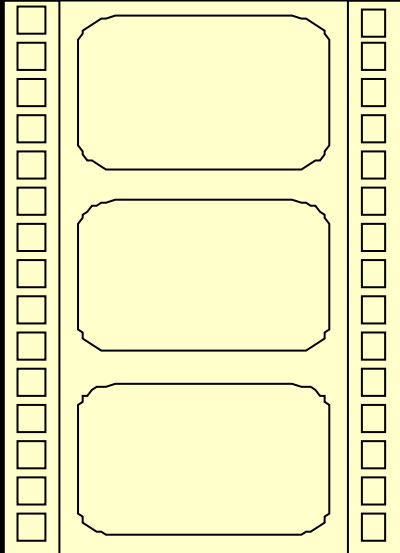


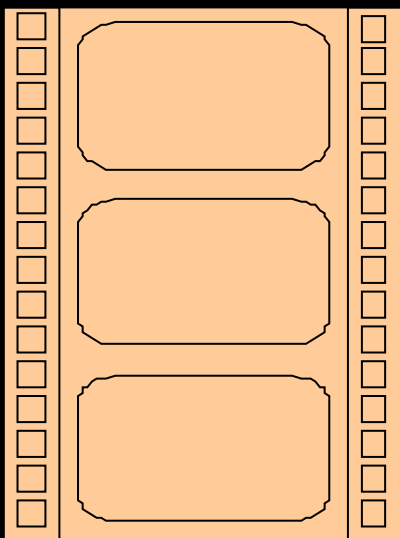
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΗΛΕΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

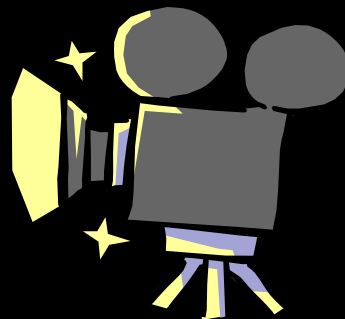
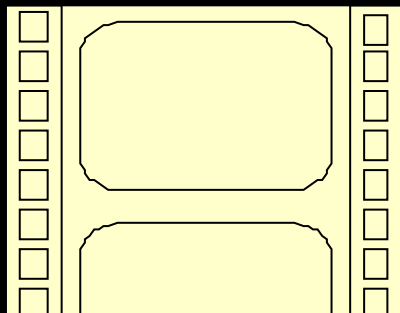
ΤΙΤΛΟΣ

FRANCHISING

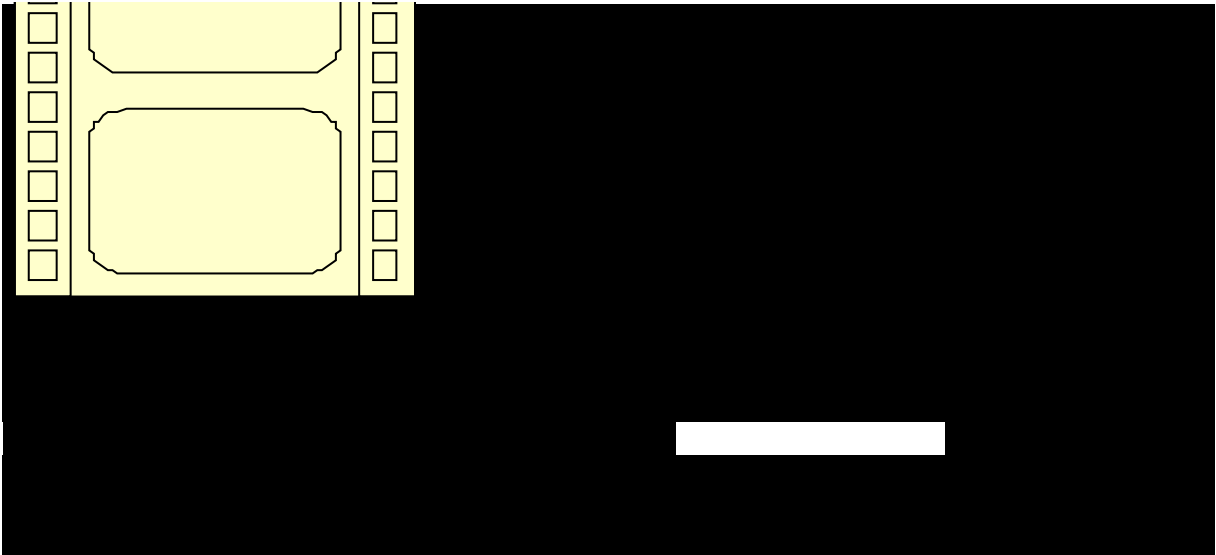


ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΥΚΙΑ ΣΟΦΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΝΤΑΚΟΣ ΗΛΙΑΣ



ΑΡΤΑ 2006



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή (σελ. 1-3)

Κεφάλαιο 1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΥΛΙΚΟΥ/ΜΕΛΕΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΩΝ
ΜΕ ΤΟ FRANCHISING Εισαγωγή (σελ. 4-5)

1.1 Η Ανάπτυξη του franchising **Sanghavi Nitin (1991)** "Το franchising ως μια στρατηγική ανάπτυξης στην δεκαετία του 1990" (σελ. 5-6)

Yae Sock Roh (2002) "Μέγεθος, ρυθμός ανάπτυξης και ρίσκο ως καθοριστικοί παράγοντες

για το franchising στα εστιατόρια αλυσίδων " (σελ. 6-7)

Steven C. Michael A) "πρώτο πλεονέκτημα υποκίνησης μέσω του franchising" (2003)
B) "οι αλυσίδες franchising κάνουν αρκετή διαφήμιση;"(1999) (σελ. 7-8)

Άλλες έρευνες: (σελ. 9)

1.2 Η διεθνής διάσταση του franchising. **Scott A. Shane (1999)** "Γιατί οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το franchising επεκτείνονται και στο εξωτερικό " (σελ. 10-11)

Richard C. Hoffman & John F. Preble (1998) "Καλύπτω για να ανταγωνιστώ: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του κρυφού franchising " (σελ. 11-13)

Bent Petersen & Lawrence s. Welch (2000) "Διεθνείς διαδικασίες λιανικής πώλησης: επέκταση μέσω του franchising " (σελ. 13-14)

Άλλες έρευνες (σελ.14)

1.3 Το franchising στη λιανική βιομηχανία- βιομηχανία γρήγορων τροφίμων(φαστ φουντ)

John Stanworth & James Curran (1999) " Κατεύθυνση προς ένα κοινωνιολογικό πρότυπο του franchising στην οικονομία της αγοράς " (σελ. 15-16)

Nerille Hing (1996) "Μια εμπειρική ανάλυση στα οφέλη και τους περιορισμούς για τα

εστιατόρια που χρησιμοποιούν franchising (σελ. 16-17)

Άλλες έρευνες: (σελ. 17-18)

1.4 Λειτουργικές πτυχές του franchising. – θεωρία αντιπροσωπείας (σελ.18-19)

Συμπέρασμα: (σελ.19-20)

Κεφάλαιο 2 ΤΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΟΥ FRANCHISING

ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

2.1 Ορισμός (σελ. 21)

2.2 Franchising επιχειρησιακού σχήματος (σελ. 22)

2.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του franchising

A) S.W.O.T Ανάλυση – η πλευρά του δικαιιοπαρόχου (σελ. 23-24)

B) S.W.O.T Ανάλυση – η πλευρά του δικαιιοδόχου (σελ. 25-26)

2.4 Η διεθνής διάσταση του franchising. (σελ. 27-29)

Κεφάλαιο 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

3.1 Εισαγωγή (σελ. 30)

3.2 Ερευνητικό σχέδιο (σελ. 30-32)

3.3 Στοιχεία- Δεδομένα (σελ. 32-33)

3.4 Περιορισμοί (σελ. 34-35)

Κεφάλαιο 4 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ

MACDONALD'S

ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

4.1 Εισαγωγή (σελ. 36-37)

4.2 Προφίλ της επιχείρησης (σελ. 37-38)

4.3 Η ιστορία του franchising.(σελ. 38-39)

4.4 Εισχωρώντας στο δίκτυο franchising των Mc Donald's (σελ. 39-40)

4.5 Πόσο ευεργετική είναι η πολιτική franchising των Mc Donald's για αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη; (σελ. 40-43)

4.6 Οι σχέσεις franchising του Mc Donald's (σελ. 43-44)

4.7 Παγκοσμιοποίηση και επιχειρηματικές στρατηγικές. (σελ. 44-45)

4.8 Χρηματοοικονομική απόδοση (σελ. 45)

ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (σελ. 46-50)

Κεφάλαιο 5 Η ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΟ FRANCHISING

5.1 Εισαγωγή (σελ.51-52)

5.2 Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος (σελ.52-53)

5.3 Η εταιρία ICAP (σελ. 54-60)

Σημερινή Εικόνα – Προβλήματα (σελ.61-65)

5.4 Συμπέρασμα (σελ.65-68)

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ **COFFEEWAY**

Ιστορικά στοιχεία. (σελ. 69)

Η εταιρία (σελ. 69-72)

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ‘**ΓΡΗΓΟΡΗΣ- ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ**’

Ιστορικά στοιχεία. (σελ.73-74)

Οι Στόχοι του ομίλου (σελ.75-76)

Τομείς δραστηριότητας του ομίλου (σελ.76-83)

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ. (σελ. 84-88)

Επίλογος (σελ.89-90)





ο Coffeeway τρόπος!



Σ ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα που πρόκειται να παρουσιαστεί σε αυτήν την εργασία είναι το **franchising**.

Αναμφισβήτητα, ανάμεσα στα πιο μοντέρνα οικονομικά 'εργαλεία' το franchising είναι αυτό που κυριαρχεί, έχοντας επιτυχία στο χώρο του εδώ και δύο δεκαετίες. Αποτελεί μια δοκιμασμένη και σίγουρη μέθοδο για την επέκταση της επιχείρησης και μερικές από τις μεγαλύτερες εταιρίες του κόσμου το χρησιμοποιούν ως μέσο γρήγορης ανάπτυξης.

Τα **McDonald's**, που θα αναλυθούν πλήρως σε αυτή την εργασία, είναι μια από τις πρώτες επιχειρήσεις που εκμεταλλεύτηκε τις διαδικασίες του franchising και που έχει αναπτυχθεί επιτυχώς σε πολλές χώρες. Από τις πολλές εταιρίες που έχουν χρησιμοποιήσει το franchising σαν μια στρατηγική επέκτασης αξίζει να αναφέρουμε τις εξής: *Burger King, Coca cola, Kentucky Fried Chicken, Domino's Pizza, Subway Sandwiches, Body Shop, Pizza Hut, Marks & Spencer and All days*. Όλες αυτές οι εταιρίες αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα της επιτυχίας του franchising στην βιομηχανία γενικότερα και στο χώρο των επιχειρήσεων φαστ φουντ πιο συγκεκριμένα. Για το λόγο αυτό, κρίνεται ως καλύτερη δυνατή επιλογή για παρουσίαση, η βιομηχανία αυτή που αφορά τα εστιατόρια., οπότε ως χαρακτηριστικό παράδειγμα της μελέτης μας, θα σας παρουσιάσουμε μια σχετική περίπτωση.

Η ακριβής σημασία του **franchising** είναι '**ελεύθερος από την δουλεία**'. Μ' άλλα λόγια μπορεί να γίνει κατανοητό ότι το franchising εξ' ορισμού υποστηρίζει την **ανεξαρτησία σε κάθε υποκατάστημα της εταιρίας**, γνωστό ως franchisees . Τα franchisees οφείλουν να υπακούουν σε κάποιους συγκεκριμένους κανόνες που ορίζονται από την εταιρία (franchiser), αν και προσφέρεται στα υποκαταστήματα ένας μεγάλος βαθμός αυτονομίας καθώς και άλλες διευκολύνσεις που κάνουν το συμβόλαιο να φαίνεται αρκετά ελκυστικό. Από την πλευρά του υποκαταστήματος πρέπει να δίνονται κάποια ποσοστά και αμοιβές στην εταιρία- κεφαλή ώστε να τηρείται μια τάξη και οργάνωση.

Στις Η.Π.Α., την μητέρα χώρα του franchising όπως αναφέρεται και από τους περισσότερους ερευνητές, το πρώτο υποκατάστημα franchisee εμφανίστηκε στα τέλη του 19^{ου} αιώνα από την Singer, την εταιρία ραπτομηχανών.

Στις μέρες μας υπάρχουν περισσότερες από 750.000 εταιρίες που χρησιμοποιούν το franchising και απασχολούν περισσότερους από 9.000.000 υπαλλήλους με κέρδος πωλήσεων έως και ένα δισεκατομμύριο δολάρια.

Το συνολικό ποσοστό των Αμερικάνικων εταιριών που χρησιμοποιούν το franchising για να βελτιωθούν και εξελιχθούν ξεπερνά το 50% τη στιγμή που στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες όπως η Αγγλία και η Γαλλία φτάνει το 30%.

Η δε Γαλλία θεωρείται από τους ειδικούς ως η καρδιά του franchising μιας και το φαινόμενο αυτό παρατηρήθηκε εκεί από τις αρχές του 50'. Άλλες χώρες όπως η Ελλάδα οικειοποιήθηκαν τις αρχές του franchising αρκετά αργότερα.

Παρόλα αυτά όσον αφορά την περίπτωση της **Ελλάδας**, όταν διαπιστώθηκαν και έγιναν εμφανή τα οφέλη του franchising γύρω στα τέλη του 80' υπήρξε μια γοργή ανάπτυξη και γενική αποδοχή του κυρίως εξαιτίας των Ευρωπαϊκών προτύπων. Στο Ηνωμένο Βασίλειο στα τέλη του 90' οι ιδιοκτήτες των παμπ στην προσπάθειά τους να λύσουν οικονομικά τα προβλήματα και να βρουν οικονομική βοήθεια απευθύνθηκαν σε εταιρίες παραγωγής ποτών και δη μύρας δημιουργώντας μια σχέση αλληλεπίδρασης που θα επωφελούσε και τις δύο πλευρές και θα σιγούρευε την παρουσία κάποιων πελατών.

Μετά τον δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο το franchising γνώρισε μια μεγάλη και γρήγορη αποδοχή ως στρατηγικό εργαλείο στην επέκταση επιχειρήσεων διεθνώς. Η Αμερική αποτελεί τον μεγαλύτερο εξαγωγέα της μεθόδου αυτής. Κάποιοι ερευνητές σημειώνουν πως σήμερα σε κάθε πόλη στις Η.Π.Α. υπάρχει τουλάχιστον ένα υποκατάστημα μεγάλης εταιρίας σε κάθε μεγάλο δρόμο. Το 1955 τα McDonald's χρησιμοποιώντας αυτό το εργαλείο ξεκίνησαν και εδραίωσαν την παγκόσμια ανάπτυξη και επιτυχία τους.

