A decorative graphic on the right side of the page consists of three overlapping circles of varying sizes, each with a dark blue center and a lighter blue outer ring. Two thin blue lines intersect at the top left, forming a large 'V' shape that frames the circles.

Η εξάπλωση του franchising ως μοντέλο ανάπτυξης των κρητικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Σοφία Εμμ. Παπαδογιαννάκη (Α.Μ.3041)
Επιβλέπων καθηγητής: Εμμανουήλ Κουτεντάκης

Τ.Ε.Ι. Κρήτης-Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας-Τμήμα
Διοίκησης Επιχειρήσεων

Απρίλιος 2012

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | |
|--|-----------|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 4 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΜΜΕ | 5 |
| 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΟΡΦΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | 5 |
| 1.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | 6 |
| 1.2.1 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ | 10 |
| 1.3 ΟΙ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΣ | 12 |
| 1.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ | 14 |
| 1.5 ΜΙΚΡΟ-ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ | 17 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο ΤΟ FRANCHISING ΓΕΝΙΚΑ | 21 |
| 2.1.Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING | 21 |
| 2.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING | 22 |
| 2.3.ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΝΤΟΛΕΑ – ΕΝΤΟΛΟΔΟΧΟΥ | 24 |
| 2.4 ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING: | 25 |
| 2.5 ΟΡΟΛΟΓΙΑ FRANCHISE | 26 |
| 2.6.ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ FRANCHISE | 33 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο ΤΟ FRANCHISING ΔΙΕΘΝΩΣ | 36 |
| 3.1.FRANCHISING ΩΣ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ | 36 |
| 3.2 ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ FRANCHISING | 38 |
| 3.2.1. ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ Ή ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ | 42 |
| 3.3 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ | 43 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ | 48 |
| 4.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ | 48 |
| 4.2 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ FRANCHISE | 50 |
| 4.3 ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ FRANCHISE | 53 |
| 4.3.1 ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ..... | 54 |
| 4.3.2 ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ..... | 55 |
| 4.3.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ..... | 55 |
| 4.3.4 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ..... | 56 |
| 4.3.5 ΠΑΡΟΧΗ ΕΠΑΡΚΩΝ ΠΟΡΩΝ..... | 56 |
| 4.3.6 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ..... | 57 |
| 4.3.6.1 ΤΟΠΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ, ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΥΠΟΒΟΛΗ ΕΚΘΕΣΕΩΝ..... | 57 |
| 4.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΑΠΟ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ | 57 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ | 60 |
| 5.1.ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ | 60 |

| | |
|---|-----------|
| 5.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | 60 |
| 5.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ..... | 60 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ..... | 62 |
| 6.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ..... | 62 |
| 6.1.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ | 62 |
| 6.1.2 ΑΓΟΡΑ | 67 |
| 6.1.3 FRANCHISE ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ | 69 |
| 6.1.4 ΠΑΡΟΧΕΣ ΑΠΟ FRANCHISEE..... | 71 |
| 6.1.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ..... | 72 |
| 6.1.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ..... | 73 |
| 6.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ..... | 75 |
| 6.3 ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ..... | 76 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 77 |
| ΕΠΙΛΟΓΟΣ..... | 78 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 80 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ | 82 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με το θέμα του franchise. Ολοκληρώθηκε μέσα από έξι κεφάλαια. Πιο αναλυτικά, το πρώτο κεφάλαιο έκανε αναφορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και διεθνώς. Στη συνέχεια, το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρθηκε στο franchise γενικώς, το θεσμό και την ιστορία του, την ορολογία αλλά και τις διακρίσεις που το χαρακτηρίζουν. Το τρίτο κεφάλαιο εστίασε στο franchise σε διεθνή κλίμακα, ενώ το τέταρτο έκανε λόγο για την ανάπτυξή του στην Ελλάδα. Το πέμπτο κεφάλαιο αποτέλεσε η μεθοδολογία της έρευνας μέσα από την οποία σκιαγραφήθηκε ο τρόπος με τον οποίο έγινε η έρευνα και στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν μέσα από γραφική απεικόνιση οι απαντήσεις των συμμετεχόντων . Τέλος, η εργασία έκλεισε με τα συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΜΜΕ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΟΡΦΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) είναι η βάση της οικονομίας. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι ΜΜΕ είναι το 99% των μεταποιητικών επιχειρήσεων, απασχολούν το 60% των απασχολούμενων στην μεταποίηση και παίρνουν μέρος σε ποσοστό 40% στη συνολική προστιθέμενη αξία της μεταποίησης¹. Η Ελληνική οικονομία βασίζεται στις ΜΜΕ. Πιο συγκεκριμένα αναφέρουμε ότι δημιουργούν πολλές θέσεις εργασίας, βοηθούν στην ανάπτυξη της οικονομίας, ειδικά στην επαρχία, είναι πηγή καινοτομιών² ενώ δίνουν πολλές λύσεις σε νέους ανθρώπους μέσω των επιδοτήσεων που λαμβάνουν από διάφορους φορείς, ενώ πολλές Ελληνικές ΜΜΕ πλέον έχουν ξεπεράσει τα στενά τοπικά όρια και απευθύνονται στις αγορές της Ε.Ε. εκμεταλλευόμενες τα πλεονεκτήματα που τους δίνει η Ε.Ε³.

Είναι αρκετά δύσκολο να οριστεί ο όρος μικρομεσαία επιχείρηση, δηλαδή τι είναι αυτό που διαχωρίζει τις μεγάλες από τις μεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως. Με βάση αυτό ήταν δύσκολο να βρούμε και σε ποιες επιχειρήσεις θα μοιράσουμε τα ερωτηματολόγια.

Προκειμένου να ξεδιαλύνουμε τον όρο μικρομεσαία επιχείρηση στηριχτήκαμε σε συγκεκριμένες θεωρίες του management. Συγκεκριμένα με βάση το Βλάχο ενιαίος τύπος μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν υπάρχει. Το κυρίαρχο στοιχείο είναι ο ιδιοκτήτης – επιχειρηματίας που είναι και ο μοναδικός ρυθμιστής της δραστηριότητάς τους. Ο Βλάχος επίσης σημειώνει ότι ο ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι προβληματικός διότι⁴:

- Δεν υπάρχουν γενικά, κοινώς αποδεκτά χαρακτηριστικά
- Δύσκολος ο προσδιορισμός, εύκολη η αναγνώριση

¹ Δελτίο ΒΕΑ(2008), Τεύχος 7

² Δελτίο ΒΕΑ(2008), Τεύχος 7

³ Καμπουρίδης,Γ. (2007) 'Η στρατηγική της ποιότητας και η Ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση' Κλειδάριθμος, σελ. 20

⁴ Βλάχος(2003),Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Σταμούλης

- Πρέπει να υπάρχουν και ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά

Ο Murphy λέει ότι μπορούμε να καθορίσουμε ότι ο όρος μικρή επιχείρηση χρησιμοποιείται με αναφορά σε τέσσερα καθοριστικά στοιχεία⁵:

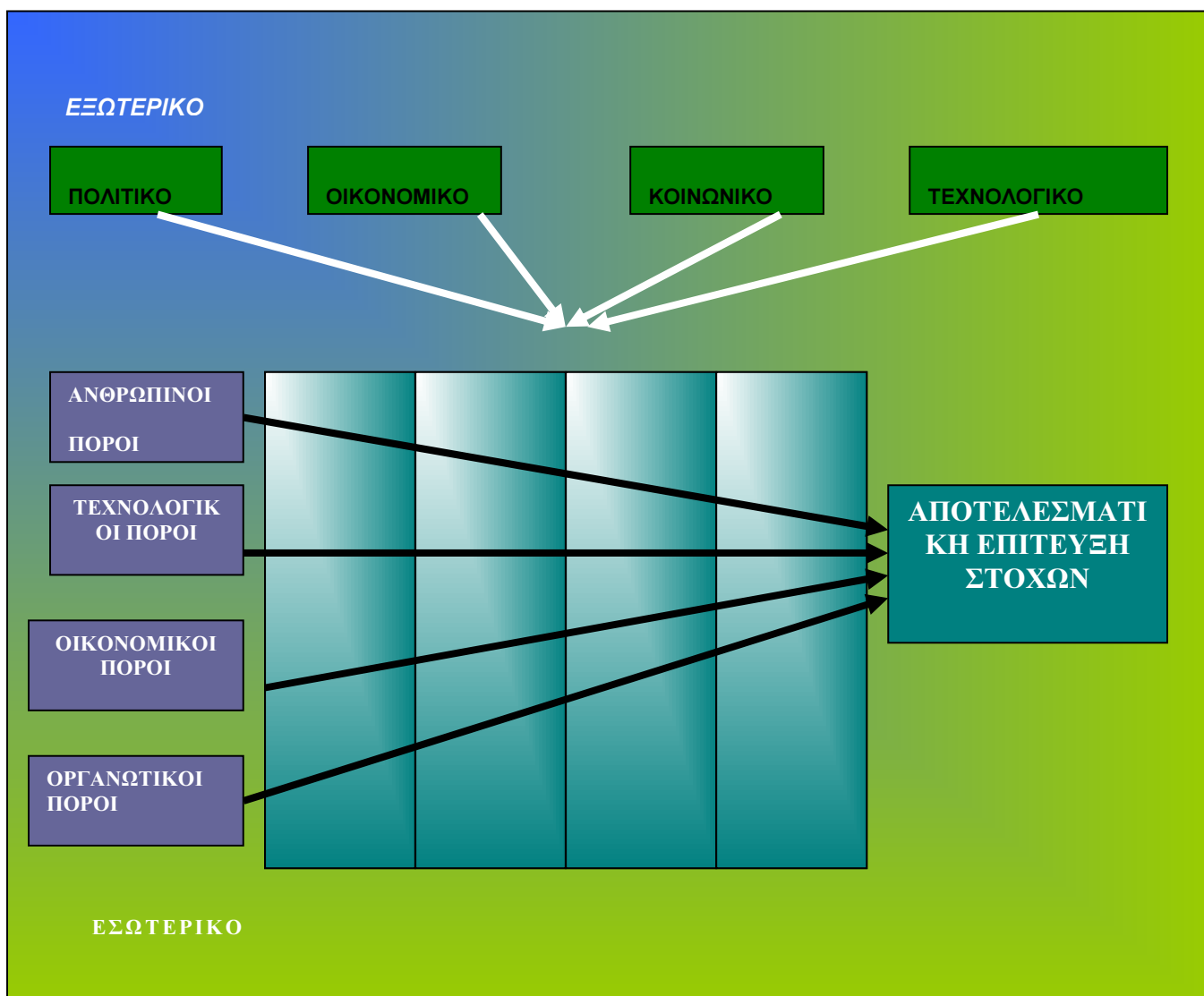
- Αριθμός εργαζομένων
- Μέγεθος κύκλου εργασιών
- Μερίδιο αγοράς
- Διεύθυνση και ιδιοκτησία με ανεξάρτητο και προσωπικό τρόπο.

Συνήθως οι περισσότεροι ορίζουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό των εργαζομένων, δηλαδή μία επιχείρηση με λιγότερο από 250 εργαζομένους ορίζεται ως μικρομεσαία⁶.

1.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, πολιτικό το οποίο ασκεί πάνω τους δυνάμεις τις οποίες μπορούν να αντιμετωπίσουν μόνο μέσα, από ένα καλά οργανωμένο διοικητικό προσωπικό.

⁵ Murphy, M. (1996) ‘Μάνατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων’ Κλειδάριθμός
⁶ Murphy, M. (1996) ‘Μάνατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων’ Κλειδάριθμός,
σελ 23



Σχήμα 1.1 – Το περιβάλλον των ΜΜΕ.

Πηγή: Murphry, M. (1996) 'Μάνατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων' Κλειδάριθμός, σελ. 23

Θα δώσουμε τώρα κάποια στοιχεία για κάθε τμήμα του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να δούμε πως επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. Σε σχέση με το πολιτικό περιβάλλον η γραφειοκρατία αποθαρρύνει τους επιχειρηματίες από το να πάρουν πρωτοβουλίες στο να πάρουν μέρος σε κοινοτικά προγράμματα και να πάρουν ρίσκα με το να προωθήσουν καινοτόμες ιδέες.

Ο Μουρλετίδης και ο Παπαθανασίου⁷ αναφέρουν ότι ο επιχειρηματίας παίρνει αποφάσεις και αναλαμβάνει κινδύνους. Από την στιγμή όμως που υπάρχει τόση γραφειοκρατία είναι δύσκολο το να πάρει το ρίσκο και να χρησιμοποιήσει κάποιο κοινοτικό πρόγραμμα για να δημιουργήσει μία καινοτομία και να μπει και αυτός στην λεγόμενη κοινωνία γνώσης, δηλαδή να στηριχτεί σε νέες ιδέες παρά να κάνει ανακύκλωση παλαιών και δοκιμασμένων ιδεών.

Οι συγγραφείς αναφέρουν ότι αν δεν μειωθεί η γραφειοκρατία δεν θα γίνουν πολλά για να βοηθηθεί η επιχειρηματικότητα. Αναφέρεται ότι θα πρέπει να απλοποιηθούν οι διαδικασίες έναρξης επιχειρήσεων.'

Ένα άλλο θέμα που θίγεται είναι το νομικό πλαίσιο. Αναφέρεται από το Μουρλετίδη και το Παπαθανασίου (σελ.73) ότι η επιχειρηματική αποτυχία δεν πρέπει να αποτελεί 'Ποινικό αδίκημα'. Οι ίδιοι λένε ότι στην Ελλάδα οι συνέπειες από μία πτώχευση λειτουργούν αποθαρρυντικά για κάποιον ο οποίος σκέφτεται να ασχοληθεί με το 'επιχειρήν'.

Στο οικονομικό περιβάλλον οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν συντελεστές όπως: ο πληθωρισμός, η ανεργία, οι νομισματικές αλλαγές που επήλθαν μετά την είσοδο στο Ευρώ, η παγκοσμιοποίηση που επηρέασε τη δυναμική των μικρών επιχειρήσεων αφού εισάγονται ειδικά από τριτοκοσμικές χώρες, προϊόντα σε πολύ χαμηλές τιμές που ο Έλληνας επιχειρηματίας δεν μπορεί να ανταγωνιστεί. Τέλος έχουμε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό περιβάλλον, με αλλαγές στο τρόπο ζωής, αλλά και στην γενικότερη συμπεριφορά του καταναλωτή.

Τέλος ένας επιπλέον λόγος που κάνει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να 'υποφέρουν' είναι η κακή τεχνολογική υποδομή. Στο εξωτερικό θεωρείται αυτονόητο να έχουν όλες οι επιχειρήσεις πρόσβαση στο διαδίκτυο όπως και οι δημόσιες υπηρεσίες να δίνονται μέσω του διαδικτύου⁸. Στην Ελλάδα οι επιδοτήσεις για το Ίντερνετ είναι δύσκολα αποκτήσιμες, και όσο για τις δημόσιες υπηρεσίες προσφάτως δόθηκε η δυνατότητα συναλλαγών από το Ίντερνετ.

⁷ Μπουρλετίδης Κ., Παπαθανασίου Σπ. 'Επιχειρηματικότητα με εναλλακτική επιλογή', Το χρήμα, Νοέμβριος 2006, σελ 70
⁸ Savage. (2006) 'Management 5^{ης} γενιάς' Leader Books,pp. 140

Σε σχέση με το εσωτερικό περιβάλλον ο Παπαδάκης λέει για τη θεωρία πόρων – ικανοτήτων της επιχείρησης* ότι σε μία περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Οι πόροι οδηγούν σε ικανότητες, που κάποιες από αυτές συνιστούν τις ικανότητες κορμού – που δεν μπορούν να μιμηθούν οι ανταγωνιστές – και από αυτές πηγάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η έλλειψη πόρων για μία μικρομεσαία επιχείρηση έχει μεγάλο αντίκτυπο για τις λειτουργίες της. Ο Κυριαζόπουλος αναφέρει ότι τα επιχειρηματικά προβλήματα είναι κοινά, είναι διοικητικά προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει κάθε επιχειρηματική μονάδα πλην όμως οι μικρομεσαίες είναι πιο ευαίσθητες στην αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων ή αλλιώς θα μπορούσε να λεχθεί ότι υπάρχουν προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες με σκεπτικισμό, μιας και είναι καθοριστικά για την όλη εξέλιξη της επιχειρηματικής μονάδας⁹.

Ο κύριος περιορισμός είναι στους οικονομικούς πόρους. Από αυτόν εξαρτώνται και οι υπόλοιποι πόροι. Τα τελευταία χρόνια η μείωση των επιτοκίων από τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα σε συνδυασμό με την εισαγωγή νέων προγραμμάτων από την Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν κάνει πιο εύκολες τις συνθήκες για την χρηματοδότηση των νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Με τους περιορισμένους πόρους, μία νέα μικρομεσαία επιχείρηση θα έχει προβλήματα σε πολλούς τομείς. Βέβαια αυτό εξαρτάται και σε ποιο τομέα κινείται. **Για παράδειγμα μία εταιρεία παροχής υπηρεσιών θα έχει πρόβλημα στο να βρει ικανό προσωπικό, μιας και δεν θα μπορεί να δώσει πολλά λεφτά για μεγάλους μισθούς ή για να εκπαιδεύσει το προσωπικό της. Από την άλλη μεριά μία εταιρεία επεξεργασίας τροφίμων θα επηρεαστεί ως προς τις λειτουργίες της μιας και δεν θα μπορεί να πάρει ούτε ακριβά μηχανήματα ούτε και να δημιουργήσει καλές**

* Παπαδάκης Β. (2007) 'Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία' Εκδόσεις Μπένος, σελ. 71

⁹ Κυριαζόπουλος, Π. (2008) 'Σύγχρονες μορφές διοίκησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων', Σύγχρονη Εκδοτική, σελ 77

υποδομές για προγράμματα ελέγχου ποιότητας.

Για να ανακεφαλαιώσουμε, το δυσλειτουργικό εξωτερικό περιβάλλον, σε συνδυασμό με τον περιορισμό των πόρων, επηρεάζει όλες τις βασικές λειτουργίες μίας μικρομεσαίας επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό για μία επιχείρηση να καταφέρει να βρει πόρους για να μπορέσει να έχει αποτελεσματικό μάνατζμεντ. Από την άλλη, είναι βασικό για μια επιχείρηση να εφαρμόζει σωστά τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, διότι μόνο μέσα από ένα καλά καταρτισμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να αντιμετωπίσει τις εξωτερικές και εσωτερικές δυνάμεις που επηρεάζουν τη λειτουργία της.

1.2.1 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

Όπως ήδη αναφέραμε με τον όρο περιβάλλον εννοούμε όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη μικρομεσαία επιχείρηση είτε άμεσα είτε έμμεσα και την αναγκάζουν να λάβει μέτρα προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί με επιτυχία στους στόχους της. Το περιβάλλον είναι δυναμικό και οι μεταβολές που συμβαίνουν μέσα σε αυτό μπορούν να μετρηθούν. Το περιβάλλον αποτελείται από τους εξής παράγοντες¹⁰:

- I. Το υπερεθνικό περιβάλλον: Το υπερεθνικό περιβάλλον εμπεριέχει την εθνική οικονομία. Είναι το πλαίσιο των κανόνων και των συμφωνιών που λαμβάνουν χώρα και οδηγούν την οικονομία στους επιθυμητούς στόχους. Στόχος της Ε.Ε. είναι να επιτευχθεί η σύγκλιση των οικονομιών των χωρών μελών της Ευρώπης. Για να το πετύχει αυτό έχει δημιουργήσει το Κοινοτικό πλαίσιο Στήριξης το οποίο με τα αντίστοιχα προγράμματα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τις χρηματοδοτεί και τις στηρίζει. Μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητό πως αυτή η προσπάθεια της Ε.Ε. έχει αντίκτυπο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τις επηρεάζει άμεσα.
- II. Το μακροοικονομικό περιβάλλον: Με τον όρο μακροοικονομικό περιβάλλον εννοούμε την οικονομική κατάσταση της χώρας.

¹⁰ Παπαδάκης(2002), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Μπένος σελ 1-100

Πληθωρισμός, ανεργία, αγορά, αμοιβές, τιμάρθμος, το εθνικό προϊόν αποτελούν έννοιες που περιλαμβάνονται στο μακροοικονομικό περιβάλλον και επηρεάζουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η ελληνική οικονομία δυστυχώς εισάγει την πλειοψηφία των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί και αυτό συνεπάγεται αυξημένο κόστος.

