδους, συστήματα και άλλα θέματα λειτουργίας της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη και προώθηση των franchisees 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 franchised επιχειρήσεων του δικτύου.
- Ειδικά εγχειρίδια για subfranchisors και area developers, αν υπάρχουν.
- Η πραγματική επιτυχία του franchising έγκειται στη μοναδική αυτή σχέση συνεργασίας του franchisor και του franchisee για την ανάπτυξη και σύνταξη του εγχειριδίου, το οποίο θα πρέπει (Τσάδαρη, 2002):
- Να έχει προσεκτικά σχεδιαστεί και αναπτυχθεί από τον franchisor.
- Η βάση της σχεδίασής να είναι το κοινό συμφέρον των αντισυμβαλλομένων και η συνεχής ενημέρωση και προσαρμογή του manual στις απαιτήσεις της αγοράς, για την εξυπηρέτηση αυτού του στόχου.
- Να έχει γίνει κατανοητό και αποδεκτό από όλους τους franchisees.
- 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 franchisees, καθώς παρέχουν την εικόνα μιας σοβαρής, αξιόπιστης και ολοκληρωμένης πρότασης (Αγγελοπούλου, 2003).

Τα εγχειρίδια έχουν και μια ξεχωριστή «προωθητική αξία», καθώς το γεγονός ότι οι franchisees 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 franchise. Ένα ξεκάθαρο και λεπτομερές εγχειρίδιο αποτελεί στοιχείο ωριμότητας και επαγγελματικής επάρκειας ενός συστήματος, καθώς και απόδειξη ότι ο franchisor έχει δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης και ανάπτυξης (Αγγελοπούλου, 2003).

## **2.8 ΣΧΕΣΕΙΣ FRANCHISOR ΚΑΙ FRANCHISEE**

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

Παρόλα αυτά υπάρχουν κάποιες σκέψεις που κάνει σχεδόν κάθε franchisee, και που αφορούν τον ίδιο τον θεσμό του franchise. Και όταν οι σκέψεις αυτές εμφανίζονται, έχουν καθοριστική επίδραση στην πορεία της σχέσης franchisor franchisee και κατ' επέκταση στη λειτουργία ολόκληρου του δικτύου. Τα τρία στάδια «ωρίμανσης» ενός franchisee είναι τα εξής (Ρέκκας, 2003):

### **1. «ο μήνας του μέλιτος»**

«Είμαι ευχαριστημένος με τον Franchisor 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 του franchise. Ο franchisee, 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 franchisor, έστω και αν αυτό του στοίχισε κάτι παραπάνω.

### **2. Η αμφισβήτηση**

«Τι ακριβώς μου δίνει ο franchisor για τα royalties που του πληρώνω; Παίρνω αυτό που δικαιούμαι ή μήπως το συμβόλαιο franchise ήταν μια συμφωνία εις βάρος μου τελικά;» Ο franchisee παρακολουθεί την επιτυχή πορεία της επιχείρησής του και των κερδών του, τα οποία βλέπει να μειώνονται σε ευθεία αναλογία με τα royalties 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 franchisee αρχίζει να υποψιάζεται ότι τελικά ίσως να μην έκανε την πιο συμφέρουσα συμφωνία για αυτόν (Ρέκκας, 2003).

### 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 franchisee μετατρέπεται σε αντίδραση που μπορεί να αγγίξει και τα όρια της αγανάκτησης. Εδώ είναι ένα πολύ κρίσιμο στάδιο, το οποίο ο franchisor πρέπει να χειριστεί με επαγγελματισμό και δεξιότητες. Και είναι το καθοριστικότερο ίσως σημείο που θέτει τις βάσεις για ολόκληρη την μετέπειτα σχέση του franchisor με τον franchisee.

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

- A. Ο franchisee συνειδητοποιεί την αξία του franchisor και την υποστήριξη που του παρέχει. Κατανοεί τι προσφέρει η ένταξη σε ένα επιτυχημένο δίκτυο franchise. Φυσικά για να φτάσει ο franchisee 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 franchisor όντως να παρέχει υπηρεσίες στον franchisee που να ανταποκρίνονται στα royalties που πληρώνει.
- B. Ο franchisee συνεχίζει να μένει στο δίκτυο, αλλά νιώθει αγανάκτηση για τον franchisor και αποφεύγει τις επαφές μαζί του, ενώ επικρατεί ένταση στις σχέσεις τους.
- C. Η σχέση χειροτερεύει διαρκώς και παρατηρούνται φαινόμενα όπως αυτά των δικαστικών διαμαχών, που γίνονται όλο και συχνότερα και στην Ελλάδα και μάλιστα με franchisees μεγάλων και γνωστών αλυσίδων.

Ο franchisor 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 franchisee. Πέρα από αυτό όμως υπάρχουν μερικά πρακτικά εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει προκειμένου να δημιουργήσει την επιθυμητή και επιτυχή σχέση με τον franchisee. Μερικά από τα εργαλεία αυτά είναι:

- Τα ετήσια συνέδρια των franchisees. Αποτελούν ευκαιρία για κάθε αλυσίδα franchise προκειμένου να γίνει μια επισκόπηση του δικτύου και να τεθούν οι βάσεις μιας κοινής οργάνωσης, κοινής agenda και κοινών στόχων.
- Field visits από αρμόδια στελέχη στους franchisees για να υπάρχει συνεχής επαφή και έγκαιρη πληροφόρηση του franchisor για τη λειτουργία του δικτύου και τα προβλήματα των franchisees.
- Επικοινωνία μέσω του εταιρικού site ή / και newsletters για προώθηση και παρουσίαση των υποστηρικτικών ενεργειών του franchisor και γενική εικόνα του δικτύου για τους franchisees.
- Πρόγραμμα τακτικών συναντήσεων του franchisor με τους franchisees.
- Πραγματική υποστήριξη σε θέματα οργάνωσης, διοίκησης και marketing.

Η υποστήριξη αυτή δεν μπορεί να είναι στατική, αλλά πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες της αγοράς και να αναπτύσσεται ακολουθώντας την εξάπλωση του δικτύου. Σε κάθε περίπτωση, μια σχέση franchise 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.

## **2.9 ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ FRANCHISING**

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

- i. Άμεσο Franchising που περιλαμβάνει: α) τη σύμβαση Franchising 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 Franchising, 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:
  - A. Σύμβαση Franchising κατ'ευθείαν σε μια ξένη χώρα. Ο δικαιοπάροχος παραχωρεί το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising 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 Franchising 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 δικαιοπάροχος σκοπεύει σε περιορισμένη δραστηριότητα στην ξένη χώρα ή για φορολογικούς λόγους.
  - B. Ίδρυση Υποκαταστήματος ή Θυγατρικής Εταιρείας. Η επιλογή ανάμεσα στους δυο αυτούς τύπους βασίζεται κυρίως σε φορολογικά κριτήρια. Αν για παράδειγμα ο δικαιοπάροχος αναμένει ότι η επέκτασή του σε ξένη χώρα με τη μορφή Franchising 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 δικαιοπαρόχου ή απολαβή του συνόλου των κερδών χωρίς συμμετοχή του δικαιοδόχου. Ωστόσο, οι λύσεις αυτές απαιτούν τη δαπάνη σημαντικών κεφαλαίων για τη σύσταση των υποκαταστημάτων θυγατρικών εταιρειών αλλά και επάρκεια διαθέσιμου προσωπικού που θα τις στελεχωσει.

C. Συμφωνία Ανάπτυξης μιας Περιοχής (Area Development Agreement). Συχνά και προκειμένου να αποφευχθεί η πολυπλοκότητα του απευθείας franchising στο εξωτερικό, χωρίς από την άλλη πλευρά η ανάπτυξη του δικτύου σε μια χώρα να εξαρτάται από ένα μόνον franchisee 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 area developers είναι ευκολότερη (όχι όμως εύκολη) από την εύρεση ενός master franchisee. Επιπλέον με τον τρόπο αυτό κατανέμεται ο κίνδυνος αποτυχίας της ανάπτυξης του δικτύου - αφού υπάρχουν πλέον σημαντικός αριθμός area developers - και είναι δυνατόν να υπάρξει benchmarking μεταξύ των area developers.

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

Ένας κίνδυνος που ενέχει η ανάπτυξη με τη μέθοδο αυτή είναι οι area developers, που ελέγχουν πλέον το δίκτυο, να αυτονομηθούν και να σχηματίσουν "κοινό μέτωπο" έναντι του franchisor προβάλλοντας απαιτήσεις αναθεώρησης της σύμβασης προς όφελός τους (η περίπτωση αυτή παρατηρήθηκε πρόσφατα στη Μ. Βρετανία σε ένα από τα γνωστότερα fast food franchises).

- ii. Κύρια Συμφωνία **Franchising (Master Franchising)**. Μια πολύ συχνή μορφή ανάπτυξης σε διεθνές επίπεδο είναι το Master Franchising. Στην περίπτωση αυτή, ο franchisor δίνει στον αλλοδαπό master franchisee τα συνολικά δικαιώματα ανάπτυξης και εκμετάλλευσης του δικτύου franchise στη χώρα του τελευταίου. Ο master franchisee μπορεί να αναπτύξει το δίκτυό του είτε με ιδιόκτητα καταστήματα είτε δίνοντας franchises. Τα θέματα που πρέπει να εξετάσει κανείς είναι (Μπικουβαράκης, 2001):

- Η δυσκολία να εντοπίσει κανείς τον κατάλληλο συνεργάτη στον οποίο θα δώσει το master franchise.
- Το κατά πόσον έχει την υποδομή για να αντιμετωπίσει τις ανάγκες που θα αποκτήσει ο master franchisee.
- Συνεπώς, το κατά πόσον έχει τους χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για να υποστηρίξει το ξένο master franchise.
- Το χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί κανείς μέχρι να συγχρονιστεί με τον αλλοδαπό master franchisee.

Από την άλλη πλευρά το master franchising έχει σημαντικά πλεονεκτήματα αφού ο master franchisee έχει καλύτερη γνώση αγοράς και της κουλτούρας της χώρας και μπορεί να προσαρμόσει το franchise στις τοπικές συνθήκες. Επίσης διευκολύνεται σημαντικά η συνεννόηση αφού υπάρχει ένας συνομιλητής (ο master franchisee) και όχι πολλοί (οι franchisees).

Όμως είναι πολύ σημαντικό να αποκαταστήσει κανείς την επαφή και με τους τελικούς franchisees 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 franchisor να συμμετέχει τακτικά στα ετήσια συνέδρια των franchisees και να αντιλαμβάνεται τόσο τον παλμό της αγοράς όσο και του δικτύου, χωρίς όμως να δίνει την εντύπωση ότι υποκαθιστά τη λειτουργία του master franchisee.

Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί όχι μόνο στην επιλογή και την εκπαίδευση του master franchisee αλλά και στην επιλογή και εκπαίδευση των franchisees που θα επιλέξει εκείνος.

Σε ότι αφορά τις αμοιβές του master franchisee αυτές προέρχονται από το μοίρασμα των franchise fees μεταξύ franchisor και master franchisee. Η μοναδική σταθερή παράμετρος στη διαπραγμάτευση αυτή είναι το συνολικό ύψος του franchise fee - που συνήθως είναι το ίδιο με αυτό στη χώρα του franchisor - από το οποίο θα προέλθουν οι αμοιβές των δυο μερών. Τα υπόλοιπα αποτελούν μέρος της μεταξύ τους διαπραγμάτευσης.



Το Master Franchising διαφέρει από την Συμφωνία Ανάπτυξης Περιοχής όπου ο δικαιούχος αναλαμβάνει να ανοίξει μόνος του μια σειρά από καταστήματα του δικτύου Franchising 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 franchising χονδρικού εμπορίου (wholesale franchising), ενός συστήματος δηλαδή όπου οι δικαιούχοι δεν πωλούν στους τελικούς χρήστες αλλά σε χονδρική βάση.

- iii. Συμφωνία για **Δραστηριότητα Κοινής Επιχείρησης (Joint Venture)**. Κοινή επιχείρηση - εταιρεία είναι εκείνη που υπόκειται στον κοινό έλεγχο δυο ή περισσότερων οικονομικά ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Στην περίπτωση αυτή δηλαδή, ο δικαιούχος από κοινού με τον Joint Venture συνεταιρό του, που είναι συνήθως κάτοικος της ξένης χώρας, συνιστά μια εταιρεία Joint Venture σε αυτή τη ξένη χώρα. Η εταιρεία Joint Venture στη συνέχεια συνάπτει με τον δικαιούχο είτε Συμφωνία Ανάπτυξης μιας Περιοχής είτε Κύρια Συμφωνία Franchising.

## 2.10 ΚΙΝΔΥΝΟΙ FRANCHISING

Ως κίνδυνοι ορίζονται τα πιθανά προβλήματα που ένας franchisee καλείται να αντιμετωπίσει, στις περιπτώσεις που και ο ίδιος αλλά και ο franchisor προχωρούν στην συνεργασία με τη μέθοδο franchising, χωρίς πριν να έχουν εξετάσει και αναλύσει όλες τις παραμέτρους της «αγοράς» μέσα στην οποία ο νέος αυτός franchisee θα δραστηριοποιηθεί (Μπικουβαράκης, 2001).

Ισχυρό Brand name (όνομα - μάρκα) σε μια πόλη, δεν σημαίνει ισχυρό και για όλη την Ελλάδα : στις περισσότερες περιπτώσεις ο franchisor είναι εταιρεία η οποία έχει ξεκινήσει και έχει αναπτύξει τις δραστηριότητές της στην Αθήνα. Κατά συνέπεια και το Brand name 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 franchisee χάνει το συγκριτικό πλεονέκτημα του «ονόματος» έναντι των τοπικών του ανταγωνιστών.

«Συνταγή» που πέτυχε σε μια πόλη, δεν σημαίνει ότι μπορεί να πετύχει παντού (Μπικουβαράκης, 2001):

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου και ο franchisor και κάποιοι franchisees έχουν μεγάλη επιτυχία. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι η επιτυχία είναι εξασφαλισμένη για κάθε περίπτωση του συγκεκριμένου franchising. Οι λόγοι είναι πολλοί. Ο πρώτος λόγος είναι ότι πιθανότατα το ποσοστό του πληθυσμού στο οποίο αναφέρεται και στοχεύει το συγκεκριμένο franchising είναι τόσο μικρό (niche marketing), που είναι βιώσιμο μόνο σε πόλεις ή περιοχές όπου ο συνολικός αριθμός είναι αρκετά μεγάλος. Ένας 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 franchising που είναι πολύ επιτυχημένα στις μεγάλες πόλεις να αποτυγχάνουν στην επαρχία εξαιτίας αυτών των διαφορών. Ο τρίτος λόγος είναι ότι κάθε επίδοξος franchisee 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 franchisee θα πρέπει να έχει κάποια πραγματικά συγκριτικά πλεονεκτήματα, ώστε να μπορέσει να επιβληθεί στον τοπικό ανταγωνισμό.

Βασικό μέλημα και των δύο αντισυμβαλλόμενων (του franchisor και του franchisee) πρέπει να είναι η πρόληψη, τόσο πριν όσο και μετά την κατάρτιση και υπογραφή της Σύμβασης Franchising, 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 (Κωστάκης, 2000):***

1. Την επιλογή των μελλοντικών ληπτών, έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος της εισόδου στο Δίκτυο Franchising 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 franchising έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος της δημιουργίας λανθασμένων εντυπώσεων και της πιθανής έγερσης ενδίκων αξιώσεων για υποσχεθέντα 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 Franchising.
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 Franchising.
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 franchising 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 Franchising 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 Franchising 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 franchising σε αυτές.
3. Να μη ξεχνάει ότι ο Δότης είναι αυτός που δημιούργησε το σύστημα και Δίκτυο Franchising 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 franchising 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.

## 2.11 ΤΑ ΛΑΘΗ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΟΙ FRANCHISORS

Είναι γεγονός (όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως) ότι σε μια συνεργασία franchising είναι πιθανόν να προκύψουν κάποια προβλήματα μεταξύ των αντισυμβαλλομένων. Η συνεργασία franchising μπορεί να αποτύχει και αυτό μπορεί να οφείλεται, είτε στον franchisee ο οποίος μπορεί να μην τηρεί όλες του τις υποχρεώσεις, είτε στον franchisor ο οποίος να μην υποστηρίζει και να μην μεταφέρει την κατάλληλη τεχνογνωσία στους franchisees του, είτε και από τις δυο πλευρές ταυτόχρονα (Μπικουβαράκης, 2001).