Λαμβάνοντας υπόψη την τεράστια επιτυχία του franchising σε όλο τον κόσμο τα τελευταία χρόνια, θα παρουσιάσουμε στη μελέτη αυτή τους λόγους και κίνητρα της ανάπτυξης του καθώς και τα οφέλη του. Θα παρουσιάσουμε τους παράγοντες που επηρέασαν την ανάπτυξη του και την σχέση μεταξύ των δύο πλευρών απ' τις οποίες χαρακτηρίζεται το φαινόμενο που μελετάμε. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα που

βρήκαμε να προσφέρεται για την καλύτερη μελέτη και ανάλυση των παραπάνω, είναι όπως αναφέραμε, τα McDonald's.

Άλλωστε με την μελέτη μιας εταιρίας που χρησιμοποιεί εδώ και χρόνια το franchising τα αποτελέσματα και τα πορίσματα που θα έχουμε θα είναι τα πλέον αξιόπιστα και λογικά. Και η επιτυχία της εταιρίας αυτής έρχεται να προστεθεί στους λόγους για τους οποίους την εξετάζουμε. Ένα από τα πολλά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να εξετάζεται για την χρησιμοποίηση του franchising είναι το μέγεθος της εταιρίας που θέλει να επεκταθεί. Επίσης και η δομή της εταιρίας θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη όταν εξετάζουμε αν οι συνθήκες είναι ευνοϊκές για το franchising καθώς και οι στρατηγικές που θα ακολουθηθούν σε κάθε περίπτωση και φυσικά το αν η σχέση μεταξύ των δύο πλευρών που συμμετέχουν είναι καλή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΥΛΙΚΟΥ/ΜΕΛΕΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΜΕ ΤΟ FRANCHISING

Εισαγωγή

Έχοντας μελετήσει μια αρκετά μεγάλη ποσότητα σχετικού υλικού, εκτιμώ πως υπάρχει αρκετά καλή και κατανοητή πληροφόρηση όσον αφορά την ανάπτυξη του franchising διεθνώς.

Λαμβάνοντας υπόψη την ανάγκη για ικανοποιητική και έγκυρη ενημέρωση του αναγνωστικού κοινού αυτής εδώ της μελέτης, θα παρουσιαστούν συνοπτικά μερικές από τις πιο σημαντικές θεωρίες σχετικές με το θέμα μας, που έχουν καταγραφεί ως τώρα.

Ο τίτλος της εργασίας θέτει από μόνος του τις παραμέτρους κάτω από τις οποίες πρέπει να αναλυθεί το θέμα μας. Οπότε μπορούμε να ξεχωρίσουμε τέσσερις θεματικές ενότητες: α) Ανάπτυξη, β) Παγκοσμιοποίηση, γ) Βιομηχανία φαστ φουντ, δ) Δομή της οργάνωσης. Υπολογίζοντας λοιπόν και έχοντας υπόψη αυτές τις κατηγορίες θα ασχοληθούμε και με κάποιες σχετικές που βασίζονται σε αυτές. Σε κάθε κατηγορία οι ερευνητές, των οποίων τα αποτελέσματα και συμπεράσματα αποτέλεσαν σημαντική πηγή ενημέρωσής μου για την εργασία αυτή, μελετούνται με αρκετές λεπτομέρειες.

Αναφέρονται επίσης ο βαθμός στον οποίο επηρέασαν και συνεισφέρανε στην μελέτη μου αλλά και ομοιότητες- διαφορές μεταξύ τους. Σε πολλές περιπτώσεις, υποστηρίζουν τις ίδιες απόψεις ή ακόμη χρησιμοποιούν τις ίδιες θεωρίες. Οι μελέτες που θα αναφερθούν επιλέχθηκαν ως οι πιο πρόσφατες ώστε να δοθούν όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστικά αποτελέσματα.

Εφόσον είπαμε πως το franchising είναι ένα αρκετά μοντέρνο και πρόσφατο σχετικά θέμα, δεν θα μπορούσε να γίνει κατανοητό αν χρησιμοποιούσαμε παλιές μελέτες πάνω σε αυτό. Η εξελισσόμενη και αναπτυσσόμενη φύση του δίνει συνεχώς ζωή σε νέες θεωρίες και παραμέτρους. Οι πιο κάτω θεωρίες περιλαμβάνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του franchising, τους λόγους της παγκοσμιοποίησής του, παράγοντες που επηρεάζουν την σχέση των δύο εμπλεκόμενων πλευρών του, την

χαρακτηριστική του επιτυχία στην βιομηχανία του φαγητού και μελλοντικές προσδοκίες. Κατά το κλείσιμο της ενότητας αυτής παρουσιάζεται μια γενική εικόνα των βασικών σημείων του θέματός μας.

1.1 Η Ανάπτυξη του franchising

Sanghavi Nitin (1991)

“To franchising ως μια στρατηγική ανάπτυξης στην δεκαετία του 1990”

Αναμφισβήτητα, ο Sanghavi παρουσιάζει μια αρκετά λεπτομερή έρευνα για την αύξηση – ανάπτυξη του franchising από τα πρώτα βήματά του, εκεί περίπου από το τέλος της δεκαετίας του '70. Εστιάζει πρώτα στο λιανικό τομέα, σχολιάζοντας τις επιδρούσες στρατηγικές και τις τάσεις. Υιοθετώντας τους αριθμούς και τα παραδείγματα των εταιριών του Ηνωμένου Βασιλείου και των Η.Π.Α. που ‘ανθίζουν’ χρησιμοποιώντας το franchising, παρουσιάζεται μια απεικόνιση ή η βαθμιαία αύξηση. Ο ανταγωνισμός έχει συμβάλει αρκετά στην εξέλιξη της λιανικής βιομηχανίας. Για παράδειγμα μόνο στο Ηνωμένο Βασίλειο, την δεκαετία του '80 ο τζίρος σε αυτού του είδους τις δραστηριότητες ανήλθε από £400 εκατομμύρια στο καταπληκτικό ποσό των £4,8 δισεκατομμυρίων. Στην ευρωπαϊκή επικράτεια, η επέκταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει δημιουργήσει μια μεγαλύτερη αγορά για την δραστηριότητα του franchising . Και δεδομένου ότι περισσότερες χώρες αναμένονται να εισαχθούν στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι προοπτικές αυξάνονται. Η τρέχουσα νομοθετική δομή είναι ευνοϊκή για το franchising ειδικά στις Η.Π.Α. Στην Ευρώπη, η έλλειψη ομογένειας μεταξύ των χωρών είναι ένα εμπόδιο στη δημιουργία ενός κατάλληλου νομοθετικού πλαισίου. Κατά συνέπεια, στην αρχή της δεκαετίας του '90, Η Γαλλία είχε το μεγαλύτερο ποσό εταιριών που χρησιμοποιούσαν το εργαλείο αυτό και είχαν δημιουργήσει τα υποκαταστήματά τους, ενώ στο Ηνωμένο Βασίλειο το ποσό ήταν μόνο το μισό από αυτό. Το Βέλγιο ήταν μια από τις πρώτες χώρες που συνέβαλε στο να αρχίσει η ευνοϊκή νομοθεσία για το νέο αυτό φαινόμενο, με την οργάνωση για τον περιορισμό των μεγάλων λιανικών εξόδων και την προώθηση των εναλλακτικών σχεδίων αύξησης. Στις Η.Π.Α., τα εστιατόρια αποτελούν τη μεγαλύτερη βιομηχανία franchising, το οποίο εξηγείται από πολλούς αναλυτές ως αποτέλεσμα της ανάγκης για την ειδίκευση στη λιανική πώληση. Υποστηρίζεται ότι

το franchising μπορεί να επιταχύνει την ανάπτυξη και της μικρής αλλά και της μεγάλης κλίμακας εταιριών. Όσον αφορά τις μικρές επιχειρήσεις, οποιεσδήποτε διαφοροποιήσεις στην προσφορά μπορούν να είναι επαρκείς ώστε το franchising να προσελκύει ένα μερίδιο αγοράς. Στις μεγάλες εταιρίες το franchising ενισχύει την παραγωγή, με τη μείωση των γενικών εξόδων εργασίας και τη διανομή των σταθερών δαπανών σε τομείς όλου του συστήματος. Η ίδια άποψη υποστηρίζεται επίσης και στην έρευνα του Roh.

Η έρευνα είναι συνεπής και περιεκτική προσφέροντας πολύτιμες λεπτομέρειες για την εξέλιξη του franchising καθώς επίσης και ενός πλούσιου ιστορικού υπόβαθρο. Εντούτοις εστιάζει κυρίως στην ευρωπαϊκή αγορά και προσφέρει μόνο μια γεύση του γενικού κλίματος στις Η.Π.Α.

[Yae Sock Roh \(2002\)](#)

"Μέγεθος, ρυθμός ανάπτυξης και ρίσκο ως καθοριστικοί παράγοντες για το franchising στα εστιατόρια αλυσίδων"

Η συγκεκριμένη έρευνα εξετάζει όλους αυτούς τους καθοριστικούς παράγοντες που παρακινούν και οδηγούν τις επιχειρήσεις στο να υιοθετήσουν το franchising ως μέσο επέκτασης, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές ιδιόκτητες επιχειρησιακές μονάδες. Ο Roh επιβεβαιώνει τον Shane, τον προκάτοχό του -τον οποίον θα συναντήσουμε αργότερα - με την εξής άποψη: οι δαπάνες ελέγχου, δηλαδή το πώς να τις μειώσουμε, ενισχύουν την ανάπτυξη του franchising. Εντούτοις, προχωρώντας περαιτέρω, αναλύει άλλους σημαντικούς λόγους που συμβάλλουν στη διάδοση όπως οι δαπάνες διανομής και τα κόστη της αντιπροσωπείας. Ενώ συγχρόνως - πάντα σύμφωνα με τη μελέτη του - άλλοι λόγοι όπως το εμπορικό σήμα/χαρακτηριστικό όνομα/επωνυμία, επηρεάζουν την επέκταση του σε έναν μικρότερο βαθμό. Η έρευνά του στρέφεται στη βιομηχανία εστιατορίων και αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την μελέτη μου, θέτοντας γραμμές κατεύθυνσης και παρέχοντας χρήσιμες πληροφορίες.

Ο Roh, τονίζει ότι η διανομή κινδύνου, το να μοιράζεται δηλαδή το ρίσκο και οι ζημιές είναι ένας από τους λόγους που το franchising συναντά ευρύτερη αποδοχή σε σχέση με την ιδιόκτητη επιχείρηση. Ο δικαιοδόχος δεν διακινδυνεύει πολύ με την απόκτηση των υλικών, το εμπορικό σήμα και τη διαφήμιση από το δικαιοπάροχο, ενώ

από την άλλη ο δεύτερος ανταμείβεται. Όσον αφορά το εμπορικό σήμα, ενσωματώνει ένα ορισμένο ποσό ποιότητας και αναγνώρισης που διευκολύνει μια επιχείρηση που στηρίζεται στο όνομα μιας ήδη επιτυχημένης μεγάλης εταιρίας, να εισχωρήσει σε μια νέα αγορά. Δοκιμάζοντας ένα δείγμα 33 επιχειρήσεων, ο Roh χρησιμοποιεί το ρίσκο και το μέγεθος ως βασικές μεταβλητές και αποδεικνύει ότι η αύξηση συσχετίζεται θετικά με το βαθμό του franchising.

Η έρευνα του Roh είναι μια από τις περιεκτικότερες για το λιανικό franchising. Αντίθετα με άλλους ερευνητές όχι μόνο εστιάζει στην ανάπτυξη /επέκταση του franchising, αλλά έρχεται σε αντίθεση με τις αντίστοιχες εξελίξεις στον χώρο των ιδιόκτητων επιχειρήσεων. Αναλύει σε βάθος αυτές τις δύο διαφορετικές έννοιες, οι οποίες χρησιμοποιούνται συχνά από άλλους ερευνητές αλλά ποτέ δεν έχουν διακριθεί κατάλληλα μεταξύ τους. Εντούτοις βασίζεται επίσης στον άξονα τεσσάρων-γραμμών (κίνδυνος, μέγεθος, αύξηση, εμπορικό σήμα) που προηγούμενοι ερευνητές έχουν εισαγάγει, προκειμένου να αποδειχθούν τα συμπεράσματά του.

[Steven C. Michael](#)

[A\) "πρώτο πλεονέκτημα υποκίνησης μέσω του franchising" \(2003\)](#)

[B\) "οι αλυσίδες franchising κάνουν αρκετή διαφήμιση;"\(1999\)](#)

Από τη στιγμή που ξεκίνησε να εξετάζεται η ανάπτυξη του franchising στην έρευνά μου, τα συμπεράσματα του Michael από τις έρευνες του αποδείχθηκαν μάλλον σχετικά και κατατοπιστικά. Και στις δύο μελέτες του, υποστηρίζεται ότι η επέκταση του franchising συσχετίζεται με την επιθυμία του επιχειρηματία να είναι ο πρώτος στη βιομηχανία που θα δημιουργήσει μια αλυσίδα μονάδων, εκμεταλλευόμενος ορισμένες οικονομικές ευκολίες που προσφέρονται. Ο επιχειρηματίας βρίσκει μια ιδέα, απευθύνεται στο franchising για να βρει τους πόρους, έτσι οι τεχνικές μάρκετινγκ εξασφαλίζονται και επιτυγχάνεται αναπόφευκτα η ταχεία ανάπτυξη και η αποδοτικότητα. Αποδεικνύεται, πως μέσω της μεθόδου αυτής, αποκομίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εστιάζοντας στη λιανική βιομηχανία, μπορεί κανείς να καταλάβει ότι το franchising επιδρά στην επέκταση ενός επιχειρηματικού σχεδίου

χωρίς να πρέπει να υπακούσει σε ακριβείς κανόνες. Όσο περισσότερες μονάδες προκύπτουν τόσο υψηλότερα τα έξοδα/έσοδα, οδηγώντας κατά συνέπεια σε υψηλότερο μερίδιο αγοράς. Αυτή η τακτική, ονομασμένη από τον ερευνητή "πρώτο πλεονέκτημα υποκίνησης" αποτελεί μια συχνά χρησιμοποιημένη επιχειρησιακή στρατηγική. Όταν χρησιμοποιείται κατάλληλα είναι σε θέση να διαμορφώσει τις καταναλωτικές προτιμήσεις. Ο συγγραφέας προκειμένου να απεικονίσει ένα παράδειγμα της επιτυχούς χρήσης του franchising, υιοθετεί την περίπτωση των Mc Donald's, θέτοντας με αυτόν τον τρόπο μια στερεά βάση, την οποία θα χρησιμοποιώ για να επιχειρηματολογή και σχολιάζω στην μελέτη μου. Ο καθένας μπορεί να δει ότι τα Mc Donald's 'αρπάζοντας' τις ευκαιρίες του franchising κατόρθωσαν να κάνουν περιουσία με εξαιρετικά χαμηλό κόστος, ενισχύοντας κατά συνέπεια την άμεση ανάπτυξη. Η σημασία αυτού γίνεται ακόμα ουσιαστικότερη εξετάζοντας τις δυσκολίες του δανεισμού από τράπεζες, της εσωτερικής επέκτασης κ.α. Είναι δύσκολο για έναν μιμητή να βρει τα ίδια πλεονεκτήματα σε μια περιοχή εάν μια άλλη επιχείρηση επεκτείνεται μέσω του franchising και των τεχνικών του και χρησιμοποιεί το πρώτο πλεονέκτημα υποκίνησης. Αυτό είναι που κάνουν τα Mc Donald's όλα αυτά τα έτη παγκοσμίως, έχοντας έτσι διεθνής επιτυχία. Ο Michael σχολιάζει επίσης τη σχέση μεταξύ των δύο συμβαλλόμενων μερών. Στη δεύτερη έρευνά του υποστηρίζει ότι μοιράζοντας τη διαφήμιση και τις εμπορικές στρατηγικές, προωθούνται και τα δύο μέρη δεδομένου ότι ο δικαιοπάροχος πληρώνεται για την παροχή τους ενώ ο δικαιοδόχος κερδίζει αμέσως μια θέση στην αγορά. Εντούτοις, αυτό μπορεί να είναι μια πηγή συγκρούσεων δεδομένου ότι μερικοί δικαιοδόχοι θεωρούν ότι τα ποσά που ξοδεύονται στη διαφήμιση δεν είναι συμβατά με τα δικαιώματα που πληρώνονται. Ενώ σε μερικές περιπτώσεις το εύρος της διαφήμισης δεν θεωρείται ικανοποιητικό και για τους νεοφερμένους ή τις προηγούμενες μονάδες που είχαν ήδη ξεκινήσει την συνεργασία με την μητρική επιχείρηση.