III. Το πολιτικό περιβάλλον: Το πολιτικό περιβάλλον είναι τα πιστεύω και η εφαρμογή της πολιτικής της εκάστοτε κυβέρνησης. Το ζήτημα της οικονομίας δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται μικροκομματικά, αλλά πρέπει επιτέλους να υπάρξει μια κοινή γραμμή αν θέλουμε να αναπτύξουμε τη χώρα μακροχρόνια. Επίσης πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τα όρια του κοινωνικού κράτους από τον κρατικό παρεμβατισμό και τα περιθώρια της ιδιωτικής πρωτοβουλίας.

IV. Το νομικό πλαίσιο: Το νομικό πλαίσιο είναι η ισχύουσα νομοθεσία που μέσα στα όρια αυτής υποχρεούνται οι επιχειρήσεις να κινούνται. Χρησιμοποιείται και για την προστασία του καταναλωτή, αλλά και των επιχειρήσεων.

V. Το τεχνολογικό περιβάλλον: Με τον όρο τεχνολογικό περιβάλλον εννοούμε τόσο τον τεχνολογικό εξοπλισμό που διαθέτει η παραγωγή όσο και των γραφείων και της διοίκησης. Στη σημερινή ειδικά εποχή, όπου οι εξελίξεις είναι ραγδαίες και συνεχείς το να διαθέτεις τελευταίας γενιάς εξοπλισμό είναι απαραίτητο και είναι ένας από τους παράγοντες που μπορούν να εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση.

VI. Το κοινωνικό περιβάλλον: Είναι όλες οι μεταβλητές όπως η δημογραφική σύνθεση του πληθυσμού, η ηλικιακή σύνθεση, η γεωγραφική κατανομή τους κλπ, που με τις αλλαγές τους επηρεάζουν άμεσα και έμμεσα τις επιχειρήσεις.

VII. Το περιβάλλον της αγοράς: Ως περιβάλλον της αγοράς εννοούμε τους προμηθευτές των πρώτων υλών, τους πιστωτικούς φορείς (τράπεζες), τα μέσα ενημέρωσης όπως τηλεόραση και εφημερίδες, τους ανταγωνιστές και τους καταναλωτές. Όλοι αυτοί μαζί συγκροτούν την αγορά και οι επίδρασή τους στις επιχειρήσεις είναι

άμεση και αυτονόητη.

1.3 ΟΙ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΣ

Γενικότερα η οικονομική θεωρία αναφέρει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παίζουν σημαίνοντα ρόλο στην οικονομία και συγκεκριμένα στο παράγοντα απασχόληση. Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο κομμάτι της απασχόλησης πηγάζει από την ανάγκη τους σε προσωπικό το οποίο θα παράγει διπλά από ότι το προσωπικό μιας μεγάλης επιχείρησης. Συγχρόνως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ανταποκρίνονται λόγω μεγέθους καλύτερα στο παραγωγικό κύκλο από ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες λόγω μεγέθους δε παρουσιάζουν ευελιξία.

Στην Αμερική και στην Αγγλία οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παίζουν σημαίνοντα ρόλο στη στήριξη της οικονομίας. Αν μελετήσουμε τώρα τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα θα διαπιστώσουμε τα ακόλουθα¹¹:

1. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι πολλές και ουσιαστικά στηρίζουν και την απασχόληση αλλά και οικονομικά το κράτος.
2. Για κάθε 1000 κατοίκους υπάρχουν 73 επιχειρήσεις. Ο αριθμός είναι υπερβολικός και δεν υπάρχει καλός κρατικός σχεδιασμός προκειμένου να υποστηριχτούν οι επίδοξοι επιχειρηματίες αλλά και να βοηθηθούν ώστε να δημιουργήσουν μια επικερδής μικρομεσαία επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια και λόγω των επιδοτήσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση, έχει γίνει μια προσπάθεια στήριξης σε επίπεδο τεχνογνωσίας των μικρομεσαίων επιχειρηματιών. Είναι βασικό για το ελληνικό κράτος να υποστηριχτούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μια και σε χώρα έχει το μεγαλύτερο ποσοστό από όλα τα μέλη της Ευρώπης.
3. Στην Ελλάδα η ανεργία καταπολεμάται μόνο μέσω των μικρομεσαίων

¹¹ Panagiotis Liargovas(2007), The White Paper on Growth, Competitiveness and Employment and Greek Small and Medium Sized Enterprises Small Business Economics 11: 201–214,

επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι στη περίπτωση που δεν υπάρξει κρατική στήριξη και κλείσουν κάποιες από αυτές πολλοί άνθρωποι θα μείνουν άνεργοι και δε θα μπορούν να απορροφηθούν από άλλους φορείς.

4. Η μόνη υποστήριξη που γίνεται από το ελληνικό κράτος σε σχέση με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, εστιάζεται στη τήρηση των εμπορικών βιβλίων. Συγκεκριμένα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις απαλλάσσονται από τη τήρηση των προβλεπόμενων από την εμπορική νομοθεσία βιβλίων.

Προκειμένου να δείξουμε καλύτερα τη δυναμική των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, ώστε να γίνει πιο κατανοητό το πόσο σημαντική είναι η στήριξη τους από το ελληνικό κράτος παραθέτουμε το παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1-Επιχειρήσεις στην Ελλάδα σύγκριση με Ε.Ε

| | ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | | | ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ | | |
|-------------|----------------------|--------------|------------------|---------------------|--------------|------------------|
| | ΑΞΙΑ | % | ΕΥ-27 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ | ΑΞΙΑ | % | ΕΥ-27 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ |
| ΜΙΚΡΕΣ | 796.454 | 97.1% | 91.8% | 1.401.286 | 56.5% | 29.6% |
| ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΕΣ | 21.235 | 2.6% | 6.9% | 392.668 | 15.8% | 20.6% |
| ΜΕΣΑΙΕΣ | 2.496 | 0.3% | 1.1% | 240.199 | 9.7% | 16.8% |
| SMEs | 820.185 | 99.9% | 99.8% | 2.034.153 | 82.0% | 67.1% |
| ΜΕΓΑΛΕΣ | 462 | 0.1% | 0.2% | 447.752 | 18.0% | 32.9% |

Πηγή: Eurostat SBS data base, 2007 and 2008 data.

Όπως βλέπουμε η Ελλάδα βρίσκεται μπροστά και σε αριθμό μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε σχέση με το σύνολο των χωρών της Ε.Ε αλλά και σε ρυθμό ανάπτυξης σε σχέση με το άνοιγμα νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων¹². Παρακάτω παραθέτουμε και κάποια επιπρόσθετα στοιχεία σε σχέση με το ρόλο των SME (Small and Medium sized Enterprises) στην Ευρώπη αλλά και διεθνώς, τα οποία αποδεικνύουν τη σημασία και το ρόλο τους σε παγκόσμιο επίπεδο.

¹² Acs, Zoltan J. and David B. Audretsch (eds.), (2007), Small Firms and Entrepreneurship: An East-West Perspective, Cambridge: Cambridge University Press.

Πίνακας 2: Αριθμός επιχειρήσεων κατά μέγεθος, EU-27, 2003-2008

| Αριθμός Επιχειρήσεων 2003 | Αλλαγή 2003-2008 | Αριθμός Επιχειρήσεων 2008 | |
|---------------------------|------------------|---------------------------|------------|
| SME | 18,348,000 | 2,062,000 | 20,409,000 |
| Μεγάλες | 41,000 | 2,000 | 43,000 |
| Σύνολο | 18,389,000 | 2,063,000 | 20,452,000 |

Πηγή: EIM on the basis of EUROSTAT

Πίνακας 3: Επιχειρήσεις σε Συνεργαζόμενες Χώρες

| ΑΠΟΛΥΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ | | micro | small | small medium-sized | SME | large | Total |
|-----------------|------|------------|---------|--------------------|------------|--------|------------|
| Ισλανδία | 2004 | 21,700 | 900 | 100 | 22,700 | 100 | 22,800 |
| Ελβετία | 2004 | 260,000 | 30,000 | 5,000 | 294,000 | 1,000 | 295,000 |
| Νορβηγία | 2004 | 214,000 | 17,000 | 2,000 | 233,000 | 1,000 | 234,000 |
| Λιχτενστάιν | 2001 | 5,500 | 4,500 | 3,500 | 13,500 | 2,500 | 16,000 |
| USA | 2005 | 14,049,000 | 468,000 | 191,000 | 14,709,000 | 36,000 | 14,745,000 |
| Ιαπωνία | 2001 | n/a | n/a | n/a | 4,690,000 | 13,000 | 4,703,000 |
| Σύνολο=100 % | | | | | | | |
| Ισλανδία | 2004 | 95 | 4 | 0 | 100 | 0 | 100 |
| Ελβετία | 2004 | 88 | 10 | 2 | 100 | 0 | 100 |
| Νορβηγία | 2004 | 92 | 7 | 1 | 100 | 0 | 100 |
| Λιχτενστάιν | 2001 | 34 | 28 | 22 | 84 | 16 | 100 |
| USA | 2005 | 95 | 3 | 1 | 100 | 0 | 100 |
| Ιαπωνία | 2001 | n/a | n/a | n/a | 100 | 0 | 100 |
| EU-27 | 2007 | 92 | 7 | 1 | 100 | 0 | 100 |

Πηγή: EIM on the basis of EUROSTAT.

1.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ

Μπορούμε να διακρίνουμε τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ανάλογα με το αντικείμενο της δραστηριότητάς τους και τη νομική τους μορφή. Σύμφωνα με το αντικείμενο της δραστηριότητάς τους έχουμε 3 κατηγορίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων:

1. Πρωτογενείς επιχειρήσεις: Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν επιχειρήσεις που ασχολούνται με την εκμετάλλευση του υπεδάφους, τη γεωργία, την αλιεία, την κτηνοτροφία και τη δασική εκμετάλλευση.
2. Δευτερογενείς επιχειρήσεις: Σε αυτή την κατηγορία έχουμε επιχειρήσεις που ασχολούνται με την μεταποίηση των προϊόντων του πρωτογενούς τομέα σε καταναλωτικά αγαθά. Είναι κυρίως βιοτεχνίες ή μικρομεσαίες

βιομηχανίες.

3. Τριτογενείς επιχειρήσεις: Εδώ εμπίπτουν όσες επιχειρήσεις ασχολούνται με τη διάθεση των προϊόντων των παραπάνω κατηγοριών και την παροχή υπηρεσιών.

Οι επιχειρήσεις σύμφωνα με τη νομική μορφή που θα επιλέξουν χωρίζονται σε 2 μεγάλες κατηγορίες¹³:

1. Ατομική επιχείρηση: Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι επιχειρήσεις που ο φορέας είναι ένα άτομο και λειτουργεί με ίδια κεφάλαια.
2. Εταιρική επιχείρηση: Εδώ ανήκουν οι επιχειρήσεις που έχουν τη νομική μορφή εταιρείας, δηλαδή την ένωση 2 ή περισσότερων προσώπων με κοινό οικονομικό σκοπό. Σε αυτήν την κατηγορία υπάρχουν και περαιτέρω διαχωρισμοί, με βάση την προσωπική ευθύνη των εταίρων και με βάση την κεφαλαιακή συμμετοχή. Έτσι έχουμε τις προσωπικές και τις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις.

Προσωπικές εταιρίες: εδώ συναντάμε τις εξής μορφές:

- I. Ομόρρυθμη εταιρεία: Σύσταση ομόρρυθμης εταιρείας έχουμε όταν συνενώνονται 2 ή περισσότερα πρόσωπα με κοινό εμπορικό σκοπό. Η επωνυμία της εταιρείας μπορεί να είναι τα ονόματα όλων των συνεταίρων ή 2 εξ'αυτών ή μόνο του ενός. Στις 2 τελευταίες περιπτώσεις συναντάμε την προσθήκη των λέξεων « και ΣΙΑ». Η Ο.Ε. απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα των ατομικών επιχειρήσεων, ευθύνονται όμως οι εταίροι για τα χρέη της επιχείρησης στο όλον με την ατομική τους περιουσία.
- II. Ετερόρρυθμη επιχείρηση: Και σε αυτή τη μορφή έχουμε την ένωση 2 ή περισσότερων προσώπων με κοινό εμπορικό σκοπό. Σε αυτή τη μορφή έχουμε μικτό τύπο σε ότι αφορά την ευθύνη των εταίρων απέναντι στους πιστωτές. Ο ένας τουλάχιστον εταίρος είναι ομόρρυθμος. Ευθύνεται δηλαδή προσωπικά και απεριόριστα στο σύνολο της ατομικής του περιουσίας, ενώ οι υπόλοιποι είναι ετερόρρυθμοι, δηλαδή ευθύνονται μέχρι του ποσού της εισφοράς

¹³

Φλωρος Γ. Χρήστου(2003), Σύγχρονη Εκδοτική, Σύγχρονη Διοικητική σελ 35

τους. Στην επωνυμία της επιχείρησης αναφέρεται υποχρεωτικά το όνομα του ενός από τους ομόρρυθμους εταίρους τουλάχιστον και τα ονόματα των ετερόρρυθμων εταίρων δηλώνονται με τη λέξη «και ΣΙΑ». Μεταβίβαση του εταιρικού μεριδίου από έναν εταίρο σε κάποιον άλλο γίνεται με την συναίνεση των υπολοίπων τόσο στην Ο.Ε. όσο και στην Ε.Ε.

III. Αφανής ή συμμετοχική εταιρεία: πρόκειται για επιχειρήσεις που αποτελούνται από 2 ή περισσότερα πρόσωπα, όπου το ένα ονομάζεται διαχειριστής και τα υπόλοιπα συμμετοχοί ή αφανείς. Το χαρακτηριστικό αυτής της μορφής είναι η αφάνεια εταιρικού δεσμού που συνδέει τους εταίρους και η μη ύπαρξη νομικής προσωπικότητας. Ο διαχειριστής εδώ συγκεντρώνει τα περιουσιακά στοιχεία που εισφέρουν οι εταίροι και συναλλάσσεται με τρίτους. Ο διαχειριστής είναι ομόρρυθμος εταίρος, ευθύνεται δηλαδή προσωπικά και απεριόριστα στο όλον της περιουσίας του απέναντι σε πιστωτές. Δεν υπάρχει εταιρική επωνυμία ούτε έδρα εταιρείας ούτε και υποχρεούται σε δημοσιότητα.

Στο Πίνακα 3 παραθέτουμε τους τομείς που μπορεί να δραστηριοποιείται μια ΜΜΕ ανεξαρτήτου νομικής μορφής.

Πίνακας 3 Αριθμός μεσαίων και LSE(Large Sized Enterprises) εταιρειών ανά τομέα και βιομηχανία, EU-27, 2008

| ΤΟΜΕΙΣ | ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | | | ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ |
|--------------------------|----------------------|--------|------------|-----------------------------------|
| | SME's | LSE's | ΣΥΝΟΛΟ | |
| ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ | 22,000 | 300 | 22,300 | 37 |
| ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ | 2,357,000 | 19,000 | 2,376,000 | 15 |
| ΕΝΕΡΓΕΙΑ | 29,000 | 1,100 | 30,100 | 56 |
| ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ | 2,914,000 | 2,500 | 2,916,500 | 5 |
| ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ-ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟ | | | | |
| ΕΜΠΟΡΙΟ ΜΗΧΑΝΩΝ | | | | |
| ΕΙΔΗ ΣΠΙΤΙΟΥ | 6,491,000 | 6,600 | 6,497,600 | 5 |
| ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ | 1,729,000 | 1,300 | 1,730,300 | 5 |
| LOGISTIC ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ | 1,243,000 | 3,500 | 1,246,500 | 10 |
| ΜΕΣΙΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ | | | | |
| ΓΕΝΙΚΑ | 5,625,000 | 8,500 | 5,633,500 | 5 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 20,409,000 | 43,000 | 20,452,000 | 6 |

Πηγή: EIM on the basis of EUROSTAT.

1.5 ΜΙΚΡΟ-ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ

Με τον όρο μικρό-πολυεθνικές εννοούμε μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες κατάφεραν να ξεφύγουν από τα στενά πλαίσια των συνόρων τους και επεκτείνανε τη δραστηριότητά τους και σε άλλες χώρες. Μάλιστα σε αρκετές περιπτώσεις δραστηριοποιούνται σε ξένες αγορές αποκλειστικά αγνοώντας τη δική τους εγχώρια αγορά¹⁴. Το φαινόμενο των μικρό-πολυεθνικών το συναντάμε κυρίως στην Αγγλία, την Αμερική, τη Σουηδία και τη Δανία. Παρατηρείται μια συνεχόμενη αυξητική τάση αυτού του τύπου των εταιριών στη σημερινή εποχή και βλέπουμε πως ο στόχος των μάνατζερ είναι η εξέλιξη και το κυνήγι του παγκόσμιου οράματος σε αντίθεση με ότι γνωρίζαμε μέχρι σήμερα για τους στόχους και τις φιλοδοξίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι διαφορές τους από τις παραδοσιακές πολυεθνικές έγκειται στα εξής:

1. Οι μικρό-πολυεθνικές προσπαθούν να πετύχουν συμφωνίες και συμμαχίες στο εξωτερικό, ενώ οι κλασικές πολυεθνικές λειτουργούν μόνες τους.
2. Κινούνται σε περισσότερο δικτυακή μορφή μέσω των συμμαχιών τους. Ο ρόλος που έχουν είναι λιγότερο του ιδιοκτήτη και περισσότερο του ενορχηστρωτή.
3. Λόγω της μικρομεσαίας κεφαλαιοποίησής τους σε σχέση με τις μεγάλες έχουν λιγότερα περιουσιακά στοιχεία και μικρότερη φορολογία.

Οι λόγοι της αυξανόμενης ύπαρξης και ανάπτυξης των μικρό-πολυεθνικών είναι οι εξής¹⁵:

1. Η διαρκώς αυξανόμενη απελευθέρωση των αγορών σε παγκόσμια κλίμακα. Προϊόντα και υπηρεσίες κινούνται ελεύθερα και οι μικρό-πολυεθνικές έχουν το απαραίτητο κεφάλαιο και την τεχνογνωσία να το εκμεταλλευτούν.
2. Η συνεχής ανάπτυξη με ταχύτατους ρυθμούς της τεχνολογίας, των πληροφοριών και της επικοινωνίας.
3. Η συνειδητοποίηση ότι στη μοντέρνα οικονομία ο παράγοντας κλειδί είναι η παγκόσμια ανάπτυξη.

¹⁴

J. Johnson- J. Slow- S. Young (2003) Micro Multinationals, p. 164

¹⁵

J. Johnson- J. Slow- S. Young (2003) Micro Multinationals, p. 164

4. Η επέκταση μέσω των εξαγωγών φέρνει ανάπτυξη και πλεονεκτήματα.
5. Η συνειδητοποίηση ότι δεν είναι απαραίτητο να είσαι τεράστια εταιρεία για να διεκδικήσεις μερίδιο αγοράς στην παγκόσμια αγορά.

Οι μικρό-πολυεθνικές κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- Σε αυτές που αναζητούν δίκτυα
- Σε αυτές που κυνηγούν αγορές
- Σε αυτές που αναζητούν ελαστικότητα
- Σε αυτές που αναζητούν φτηνούς πόρους
- Σε αυτές που κυνηγούν τις παγκόσμιες αγορές
- Σε αυτές που αναζητούν γνώση και πληροφόρηση
- Σε αυτές που αρέσκονται στον ανταγωνισμό

Οι μικροπολυεθνικές λόγω του μεγέθους τους έχουν τη δυνατότητα να είναι ελαστικές και να προσαρμόζονται στις εκάστοτε αγορές. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διεθνή κλίμακα έχουν ν' αντιμετωπίσουν δυο προκλήσεις. Η πρώτη έχει να κάνει με τη προστασία των δικαιωμάτων τους από τις διεθνής νομοθεσίες και η δεύτερη έχει να κάνει με τα εμπόδια εισόδου. Με βάση το άρθρο του Zoltan J. Acs το 2005 βλέπουμε ότι για να ξεπεράσει αυτά τα εμπόδια μια μικρό –πολυεθνική θα πρέπει να συνεργαστεί με μια μεγάλη πολυεθνική ή με μια μεγάλη εγχώρια επιχείρηση τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει σαν ασπίδα στις διεθνής πιέσεις και σα μέσο προκειμένου να ξεπεράσει τα εμπόδια εισόδου¹⁶. Με βάση το συγκεκριμένο ερευνητή, οι μικρομεσαίες πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελούν το μέσο ανάπτυξης της διεθνούς οικονομίας. Οι λόγοι για τους οποίους διατυπώνει τη συγκεκριμένη άποψη είναι οι ακόλουθοι:

- Είναι περισσότερο ευέλικτες και λιγότερο γραφειοκρατικές από τις μεγάλες άρα έχουν και τη δυνατότητα να αντιμετωπίζουν ευκολότερα

¹⁶ Zoltan J. Acs(2005), Small and Medium-Sized Enterprises, Technology, and Globalization :Introduction to a Special Issue on Small and Medium-Sized Enterprises in the Global Economy, Oxford: Blackwell Publishers, pp. 1-6

τις διάφορες δυσκολίες που παρουσιάζονται σε διεθνές επίπεδο.