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 franchisors 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 franchisors, η **στρατηγική** και ο **σχεδιασμός** δηλαδή, περιλαμβάνει:

- Τον ανεπαρκή σχεδιασμό. Ανύπαρκτα και ελλιπή business plans, καθώς και έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού και γνώσης του εκάστοτε κλάδου έχουν συνηθισμένες συνέπειες, όπως ανεπαρκές product mix, λανθασμένες επιλογές θέσεων καταστημάτων, απρογραμμάτιστο και πρόχειρο αναπτυξιακό πλάνο, κακός οικονομικός προγραμματισμός, υπερεκτίμηση αναμενόμενου κύκλου εργασιών καταστημάτων κ.ά.

- Την έλλειψη υποδομών. Οι δικαιοδόχοι απαιτούν συνεργασία με αξιόλογα στελέχη, έρευνες αγοράς / σκοπιμότητας, δίκτυο επιθεωρητών / συμβούλων, δαπάνες πανελλήνιας διαφήμισης, υψηλής αισθητικής καταστήματα, χαμηλό κόστος κατασκευής, προτεινόμενους συνεργάτες που διακρίνονται για την τις ικανότητές τους. Όλα αυτά αποτελούν μια βάση η οποία πρέπει να προϋπάρχει μιας συνεργασίας franchise.
- Την έλλειψη στόχων. Μερικές φορές οι δικαιοπάροχοι ξεκινούν τις προσπάθειες ανάπτυξης μέσω του θεσμού της δικαιόχρησης χωρίς να έχουν καταλήξει στους πραγματικούς και ρεαλιστικούς στόχους με αποτέλεσμα να "κаниβαλίζουν" 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.
- Την κακή επιλογή Συμβούλων Ανάπτυξης και άλλων συνεργατών. Η εμπειρία και τεχνογνωσία του Συμβούλου τόσο σε θέματα franchise 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 franchisors είναι η υλοποίηση η οποία περιλαμβάνει (Vodafonesperger, 2001):

- 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.
- Τις ανεπαρκείς Επιχειρησιακές Διαδικασίες. Είναι συνηθισμένο το γεγονός να ξεκινούν πλήθος καταστήματα franchised 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.

- Την χαμηλή υποστήριξη δικτύου. Η υποστήριξη του δικτύου πάμπολλες φορές παραμερίζεται. Υπάρχουν αρκετοί δικαιопάροχοι 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.
- Τις αναποτελεσματικές προσπάθειες Διαφήμισης και Προώθησης. Οι δικαιοπάροχοι σπανίως ξεχνούν να επιβαρύνουν τους δικαιοδόχους με τα γνωστά advertising fees, πολύ συχνά όμως δεν θυμούνται την δικιά τους συμμετοχή ή ακόμη δεν θέλουν να κατανοήσουν τον ρόλο και το περιεχόμενο της πανελληνίας διαφημιστικής καμπάνιας, όπως την έχουν προδιαγράψει στη σύμβασή τους.
- Τα εμφανή και αφανή εμπόδια. Πολλοί δικαιοπάροχοι ξεκινούν αγνοώντας μια σειρά από ουσιώδη ζητήματα, όπως ο απαιτούμενος χρόνος για να ξεκινήσουν οι πρώτες συνεργασίες δικαιόχρησης, ποιοι είναι οι χρηματοοικονομικοί, υλικοτεχνικοί και ανθρώπινοι πόροι που χρειάζονται, ποιο το επιχειρηματικό ρίσκο του, κ.λ.π.
- 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.
- Το ανεπαρκές Franchise Media Plan. Ο τρόπος που ο franchisor θα επικοινωνήσει με τα Media είναι πολύ σημαντικός για την απόκτηση της αναγνωρισιμότητας της επιχείρησης του. Επίσης η χρήση των νέων τεχνολογιών (οι οποίες θα σχολιαστούν στη συνέχεια) όπως CRM, ERP, τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, Web, κ.λ.π. θα βοηθήσουν στη βελτίωση του ελέγχου και της οργάνωσης του δικτύου.

## **2.12 ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ FRANCHISE.**

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

Για να είναι επιτυχημένο ένα σύστημα Franchise, 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 (Preble and Hoffman 1994).

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 Franchisor εξασφαλίζει την ποιοτική ομοιομορφία για όλα τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε μέσω εταιρικών, είτε μέσω Franchise σημείων πώλησης.

Το υλικό αυτό, η «συνεκτική ουσία» που διατηρεί ενωμένο ένα τυπικό σύστημα Franchise, αποτελείται από ομοιόμορφους κανόνες, διαδικασίες και προδιαγραφές, οι οποίες θα πρέπει να ακολουθηθούν και να τηρηθούν από το σύνολο των Franchisees του δικτύου. Αυτοί οι κανονισμοί και οι ρυθμίσεις κατά κανόνα αναγράφονται στα εγχειρίδια λειτουργίας της επιχείρησης και πρέπει (Preble and Hoffman 1994):

1. Να σχεδιαστούν προσεκτικά και να αξιοποιηθούν από τον Franchisor.
2. Να καταστούν σαφέστατοι στους Franchisees εκ μέρους του Franchisor.
3. Να γίνουν αποδεκτοί από το δίκτυο των Franchisees ως κατανοητοί και λογικοί.
4. Να εφαρμόζονται με συνέπεια και
5. Να επιβάλλονται με αυστηρότητα από τον Franchisor.

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 Franchise 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 (Preble and Hoffman 1994).

## **2.13 ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ FRANCHISING**

Η διεθνής ανάπτυξη ενός δικτύου μπορεί να πάρει τις παρακάτω μορφές (Fladmoe, 1996):

- Ιδιόκτητο δίκτυο
- Απ' ευθείας (direct) franchising.
- Ανάπτυξη περιοχής (area development).
- Κοινοπραξία (joint venture).

Ακολουθεί μια σύντομη παρουσίαση της κάθε μορφής και των πλεονεκτημάτων ή μειονεκτημάτων που έχει. Συχνά η μορφή που θα πάρει η διεθνής επέκταση συνεπάγεται την ίδρυση υποκαταστήματος ή θυγατρικής εταιρείας στην ξένη χώρα (Fladmoe, 1996).

### **Ιδιόκτητο Δίκτυο (εξ ιδίων πόρων).**

Η επιτυχής ανάπτυξη ενός ιδιόκτητου δικτύου χρειάζεται σημαντική οικονομική επιφάνεια και ανθρώπινους πόρους. Επιπλέον, αυτή η μορφή της διεθνούς επέκτασης είναι πολύ χρονοβόρα αφού, ακόμα και οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, δεν έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν ταυτόχρονα πολλά δίκτυα σε διαφορετικές χώρες. Από την άλλη πλευρά η επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος θέτει πολύ στέρεες βάσεις πάνω στις οποίες μπορεί μελλοντικά να αναπτυχθεί και ένα σύστημα franchise.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει να προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός δικτύου στο εξωτερικό (που μπορεί να πάρει τη μορφή θυγατρικής ή υποκαταστημάτων) θα πρέπει να είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει τα παρακάτω θέματα (Fladmoe, 1996):

- Εύρεση και εκπαίδευση προσωπικού που θα στελεχώσει την επιχείρηση στο εξωτερικό.
- Προσαρμογή των μεθόδων και του τρόπου λειτουργίας, της επιχείρησης, στις συνήθειες και την κουλτούρα της ξένης χώρας. Για την προσαρμογή αυτή, μάλλον θα χρειαστεί τοπικούς συνεργάτες που να γνωρίζουν πολύ καλά την ξένη χώρα.
- Επιβλεψη και έλεγχος του δικτύου στην ξένη χώρα

### **Απεθείας franchising**

Στην περίπτωση αυτή ο franchisor βρίσκει franchisees στην ξένη χώρα χωρίς τη μεσολάβηση κανενός τρίτου. Η μορφή αυτή του διεθνούς franchising προσφέρεται σε περιπτώσεις που η ξένη χώρα είναι σε σχετικά κοντινή απόσταση και δεν αναμένεται να αναπτυχθεί μεγάλο δίκτυο. Αντίθετα δεν προσφέρεται όταν η ξένη χώρα βρίσκεται μακριά, έχει διαφορετική κουλτούρα και πρόκειται να αναπτυχθεί μεγάλο δίκτυο.

Τα σημαντικότερα εμπόδια τα οποία μπορεί να συναντήσει η επιχείρηση στην προσπάθεια της να αναπτυχθεί στο εξωτερικό με αυτό τον τρόπο είναι τα ακόλουθα:

- Η γλώσσα
- Η τοπική, διαφορετική νομοθεσία που ισχύει και είναι διαφορετική από την νομοθεσία που υπάρχει στην χώρα καταγωγής.
- Οι διαφορές στην κουλτούρα
- Ως συνέπεια των παραπάνω, η ανάγκη να προσαρμοσθεί το franchise στις τοπικές συνήθειες και τρόπο λειτουργίας.

Σε κάθε περίπτωση και προκειμένου να ανιχνευθεί το έδαφος, είναι σκόπιμο να υπάρξει κάποιο πιλοτικό κατάστημα στην αγορά στόχο της επιχείρησης.

## **Master franchising**

Μια συχνή μορφή ανάπτυξης του franchising σε διεθνές επίπεδο είναι το master franchising. Στην περίπτωση αυτή, ο franchisor δίνει στον αλλοδαπό master franchisee τα συνολικά δικαιώματα ανάπτυξης και εκμετάλλευσης του δικτύου franchise στην χώρα του τελευταίου.

Ο master franchisee μπορεί να αναπτύξει το δίκτυο του είτε με ιδιότητα καταστήματα είτε δίνοντας franchises. Τα θέματα που πρέπει να προσέξει κανείς είναι (Fladmoe, 1996):

- Η δυσκολία να εντοπίσει κανείς τον κατάλληλο συνεργάτη στον οποίο να δώσει το master franchise.
- Το κατά πόσον έχει την υποδομή για να αντιμετωπίσει τις ανάγκες που θα αποκτήσει ο master franchisee.
- Συνεπώς, το κατά πόσον έχει τους χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για να υποστηρίξει το ξένο master franchise.
- Το χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί κανείς μέχρι να «συγχρονιστεί» με τον αλλοδαπό master franchisee.

Από την άλλη πλευρά το master franchising έχει σημαντικά πλεονεκτήματα αφού ο master franchisee έχει καλύτερη γνώση της αγοράς και της κουλτούρας της χώρας και μπορεί να προσαρμόσει το franchise στις τοπικές συνθήκες.

Επίσης διευκολύνεται σημαντικά η συνεννόηση αφού υπάρχει ένας συνομιλητής (ο master franchisee) και όχι πολλοί ( οι franchisees ). Όμως, είναι πολύ σημαντικό να αποκτήσει κανείς επαφή κα με τους τελικούς franchisees 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 franchisor να συμμετέχει τακτικά στα ετήσια συνέδρια των franchisees και να αντιλαμβάνεται τόσο τον παλμό της αγοράς όσο και του δικτύου, χωρίς όμως να δίνει την εντύπωση ότι υποκαθιστά τη λειτουργία του master franchisee.

Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί όχι μόνον στην επιλογή και την εκπαίδευση του master franchisee αλλά και στην επιλογή και εκπαίδευση των franchisees που θα επιλέξει εκείνος.

Σε ότι αφορά τέλος, στις αμοιβές του master franchisee αυτές προέρχονται από το μίσθωμα των franchise fees μεταξύ franchisor και master franchisee. Η μοναδική σταθερή παράμετρος στη διαπραγμάτευση αυτή είναι το συνολικό ύψος του franchise fee - που συνήθως είναι το ίδιο με αυτό στη χώρα του franchisor - από το οποίο θα προέλθουν οι αμοιβές των δύο μερών. Τα υπόλοιπα αποτελούν μέρος της μεταξύ τους διαπραγμάτευσης.

### **Ανάπτυξη περιοχής.**

Συχνά και προκειμένου να αποφευχθεί η πολυπλοκότητα του απ' ευθείας franchising στο εξωτερικό, χωρίς από την άλλη πλευρά η ανάπτυξη του δικτύου σε μια χώρα να εξαρτάται από έναν μόνον franchisee 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 ιδιαιτερότητες της.
- Η αγορά είναι πολύ μεγάλη. Στην περίπτωση αυτή όπου η ανάπτυξη της αγοράς απαιτεί μεγάλα κεφάλια, η εύρεση πολλών area developers είναι ευκολότερη (όχι όμως εύκολη) από την εύρεση ενός master franchisee.

Η ανάπτυξη με αυτόν τον τρόπο χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στον καθορισμό των ορίων ευθύνης του κάθε area developer ώστε να μην αναπτύσσονται παράλληλα δίκτυα μέσα στην ίδια περιοχή.

Ένας κίνδυνος που ενέχει η ανάπτυξη με τη μέθοδο αυτή είναι οι area developers, που ελέγχουν το δίκτυο, να αυτονομηθούν και να σχηματίσουν «κοινό μέτωπο» έναντι του franchisor προβάλλοντας απαιτήσεις αναθεώρησης της σύμβασης προς όφελος τους - η περίπτωση αυτή παρατηρήθηκε πρόσφατα στη Μεγάλη Βρετανία σε ένα από τα γνωστότερα fast food franchises.

### **Κοινοπραξία (Joint Venture).**

Πολλές φορές η επιλογή της κοινοπρακτικής μορφής επιβάλλεται από το θεσμικό καθεστώς της χώρας υποδοχής. Για παράδειγμα σε πολλές χώρες της ανατολικής Ευρώπης δόθηκαν και δίδονται σημαντικά φορολογικά κίνητρα στις κοινές επιχειρήσεις.

Όπως σε όλες τις μορφές κοινοπραξίας - που στην περίπτωση του franchising συνήθως παίρνει τη μορφή κοινής επιχείρησης - η επιλογή του κατάλληλου συνεταιίρου είναι καίριας σημασίας. Πέρα από αυτό όμως θα πρέπει να συμφωνηθούν οι αρμοδιότητες και τα ποσοστά συμμετοχής του κάθε μέρους, αλλά και η μορφή ανάπτυξης της επιχείρησης. Η ανάπτυξη μπορεί να γίνει με τη μορφή master franchise ή area development οπότε ισχύουν όλοι οι προβληματισμοί που προαναφέρθηκαν.

Αν και το ξεκίνημα κάθε συνεργασίας, πολύ δε περισσότερο μιας κοινοπραξίας, γίνεται λόγω των καλών προοπτικών που προσφέρει, είναι σκόπιμο να σκεφτεί κανείς πολύ σοβαρά και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να διακοπεί η συνεργασία αυτή σε περίπτωση που δεν αποδίδει. Πολύ δε περισσότερο αφού η σχέση συνεργασίας δεν είναι σχέση επενδυτική αλλά το άλλο μέρος συνήθως αναλαμβάνει σημαντικά διοικητικά καθήκοντα στην κοινή εταιρεία.

### **Υποκατάστημα ή θυγατρική.**

Η παρουσία του franchisor στην ξένη χώρα προϋποθέτει - για νομικούς σκοπούς ή εμπορικούς σκοπούς - τη δημιουργία ενός ή περισσοτέρων τοπικών υποκαταστημάτων ή μιας θυγατρικής εταιρείας. Δηλαδή, το υποκατάστημα ή η θυγατρική δεν είναι μορφές διεθνούς franchising αλλά τα εργαλεία με τα οποία υλοποιείται η παρουσία στην ξένη χώρα.

Στις περιπτώσεις διεθνούς επέκτασης με franchising, η ίδρυση ενός υποκαταστήματος συνηθίζεται (Fladmoe, 1996):

- Όταν ο franchisor κάνει απ' ευθείας franchising που ελέγχει μέσω του υποκαταστήματος του.
- Όταν χρησιμοποιεί το υποκατάστημα ως τοπική βάση εξυπηρέτησης του δικτύου.
- Αντίστοιχα η ίδρυση της θυγατρικής συνηθίζεται:
- Όταν ο franchisor κάνει απ' ευθείας franchising που ελέγχει μέσω της θυγατρικής του.
- Όταν χρησιμοποιεί τη θυγατρική ως τοπική βάση εξυπηρέτησης του δικτύου.
- Όταν χρησιμοποιεί θυγατρικές στις οποίες δίνει τα δικαιώματα ενός master franchise. Οι θυγατρικές αυτές μπορεί να είναι και σε κοινοπραξία με τοπικό επιχειρηματία.