Αυτό που είναι ενδιαφέρον στην έρευνα του Michael είναι το γεγονός ότι υιοθετεί τις τεχνικές διαχείρισης και εξετάζει τα πράγματα μέσω ενός στρατηγικού επιχειρηματικού πεδίου. Στο παρελθόν, οι περισσότεροι ερευνητές δεν θα έδιναν πολλή προσοχή στις λειτουργικές πτυχές, εστιάζοντας περισσότερο σε οικονομικές πτυχές, μην λαμβάνοντας υπόψη δηλαδή και κάποιες άλλες που έπρεπε να εξεταστούν.

Άλλες έρευνες:

Οι ερευνητές που αναλύσαμε πιο πάνω ήταν οι περιπτώσεις με την μεγαλύτερη επιρροή όσον αφορά τον τομέα επέκτασης του franchising . Εντούτοις, παρόμοιες απόψεις υποστηρίχθηκαν σε άλλες μελέτες επίσης. Σε περιπτώσεις άλλων ερευνητών όπως ο Hoffman και ο Preble (1991), υποστηρίζεται ότι η απελευθέρωση στην παγκόσμια οικονομία διευκόλυνε τη διεθνή ανάπτυξη του franchising. Falbe και Welsh (1998) : Η πτώση των πολιτικών και οικονομικών εμποδίων δημιούργησε μια πολύ μεγαλύτερη αγορά με πολλές απαιτήσεις και προσδοκίες. Οι τέσσερις συγγραφείς επίσης συμφωνούν ότι η δομή του επιχειρησιακού franchising έχει ενισχύσει την ανάπτυξη και πρόκειται να είναι η κύρια / αρχηγός μορφή στον 21ο αιώνα. Αντίθετα από τους περισσότερους ερευνητές, ο Fable και ο Welsh τονίζουν ότι το είδος επιχείρησης ή το μεγέθός της δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνο για την αποτυχία ή την επιτυχία των δραστηριοτήτων του franchising . Όμως μετά, πώς μπορούν να αιτιολογήσουν την τεράστια επιτυχία του επιχειρησιακού αυτού εργαλείου στα γρήγορα τρόφιμα; Εντούτοις, τα πράγματα δεν είναι πάντα ευνοϊκά για εκείνους που πρωτοξεκινούν. Ο Bates (1998) υποστήριξε ότι τα ποσοστά αποτυχίας για τους ανεξάρτητους πρωτοεμφανιζόμενους στο χώρο είναι αρκετά χαμηλότερα από τους πρωτοεμφανιζόμενους που χρησιμοποιούν το franchising . Η λιανική βιομηχανία συγκεκριμένα φαίνεται ως σκληρή "αρένα" για τους νέους επιχειρηματίες που επιδιώκουν την υποστήριξη από το franchising. Η έρευνά του απέδειξε το franchising δεν θα μπορούσε να μειώσει τους κινδύνους που περιλαμβάνονται με το λανσάρισμα μιας νέας επιχείρησης. Εν τούτοις, η μελέτη του Bates έρχεται σε αντίθεση με στην έρευνα του Lafontaine (1992), τον όποιον θα συναντήσουμε αργότερα. ο Lafontaine ήταν ένας από τους πρώτους ερευνητές που υποστήριξε τα πλεονεκτήματα του franchising για στους νεοφερμένους στον χώρο των επιχειρήσεων.

1.2 Η διεθνής διάσταση του franchising.

Scott A. Shane (1999)

"Γιατί οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το franchising επεκτείνονται και στο εξωτερικό"

Αναμφισβήτητα, ο Shane έχει διεξαγάγει μιας από τις ουσιαστικότερες έρευνες για την ανάπτυξη του φαινομένου που μελετάμε, επεξηγώντας τα κίνητρα και τους λόγους που οδηγούν τις επιχειρήσεις στο να επεκταθούν έξω από τα σύνορα της μητέρας-χώρας τους. Εστιάζοντας στη διεθνή διάσταση του franchising, επεκτείνει την έρευνά του πέρα από το εκπληκτικό σε μέγεθος δείγμα των 815 αμερικάνικων επιχειρήσεων. Υποστηρίζεται ότι η διεθνής επέκταση παρακινείται από τη δύναμη των δικαιωπαρόχων στο να αφήσουν ένα σημαντικό ποσοστό ανεξαρτησίας στους δικαιοδόχους, έτσι ώστε να μην αισθάνονται την ανάγκη να προσφύγουν στην καιροσκοπία. Εντούτοις την ίδια στιγμή η δομή της σχέσης τους επιτρέπει να ελέγξουν τις κινήσεις του δικαιοδόχου, σιγουρεύοντας το συμφέρον αμφοτέρων των συμβαλλόμενων μερών. Ο πιο κοινός τρόπος για τους αμερικανούς δικαιωπαρόχους για να επεκταθούν στο εξωτερικό είναι με την πώληση 'διεξόδων' στους ξένους δικαιοδόχους. Μπορεί εύκολα κανείς να καταλάβει ότι οι οικονομίες κλίμακας ευνοούν την παγκόσμια επέκταση, εφόσον οι δαπάνες από τον έλεγχο ενός μεγαλύτερου δικτύου είναι πολύ λιγότερες από τις αντίστοιχες σε ένα μικρότερο σύστημα. Επιπλέον η διεθνής επέκταση ενισχύεται δεδομένου ότι το κατάστημα ή η επιχείρηση που αναπτύσσεται κάτω από το όνομα μιας άλλης μεγάλης και ήδη γνωστής επιχείρησης, αναπτύσσεται τηρώντας μια δοκιμασμένη ιδέα που λειτουργεί ως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εδώ μπορούμε να ανιχνεύσουμε μερικούς κοινούς κανόνες που επίσης ισχύουν στα συμπεράσματα του Hoffman. Η μοναδικότητα της επιχείρησης που βασίζεται στη δύναμη κάποιας άλλης, μεγαλύτερης και επιτυχημένης δεν αφήνει κανένα περιθώριο για τους ανταγωνιστές, γιατί είναι δαπανηρό να αναπτυχθεί ένα νέο σύστημα σε μια περιοχή όπου μια επιτυχής "συνταγή" έχει συναντήσει την ευρεία αποδοχή.

Ο δικαιοδόχος, για να μην αναπτυχθούν οποιεσδήποτε καιροσκοπικές τάσεις είναι υποχρεωμένος για να καταβάλει μια ορισμένη αμοιβή και ενδεχομένως να τιμωρηθεί σε περίπτωση αμέλειας των αρχών του δικαιωπαρόχου. Ο δικαιωπαρόχος μπορεί

ακόμη και να απαιτήσει τη λήξη της συμφωνίας με αυστηρές και σκληρές συνέπειες τη στιγμή που θα έχουν παραβιαστεί οι κανόνες. Εντούτοις, οι σύγχρονες μέθοδοι επιθεώρησης δεν αφήνουν κανέναν χώρο για αυθαιρεσίες και παραστρατήματα.

Αυτό που καθιστά την έρευνα του Shane διορατική είναι το γεγονός ότι η ερευνά εξετάζει τους παράγοντες που είναι κίνητρα για τη διεθνή επέκταση. Η μεγάλη πλειοψηφία των προηγούμενων ερευνητών επικεντρώθηκε μόνο στους εξωτερικούς παράγοντες όπως παραδείγματος χάριν μια απλή έρευνα από έναν ενδεχόμενο δικαιολόγο. Άλλοι ερευνητές όπως ο Hackett (1976) υποστήριζαν ότι τα κίνητρα για τη διεθνή αλλά και εσωτερική επέκταση ήταν τα ίδια. Εν τούτοις, σε όλη την έρευνα του Shane μπορεί να καταλάβει κανείς ότι οι δικαιολόγοι που χρησιμοποιούν και ασκούν διεθνές franchising είναι αρκετά διαφορετικοί σε σχέση με τους εσωτερικούς και έχουν αναπτύξει διάφορους τρόπους για να ελέγχουν την καιροσκοπία. Πολλά από τα συμπεράσματά του έχουν παραγάγει ενδιαφέρουσες απόψεις για τη διεθνοποίηση και έχω χρησιμοποιήσει μερικά από τα σημεία του για να βασίσω τα επιχειρήματά μου για τις σύγχρονες τάσεις που αφορούν το franchising και την παγκοσμιοποίηση.

Richard C. Hoffman & John F. Preble (1998)

"Καλύπτω για να ανταγωνιστώ: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του κρυφού franchising "

Για ακόμη μια φορά σε έρευνα ενός περιοδικού σχετικού με το όλο αντικείμενο, η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξετάζεται, μέσω της προοπτικής του franchising και της μετατροπής του franchising ειδικότερα. Οι δε Hoffman και Preble, παίρνοντας σαν δεδομένο τη συνεχώς αυξανόμενη αποδοχή του εργαλείου αυτού ως μέσο για να κάνει κανείς επιχειρήσεις διεθνώς, αναλύει το βαθμό στον οποίο το franchising μετατροπής μπορεί να επιταχύνει την ανάπτυξη. Συγχρόνως το τεκμηριώνουν ως ιδιαίτερα υπολογίσιμο και σύγχρονο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι αλήθεια ότι η μετατροπή του franchising και η προσαρμογή του γενικότερα είναι πράγματι ένας ενεργός και αποτελεσματικός τρόπος για την επιχειρησιακή επέκταση, συμβάλλοντας αρκετά στην ανάπτυξη του franchising στις παγκόσμιες αγορές. Η στρατολόγηση των ανεξάρτητων επιχειρήσεων είναι ο δημοφιλέστερος

τρόπος του franchising μετατροπής , εφόσον οι δυσκολίες στη συλλογή των κεφαλαίων, αποθαρρύνουν την ανάπτυξη νέων προγραμμάτων.

Από το πλήθος των ερευνητών που έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα, οι Hoffman και Preble σχολιάζουν τα πλεονεκτήματα του franchising που οδηγούν στη διεθνή επιτυχία του. Σύμφωνα με αυτούς, η διανομή δαπανών μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, η γρήγορη διείσδυση στην αγορά, οι οικονομίες κλίμακας και το χαμηλό ποσοστό του κινδύνου είναι μερικά από τα "συστατικά" που καθιστούν το franchising τόσο επιτυχή. Προσθέτουν επίσης ότι η βιομηχανία γρήγορων τροφίμων πρόβλεψε τα οφέλη του νέου αυτού επιχειρηματικού φαινομένου. Κατά συνέπεια, οι υπάρχουσες μονάδες "υιοθετήθηκαν" από μεγαλύτερες. Επιπλέον, μια άλλη σημαντική ανησυχία που οι Hoffman και Preble συμμαρίζονται με πολλούς ερευνητές είναι η σημασία της θέσης/τοποθεσίας. Θεωρείται ως ένας από τους ουσιαστικότερους παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γι' αυτό οι ανεξάρτητες μονάδες στις κρίσιμες θέσεις είναι οι πλέον πιθανές να προσελκύσουν το συμφέρον των δικαιωπαρόχων. Οι επιχειρήσεις γρήγορων φαγητών ήταν οι πρώτες που το παρατήρησαν αυτό και το χρησιμοποίησαν ως τρόπο για να εισχωρήσουν στις ανταγωνιστικές αγορές. Μέσω του franchising μετατροπής, οι τοπικές αγορές μπορούν να αντιμετωπιστούν επιτυχέστερα δεδομένου ότι μπορεί να ανακτηθεί πολύτιμη εμπειρία από τη λειτουργία των ανεξάρτητων τοπικών μονάδων, εμπλουτίζοντας το γενικό πολιτιστικό υπόβαθρο του δικτύου franchising. Εκτός αυτού, όπως υποστηρίζει ο Feltenstein (2002) , οι επιχειρήσεις πρέπει να σκεφτούν συνολικά αλλά να ενεργήσουν τοπικά συνοψίζοντας σε αυτήν την πρότασή του ολόκληρη την ουσία της δημοφιλούς επιχειρησιακής στρατηγικής. Στην έρευνά τους, οι Hoffman και Preble ανακάλυψαν ότι σχεδόν 98% των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν στην πραγματικότητα ασκούσαν franchising μετατροπής, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο τη δημοτικότητα του συστήματος. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις που υπέστησαν μετατροπή , ο σημαντικότερος λόγος που οδήγησε σε αυτήν την απόφασή τους είναι η ανάγκη για ένα εμπορικό σήμα/επωνυμία, δικαιολογώντας κατά συνέπεια την τάση για την παγκοσμιοποίηση. Κάθε εταιρία εξέφρασε την επιθυμία της για επεκταμένες μετατροπές διεθνώς μάλλον αντί τοπικά, επαληθεύοντας άλλη μια φορά το ανωτέρω επιχείρημα.

Στην προσπάθειά μου να απεικονίσω την ανάπτυξη του franchising στη λιανική βιομηχανία, η έρευνα των Hoffman και Preble δίνει πολύτιμο φως όσον αφορά τις μετατροπές - franchising μετατροπής, σε μια μάλλον ανεξερεύνητη πτυχή του franchising. Επιβεβαιώνεται ότι οι οικονομικοί πόροι συνδυασμένοι με τις δεξιότητες της αγοράς, η εμπειρία και η γνώση χρησιμεύουν ως τα θεμέλια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προαγάγουν την περαιτέρω αύξηση.