- Οι μικρομεσαίες πολυεθνικές έχουν τη δυνατότητα να είναι πιο καινοτόμες και να διαφυλάττουν με μεγαλύτερη ευκολία τις καινοτομίες τους.
- Οι μικρομεσαίες πολυεθνικές μπορούν να φέρουν καθαρή κερδοφορία και στη χώρα την οποία αντιπροσωπεύουν αλλά και στις χώρες που εισέρχονται μέσω των καινοτομικών προϊόντων τους.
- Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παίζουν σημαίνοντα ρόλο στη παγκοσμιοποίηση βοηθώντας στη πτώση των εμποδίων στο παγκόσμιο εμπόριο και ενισχύοντας τις σύγχρονες τεχνολογίες¹⁷.
- Οι μικρομεσαίες πολυεθνικές βοηθούν στη μείωση της ανεργίας σε παγκόσμια κλίμακα, απασχολώντας όχι λιγότερο από 500 άτομα προσωπικό.

Με βάση το Zoltan J. Acs το 2005 οι μεγάλες αγορές στην εποχή μας δεν επιδρούν ευεργετικά μόνο για τις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά και για τις μικρομεσαίες. Οι μικρομεσαίες πολυεθνικές παίρνουν δύναμη από τις μεγάλες αγορές βρίσκοντας σ' αυτές κέρδη για να στηρίξουν την ανάπτυξη τους. Από την άλλη οι μεγάλες αγορές μπορούν να στηρίξουν την οικονομική τους ανάπτυξη στη πρόοδο των μικρομεσαίων πολυεθνικών¹⁸. Θα συνεχίσουμε την αναφορά μας στις μικρομεσαίες πολυεθνικές με τη στρατηγική που χρησιμοποιούν (Joint ventures), η συγκεκριμένη στρατηγική τις βοηθά να ξεπεράσουν εμπόδια όπως η μειωμένη γνώση της αγοράς αλλά και οι περιορισμένες παραγωγικές πηγές. Η στρατηγική αυτή ουσιαστικά δίνει τη δυνατότητα σε μια μικρομεσαία πολυεθνική να εισέλθει σε μια νέα αγορά χωρίς να έχει το κίνδυνο των υψηλών επενδύσεων αλλά και το ρίσκο του να δραστηριοποιηθεί σε μια αγορά που δε γνωρίζει¹⁹. Ολοκληρώνοντας για τις μικρομεσαίες πολυεθνικές θα πρέπει να πούμε ότι για να μπορέσει μια

¹⁷ Srinivas B. Prasad(2005), Globalization of Smaller Firms Field Notes on Processes, Business Week February 8, Π. 1-7

¹⁸ Zoltan J. Acs(2005), Small and Medium-Sized Enterprises, Technology, and Globalization :Introduction to a Special Issue on Small and Medium-Sized Enterprises in the Global Economy, Oxford: Blackwell Publishers, pp. 1-6

¹⁹ David A. Kirby(2005), Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs, Small Business Economics 9(1),1–6.

μικρομεσαία εταιρία να δραστηριοποιηθεί σε διεθνές επίπεδο θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα και την ικανότητα να μαθαίνει γρήγορα αλλά και να είναι ευέλικτη σε όποιες πιέσεις δεχτεί είτε από την αγορά είτε από τον ανταγωνισμό²⁰.

²⁰ Dirk De Clercq., (2006), The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms . Small Business Economics 24: 409–419,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο ΤΟ FRANCHISING ΓΕΝΙΚΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στις γενικές αρχές του franchising, στην ιστορία του, στους τομείς που διακρίνεται και τέλος θα δώσουμε τους βασικούς όρους του με τις σχετικές εξηγήσεις.

Τα υποκεφάλαια που ακολουθούν είναι:

- 1) Ο θεσμός του franchising.
- 2) Η ιστορία του franchising.
- 3) Ορολογία franchising.
- 4) Διακρίσεις franchising.

2.1.Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING

Το franchising είναι μια έννοια, ένας θεσμός νέος. Νέος σχετικά στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως. Σε αυτό το μέρος της εργασίας θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε όσο πιο αναλυτικά γίνεται τι είναι το franchising, σε τι διαχωρίζεται και ποια είναι η ανάπτυξή του τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Με αρκετά παραδείγματα, τα οποία θα ακολουθήσουν, πιστεύουμε ότι θα γίνει ευκολότερα κατανοητός ο θεσμός του franchising από τον αναγνώστη.

Το Franchising αποτελεί τη σύγχρονη μέθοδο του επιχειρείν. Με την μέθοδο αυτή, μια νέα σε λειτουργία επιχείρηση εντάσσεται στην 'ομπρέλα' μίας φίρμας και λειτουργεί με την ίδια επωνυμία, με τους ίδιους κανόνες και στρατηγικές, οι οποίες καθορίζονται από την διοίκηση της μητρικής εταιρείας.

Franchising ή δικαιόχρηση ονομάζεται μια άλλη μορφή εμπορίας, μια εξελιγμένη μορφή συστήματος διανομής, μέσω της οποίας προϊόντα και υπηρεσίες διακινούνται στην αγορά. Ένας από τους επικρατέστερους ορισμούς του franchising είναι ο εξής: «μία σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας η μία επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος ή δότης (franchisor), παραχωρεί στην άλλη, το δικαιοδόχο ή λήπτη (franchisee), έναντι άμεσου 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»²¹.

Ο Franchisee συνεισφέρει 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, την αρχική εκπαίδευση και συνεχή υποστήριξη²².

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 στο τι περιλαμβάνει μια σύμβαση franchising και τι συμβαίνει κατά τη διάρκεια, πριν και μετά την υπογραφή της σύμβασης.

2.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING

Το franchising αναπτύχθηκε μακροχρόνια κυρίως για να αντιμετωπίσει προβλήματα, τα οποία αναζητούσαν συγκεκριμένες λύσεις και τα οποία οδήγησαν σε συγκεκριμένη εφαρμογή ήδη γνωστών αρχών, οι οποίες περιλαμβάνουν στοιχεία της χορήγησης άδειας κυκλοφορίας, διανομής και αντιπροσώπευσης.

Γενικά υπολογίζεται ότι η σύγχρονη έννοια του franchise εισήχθη για πρώτη φορά στις ΗΠΑ από την εταιρεία Singer, η οποία ανέπτυξε ένα δίκτυο αντιπροσώπων που λειτουργούσαν με franchise αμέσως μετά τον

²¹ Παπαδάκης(2002), Στρατηγικές των Επιχειρήσεων, Μπένος

²² Ε.Ε.,(2000),,,Ορισμός του Franchise,Αριθμ. 4087/80 της Επιτροπής της 30ής Νοεμβρίου 2000 για την εφαρμογή του άρθρου 85 §3 της Συνθήκης της Ρώμης σε κατηγορίες συμφωνιών franchise (ΕΕ της 28.12.1988 αριθμ. L 359 σελ. 46)

Αμερικανικό Εμφύλιο Πόλεμο. Στα τέλη του 19ου αιώνα οι εμφιαλωτές αναψυκτικών εισήγαγαν το 'βιομηχανικό' franchise το οποίο σήμερα αποκαλείται πρώτης γενιάς, όταν έκαναν συμφωνίες με τους 'χονδρέμπορους' που αγόραζαν σιρόπια, συνδυάζοντάς τα με νερό και φυσαλίδες και τα έβαλαν σε φιάλες (σήμερα κουτάκια) και τα διένειμαν.

Αυτό το σύστημα λειτουργεί μέχρι σήμερα. Κατά την πρώτη δεκαετία του 20ου αιώνα οι κατασκευαστές αυτοκινήτων εισήγαγαν τους αντιπρόσωπους με franchise και έθεσαν τα θεμέλια για το σημερινό σύστημα των αντιπροσωπειών αυτοκινήτων. Αυτό το έκαναν για να²³:

1. Θέσουν τα προϊόντα προς πώληση πιο κοντά στους καταναλωτές και όχι κατευθείαν από το εργοστάσιο.
2. Διασφαλίσουν ότι οι πωλητές γνώριζαν και κατανοούσαν τη λειτουργία των αυτοκινήτων.
3. Έχουν τοπικούς προμηθευτές με ανταλλακτικά.
4. Έχουν τοπικούς μηχανισμούς που γνώριζαν πώς να επισκευάσουν και να συντηρήσουν τα αυτοκίνητα
5. Λαμβάνουν πληρωμές εκ των προτέρων που τους βοηθούσαν να χρηματοδοτούν τις λειτουργίες τους.

Την ίδια χρονική περίοδο ένας άντρας που ονομαζόταν Λεγκάτ και είχε ένα φαρμακείο παρακίνησε και άλλους φαρμακοποιούς να ενώσουν τις δυνάμεις τους μαζί του, ώστε να διασφαλίσουν καλύτερους όρους αγοράς. Η προέκταση αυτού, ήταν η κατασκευή προϊόντων με συγκεκριμένη επωνυμία και τα συμμετέχοντα καταστήματα λειτουργούσαν με την επωνυμία Rexall. Έτσι λειτουργούν ακόμη και σήμερα²⁴.

Στην δεκαετία του '30 ο Χάουαρντ Τζόνσον δημιούργησε τη γνωστή ομώνυμη αλυσίδα εστιατορίων. Είκοσι χρόνια αργότερα, αρκετές άλλες

²³ Hambrick C. Donald(1995), Turnaround Strategies, in Handbook of Business Strategy H.E Glass, 2nd edition, Boston, pp. 1-35

²⁴ Hambrick C. Donald(1995), Turnaround Strategies, in Handbook of Business Strategy H.E Glass, 2nd edition, Boston, pp. 1-35

επιχειρήσεις, επεκτάθηκαν χρησιμοποιώντας το franchise ως μέθοδο επίτευξης των στόχων τους. Στις ΗΠΑ κατά τη μεταπολεμική περίοδο του 1946 - 1960 πραγματοποιήθηκε η πρώτη έκρηξη του franchise. Οι λίγες επιχειρήσεις που λειτουργούσαν μ' αυτό τον τρόπο το 1946 και ήταν μετρημένες στα δάχτυλα αυξήθηκαν σε 700 περίπου μέχρι το 1960.

Εκείνη την περίοδο η έννοια του franchise ήταν σχετικά καινούργια και έπρεπε οι γνώσεις να αποκτηθούν γρήγορα. Κατά την περίοδο αυτή πολλές επιχειρήσεις αναδύθηκαν, οι οποίες σήμερα έχουν δίκτυα franchise: Service Master, BurgerKing, McDonald's, Holiday Inn, Budget Rent - a - Car, Dunkin Donuts, Pizza Hut, Midas.

Η ανάπτυξη από τότε ήταν αλματώδης και τα στατιστικά στοιχεία από τις ΗΠΑ δείχνουν ότι όλα τα είδη του franchise αποτελούν το 34% όλων των λιανικών πωλήσεων και το μερίδιο των λιανικών πωλήσεων αποτελεί το 30% για 20 χρόνια περίπου. Σήμερα υπάρχουν περισσότερες από 550.000 δίοδοι που λειτουργούν με franchise. Το franchise έχει εξαπλωθεί σ' όλο τον κόσμο και υπάρχει σε ποικίλα στάδια ανάπτυξης σε 140 χώρες περίπου, πολλές από τις οποίες έχουν ώριμες κοινότητες franchise.

2.3.ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΝΤΟΛΕΑ – ΕΝΤΟΛΟΔΟΧΟΥ

Η βασική συμφωνία franchising μεταξύ του εντολέα και του εντολοδόχου παίρνει πάντοτε την μορφή γραπτής ιδιωτικής σύμβασης. Μια σύμβαση franchising περιλαμβάνει²⁵:

- Μέθοδο πληρωμής αρχικής και ποσοστιαίας αμοιβής.
- Διάρκεια σύμβασης / ημερομηνία λήξης.
- Όροι και δυνατότητα ανανέωσης.
- Δικαίωμα αποκλειστικότητας εντολοδόχου για την συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

²⁵ Ε.Ε.,(2000),,Ορισμός του Franchise,Αριθμ. 4087/80 της Επιτροπής της 30ής Νοεμβρίου 2000 για την εφαρμογή του άρθρου 85 §3 της Συνθήκης της Ρώμης σε κατηγορίες συμφωνιών franchise (ΕΕ της 28.12.1988 αριθμ. L 359 σελ. 46)

Όροι επέκτασης για τον εντολοδόχο:

- ◆ Όροι καταγγελίας σύμβασης.
- ◆ Τρόπος εκκαθάρισης της συνεργασίας ανάλογα με τη συμβολή των μερών συνεργασίας.
- ◆ Ειδικές διατάξεις σχετικά με τις αγορές εμπορευμάτων, τους προμηθευτές και διάφορα είδη εμπορευμάτων.
- ◆ Τρόπος μεταφοράς των εμπορευμάτων ιδιοκτησίας του εντολέα.
- ◆ Όροι πληρωμής των αγοραζόμενων εμπορευμάτων.
- ◆ Υπηρεσίες που προσφέρονται από τον εντολέα στον εντολοδόχο.
- ◆ Καθήκοντα του εντολοδόχου προς τον εντολέα σε ό,τι αφορά την παροχή στοιχείων σχετικά με την επιχείρηση²⁶.

2.4 ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING:

Υπάρχουν κάποιοι ρυθμιστικοί κανόνες για τη σύμβαση franchising, οι οποίοι είναι²⁷:

1. Τι γίνεται πριν από την υπογραφή της σύμβασης.

Ο εντολέας παρέχει στον εντολοδόχο, πλήρη ενημέρωση για τις έρευνες αγοράς, την κατάσταση του ανταγωνισμού, τα στοιχεία marketing και τις προοπτικές της περιοχής όπου ο εντολοδόχος θα αναπτύξει την επιχειρηματική του δραστηριότητα. Ο εντολέας δίνει στον εντολοδόχο κάθε συνδρομή για τον κατάλληλο εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Ο εντολέας θα αξιολογήσει με ακρίβεια το ύψος των αναγκών επενδύσεων σε εξοπλισμό, υλικά και αποθέματα εμπορευμάτων και θα ενημερώσει σχετικά τον εντολοδόχο.

²⁶ Γαλάνης Β., (2000), "Ανάπτυξη - εφαρμογή και αξιολόγηση του *Franchising*", Αθήνα: Σταμούλης

²⁷ Floyd S.W. & Wooldridge B. (1990) 'Path Analysis of the Relationship between Competitive Strategy, Information Technology, and Financial Performance' J. Management Info. Sys. 7,1 (Summer 1990) 48-52

2. Τι γίνεται πριν από την ισχύ της σύμβασης.

Ο εντολέας σιγουρεύεται ότι το προσωπικό του εντολοδόχου είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο και αν αυτό δεν συμβαίνει ο εντολέας είναι υποχρεωμένος να βοηθήσει στη σχετική εκπαίδευση.

3. Τι γίνεται κατά την διάρκεια της σύμβασης.

Ο εντολέας θα παρέχει στους εντολοδόχους του κάθε αναγκαία συνδρομή στον τομέα της πληροφόρησης, σε όλα τα θέματα συνεργασίας μέσω ικανών και υπευθύνων συνδέσμων.

4. Τι γίνεται με τη λήξη της σύμβασης;

Ο εντολοδόχος παύει αμέσως να χρησιμοποιεί τα εμπορικά σήματα και τα μοντέλα ή πρότυπα που συνδέονται με τα σήματα αυτά.

2.5 ΟΡΟΛΟΓΙΑ FRANCHISE

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα παραθέσουμε σχετικές έννοιες με την ορολογία του Franchise. Συγκεκριμένα:

FRANCHISE

Το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν: εμπορικά συστήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση με σκοπό τη μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες²⁸.

²⁸ Πατρωνίδης Π. (2005), 31 Λόγοι για να επιτύχει μια αλυσίδα , FC&D Franchise Consulting & Development

FRANCHISOR (Δικαιοπάροχος ή δότης)

Η επιχείρηση, η οποία παρέχει έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος franchise στους δικαιοδόχους.

FRANCHISEE (Δικαιοδόχος ή Λήπτης)

Είναι η επιχείρηση ή το πρόσωπο στο οποίο παραχωρείται, από τον δικαιοπάροχο (franchisor), το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή /και παροχή υπηρεσιών.

FRANCHISE PACKAGE ή PACKAGE DEAL (Πακέτο franchising)

Περιλαμβάνει το σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες ή διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων (π.χ. πινακίδες), πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία, καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία για εκμετάλλευση, που παραχωρεί ο δικαιοπάροχος (franchisor) στον δικαιοδόχο (franchisee), με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή /και παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες μέσω franchises.

FRANCHISING (Δικαιόχρηση)

Η διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων βάσει της οποίας η μία επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος (franchisor), παραχωρεί στον δικαιοδόχο (franchisee) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchising.

AREA DEVELOPMENT AGREEMENT (Συμφωνία Ανάπτυξης Περιοχής)

Με τη συμφωνία αυτή ο Δικαιοπάροχος παραχωρεί στον Δικαιοδόχο το αποκλειστικό δικαίωμα να ανοίξει ο ίδιος και να λειτουργήσει, με βάση ένα

προσυμφωνηθέν σχέδιο ανάπτυξης, έναν ορισμένο αριθμό καταστημάτων σε συγκεκριμένη περιοχή.

ΔΙΚΤΥΟ FRANCHISING

Το σύνολο των καταστημάτων των δικαιοδόχων (franchisees), οι οποίοι συνδέονται με ιδιαίτερες συμβάσεις franchising με την επιχείρηση του δικαιοπαρόχου (franchisor).

BUSINESS FORMAT FRANCHISING ή FRANCHISING ΔΕΥΤΕΡΗΣ ΓΕΝΙΑΣ

Μία διαρκής επιχειρηματική σχέση μεταξύ του franchisee και του franchisor, η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και το σήμα, αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα - μία στρατηγική και ένα σχέδιο μάρκετινγκ, εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία²⁹.

ETHICAL FRANCHISE (Επιχειρηματική ηθική στο franchise)

Η επιχείρηση franchise, η οποία τηρεί τους κανόνες δεοντολογίας του χώρου στον οποίο λειτουργεί, ειδικώς όσον αφορά στην ενημέρωση που παρέχεται στους υποψήφιους δικαιοδόχους (franchisees).

DISENFRANCHISE (Αφαίρεση δικαιωμάτων δικαιοπάροχου)

Η αφαίρεση των δικαιωμάτων λειτουργίας της επιχείρησης του δικαιοδόχου (franchisee) από τον δικαιοπάροχο (franchisor). Αυτό είναι δυνατό να συμβεί στην περίπτωση που ο πρώτος αθετεί τη σύμβαση κατ' επανάληψη και δεν λαμβάνει υπόψη τις σχετικές προειδοποιήσεις του δικαιοπάροχου (franchisor).

²⁹ Πατρωνίδης Π. (2005), 31 Λόγοι για να επιτύχει μια αλυσίδα , FC&D Franchise Consulting & Development

FRANCHISE CONTRACT (Σύμβαση Δικαιόχρησης):

Είναι η αμοτεροβαρής ενοχική σύμβαση μεταξύ του δικαιοπάροχου (franchisor) και του δικαιοδόχου (franchisee), στην οποία περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια οι όροι της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεών τους.

Ο υποψήφιος δικαιοδόχος συνήθως δεν έχει τη δυνατότητα να διαπραγματευτεί τους θεμελιώδεις όρους της σύμβασης, καθώς ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης franchise είναι η καθολική ομοιομορφία στη μεταχείριση των δικαιοδόχων και όχι η παραχώρηση ιδιαίτερων διαπραγματευτικών προνομίων και ευνοϊκών συμφωνιών σε κάποιους από αυτούς. Οι συμβάσεις δικαιόχρησης (franchise contract) πρέπει να αξιολογούνται με γνώμονα όχι μόνο το περιεχόμενό τους, αλλά και τις ενδεχόμενες παραλείψεις τους.

FRANCHISE CONCEPT

Αποτελεί την επιχειρηματική πρόταση (σύλληψη) του franchise, δηλαδή μία μετουσιωμένη και τεκμηριωμένη εμπορική πρόταση και πρακτική λειτουργία μιας επιχείρησης, με συγκεκριμένη τεχνογνωσία και κατοχυρωμένη εταιρική ταυτότητα.