## **2.14 FRANCHISING ΩΣ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

Πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως επιλέγουν ως μέθοδο επέκτασης στους στο εξωτερικό την μέθοδο του franchising. Τα στοιχεία τα οποία μας δίνει ο διεθνής οργανισμός franchising [International franchise association (i.f.a)] είναι αρκετά ενθαρρυντικά, συγκεκριμένα (Fladmoe, 1996):

1. Οι πωλήσεις που πραγματοποιούνται από επιχειρήσεις που λειτουργούν με το σύστημα του franchising αντιπροσωπεύουν το 37% όλων των πωλήσεων λιανικής παγκοσμίως.
2. Οι πωλήσεις του επιχειρηματικού franchising αυξήθηκαν κατά 48,9% μέσα σε μία οκταετία.
3. 8,4 εκατομμύρια άνθρωποι δουλεύουν σε επιχειρήσεις franchise, σε περισσότερους από 60 διαφορετικούς κλάδους.
4. Περισσότερες από 200000 νέες θέσεις εργασίας καλύφθηκαν σε επιχειρήσεις franchise τον τελευταίο χρόνο.
5. Ένα νέο franchise ανοίγει κάθε 6,5 λεπτά σε κάθε εργάσιμη ημέρα του χρόνου.
6. Περισσότερες από 20000 νέες επιχειρήσεις μεγάλωσαν τον τελευταίο χρόνο με τη μέθοδο του franchise.
7. Το franchising έχει διεισδύσει στο 60% του λιανικού εμπορίου στην Ευρώπη.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν ότι η μέθοδος του franchising είναι αρκετά διαδεδομένη και αρκετές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο την επιλέγουν ως μέσο για την εξάπλωση τους τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό της χώρας. Τα πλεονεκτήματα τα οποία συνιστούν για αυτή την επιλογή είναι σχεδόν ίδια με τα πλεονεκτήματα για το licensing που αναφέραμε στο πρώτο μέρος.

Τα πλεονεκτήματα του franchising είναι:

- Δυνατότητα δημιουργίας αλυσίδας διανομής στο εξωτερικό με αρκετά περιορισμένο κόστος δαπάνης από την πλευρά της μητρικής εταιρείας.

- Δυνατότητα για ουσιαστική και γρήγορη αύξηση του κύκλου εργασιών.
- Βελτίωση σημαντική στην απόδοση των ίδιων κεφαλαίων.
- Δημιουργίας ισχυρής οικονομικής θέσης έναντι του εντολοδόχου λόγω οικονομικής υπεροχής

Τα μειονεκτήματα τα οποία υπάρχουν είναι:

- Μια ανωμαλία να προκύψει στην εξέλιξη μιας ή περισσότερων επιχειρήσεων που ανήκουν στην αλυσίδα franchising του εντολέα, υπονομεύουν το κύρος του εντολέα.
- Ο εντολέας περιορίζεται στην παροχή οδηγιών προς του εντολοδόχους χωρίς να μπορεί να τις επιβάλλει ή να ελέγξει για την εφαρμογή τους.
- Η δυσκολία της πρόσληψης κατάλληλου προσωπικού και η εκπαίδευση του.
- Οι ιδιαιτερότητες του πολιτιστικού περιβάλλοντος της χώρας.
- Τα γλωσσικά προβλήματα.
- Η διαθεσιμότητα ορισμένων σημαντικών πρώτων υλών.
- Τα φορολογικά μέτρα των ξένων κυβερνήσεων
- Η προσαρμογή της συνολικής προσφοράς στις ιδιαιτερότητες της αγοράς.

## **2.15 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.**

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

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

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

Ένα ακόμα στοιχείο είναι ότι το 1999 η απασχόληση στον τομέα του franchising έμεινε σταθερή στους 316000 εργαζόμενους, όταν ο αριθμός των αλυσίδων franchise αυξήθηκε - αξιοπρεπώς - κατά 4%. Ένα επιπλέον στοιχείο το οποίο προκύπτει από πρόσφατη έρευνα είναι ότι σχεδόν οι μισοί franchisors στη Μεγάλη Βρετανία έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το μεγαλύτερο εμπόδιο για την ανάπτυξη των συστημάτων τους είναι η έλλειψη κατάλληλων franchisees.

Σύμφωνα με τον Παναγιώτη Ρουσόπουλο διευθύνοντα σύμβουλο της FRANCHISE Co. «βιώνουμε διεθνώς ένα παράδοξο φαινόμενο δεν υπάρχουν κατάλληλοι franchisees σε μία περίοδο που η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων franchise είναι επικερδείς»

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

Ο πρόεδρος του Διεθνούς Συνδέσμου FRANCHISE, κ. Don Debolt υποστηρίζει (Financial Times, Ιούλιος 2001) ότι « οι συγκεκριμένες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν αυτή την περίοδο στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής επιτρέπουν στους επιτυχημένους franchisees να ανοίξουν και δεύτερο κατάστημα, στο ίδιο ή σε διαφορετικό concept και για το λόγο αυτό οι διάφοροι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί «κυνηγούν» υφιστάμενους franchisees, ώστε να τους κατευθύνουν προς αυτή την πορεία». «Παρόλα αυτά» συνεχίζει, « η έλλειψη 'νέου αίματος' σε υποψηφίους franchisees σταδιακά συμβάλει στη μείωση του ρυθμού ανάπτυξης των αλυσίδων franchising».



Στην Ευρώπη και πολύ περισσότερο στην Ελλάδα, ανάλογα φαινόμενα παρατηρούνται μόνο σε ιδιαίτερα πετυχημένα concept. Πανευρωπαϊκό παράδειγμα η παγκόσμια ηγέτης στον χώρο καθαριστηρίων SASEC ( 1500 σημεία πώλησης με μέσο αριθμό καταστημάτων ανά franchisee 4 σημεία πώλησης) και ελληνικό η GOODY'S.

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

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

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

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

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

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

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

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

Ο κλάδος του computing και των νέων τεχνολογιών είναι το πιο προφανές παράδειγμα. Ο πυρετός του Internet ήταν η αφορμή για τη δημιουργία πολλών νέων concepts. Η πραγματικότητα είναι ότι πολλά από αυτά είναι σε αρχικό στάδιο όμως οι ειδικοί σε θέματα franchise αναμένουν ότι στο άμεσο μέλλον θα γίνουν πολύ πιο προσιτά και εύκολα στη διαχείριση τους.

Η εκτίμηση μας είναι ότι ο θεσμός των franchising θα επεκταθεί ακόμα περισσότερο τα επόμενα χρόνια. Η ανάπτυξη του θεσμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, τόσο από τη διαθεσιμότητα κατάλληλων franchisees, όσο και από την πληθώρα νέων concepts.

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

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

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

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΤΟ FRANCHISE ΤΗΣ VODAFONE ΕΛΛΑΣ

#### 3.1 Η VODAFONE

Η Vodafone ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1992, υπό την εμπορική ονομασία Panafon, με τη συμμετοχή των εταιρειών Vodafone Group Plc., France Telecom, Ιντρακόμ και Data Bank. Σε συνέχεια μιας αξιοσημείωτα επιτυχημένης επιχειρηματικής πορείας στην ελληνική αγορά, τον Ιανουάριο του 2002 άλλαξε η εμπορική της ονομασία επισήμως από Panafon-Vodafone σε Vodafone. Το Δεκέμβριο του 1998 η εταιρεία εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, καθώς και στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου, ενώ τον Ιούλιο 2004 η μετοχή της σταμάτησε να διαπραγματεύεται και στα δύο Χρηματιστήρια. Κύριος μέτοχος της εταιρείας είναι το Vodafone Group Plc., το οποίο κατέχει το 99,8% των μετοχών της Vodafone.

Το τηλεπικοινωνιακό δίκτυο της εταιρείας χαρακτηρίζεται από την έκτασή του καθώς και την προηγμένη τεχνολογία του, η οποία το καθιστά ανθεκτικό σε βλάβες και δυσλειτουργίες, ικανό να παρέχει ευρεία κάλυψη, που εξασφαλίζει υψηλής ποιότητας επικοινωνία.

Στρατηγικός στόχος της εταιρείας είναι η παροχή υπηρεσιών κινητής επικοινωνίας υψηλών προδιαγραφών στο ελληνικό κοινό, με γνώμονα την απόλυτη ικανοποίηση των αναγκών του για ολοκληρωμένη επικοινωνία. Η εταιρεία διαθέτει προγράμματα χρήσης διαμορφωμένα ανάλογα με τις απαιτήσεις του κοινού, τα οποία αφορούν τόσο συνδρομητές με συμβόλαιο, όσο και χρήστες καρτοκινητής τηλεφωνίας Vodafone à la Carte και Vodafone CU. Επίσης, πρώτη η Vodafone παρουσίασε στην ελληνική αγορά το ολοκληρωμένο μενού υπηρεσιών Vodafone live! καθώς και τις υπηρεσίες Internet Vodafone Mobile Connect. Η εντυπωσιακή αναβάθμιση του Vodafone live! με τη δύναμη της τεχνολογίας 3ης Γενιάς, έδωσε πλέον στους συνδρομητές Vodafone τη δυνατότητα να ζουν πραγματικά την επικοινωνία τους.

Επιπρόσθετα, το καλοκαίρι του 2007, η Vodafone, πιστή στην πελατοκεντρική της φιλοσοφία, καινοτόμησε για άλλη μια φορά προσφέροντας πρώτη στην Ελλάδα την απόλυτη σύγκλιση στις επικοινωνίες, με ολοκληρωμένες λύσεις κινητού, σταθερού νούμερου και γρήγορου Internet (ADSL) σε ένα λογαριασμό. Δίνοντας, επίσης, έμφαση στις διαρκώς εξελισσόμενες ανάγκες της αγοράς, το Νοέμβριο του ίδιου έτους η εταιρεία έφερε το Internet στο κινητό τηλέφωνο, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στους συνδρομητές της να ζήσουν την απόλυτη εμπειρία του Internet, κάθε στιγμή της ημέρας, 7 ημέρες την εβδομάδα σε όποιο σημείο και εάν βρίσκονται.

Παράλληλα, η Vodafone έχει αναπτύξει ένα ισχυρό εμπορικό δίκτυο λιανικής πώλησης σε όλη την Ελλάδα, το οποίο απαρτίζεται από 418 σηματοδοτημένα καταστήματα Vodafone, ενώ το σύνολό τους εμπλουτίζεται από εμπορικές συνεργασίες με άλλες εταιρείες διανομής και λιανικής πώλησης.

Η έννοια της Εταιρικής Υπευθυνότητας στη Vodafone είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το όραμα της εταιρείας, τις επιχειρηματικές αξίες, τους στρατηγικούς στόχους, καθώς και το σύνολο των ενεργειών εταιρικής διακυβέρνησης. Το πολυδιάστατο πρόγραμμα Εταιρικής Υπευθυνότητας της Vodafone καθορίζεται μέσα από την Ανάλυση Επικινδυνότητας και την Έρευνα Ενδιαφερόμενων Μερών, που διενεργούνται κάθε δύο χρόνια για το σύνολο της λειτουργίας της εταιρείας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών, οι τομείς στους οποίους η εταιρεία έχει επικεντρώσει τη δραστηριότητά της, με συστηματικές ενέργειες και μετρήσιμα αποτελέσματα, είναι: Περιβάλλον, Κινητά Τηλέφωνα - Σταθμοί Βάσης - Υγεία - Ανάπτυξη Δικτύου, Πρόσβαση στην Επικοινωνία, Πελάτες, Εφοδιαστική Αλυσίδα, Εργαζόμενοι και Κοινωνική Συνεισφορά.

**Το Όραμά της:** *“Να πρωταγωνιστούμε στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών δίνοντας έμφαση στις ανάγκες των πελατών μας και προσφέροντας επικοινωνία χωρίς όρια”.*

**Η Αποστολή της:** *“Να προσφέρουμε υπηρεσίες υψηλής ποιότητας απαντώντας στις ανάγκες των πελατών μας και καινοτομώντας στην τεχνολογία. Στόχος μας είναι να διασφαλίσουμε την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών μας, των εργαζομένων μας και των μετόχων μας. Οι στρατηγικές παράμετροι που μας διαφοροποιούν είναι οι εξειδικευμένες λύσεις για κάθε τμήμα της αγοράς, άριστη σχέση ποιότητας – κόστους, η αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών, η ποιότητα και εξυπηρέτηση, η κοινωνική ευθύνη και προσφορά.”*

## Οι Αξίες της:

Με επίκεντρο τον πελάτη:	<i>Όλες οι δραστηριότητες έχουν ως επίκεντρο τους πελάτες. Η κύρια αξία της εταιρείας είναι η ικανοποίηση των πελατών. Είμαστε πάντα πρόθυμοι να κατανοήσουμε τις ανάγκες των πελατών μας αλλά και να ενεργούμε με προνοητικότητα για την ικανοποίησή τους.</i>
Υπευθυνότητα & Δέσμευση για Αποτελεσματικότητα:	<i>Αναλαμβάνουμε στόχους. Θεωρούμε ότι η επίτευξη των στόχων της εταιρείας είναι προσωπική ευθύνη του καθενός μας.</i>
Καινοτομία:	<i>Αγκαλιάζουμε την ανάπτυξη πρωτοποριακών λύσεων και προωθούμε τη βελτίωση των υπάρχοντων συστημάτων και διαδικασιών ώστε να ενισχύουμε τη θέση της εταιρείας στην αγορά.</i>
Προνοητικότητα:	<i>Προνοούμε, προβλέπουμε και επηρεάζουμε τα γεγονότα. Αναγνωρίζουμε και αντιλαμβανόμαστε τις ευκαιρίες, όσο μικρές και αν είναι, διατυπώνοντας προτάσεις που μπορεί να βοηθήσουν την εταιρεία και τον όμιλο να επιτύχουν τους στόχους τους.</i>
Ταχύτητα:	<i>Πιστεύουμε ότι η ταχύτητα στην παροχή ποιοτικών πάντα λύσεων επηρεάζει σημαντικά το κόστος των υπηρεσιών που προσφέρουμε και την αφοσίωση των πελατών μας. Χειριζόμαστε με αποτελεσματικότητα απαιτήσεις, δυσκολίες και περίπλοκα ζητήματα προκειμένου να προσφέρουμε έγκαιρες και πρακτικές λύσεις.</i>
Συνεργασία:	<i>Εργαζόμαστε με ομαδικότητα σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης ώστε να ελαχιστοποιούμε τις συγκρούσεις και παράλληλα να μεγιστοποιούμε την πολύτιμη ανταλλαγή πληροφοριών και προσπάθειών για την από κοινού επίτευξη των στόχων της εταιρείας.</i>
Διαφάνεια:	<i>Καλλιεργούμε ένα ηθικό περιβάλλον. Διαχειριζόμαστε τις εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η μέγιστη ροή πληροφοριών.</i>
Επαγγελματική υπεροχή:	<i>Βελτιώνουμε καθημερινά τις επαγγελματικές μας ικανότητες συμβάλλοντας στην επιτυχία της εταιρείας.</i>

Πίνακας 3-1 Οι αξίες της Vodafone

Πηγή: [www.Vodafone.com.gr](http://www.Vodafone.com.gr)

### 3.2 TO FRANCHICE ΤΗΣ VODAFONE

Αυτή την στιγμή τα καταστήματα της Vodafone σε όλη την Ελλάδα ανέρχονται πλέον σε 400. Επενδύοντας 30 εκατομμύρια ευρώ το διάστημα 2005 - 2007 η Vodafone δημιούργησε 200 νέα καταστήματα από τις αρχές του 2005 έως σήμερα, αριθμό που αποτελεί «ρεκόρ» σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Τα νέα καταστήματα της Vodafone σχεδιάστηκαν με εξολοκλήρου νέα φιλοσοφία προσέγγισης του πελάτη και με στόχο να υποστηρίξουν την παροχή ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών λύσεων από τον όμιλο.