Bent Petersen & Lawrence s. Welch (2000)

"Διεθνείς διαδικασίες λιανικής πώλησης: επέκταση μέσω του franchising "

Οι Petersen και Welch έχουν αναλάβει μια μάλλον αναλυτική έρευνα για τη διεθνή διάσταση του franchising. Με βάση τη Δανέζικη βιομηχανία ματρισμού, οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν ένα τοπικό σύστημα επιχειρήσεων λιανικής στο διεθνές franchising παρουσιάζονται πιο κάτω. Υποστηρίζεται ότι εταιρίες, που έχουν επεκταθεί με τα μέσα του εργαλείου που εξετάζουμε, σε μια εγχώρια αγορά, είναι πιθανότερο ότι θα χρησιμοποιήσουν την ίδια μέθοδο για να υπερβούν και τα σύνορα. Εκτός αυτού, ερευνητές όπως ο Walker (1989) και Hacket (1976) έχουν αποδείξει ότι οι περισσότερες αμερικάνικες επιχειρήσεις είχαν αλλάξει ελαφρώς το αρχικό πακέτο franchising και το προσαρμόσαν με ευκολία στις διεθνείς απαιτήσεις. Αμφισβητήσιμα, το franchising μπορεί να θεωρηθεί ως μέθοδος εκμετάλλευσης των ξένων αγορών. Μια τοπική επιχείρηση είναι σε θέση να παρέχει το σύστημα που χρησιμοποιεί franchising, με πολύτιμες πληροφορίες για την ζήτηση στην αγορά, βοηθά στην προσαρμογή του συστήματος στα νέα δεδομένα και διευκολύνει γενικά τη διείσδυση στο νέο χώρο. Επιπλέον, όταν οι ανεξάρτητες μονάδες απορροφώνται, οι ιδιοκτήτες τους που είναι και διευθυντές της επιχείρησής τους παρακινούνται για να κάνουν το καλύτερο που μπορούν. Υπάρχουν τρεις κατηγορίες franchising σε μια ξένη αγορά: άμεσο franchising, βασικό franchising και ανάπτυξη περιοχής. Το βασικό franchising που είναι η δημοφιλέστερη μορφή από τις παραπάνω, συναντιέται όταν χορηγούν άδεια σε μια ανεξάρτητη εταιρία για να ιδρύσει και να λειτουργήσει τη νέα μονάδα που προκύπτει με τη χρήση της μεθόδου του franchising. Η έρευνα που οργανώθηκε για την ιδιαίτερα διεθνοποιημένη Δανέζικη βιομηχανία έδειξε ότι οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις που εξετάστηκαν χρησιμοποίησαν το franchising ως ένα πρόσθετο τρόπο για να

οδηγηθούν στις διεθνείς δραστηριότητες λιανικής. Επιπλέον, η πλειοψηφία του δείγματος χρησιμοποίησε τα υποκαταστήματά από το εξωτερικό για να αναλάβει όλες τις διαδικασίες του franchising, εκμεταλλευόμενοι την γνώση που έχουν για την περιοχή τους.

Οι Petersen και Welch παρουσιάζουν ένα σχέδιο των εσωτερικών λιανικών δραστηριοτήτων που μετατρέπονται σε διεθνή μάλλον επιτυχώς. Εντούτοις αυτό δεν είναι πάντα ο κανόνας δεδομένου ότι υπάρχουν αποθαρρυντικές παράμετροι όπως η μεγάλη έλλειψη ομοιογένειας μεταξύ των καταναλωτών ή ο όγκος των αλλαγών στους οποίους ένα προϊόν πρέπει να υποβληθεί προκειμένου να επιζήσει σε μια διεθνή αγορά.

Άλλες έρευνες:

Σε αντίθεση με τη μελέτη των Welsh και Peterson, ο [Fladmoe - Lindquist](#) (1996) προτείνει ότι οι προδιαγραφές που είναι απαραίτητο να επεκταθούν διεθνώς διαφέρουν σημαντικά από αυτές που απαιτούνται για ένα εσωτερικό, τοπικό περιβάλλον. Η διοικητική αποδοτικότητα, η πολιτιστική προσαρμοστικότητα είναι μερικές από τις κύριες προδιαγραφές που πρέπει να υπάρχουν.

Ο Shane, όπως είδαμε νωρίτερα συμφωνεί με αυτό το επιχείρημα και προσθέτει ότι το μέγεθος και η εμπειρία είναι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας, κάτι που έρχεται επίσης σε αντίθεση με την έρευνα των Welsh και Peterson. Ακόμα, σε κάθε περίπτωση ένα είναι σίγουρο: η πλειοψηφία των μελετών έχει δεχτεί τη συμβολή του franchising στη διεθνοποίηση κάτι που είναι και στατιστικώς αποδεδειγμένο, παραβλέποντας τη αλλαγή των προδιαγραφών και παραγόντων κατά την πάροδο του χρόνου. Σύμφωνα με τους [Aydin και Kacker](#) (1990) οι λόγοι για τους οποίους πολλές αμερικάνικες επιχειρήσεις δεν προσπάθησαν οποιεσδήποτε διεθνείς δραστηριότητες στο παρελθόν ήταν επειδή είχαν θεωρήσει ότι η Αμερική ήταν μια μάλλον επαρκής αγορά με πολλές δυνατότητες. Επιπλέον, η γνώση για τις διεθνείς αγορές ήταν ανεπαρκής, ενώ οι πολιτικές συνθήκες δεν ευνόησαν τις εισαγωγές.

1.3 Το franchising στη λιανική βιομηχανία- βιομηχανία γρήγορων τροφίμων(φαστ φουντ)

John Stanworth & James Curran (1999)

" Κατεύθυνση προς ένα κοινωνιολογικό πρότυπο του franchising στην οικονομία της αγοράς "

Οι Stanworth και Curran που είχαν μελετήσει υλικό και πηγές που μεταχειρίζονται το franchising ως ένα αυστηρά επιχειρησιακό ζήτημα, υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει κανένας λόγος να μείνει κανείς περιορισμένος μόνο σε τέτοιες θεωρίες. Τονίζουν πως το franchising βρίσκεται σε περισσότερους τομείς όπως το ανθρώπινο δυναμικό, η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, το μάρκετινγκ, δεδομένου ότι μπορεί να αντιμετωπισθεί και να εξεταστεί από διαφορετικές γωνίες. Εάν κάποιος προσπαθεί να εξετάσει το φαινόμενο αυτό μέσω πολλών παραγόντων , τότε μπορεί να ανακτηθεί μια ακριβέστερη και ρεαλιστική κατανόηση της φύσης του.

Ισχυρές πολιτιστικές, πολιτικές και οικονομικές δυνάμεις, πράγματι έχουν θετικές επιπτώσεις στην αύξηση – ανάπτυξη του franchising .

Όσον αφορά την οργάνωση της επιχείρησης, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το franchising μπορεί να θεωρηθεί είτε ως εμπορική στρατηγική είτε ως ένας τύπος πολυ-οργανωτικής σχέσης. Είδαμε προηγουμένως τους Hoffman (2003) και Shane (1999) να υποστηρίζουν τα ίδια επιχειρήματα λέγοντας, "Όταν εμφανίζονται οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή των αγαθών και των υπηρεσιών, η οργανωτική μορφή του franchising είναι πλέον πιθανή να εμφανιστεί ". Επίσης σημειώνεται ότι το franchising της επιχειρησιακής οργάνωσης είναι μια από τις μονιμότερες και νόμιμες μορφές, ενώ τα ποσοστά της αποτυχίας είναι χαρακτηριστικά χαμηλά. Όσον αφορά την πλευρά του ατόμου, υποστηρίζεται ότι ο υποψήφιος επιχειρηματίας δεν χρειάζεται να βρει καμία αρχική επιχειρηματική ιδέα δεδομένου ότι του προσφέρεται ένα πλήρες επιχειρησιακό "πακέτο" . Η κατάρτιση που του παρέχεται από το δικαιούχο διευκολύνει το δικαιούχο να ικανοποιήσει τη ζήτηση και απαιτήσεις της αγοράς ή ακόμα και να περάσει τα σύνορα μιας χώρας. Ειδικά εάν οι οικονομικοί και πολιτικοί όροι ευνοούν τον ατομικισμό στην επιχείρηση είναι ευκολότερο για έναν δικαιούχο να πετύχει σε σχέση με οποιοδήποτε άλλες αυτοαπασχολούμενες δραστηριότητες. Επιπλέον, οι δικαιούχοι μπορούν να συμβάλουν στο σύστημα

franchising είτε με την εισαγωγή αλλαγών στα προϊόντα είτε προτείνοντας τρόπους για να προσαρμοστούν ευκολότερα στις τοπικές συνθήκες.

Οι Stanworth και Curran θέτουν τη βάση για τη μελλοντική έρευνα για τον τρόπο με τον οποίο το franchising μπορεί να υπάρξει και σε άλλες οικονομικές δραστηριότητες. Η ανάγκη να διευκρινιστεί και να αναλυθεί πλήρως η επιχειρησιακή μορφή που έχει σαν εργαλείο το franchising στη σύγχρονη βιομηχανική κοινότητα ,είναι επίσης επείγουσα.

[Nerille Hing \(1996\)](#)

"Μια εμπειρική ανάλυση στα οφέλη και τους περιορισμούς για τα εστιατόρια που χρησιμοποιούν franchising"

Ο Hing έχει διεξαγάγει μια πολύ διαφωτιστική έρευνα για την επιτυχία του franchising στη βιομηχανία των εστιατορίων. Το δείγμα του αποτελείται από 10 αυστραλιανά συστήματα franchising, συμπεριλαμβάνοντας 229 δικαιοδόχους στο σύνολο. Ο ρυθμός ανάπτυξης της Αυστραλίας επιταχύνεται, αποτελώντας το ένα τρίτο των συνολικών πωλήσεων λιανικής. Κατορθώνει να απεικονίσει αποτελεσματικά όλα τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που έχει φέρει το franchising στη βιομηχανία και υπογραμμίζει την άποψη του δικαιοδόχου. Το χάσμα στο υλικό σχετικά με τα δύο συμβαλλόμενα μέρη και η λίγη προσοχή που δίνεται στην πλευρά του δικαιοδόχου καλύπτονται μέσα από αυτήν του τη μελέτη.

Ο Hing δηλώνει ότι ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα για το δικαιοδόχο είναι ότι είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει πληροφορίες και τεχνολογία που είναι "έτοιμα", κάτι που θα ήταν πάρα πολύ δαπανηρό για να αποκτήσει ή να παραγάγει μόνος του. Ομοίως με αυτό, εκμεταλλεύονται ένα ήδη καθιερωμένο όνομα, την διαφήμιση, την θέση και το στυλ των καταστημάτων. Όλα αυτά υπονοούν φυσικά μια επιτυχή και διάσημη μητρική- εταιρία. Ακόμη, η μείωση των δαπανών για την ίδρυση μιας εντελώς νέας επιχείρησης οδηγεί στην εισροή μετρητών, εσόδων δηλαδή, πιο σύντομα απ' ό,τι σε οποιαδήποτε άλλη ίδρυση επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις είναι ευκολότερο για έναν δικαιοπάροχο να πάρει ένα δάνειο από μια τράπεζα με ευνοϊκούς όρους, τη στιγμή που για τους ανεξάρτητους επιχειρηματίες κάτι τέτοιο φαίνεται αδύνατο. Οι φτηνές προμήθειες και ο εξοπλισμός μετρούν επίσης ως ιδιαίτερα "προτερήματα". Κατά συνέπεια, πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν

ότι μια μονάδα που χρησιμοποιεί το franchising έχει όλα τα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης αλυσίδας, χωρίς να στερείται τίποτα από την πολυτέλεια του να είναι το αφεντικό της επιχείρησής του.

Τότε γιατί οι δικαιοδόχοι παραπονιούνται για τη σχέση τους με τους δικαιοπαρόχους; Ένας από τους κύριους λόγους είναι τα χρηματικά ποσά που είναι υποχρεωμένοι να πληρώσουν. Ένας άλλος λόγος σύμφωνα με την έρευνα είναι το υπερτιμημένο κόστος των προμηθειών καθώς επίσης και η δυσαρέσκεια για την αναμενόμενη αποδοτικότητα. Όταν ορισμένοι στόχοι δεν πραγματοποιούνται ή υπάρχει αμφιβολία για τη μακροπρόθεσμη ασφάλεια, τότε δημιουργείται ένταση. Εντούτοις η πλειοψηφία του δείγματος θεώρησε τα συμβολαία τους αρκετά δίκαια, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τους περιορισμούς που τους επιβάλλονται.

Τα συμπεράσματα του Hing είναι αρκετά χρήσιμα για την έρευνά μου, μιας και έριξαν φως στην λιγάκι παραμελημένη πλευρά του δικαιοδόχου, και εμπλούτισαν τα επιχειρηματά μου για τα οφέλη στη βιομηχανία των εστιατορίων. Θέτει μια "εύφορη" βάση για την περαιτέρω έρευνα για τη σχέση μεταξύ των δύο συμβαλλόμενων μερών.

Άλλες έρευνες:

Ο **Krueger** (1991) υποστηρίζει ότι ειδικά στη βιομηχανία των γρήγορων τροφίμων (φαστ-φουντ), ο έλεγχος είναι αυστηρότερος. Το να είσαι διευθυντής της επιχείρησής σου, σε αντίθεση με μονάδες που ανήκουν σε κάποια άλλη επιχείρηση, προσφέρει περισσότερα κίνητρα για μια αποτελεσματική εποπτεία. Αυτό είναι πρωτίστως ο λόγος για τον οποίο τα McDonalds δεν πωλούν το δικαίωμα προνομίου στις συνεργασίες τους. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Krueger οι μέθοδοι που οι δικαιοδόχοι υιοθετούν για την επίβλεψη έχουν χαμηλότερες δαπάνες σε σχέση με τις αντίστοιχες που χρησιμοποιούνται από τους υπόλοιπους. Οι **Petersen και Welch** ασπάζονται την ίδια άποψη στην έρευνά τους. Σύμφωνα με τον Roh μια δημοφιλής διάσταση του franchising στην λιανική και στα εστιατόρια ειδικότερα, είναι το υπο- franchising. Η ευρεία αποδοχή του σήμερα, οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι παρέχει έναν υψηλό βαθμό αυτονομίας έναντι στους άλλους τύπους franchising. Ο δικαιοπάροχος πωλεί τα δικαιώματα στο δικαιοδόχο που είναι επίσης ικανός στη μεταπώληση αυτών σε

άλλες εταιρίες εξ ονόματος του κύριου δικαιοπαρόχου. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου περιλαμβάνουν την ευκολία της ρύθμισης των ανεξάρτητων μονάδων και της προσαρμογής τους στις τοπικές απαιτήσεις, την αύξηση μονάδων με τη ‘στρατολόγηση’ των νέων εταιριών και την διατήρηση της ομοιογένειας.