DISCLOSURE (Υποχρέωση πληροφόρησης)

Η υποχρέωση του δικαιοπάροχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε δικαιοδόχο πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά: με την εταιρική και οικονομική κατάστασή του, το επιχειρηματικό ιστορικό του, την περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τον δικαιοδόχο, 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, όπως αυτά προβλέπονται είτε από την εθνική νομοθεσία, είτε από τον κώδικα δεοντολογίας για το franchising. Σημειώνεται ότι η

πληροφόρηση αυτή πρέπει να δίνεται στον υποψήφιο δικαιοδόχο πριν την υπογραφή της σχετικής σύμβασης.

ENTRY FEE ή INITIAL FRANCHISE FEE (Δικαίωμα εισόδου)

Είναι το εφάπαξ ποσό, που πληρώνει ο franchisee στον franchisor με την υπογραφή της σύμβασης franchise, για την ένταξη του πρώτου στο δίκτυο franchise. Το entry fee αντιπροσωπεύει τις δαπάνες για: ανάπτυξη, μεταφερόμενη τεχνογνωσία (know-how), δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος, την καλή φήμη και πελατεία (goodwill), αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος).

CONTINUING FEES ή ROYALTIES (Συνεχή δικαιώματα)

Χρηματικά ποσά, τα οποία καταβάλλει ο franchisee (δικαιοδόχος) σαν franchisor (δικαιοπάροχος) σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης. Οι καταβολές αυτές αντισταθμίζουν τη συνεχή υποστήριξη του franchisor στον franchisee ή τη συνεχή ανανέωση, εξέλιξη και προσαρμογή της τεχνογνωσίας ή αντιστοιχούν στη διαρκή ή περιοδικά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση.

FRANCHISE FEE (Τέλη δικαιοδόχου)

Ο συνήθης τρόπος με τον οποίο ο δικαιοπάροχος (franchisor) παίρνει τη συνεχή αμοιβή του από τον δικαιοδόχο (franchisee). Έχει τη μορφή ενός ποσοστού επί του τζίρου του δεύτερου. Ένας άλλος τρόπος είναι μέσω μίας επιβάρυνσης επί των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο. Το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει σημαντικά από franchise σε franchise και πρέπει να αντανακλά το επίπεδο των υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται στον δικαιοδόχο και επί πλέον να αντιπροσωπεύει την απόδοση της αξίας χρήματός του.

ANNUAL RENEWAL FEE (Ετήσιο τέλος ανανέωσης σύμβασης)

Η σύμβαση franchise, η οποία παρέχεται από τον δικαιοπάροχο, μπορεί να έχει διάρκεια μόνο ενός έτους και ο δικαιοδόχος να έχει το δικαίωμα αυτόματης ανανέωσής της στο τέλος αυτής της περιόδου, με την καταβολή του ετήσιου τέλους ανανέωσης σύμβασης (annual renewal fee). Η χρέωση αυτής της αμοιβής ή οποιασδήποτε άλλης αμοιβής ανανέωσης δεν είναι πάγια τακτική και αυτού του είδους οι επιβολές σπανίως αναφέρονται στις συμβάσεις.

FRANCHISE COMMITMENT AGREEMENT (Δεσμευτική συμφωνία στο franchise)

Αποτελεί μία γραπτή δήλωση, την οποία παρέχει ο δικαιοπάροχος στον πιθανό ιδιοκτήτη του franchise και στην οποία αναφέρεται η πρόθεση του δικαιοπάροχου (franchisor) να πουλήσει το franchise του³⁰.

ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟΣ ΦΑΚΕΛΟΣ FRANCHISE

Πρόκειται για ένα ενημερωτικό έντυπο, το οποίο απευθύνεται σε υποψήφιους επενδυτές (franchisees). Ενδεικτικά ο ενημερωτικός φάκελος περιλαμβάνει:

- 1) Γενικά στοιχεία για τον δικαιοπάροχο - franchisor.
- 2) Εμπορική και οικονομική πορεία της επιχείρησης.
- 3) Περιγραφή του franchise concept, των προϊόντων ή/ και υπηρεσιών.
- 4) Το κοινό στο οποίο απευθύνεται.
- 5) Αριθμητική και γεωγραφική ανάπτυξη, καθώς και μελλοντικοί στόχοι.
- 6) Παρεχόμενη υποστήριξη του franchisor στον franchisee στο αρχικό στάδιο, καθώς και σε συνεχή βάση (on - going support).

³⁰ Lederer A.L. & Gardiner V. (1992b) 'Strategic Planning: The Model/1 Approach' Info. Sys. Management 9,3 (Summer 1992) 13-20

7) Βασικά σημεία της σύμβασης franchise.

OPERATION MANUAL (Εγχειρίδιο λειτουργίας)

Εγχειρίδια, τα οποία δίνονται από τους δικαιοπάροχους (franchisors) προς τους δικαιοδόχους (franchisees), ως μέρος του συνολικού πακέτου δικαιόχρησης για να προσφέρουν αναλυτικές οδηγίες σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να στήσουν και να λειτουργήσουν μία επιχείρηση με τις απαιτήσεις και τα δεδομένα που διέπουν το σύστημα της δικαιόχρησης.

PILOT STORE (Πιλοτικό κατάστημα)

Το αρχικό κατάστημα (ή τα αρχικά καταστήματα), το οποίο ανήκει στο δότη και κατά τη λειτουργία του οποίου έχει εφαρμοστεί και ελεγχθεί για ικανό χρονικό διάστημα η εμπορική αποδοχή του franchise concept, η βιωσιμότητα και η δυναμική του καταστήματος, η δυνατότητα τυποποίησης μεθόδων και διαδικασιών, ώστε να εφαρμοστεί και σε άλλα καταστήματα κατά ομοιόμορφο τρόπο.

FRANCHISE TRAINING (Εκπαίδευση franchise)

Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor (δικαιοπάροχος) στον franchisee (δικαιοδόχο) και τους υπαλλήλους του, σχετικά με το franchise και τις μεθόδους εκμετάλλευσής του.

QUALITY CONTROL (Ποιοτικός έλεγχος)

Καλείται ο έλεγχος που εκτελεί ο franchisor (δικαιοπάροχος) επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise, ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων (franchisees) του δικτύου με τους κανόνες του εγχειριδίου λειτουργίας του franchise.

BUY BANK OPTION (Επιλογή εξαγοράς)

Είναι η περίπτωση κατά την οποία - σε περίπτωση λήξης ή λύσης μίας 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 τη λύση ή τη λήξη της σύμβασης.

2.6.ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ FRANCHISE

Έμμεσο franchise έχουμε στην περίπτωση κατά την οποία ο δικαιούχος τοποθετεί ένα σημαντικό κεφάλαιο για να επενδύσει σε ένα υψηλό κόστος σύστημα franchise και παρά την πλήρη εξασφάλιση της στρατηγικής διοίκησης, σταθερά μισθώνει τρίτους στους οποίους αναθέτει εξ ολοκλήρου τη διαχείριση των καταστημάτων του δικτύου, για λογαριασμό του³¹. Όταν αναφερόμαστε στο Άμεσο franchise, έχουμε να κάνουμε με την περίπτωση κατά την οποία ο δικαιούχος παρέχει σε κάθε επιμέρους δικαιούχο τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το franchise από μια συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Στο Franchising πολλαπλών σημείων, ο δικαιούχος δίνει στον δικαιούχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/ και υπηρεσιών μέσα από την δημιουργία περισσότερων της μίας μονάδας εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή. Το Κινητό franchise, είναι μία μορφή franchising, όπου ο δικαιούχος παρέχει στον δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise, μέσα από την παροχή συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές και εκτός του καταστήματός του, πάντα όμως με τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

³¹ Lederer A.L. & Gardiner V. (1992b) 'Strategic Planning: The Model/1 Approach' Info. Sys. Management 9,3 (Summer 1992) 13-20

Στο Διοικητικό franchise, ο δικαιοδόχος ελέγχει αρκετές περιοχές ή ακόμη και ολόκληρη περιφέρεια και συντονίζει μία ομάδα εργαζομένων. Στο Διευθυντικό franchise, ο δικαιοδόχος αναπτύσσει τη δική του προσωπική επιχείρηση, η οποία αποτελείται από έναν και μοναδικό εργαζόμενο στο γραφείο –τον ίδιο- και που γενικά αφορά σε κλάδους όπως οικονομικές υπηρεσίες, υπηρεσίες προσωπικού, γραφεία συμβούλων ή project management (διοίκηση έργου). Παραδείγματα αποτελούν λογιστικά γραφεία και γραφεία συμβούλων.

Το Franchise για καταστήματα λιανικής πώλησης, είναι στην περίπτωση κατά την οποία ο δικαιοδόχος καταβάλλει σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την ιδιοκτησία / μίσθωση του καταστήματος, όσο και για τον εξοπλισμό, ο οποίος πιθανότατα απαιτεί ένα μεγάλο μέρος της επένδυσης, καθώς και για το προσωπικό που θα τον βοηθήσει να λειτουργήσει ένα δίκτυο υψηλής απόδοσης. Το δίκτυο αυτό μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να πουληθεί, με κάποιο όφελος πάντα. Αντίθετα στο investment franchise, οι ιδιοκτήτες που εκτελούν καθήκοντα διαχειριστή είναι ο γενικός κανόνας σε αυτή την κατηγορία.

Το Franchise παραγωγής και το βιομηχανικό πρόκειται για μία σύμβαση με βάση την οποία ο δικαιοδόχος κατασκευάζει ο ίδιος, σύμφωνα με τις υποδείξεις του δικαιοπαρόχου, προϊόντα τα οποία πουλά με το εμπορικό σήμα του franchise. Το Franchise υπηρεσιών, είναι μία μορφή franchising, όπου ο δικαιοπάροχος παρέχει στον δικαιοδόχο την άδεια εκμετάλλευσης του πακέτου franchise μέσα από την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών. Συνήθως αυτό συμβαίνει όταν η πώληση ενός προϊόντος υποστηρίζεται από την παροχή υπηρεσίας.

Είναι αρκετά συνηθισμένο στον κόσμο του franchising να συνδυάζονται αρμονικά μέσα στο ίδιο δίκτυο, η διανομή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών. Συνήθως αυτό συμβαίνει όταν η πώληση ενός προϊόντος υποστηρίζεται από την παροχή κάποιας υπηρεσίας. Αυτό ονομάζεται μεικτό Franchise. Στο Franchise διανομής / πωλήσεων, ο δικαιοδόχος λειτουργεί αποτελεσματικά υπό τη μορφή πλασιέ, πουλώντας ή διανέμοντας προϊόντα στην περιφέρειά του. Στην περίπτωση αυτή θα μπορούσε, αν το επιθυμούσε, να προσλάβει τρίτους για οδηγούς/ διανομείς, οι οποίοι θα κάλυπταν και νέες

περιοχές, καθώς βάσει των πελατών αναπτύσσεται περισσότερο. Στο job Franchise ο δικαιούχος με μία επένδυση χαμηλού επιπέδου, αγοράζει το δικαίωμα να λειτουργεί, τυπικά, μία επιχείρηση, η οποία θα διαθέτει έναν υπάλληλο, με δικό του μεταφορικό μέσο, παρέχοντας εξυπηρέτηση/ εγκατάσταση/ επιδιόρθωση κατ' οίκον (home based)³².

Το Μερικό franchise, συνίσταται στη χρησιμοποίηση από τον δικαιούχο (franchisor) ενός συγκεκριμένου καταστήματος τρίτου προσώπου, για την διάθεση μέσα από αυτό των προϊόντων της επιχείρησης του franchise, σύμφωνα με τη δική του μέθοδο πωλήσεων. Το κατάστημα αυτό δεν πρέπει να ανήκει σε κανένα δίκτυο franchising. Στο παραπάνω κατάστημα παραχωρούνται, μετά από συμφωνία του ιδιοκτήτη και του franchisor, ιδιαίτεροι χώροι, σε διάφορες επιχειρήσεις franchising για την πώληση των προϊόντων τους. Η τεχνική αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη και καλείται τεχνική του “shop – in –shop”.

Στο Franchise μετατροπής ο δικαιούχος (franchisee) λειτουργεί ήδη, πριν από την ένταξή του στο δίκτυο, τη δική του επιχείρηση, της οποίας το αντικείμενο είναι ίδιο με αυτό της επιχείρησης του δικαιούχου (franchisor).

³² Lederer A.L. & Gardiner V. (1992b) 'Strategic Planning: The Model/1 Approach' Info. Sys. Management 9,3 (Summer 1992) 13-20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΤΟ FRANCHISING ΔΙΕΘΝΩΣ

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα αναφερθούμε στις διάφορες μορφές franchising που υπάρχουν για την επέκταση μιας επιχείρησης στο εξωτερικό. Επίσης θα ακολουθήσει μια ανάλυση όλων των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων αυτής της μεθόδου, αλλά και η πορεία που έχει το franchising διεθνώς. Στο τέλος του κεφαλαίου υπάρχει μια αναλυτική παρουσίαση ενός επιτυχημένου συστήματος franchise σε διεθνές επίπεδο. Τα υποκεφάλαια τα οποία ακολουθούν είναι³³:

- 1) Μορφές διεθνούς franchising.
- 2) Franchising ως επιλογή επέκτασης στο εξωτερικό. Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα.
- 3) Η πορεία του franchising στις διεθνείς αγορές και στην Ελλάδα.

3.1.FRANCHISING ΩΣ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ.

Πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως επιλέγουν ως μέθοδο επέκτασής τους στο εξωτερικό τη μέθοδο του franchising. Τα στοιχεία, τα οποία δίνει ο διεθνής οργανισμός franchising [International franchise association] είναι αρκετά ενθαρρυντικά. Συγκεκριμένα:

- 1) οι πωλήσεις που πραγματοποιούνται από επιχειρήσεις που λειτουργούν με το σύστημα 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.

³³ Hambrick C. Donald(1995), Turnaround Strategies, in Handbook of Business Strategy H.E Glass, 2nd edition, Boston, pp. 1-35

- 4) Περισσότερες από 200.000 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 20.000 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 εξάπλωσή τους, τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό της χώρας. Τα πλεονεκτήματα του franchising είναι³⁴:

- 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.
- Δημιουργία ισχυρής οικονομικής θέσης έναντι του εντολοδόχου λόγω οικονομικής υπεροχής.

Τα μειονεκτήματα είναι³⁵:

- Ενδεχόμενη ανωμαλία στην εξέλιξη μιας ή περισσότερων επιχειρήσεων που ανήκουν στην αλυσίδα franchising του εντολέα, με αποτέλεσμα την υπονόμηση του κύρους του εντολέα.
- Περιορισμός του εντολέα στην παροχή οδηγιών προς τους εντολοδόχους χωρίς να μπορεί να τις επιβάλλει ή να τις ελέγξει για την εφαρμογή τους.

³⁴ Hambrick C. Donald(1995), Turnaround Strategies, in Handbook of Business Strategy H.E Glass, 2nd edition, Boston, pp. 1-35

³⁵ Lederer A.L. & Gardiner V. (1992b) 'Strategic Planning: The Model/1 Approach' Info. Sys. Management 9,3 (Summer 1992) 13-20

- Δυσκολία πρόσληψης κατάλληλου προσωπικού και εκπαίδευσής 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.

3.2 ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ FRANCHISING

Η διεθνής ανάπτυξη ενός δικτύου μπορεί να πάρει τις παρακάτω μορφές³⁶:

1. Ιδιόκτητο δίκτυο.
2. Απ' ευθείας (direct) franchising.
3. Ανάπτυξη περιοχής (area development).
4. 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.

- **Ιδιόκτητο Δίκτυο.**

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

³⁶ Thompson A.A. & Strickland A.J. (1990) 'Strategic Management: Concepts and Cases' 5th Ed., Irwin, 1990

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:

- 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.
- Επίβλεψη και έλεγχος του δικτύου στην ξένη χώρα.

- **Απ' ευθείας franchising.**

Στην περίπτωση αυτή ο franchisor βρίσκει franchisees στην ξένη χώρα χωρίς τη μεσολάβηση 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 προσπάθειά 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.

Όλα τα παραπάνω δημιουργούν δυσκολίες, ώστε να προσαρμοσθεί το franchise στις τοπικές συνήθειες και στον τρόπο λειτουργίας. Σε κάθε

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

- **Ανάπτυξη περιοχής.**

Συχνά και προκειμένου να αποφευχθεί η πολυπλοκότητα του απ' ευθείας franchising στο εξωτερικό, χωρίς από την άλλη πλευρά να εξαρτάται από έναν μόνον franchisee η ανάπτυξη του δικτύου σε μια χώρα, 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 franchise.

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 δικαιοπαρόχου, προβάλλοντας απαιτήσεις αναθεώρησης της σύμβασης προς όφελος τους.

Η περίπτωση αυτή παρατηρήθηκε πρόσφατα στη Μεγάλη Βρετανία σε ένα από τα γνωστότερα fast food franchises.

- **Master franchising**

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

Ο master franchise μπορεί να αναπτύξει το δίκτυό του είτε με ιδιόκτητα καταστήματα είτε δίνοντας franchises. Τα θέματα που πρέπει να προσέξει κανείς είναι³⁷:

- Η δυσκολία να εντοπίσει κανείς τον κατάλληλο συνεργάτη, στον οποίο να δώσει το master franchise.
- Το κατά πόσο έχει την υποδομή για να αντιμετωπίσει τις ανάγκες που θα αποκτήσει ο master franchise.
- Συνεπώς, το κατά πόσο 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 franchise.

Από την άλλη πλευρά το master franchising έχει σημαντικά πλεονεκτήματα αφού ο master franchise 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 franchise) και όχι πολλοί (οι franchisees). Όμως, είναι πολύ σημαντικό να αποκτήσει κανείς 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 δικαιούχος να συμμετέχει τακτικά στα ετήσια συνέδρια των δικαιούχων και να αντιλαμβάνεται τόσο τον παλμό της αγοράς όσο και του δικτύου, χωρίς όμως να δίνει την εντύπωση ότι υποκαθιστά τη λειτουργία του master franchise.

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

³⁷ Johnson G. Scholes K.(1993),Exploring Corporate Strategy ,1993, 3rd edition, UK, Prentice Hall

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

- **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 δίνονται 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 συνεταίρου 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 αναφέρθηκαν παραπάνω.

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.

3.2.1. ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ Ή ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ

Η παρουσία του franchisee στην ξένη χώρα προϋποθέτει – για νομικούς σκοπούς ή εμπορικούς σκοπούς – τη δημιουργία ενός ή περισσότερων 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 συνηθίζεται³⁸:

- Όταν ο franchisee κάνει απ' ευθείας franchising που ελέγχει μέσω του υποκαταστήματός του.
- Όταν χρησιμοποιεί το υποκατάστημα ως τοπική βάση εξυπηρέτησης του δικτύου.

Αντίστοιχα η ίδρυση της θυγατρικής συνηθίζεται:

- Όταν ο franchisee 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.

3.3 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.

³⁸ Stoner J.A.F. et al(1995), Management, 1993, sixth edition, USA, Prentice Hall

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 316.000 εργαζόμενους, όταν ο αριθμός των αλυσίδων franchise αυξήθηκε κατά 4%. Ένα επιπλέον στοιχείο, το οποίο προκύπτει από πρόσφατη έρευνα είναι ότι σχεδόν οι μισοί franchisees 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, «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 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 συμβάλλει στη μείωση του ρυθμού ανάπτυξης των αλυσίδων franchising»³⁹.

³⁹ Stoner J.A.F. et al(1995), Management, 1993, sixth edition, USA, Prentice Hall

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

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

Το 'πάγωμα' στην οικονομία, το οποίο ήδη αναφέραμε, θα ωθήσει πολλούς επιτυχημένους manager να αναζητήσουν νέες ευκαιρίες, μέσα από την 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 αναδιάρθρωσαν 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 DOUECQ 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 πραγματοποιείται 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 συσχετίζεται με τα τρία concept ελέγχεται από έναν δικαιούχο.

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 εξαπλωθεί σε τομείς της οικονομίας, οι οποίοι μέχρι τώρα θεωρούνταν 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 διαχείρισή τους.

Η εκτίμησή 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 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 4^ο ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στο μέρος αυτό της εργασίας, θα αναφερθούμε στο franchise που αναπτύσσεται στην Ελλάδα. Θα αναφερθούμε στην ιστορία του και θα αναφέρουμε τις προοπτικές τις οποίες έχει το ελληνικό franchising να αναπτυχθεί στο εξωτερικό. Τα υποκεφάλαια τα οποία ακολουθούν είναι:

1. Ανάπτυξη του franchise στην Ελλάδα.
2. Η διεθνής προοπτική του ελληνικού franchise.
3. Πρόταση ανάπτυξης διεθνούς franchise.
4. Εφαρμογή του franchising από εταιρίες στην Ελλάδα.