Με έμφαση στη λειτουργικότητα και την δημιουργία εμπειριών για τον πελάτη, διαμορφώθηκε το νέο, «ευέλικτο κατάστημα» όπου «κεντρικό πρόσωπο είναι ο επισκέπτης-καταναλωτής που με ελευθερία κίνησης μπορεί να ενημερωθεί, να μάθει, να δοκιμάσει και να επιλέξει όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Vodafone σε ένα σύγχρονο, διαδραστικό και φιλικό περιβάλλον» .

Εκτός από τα νέα καταστήματα, η εταιρεία ανακαίνισε πλήρως και τα προϋπάρχοντα σημεία πώλησης της αλυσίδας της, ώστε οι πελάτες της να απολαμβάνουν ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση των αναγκών τους σε όποιο σημείο της Ελλάδας και αν βρίσκονται. Παράλληλα, η Vodafone επένδυσε σημαντικά στο ανθρώπινο δυναμικό των καταστημάτων της και έτσι σήμερα στα 400 καταστήματά της εργάζονται περισσότεροι από 1.400 εξειδικευμένοι εκπρόσωποι πωλήσεων.

Η ανάπτυξη των καταστημάτων Vodafone ενίσχυσε σημαντικά την παρουσία της εταιρείας στην περιφέρεια ενώ τόνωσε και την τοπική επιχειρηματικότητα καθώς τα νέα καταστήματα εκτός Αθηνών πρόσφεραν τη δυνατότητα του επιχειρείν σε 120 νέους συνεργάτες.

Η περαιτέρω ανάπτυξη της αλυσίδας αποτελεί σημαντική παράμετρο στη στρατηγική της Vodafone Ελλάς να αποτελεί τον πλέον ολοκληρωμένο τηλεπικοινωνιακό φορέα στην ελληνική αγορά και για το σκοπό αυτό η εταιρεία έχει προγραμματίσει να συνεχίσει τις επενδύσεις της και την επόμενη διετία (2008-2009) δαπανώντας περισσότερα από 13 εκατ. ευρώ για τη δημιουργία νέων καταστημάτων καθώς και για τον συνεχή εκσυγχρονισμό των υποδομών τους ώστε να υποστηρίζουν πλήρως τις νέες υπηρεσίες και προϊόντα που προσφέρει ο όμιλος.

Τέλος, σύμφωνα με τα στοιχεία που έδωσε στη δημοσιότητα ο κ. Βάιος Καραντίνος, ανώτερος διευθυντής πωλήσεων της Vodafone Ελλάς, το 2007 επισκέφθηκαν τα καταστήματα 7 εκατομμύρια καταναλωτές οι οποίοι πραγματοποίησαν σχεδόν 6 εκατομμύρια συναλλαγές, αυξημένες σε ετήσια βάση κατά 39%. Αντίστοιχα, σημαντική αύξηση σημείωσε και ο ετήσιος τζίρος της αλυσίδας κατά το 2007 ξεπερνώντας τα 140 εκατ. Ευρώ (Vodafone, 2009).

### **3.3 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ FRANCHISOR ΤΗΣ VODAFONE**

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω τα πλεονεκτήματα του θεσμού του Franchising είναι πάρα πολλά. Παρ' όλα αυτά η επιτυχία μιας επιχείρησης franchise 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 franchise είναι η συνειδητοποίηση και των δυο συμβαλλόμενων μερών - δηλαδή του franchisee και του franchisor - ότι η υπογραφή μιας σύμβασης franchise είναι η απαρχή μιας μακροπρόθεσμης μεταξύ τους σχέσης - συνεργασίας, βασισμένη σε αμοιβαίο όφελος.

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

1. Να έχει δημιουργήσει ένα τουλάχιστον πιλοτικό κατάστημα Vodafone, το οποίο θα λειτουργεί ως πρότυπο για τα καταστήματα που θα ακολουθήσουν, αλλά και ως εργαλείο συνεχούς εξέλιξης.



2. Να έχει δημιουργήσει μια ισχυρή 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 καταστημάτων Vodafone. 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 του franchising ως μεθόδου λειτουργίας και επέκτασης ενός δικτύου καταστημάτων Vodafone.
3. Να διαθέτει ικανό κεφάλαιο ώστε να μπορεί να παράσχει, τόσο αρχική όσο και τρέχουσα βοήθεια στον franchisee, 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 προϊόντικού μίγματος του καταστήματος Vodafone 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 Vodafone, 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 franchisee το Εγχειρίδιο Λειτουργίας (Manuals) 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 Vodafone 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 καταστημάτων της Vodafone, καθώς και ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου το οποίο θα περιλαμβάνει επισκέψεις του υπευθύνου της μητρικής εταιρείας στα κατά τόπους καταστήματα Vodafone, καθώς και εθνικές συναντήσεις όλων των μελών του δικτύου. Επίσης ο franchisor οφείλει να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό σύστημα υποβολής εκθέσεων και τήρησης αρχείων, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η διατήρηση της ενιαίας εικόνας του δικτύου καταστημάτων Vodafone μέσω της εφαρμογής των εγχειριδίων λειτουργίας και των όρων της σύμβασης δικαιόχρησης.
7. Να φροντίζει, τόσο για την αρχική, όσο και για την μετέπειτα εκπαίδευση του franchisee αλλά και του προσωπικού του καταστήματος Vodafone, 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 merchandising κ.ά.
8. Να ενημερώνει τον υποψήφιο επενδυτή για τα πραγματικά οικονομικά στοιχεία όχι μόνο της επιχείρησης αλλά και ολόκληρου του κλάδου τηλεπικοινωνιών στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται, ώστε να μη δημιουργηθούν στον franchisee λανθασμένες εντυπώσεις και ανυπόστατες προσδοκίες.
9. Να εφοδιάζει τον franchisee με πρώτες ύλες, με ημίετοιμα ή ετοιμα 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 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 (Vodafone, 2009).

### **3.4 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ FRANCHISEE ΤΗΣ VODAFONE**

Βασική προϋπόθεση για μια σωστή συνεργασία στη σύμβαση franchising είναι και ο λήπτης να τηρεί όλες του τις υποχρεώσεις ανελλιπώς και με σύνεση. Ο λήπτης πωλεί τα προϊόντα / υπηρεσίες του συστήματος, για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο. Η συμβολή του στη συνεργασία franchising περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις (Vodafone, 2009):

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 (Vodafone) ορισμένου ποσοστού από τις εισπράξεις των πωλήσεων.
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 (image) 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 του καταστήματος Vodafone.
6. Να συνειδητοποιήσει ότι είναι μεν ανεξάρτητος επιχειρηματίας ταυτόχρονα όμως είναι μέλος μιας ομάδας (του δικτύου Vodafone). Κατά συνέπεια κάθε πράξη ή παράλειψη του επηρεάζει άμεσα τα υπόλοιπα καταστήματα της αλυσίδας Vodafone. 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 επιχείρησης, ώστε να διασφαλιστεί, όχι μόνο η ενιαία εικόνα του συστήματος Vodafone, αλλά και η αποτελεσματικότητά του.
8. Να μην αποκτήσει οικονομικά συμφέροντα σε ανταγωνιστικές εταιρείες ώστε να μην κοινοποιηθούν τα μυστικά της Vodafone (τεχνογνωσία, τρόπος λειτουργίας) στον ανταγωνισμό.

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης franchise της Vodafone 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 Franchisee όσο και ο Franchisor πρέπει να γνωρίζουν εκ των προτέρων και τις υποχρεώσεις, τις οποίες αναλαμβάνουν με την υπογραφή μιας σύμβασης δικαιόχρησης, αλλά και τα δικαιώματα που συνεπάγεται η ένταξη και λειτουργία τους στο οργανωμένο δίκτυο franchise της Vodafone. Με αυτόν τον τρόπο θα αποφευχθούν τυχόν παρεξηγήσεις οι οποίες μπορεί να αποδειχθούν εξαιρετικά ζημιογόνες για την πορεία της Vodafone (Μαντζώρου, 2009).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει την περίπτωση της εταιρίας Vodafone αναφορικά με την επιχειρηματική συνεργασία–Franchise στην οποία προχώρησε. Συγκεκριμένα θα μελετηθεί η αποτελεσματικότητα της προώθησης και της διαφήμισης από τον Franchisor, τα θέματα εκπαίδευσης, η κερδοφορία, η αναγνωρισιμότητα αλλά και η ανταγωνιστικότητα του δικτύου.

Η Μεθοδολογία της έρευνας αναλύεται μέσα από τέσσερις βασικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε μία μελέτη: το θετικισμό, τη φαινομενολογία, την ερμηνευτική προσέγγιση και τη συγκριτική προσέγγιση (Δημητρόπουλος, 2004).

Ο θετικισμός και η φαινομενολογία είναι φιλοσοφικές έννοιες των κοινωνικών επιστημών. Κάθε φιλοσοφική έννοια έχει τις δικές της αρχές και αξίες και στηρίζεται σε διαφορετικές ερευνητικές απόψεις. Φυσικά κάθε ερευνητής ακολουθεί κάποιες από τις φιλοσοφικές αυτές έννοιες. Συχνότερα οι ερευνητές στηρίζονται στην αντίστροφη φιλοσοφία κατά τη διάρκεια της μελέτης τους δηλαδή αντιστρέφουν τα γεγονότα προκειμένου να δούνε τι θα γινόταν στην πραγματικότητα αν τα γεγονότα θα συνέβαιναν διαφορετικά.

Ο θετικισμός σαν φιλοσοφία παρουσιάζει πως πραγματικά είναι τα γεγονότα και πώς θα έπρεπε να τα μελετήσουμε στηριζόμενοι σε λογικά επιχειρήματα προκειμένου να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα .

Κάποια από τα βασικά συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο είναι:

1. Ότι ο ερευνητής πρέπει να λειτουργεί ανεξάρτητα και ανεπηρέαστα προκειμένου να καταλήξει σε σωστά συμπεράσματα.
2. Ο ερευνητής πρέπει να στηρίζεται μόνο σε στοιχεία τα οποία απορρέουν από την ερευνά του και όχι από τα προσωπικά του πιστεύω και τις αξίες που τον χαρακτηρίζουν.

3. Ο ερευνητής πρέπει να δίνει σημασία μόνο στα γεγονότα. Συγχρόνως πρέπει να γνωρίζει τις γνώμες άλλων ερευνητών να έχει γνώση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας του θέματος που αναλύει άλλα και της νομοθεσίας που το διέπει αν υπάρχει. Ο ερευνητής εφόσον έχει γνώση όλων των παραπάνω πρέπει να έχει την αφαιρετική ικανότητα να κρατάει από όλα τα στοιχεία που γνωρίζει μόνο αυτά που πραγματικά των ενδιαφέρουν.
4. Ο ερευνητής πρέπει να υποστηρίξει το θέμα του χρησιμοποιώντας λειτουργικά μέσα όπως ερωτηματολόγια έχοντας ένα μεγάλο δείγμα προκειμένου να προχωρήσει σε στατιστική ανάλυση.

Αντίθετα με τον θετικισμό η φαινομενολογική έρευνα παρουσιάζει τον κόσμο να στηρίζεται μόνο σε κοινωνικά θεμέλια και όχι σε αντικειμενικά . Για αυτό το λόγο ο ερευνητής δεν χρειάζεται να στηριχτεί σε ανάλυση συμπεριφορών και γεγονότων αλλά σε φαινομενικά κριτήρια όπως η εμπειρία . Ο ερευνητής μπορεί να μελετάει τους γύρω του ακόμα και τον ίδιο του τον εαυτό, όποτε όμως τον “συμφέρει” μπορεί να αφαιρέσει τον εαυτό του από αυτή τη μελέτη.

Από την άλλη στην φαινομενολογική μέθοδο ο ερευνητής πέρα από την επιφάνεια των γεγονότων πρέπει να ερευνήσει και τους δευτερεύοντες παράγοντες στους οποίους στηρίζονται αυτά τα γεγονότα. Πρέπει να ελέγχει το κάθε στοιχείο σαν μια ολοκληρωμένη εικόνα , και να παράγει τις δικές του ιδέες και αντιλήψεις . Σε γενικές γραμμές η φαινομενολογική έρευνα βασίζεται σε γνώμες και αντιλήψεις άλλων πάνω στις οποίες πρέπει να στηρίζεται ο ερευνητής για να διαμορφώσει τις δικές του ιδέες και απόψεις για το θέμα.

Η ερμηνευτική προσέγγιση αναφέρεται στις πρακτικές, όπου επιχειρείται η ερμηνεία κειμένων, συμπεριφοράς, γεγονότων με σκοπό την κατανόηση. Τέλος η συγκριτική προσέγγιση εκπηγάζει από την ευρύτερη τάση του συγκρητισμού και προϋποθέτει σύγκριση του μελετώμενου αντικειμένου ή φαινομένου των ιδιοτήτων του με κάποιο άλλο, με ένα τρίτο και την εξαγωγή αντίστοιχων συμπερασμάτων. Ένα φαινόμενο ή ένα πρόβλημα που έχει μελετηθεί σε ένα περιβάλλον, στο οποίο ισχύουν συγκεκριμένες συνθήκες, μπορεί να συγκριθεί με ένα ανάλογο που λαμβάνει χώρα σε ένα άλλο περιβάλλον, στο οποίο ισχύουν άλλες συνθήκες (Δημητρόπουλος, 2004). Βασικές λειτουργίες στη συγκριτική διαδικασία είναι η σύγκριση, η αντιπαράθεση, ο εντοπισμός ομοιοτήτων και διαφορών κ.λπ.

#### **4.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκεται, μπορούμε να διακρίνουμε τις επιστημονικές έρευνες σε τρεις βασικές κατηγορίες, τις διερευνητικές, τις περιγραφικές και τις πειραματικές.

Οι διερευνητικές έρευνες αποβλέπουν στη διατύπωση ενός προβλήματος με σκοπό την εξέταση ή διατύπωση υποθέσεων, την ιεράρχηση προτεραιοτήτων και την ανάλυση αποκαλυπτικών καταστάσεων. Οι διερευνητικές έρευνες έχουν σαν κύριο σκοπό την ανακάλυψη και την καινοτομία, γι' αυτό και βασικό χαρακτηριστικό τους αποτελεί η ευελιξία. Σημαντική συμβολή για την επιτυχία των ερευνών αυτών θεωρείται (Dibb, 1994):

- η εμπειρία και
- η συμμετοχή εμπειρογνομόνων

Οι περιγραφικές έρευνες έχουν ως σκοπό τον προσδιορισμό και την εκτίμηση των χαρακτηριστικών μιας δεδομένης κατάστασης. Για την επιτυχία των ερευνών αυτών απαιτείται (Dibb, 1994):

- προσοχή για τυχόν μεροληψία.
- να είναι περισσότερο οργανωμένες, προδιαγραμμένες και σχεδιασμένες

Οι πειραματικές έρευνες αποσκοπούν στον έλεγχο της ορθότητας των υποθέσεων. Δηλαδή, με τις έρευνες αυτές ελέγχεται αν μεταξύ δύο μεταβλητών υπάρχει συστηματική σχέση, π.χ. ελέγχεται αν (Δημητρόπουλος, 2004):

- η μια μεταβλητή εμφανίζεται πάντα με κάποια άλλη,
- οι μεταβολές μιας μεταβλητής συνοδεύονται από μεταβολές μιας άλλης.

Οι πειραματικές έρευνες στηρίζονται στο πείραμα: φυσικό ή τεχνικό, μέσω του οποίου ο ερευνητής ελέγχει το παραδεκτό μιας υπόθεσης.

Η παρούσα έρευνα κατατάσσεται στις περιγραφικές, με τη χρήση του ερωτηματολογίου, δεδομένου ότι επιθυμούμε να αποτυπώσουμε τα χαρακτηριστικά μιας δεδομένης κατάστασης.