1.4 Λειτουργικές πτυχές του franchising. – θεωρία αντιπροσωπείας

Αναμφισβήτητα, η Lafontaine (1998) είναι μια από τις πιο εξέχουσες ερευνήτριες όσον αφορά το franchising και τις λειτουργικές πτυχές του. Στη μεμονωμένη μελέτη της για τη ‘θεωρία της αντιπροσωπείας’ (1992) παρουσιάζει μια αξιολόγηση των θεωρητικών εξηγήσεων των αντιπροσωπειών για το franchising, για να δώσει έμφαση στον κίνδυνο που ενδεχομένως να υπάρχει. Η σχέση των δύο μερών άλλη μια φορά εξετάζεται ενώ το νέο συστατικό εδώ είναι η παρατήρηση, μελέτη και εξέταση των κινδύνων και η ανάλυση του συσχετισμού μεταξύ των προνομιακών αμοιβών και των πωλήσεων καθώς επίσης και η επίδραση των δικαιωμάτων στην αμοιβή. Το επιχείρημα ότι οι δικαιοδόχοι που χρησιμοποιούν το franchising έχουν περισσότερα κίνητρα από τους προσληφθείς διευθυντές των άλλων επιχειρήσεων παρουσιάζεται επίσης στην μελέτη των Welch και Petersen και την ασπάζεται επίσης και ο Kruger. Η Lafontaine υποστηρίζει ότι η σύμβαση – το συμβόλαιο προνομίου έχει περισσότερους ευνοϊκούς όρους για τον ιδιοκτήτη που δουλεύει με τη βοήθεια του franchising παρά για το διευθυντή μιας ιδιόκτητης επιχειρησιακής μονάδας. Επίσης επιμένει ότι το είδος της σύμβασης επιτρέπει αμότερα τα συμβαλλόμενα μέρη να μοιραστούν εξίσου τον κίνδυνο που μπορεί να υπάρχει κάθε φορά και μειώνει τα προβλήματα που αφορούν ζητήματα ηθικής. Μέσα στα πολλά αποτελεσματα της, διαπιστώνει επίσης ότι το ποσό του κεφαλαίου που απαιτείται για να ξεκινήσει μια παραχωρημένη μονάδα έχει μια αρνητική επιρροή στη χρήση του franchising, ένα σημείο το οποίο είχε ήδη τονίσει ο Norton στις προηγούμενες έρευνές του. Σε μια άλλη μελέτη την οποία η Lafontaine έχει γράψει σε συνεργασία με άλλο ερευνητή του θέματος (1995) υποστηρίζεται ότι οι δικαιοπάροχοι μπορούν να αποδειχθούν μεγαλύτερος κίνδυνος σε αντίθεση με τους δικαιοδόχους και έχουν την τάση να προσπαθούν να ξεφορτωθούν τον κίνδυνο παρόλο που το μέγεθος ή η δύναμη προς το δικαιοδόχο δεν δικαιολογεί μια τέτοια συμπεριφορά. Ο Norton (1986) καθώς επίσης και η Lafontaine σχολιάζουν τη θεωρία της αντιπροσωπείας και

τονίζουν ότι το franchising τελικά υπερνικά τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργήσει. Εντούτοις, διερευνά το franchising από διαφορετικές γωνίες όπως για παράδειγμα τη λειτουργική φύση του. Σε πολλές από τις μελέτες του η σχέση μεταξύ των δύο συμβαλλόμενων μερών εξετάζεται από δύο διαφορετικές απόψεις: η άποψη της εταιρίας όπου συζητούνται τα ζητήματα εκπαίδευσης, διαφήμισης ή τεχνολογίας και η άποψη αγοράς που εστιάζει στο κεφάλαιο, σε θέματα εργασίας και προϊόντων. Τονίζεται ότι οι οικονομικές δυνάμεις όπως ο ανταγωνισμός καθορίζουν ποια οργανωτική μορφή είναι η βέλτιστη και το πώς οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το franchising και επιδιώκουν να ελαχιστοποιήσουν τους εργασιακούς κινδύνους, δουλεύουν τελικά προς αυτήν την κατεύθυνση. Στην έρευνά του το 1986 υποστήριξε ότι η προνομιακή σχέση ακολουθεί μια κάθετη ολοκλήρωση. Εντούτοις, οι νέες θεωρίες όπως αυτές που εκφράζονται από τον Shane τείνουν να έρθουν σε αντίθεση με αυτό το σημείο.

Όπως ο Norton και βασισμένοι στα συμπεράσματά του, οι [Baron & Schmidt](#) (1991) όχι μόνο σχολιάζουν την επέκταση του franchising, αλλά τονίζουν και τις λειτουργικές πτυχές και τα αμοιβαία οφέλη για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη. Υποστηρίζουν ότι η αποκεντρωμένη μορφή μπορεί εντούτοις να προκαλέσει προβλήματα στον έλεγχο, θέτοντας δηλαδή τον εαυτό τους σε ασυμφωνία με πολλούς από τους ανωτέρω ερευνητές. Στην πραγματικότητα η έρευνά τους διαφοροποιείται από τις προηγούμενες ρίχνοντας φως στις συμφωνίες σχετικές με το franchising και στη διαδικασία επιλογής των δικαιωδύων. Έχοντας κάνει μια διερευνητική μελέτη χρησιμοποιώντας συνεντεύξεις προσπαθούν να ανακαλύψουν την έκταση στην οποία χρησιμοποιούνται κοινές πρακτικές και ποιες είναι αυτές. Το πρόβλημα εδώ όμως είναι ότι το δείγμα που δοκιμάζεται είναι μικρό και η ερευνητική μέθοδος που ακολουθείται δεν μπορεί να εγγυηθεί ένα τεκμηριωμένο αποτέλεσμα.

Συμπέρασμα:

Όλες οι ανωτέρω έρευνες έχουν επιδράσει χαρακτηριστικά στην επεξήγηση μιας αντικειμενικότερης και πιο περιεκτικής άποψης σχετικά με την αύξηση του franchising στη διεθνή λιανική βιομηχανία. Κάθε ένας από αυτούς που υιοθετούν ένα διαφορετικό σύνολο μεταβλητών κάθε φορά και που αναλύουν πολλές επιχειρήσεις,

παρήγαγαν σημαντικές θεωρίες οι οποίες κυριαρχούν μεταξύ της λογοτεχνίας και του υλικού που υπάρχει για το franchising. Κατά γενική ομολογία, σε πολλές περιπτώσεις επηρεάζονται από κοινές παραμέτρους και υποστηρίζουν τις ίδιες απόψεις. Ενώ λιγότερο συχνά τείνουν να εξετάσουν και να αμφισβητούν τις προηγούμενες θεωρίες, κάτι το οποίο είναι λογικό καθώς έχουν αλλάξει πολλά από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματά του franchising από τη δεκαετία του '70. Μερικές από τις διατυπώσεις τους ήταν αρκετά χρήσιμες καθώς βοήθησαν στη διαμόρφωση ουσιαστικών επιχειρημάτων προκειμένου να εξηγηθεί η περίπτωσή μου. Χρησιμοποιώντας τις επικρατούσες απόψεις τους, προσαρμόστηκαν στο θέμα, έτσι ώστε να υπάρχει μια λογική εκτίμηση του franchising ως μηχανισμός ανάπτυξης των McDonalds.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΟΥ FRANCHISING *ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ*

2.1 Ορισμός

Κατά την προσπάθεια να βρεθεί ένας ορισμός που να περιγράφει καλύτερα τη φύση του franchising, μπορεί κανείς να υιοθετήσει τη περιγραφή της Διεθνούς ένωσης franchising . Σύμφωνα με αυτό, λειτουργία ορίζεται ως "μια συμβατική σχέση μεταξύ του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου, στην οποία ο πρώτος προσφέρει ή είναι υποχρεωμένος να διατηρήσει ένα συνεχές ενδιαφέρον για την επιχείρηση του δεύτερου, σε τέτοιες περιοχές όπως η τεχνογνωσία και η κατάρτιση όπου ο δικαιοδόχος λειτουργεί με την δύναμη ενός κοινού εμπορικό σήματος- ονόματος, κοινής μορφής ή διαδικασίας, ελεγχόμενα από το δικαιοπάροχο και στην οποία ο δικαιοδόχος έχει κάνει μια ουσιαστική επένδυση, από τους ίδιους πόρους και πηγές του ". (Sanghavi 1991).

Απλούστερα θα μπορούσε να υποστηριχτεί ότι το franchising είναι μια μέθοδος μάρκετινγκ βασισμένη σε μια στενή και μόνιμη σχέση μεταξύ ξεχωριστών ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Έπειτα, η μητρική εταιρεία γνωστή ως δικαιοπάροχος δίνει το δικαίωμα σε μια επιλεγμένη επιχείρηση γνωστή ως δικαιοδόχος για να χρησιμοποιήσει το όνομά της, το εμπορικό σήμα, τις τεχνικές πώλησης που παρέχουν την καθοδήγηση ή την οικονομική βοήθεια ενώ ο δεύτερος είναι υποχρεωμένος να λειτουργήσει κάτω από ένα συγκεκριμένο σχέδιο και να υποβάλει ορισμένες αμοιβές. Εν τούτοις, πρέπει να θεωρηθεί ότι ο ορισμός μπορεί να αλλάξει σημαντικά, σύμφωνα με την κάθε χώρα ή σύμφωνα με οικονομικούς, νομικούς ή επαγγελματικούς λόγους και σκοπούς. Το σημαντικότερο γεγονός είναι ότι το franchising είναι πράγματι μια δημοφιλής επιχειρησιακή στρατηγική που προσανατολίζεται στο να προσελκύσει και κρατήσει όλο και περισσότερους πελάτες, βασιζόμενη στην επέκταση σύμφωνα με μερικούς καθορισμένους κανόνες.

2.2 Franchising επιχειρησιακού σχήματος

Η πλειοψηφία των ερευνητών τείνει να ταξινομεί το franchising σε δύο κατηγορίες: το franchising επιχειρησιακού σχήματος και το παραδοσιακό franchising. Όσον αφορά τον παραδοσιακό τύπο ο δικαιοδόχος αναλαμβάνει την ευθύνη να διανείμει και να πωλήσει τα προϊόντα που έχουν κατασκευαστεί ήδη από το δικαιοπάροχο. Στην πρώτη περίπτωση, η οποία είναι η δημοφιλέστερη, ο δικαιοδόχος συσχετίζεται στην παραγωγή και είναι αρμόδιος για το τελικό προϊόν. Οι επιχειρήσεις γρήγορων τροφίμων και οι υπηρεσίες αυτοκινήτων αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα. Το franchising επιχειρησιακού σχήματος μπορεί να οριστεί ως μια λειτουργική συμφωνία βασισμένη σε συμβόλαιο με σκοπό την είσοδο στις νέες αγορές (Teegen 2000). Οι κανόνες είναι απλοί. Ο δικαιοπάροχος αναπτύσσει μια επιχειρησιακή ιδέα. Μαζί με τις λειτουργικές οδηγίες και την πρόσβαση στο εμπορικό σήμα η συσκευασία πωλείται σε άλλες εταιρίες που αναλαμβάνουν το δικαίωμα να την εκμεταλλευτούν για έναν ορισμένο χρόνο και σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Η περίοδος μίσθωσης διαρκεί συνήθως για δεκαπέντε έτη. Είναι μια συνεπής και δοκιμασμένη επιχειρησιακή στρατηγική που δεν στηρίζεται απλά στην παροχή μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα του franchising επιχειρησιακού σχήματος βρίσκεται στην ουσιαστική ανάπτυξη του προϊόντος και στην επιτυχή ένωση και συσχέτιση με το εμπορικό σήμα.

Οι περισσότεροι ερευνητές τονίζουν και ξεχωρίζουν δύο τύπους αυτής της μορφής του franchising . Ο πρώτος τύπος είναι ευρέως γνωστός ως "εργασιακό franchising " όπου ο δικαιοδόχος είναι συνήθως ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης και πλήρως αρμόδιος για την λειτουργία της. Ο δεύτερος τύπος είναι γνωστός ως "διοικητικό franchising ". Σε αυτήν την περίπτωση ο δικαιοδόχος είναι αρμόδιος για την πρόσληψη των διευθυντών και άλλων υπαλλήλων για την διεύθυνση και λειτουργία της επιχείρησης (Michael 2003). Το franchising επιχειρησιακών συστημάτων συναντιέται ευρέως στις επιχειρήσεις ως ένα μέσο γρήγορης επέκτασης και εισόδου στις μεγαλύτερες αγορές. Μέσω αυτής της στρατηγικής, οι επιχειρήσεις μπορούν να συνεργαστούν τηρώντας ορισμένους κανόνες και ευθύνες προκειμένου να αποκτήσουν περισσότερους πελάτες από τους ανταγωνιστές τους. Η ανάπτυξη του franchising συσχετίζεται άμεσα με τις οδηγίες επιχειρησιακού σχήματος.

2.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του franchising

Πριν σχολιάσουμε τους παράγοντες που οδήγησαν στη διεθνή επιτυχία του φαινομένου που εξετάζουμε, θα ήταν χρήσιμο να υποδειχθούν όλα τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για κάθε πλευρά προκειμένου να καταλάβουμε σε ποια έκταση ωφελούνται. Η ανάλυση S.W.O.T (Strengths δυνάμεις- Weaknesses αδυναμίες- Opportunities ευκαιρίες- Threats απειλές) υιοθετείται ως η περιγραφικότερη και πιο περιεκτική μέθοδος για τις θετικές και αρνητικές πτυχές του franchising .

A) S.W.O.T Ανάλυση – η πλευρά του δικαιιοπαρόγου

- STRENGTHS /ΔΥΝΑΜΕΙΣ:

- ❖ Η γρήγορη αύξηση ευνοείται χρησιμοποιώντας τους πόρους και τα μέσα που παρέχονται από τους τρίτους.
- ❖ Υπάρχει μια γρήγορη καθιέρωση εμπορικού σήματος.
- ❖ Οι διευθυντές του δικτύου που χρησιμοποιεί το franchising έχουν ιδιαίτερα κίνητρα δεδομένου ότι έχουν επενδύσει τα χρήματα αλλά και την προσωπική τους προσπάθεια.
- ❖ Οι εμπορικές και διαφημιστικές δραστηριότητες προωθούνται δεδομένου ότι όλα τα μέρη συμβάλλουν στη χρηματοδότηση
- ❖ Μια σημαντική δύναμη είναι το επίτευγμα των οικονομιών κλίμακας. Καλύτερες συμφωνίες με τους προμηθευτές, φτηνότερη εργασία και δαπάνες ελέγχου είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά παραδείγματα
- ❖ Ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι αρκετά χαμηλότερος για την μητρική εταιρία.
- ❖ Η διοικητική οργάνωση απλοποιείται.

- OPPORTUNITIES/ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ:

- ❖ Οι συμπράξεις μπορούν να δημιουργηθούν ως αποτέλεσμα των κοινών προσπαθειών και στόχων όλων των ανθρώπων που συσχετίζονται στο αντικείμενο.
- ❖ Η παρατήρηση των τάσεων και της ζήτησης της αγοράς μπορεί να γίνει συστηματικότερη και πιο αποτελεσματική. Η ανατροφοδότηση μπορεί επίσης να είναι ρεαλιστικότερη και άμεση στα κέντρα αποφάσεων.