4.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το franchising λειτούργησε στην Ελλάδα για πρώτη φορά στα μέσα της δεκαετίας του 1970. Μέχρι το τέλος του 1980 υπήρχαν το πολύ 12 ελληνικά franchises. Σήμερα, υπολογίζεται ότι υπάρχουν τουλάχιστον 480 συστήματα franchise σε όλη την Ελλάδα, από τα οποία τα 250 διαθέτουν δίκτυο τριών και πλέον καταστημάτων.

Πιο συγκεκριμένα, οι αλυσίδες franchise αυξήθηκαν πέρυσι σε ποσοστό 27% και αντίστοιχα οι νέες ξένες αλυσίδες καταστημάτων στην ελληνική αγορά αυξήθηκαν με ποσοστό 30%. Παρόλα αυτά, η διείσδυση του franchising δεν υπερβαίνει το 7% των λιανικών πωλήσεων αφήνοντας σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης. Τα τελευταία χρόνια το franchising στην Ελλάδα ακολουθεί μια όλο και πιο εντυπωσιακή ανοδική πορεία. Η χώρα μας, λόγω της προνομιακής γεωγραφικής θέσης της, θεωρείται το σταυροδρόμι ανάμεσα στην Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και τη Βόρεια Αφρική και αποτελεί μια ελκυστική αγορά για διεθνείς επιχειρήσεις franchise, που θέλουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στην Ανατολική Μεσόγειο(Πατρωνίδης Π:2005,σελ 2-4).

Πολλές διεθνείς εταιρίες έχουν πρόσφατα παρουσιάσει εντυπωσιακούς ρυθμούς ανάπτυξης, στα πλαίσια της ελληνικής αγοράς. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε το γεγονός πως περισσότερες από 130 διεθνείς αλυσίδες franchise

έχουν αναπτύξει τις επιχειρήσεις τους στην Ελλάδα με αξιοσημείωτη επιτυχία. Η βιομηχανία franchise στην Ελλάδα έχει παρουσιάσει ένα από τα υψηλότερα ετήσια ποσοστά ανάπτυξης στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ η χώρα μας, κατέχει τη δεύτερη υψηλότερη θέση στην Ευρώπη σε εμπορικά καταστήματα αναλογικά του πληθυσμού.

Ένα επιπλέον σημαντικό στοιχείο για το λιανικό εμπόριο στην Ελλάδα, είναι ο διπλασιασμός του πληθυσμού της χώρας κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινών μηνών, λόγω του τουρισμού. Σημαντικό κίνητρο για την παρουσία κορυφαίων πολυεθνικών αλυσίδων franchise στην Ελλάδα ήταν και οι μεγάλες αθλητικές εκδηλώσεις που προγραμματίζονταν, αφού η Αθήνα είχε αναλάβει τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων το 2004.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και το προφίλ των υποψηφίων franchisee στην Ελλάδα, βάσει της έρευνας που πραγματοποιήθηκε από την εταιρία Logistika, κατά την διάρκεια της έκθεσης ΚΕΜ 2001, Διεθνή Έκθεση franchise στην Αθήνα. Την έκθεση επισκέφτηκαν πάνω από 12.000 υποψήφιοι επενδυτές από τους οποίους το 60% συμμετείχε στην έρευνα.

Με βάση τα γενικά στοιχεία, το μεγαλύτερο ενδιαφέρον συγκεντρώνεται στην κατηγορία εστίαση – τρόφιμα με πρόθεση επένδυσης σε ποσοστό 43,84% επί του συνόλου. Η κατηγορία ένδυση συγκεντρώνει ποσοστό 34,97% και ακολουθεί με ποσοστό 22,02% η κατηγορία Παροχή υπηρεσιών. Ο οικιακός εξοπλισμός κατέχει το 19,97% στις προτιμήσεις των επισκεπτών που ισοδυναμεί με 1 στους 5 να εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη κατηγορία. Τέλος, η κατηγορία διάφορα παρουσιάζει ποσοστό ενδιαφέροντος 43,84% και εμπεριέχει 17 συνολικά υποκατηγορίες, με δημοφιλέστερες τις τηλεπικοινωνίες – αξεσουάρ. Ακολουθεί ο πίνακας ανάπτυξης των ελληνικών συστημάτων.



Σχήμα 3.1 Ανάπτυξη Ελληνικών Συστημάτων

Πηγή: ΚΕΜΕΞΠΟ.,(2006),Ανάπτυξη Ελληνικών Συστημάτων, Ανάκτηση 30-9-2008 από <http://www.kemexpo.gr/htmlsite/exhibition.html>

πηγή:www.kemexpo.gr/htmlsite/fexhibition.html

4.2 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ FRANCHISE

Η οικονομική πραγματικότητα της Ε.Ε χαρακτηρίζεται από επέκταση των αγορών της και άμεση αύξηση των εμπορικών συναλλαγών με τρίτες χώρες, λόγω της διεύρυνσής της. Η αύξηση οφείλεται στο γεγονός ότι τα νέα μέλη θα πρέπει να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της ανοιχτής αντιμετώπισης προς τις τρίτες χώρες, τα οποία εφαρμόζει η Ε.Ε σήμερα. Εκτός από τις νέες ευκαιρίες για επιχειρηματικές δραστηριότητες που παρουσιάστηκαν μετά την διεύρυνση, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πραγματοποιούνται βάσει του ενιαίου εμπορικού καθεστώτος που μοιράζονται τα κράτη – μέλη και κατά συνέπεια οι δραστηριότητες αυτές θα ωφεληθούν από την απλοποίηση και την τυποποίηση των διαδικασιών.

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

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

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

Οι κλάδοι που προσφέρονται για ανάπτυξη των αλυσίδων franchise στα Βαλκάνια σχετίζονται με τις δευτερογενείς οικοδομικές δραστηριότητες (π.χ. θέρμανση), την ένδυση, τον τουρισμό και την εστίαση, καθώς ικανοποιούν βασικές ανάγκες ανοικοδόμησης και καταναλωτισμού. Αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις διατηρούν καταστήματα ή εξάγουν προϊόντα.

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

- I. Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών επί πιστώσει.
- II. Εκτέλεση τεχνικών έργων, των οποίων η αξία αποπληρώνεται σε 6 μηνιαίες δόσεις που διαρκούν από 3 έως 8 έτη.
- III. Ανάληψη άμεσων επενδύσεων που έχουν την μορφή ατομικών επιχειρήσεων, joint venture ή αγοράς ξένων επιχειρήσεων.

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

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

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

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

4. Στην πληροφόρηση: έλλειψη στοιχείων.

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

Μέσα από τη διαδικασία αυτή, οι franchisees μαθαίνουν στην πράξη τις βασικές παραμέτρους του διεθνούς franchising, ώστε να είναι έτοιμοι για το επόμενο βήμα, που είναι η επέκταση στην Ευρώπη.

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

1. Επικοινωνία και συλλογή πληροφοριών σχετικά με την αγορά στην οποία απευθύνονται.

2. Προσαρμογή των προϊόντων τους και των κανονισμών λειτουργίας /εξυπηρέτησης στις ανάγκες των αγορών αυτών.

3. Σύστημα logistics και διανομών.

Επιπλέον, είναι αρκετά δύσκολο να βρεθούν υποψήφιοι δικαιοδόχοι, οι οποίοι θα πιστέψουν τα προϊόντα του Έλληνα δικαιοπάροχου με τα γνωστά

μέσα επικοινωνίας του franchise concept. Πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζει η προσαρμογή του business concept στις τοπικές ιδιαιτερότητες, ξεπερνώντας τον ατομικισμό που χαρακτηρίζει την ελληνική επιχείρηση, σταματώντας να προδιαγράφει το μέλλον με ανάλυση του παρελθόντος, κατευθύνοντας τους πόρους της με στόχο το κέρδος για την ίδια, τον δικαιοδόχο και τον πελάτη. Ιδιαίτερο βάρος πρέπει να δοθεί στην ποιότητα, στη συσκευασία, στο χρόνο παράδοσης, στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση και γενικά στην έννοια της ολικής ποιότητας και πιστοποίησης των αγαθών.

Τέλος, δίδεται περισσότερη έμφαση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω χαμηλών τιμών, παρά μέσω της προσπάθειας κατανόησης και ικανοποίησης των αναγκών των πελατών. Ταυτόχρονα, οι ελληνικές επιχειρήσεις αδυνατούν να δημιουργήσουν επώνυμα προϊόντα και να επενδύσουν σε αυτά μακροχρόνια στις αγορές του ενδιαφέροντός τους. Ο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας αφορά στη δημιουργία στρατηγικής προβολής ενός τοπικά προσαρμοσμένου και ποιοτικού franchise concept.

4.3 ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ FRANCHISE

Οι πωλήσεις franchise στις μεγάλες ευρωπαϊκές και αμερικανικές αγορές δεν είναι συχνά στρατηγικές. Στις παραπάνω περιοχές θα δοθεί σε έναν ενδεχόμενο δικαιοδόχο μια περιοχή εάν έχει το μεγαλύτερο μέρος των χρημάτων και την εμπειρία για να ανοίξει τουλάχιστον ένα κατάστημα. Αν τελικά οι δικαιοδόχοι αποτύχουν στην συγκεκριμένη περιοχή που επέλεξαν, τα λίγα αυτά καταστήματα πιθανώς δεν θα σπάσουν την περιφερειακή ανάπτυξη ενός δικαιοπαρόχου που έχει πρόσβαση σε περισσότερες περιοχές και σε μεγαλύτερες πληθυσμιακές αγορές με παρόμοιες επιθυμίες που στοχεύουν μέσα στην ίδια αγορά.

Όταν η McDonald's ανήγγειλε την αναστολή λειτουργίας 150 διεθνών καταστημάτων στο τέλος του 2002 ήταν γεγονός γενικού ενδιαφέροντος αλλά με κανένα τρόπο δεν αποτέλεσε το τέλος της αυτοκρατορίας της.

Στην Κύπρο, την Αφρική και τις περισσότερες αγορές της Μέσης Ανατολής, τα γεωγραφικά εδάφη που ένας δικαιοπάροχος μπορεί να στοχεύσει είναι λίγα και συμπυκνωμένα. Υπάρχουν ωστόσο διαφορές –

λεπτές και σημαντικές – μεταξύ των επιθυμιών των διαφορετικών εθνικών καταναλωτών στην περιοχή. Παρατηρείται μία ισχυρή περιφερειακή τάση για συνέχιση στις γειτονικές αγορές, που σημαίνει ότι η κακή απόδοση ενός franchise σε μια αγορά θα βλάψει τις προοπτικές του σε άλλη.

Γι' αυτό θα πρέπει να προσέξουν οι franchisee ότι μια πιθανή ανάπτυξη στην Κύπρο, την Αφρική και τη Μέση Ανατολή πρέπει να είναι στρατηγική κίνηση, διότι μια πιθανή αποτυχία θα επιφέρει ανεπανόρθωτη ζημία στην περιφερειακή ανάπτυξη του δικαιοπαρόχου.

4.3.1 ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.

Η πρώτη εισβολή ενός franchise σε οποιαδήποτε περιοχή πρέπει να συνοδεύεται με απόλυτη επιτυχία. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στην Κύπρο, την Αφρική και τη Μέση Ανατολή, όπου θα παρατηρηθεί ως συγκριτική μέτρηση επιδόσεων για όλη τη μελλοντική περιφερειακή ανάπτυξη.

Μεγάλη προσοχή πρέπει να ληφθεί στην καθιέρωση μιας πειραματικής αγοράς που μπορεί να υποστηρίξει ένα franchise στα πολύ αρχικά στάδια προσαρμογής του στις επιθυμίες των περιφερειακών καταναλωτών. Η Κύπρος, λόγω της γεωγραφικής της θέσης, αλλά και των αιτιών που είπαμε παραπάνω, ταιριάζει να χρησιμοποιηθεί ως μια τέτοια πειραματική αγορά. Ο πληθυσμός της έχει ένα υψηλό διαθέσιμο εισόδημα, ενώ η κοσμοπολίτικη ευρωπαϊκή προδιάθεση και παράλληλα οι πολιτιστικές επιρροές από την Ανατολή την κάνουν άριστο στόχο για έναν ευρωπαϊκό δικαιοπάροχο που επιθυμεί να προσαρμοστεί διακριτικά ώστε να διεισδύσει μελλοντικά στη μεσανατολική και αφρικανική αγορά.

Τα τοπικά επιχειρησιακά συστήματα και οι νόμοι είναι βασισμένοι στο βρετανικό πρότυπο και υπάρχει μεγάλη εμπειρία όσον αφορά στα διαφορετικά νομικά συστήματα των γειτονικών αφρικανικών και μεσανατολικών χωρών. Αυτό σημαίνει ότι ο δικαιοπάροχος προστατεύεται από παρόμοια νομικά πλαίσια στην Κύπρο, ενώ παράλληλα με την εμπειρία που αποκτά μπορεί να αναδομήσει το σύστημά του για μεγαλύτερη προστασία εν όψει της ανάπτυξής του στις νέες αγορές.

Επιπλέον, επειδή η αγορά της Κύπρου είναι μικρή, ο πληθυσμός της επίσης μικρός και οι δαπάνες της λογικές, ένας franchisor μπορεί να συμφωνήσει με έναν μικρό master franchisee που δεν χρειάζεται να κάνει μια τεράστια επένδυση ή έναν αξιοπρόσεκτο κύκλο εργασιών για να επιδείξει ένα υψηλότερο μερίδιο αγοράς και τη βιωσιμότητα της επιχείρησής του.

Τέλος, η Κύπρος είναι διάσημη για τις άριστες υπηρεσίες στην περιοχή, κάνοντας την καλή βάση για μια καλά υποστηριγμένη περιφερειακή έδρα ανάπτυξης franchise.

4.3.2 ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ.

Πολλές μεσανατολικές και αφρικανικές χώρες, αλλά και η Κύπρος, είναι καλοί στόχοι για τους δικαιопάρочους επειδή είναι παρθένες αγορές στον τομέα τους ή ψάχνουν αυτήν την περίοδο τα νέα franchise χωρίς αμερικανική συμμετοχή. Εντούτοις, πρέπει να προσεχθεί σε ποιες αγορές πρέπει να στοχεύσουνε και με ποια σειρά. Οι διαφορετικές γειτονικές αγορές επηρεάζουν τις μεμονωμένες μεσανατολικές και αφρικανικές αγορές. Η επιτυχής ανάπτυξη ενός franchise στο Λίβανο, παραδείγματος χάριν, πρέπει προσεκτικά να ληφθεί υπόψη στη μελλοντική επέκταση στην Ιορδανία και τη Συρία για να κεφαλαιοποιήσει το ενδιαφέρον που προκαλείται ή να προστατέψει την αντιγραφή του εκεί. Ομοίως, το άνοιγμα ενός επιτυχούς καταστήματος στο Ντουμπάι μπορεί να παρακινήσει έναν Σαουδάραβα επιχειρηματία να εισάγει ένα ανταγωνιστικό franchise για ολόκληρη την περιοχή.

4.3.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.

Μια από τις συνηθισμένες παρερμηνείες της μη στρατηγικής ανάπτυξης ενός franchise είναι ότι οι μεσανατολικές και αφρικανικές αγορές είναι αρκετά παρόμοιες και ότι ένας περιφερειακός master franchisee μπορεί να τις εξυπηρετήσει όλες. Αυτό γίνεται εάν ένας δικαιопάρочος επιθυμεί να κάνει γρήγορη είσπραξη από ένα μεγαλύτερο franchise fee, αλλά αυτό

συνήθως δεν οδηγεί στην πλήρη περιφερειακή ανάπτυξη των λειτουργικών δικαιοδόχων.

Οι μεσανατολικές και αφρικανικές αγορές ποικίλουν στις καταναλωτικές κουλτούρες και μπορούν να προσεγγιστούν καλύτερα από τη στοχοθετημένη ανάπτυξη των αγορών μία προς μία, με πολλούς εθνικούς master franchisees να επικεντρώνονται στην ανάπτυξη του υψηλότερου μεριδίου αγοράς στις αντίστοιχες αγορές τους από το να υπάρχει ένας περιφερειακός master franchisee που να επιλέγει να αναπτύσσεται μόνο στις περιοχές που επιφέρουν γρήγορη απόσβεση.

4.3.4 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ.

Οι δικαιοπάροχοι με σοβαρή φιλοδοξία καθιέρωσης στη Μέση Ανατολή και την Αφρική (και, κατά κάποιον τρόπο, στην Κύπρο) πρέπει να προετοιμαστούν ώστε να προσαρμοστούν. Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο με τον οποίο οι τοπικοί καταναλωτές ψωνίζουν και στα προϊόντα τα οποία ψάχνουν, ή ακόμα που τους επιτρέπονται να αγοράσουν. Τα πιο κοινά παραδείγματα είναι η απαγόρευση του χοιρινού κρέατος και του οينوπνεύματος σε μερικές ισλαμικές χώρες. Τα διάφορα concept μπορούν επίσης να χρειαστούν την προσαρμογή που οφείλεται στις διαφορετικές συνθήκες ή ακόμα και για να επιτρέψουν τη χωριστή λειτουργία για τους άνδρες και τις γυναίκες.

4.3.5 ΠΑΡΟΧΗ ΕΠΑΡΚΩΝ ΠΟΡΩΝ.

Η οποιαδήποτε στρατηγική ανάπτυξη franchise πρέπει να μετριάσει την ταχύτητα της επέκτασης ενάντια στη δυνατότητα του franchisee να παρέχει τους πόρους για την υποστήριξη των δικαιοδόχων. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στη Μέση Ανατολή και την Αφρική, όπου μπορεί να υπάρξει μια πρόσθετη καθυστέρηση στις διοικητικές μέριμνες του ανεφοδιασμού, μια ανάγκη για προσαρμογή του ανεφοδιασμού και μια απαίτηση για καλύτερη κατάρτιση του προσωπικού για διαφορετικές υπηκοότητες και συνήθειες εργασίας.

4.3.6 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ.

Εκλεκτές μεσανατολικές αγορές έχουν συχνά τους οικονομικούς πόρους ή την δυνατότητα ποιοτικής έρευνας ώστε να αντιγράψουν ή ακόμα και να βελτιώσουν ένα concept που έχει επιδείξει μεγάλη επιτυχία σε μια άλλη γειτονική αγορά. Συγχρόνως, δεν είναι αλήθεια ότι όλες οι μεσανατολικές αγορές είναι πλούσιες σε κοιτάσματα πετρελαίου και μπορούν να αντέξουν οικονομικά το εισερχόμενο concept. Έτσι είναι σημαντικό ένας δικαιούχος να προστατέψει την πατέντα του και τα εμπορικά σήματά του στις μεσανατολικές αγορές που κατασκοπεύουν η μία την άλλη.

4.3.6.1 ΤΟΠΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ, ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΥΠΟΒΟΛΗ ΕΚΘΕΣΕΩΝ.

Η Κύπρος, η Αφρική και η Μέση Ανατολή είναι πτητικές αγορές, όπου οι ξαφνικές αλλαγές στη συμπεριφορά δικαιούχων και καταναλωτών είναι κοινές. Αν μια αδυναμία, μια απειλή ή μια ευκαιρία δεν αντιμετωπιστούν γρήγορα από έναν δικαιούχο που συνεργάζεται στενά με τους δικαιούχους του, η επόμενη κρίση στην απόδοση και την σχέση των δικαιούχων θα είναι πολύ δύσκολη για έναν ξένο δικαιούχο, να επιλέξει μια τοπική διοικητική εταιρία για να ελέγξει κάθε αγορά και να αντιπροσωπεύσει τα συμφέροντά του έχοντας ως προσόν την τοπική εμπειρία αλλά και το ύψος για μια σωστή προσέγγιση.

4.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΑΠΟ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η εφαρμογή του franchising στην Ελλάδα παρατηρείται με απόλυτη επιτυχία στις παρακάτω εταιρείες:

1. NEOSET έπιπλο-συνθέσεις.

Η NEOSET ξεκίνησε τη δραστηριότητά της στο χώρο του επίπλου το 1980 με ένα πολύ μικρό κατάστημα επί της οδού Εμ. Μπενάκη. Οι ανάγκες και η αυξημένη ζήτηση του καταναλωτικού κοινού για χώρους που φιλοξενούν βιβλία και άλλα αντικείμενα μέσα στο σπίτι ώθησαν την NEOSET να

αναπτυχθεί τόσο στα προϊόντα όσο και από πλευράς δικτύου διανομής με αποτέλεσμα η εταιρεία να αναπτύξει την ιδέα της επιπλοσύνθεσης.