## **4.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ**

Η συλλογή στοιχείων επιτυγχάνεται με δύο τρόπους. Με τη χρήση πρωτογενών πηγών και με τη χρήση δευτερογενών πηγών. Αντίστοιχα εξάγονται πρωτογενή και δευτερογενή στοιχεία της έρευνας. Τα πρωτογενή στοιχεία αναφέρονται ειδικά στο πρόβλημα ή στο αντικείμενο που εξετάζεται. Συγκεντρώνονται δηλαδή με βάση συγκεκριμένους σκοπούς ώστε να απαντήσουν σε συγκεκριμένα ερωτήματα συγκεκριμένης μελέτης. Η συλλογή τους απαιτεί περισσότερο χρόνο από ότι τα δευτερογενή και η διαδικασία είναι πιο πολύπλοκη αλλά σίγουρα τα αποτελέσματα της είναι πιο ακριβή. Ένα αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας της έρευνας είναι η λήψη της απόφασης, όσον αφορά το σχέδιο και την μεθοδολογία, που θα χρησιμοποιηθούν για την διεξαγωγή της και την συλλογή των πληροφοριών. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να γίνει η συλλογή αυτών των μέτρων και τεχνικών τα οποία θα βοηθήσουν καλύτερα στην απόκτηση πληροφοριών και απαντήσεων στις ερωτήσεις της έρευνας. Πολλές πληροφορίες της έρευνας απαιτούν διαφορετικές τεχνικές για την συλλογή των κατάλληλων δεδομένων. Η έρευνα πρέπει να είναι ποιοτική ή ποσοτική για να γίνει περισσότερο επιθυμητή και συγκεκριμένη. Οι τύποι της έρευνας γίνονται συνήθως με ποσοτική έρευνα όπως τα ερωτηματολόγια και με ποιοτική έρευνα όπως οι προσωπικές συνεντεύξεις βάθους (in-depth interviews) και η παρατήρηση (Dibb, 1994).



Τα δευτερογενή στοιχεία, αντίθετα που συλλέγονται δεν χρησιμοποιούνται για την λύση ενός ειδικού προβλήματος. Τα δευτερογενή στοιχεία συλλέγονται από:

1. Πηγές, όπως ομιλίες και ημερίδες
2. Ιδιωτικές έρευνες
3. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία
4. Έρευνες από το διαδίκτυο
5. Περιοδικά και άλλες εκδόσεις που βγαίνουν κυρίως από κρατικούς φορείς.

Βασικά πλεονεκτήματα των δευτερογενών στοιχείων είναι ότι για τη συλλογή τους απαιτείται χαμηλό κόστος και λιγότερος χρόνος. Με βάση τα κριτήρια τους, τα δευτερογενή στοιχεία θα πρέπει να είναι (Σταθακόπουλος, 2001):

1. **Διαθέσιμα:** Κάποιες φορές για κάποια εργασία μπορεί να μην υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία.
2. **Σχετικά:** Να είναι σχετικά με την εργασία για την οποία συλλέχθηκαν.
3. **Ακριβή:** Να είναι ακριβή τα στοιχεία, δεδομένου ότι ο προσδιορισμός της ακρίβειας των ακατέργαστων στοιχείων δεν είναι πάντα εφικτός.
4. **Επαρκή:** Η επάρκεια των στοιχείων αποτελεί σημαντικό κριτήριο για την υλοποίηση μιας εργασίας.

Η συγκεκριμένη έρευνα συλλέγει πρωτογενή στοιχεία χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο της το ερωτηματολόγιο. Ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να αποτελείται από ερωτήσεις ανοικτού ή κλειστού τύπου (δεδομένων απαντήσεων). Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού.

Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου αναγκάζουν τους ερωτώμενους να απαντήσουν μέσα από ένα προκαθορισμένο αριθμό επιλογών. Τα κύρια πλεονεκτήματα αυτής της ερώτησης είναι (Δημητρόπουλος, 2004):

1. Η αποφυγή μεγάλου καταλόγου απαντήσεων
2. Απομάκρυνση της προκατάληψης αυτού που κάνει την έρευνα
3. Απλοποίηση στην έκδοση, κωδικοποίηση και εξαγωγή των συμπερασμάτων (Δημητρόπουλος, 2004).

### 4.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελείται από 19 ερωτήσεις από τις οποίες όλες είναι κλειστού τύπου και πολλαπλών επιλογών εκτός από μία που είναι ανοικτή ερώτηση. Οι αρχικές ερωτήσεις αποσκοπούν στην εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την επιχειρηματική συνεργασία–Franchise της Vodafone ενώ στο τέλος παρατίθενται ερωτήσεις προκειμένου να γνωρίζει η ερευνήτρια τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Για την κατασκευή του παρόντος ερωτηματολογίου ακολουθήθηκαν οι κάτωθι διαδικασίες:

Αρχικά καθορίστηκε:

- Τι είδους πληροφορίες είναι αναγκαίο να συλλεχθούν
- Από ποιους θα συλλεχθούν

Στη συνέχεια καθορίστηκε το περιεχόμενο των ερωτήσεων. Αυτές αφορούσαν περισσότερο στις πληροφορίες που θα συλλεχθούν, παρά στη μορφή και στο ύφος της κάθε ερώτησης χωριστά. Σε αυτό εδώ το στάδιο εξετάστηκε αν μια ερώτηση είναι αναγκαία και μετά αν η ερώτηση είναι ικανοποιητική – επαρκής, ώστε να μας δώσει τις απαιτούμενες πληροφορίες

Έπειτα αποφασίστηκε η διατύπωση των ερωτήσεων. Το στάδιο αυτό αφορούσε στη φρασεολογία και το λεξιλόγιο που χρησιμοποιήθηκαν για να διατυπωθεί η κάθε ερώτηση. Το αμέσως επόμενο στάδιο αφορούσε σε αποφάσεις για τον τύπο των ερωτήσεων. Υπάρχουν τρεις τύποι ερωτήσεων.

1. Ανοιχτές, είναι αυτές που δίνουν την δυνατότητα και την ελευθέρια στον ερωτώμενο να απαντήσει στην ερώτηση όπως αυτός νομίζει, χρησιμοποιώντας τις δικές του λέξεις
2. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, αυτές παρέχουν την δυνατότητα στον ερωτώμενο να επιλέξει μεταξύ πολλών προεπιλογών απαντήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις η απάντηση θα είναι μόνο μια, ενώ σε άλλες, μπορεί να δοθούν περισσότερες από μια απαντήσεις.
3. Οι διχοτομικές ερωτήσεις επιτρέπουν στον ερωτώμενο να επιλέξει μόνο μια από τις δυο δυνατές απαντήσεις.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελείται και από τους τρεις παραπάνω τύπους ερωτήσεων.

Στη συνέχεια μελετήθηκε η σειρά των ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις έχουν μια λογική σειρά. Αρχικά υπάρχουν οι ειδικές ερωτήσεις, οι σχετικές με το θέμα και στο τέλος υπάρχουν οι ερωτήσεις γενικού περιεχομένου για να συλλέξουμε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων.

Τέλος προσέχθηκε η διάταξη και η εμφάνιση του ερωτηματολογίου ώστε αυτό να έχει μια επαγγελματική εμφάνιση. Προσέχθηκε δηλαδή η στοίχιση των ερωτήσεων, οι γραμματοσειρές κ.τ.λ.

#### **4.4 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στην υπεύθυνη των καταστημάτων Vodafone (Administrator Consumer Commercial) στην Κρήτη και στα νησιά του Αιγαίου. Η αποστολή των ερωτηματολογίων ξεκίνησε στις 5 Μαΐου του 2009 και ολοκληρώθηκε στις 25 Μαΐου του 2009. Συνολικά απεστάλησαν 20 ερωτηματολόγια αλλά επιστράφηκαν μόνο τα 15 διότι οι υπόλοιποι 5 δεν θέλησαν να συμμετάσχουν στην παρούσα έρευνα. Από το παραπάνω εύλογα κατανοούμε ότι η δυσκολία που αντιμετωπίσαμε ήταν ότι δεν υπήρχε ένα μεγάλο ποσοστό απαντημένων ερωτηματολογίων.

#### **4.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ**

Η διαδικασία της δειγματοληψίας αποτελείται από 6 στάδια.

##### ***A) ορισμός του πληθυσμού.***

Ο ορισμός πληθυσμού είναι από τα σοβαρότερα προβλήματα στην έρευνα. Ο πληθυσμός αποτελείται από όλους τους δυνητικούς ερωτώμενους οι οποίοι θεωρούνται κατάλληλοι για να συμμετάσχουν στην έρευνα.

##### ***B) προσδιορισμός πλαισίου δείγματος.***

Το πλαίσιο δείγματος (sampling frame) είναι οι κατάλογοι εκείνοι που περιλαμβάνουν όλους τους δυνητικούς ερωτώμενους από όπου θα επιλεγεί το δείγμα.

### **Γ) καθορισμός μονάδας δειγματοληψίας.**

Η μονάδα δειγματοληψίας είναι η βασική μονάδα (πχ επιχείρηση, νοικοκυριό, οργανισμός) που περιέχει τα στοιχεία (δηλαδή τους δυνητικούς ερωτώμενους) του πληθυσμού απ' όπου θα ληφθεί το δείγμα.

### **Δ) επιλογή μεθόδου δειγματοληψίας**

Η μέθοδος της δειγματοληψίας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η επιλογή των στοιχείων του πληθυσμού που θα αποτελούν το δείγμα.

### **Ε) καθορισμός μεγέθους δείγματος**

Ένα αναπόσπαστο κομμάτι της δειγματοληψίας είναι ο καθορισμός του μεγέθους του δείγματος που πρέπει να χρησιμοποιηθεί.

### **ΣΤ) εκτέλεση**

Πολύ σημαντικό στάδιο είναι η ανάλυση των στοιχείων. Θα πρέπει να αξιολογηθούν όλα τα στοιχεία και να αποκωδικοποιηθούν ώστε να βγουν και τα ανάλογα συμπεράσματα. Πρέπει πάντα να έχουμε στο μυαλό μας την βασική υπόθεση της έρευνας και τους στόχους της. Η πρώτη ενέργεια, θα είναι να συγκεντρωθούν όλα τα στοιχεία ανά απάντηση. Μετά να μπουν σε πίνακες και να εξεταστεί η πιθανότητα κάποιες ερωτήσεις να συνδυαστούν. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε συνδυαστικές απαντήσεις χρησιμοποιώντας δεδομένα από δύο διαφορετικές ερωτήσεις. Για παράδειγμα από μία ερώτηση να πάρουμε τις απαντήσεις ανά φύλο και από μία άλλη ανά ηλικία ή οτιδήποτε άλλο. Αφού γίνουν αυτά, θα προχωρήσουμε με την στατιστική κατανόηση των στοιχείων. Εδώ θα πρέπει ο ερευνητής να χρησιμοποιήσει την κρίση του ώστε να κρίνει τα αποτελέσματα και να μπορέσει μετά να τα συνδυάσει με την υπόθεση και το αντικείμενο της έρευνας. Επόμενο βήμα θα είναι η συγγραφή των συμπερασμάτων. Τα συμπεράσματα είναι ουσιαστικά μια σύνθεση του πρακτικού και του θεωρητικού μέρους.

Στην παρούσα έρευνα ο πληθυσμός αποτελείται από τους εργαζόμενους των καταστημάτων Vodafone στις περιοχές της Κρήτης και των νησιών του Αιγαίου. Το πλαίσιο δείγματος θα αποτελέσουν ο κατάλογος των εργαζομένων στα καταστήματα. Τέλος, τη μονάδα δειγματοληψίας αποτελούν τα καταστήματα Vodafone στην Κρήτη και στα νησιά του Αιγαίου στα οποία εργάζονται οι ερωτώμενοι.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ**

Όσον αφορά στη μελέτη της περίπτωσης της Vodafone με θέμα την επιχειρηματική συνεργασία–Franchise, παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τα Κυρίως Ερωτήματα, τα οποία περιλαμβάνουν τους Βαθμούς Ικανοποίησης σε σχέση με τη συνεργασία με τον Franchisor και στη συνέχεια παρουσιάζονται τα Δημογραφικά Στοιχεία των ερωτώμενων.

#### **5.1.ΚΥΡΙΩΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ**

Η διάρκεια λειτουργίας του εκάστοτε καταστήματος Vodafone ποίκιλε από τρία έως πάνω από δέκα χρόνια. Αναλυτικά, ένα 20% δήλωσαν «6 χρόνια», ένα 20% δήλωσαν «8 χρόνια» και άλλο ένα 20% δήλωσαν «πάνω από δέκα χρόνια» (κάθε απάντηση N=3), ενώ αναφέρθηκαν επίσης τα 3 χρόνια (N=2), τα 10 χρόνια (N=2), τα 4 (N=1) και τα 5 χρόνια (N=1). Οι συχνότητες και τα ποσοστά παρουσιάζονται στον Πίνακα 5-1.

**Πίνακας 5-1 Διάρκεια καταστήματος Vodafone.**

	Συχνότητα	Ποσοστό
6 χρόνια	3	20.0
8 χρόνια	3	20.0
Πάνω από 10 χρόνια	3	20.0
3 χρόνια	2	13.3
10 χρόνια	2	13.3
4 χρόνια	1	6.7
5 χρόνια	1	6.7
Σύνολο	15	100.0

Όσον αφορά στο ερώτημα 2, «Είναι το μοναδικό κατάστημα με εμπορικό σήμα της Vodafone;», οι απαντήσεις ήταν σε μεγάλο βαθμό μοιρασμένες: η πλειοψηφία του 53% απάντησαν θετικά, ενώ το 47% απάντησαν αρνητικά (Πίνακας 5-2).

**Πίνακας 5-2 Είναι το μοναδικό κατάστημα με εμπορικό σήμα της Vodafone?**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	8	53.3
Όχι	7	46.7
Σύνολο	15	100.0

Στο τρίτο ερώτημα που απευθύνθηκε στους συμμετέχοντες, «Έχετε μήπως συνεργασία με άλλο δίκτυο Franchise;», με την εξαίρεση ενός ατόμου όλοι οι ερωτηθέντες (93%, N=14) απάντησαν αρνητικά (Πίνακας 5-3).

**Πίνακας 5-3 : Έχετε μήπως  
συνεργασία με άλλο δίκτυο  
Franchise?**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Όχι	14	93.3
Ναι	1	6.7
Σύνολο	15	100.0



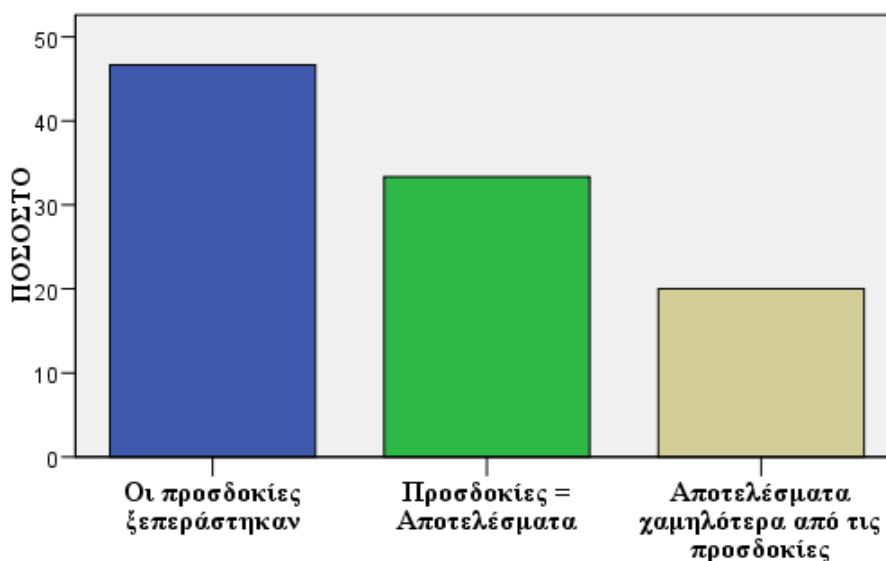
Στο Ερώτημα 4, όπου οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αναφορικά με τα «Αποτελέσματα και τις προσδοκίες από την λειτουργία του καταστήματος Vodafone», σχεδόν ένας στους δύο απάντησαν ότι οι προσδοκίες ξεπεράστηκαν (47%, N=7), ενώ ένας στους τρεις σημείωσαν ότι οι προσδοκίες έγιναν αποτελέσματα (33%, N=5). Ένας στους πέντε απάντησαν ότι τα αποτελέσματα ήταν χαμηλότερα από τις προσδοκίες (Πίνακας 5-4). Κατά συνέπεια, δώδεκα εκ των δεκαπέντε ερωτηθέντων είχαν προσδοκίες οι οποίες είτε επιτεύχθηκαν είτε ξεπεράστηκαν.

**Πίνακας 5-4 Αποτελέσματα και προσδοκίες  
από την λειτουργία του καταστήματος Vodafone.**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Οι προσδοκίες ξεπεράστηκαν	7	46.7
Προσδοκίες = Αποτελέσματα	5	33.3
Αποτελέσματα χαμηλότερα από προσδοκίες	3	20.0
Σύνολο	15	100.0

Το σχεδιάγραμμα 5-1 απεικονίζει τα ποσοστά των απαντήσεων όσον αφορά στα αποτελέσματα και τις προσδοκίες του καταστήματος Vodafone.