- ❖ Η σχέση συνεργασίας μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές σύμφωνα με το μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον.
- ❖ Υπάρχει πάντα η ευκαιρία να χρησιμοποιηθεί η εμπειρία και η γνώση συγκεκριμένων μονάδων και να εμπλουτιστεί το σύστημα με νέες επιχειρήσεις ή με εξελίξεις στα προϊόντα και τις υπηρεσίες

- WEAKNESSES/ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ:

- ❖ Υπάρχουν δυσκολίες στην ανάπτυξη μιας συνεπής κεντρικής θεμελίωσης λόγω του γρήγορου ρυθμού της επέκτασης και του μέγεθος του δικτύου.
- ❖ Μερικές φορές, ο γενικός έλεγχος του δικτύου που χρησιμοποιεί το franchising είναι δύσκολος, λόγω των λειτουργικών προβλημάτων που προκαλούνται από τη γρήγορη επέκταση.
- ❖ Μπορούν να υπάρξουν πιθανοί περιορισμοί στην περαιτέρω ανάπτυξη σε περιπτώσεις για παράδειγμα, που έχουν διαμορφωθεί στρατηγικές συμμαχίες.
- ❖ Τα προβλήματα μπορούν επίσης να προκύψουν όταν τρίτοι κρατούν πολλές μετοχές στη μητρική εταιρεία, δεδομένου ότι μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη σχέση των υπαρχόντων συμβαλλόμενων μερών.

- THREATS /ΑΠΕΙΛΕΣ:

- ❖ Υπάρχει η δυνατότητα μερικών μονάδων να μην συμβαδίζουν με τη γενικές τακτικές και τις πολιτικές του δικτύου δεδομένου ότι κάθε διευθυντής θεωρεί τον εαυτό του ως ανεξάρτητο επιχειρηματία. Κατά συνέπεια, μπορούν να παρατηρηθούν διαφορές στο ύφος και τις υπηρεσίες σε μερικές μονάδες.
- ❖ Μια πιο ακραία εκδοχή του ανωτέρω επιχειρήματος είναι ότι μερικές μονάδες μπορεί να θεωρήσουν τη δύναμή τους, τη φήμη και το ποσοστό των πελατών, αρκετά ισχυρά ώστε να λειτουργούν αυτόνομα και ως εκ τούτου να εγκαταλείψουν το σύστημα. Διαφορές στις απόψεις και τις στρατηγικές μπορούν πράγματι να οδηγήσουν στην ένταση.
- ❖ Οποιαδήποτε πιθανά προβλήματα στις υπηρεσίες ή οι κακές φήμες για μια συγκεκριμένη μονάδα μπορούν να οδηγήσουν σε μια κακή φήμη για ολόκληρο το σύστημα.

B) S.W.O.T Ανάλυση – η πλευρά του δικαιοδόχου

- STRENGTHS/ ΔΥΝΑΜΕΙΣ:

- ❖ Η αποκτηθείσα εμπειρία και η γνώση του δικτύου όσον αφορά την ζήτηση στην αγορά μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά και να προσαρμοστούν στις ανάγκες των νέων μονάδων
- ❖ Με την χρησιμοποίηση τυποποιημένων διαδικασιών και μέσων που έχει παρέχει το σύστημα, κάθε δικαιοδόχος μπορεί να ξεκινήσει και να αναπτύξει την επιχείρησή του μάλλον γρήγορα.
- ❖ Μια σημαντική δύναμη είναι η συνεχής και εξειδικευμένη κατάρτιση η οποία παρέχεται στο δικαιοδόχο, σε θέματα όπως η διοίκηση, οι προμήθειες ή η διανομή.
- ❖ Ο δικαιοπάροχος παρέχει διαφημιστικές και εμπορικές στρατηγικές σε παγκόσμια βάση.
- ❖ Υπάρχουν ευνοϊκές σχέσεις με τους προμηθευτές.
- ❖ Το κέρδος συσχετίζεται θετικά με τη ατομική/ προσωπική ικανότητα, προθυμία και προσπάθεια να πετύχει κανείς.
- ❖ Υπάρχει ένας ιδιαίτερος βαθμός ελευθερίας και αυτονομίας.

- OPPORTUNITIES /ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ:

- ❖ Ο δικαιοδόχος είναι σε θέση να συμμετέχει ως κάτοχο μεριδίου στη μητρική εταιρεία.
- ❖ Γρήγορη και δυναμική τοπική ή διεθνής επέκταση βασισμένη στην εμπειρία και τα μέσα που παρέχονται από το σύστημα που χρησιμοποιεί το franchising.

- WEAKNESSES /ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ:

- ❖ Υπάρχει ένα συναίσθημα ότι στερούνται την ελεύθερη βούληση, κάτι το οποίο θα ήταν σίγουρο εάν διεύθυναν μια δική τους επιχείρησή.
- ❖ Είναι δυνατό για έναν δικαιοδόχο να αναπτυχθεί σε μια περιοχή που δεν ήταν επιλεγμένη από τον ίδιο, που δεν ταιριάζει σε συγκεκριμένες απαιτήσεις.
- ❖ Ο τελικός προϋπολογισμός διαφήμισης να είναι χαμηλότερος από αυτόν που ήταν προσδοκώμενος.

- ❖ Οι δικαιοδόχοι ίσως υποχρεωθούν να παρευρεθούν στα εκπαιδευτικά μαθήματα που είναι όμως άχρηστα ή κακώς προσανατολισμένα στις ανάγκες τους.
- ❖ Η ποικιλία των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται είναι συγκεκριμένη και δεν αφήνει πολύ χώρο για καινοτομία.
- ❖ Υπάρχει πάντα η ανάγκη να ζητείται έγκριση όταν θέλει να αρχίσει ο δικαιοδόχος κάποια αλλαγή. Οι ευκαιρίες για καινοτομία είναι περιορισμένες.

- THREATS /ΑΠΕΙΛΕΣ:

- ❖ Ο δικαιοπάροχος ενδεχομένως να αναπτύξει ανταγωνιστική στάση απέναντι στο δικαιοδόχο.
- ❖ Ο προϋπολογισμός της διαφημιστικής εκστρατείας ίσως είναι χαμηλός, ή οι τιμές μπορεί να αυξηθούν σε οποιοδήποτε στιγμή, κάτι που αναγκάζει τους δικαιοδόχους να ανταγωνιστούν με αυτές.
- ❖ Η συμφωνία που προσφέρει το αποκλειστικό προνόμιο της λειτουργίας σε μια περιοχή να σπάσει, επιτρέποντας έτσι άλλες μονάδες να λειτουργήσουν κοντά στην ίδια θέση.

Από το την S.W.O.T ανάλυση προκύπτει ότι τα πλεονεκτήματα του franchising υπερβαίνουν τα μειονεκτήματά . Είναι αρκετά ουσιαστικά για να δικαιολογήσουν τον κυρίαρχο ρόλο του στη διεθνή λιανική βιομηχανία. Μέσω αυτού, οι διαδικασίες ξεκινήματος γίνονται πολύ γρηγορότερες, η εμπειρία αποκτιέται πιο σύντομα και ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι μικρότερος ενώ ένα ικανοποιητικό ποσοστό πελατών αποκτάται γρηγορότερα. Το ποσοστό επιχειρησιακών αποτυχιών είναι αρκετά χαμηλότερο. Επιπλέον, οι καταναλωτές ωφελούνται άμεσα δεδομένου ότι η ποικιλία των επιλογών ενισχύεται και η ποιότητα ανταποκρίνεται στα υψηλά πρότυπα τους. Επιπρόσθετα σε αυτό, οι υπάλληλοι ευνοούνται δεδομένου ότι οι νέες θέσεις εργασίας δημιουργούνται και εκσυγχρονίζονται οι συνθήκες ανόδου στην ιεραρχία της επιχείρησης καθώς και οι αμοιβές εργασίας. Όσον αφορά στην εθνική οικονομία, και ο πληθωρισμός κρατιέται υπό έλεγχο και η ανεργία μειώνεται .

2.4 Η διεθνής διάσταση του franchising.

Αναμφισβήτητα, η παγκοσμιοποίηση έχει επηρεάσει δραστικά τις δραστηριότητες του franchising. Η τάση του να σκέφτεσαι και να θεωρείς τους καταναλωτές σε όλο τον κόσμο με παρόμοιο τρόπο σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους έχει οδηγήσει στην ομοιογένεια των αγορών. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις δεν χρειάζεται να υιοθετήσουν διαφορετικές στρατηγικές, υπηρεσίες ή παραγωγικές διαδικασίες. Συνηθίζουν να απευθύνονται σε όλους τους ανθρώπους, προσφέροντας συνολικά τα ίδιες προϊόντα και τις υπηρεσίες. Από μερικούς αναλυτές θεωρείται ως ένας τρόπος για την επέκταση των εγχώριων πωλήσεων έξω από τα σύνορα μιας χώρας. Υποστηρίζεται ότι όταν αντιμετωπίζονται οι ατομικές προτιμήσεις ως ομοιότητες και όχι σαν διαφορές, ενισχύονται οι πιθανότητες της διεθνούς επιτυχίας (Justis και Judd 1989). Με λίγα λόγια, ο δικαιοδόχος ενεργεί ως υπηρεσία ή ακόμη και διανομέας προϊόντων, σε μια μεγαλύτερη παγκόσμια κλίμακα. Εστιάζοντας στις δραστηριότητες του franchising στη διεθνή αγορά μπορεί κανείς να διακρίνει τρεις βασικές κατηγορίες: το άμεσο franchising, την περιοχή ανάπτυξης και το βασικό franchising. Ο πρώτος τύπος 'αγκαλιάζει' την αμεσότερη μορφή επικοινωνίας μεταξύ των δύο συμβαλλόμενων μερών, δεδομένου ότι ο δικαιοπάροχος διαπραγματεύεται με το δικαιοδόχο τις περισσότερες φορές προσωπικά. Όσον αφορά στο δεύτερο τύπο, ο δικαιοδόχος αναπτύσσει ένα δίκτυο μονάδων και προσλαμβάνει διευθυντές για να τις λειτουργήσει. Εντούτοις, δεν έχουν το δικαίωμα να ασκήσουν υπο- franchising (Teegen 2000). Όσον αφορά στην κύριο- βασικό franchising, που είναι μια πολύ δημοφιλής μορφή σήμερα, μια ανεξάρτητη επιχείρηση αναλαμβάνει το δικαίωμα να αναπτύξει και να διαχειριστεί τη λειτουργία του franchising σε ξένο έδαφος.

Είναι αρκετά ευκολότερο για μια επιχείρηση που λειτουργεί παραχωρημένες μονάδες σε μια εγχώρια αγορά, να δημιουργήσει ένα διεθνές δίκτυο franchising. Είναι δυσκολότερο να προσπαθήσει να αναπτύξει εξ ολοκλήρου ένα νέο προϊόν ή μια υπηρεσία για να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων, από το να αλλάξει ή ρυθμίσει τα υπάρχοντα για να ανταποκριθούν στις νέες ανάγκες. Η προηγούμενη εμπειρία από επιχειρήσεις που αναπτύσσουν δίκτυα σε διεθνή έκταση, ανοίγει το δρόμο στις νέες επιχειρήσεις που υιοθετούν το franchising για πρώτη φορά. Οι δραστηριότητες του franchising σε μια διεθνή αγορά με ελάχιστη ή καθόλου

εμπειρία σε μια εγχώρια αγορά φαίνεται αδύνατο ή ακόμα και μάταιο. Σε τέτοιες περιπτώσεις το βασικό franchising φαίνεται η πιο κατάλληλη επιλογή διεθνή επέκταση. Για τις επιχειρήσεις με περιορισμένη εμπειρία όσον αφορά τη διεθνή αγορά, το βασικό franchising φαίνεται ως ιδανική εναλλακτική λύση. Ο ξένος διαχειριστής φορτώνεται με το τρέξιμο της ανάπτυξης και λειτουργίας της μονάδας. Αυτό είναι καταλληλότερο και πιο βολικό δεδομένου ότι έχουν καλύτερη αντίληψη της ζήτησης στην δική τους αγορά αλλά και των κοινωνικών ή οικονομικών όρων που μπορούν να έχουν επιπτώσεις στις πωλήσεις. Εκτός αυτού, οι διαχειριστές του εξωτερικού, που είναι και ιδιοκτήτες, έχουν ιδιαίτερα υψηλά κίνητρα, ώστε να ανταποκριθούν αναλόγως στους επιχειρησιακούς στόχους που είναι δεσμευμένοι να επιτύχουν. Επίσης, έχουν περισσότερα κίνητρα διότι διακυβεύεται το δικό τους κεφάλαιο.

Κατά γενική ομολογία, η τεχνολογία και η καινοτομία στις τηλεπικοινωνίες, στο Διαδίκτυο και στις μεταφορές έχουν συμβάλει στην αύξηση των φαινομένων franchising παγκοσμίως. Με αυτόν τον τρόπο, η επικοινωνία μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών καθώς και ο έλεγχος και οι διαπραγματεύσεις επιτρέπονται σε ένα διαφοροποιημένο δίκτυο που εφαρμόζει το franchising. Η διαφήμιση είναι μια από τις ωφελημένες υπηρεσίες. Οι καταναλωτές σε όλο τον κόσμο μπορούν να ενημερωθούν αμέσως για οποιαδήποτε νέα προϊόντα που μπαίνουν στην αγορά τους. Μέσω Διαδικτύου, η αγορά των αγαθών από μια επιχείρηση στην άλλη πλευρά του κόσμου μετατρέπεται σε μια πιο απλή δραστηριότητα. Εκτός αυτού, όλο και περισσότεροι άνθρωποι φαίνεται να προτιμούν τα εισαγόμενα προϊόντα από αυτά του εξωτερικού. Οι καταναλωτές συνήθως επιθυμούν προϊόντα από τις ήδη βιομηχανικές χώρες σε σχέση με τις άλλες που τώρα αναπτύσσονται, προωθώντας με αυτόν τον τρόπο τις δραστηριότητες του franchising. Οι επιπτώσεις λοιπόν της επίδρασης της παγκοσμιοποίησης, είναι μάλλον εμφανείς.

Επιπρόσθετα σε αυτό, ένας άλλος παράγοντας που διευκολύνει τη διεθνή εξέλιξη του franchising είναι οι ευνοϊκοί οικονομικοί όροι στο εξωτερικό. Παραδείγματος χάριν, στην Ευρωπαϊκή Ένωση δεν υπάρχουν πια προστατευτικά εμπόδια, προωθώντας έτσι το ελεύθερο εμπόριο. Οι φόροι είναι αρκετά χαμηλοί σε πολλά κράτη, ενώ στις αναπτυσσόμενες χώρες οι ευκαιρίες για την ίδρυση επιτυχημένων νέων επιχειρήσεων είναι εξαιρετικές, λόγω της φτηνής εργασίας και των φτηνών πρώτων

υλών. Μέσω της απελευθέρωσης της αγοράς, η επένδυση διευκολύνεται γενικώς αλλά και προωθείται από τους κυβερνητικούς νόμους. Η κατάρρευση των απρόσιτων κινεζικών φραγμάτων, ανοίγοντας την αγορά στη δυτική επιρροή, είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα. Παρόμοια είναι και η περίπτωση των πρώην Σοβιετικών χωρών.