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

Σήμερα η NEOSET απαριθμεί 51 καταστήματα σε ολόκληρη την Ελλάδα. Οι άνθρωποι που απασχολούνται σε όλα τα καταστήματα ξεπερνούν τους 350 ενώ η ίδια η εταιρεία ξεπερνά σε δυναμικό τα 220 άτομα. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης της εταιρείας και του δικτύου κυμαίνεται από 30-35%.

2. MC DONALD'S.

Η MC DONALD'S άρχισε να εφαρμόζει το franchising στην Αμερική από την ίδρυσή της το 1965. Είναι η εταιρεία που κατεξοχήν εφάρμοσε το σύστημα αυτό σε παγκόσμια κλίμακα. Η MC DONALD'S βασίζεται στους franchisees, που αποτελούν την 'σπονδυλική στήλη' της, για να δώσουν νέες ιδέες και να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της εταιρείας.

Από τα περίπου 13.000 εστιατόρια της εταιρείας, τα 9000 περίπου λειτουργούν με σύστημα franchising. Με το σύστημα franchising ο franchisee είναι υποχρεωμένος να δώσει ένα ποσοστό των πωλήσεων στην μητρική εταιρεία, που βοηθά στην ανάπτυξη της, στην παροχή υποστήριξης και το λεγόμενο product development.

Οι απαιτήσεις της 'μητρικής' εταιρείας σχετικά με το κεφάλαιο επένδυσης του συνεργάτη, βρίσκεται πάντα σε συνάρτηση με το κατάσταση που πρόκειται να κατασκευαστεί. Το απαιτούμενο κεφάλαιο για το MC DONALD'S του Συντάγματος ήταν 1 εκατ. δολ. ΗΠΑ.

Η εταιρεία έχει την πρόθεση να συνεχίσει την ανάπτυξή της μέσω του franchising. Η επιτυχία της MC DONALD'S έγκειται στο ότι γίνεται σωστή επιλογή franchisees και προμηθευτών οι οποίοι ασπάζονται τη φιλοσοφία της μητρικής εταιρείας που είναι: ποιότητα και ποσότητα σε όλους τους τομείς.

3. GOODY'S.

Η GOODY'S άρχισε να εφαρμόζει το franchising το 1981, δημιουργώντας το 7^ο κατάστημά της. Η εταιρία επιλέγει συνεργάτες που είχαν τη δυνατότητα και τη διάθεση να ενσωματωθούν στην οικογένεια και τη φιλοσοφία της GOODY'S.

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

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

1. Υπηρεσίες πριν από την υπογραφή σύμβασης: εξέταση υποψηφίου καταστήματος από πλευράς προϋποθέσεων άδειας λειτουργίας, εκτίμησης τζίρου, αναλυτική μελέτη κατασκευής κλπ.
2. Υπηρεσίες μετά την υπογραφή σύμβασης μέχρι την έναρξη της λειτουργίας του καταστήματος, σχεδιασμός και επίβλεψη των κατασκευών, επιλογή του εξοπλισμού, επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού κ.ά.
3. Υπηρεσίες κατά την διάρκεια της λειτουργίας: ιδιαίτερη παρακολούθηση κατά τους πρώτους μήνες λειτουργίας, συνεχής επιθεώρηση, εκπαίδευση και επιμόρφωση προσωπικού, οικονομικός έλεγχος κ.ά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

5.1.ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσει και να συγκρίνει το Franchise στην περιοχή των Χανίων της Κρήτης . Επίσης ήταν εφικτή η συλλογή των συγκεκριμένων δεδομένων που απαιτούνται για τη διεξαγωγή της έρευνας, λόγω της επαγγελματικής μου εμπειρίας.

Ειδικότερα, μέσω της έρευνας προσπάθησα να καταγράψω και να συγκρίνω τα γενικά και ειδικά χαρακτηριστικά του Franchise, να αναδείξω τις παροχές, και να προσδιορίσω και να καταγράψω τους παράγοντες της κερδοφορίας. Τέλος, η έρευνα είναι μία μεγάλη ευκαιρία για σύνθεση και αξιοποίηση των γνώσεών μου που αποκτήθηκαν, καθ' όλη την διάρκεια της φοίτησης μου.

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

5.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τα κύρια διερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι τα εξής:

- 1) Η διερεύνηση της σχέσης της επιχειρηματικής δράσης με franchise και των παροχών από το franchise
- 2) Η διερεύνηση της σχέσης της επιχειρηματικής δράσης με franchise και της ανταγωνιστικότητας και κερδοφορίας του δικαιοπαρόχου

5.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πριν τη χορήγηση των ερωτηματολογίων, ζητήθηκε προφορική άδεια εκπόνησης της συγκεκριμένης μελέτης από τις αρμόδιες επιχειρήσεις.

Προηγήθηκε πιλοτική διανομή ερωτηματολογίων σε 10 επιχειρήσεις, με την μέθοδο της κατά πρόσωπο συνέντευξης, με βάση το δομημένο ερωτηματολόγιο που είχε αναπτυχθεί, προκειμένου ο ερωτώμενος να εκφέρει

τη γνώμη του για τις ερωτήσεις, να διαπιστωθεί ο βαθμός κατανόησης αυτών και να επισημανθούν ερωτήσεις που έπρεπε να προστεθούν καθώς θεωρούντο μεγάλης σπουδαιότητας από κάποιους ερωτώμενους. Από την πιλοτική διανομή υπήρξαν ενθαρρυντικά σχόλια για το ύφος και για τη δυνατότητα χρήσης των αποτελεσμάτων από τις διευθύνσεις των επιχειρήσεων για το franchise. Κατόπιν αυτής ακολούθησε η κύρια διανομή των ερωτηματολογίων και στις επιχειρήσεις που έχουν franchise. Ο συνολικός χρόνος που απαιτήθηκε για την απάντηση του ερωτηματολογίου ήταν περίπου 15 λεπτά.

Τα άτομα που έλαβαν μέρος στην έρευνα επελέγησαν με τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας, σε όλες τις βάρδιες της εργασίας τους και όλων των κατηγοριών εκπαίδευσης. Τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν ατομικά μέσα σε φάκελο και η χορήγηση και η συλλογή τους έγινε περιοδικά ανά τακτό χρονικό διάστημα λίγων ημερών.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν:

Εργαζόμενοι και υπεύθυνοι επιχειρήσεων franchise, όπου στο χρονικό διάστημα από 20-31 Οκτωβρίου 2011, μοιράστηκαν 53 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν 30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

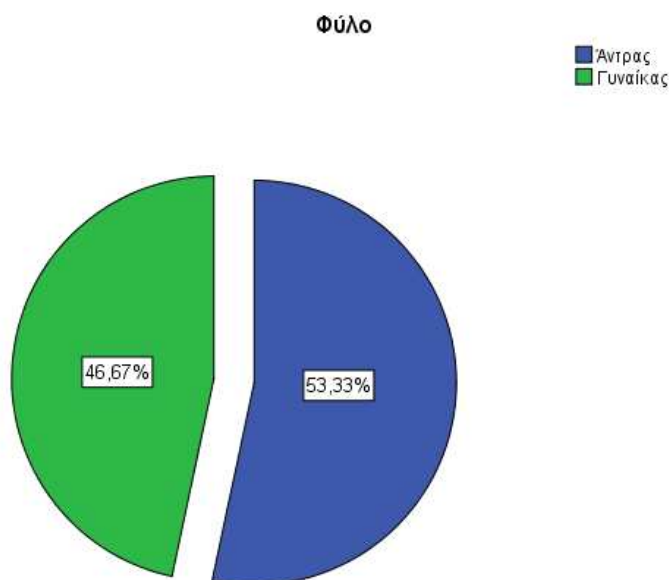
6.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

6.1.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

Το 53,3% (N=16) του δείγματος είναι άνδρες και το 46,7% γυναίκες (N=14).

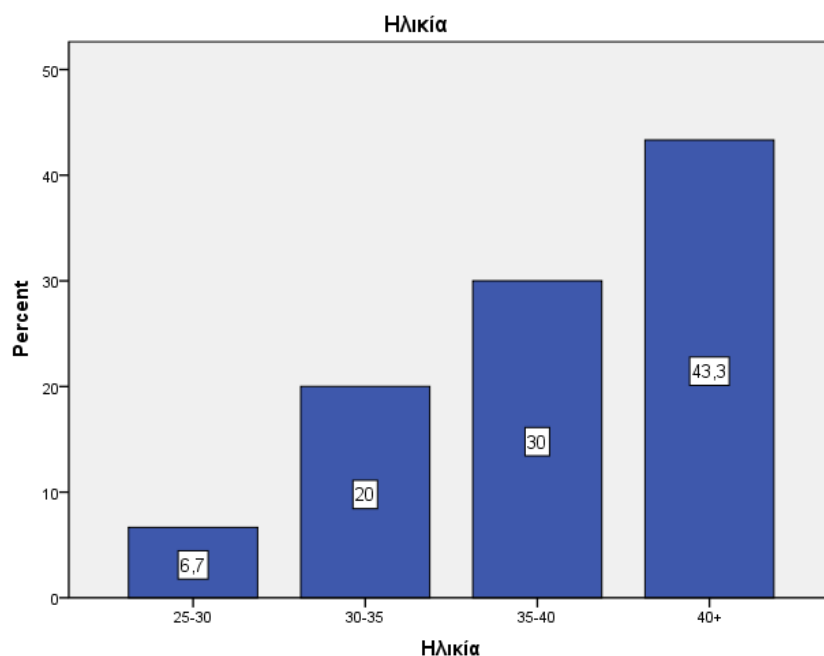
Στο γράφημα 1 απεικονίζονται τα αποτελέσματα

Γράφημα 1:



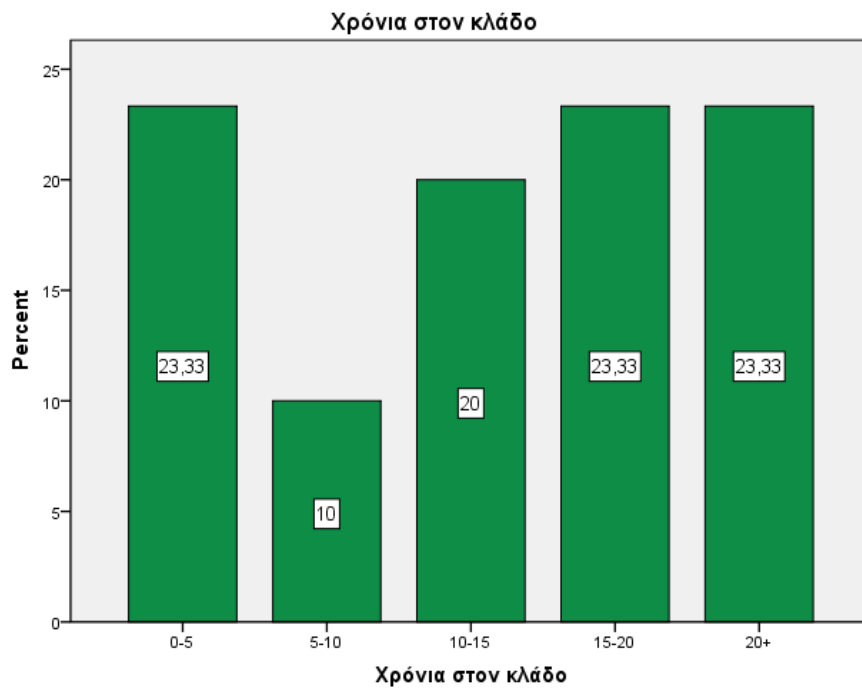
Το 6,7% του δείγματος είναι 25-30 ετών (N=2) , το 20% 30-35 ετών (N=6), το 30% είναι 35-40 ετών (N=9) και το 43,3% είναι πάνω από 40 ετών (N=13). Στο γράφημα 2 απεικονίζονται τα αποτελέσματα για την ηλικία του δείγματος

Γράφημα 2:



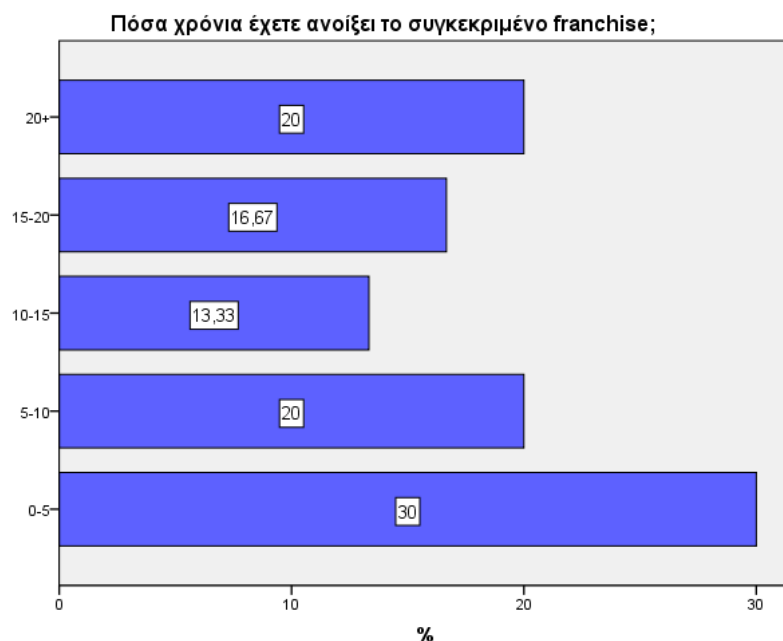
Το 23,33% των ερωτώμενων είναι στον κλάδο 0-5 χρόνια (N=7), το 10% 5-10 χρόνια (N=3), το 20% (N=6) 10-15 χρόνια, το 23,33% (N=7) 15-20 χρόνια και 23,33% (N=7) πάνω από 20 χρόνια. Στο γράφημα 3 απεικονίζονται τα αποτελέσματα

Γράφημα 3:



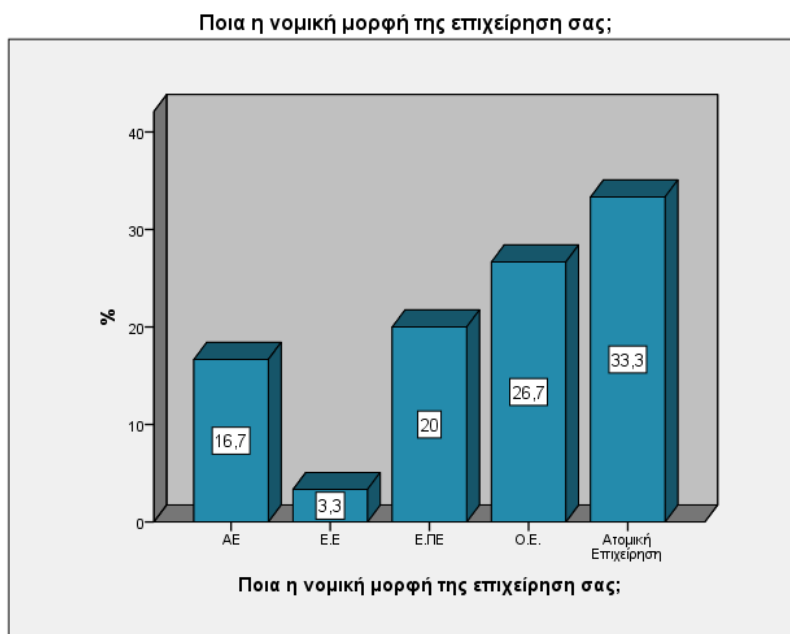
Το 30% (N=9) έχουν ανοίξει το συγκεκριμένο franchise 0-5 χρόνια, το 20% (N=6) 5-10 χρόνια, το 13,3% (N=4) 10-15 χρόνια, το 16,7% έχουν ανοίξει το συγκεκριμένο franchise 15-20 χρόνια (N=5) και το 20% (N=6) έχουν ανοίξει το συγκεκριμένο franchise πάνω από 20 χρόνια. Στο γράφημα 4 απεικονίζονται τα αποτελέσματα.

Γράφημα 4:



Το 16,7% των επιχειρήσεων είναι Α.Ε. (N=5), το 3,3% των επιχειρήσεων είναι Ε.Ε. (N=1), το 20% των επιχειρήσεων είναι Ε.Π.Ε (N=6), το 26,7 % (N=8) είναι Ο.Ε., και το 33,3% (N=10) ατομικές επιχειρήσεις Στο γράφημα 5 απεικονίζονται τα αποτελέσματα

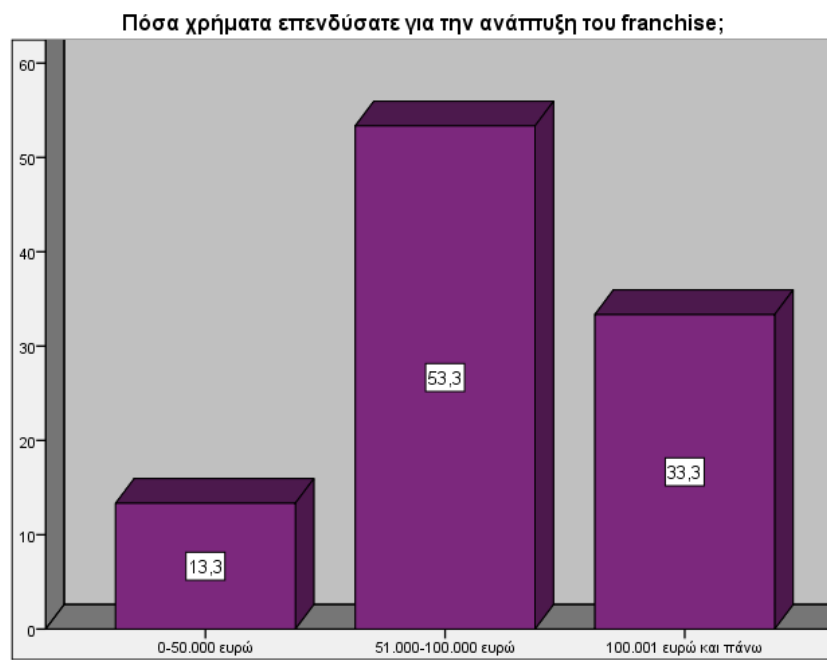
Γράφημα 5:



Το 100% (N=29) των επιχειρήσεων απασχολεί 0-50 άτομα και όλες οι επιχειρήσεις εδρεύουν στα Χανιά

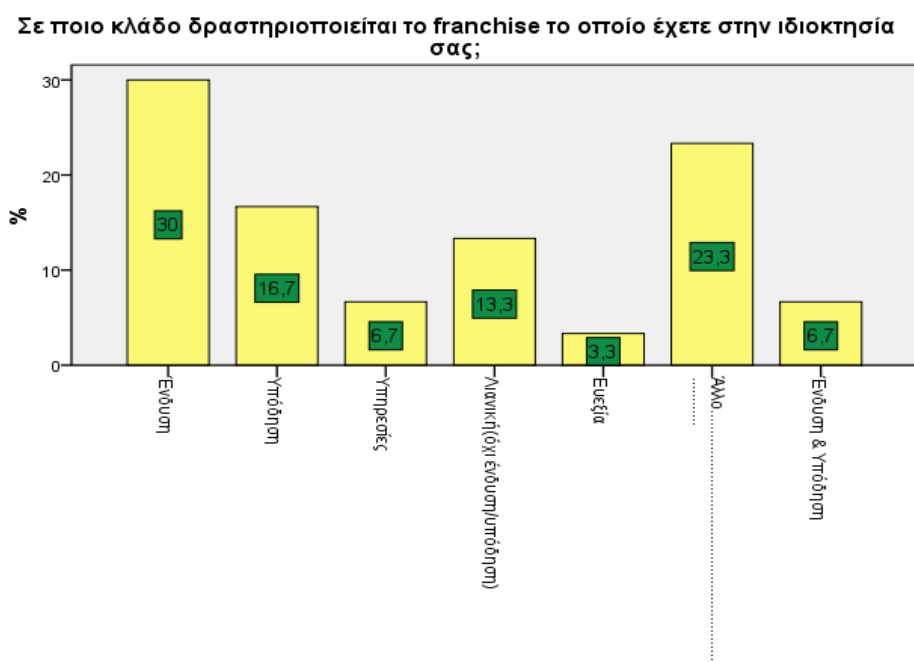
Ως προς τα χρήματα που επένδυσαν για το συγκεκριμένο franchise, προέκυψε ότι το 13,3% έχει επενδύσει για την ανάπτυξη 0-50.000 ευρώ, το 53,3% 51.000-100.000 ευρώ, και το 33,3% 100.001 και πάνω

Γράφημα 6:



Το franchise δραστηριοποιείται στην ένδυση σε ποσοστό 30% (N=9), το 16,7% στην υπόδηση (N=5), το 6,7% στις υπηρεσίες (N=2), το 13,3 % στη λιανική (N=4), το 3,3% (N=1) στην ευεξία, το 23,3%(N=7) σε κάποιον άλλο κλάδο και το 6,7% στην ένδυση και την υπόδηση μαζί(N=2)

Γράφημα 7:



6.1.2 ΑΓΟΡΑ

Στις υποενότητες που ακολουθούν εξετάζονται με τη χρήση περιγραφικών μεθόδων ανάλυσης, οι απόψεις των ερωτώμενων για την αγορά Ακολουθεί ο σχετικός πίνακας.