**Σχεδιάγραμμα 5-1 Αποτελέσματα και προσδοκίες από την λειτουργία του καταστήματος Vodafone.**



Στο Ερώτημα 5, «Συναντήσατε δυσκολίες στην προσπάθειά σας να ενταχθείτε στο Franchise της Vodafone;», κανένας από τους ερωτηθέντες δεν έδωσε θετική απάντηση (N=15, 100%). Έτσι, ουδείς σημείωσε την ύπαρξη γραφειοκρατικών ή οικονομικών προβλημάτων, ή προβλημάτων εύρεσης καταστήματος ή υλοποίησης του σχεδίου franchise.

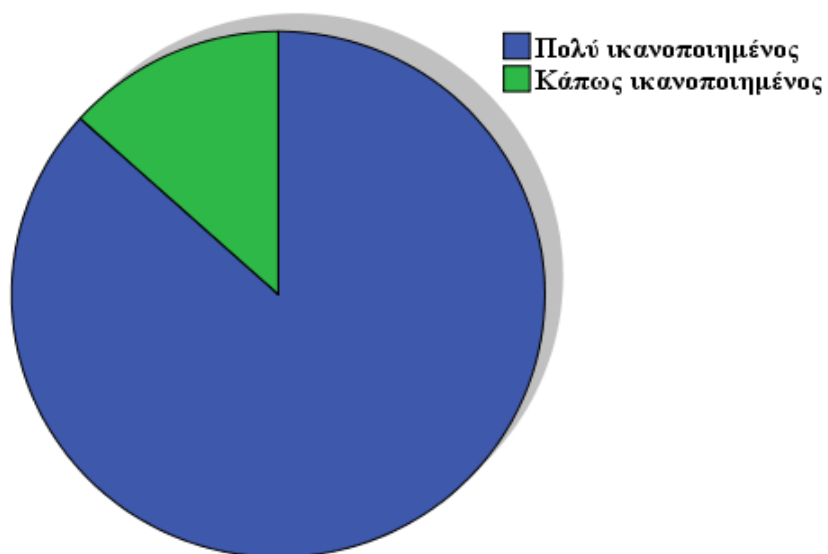
Όσον αφορά στους Βαθμούς Ικανοποίησης από τη συνεργασία με τον Franchisor, βρέθηκαν τα εξής.

Στο ερώτημα 7, «Βαθμός Ικανοποίησης από την ευρύτερη συνεργασία με τον Franchisor», η μεγάλη πλειοψηφία δήλωσαν Πολύ ικανοποιημένοι (87%, N=13). Ο Πίνακας 5-5 και το Σχεδιάγραμμα 5-2 που ακολουθούν παρουσιάζουν τα ποσοστά απάντησης.

**Πίνακας 5-5 Βαθμός Ικανοποίησης από  
την ευρύτερη συνεργασία με τον Franchisor.**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ ικανοποιημένος	13	86.7
Κάπως ικανοποιημένος	2	13.3
Σύνολο	15	100.0

**Σχεδιάγραμμα 5-2 Βαθμός Ικανοποίησης από  
την ευρύτερη συνεργασία με τον Franchisor.**



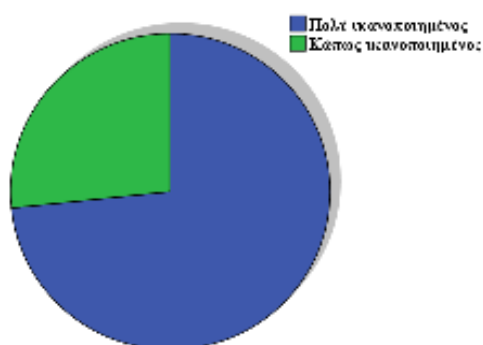
Στο ερώτημα 8, «Βαθμός Ικανοποίησης από την από Προώθηση/Διαφήμιση από τον Franchisor», η μεγάλη πλειοψηφία επίσης δήλωσαν Πολύ ικανοποιημένοι (73%, N=11), ενώ το 27% (N=4) δήλωσαν «κάπως ικανοποιημένοι» (Πίνακας 5-6, επόμενη σελίδα).

**Πίνακας 5-6 Βαθμός ικανοποίησης από Προώθηση/Διαφήμιση από τον Franchisor.**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ ικανοποιημένος	11	73.3
Κάπως ικανοποιημένος	4	26.7
Σύνολο	15	100.0

Το Σχεδιάγραμμα 5-3 απεικονίζει τα ποσοστά ικανοποίησης αναφορικά με την προώθηση και τη διαφήμιση εκ μέρους του Franchisor.

**Σχεδιάγραμμα 5-3 Βαθμός ικανοποίησης από Προώθηση/Διαφήμιση από τον Franchisor**



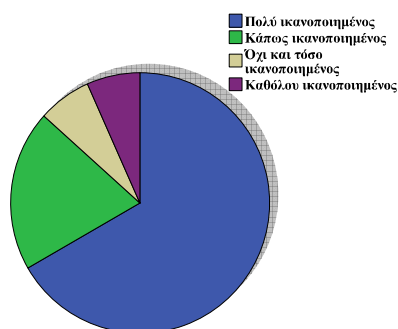
Όσον αφορά στο ένατο Ερώτημα, «Βαθμός ικανοποίησης σε θέματα εκπαίδευσης από τον Franchisor», η πλειοψηφία του δείγματος δήλωσαν Πολύ ικανοποιημένοι (67%, N=10), ενώ το 20% δήλωσαν «κάπως ικανοποιημένοι» (N=3).

Τα ποσοστά των απαντήσεων για αυτό το ερώτημα παρουσιάζονται στον Πίνακα και το Σχεδιάγραμμα 5-4.

**Πίνακας 5--7 Βαθμός ικανοποίησης σε θέματα εκπαίδευσης από τον Franchisor.**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό
Πολύ ικανοποιημένος	10	66.7	66.7
Κάπως ικανοποιημένος	3	20.0	20.0
Όχι και τόσο ικανοποιημένος	1	6.7	6.7
Καθόλου ικανοποιημένος	1	6.7	
Σύνολο	15	100.0	

**Σχεδιάγραμμα 5-4 Βαθμός ικανοποίησης σε θέματα εκπαίδευσης από τον Franchisor.**

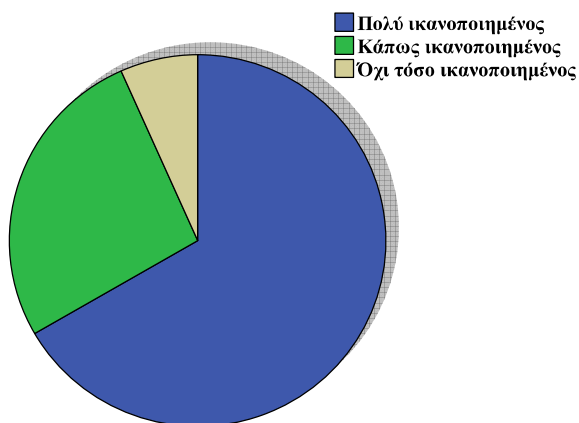


Στο ερώτημα 10, «Βαθμός ικανοποίησης σε θέματα τεχνογνωσίας από τον Franchisor», το 67% των ερωτωμένων απάντησαν ότι ήταν «Πολύ ικανοποιημένοι» (N=10), ενώ το 27% δήλωσαν «κάπως ικανοποιημένοι» (N=4). Ο Πίνακας 5-8 και το Σχεδιάγραμμα 5-5 παρουσιάζουν τα σχετικά ποσοστά.

**Πίνακας 5-8 Βαθμός ικανοποίησης σε θέματα τεχνογνωσίας από τον Franchisor.**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ ικανοποιημένος	10	66.7
Κάπως ικανοποιημένος	4	26.7
Όχι και τόσο ικανοποιημένος	1	6.7
Σύνολο	15	100.0

**Σχεδιάγραμμα 5-5 Βαθμός ικανοποίησης σε θέματα τεχνογνωσίας από τον Franchisor.**

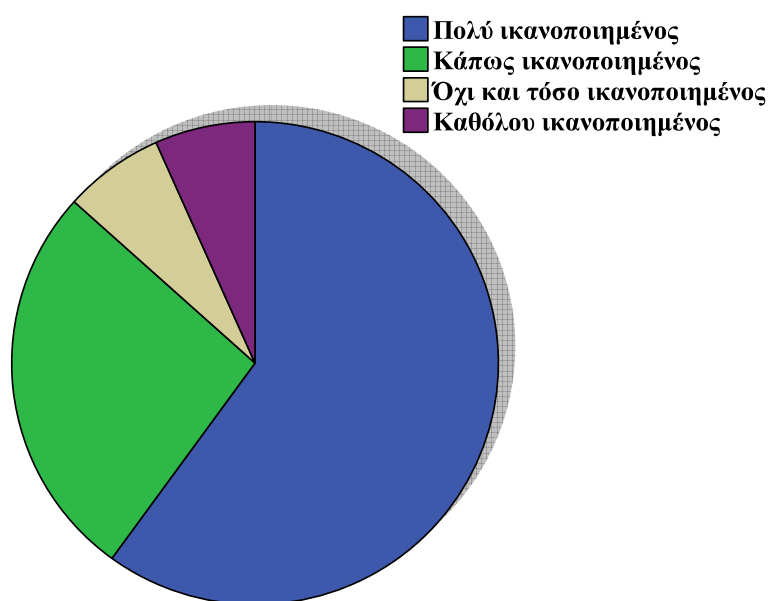


Στο Ερώτημα 11, «Βαθμός ικανοποίησης από την κερδοφορία του καταστήματος Vodafone», το 60% του δείγματος ήταν «πολύ ικανοποιημένοι» (N=9), ενώ το 27% (N=4) ήταν «κάπως ικανοποιημένοι» (Πίνακας 5-9 και Σχεδιάγραμμα 5-6).

**Πίνακας 5-9 Βαθμός ικανοποίησης από την κερδοφορία του καταστήματος Vodafone.**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ ικανοποιημένος	9	60.0
Κάπως ικανοποιημένος	4	26.7
Όχι και τόσο ικανοποιημένος	1	6.7
Καθόλου ικανοποιημένος	1	6.7
Σύνολο	15	100.0

**Σχεδιάγραμμα 5-6 Βαθμός ικανοποίησης από την κερδοφορία του καταστήματος Vodafone.**

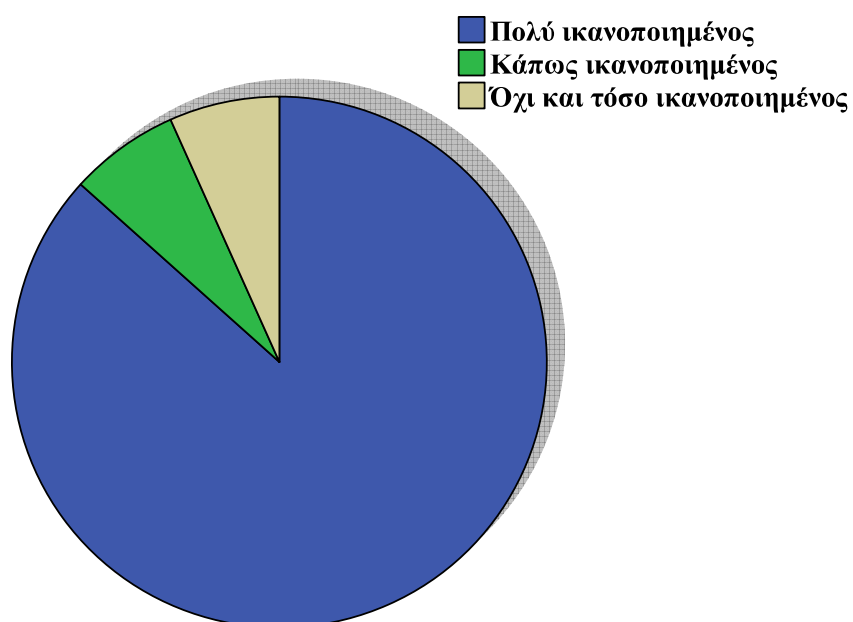


Στο Ερώτημα 12, «Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνωρισιμότητα του δικτύου», η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος απάντησαν ότι είναι «πολύ ικανοποιημένοι» (87%, N=13). Στη σελίδα που ακολουθεί, ο Πίνακας 5-10 και το Σχεδιάγραμμα 5-7 παρουσιάζουν τα σχετικά ποσοστά.

**Πίνακας 5-10 Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνωρισιμότητα του δικτύου.**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ ικανοποιημένος	13	86.7
Κάπως ικανοποιημένος	1	6.7
Όχι και τόσο ικανοποιημένος	1	6.7
Σύνολο	15	100.0

**Σχεδιάγραμμα 5-7 Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνωρισιμότητα του δικτύου:**





Αναφορικά με το Ερώτημα 13, «Βαθμός ικανοποίησης από την ανταγωνιστικότητα του δικτύου», το 60% του δείγματος δήλωσαν «πολύ ικανοποιημένοι» (N=9), ενώ το 33% (N=5) δήλωσαν «κάπως ικανοποιημένοι» (Πίνακας 5-11 και Σχεδιάγραμμα 5-8).

**Πίνακας 5-11 Βαθμός ικανοποίησης από την ανταγωνιστικότητα του δικτύου.**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ ικανοποιημένος	9	60.0
Κάπως ικανοποιημένος	5	33.3
Όχι και τόσο ικανοποιημένος	1	6.7
Σύνολο	15	100.0

**Σχεδιάγραμμα 5-8 Βαθμός ικανοποίησης από την ανταγωνιστικότητα του δικτύου.**



Ερωτηθέντες τι επιπλέον επιθυμούν ως Franchisors (Ερώτημα 14), οι περισσότεροι ερωτηθέντες απάντησαν ότι απαιτείται «Μεγαλύτερη υποστήριξη σε τεχνογνωσία» (53%, N=8). Επιπρόσθετα, το 47% (N=7) των ερωτηθέντων επιθυμούσαν επιπλέον «Μεγαλύτερη υποστήριξη σε εκπαίδευση», «Μεγαλύτερη ανάπτυξη του δικτύου», «Υψηλότερα περιθώρια κέρδους» και «Ανταγωνιστικότητα δικτύου».

Επίσης, εκδηλώθηκε η επιθυμία για «Πρωτοτυπία προϊόντων/υπηρεσιών» (40%, N=6) καθώς και για «Περισσότερη διαφήμιση» (33%, N=5). Τέλος από μία φορά σημειώθηκαν οι απαντήσεις: «Καλύτερα προϊόντα/υπηρεσίες» και «Μεγαλύτερα όρια περιοχής δραστηριότητας». Ένας ακόμα συμμετέχοντας σημείωσε στο περιθώριο του ερωτηματολογίου: «Τοπικές προωθήσεις/διαφημίσεις του συνεργάτη με την υποστήριξη της εταιρείας». Ο Πίνακας 5-12 παρουσιάζει αναλυτικά τα ποσοστά.

**Πίνακας 5-12 Τι επιπλέον επιθυμείτε ως franchisors?**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Μεγαλύτερη υποστήριξη σε τεχνογνωσία	8	53.3
Μεγαλύτερη υποστήριξη σε εκπαίδευση	7	46.6
Μεγαλύτερη ανάπτυξη του δικτύου	7	46.6
Υψηλότερα περιθώρια κέρδους	7	46.6
Ανταγωνιστικότητα δικτύου	7	46.6
Πρωτοτυπία προϊόντων/υπηρεσιών	6	40.0
Περισσότερη διαφήμιση	5	33.3
Καλύτερα προϊόντα/υπηρεσίες	1	6.6
Μεγαλύτερα όρια περιοχής δραστηριότητας	1	6.6
Σύνολο απαντήσεων	49	

Στο Ερώτημα 15, «Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο συνεργάτης με την εταιρία;», ένας στους τρεις επισήμαναν «Προβλήματα στην εξυπηρέτηση των πελατών» (33%, N=5), ενώ το 27% σημείωσαν «Χαμηλά περιθώρια κέρδους» και «Προβλήματα υποστήριξη σε θέματα ανταγωνισμού» (N=4). Τέλος, δύο συμμετέχοντες σημείωσαν την ύπαρξη προβλημάτων στην εκπαίδευση του προσωπικού (Πίνακας 5-13).