Σαν συμπέρασμα προκύπτει ότι, το franchising βασισμένο στα οφέλη που προσφέρθηκαν από την Παγκοσμιοποίηση, αναπτύχθηκε και πέτυχε στην τελευταία δεκαετία σε διεθνή βάση. Επιχειρήσεις όπως τα McDonalds, τα KFC, ή τα Burger King έχουν εκμεταλλευτεί πλήρως τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν. Εν τούτοις, σε χώρες όπως η Ιαπωνία ένα νέο σύστημα αναπτύσσεται βασιζόμενο στη διεθνοποίηση. Δημιουργούν και εξάγουν τις δικές τους επιχειρήσεις και υποκαταστήματα, γεγονός που απειλεί την κυριαρχία των Η.Π.Α.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Μεθοδολογία έρευνας. ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

3.1 Εισαγωγή

Έχοντας μελετήσει ένα αρκετά σημαντικό και μάλιστα επιδρών βαθμό βιβλιογραφίας, έχει διαμορφωθεί ένα συγκεκριμένο σχέδιο της αύξησης και της απόδοσης του franchising. Εντούτοις, προκειμένου να διευκρινιστεί η γενική προσέγγιση της έρευνας και να τεκμηριωθεί ο τρόπος που αναλύεται το franchising καθώς και η δομή της μελέτης, είναι ουσιαστική μια αυστηρή μεθοδολογία. Με βάση τις προσωπικές μου υποθέσεις το ερευνητικό παράδειγμα και η συγκεκριμένη προσέγγιση μεθοδολογίας είναι υποδειγμένα και αιτιολογημένα. Συγχρόνως σχολιάζεται ο βαθμός στον οποίο το θέμα δικαιολογεί την συγκεκριμένη ερευνητική προσέγγιση. Επιπλέον, όλα τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί και έχουν συμβάλει στη δομή παρουσιάζονται, όπως η προέλευσή τους και η διαδικασία επιλογής. Τέλος οι περιορισμοί που έχουν επιβληθεί δηλώνονται και αξιολογούνται.

3.2 Ερευνητικό σχέδιο

Προκειμένου να απεικονιστούν, οι τρόποι με τους οποίους μια εταιρία είναι σε θέση να υιοθετήσει το franchising για να αυξηθεί και οι επιπτώσεις στη γενική αύξηση της βιομηχανίας, η συγκεκριμένη μελέτη έχει επιλεγεί ως η ενδεικτικότερη μέθοδος. Αναμφισβήτητα, μέσω μιας συγκεκριμένης μελέτης μπορεί να είναι πιο κατανοητό στον αναγνώστη, το σχέδιο σύμφωνα με το οποίο μια εταιρία υιοθετεί μια ορισμένη στρατηγική για να επεκταθεί. Πράγματι, η κάθε μελέτη είναι "μια εκτενής εξέταση ή μια περίπτωση ενός ενδιαφέροντος φαινομένου" (Hussey & Hussey 1997). Είναι χρησιμότερο και πιο επεξηγηματικό όταν αναλύεται μια μονάδα σε βάθος από μια συγκεκριμένη πλευρά προκειμένου να γίνει κατανοητό το πώς ένα συγκεκριμένο ζήτημα επηρεάζει ολόκληρη τη βιομηχανία. Στην έρευνα που παρουσιάζω, τα McDonald's επιλέγονται μεταξύ άλλων επιχειρήσεων στη βιομηχανία εστιατορίων, ως η ενδεικτικότερη περίπτωση για να παρουσιαστεί η δυναμική της εφαρμογής του franchising. Κατόπιν το franchising αντιμετωπίζεται από μια γενικότερη γωνία για να

γίνουν κατανοητά ο αντίκτυπός του στη λιανική βιομηχανία, αλλά και τα χαρακτηριστικά εκείνα γνωρίσματα που έχουν οδηγήσει στο να εξελιχθεί το εργαλείο αυτό ως η επιτυχέστερη οικονομική στρατηγική στις μέρες μας.

Η μελέτη που παρουσιάζεται είναι βασισμένη στους κανόνες της επεξηγηματικής έρευνας. Οι υπάρχουσες θεωρίες και πρακτικές χρησιμοποιούνται για να τεκμηριώσουν την ανάπτυξη του franchising διεθνώς. Η προσοχή στη λεπτομέρεια είναι δεδομένη εφόσον η ανάλυση μονάδων συγκεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη πτυχή που είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική σε αυτήν την περίπτωση. Εντούτοις, μπορεί να υποστηριχτεί ότι η συγκεκριμένη μελέτη είναι όχι μόνο μια απλή προσπάθεια επεξήγησης αλλά μάλλον ένας συνδυασμός σχετικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και επεξηγηματικών, χαρακτηριστικών μελετών. Εκτός από το να υιοθετούνται υπάρχουσες θεωρίες για να δικαιολογηθεί η εξέλιξη του franchising, μέσω της μελέτης αυτής για τα Mc Donald's μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι νέες και καινοτόμες πρακτικές έχουν εφαρμοστεί από την εταιρία. Επιπρόσθετα σε αυτό παραδίδεται μια λεπτομερής εικόνα για τις τρέχουσες πρακτικές που χρησιμοποιούνται από το υπόλοιπο της βιομηχανίας και της γενικής τάσης. Κατά συνέπεια, η υβριδική φύση αυτής της μελέτης δικαιολογείται ενσωματώνοντας περιγραφικά και επεξηγηματικά στοιχεία.

Από το να υιοθετηθεί το παράδειγμα του θετικισμού, το οποίο συναντιέται ευρέως στις ποσοτικές έρευνες, υιοθετείται το φαινομενολογικό παράδειγμα ως το ενδεικτικότερο στο να δικαιολογήσει και υποστηρίξει την μελέτη αλλά και ολόκληρη τη δομή της έρευνας. Με την χρησιμοποίηση ποιοτικών στοιχείων, είναι αιτιολογημένη μια επιχειρησιακή τεχνική, μέσω των 'φακών' που βλέπουν τον κοινωνικό κόσμο ως ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επιπλέον, υιοθετώντας τις υποθέσεις της φαινομενολογικής προσέγγισης προκύπτει σαν υπονοούμενο ότι ο συντάκτης δεν ενδιαφέρεται μόνο για την περιγραφή μερικών επιχειρησιακών φαινομένων αλλά ενδιαφέρεται μάλλον περισσότερο για να τα καταλαβαίνει και εξηγήσει μέσα σε ένα συγκεκριμένο εννοιολογικό πλαίσιο. Πρέπει επίσης να διευκρινιστεί ότι μέσω της φαινομενολογικής προσέγγισης είναι ευκολότερο και ρεαλιστικότερο να γενικευτούν τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα για μια συγκεκριμένη μονάδα, σε ολόκληρη τη βιομηχανία. Εκτός αυτού, αυτή είναι μια βασική αρχή που υποστηρίζει το φαινομενολογικό παράδειγμα

και το διαφοροποιεί από αυτό του θετικισμού. Τελικά η συγκεκριμένη προσέγγιση περιγράφει την υποκειμενική άποψη του συγγραφέα για ένα ιδιαίτερο θέμα. Αυτή είναι μια από τις κύριες αρχές που υποστηρίζουν αυτήν την μελέτη σε αντίθεση με το να είχε επιλεγθεί οποιοσδήποτε από τους κανόνες που υποστηρίζει η μέθοδος των θετικιστών εκείνη δηλαδή η άποψη κατά την οποία βλέπουν τον κόσμο μέσω μιας αντικειμενικής "οπτικής γωνίας".

Η ανωτέρω σημασία- επαγωγή δικαιολογεί εν μέρει την επιλογή της επαγωγικής μεθόδου, η οποία εφαρμόζεται επίσης και σε αυτήν την έρευνα. Σύμφωνα με τους Hussey και Hussey (1997), η επαγωγική έρευνα "είναι μια μελέτη που προέρχεται από την παρατήρηση του εμπειρικού κόσμου". Με άλλα λόγια η επαγωγική θεωρία διευκολύνει την μεταφορά από το κάτι συγκεκριμένο στη γενίκευση. Ως εκ τούτου, όπως αναφέρεται νωρίτερα σε αυτήν την έρευνα εξετάζουμε μια ξεχωριστή μονάδα που είναι Mc Donald's και γενικεύουμε βαθμιαία τα αποτελέσματα σε ολόκληρη τη βιομηχανία. Σε αντίθεση με την παραγωγική μέθοδο - που συναντιέται συνήθως στα ποσοτικά προγράμματα - όπου συγκεκριμένες περιπτώσεις απομονώνονται από ένα γενικό πλαίσιο, στην επαγωγική θεωρία η μεμονωμένη παρατήρηση οδηγεί σε μια ολική και ολοκληρωμένη ιδέα για ένα θέμα. Πράγματι, η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να 'αγκαλιάσει' καλύτερα την δεδομένη μελέτη και να παραγάγει πιο 'καρποφόρα' και πραγματικά αποτελέσματα που παρατηρούνται ικανοποιητικά και στην πράξη.

3.3 Στοιχεία- Λεδομένα

Λαμβάνοντας υπόψη την ισχύ του ερευνητικού σχεδίου και την ακρίβεια των συμπερασμάτων, έχει δοθεί μέγιστη σημασία στη συλλογή και την επεξεργασία των στοιχείων. Από τότε, η φαινομενολογική προσέγγιση είναι κυρίαρχη σε αυτήν την μελέτη και ο αποδοτικότερος τρόπος για να διευκρινιστεί και τεκμηριωθεί η έρευνα είναι με τη χρησιμοποίηση, κυρίως, ποιοτικών στοιχείων. Κατά συνέπεια, λήφθηκαν υπ' όψιν συνεντεύξεις, στην προσπάθεια να φανεί το πώς εφαρμόζονται στην πράξη οι θεωρίες του franchising. Ως εκ τούτου, ένας δικαιοδόχος που αναπτύσσει δραστηριότητες στο δίκτυο franchising του Ηνωμένου Βασιλείου, πέρασε από συνέντευξη, καθώς επίσης και ένας δικαιοπάροχος και ένας δικαιοδόχος που λειτουργούν στην ελληνική αγορά αντίστοιχα. Οι μονάδες των Mc Donald's

κρατώντας βασικές θέσεις και στις δύο χώρες, αποτέλεσαν βασικές πηγές και τα σχόλιά τους αποδείχθηκαν αρκετά διαφωτιστικά. Σε πολλές περιπτώσεις καθισχύχασαν και επιβεβαίωσαν τις κύριες πρακτικές ενώ μερικά άλλα σχόλια ήρθαν σε αντίθεση με τις πιο δημοφιλείς πεποιθήσεις. Τα στοιχεία είναι διαθέσιμα σε περίπτωση οποιασδήποτε διαφωνίας ή για περαιτέρω ανάλυση. Λόγω του μικρού δείγματος των συνεντεύξεων έχει αποφευχθεί η ειδική κωδικοποίηση όπως αυτή που χρησιμοποιείται σε δεδομένη θεωρία. Άντ' αυτού, τα επιχειρήματα των συνεντεύξεων με την περισσότερη επιρροή αναφέρονται άμεσα όταν χρειάζεται και σχολιάζονται περαιτέρω. Για τις συνεντεύξεις, εστάλη ένα λεπτομερές ερωτηματολόγιο με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Ακόμα, οι ανωτέρω συνεντεύξεις μπορούν μόνο να προσφέρουν μονάχα μια "γεύση" του θέματος που βρίσκεται υπό έρευνα. Δεδομένου ότι δεν επεκτάθηκαν σε μια πιο μεγάλη κλίμακα, χρησιμοποιήθηκαν δευτεροβάθμια στοιχεία για να παρέχουν μια υγιή και στέρεα βάση για την επιχειρηματολογία και την επιπλέον εξερεύνηση. Η δευτεροβάθμια ανάλυση στοιχείων αποτελείται από την ερμηνεία των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί ήδη, μεταχειριστεί και δημοσιευθεί για διάφορους λόγους υποστηρίζοντας διαφορετικές περιπτώσεις. Εντούτοις, ο συνδυασμός με την ουσία των συνεντεύξεων παρέχει μια παραγωγική βάση για τη συγκεκριμένη έρευνα και θέτει επαρκής βάσεις για ερμηνεία. Μετά από την κατανόηση των ποιοτικών στοιχείων και την ανάλυση πολλών σχετικών ενημερωτικών πληροφοριών, γίνεται μια διεξοδική προσπάθεια χρησιμοποιώντας τις υπάρχουσες θεωρίες και πηγές και εφαρμόζοντας αυτές σε διαφορετικές περιπτώσεις που προσπαθούν να αποδείξουν ή να εξετάσουν άλλες πρακτικές. Έχοντας πρόσβαση στην ιστοσελίδα της επιχείρησης αλλά και σε μια βάση δεδομένων διάφορων άρθρων, ανακτήθηκαν τα πιο αντιπροσωπευτικά στοιχεία και προσαρμόστηκαν στους σκοπούς αυτής της έρευνας. Ομοίως τα άρθρα με την μεγαλύτερη επιρροή και τα περιοδικά σχετικά με το franchising χρησιμοποιήθηκαν για να συνθέσουν μια πιο λεπτομερή και περιεκτική βιβλιογραφική επισκόπηση.

3.4 Περιορισμοί

Όπως αναφέρεται νωρίτερα, η μελέτη αυτή θα παραδώσει, κατά πάσα πιθανότητα, από τα πιο ουσιαστικά αποτελέσματα για το προτεινόμενο θέμα. Εντούτοις κάθε ερευνητική μέθοδος ανεξάρτητα από το πόσο λεπτομερής ή καλά δομημένη είναι, αφήνει πολλές φορές να υπάρχουν ανεξερεύνητες πτυχές και θέτει το έδαφος για μελλοντική έρευνα. Στη βιβλιογραφική επισκόπηση είδαμε ότι όλοι οι ερευνητές ολοκλήρωναν και επηρέαζαν ο ένας τον άλλον δεδομένου ότι υπήρξαν χάσματα στις προσωπικές μελέτες τους.

Ως εκ τούτου, ένας από τους σημαντικότερους περιορισμούς από τον οποίο πάσχει αυτή η έρευνα είναι η φύση και η ποσότητα των στοιχείων. Όσον αφορά στα ποιοτικά στοιχεία είναι πολύ λίγα για να κατασκευάσουν και να τεκμηριώσουν μια πραγματική περίπτωση. Η έλλειψη μιας ικανοποιητικής ποσότητας συστηματικά κωδικοποιημένων συνεντεύξεων δεν μπορεί να γενικεύσει την κάθε περίπτωση. Οι συνεντεύξεις που λήφθηκαν μπορούν να προσφέρουν μόνο μια υποκειμενική άποψη. Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι η αξία τους είναι μικρότερη ή ότι δεν είναι αναγνωρισμένη δεδομένου ότι έχουν αποφέρει πολύτιμα στοιχεία παραγωγής. Το ποσοστό δεν είναι επαρκές και γι' αυτό δεν προσπαθήθηκε αρχικά ειδική κωδικοποίηση. Επιπλέον, τα δευτερεύοντα στοιχεία μπορεί πράγματι να είναι πάρα πολλά και αρκετά ουσιαστικά αλλά αυτό δεν εγγυάται ότι μπορούν να παραγάγουν και γενικεύσουν αυθεντικά αποτελέσματα, σύμφωνα με πολλούς ερευνητές.