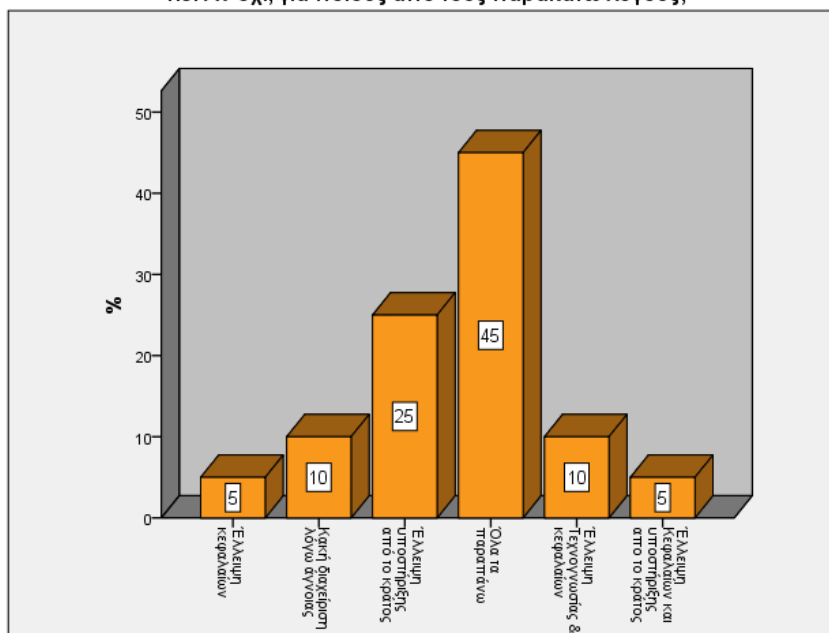
Πίνακας 1: Περιγραφικά

| | | Συχνότητα | Ποσοστό |
|--|-----|-----------|---------|
| 1.1. Η αγορά στην οποία δραστηριοποιείστε έχει επηρεαστεί αρκετά από την οικονομική κρίση; | Ναι | 27 | 90 |
| | Όχι | 3 | 10 |

| | | Συχνότητα | Ποσοστό |
|---|-----|-----------|---------|
| 1.2. Θεωρείτε ότι μια επιχείρηση χωρίς την υποστήριξη ενός ισχυρού ξένου ή ελληνικού ομίλου δεν έχει την πιθανότητα να επιβιώσει στην αγορά των Χανίων; | Ναι | 24 | 80 |
| | Όχι | 6 | 20 |
| 1.4. Η λειτουργία της αγοράς δίνει τις προϋποθέσεις ανάπτυξης του franchise; | Ναι | 24 | 82,8 |
| | Όχι | 5 | 17,2 |

Το 90% (N=27) των ερωτώμενων θεωρεί ότι στην αγορά που δραστηριοποιείται έχει επηρεαστεί αρκετά από την κρίση, το 80% (N=24) θεωρεί ότι μια επιχείρηση χωρίς την υποστήριξη ενός ισχυρού ξένου ή ελληνικού ομίλου δεν έχει την πιθανότητα να επιβιώσει στην αγορά των Χανίων και ότι η λειτουργία της αγοράς δίνει τις προϋποθέσεις ανάπτυξης του franchise (82,8%, N=24)

1.3. Αν όχι, για ποιους από τους παρακάτω λόγους;



Οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι μια επιχείρηση χωρίς την υποστήριξη ενός ισχυρού ξένου ή ελληνικού ομίλου δεν έχει την πιθανότητα να επιβιώσει στην αγορά των Χανίων, λόγω της έλλειψης κεφαλαίων (5%, N=1), λόγω κακής διαχείρισης και άγνοιας (10%,N=2), λόγω έλλειψης υποστήριξης από το κράτος (25%, N=5), λόγω της έλλειψης τεχνολογικής και κεφαλαίων (10%,

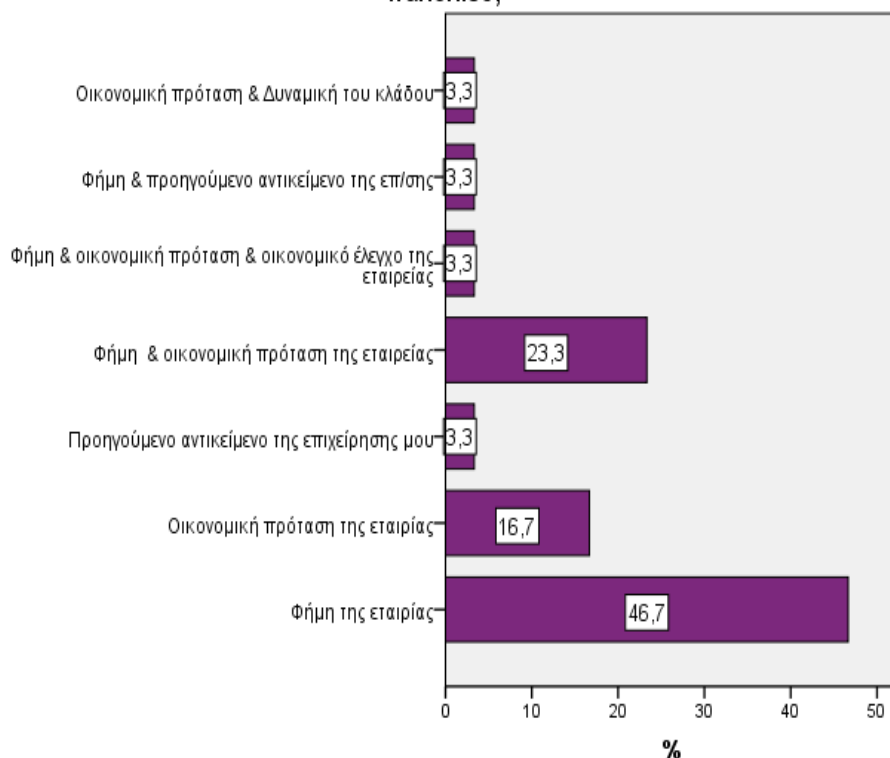
N=2) και λόγω έλλειψης κεφαλαίων και υποστήριξης από το κράτος (5%, N=1), ενώ το 45%(N=19) πιστεύει ότι φταίνε όλα τα παραπάνω.

6.1.3 FRANCHISE ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Στις υποενότητες που ακολουθούν εξετάζονται με τη χρήση περιγραφικών μεθόδων ανάλυσης, οι απόψεις των ερωτώμενων για το franchise και την ανάπτυξη

Το 46,7% επέλεξε να επενδύσει σε ένα franchise λόγω της φήμης της εταιρείας (N=14), το 16,7% λόγω της οικονομικής πρότασης της εταιρείας (N=5), το 3,3%(N=1) λόγω του προηγούμενου αντικείμενου της επιχείρησης, το 23,3%(N=7) λόγω της φήμης και της οικονομικής πρότασης της εταιρείας, το 3,3%(N=1) λόγω της φήμης και της οικονομικής πρότασης και του οικονομικού ελέγχου της εταιρείας, το 3,3%(N=1) λόγω της φήμης και του προηγούμενου αντικείμενου της επιχείρησης 3,3%(N=1) λόγω της οικονομικής πρότασης και της δυναμικής του κλάδου.

2.1 Με ποιο κριτήριο από τα παρακάτω επιλέξατε να επενδύσετε σε ένα franchise;



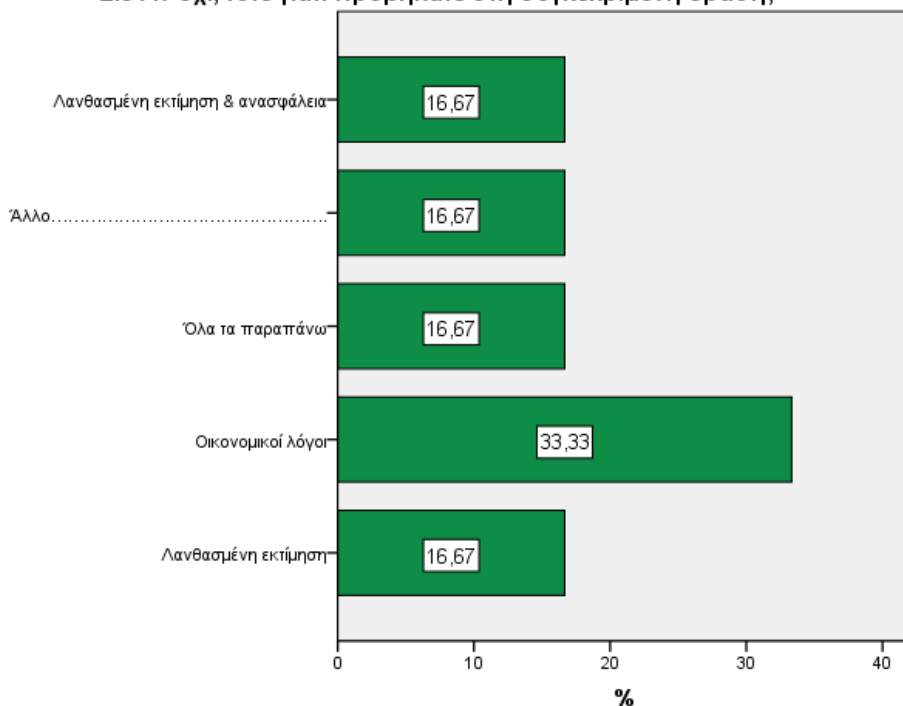
Ακολουθεί ο σχετικός πίνακας.

Πίνακας 2: Περιγραφικά

| | | Ναι | Όχι |
|---|-----------|------|------|
| 2.2 Θεωρείτε ότι αν προχωράγατε με μια δική σας επιχειρηματική δράση με δική σας επωνυμία δε θα είχατε τη σημερινή αποτελεσματικότητα; | Συχνότητα | 17 | 13 |
| | Ποσοστό | 56,7 | 43,3 |
| 2.4 Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στα Χανιά έχουν τους οικονομικούς πόρους αλλά και τη τεχνογνωσία, να αναπτύξουν ένα ισχυρό δίκτυο franchise; | Συχνότητα | 7 | 23 |
| | Ποσοστό | 23,3 | 76,7 |
| 2.5 Το franchise μπορεί να αποτελέσει για τις ΜΜΕ στα Χανιά διέξοδο στην οικονομική κρίση; | Συχνότητα | 22 | 8 |
| | Ποσοστό | 73,3 | 26,7 |

Το 56,7% (N=17) θεωρεί ότι εάν προχώραγε σε μια επιχειρηματική δράση με δική του επωνυμία δε θα είχε τη σημερινή αποτελεσματικότητα, το 76,7% (N=23) δε θεωρεί ότι οι ΜΜΕ στα Χανιά έχουν τους οικονομικούς πόρους και την τεχνογνωσία για να αναπτύξουν ένα ισχυρό δίκτυο franchise, όμως αυτό μπορεί να αποτελέσει για τις ΜΜΕ στα Χανιά διέξοδο στην οικονομική κρίση σύμφωνα με το 73,3% (N=22)

2.3 Αν όχι, τότε γιατί προβήκατε στη συγκεκριμένη δράση;



Το 16,67% (N=1) προέβηκε στη συγκεκριμένη δράση λόγω λανθασμένης εκτίμησης και ανασφάλειας και λόγω λανθασμένη εκτίμησης και το 33,33% (N=2) για οικονομικούς λόγους.

6.1.4 ΠΑΡΟΧΕΣ ΑΠΟ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ

Στις υποενότητες που ακολουθούν εξετάζονται με τη χρήση περιγραφικών μεθόδων ανάλυσης, οι απόψεις των ερωτώμενων για τις παροχές από τον δικαιοπάροχο. Ακολουθεί ο σχετικός πίνακας.

Πίνακας 3: Περιγραφικά

| | Valid | Mean | Std. Deviation |
|---|-------|------|----------------|
| 3.1 Πρόγραμμα ανάπτυξης στη περιοχή ευθύνης σας | 29 | 3,34 | ,857 |
| 3.2 Γίνεται ανάλυση περιοχών και δημογραφική σκιαγράφηση. | 29 | 2,76 | ,912 |

| | Valid | Mean | Std. Deviation |
|--|-------|------|----------------|
| 3.3 Ανάπτυξη προγράμματος δαπανών εταιρικής εικόνας | 29 | 3,41 | ,682 |
| 3.4 Παροχή διαδικασιών λειτουργίας | 29 | 3,38 | ,979 |
| 3.5 Τεχνογνωσία σε σχέση με καινοτομίες και πληροφοριακά συστήματα | 29 | 3,45 | ,870 |
| 3.6 Προωθητικές ενέργειες και ενέργειες marketing έναρξης | 28 | 3,93 | ,979 |
| 3.7 Εκπαίδευση του προσωπικού | 29 | 3,00 | 1,195 |
| 3.8 Σχετικές επαγγελματικές συμβουλές όλων των ειδών. | 30 | 3,30 | ,952 |

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα ο μέσος στις ερωτήσεις που κυμαίνεται από 1 κωδικοποιείται στην απάντηση 1 της κλίμακας likert (“Καθόλου”), ο μέσος στις ερωτήσεις που κυμαίνεται από 1,51 έως 2,50 κωδικοποιείται στην απάντηση 2 της κλίμακας likert (“Λίγο”), ο μέσος στις ερωτήσεις που κυμαίνεται από 2,51 έως 3,50 κωδικοποιείται στην απάντηση 3 της κλίμακας likert (“Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ ”), ο μέσος στις ερωτήσεις που κυμαίνεται από 3.51 έως 4.50. κωδικοποιείται στην απάντηση 4 της κλίμακας likert (“Πολύ”), και ο μέσος στις ερωτήσεις που κυμαίνεται από 4.51 έως 5.50 κωδικοποιείται στην απάντηση 5 της κλίμακας likert (“Πάρα Πολύ ”)

Οι απαντήσεις – κατά μέσο όρο- στις ερωτήσεις για τις παροχές από τον δικαιοπάροχο κωδικοποιούνται στην απάντηση 3 της κλίμακας likert (“Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ ”), πλην της απάντησης «3.6 Προωθητικές ενέργειες και ενέργειες marketing έναρξης» που κωδικοποιείται στην απάντηση «Πολύ»

6.1.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ

Στις υποενότητες που ακολουθούν εξετάζονται με τη χρήση περιγραφικών μεθόδων ανάλυσης, οι απόψεις των ερωτώμενων για την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία του δικαιοπαρόχου. Ακολουθεί ο σχετικός πίνακας.

Πίνακας 4: Περιγραφικά

| | Valid | Mean | Std. Deviation |
|--|-------|------|----------------|
| 4.1 Το franchise που επιλέξατε είναι γνωστό στη περιοχή σας; | 30 | 4,27 | ,785 |
| 4.2 Πόσο ανταγωνιστικό είναι το όνομα του franchise που διοικείτε; | 30 | 4,07 | ,740 |
| 4.3 Πόσο ανταγωνιστικό μπορεί να γίνει στο μέλλον, υπάρχουν δηλαδή προοπτικές; | 30 | 3,53 | ,937 |
| 4.4 Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη παρούσα κερδοφορία σας; | 30 | 2,87 | ,937 |
| 4.5 Πόσο θεωρείται ότι στο μέλλον η κερδοφορία αυτή θα βελτιωθεί και άλλο; | 30 | 2,43 | ,898 |

Οι ερωτώμενοι συμφωνούν πολύ κατά μέσο όρο για την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία του δικαιοπαρόχου, αλλά θεωρούν 'Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ' ότι στο μέλλον η κερδοφορία θα βελτιωθεί και άλλο

6.1.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

Στις υποενοότητες που ακολουθούν εξετάζονται με τη χρήση περιγραφικών μεθόδων ανάλυσης, οι απόψεις των ερωτώμενων για την οικονομική κρίση. Ακολουθεί ο σχετικός πίνακας.

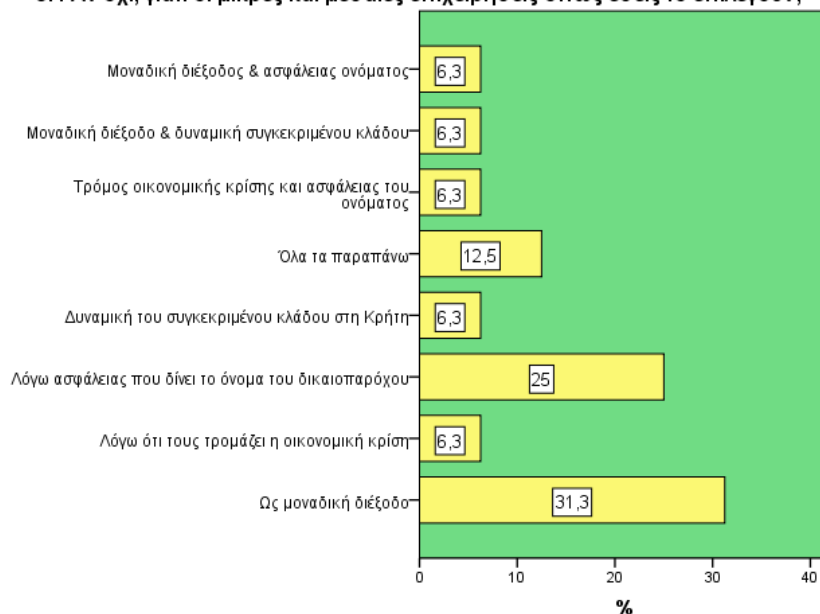
Πίνακας 5: Περιγραφικά

| | | Συχνότητα | Ποσοστό |
|---|-----|-----------|---------|
| 5.1 Θεωρείτε ότι το franchise θα σας βοηθήσει να αντέξετε στη παρούσα οικονομική κρίση; | Ναι | 22 | 73,3 |
| | Όχι | 8 | 26,7 |
| 5.2 Τα Χανιά έχουν επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τη παρούσα οικονομική κρίση; | Ναι | 26 | 86,7 |
| | Όχι | 4 | 13,3 |

| | | Συχν ότητα | Ποσοστ ό |
|---|-----|---------------|-------------|
| 5.3 Πιστεύετε ότι το franchise βοήθησε τις MME στα Χανιά να αντέξουν τις πιέσεις της οικονομικής κρίσης; | Ναι | 16 | 57,1 |
| | Όχι | 12 | 42,9 |
| 5.5. Οι εταιρίες που λειτουργούν ως δικαιιοδόχοι έχουν υψηλή κερδοφορία παρά την κρίση, άρα είναι δελεαστικές οι προτάσεις τους προς τις MME στα Χανιά; | Ναι | 16 | 55,2 |
| | Όχι | 13 | 44,8 |

Το 73,3% (N=22) των ερωτώμενων θεωρεί ότι το franchise θα τους βοηθήσει να αντέξει στη παρούσα οικονομική κρίση (ενώ το 26,7% έχει αντίθετη άποψη), αλλά το 86,7% (N=26) των ερωτώμενων θεωρούν ότι τα Χανιά έχουν επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τη παρούσα οικονομική κρίση, και θεωρούν (57,1%) ότι το franchise θα βοηθήσει τις MME στα Χανιά να αντέξουν τις πιέσεις της οικονομικής κρίσης (N=16), ενώ αρκετά υψηλό ποσοστό (42,9%) έχει αντίθετη άποψη (N=12).