**Πίνακας 5-13 Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο συνεργάτης με την εταιρία;**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Προβλήματα στην εξυπηρέτηση των πελατών	5	33.3
Χαμηλά περιθώρια κέρδους	4	26.7
Προβλήματα υποστήριξης σε θέματα ανταγωνισμού	4	26.7
Προβλήματα στην εκπαίδευση του προσωπικού	2	13.3
Σύνολο	15	100.0

Στο Ερώτημα 16, «Η Vodafone βοηθάει τον συνεργάτη σε θέματα εσωτερικού ανταγωνισμού», δεκατέσσερις στους δεκαπέντε ερωτηθέντες απάντησαν «ναι» (93%). Ακριβώς οι ίδιες απαντήσεις δόθηκαν και στο ερώτημα 17, «Υπάρχουν άλλα καταστήματα του ανταγωνισμού στις γύρω περιοχές;» (Πίνακες 5-14, 5-15).

**Πίνακας 5-14Η Vodafone βοηθάει τον  
συνεργάτη σε θέματα εσωτερικού  
ανταγωνισμού;**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	14	93.3
Όχι	1	6.7
Σύνολο	15	100.0

**Πίνακας 5-15 Υπάρχουν άλλα  
καταστήματα του ανταγωνισμού στις  
γύρω περιοχές;**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	14	93.3
Όχι	1	6.7
Σύνολο	15	100.0

Το ερώτημα 18 ήταν ένα ανοικτού τύπου ερώτημα, στο οποίο οι συμμετέχοντες καλούνταν να δώσουν τις δικές τους απόψεις ως προς «Τι άλλο θα μπορούσε να κάνει η Vodafone σε θέματα ανταγωνισμού». Συνολικά, από τους N=15 ερωτηθέντες λήφθηκαν 11 απαντήσεις.

Οι απαντήσεις είναι οι εξής και εμπίπτουν στις εξής κατηγορίες:

Όσον αφορά στις παρεχόμενες Υπηρεσίες και Προγράμματα, πέντε συμμετέχοντες (N=5) σημείωσαν ότι θα μπορούσαν να υπάρχουν «πιο ευέλικτα προγράμματα», «καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες», και επιδοτήσεις, αποκλειστικότητα υπηρεσιών, οικονομικότερα πακέτα και αποκλειστικές συσκευές «για να δημιουργηθεί η χημεία επίλυσης του ανταγωνισμού». Συγκεκριμένα:

1. «Πιο ευέλικτα προγράμματα χρήσης κινητών και με δωρεάν χρόνους ομιλίας προς δίκτυα του εξωτερικού».
2. «Προϊόντα – Υπηρεσίες - Ευελιξία στις ανάγκες των πελατών στα προγράμματα».
3. «Μια εταιρεία με κύρος στην κινητή τηλεφωνία σε παγκόσμια κλίμακα έφερε για πρώτη φορά στην χώρα μας εξαιρετικής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες. Στην πορεία της έως και σήμερα κύρια μέριμνα και προτεραιότητά της είναι η καθημερινή προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη. Τόσο η τεχνογνωσία όσο και η πολυετής εμπειρία στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας κατατάσσουν την Vodafone νούμερο ένα εταιρία κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Σε θέματα ανταγωνισμού η Vodafone έχει επιλέξει να οδηγεί της εξελίξεις κατανοώντας αλλά και προβλέποντας τις ανάγκες των πελατών, καθώς και υπερκαλύπτοντας τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους προσπαθώντας να παρέχει εξαιρετικής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες. Η ακατάπαυστη προσπάθεια της εταιρείας να ορίζει την ποιότητα ως την δυνατότητα να υπερβαίνει τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών και των ανθρώπων της μέσω της συνεχούς βελτίωσης της λειτουργίας των διεργασιών και των συστημάτων της είναι σημαντικό, χρειάζεται όμως και η προσπάθεια περισσότερης γενναιοδωρίας σε επιδοτήσεις, αποκλειστικότητας υπηρεσιών, οικονομικότερων πακέτων και αποκλειστικών συσκευών για να δημιουργηθεί η χημεία επίλυσης του ανταγωνισμού».
4. «Να παρακολουθεί τους ανταγωνιστές και να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες που να είναι καλύτερα η ίσα με αυτούς».
5. «Βελτίωση υπηρεσίας (ταχύτητα – συνεργασία) και αξιοπιστίας στην επισκευή (service) συσκευών κινητής τηλεφωνίας».

Δύο ερωτηθέντες σημείωσαν πως θα μπορούσε να υπάρξει Βελτίωση του Σήματος (N=2). Συγκεκριμένα:

1. «Βελτίωση του σήματος»
2. «Το πιο βασικό στον ανταγωνισμό και από ό,τι βλέπω ισχύει στην περιοχή μου είναι το θέμα του σήματος μέχρι και σήμερα έχει πολύ ισχυρό σήμα σε σύγκριση με εμάς αλλά πιστεύω ότι είναι θέμα εβδομάδων να λυθεί και αυτό»

Δύο ακόμη ερωτηθέντες σημείωσαν πως θα απαιτούταν Βελτίωση του Δικτύου (N=2). Συγκεκριμένα:

1. «Βελτίωση του δικτύου»
2. «Βελτίωση δικτύου (κάλυψη κεραιών – ανάπτυξη και ολοκλήρωση ιδιόκτητου δικτύου οπτικών ινών)»

Τέλος, προτάθηκε επίσης η «Γρηγορότερη προώθηση σταθερής ώστε να έχουμε πλήρες πακέτο» (N=1), και σημειώθηκε «Να οδηγεί τις εξελίξεις» (N=1).

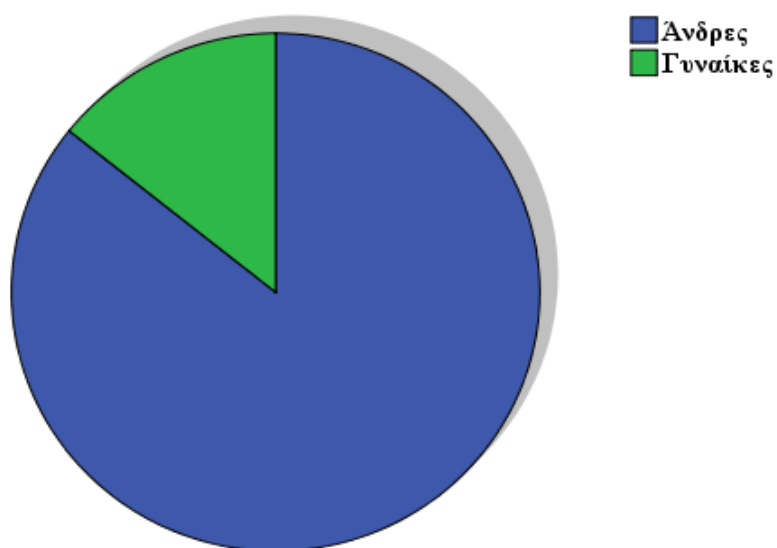
## **5.2.ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Το δείγμα αποτελούταν κατά μεγάλη πλειοψηφία από άνδρες (85.7%, N=12). Ο Πίνακας 5-16 και το Σχεδιάγραμμα 5-9 φανερώνουν τα ποσοστά για τα δύο φύλα. Ένα άτομο δεν σημείωσε το φύλο του.

**Πίνακας 5-16 Φύλο.**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό
Άνδρες	12	80.0	85.7
Γυναίκες	2	13.3	14.3
Σύνολο	14	93.3	100.0
Αναπάντητα	1	6.7	
Σύνολο	15	100.0	

**Σχεδιάγραμμα 5-9 Φύλο.**



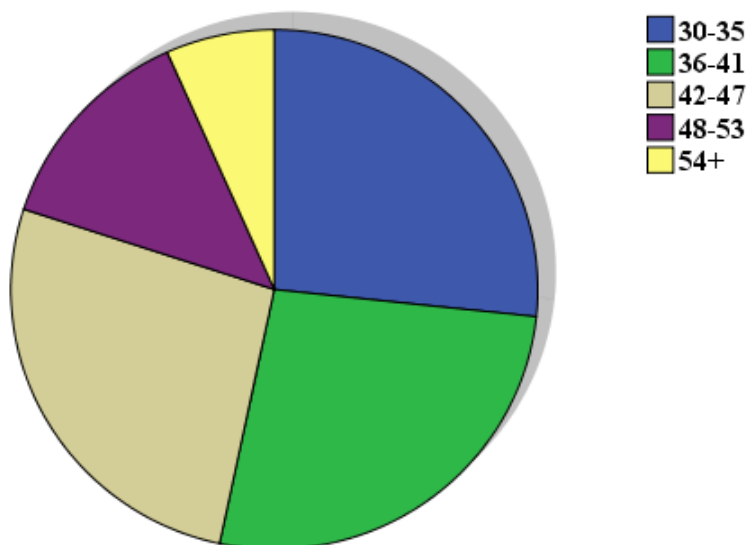
Όσον αφορά στις ηλικίες του δείγματος, συνολικά το 80% αποτελούταν από άτομα ηλικίας από 30 έως 47 ετών. Τα αναλυτικά ποσοστά για τα ηλικιακά όρια του δείγματος παρουσιάζονται στον Πίνακα 5-17.

Πίνακας 5-17 Ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό
30-35	4	26.7
36-41	4	26.7
42-47	4	26.7
48-53	2	13.3
54+	1	6.7
Σύνολο	15	100.0

Το Σχεδιάγραμμα 5-10 απεικονίζει τις ηλικίες του δείγματος.

Σχεδιάγραμμα 5-10 Ηλικία.



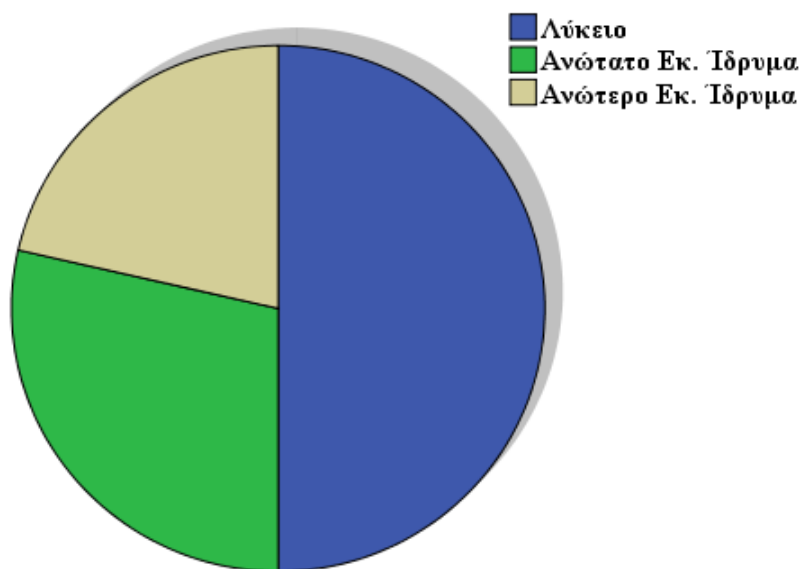


Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσής τους, ένας στους δύο ερωτηθέντες ήταν απόφοιτοι Λυκείου (50%, N=7), το 29% είχαν πτυχίο ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος, ενώ το 21% είχαν πτυχίο από ανώτερο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Ο Πίνακας 5- 18 και το Σχεδιάγραμμα 5- 11 παρουσιάζουν τα δεδομένα του επιπέδου εκπαίδευσης. Ένα άτομο δεν έδωσε απάντηση.

**Πίνακας 5-18 Επίπεδο εκπαίδευσης.**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό
Λύκειο	7	46.7	50.0
Ανώτατο εκπαιδευτικό Ίδρυμα	4	26.7	28.6
Ανώτερο εκπαιδευτικό Ίδρυμα	3	20.0	21.4
Σύνολο	14	93.3	100.0
Αναπάντητα	1	6.7	
Σύνολο	15	100.0	

Σχεδιάγραμμα 5-11 Επίπεδο εκπαίδευσης



Αναφορικά με την οικογενειακή τους κατάσταση, το 80% δήλωσαν έγγαμοι (N=12).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα συμπεράσματα που εξάγονται αναφορικά με τα Ερωτήματα της μελέτης με θέμα την επιχειρηματική συνεργασία–Franchise, είναι τα παρακάτω.

Το δείγμα αποτελούταν κατά μεγάλη πλειοψηφία από άνδρες (85.7%, N=12), από άτομα ηλικίας 30 έως 47 ετών (80%, N=12) και από έγγαμους (80%, N=12). Το 50% των ερωτηθέντων ήταν απόφοιτοι Λυκείου (N=7), το 29% είχαν πτυχίο ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος και το 21% είχαν πτυχίο από ανώτερο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Ως διάρκεια λειτουργίας του εκάστοτε καταστήματος Vodafone, το 20% δήλωσαν «6 χρόνια», άλλο ένα 20% δήλωσαν «8 χρόνια» και ένα τρίτο 20% δήλωσαν «πάνω από δέκα χρόνια» (έκαστο N=3). Επίσης αναφέρθηκαν τα 3 χρόνια (13%, N=2), τα 10 χρόνια (N=2), τα 4 (N=1) και τα 5 χρόνια (N=1).

Η πλειοψηφία του 53% (N=8) απάντησαν ότι το κατάστημα είναι το μοναδικό κατάστημα με εμπορικό σήμα της Vodafone, ενώ από την άλλη πλευρά το 47% απάντησαν το αντίθετο (N=7). Το 93% απάντησαν ότι δεν διατηρούν συνεργασία με κάποιο άλλο δίκτυο Franchise (N=14). Μόνο ένας συμμετέχοντας απάντησε ότι έχει συνεργασία και με άλλο δίκτυο Franchising.

Το 47% θεωρούσαν ότι οι προσδοκίες από την λειτουργία του καταστήματος Vodafone ξεπεράστηκαν (N=7), ενώ το 33% σημείωσαν πως οι προσδοκίες τους έγιναν αποτελέσματα (N=5). Κατά συνέπεια, δώδεκα εκ των δεκαπέντε ερωτηθέντων ή το 80% είχαν προσδοκίες οι οποίες είτε επιτεύχθηκαν είτε ξεπεράστηκαν.

Παράλληλα, κανένας από τους ερωτηθέντες δεν συνάντησε δυσκολίες στην προσπάθειά του να ενταχθεί στο Franchise της Vodafone. Ουδείς επεσήμανε ότι υφίσταται γραφειοκρατικό ή οικονομικό πρόβλημα, πρόβλημα εύρεσης καταστήματος ή υλοποίησης του σχεδίου franchise. Επιπρόσθετα, το 93% των ερωτηθέντων συμφώνησαν ότι η Vodafone βοηθάει τον συνεργάτη σε θέματα εσωτερικού ανταγωνισμού (N=14).

Όσον αφορά στην Ικανοποίηση από τη συνεργασία με τον Franchisor, σε γενικές γραμμές η Ικανοποίηση ήταν μεγάλη, αφού στα επτά (7) αυτά Ερωτήματα η απάντηση «πολύ ικανοποιημένος/η» πλειοψηφούσε έναντι κάθε άλλης απάντησης, με ποσοστά από 60% έως 87%.

Πιο συγκεκριμένα, το 87% ήταν πολύ ικανοποιημένοι από την Ευρύτερη Συνεργασία με τον Franchisor καθώς και από την Αναγνωρισιμότητα του Δικτύου, το 73% ήταν πολύ ικανοποιημένοι από την Προώθηση/Διαφήμιση από τον Franchisor, το 67% ήταν πολύ ικανοποιημένοι όσον αφορά σε Θέματα Εκπαίδευσης και σε Θέματα Τεχνογνωσίας από τον Franchisor, και τέλος το 60% ήταν πολύ ικανοποιημένοι από την Κερδοφορία του Καταστήματος Vodafone, αλλά και από την Ανταγωνιστικότητα του Δικτύου.

Αναφορικά με τις επιθυμίες τους ως Franchisors, το 53% των ερωτηθέντων επιθυμούσαν επιπλέον Μεγαλύτερη Υποστήριξη σε Τεχνογνωσία (N=8), ενώ παράλληλα το 47% (N=7) επιθυμούσαν «Μεγαλύτερη υποστήριξη σε εκπαίδευση», «Μεγαλύτερη ανάπτυξη του δικτύου», «Υψηλότερα περιθώρια κέρδους» και «Ανταγωνιστικότητα δικτύου». επιπλέον, το 40% εκδήλωσαν την επιθυμία για Πρωτοτυπία των Προϊόντων και Υπηρεσιών» (N=6) και το 40% επιθυμούσαν Περισσότερη Διαφήμιση (N=5).

Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι συνεργάτες με την εταιρία εντοπίζονταν για το 33% των ερωτηθέντων στην Εξυπηρέτηση των Πελατών (N=5) και για το 27% στα Χαμηλά Περιθώρια Κέρδους αλλά και στα Προβλήματα Υποστήριξης σε Θέματα Ανταγωνισμού (N=4), ειδικά από τη στιγμή που σύμφωνα με το 93% του δείγματος, υπάρχουν άλλα καταστήματα του ανταγωνισμού στις γύρω περιοχές (N=14). Από το παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι συνεργάτες της εταιρίας, δεν θεωρούν ότι η εταιρία εξυπηρετεί κατάλληλα τους πελάτες της, δεν έχει δυνατότητες να αυξήσει το κέρδος της και επομένως να καταστεί ανταγωνιστική.

Κληθέντες, τέλος, να παράσχουν τις δικές τους απόψεις αναφορικά με περαιτέρω ενέργειες που θα μπορούσαν να ληφθούν από την Vodafone σε θέματα ανταγωνισμού, ένδεκα (N=11) εκ των δεκαπέντε ερωτηθέντων παρέιχαν απαντήσεις. Η επεξεργασία και η θεματική κωδικοποίηση των απαντήσεών τους κατά πρώτο λόγο κατέδειξε την ύπαρξη πέντε (N=5) προτάσεων για τη Βελτίωση των Υπηρεσιών και των Προγραμμάτων της εταιρείας («πιο ευέλικτα προγράμματα», «καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες», «επιδοτήσεις, αποκλειστικότητα υπηρεσιών, οικονομικότερα πακέτα και αποκλειστικές συσκευές». Κατά δεύτερο λόγο, καταδείχθηκε η ύπαρξη δύο προτάσεων για τη Βελτίωση του Σήματος (N=2), ενώ παράλληλα προτάθηκε δις η Βελτίωση του Δικτύου (N=2).

## 6.1.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Έχοντας ολοκληρώσει τη στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων της έρευνας και έχοντας διατυπώσει τα βασικά συμπεράσματα, όπως αυτά προέκυψαν, απαιτείται να προβούμε σε προτάσεις για την περαιτέρω βελτίωση της Vodafone όσον αφορά στην επιχειρηματική της συνεργασία–Franchise.

Καταρχάς η εταιρία θα πρέπει να επενδύσει σε προγράμματα εκπαίδευσης και τεχνογνωσίας προκειμένου να καταρτίσει άριστα ενημερωμένους εργαζόμενους, οι οποίοι θα εξυπηρετούν τον πελάτη σε οποιαδήποτε ανάγκη του.

Στη συνέχεια θα πρέπει να δημιουργήσει πρωτότυπα προϊόντα και υπηρεσίες έτσι ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό δίκτυο και κατ' επέκταση υψηλότερα κέρδη. Κερδοφόρο θα είναι επίσης αν τα νέα αυτά προϊόντα και οι υπηρεσίες αποτελούν οικονομικά πακέτα για τους πελάτες και τους παρέχονται επίσης αποκλειστικές συσκευές. Παράλληλα μπορεί να δημιουργήσει ευέλικτα προγράμματα που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες όλων των πελατών τους.

Θα πρέπει επίσης να διαθέσει ένα ποσό σε διαφημιστικές καμπάνιες για να προωθήσει τα νέα πρωτότυπα προϊόντα αλλά και τις υπηρεσίες.

Επιπλέον, προκειμένου να υπάρχει καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, θα πρέπει να επενδύσει σε ένα πληροφοριακό σύστημα, με μοναδικό σκοπό την κωδικοποίηση των πελατών του για την άμεση εξυπηρέτησή τους.

Για την καλύτερη επίσης επικοινωνία με τους συνεργάτες του και για τη μη ύπαρξη προβλημάτων θα πρέπει να δημιουργήσει νέες και κατάλληλες ευκαιρίες, που θα τους προσφέρουν υψηλά περιθώρια κέρδους.

Επίσης θα πρέπει να δημιουργήσει νέες υπηρεσίες και πρωτότυπες καθώς επίσης και προϊόντα για να αποφύγει προβλήματα υποστήριξης σε θέματα ανταγωνισμού.

Ολοκληρώνοντας οφείλουμε να πούμε ότι η Vodafone που δρα μέσω του franchise, έχει μεν αναπτυχθεί αρκετά, θα πρέπει ωστόσο να εστιάσει στην τεχνογνωσία και να κάνει προσεκτικά βήματα προς την περαιτέρω πρόοδό της. Δεν πρέπει να βιαστεί να κατακτήσει και άλλες αγορές αλλά να επιλέξει να κάνει σταθερά και σίγουρα βήματα. Παράλληλα οφείλει να κατανοήσει πως η επιτυχία έρχεται αν επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό, στην τεχνογνωσία και στην επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Fladmoe K., (1996), International Franchising: Capabilities and Development, *Journal of Business Venturing*, 11(5): pp 428-430
2. ICAP, (2005), *Κλαδική Μελέτη για το Franchising*, σελ. 4 -5.
3. Nancy L., (1995), Ownership rights and incentives in franchising, *Journal of Business Venturing*, New York 12(5): pp 103 - 107
4. Peng S. Chan, Robert T. Justis.,(2003), To Franchise or Not to Franchise, *Management Decision*, 31(5): pp.100-121
5. Pebble J., and Hoffman R., (1994), Compgenitive Advantage through Specialty Franchise, *Journal of Services Marketing*, 8(2): pp 5-18

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

6. Γεωργιάδης Α., (2000), *Νέες μορφές Συμβάσεων σύγχρονης οικονομίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα, σελ. 195 -197
7. Κωστάκης Σ., (1998), *Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση*, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, σελ. 30 - 31.
8. Λαζαρίδης Γ., (1998), *Το Franchising στις επιχειρήσεις*, Θεσσαλονίκη
9. Μαλικούρτης, Π., *Franchising Franchise Business Magazine*, 12(5), σελ15-18
10. Περιοδικό Franchise Deal, (2003), Ορολογία Franchising, Ετήσια Έκδοση 2003, σελ.18 -20.
11. Ρέκκας Τ., (2003), Η χρηματοοικονομικό πλευρά του Franchising. Πώς σχεδιάζεται η επιτυχία, Πανόραμα Franchise, *Franchise Success*, 6, σελ. 66 -68.
12. Τμήμα Μελετών The Franchise Co (2002), Τυποποίηση και προσαρμογή στο

Franchising, *Franchise Success*, Τεύχος 13, σελ. 74 - 76.

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

13. Αγγελοπούλου Μ., *Ο ρόλος των manuals στο επιτυχημένο franchising*, Πηγή από το Διαδίκτυο: [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr), [πρόσβαση στις 1-9-09]

14. Γαλάνης Δ., *Customer Relationship Management. μια πελατοκεντρική αντίληψη λειτουργίας της επιχείρησης*, Πηγή από το Διαδίκτυο: [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr), [πρόσβαση στις 1-9-09]

15. Κωστάκης Δ., (2000), *Οι κίνδυνοι μιας συνεργασίας Franchising και τρόποι αντιμετώπισής τους*, Πηγή από το Διαδίκτυο: [www.lawnet.gr](http://www.lawnet.gr), [πρόσβαση στις 10-9-09]

16. Μαλικούρτης Π, Κανελλόπουλος Ε., *Ο ορισμός και ο ρόλος της ποιότητας στα Δίκτυα Franchise*, Πηγή από το Διαδίκτυο: [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr), [πρόσβαση στις 22-9-09]

17. Μαντζώρου Κατερίνα, *Βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία μιας επιχείρησης franchise*, Πηγή από το Διαδίκτυο: [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr), [πρόσβαση στις 15-9-09]

18. Μπικουβαράκης Δ., (2001), *Franchising : Πώς να αποφύγετε τις κακοτοπιές του*, 16/12/2001, Πηγή από το Διαδίκτυο: [www.kerdos.gr](http://www.kerdos.gr), [πρόσβαση στις 7-9-09]

19. *Σχέσεις Franchisor - Franchisee, συνταγή επιτυχίας*, Πηγή από το Διαδίκτυο: [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr), [πρόσβαση στις 12-9-09]

20. Τσάδαρη Ε, (2002), *Ο ρόλος των εγχειριδίων στη σωστή λειτουργία ενός δικτύου franchise*, Πηγή από το Διαδίκτυο: [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr), [πρόσβαση στις 15-9-09]

21. JBR Hellas, (2002), *Μέσα στη σκέψη του Franchisee - προϋποθέσεις για μια σωστή συνεργασία*, Δεκέμβριος 2001, Πηγή από το Διαδίκτυο: [www.jbr.gr](http://www.jbr.gr), [πρόσβαση στις 12-9-09]

22. Vodafone, 2009, *Ο Όμιλος* Πηγή από το Διαδίκτυο: [www.Vodafone.com.gr](http://www.Vodafone.com.gr), [πρόσβαση στις 20-9-09]

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**1. Διάρκεια καταστήματος Vodafone:**

3 χρόνια

4 χρόνια

5 χρόνια

6 χρόνια

7 χρόνια

8 χρόνια

9 χρόνια

10 χρόνια

Πάνω από 10 χρόνια

Αόριστη

Δεν ξέρω

**2. Είναι το μοναδικό κατάστημα με εμπορικό σήμα της Vodafone?**

Ναι

Όχι

**3. Έχετε μήπως συνεργασία με άλλο δίκτυο Franchise?**

Ναι

Όχι



**4. Αποτελέσματα και προσδοκίες από την λειτουργία του καταστήματος Vodafone:**

Οι προσδοκίες ξεπεράστηκαν

Αποτελέσματα χαμηλότερα από τις προσδοκίες

Προσδοκίες = Αποτελέσματα

Δεν ξέρω

**5. Βαθμός Ικανοποίησης από την ευρύτερη συνεργασία με τον Franchisor:**

Πολύ ικανοποιημένος

Κάπως ικανοποιημένος

Όχι και τόσο ικανοποιημένος

Καθόλου ικανοποιημένος

**6. Βαθμός ικανοποίησης από Προώθηση / Διαφήμιση από τον Franchisor:**

Πολύ ικανοποιημένος

Κάπως ικανοποιημένος

Όχι και τόσο ικανοποιημένος

Καθόλου ικανοποιημένος

**7. Βαθμός ικανοποίησης σε θέματα εκπαίδευσης από τον Franchisor:**

Πολύ ικανοποιημένος

Κάπως ικανοποιημένος

Όχι και τόσο ικανοποιημένος

Καθόλου ικανοποιημένος

**8. Βαθμός ικανοποίησης σε θέματα τεχνογνωσίας από τον Franchisor:**

Πολύ ικανοποιημένος

Κάπως ικανοποιημένος

Όχι και τόσο ικανοποιημένος

Καθόλου ικανοποιημένος

**9. Βαθμός ικανοποίησης από την κερδοφορία του καταστήματος Vodafone:**

Πολύ ικανοποιημένος

Κάπως ικανοποιημένος

Όχι και τόσο ικανοποιημένος

Καθόλου ικανοποιημένος

**10. Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνωρισιμότητα του δικτύου:**

Πολύ ικανοποιημένος

Κάπως ικανοποιημένος

Όχι και τόσο ικανοποιημένος

Καθόλου ικανοποιημένος

**11. Βαθμός ικανοποίησης από την ανταγωνιστικότητα του δικτύου:**

Πολύ ικανοποιημένος

Κάπως ικανοποιημένος

Όχι και τόσο ικανοποιημένος

Καθόλου ικανοποιημένος

**12. Τι επιπλέον επιθυμείται ως franchisors?:**

- Μεγαλύτερη υποστήριξη σε τεχνογνωσία
- Μεγαλύτερη υποστήριξη σε εκπαίδευση
- Περισσότερη διαφήμιση
- Μεγαλύτερη ανάπτυξη του δικτύου
- Υψηλότερα περιθώρια κέρδους
- Καλύτερα προϊόντα / υπηρεσίες
- Ανταγωνιστικότητα δικτύου
- Πρωτοτυπία προϊόντων / υπηρεσιών
- Μεγαλύτερα όρια περιοχής δραστηριότητας
- Δεν ξέρω

**13. Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο συνεργάτης με την εταιρία;**

- Προβλήματα στην εξυπηρέτηση των πελατών
- Χαμηλά περιθώρια κέρδους
- Προβλήματα υποστήριξης σε θέματα ανταγωνισμού
- Προβλήματα στην εκπαίδευση του προσωπικού

**14. Η Vodafone βοηθάει τον συνεργάτη σε θέματα εσωτερικού ανταγωνισμού;**

Ναι

Όχι

**15. Υπάρχουν άλλα καταστήματα του ανταγωνισμού στις γύρω περιοχές;**

Ναι

Όχι

**16. Τι άλλο θα μπορούσε να κάνει η Vodafone σε θέματα ανταγωνισμού**

.....  
.....  
.....

**17. Φύλο**

Άνδρες

Γυναίκες

**18. Ηλικία**

30-35

36-41

42-47

48-53

54

**19. Επίπεδο εκπαίδευσης.**

Λύκειο

Ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα

Ανώτερο εκπαιδευτικό ίδρυμα

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

### ΟΡΟΛΟΓΙΑ (Franchise Deal, 2003)

Franchisor (Δικαιοπάροχος) = Είναι η επιχείρηση που παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιούχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή / και υπηρεσιών.

Franchisee (Δικαιούχος)= Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή / και υπηρεσιών.

Disclosure (Υποχρέωση πληροφόρησης)= Είναι η υποχρέωση του δικαιοπαρόχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιούχο 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 του franchise, την περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τον δικαιούχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μιας επιχείρησης franchise, την βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης franchise, 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 το Franchising.

Area Developer (Δικαιούχος ανάπτυξης περιοχής) = Είναι η επιχείρηση στην οποία ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια επιχείρηση τον δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας και εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.

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

Development Schedule (Χρονικό Σχέδιο Ανάπτυξης) = Είναι το δεδομένο συμβατικό

χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ο βασικός δικαιοδόχος και ο δικαιοδόχος ανάπτυξης περιοχής υποχρεούνται να αναπτύξουν το δίκτυο δικαιοδόχων του συστήματος.

Direct Franchise (Άμεσο Franchise) = Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιοπάροχος δίνει σε κάθε επιμέρους δικαιοδόχο τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το franchise από μια και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στη χώρα ανάπτυξης.

Industrial Franchise (Βιομηχανικό Franchise)= Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί συγκεκριμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του δικαιοπαρόχου και να τα πωλεί με το σήμα του.

Distribution Franchise (Franchise Διανομής)= Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από τη λιανική πώληση σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου.

Services Franchise (Franchise Υπηρεσιών) = Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου.

Master Franchisee / Sub - Franchisor (Βασικός Δικαιοδόχος)= Είναι η επιχείρηση στην οποία ο δικαιοπάροχος, παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον βασικό δικαιοδόχο περαιτέρω παραχώρησης σε τρίτους του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise 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.

Multiunit Franchising (Franchising Πολλαπλών Σημείων)= Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή / και υπηρεσιών μέσα από τη δημιουργία

περισσότερων της μιας μονάδες εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.

Franchise Fee (Δικαίωμα Εισόδου) = Είναι μια εφάπαξ αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιούχος στον δικαιούχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise.

Royalties (Περιοδικά Δικαιώματα)= Είναι το συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλει περιοδικά ο δικαιούχος στον δικαιούχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise καθ'όλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης.

Franchise Training (Εκπαίδευση Franchise) = Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο δικαιούχος στον δικαιούχο και στους υπαλλήλους του πάνω στο franchise και στις μεθόδους εκμετάλλευσης του.

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

Buy Back Option (Επιλογή Εξαγοράς)= Είναι η περίπτωση όπου - σε περίπτωση λήξης ή λύσης μιας σύμβασης franchise - ο δικαιούχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από τον δικαιούχο να του πουλήσει είτε την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιούχου κατά την λύση ή λήξη της σύμβασης.