5.4 Αν όχι, γιατί οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις όπως εσείς το επιλέγουν;



Το 6,3% (N=5) των ερωτώμενων θεωρούν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιλέγουν το Franchise ως μοναδική διέξοδο και για την ασφάλεια του ονόματος, ως μοναδική διέξοδο και λόγω της δυναμικής του συγκεκριμένου

κλάδου, από τρόμο της οικονομικής κρίσης και λόγω ασφάλειας του ονόματος, γιατί θεωρούν ότι έχει δυναμική ο συγκεκριμένος κλάδος στα Χανιά, και λόγω του γεγονότος ότι τους τρομάζει η οικονομική κρίση. Το 25% (N=4) λόγω της ασφάλειας που δίνει το όνομα του δικαιοπαρόχου, το 31,3% (N=5) γιατί το θεωρούν μοναδική διέξοδο (N=5)

Τέλος, οι περισσότεροι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι οι εταιρίες που λειτουργούν ως δικαιοδόχοι έχουν υψηλή κερδοφορία παρά την κρίση, άρα είναι δελεαστικές οι προτάσεις τους προς τις ΜΜΕ στα Χανιά (55,2% N=16)

6.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Αρχικά διενεργήθηκε τεστ αξιοπιστίας χρησιμοποιώντας τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach α στις υποενότητες ερωτήσεων για τις «Παροχές από δικαιοπάροχο» και «ανταγωνιστικότητα και κερδοφορία του δικαιοπαρόχου» πριν τη δημιουργία κλίμακας για κάθε παράγοντα. Ο συντελεστής πληροφορεί για την αξιοπιστία της κλίμακας που δημιουργήθηκε. Όπως παρουσιάζεται στον πιο κάτω πίνακα, ο δείκτης αξιοπιστίας α είναι μεγαλύτερος από το 0.7 ($r > 0.7$), και αυτό είναι ένδειξη αρκετά καλής αξιοπιστίας στις απαντήσεις των ερωτώμενων.

| | Cronbach's alpha | Πλήθος ερωτήσεων |
|--|------------------|------------------|
| ΠΑΡΟΧΕΣ ΑΠΟ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ | ,866 | 8 |
| ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ | ,851 | 5 |

Βρήκαμε ότι ο δείκτης αξιοπιστίας στις υποκλίμακες είναι αρκετά υψηλός που σημαίνει ότι οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι αρκετά αξιόπιστες.

6.3 ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Για τη διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ του Franchise και των παροχών και της ανταγωνιστικότητας και κερδοφορίας χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συσχέτισης του Pearson.

Το τεστ αυτό επιλέχθηκε σε αυτή την περίπτωση για τη διερεύνηση της συσχέτισης των δεδομένων .

Βρέθηκε στατιστικά μη σημαντική σχέση μεταξύ των παραγόντων «Πετυχημένη επιχειρηματική δράση λόγω franchise» και «ΠΑΡΟΧΕΣ ΑΠΟ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ» ($Pearson= ,107, p \geq 0,05$) και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων «Πετυχημένη επιχειρηματική δράση λόγω franchise» και «ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ» ($Pearson= ,437, p \leq 0,05$) με βάση την ειδικότητα των ερωτηθέντων .

Δηλαδή η αποτελεσματική επιχειρηματική δράση λόγω franchise σχετίζεται θετικά με την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία του δικαιοπαρόχου.

Κατά συνέπεια δεχόμαστε τη δεύτερη ερευνητική μας υπόθεση : ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της επιχειρηματικής δράσης με franchise και της ανταγωνιστικότητας και κερδοφορίας του δικαιοπαρόχου.

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση δεν έγινε αποδεκτή γιατί δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της επιχειρηματικής δράσης με franchise και των παροχών από τον δικαιοπάροχο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει ο σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνηθεί το franchise στα Χανιά. Πιο συγκεκριμένα θέλαμε να εξετάσουμε την σχέση μεταξύ της επιχειρηματικής δράσης με franchise και των παροχών από αυτό, αλλά και την σχέση μεταξύ της επιχειρηματικής δράσης με franchise και της ανταγωνιστικότητας και κερδοφορίας του δικαιοπαρόχου. Για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα δεν βρέθηκε συσχέτιση της επιχειρηματικής δράσης με franchise και των παροχών από το franchise, που σημαίνει ότι ο λόγος για κάποιον επιχειρηματία να επιλέξει το franchise δεν ήταν οι παροχές του δικαιοπαρόχου. Όμως για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα βρέθηκε ότι υπάρχει όντως συσχέτιση μεταξύ της επιχειρηματικής δράσης με franchise και της ανταγωνιστικότητας και κερδοφορίας του δικαιοπαρόχου. Αυτό σημαίνει ότι η ανταγωνιστικότητα και το επίπεδο κερδοφορίας του δικαιοπαρόχου αποτελεί σημαντικό λόγο για τον οποίο οι επιχειρηματίες επιλέγουν το franchise. Οι παραπάνω διαπιστώσεις έρχονται σε συμφωνία με τα περιγραφικά στοιχεία που είδαμε νωρίτερα καθώς το franchise από πολλούς επιχειρηματίες θεωρείται ως μια διέξοδος στη κρίση αλλά και στην έλλειψη τεχνογνωσίας ενώ παράλληλα οι παροχές του δικαιοπαρόχου δεν θεωρούνται σημαντικό στοιχείο, σε αντίθεση με την κερδοφορία και την αναγνωρισιμότητα του.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία είχε σκοπό να διερευνήσει το franchise στο νομό Χανίων της Κρήτης. Από το θεωρητικό μέρος της εργασίας, συμπεραίνεται ότι το franchising αποτελεί ένα αναπτυξιακό μοντέλο, σχετικά πρόσφατο για τη χώρα μας, κυρίως στον χώρο του λιανικού εμπορίου. Το μοντέλο αυτό ταιριάζει στα νέα κοινά καταναλωτικά πρότυπα που δημιουργούνται στο πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης αγοράς. Για την ικανοποίηση των καταναλωτικών αυτών προτύπων δημιουργούνται διαρκώς νέα, κοινά επιχειρηματικά και αναπτυξιακά μοντέλα. Έτσι, με τον θεσμό του franchise ενισχύεται το οικοδόμημα αυτό. Το franchise αποτελεί ταυτόχρονα ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την επέκταση οικονομικά εύρωστων Ελληνικών επιχειρήσεων. Ενισχύει την επιχειρηματική ευρηματικότητα και δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διεκδικήσουν και να κατακτήσουν νέους ζωτικούς χώρους ανάπτυξης, ενθαρρύνει την προώθηση νέων επιχειρηματικών δράσεων και συνεργασιών, συμβάλλει στην άρτια εκπαίδευση του προσωπικού και στην αποτελεσματική και ευέλικτη διοίκηση.

Από το πρακτικό μέρος της εργασίας, επιβεβαιώνεται η βιβλιογραφική μας ανασκόπηση, δεδομένου ότι η αποτελεσματική επιχειρηματική δράση λόγω franchise σχετίζεται θετικά με την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία του δικαιοπαρόχου. Επομένως το μοντέλο του franchising, βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης και μπορεί να την καταστήσει ιδιαίτερα προσοδοφόρα.

Τέλος πρέπει να τονιστεί εδώ ότι στην έρευνα υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί παρόλο που η ανάλυση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου έδωσε καλά αποτελέσματα. Πρώτα από όλα το δείγμα των επιχειρήσεων είναι εξαιρετικά μικρό και επομένως τα συμπεράσματα μας δεν μπορούν εύκολα να γενικευθούν. Δεύτερον το χρονικό διάστημα στο οποίο έγινε η έρευνα είναι ένα χρονικό διάστημα κατά το οποίο η χώρα ταλαιπωρείται έντονα από την οικονομική κρίση και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να έχει επηρεάσει έντονα τον τρόπο σκέψης των επιχειρηματιών. Επομένως τα συμπεράσματα μας έχουν ισχύ εντός των κοινωνικό – οικονομικών συνθηκών της εποχής που διανύει η

χώρα και δεν θα πρέπει να θεωρούνται δεδομένα και για πιο ομαλές οικονομικές συνθήκες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Acs, Zoltan J. and David B. Audretsch (eds.), (2007), *Small Firms and Entrepreneurship: An East-West Perspective*, Cambridge: Cambridge University Press.
2. David A. Kirby(2005), *Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs*, *Small Business Economics* **9**(1),1–6.
3. Dirk De Clercq., (2006),*The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms* . *Small Business Economics* 24: 409–419,
4. Ε.Ε.,(2000),*Ορισμός του Franchise*,Αριθμ. 4087/80 της Επιτροπής της 30ής Νοεμβρίου 2000 για την εφαρμογή του άρθρου 85 §3 της Συνθήκης της Ρώμης σε κατηγορίες συμφωνιών franchise (ΕΕ της 28.12.1988 αριθμ.L 359 σελ. 46)
5. Floyd S.W. & Wooldridge B. (1990) 'Path Analysis of the Relationship between Competitive Strategy, Information Technology, and Financial Performance' *J. Management Info. Sys.* 7,1 (Summer 1990) 48-52
6. Hambrick C. Donald(1995), *Turnaround Strategies*, in *Handbook of Business Strategy* H.E Glass, 2nd edition, Boston, pp. 1-35
7. J. Johnson- J. Slow- S. Young (2003) *Micro Multinationals*, p. 164
8. Johnson G. Scholes K.(1993),*Exploring Corporate Strategy* ,1993, 3rd edition, UK, Prentice Hall
9. Lederer A.L. & Gardiner V. (1992b) 'Strategic Planning: The Model/1 Approach' *Info. Sys. Management* 9,3 (Summer 1992) 13-20
10. Murphy, M. (1996) 'Μάνατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων' *Κλειδάριθμός*, σελ 23
11. Panagiotis Liargovas(2007), *The White Paper on Growth, Competitiveness and Employment and Greek Small and Medium Sized Enterprises* *Small Business Economics* 11: 201–214,
12. Savage. (2006) 'Management 5^{ης} γενιάς' *Leader Books*,pp. 140
13. Srinivas B. Prasad(2005), *Globalization of Smaller Firms Field Notes on Processes*, *Business Week* February 8, Π. 1-7
14. Stoner J.A.F. et al(1995),*Management*,1993, sixth edition, USA, Prentice Hall

15. Thompson A.A. & Strickland A.J. (1990) 'Strategic Management: Concepts and Cases' 5th Ed., Irwin, 1990
16. Zoltan J. Acs(2005), Small and Medium-Sized Enterprises, Technology, and Globalization :Introduction to a Special Issue on Small and Medium-Sized Enterprises in the Global Economy, Oxford: Blackwell Publishers, pp. 1-6
17. Βλάχος(2003),Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Σταμούλης
18. Γαλάνης Β., (2000), “Ανάπτυξη - εφαρμογή και αξιολόγηση του *Franchising*”, Αθήνα: Σταμούλης
19. Δελτίο ΒΕΑ(2008), Τεύχος 7
20. Καμπουρίδης,Γ. (2007) ‘Η στρατηγική της ποιότητας και η Ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση’ Κλειδάριθμος, σελ. 20
21. Κυριαζόπουλος,Π. (2008) ‘Σύγχρονες μορφές διοίκησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων’, Σύγχρονη Εκδοτική,σελ 77
22. Μπουρλετίδης Κ., Παθανασίου Σπ. ‘Επιχειρηματικότητα με εναλλακτική επιλογή’, Το χρήμα, Νοέμβριος 2006, σελ 70
23. Παπαδάκης Β. (2007) ‘Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία’ Εκδόσεις Μπένος, σελ. 71
24. Παπαδάκης(2002), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Μπένος σελ 1-100
25. Πατρωνίδης Π. (2005), 31 Λόγοι για να επιτύχει μια αλυσίδα , FC&D Franchise Consulting & Development
26. Φλωρος Γ. Χρήστου(2003), Σύγχρονη Εκδοτική, Σύγχρονη Διοικητική σελ 35

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

Φύλο

| | |
|---------|--|
| Αντρας | |
| Γυναίκα | |

Ηλικία

| | |
|-------|--|
| 20-25 | |
| 25-30 | |
| 30-35 | |
| 35-40 | |
| 40+ | |

Χρόνια στον κλάδο

| | |
|-------|--|
| 0-5 | |
| 5-10 | |
| 10-15 | |
| 15-20 | |
| 20+ | |

Πόσα χρόνια έχετε ανοίξει το συγκεκριμένο franchise;

| | |
|-------|--|
| 0-5 | |
| 5-10 | |
| 10-15 | |
| 15-20 | |
| 20+ | |

Ποια η νομική μορφή της επιχείρησής σας;

| | |
|--------|--|
| Α.Ε. | |
| Ε.Ε. | |
| Ε.Π.Ε. | |
| Ο.Ε. | |

| | |
|--------------------|--|
| Ατομική Επιχείρηση | |
|--------------------|--|

Πόσα άτομα προσωπικό απασχολείτε;

| | |
|--------------|--|
| 0-50 | |
| 51-100 | |
| 101 και πάνω | |

Πόσα χρήματα επενδύσατε για την ανάπτυξη του franchise;

| | |
|-----------------------|--|
| 0-50.000 ευρώ | |
| 51.000-100.000 ευρώ | |
| 100.001 ευρώ και πάνω | |

Σε ποιο νομό της Κρήτης έχετε την επιχείρησή σας;

| | |
|----------|--|
| Χανιά | |
| Ρέθυμνο | |
| Ηράκλειο | |
| Λασιθί | |

Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται το franchise το οποίο έχετε στην ιδιοκτησία σας;

| | |
|-----------------------------|--|
| Ένδυση | |
| Υπόδηση | |
| Υπηρεσίες | |
| Εκπαίδευση | |
| Λιανική(όχι ένδυση/υπόδηση) | |
| Ευεξία | |
| Άλλο..... | |

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. ΑΓΟΡΑ

1.1. Η αγορά στην οποία δραστηριοποιείστε έχει επηρεαστεί αρκετά από την οικονομική κρίση;

| | |
|-----|--|
| ΝΑΙ | |
| ΟΧΙ | |

1.2. Θεωρείτε ότι μια επιχείρηση χωρίς την υποστήριξη ενός ισχυρού ξένου ή ελληνικού ομίλου δεν έχει την πιθανότητα να επιβιώσει στην αγορά των Χανίων

| | |
|-----|--|
| ΝΑΙ | |
| ΟΧΙ | |

1.3. Αν όχι, για ποιους από τους παρακάτω λόγους;

| | |
|-----------------------------------|--|
| Έλλειψη τεχνογνωσίας | |
| Έλλειψη κεφαλαίων | |
| Κακή διαχείριση λόγω άγνοιας | |
| Έλλειψη υποστήριξης από το κράτος | |
| Όλα τα παραπάνω | |
| Άλλο..... | |

1.4. Η λειτουργία της αγοράς δίνει τις προϋποθέσεις ανάπτυξης του franchise;

| | |
|-----|--|
| ΝΑΙ | |
| ΟΧΙ | |

2. FRANCHISE ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

2.1 Με ποιο κριτήριο από τα παρακάτω επιλέξατε να επενδύσετε σε ένα franchise;

| | |
|---|--|
| Φήμη της εταιρίας | |
| Οικονομική πρόταση της εταιρίας | |
| Προηγούμενο αντικείμενο της επιχείρησής μου | |
| Δυναμική του συγκεκριμένου κλάδου στα Χανιά | |
| Άλλο..... | |

2.2 Θεωρείτε ότι αν προχωράγατε με μια δική σας επιχειρηματική δράση με δική σας επωνυμία δε θα είχατε τη σημερινή αποτελεσματικότητα;

| | |
|-----|--|
| ΝΑΙ | |
| ΟΧΙ | |

2.3 Αν όχι, τότε γιατί προβήκατε στη συγκεκριμένη δράση;

| | |
|--|--|
| Λανθασμένη εκτίμηση | |
| Ανασφάλεια | |
| Οικονομικοί λόγοι | |
| Αδυναμία να διοικήσω την προηγούμενη επιχείρησή μου αποτελεσματικά | |
| Όλα τα παραπάνω | |
| Άλλο..... | |

2.4 Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στα Χανιά έχουν τους οικονομικούς πόρους αλλά και τη τεχνογνωσία, να αναπτύξουν ένα ισχυρό δίκτυο franchise;

| | |
|-----|--|
| ΝΑΙ | |
| ΟΧΙ | |

2.5 Το franchise μπορεί να αποτελέσει για τις ΜΜΕ στα Χανιά διέξοδο στην οικονομική κρίση;

| | |
|-----|--|
| ΝΑΙ | |
| ΟΧΙ | |

2.6 Αν όχι γιατί;.....
.....

3. ΠΑΡΟΧΕΣ ΑΠΟ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ

(Απαντήστε από 1-5 ανάλογα το βαθμό που σας ικανοποιούν οι παρακάτω παροχές από τον δικαιοπάροχο 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

3.1 Πρόγραμμα ανάπτυξης στη περιοχή ευθύνης σας.

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|

3.2 Γίνεται ανάλυση περιοχών και δημογραφική σκιαγράφηση.

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|

3.3 Ανάπτυξη προγράμματος δαπανών εταιρικής εικόνας

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|

3.4 Παροχή διαδικασιών λειτουργίας

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|

3.5 Τεχνογνωσία σε σχέση με καινοτομίες και πληροφοριακά συστήματα

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|

3.6 Προωθητικές ενέργειες και ενέργειες marketing έναρξης

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|

3.7 Εκπαίδευση του προσωπικού

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|

3.8 Σχετικές επαγγελματικές συμβουλές όλων των ειδών.

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|

4. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ

(Απαντήστε από 1-5 ανάλογα το βαθμό που σας ικανοποιεί το επιλεγμένο από εσάς Franchise 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ)

4.1 Το franchise που επιλέξατε είναι γνωστό στη περιοχή σας;

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|

4.2 Πόσο ανταγωνιστικό είναι το όνομα του franchise που διοικείτε;

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|

4.3 Πόσο ανταγωνιστικό μπορεί να γίνει στο μέλλον, υπάρχουν δηλαδή προοπτικές;

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|

4.4 Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη παρούσα κερδοφορία σας;

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|

4.5 Πόσο θεωρείται ότι στο μέλλον η κερδοφορία αυτή θα βελτιωθεί και άλλο;

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|

5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

5.1 Θεωρείτε ότι το franchise θα σας βοηθήσει να αντέξετε στη παρούσα οικονομική κρίση;

| | |
|-----|--|
| ΝΑΙ | |
| ΟΧΙ | |

5.2 Τα Χανιά έχουν επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τη παρούσα οικονομική κρίση;

| | |
|-----|--|
| ΝΑΙ | |
| ΟΧΙ | |

5.3 Πιστεύετε ότι το franchise βοήθησε τις ΜΜΕ στα Χανιά να αντέξουν τις πιέσεις της οικονομικής κρίσης;

| | |
|-----|--|
| ΝΑΙ | |
| ΟΧΙ | |

5.4 Αν όχι, γιατί οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις όπως εσείς το επιλέγουν;

| | |
|---|--|
| Ως μοναδική διέξοδο | |
| Λόγω ότι τους τρομάζει η οικονομική κρίση | |
| Λόγω ασφάλειας που δίνει το όνομα του δικαιοπαρόχου | |
| Δυναμική του συγκεκριμένου κλάδου στα Χανιά | |
| Όλα τα παραπάνω | |
| Άλλο..... | |

5.5. Οι εταιρίες που λειτουργούν ως δικαιοδόχοι έχουν υψηλή κερδοφορία παρά την κρίση, άρα είναι δελεαστικές οι προτάσεις τους προς τις ΜΜΕ στα Χανιά;

| | |
|-----|--|
| ΝΑΙ | |
| ΟΧΙ | |

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Correlations

| | | Παροχές Δικαιοπαρόχου | 2.2 Θεωρείτε ότι αν προχωράγατε με μια δική σας επιχειρηματική δράση με δική σας επωνυμία δε θα είχατε τη σημερινή αποτελεσματικότητα; |
|---|---------------------|--------------------------|---|
| Παροχές Δικαιοπαρόχου | Pearson Correlation | 1 | ,107 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,589 |
| | N | 28 | 28 |
| 2.2 Θεωρείτε ότι αν προχωράγατε με μια δική σας επιχειρηματική δράση με δική σας επωνυμία δε θα είχατε τη σημερινή αποτελεσματικότητα; | Pearson Correlation | ,107 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,589 | |
| | N | 28 | 30 |

Correlations

| | | 2.2 Θεωρείτε ότι αν προχωράγατε με μια δική σας επιχειρηματική δράση με δική σας επωνυμία δε θα είχατε τη σημερινή αποτελεσματικότητα; | Ανταγωνιστικότητα αΚερδοφορία |
|---|---------------------|---|----------------------------------|
| 2.2 Θεωρείτε ότι αν προχωράγατε με μια δική σας επιχειρηματική δράση με δική σας επωνυμία δε θα είχατε τη σημερινή αποτελεσματικότητα; | Pearson Correlation | 1 | ,437* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,016 |
| | N | 30 | 30 |
| ΑνταγωνιστικότηταΚερδοφο ρία | Pearson Correlation | ,437* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,016 | |
| | N | 30 | 30 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

””