Μερικοί αναγνώστες να υποστηρίξουν ότι Mc Donald's δεν είναι η πιο κατάλληλη επιλογή για να απεικονιστεί μια εικόνα για το franchising στη λιανική βιομηχανία. Είναι πάντα δύσκολο να παρουσιαστεί μια γενική εικόνα για μια βιομηχανία απλώς και μόνο με την εξέταση μόνο μιας ξεχωριστής μονάδας. Η διαδικασία της γενίκευσης των συμπερασμάτων μιας ξεχωριστής μονάδας σε ολόκληρη τη βιομηχανία είναι συχνά εκτεθειμένη σε πολλούς περιορισμούς. Επιπλέον η συγκεκριμένη δομή της μελέτης, ίσως αποκλείσει μερικούς παράγοντες που επηρέασαν την αύξηση του franchising, οι οποίοι μπορεί να είναι μεν προφανής για το συντάκτη αλλά δύσκολα αντιλαμβάνεται την απουσία τους ο αναγνώστης. Μαζί με αυτό, η εστίαση στη βιομηχανία γρήγορων τροφίμων μπορεί να αντιμετωπισθεί ως οριοθέτηση, δεδομένου ότι το πεδίο της μελέτης είναι περιορισμένο μόνο σε έναν τομέα της βιομηχανίας εστιατορίων.

Η μελέτη αφήνει εν μέρει ανεξερεύνητη τη συμβατική σχέση μεταξύ των δύο συμβαλλόμενων μερών κάτι που οφείλεται κυρίως στις πολλές νομικές παραμέτρους που θα μπορούσαν να αποπροσανατολίσουν το σχήμα της δόμησης. Πράγματι η συμβατική σχέση είναι η πηγή μιας στερεάς και παραγωγικής συνεργασίας μεταξύ του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου και θέτει την βάση για ολόκληρο το δίκτυο. Εντούτοις η απέραντη έκταση του θέματος έχει αποθαρρύνει πολλούς ερευνητές από το να κάνουν μια λεπτομερή ανάλυση σε αυτό. Ενδεχομένως τα συμπεράσματα αυτής της μελέτης να παρακινήσουν, στο να ερευνήσουν την ανωτέρω περιοχή, άλλους αναγνώστες που τους ενδιαφέρει το θέμα ή ακόμα και ερευνητές με περισσότερη εμπειρία στα νομικά θέματα. Επίσης, ενδεχομένως και μακάρι φυσικά, η συγκεκριμένη έρευνα να παραγάγει πολύτιμες ιδέες όσον αφορά την εφαρμογή των τεχνικών του franchising και σε άλλες βιομηχανίες. Θέτουμε μια μάλλον σταθερή βάση στην περαιτέρω επιχειρηματολογία και έρευνα για το franchising και το σχεδίου αύξησης- ανάπτυξης αυτού, την δομή των δικτύων, τα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση αλλά και την οικονομία μιας χώρας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4



Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ MACDONALD'S *ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ*

4.1 Εισαγωγή

Η επιχείρηση υπό ανάλυση σε αυτήν την έρευνα θεωρείται το αντιπροσωπευτικότερο παράδειγμα της επιτυχίας του franchising στη λιανική βιομηχανία γενικά και τη βιομηχανία γρήγορων τροφίμων ειδικότερα. Στα McDonalds, η διεθνής ανάπτυξη βασισμένη στις δραστηριότητες του franchising είναι εντυπωσιακή και παράγει τα ζητήματα που εξετάζονται. Ενσωματώνοντας στοιχεία όπως η γρήγορη αύξηση, η διεθνής επιτυχία, η καινοτομία στα ξεκινήματα αλυσίδων, οι μοναδικές αλληλεξαρτήσεις, τα McDonalds είναι πράγματι ένα βάθρο της πλήρους εκμετάλλευσης του franchising. Η στρατολόγηση, η ανάπτυξη των μεθόδων που παρέχονται και η κατάρτιση από την επιχείρηση θεωρούνται ασυναγώνιστα μεταξύ των βιομηχανιών γρήγορων τροφίμων. Ως εκ τούτου, μια ανάλυση σε βάθος θεωρείται ικανή για να οδηγήσει στα ενδιαφέροντα και επεξηγηματικά συμπεράσματα για το franchising των νέων ξεκινήματων και της περαιτέρω ανάπτυξης. Το εμπορικό σήμα της εταιρίας έχει συνδεθεί με την εμπορευματοποίηση ολόκληρης μιας εποχής και έχει εξελιχθεί στο πιο αναγνωρίσιμο σημάδι του αιώνα μας. Οι τρόποι με τους οποίους αυτό το όνομα διευκόλυνε την έξοδο από τις Η.Π.Α. είναι μάλλον διαφωτιστικοί και άμεσα συσχετισμένοι με τις επιπτώσεις του franchising. Η έρευνα της επιχείρησης θα προκαλέσει διάφορα σχετικά ζητήματα,

τα όποια και θα σχολιαστούν. Τέτοια ζητήματα περιλαμβάνουν κίνητρα : της αγοράς, της οικονομίας , της κοινωνίας και της τεχνολογίας για την υιοθέτηση του franchising, όπως και τους στόχους της εταιρίας και τη θέση της απέναντι σε όλους εκείνους με τους οποίους δημιουργεί σχέσεις και συναλλαγές. Επιπλέον, θέματα όπως η δομή του δικτύου, η άποψη του πελάτη και η επιρροή του στις διευθυντικές και άλλες επιχειρηματικές τεχνικές, επίσης διευκρινίζονται. Ο κύριος στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα σχέδιο που περιγράφει όσο το δυνατόν καλύτερα τη χρήση του franchising από την επιχείρηση για να δικαιολογήσει έτσι την επιτυχή ανάπτυξή του, αλλά και που θα είναι αρκετά κατανοητό και σαφές στον αναγνώστη.

4.2 Προφίλ της επιχείρησης

Κανένας δεν θα μπορούσε να προβλέψει τη διεθνή επιτυχία των Mc Donald's όταν εμφανίστηκε η πρώτη τους μονάδα το 1955 στις Η.Π.Α. . Οι αδελφοί McDonald, Dick και Mac άνοιξαν το πρώτο εστιατόριό τους στην περιοχή: Des Plaines στο Ιλλινόις - το οποίο σήμερα έχουν μετατρέψει ως το μουσείο των Mc Donald's -. Εντούτοις ήταν μέχρι τη στιγμή που ο Ray Kroc ανέλαβε την επιχειρησιακή στρατηγική όταν άρχισε η πραγματική άνθιση. Αρχίζοντας ένα καινοτόμο σύνολο πολιτικής, τα Mc Donald's έθεσαν την βάση της επέκτασής τους με την συμβολή του franchising εμπορικών σημάτων. Ο Kroc αρχικά συνειδητοποίησε ότι ο τύπος-φόρμουλα θα μπορούσε να είναι επιτυχής όχι μόνο γύρω από τις Η.Π.Α. αλλά και στο εξωτερικό επίσης. Η βιομηχανία αλυσίδας το 1985 εισχώρησε στον κατάλογο του Dow Jones σχετικά με τις 30 βιομηχανικές μέσες επιχειρήσεις.

Σήμερα υπάρχουν περισσότερα από 29.500 εστιατόρια που λειτουργούν σε περισσότερες από 120 διαφορετικές χώρες διεθνώς. Όσον αφορά την Ευρώπη, μπορεί κανείς να μετρήσει περίπου 5.000 μονάδες που λειτουργούν κάτω από το πεδίο του franchising. Σχεδόν 45 εκατομμύρια πελάτες εξυπηρετούνται κάθε μέρα από ένα από τα εστιατόρια των Mc Donald's. Πράγματι, μπορεί να είναι μια μεγάλη επιχείρηση, εντούτοις όμως αναπτύσσει τις παραχωρημένες μονάδες του μέσω μιας μικρομεσαίας επιχειρηματικής στρατηγικής. Αυτό είναι ο λόγος για τον οποίο τα Mc Donald's έχουν τόσες πολλές μικρές μονάδες σε κάθε μεγάλη πόλη, απασχολώντας ντόπιους υπαλλήλους για να λειτουργούν την επιχείρηση. Το γεγονός είναι ότι κατά

τη διάρκεια όλων αυτών των ετών, η ενσωματώνοντας το franchising, τα McDonalds έχουν εξελιχθεί στην κορυφαία παγκόσμια επιχείρηση γρήγορων τροφίμων.

4.3 Η ιστορία του franchising.

Αναφέραμε νωρίτερα ότι ο Ray Kroc ξεκίνησε και διέδωσε έτσι τη στρατηγική που προώθησε τη διεθνή αύξηση των Mc Donald's. Μετά από το άνοιγμα του πρώτου παραχωρημένου εστιατορίου το 1955, η συγκεκριμένη στρατηγική επέκτασης δεν εγκαταλείφθηκε ποτέ αλλά άντ' αυτού προσαρμόστηκε πάντα στις νέες απαιτήσεις. Το πρώτο βήμα για να κατακτηθεί η διεθνής αγορά έγινε με το άνοιγμα της πρώτης μονάδας στον Καναδά το 1967. Στο Ηνωμένο Βασίλειο το πρώτο παραχωρημένο εστιατόριο άνοιξε το 1974 ενώ σήμερα υπάρχουν περισσότερες από 1200 μονάδες σε όλη τη χώρα που εξυπηρετούν περισσότερους από 2,5 εκατομμύρια ανθρώπους καθημερινά. Ήταν μόνο μέχρι το 1993 που τα Mc Donald's άρχισαν να ανοίγουν τις μονάδες τους μέσα στα εμπορικά κέντρα, αντιλαμβανόμενοι τα κέρδη του να λειτουργούν σε ένα μέρος γεμάτο ανθρώπους κάθε ώρα της ημέρας. Με το σπάσιμο των πολιτικών και κοινωνικών συνόρων, τα Mc Donald's κατόρθωσαν να εισχωρήσουν και στις πιο δύσκολες αγορές. Στο παράδειγμα της Ρωσίας, η εταιρία άνοιξε την πρώτη μονάδα το 1990 μετά από δεκαπέντε έτη διαπραγματεύσεων. Σήμερα το εστιατόριο στην περιοχή Pushkin Square στη Ρωσία, είναι η πιο πολυάσχολη μονάδα των McDonald σε ολόκληρο τον κόσμο. Όσον αφορά την κινέζικη αγορά, η φιλελευθεροποίηση της αγοράς της χώρας οδήγησε στη δημοφιλή αποδοχή της εταιρίας. Η πρώτη μονάδα εμφανίστηκε στην Κίνα το 1990 και μέχρι τώρα υπάρχουν 300 δικαιούχοι σε μια αγορά όπου οι δυνατότητες του franchising είναι ακόμα σχετικά άγνωστες. Η Άπω Ανατολή είναι πράγματι ένα παραγωγικό έδαφος για περαιτέρω ανάπτυξη. Σήμερα επτά από τις πιο πολυάσχολες μονάδες βρίσκονται στην Ιαπωνία. Επιπλέον όσον αφορά την ευρωπαϊκή επικράτεια η σταθερή επέκταση της Ε.Ε. θα δημιουργεί πάντα νέες ευκαιρίες για το franchising. Μάλιστα, παρατηρείται μια σταθερή αύξηση από χρόνο σε χρόνο όσον αφορά τις νέες μονάδες που προκύπτουν παντού με την βοήθεια του επιχειρησιακού εργαλείου που μελετάμε, δικαιολογώντας έτσι τη παγκόσμια στρατηγική της επιχείρησης.

Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών που πέρασαν, τα Mc Donald's αύξησαν την θέση τους και το κύρος τους στις διεθνείς αγορές. Το 1999 είναι ένα σημαντικό έτος στην ιστορία του franchising της επιχείρησης δεδομένου ότι για πρώτη φορά οι διεθνείς πωλήσεις υπερέβησαν τις εσωτερικές, δίνοντας έτσι έμφαση στις δυνάμεις και τη δυνατότητα της διεθνούς "αρένας". Ο σεβασμός των πολιτιστικών στοιχείων καθώς επίσης και των τοπικών συνηθειών και παραδόσεων, οδήγησαν στο να γίνουν τα Mc Donald's η πρώτη επιχείρηση γρήγορων τροφίμων που ρυθμίζει τις επιλογές του μενού στα μεμονωμένα και ξεχωριστά χαρακτηριστικά κάθε χώρας. Ομοίως, για θρησκευτικούς λόγους τα Mc Donald's έχουν δημιουργήσει ολόκληρες νέες ειδικές επιλογές για τις ορθόδοξες χώρες όπου ισχύουν φαινόμενα που συμπεριλαμβάνουν ειδική διατροφή, όπως για παράδειγμα η Σαρακοστή. Η υιοθέτηση ορισμένων εθνικών χαρακτηριστικών είναι μια από τις πιο σημαντικές αρχές που ακολουθείται. Αυτό δικαιολογεί την υψηλή αποδοχή σε όλο τον κόσμο.

4.4 Εισχωρώντας στο δίκτυο franchising των Mc Donald's.

Τα Mc Donald's είναι η δημοφιλέστερη επιλογή μεταξύ των υποψηφίων που θέλουν να εισέλθουν στον κόσμο του franchising όσον αφορά βέβαια τη βιομηχανία εστιατορίων. Είναι σχετικά μια εύκολη και οικονομική διαδικασία το να γίνει κανείς δικαιοδόχος των Mc Donald's, σε σχέση πάντα και με άλλες επιχειρήσεις. Εντούτοις υπάρχουν ορισμένες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν. Οι δικαιοδόχοι είναι αρμόδιοι για τη διατήρηση και ανάπτυξη του κύρους του εμπορικού σήματος της επιχείρησης, για το να δίνουν προσοχή στην ποιότητα των υπηρεσιών και για την υπακοή στις γενικές στρατηγικές και στόχους της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, η διαλογή και η στρατολόγηση είναι μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες των Mc Donald's . Εντούτοις, το 70% των δικαιοδόχων που λειτουργούν τις μονάδες των Mc Donald's είναι μια αρκετά ενθαρρυντική ποσότητα .

Αποκτώντας το δικαίωμα να μπει κανείς στο δίκτυο franchising των Mc Donald's, υπόκειται σε μερικές υποχρεώσεις. Καταρχήν οι υποψήφιοι πρέπει να στερηθούν οποιωνδήποτε άλλων επιχειρησιακών ενδιαφερόντων ή δραστηριοτήτων. Αφετέρου υπάρχει μια διαδικασία κατάρτισης εννέα μηνών όπου ο υποψήφιος πρέπει να μάθει όλες τις απαραίτητες πτυχές της λειτουργίας ενός εστιατορίου Mc Donald's. Η Τρίτη

σημαντική παράμετρος υποχρεώνει το δικαιούχο στο να δεσμευθεί στο πρόγραμμα για τουλάχιστον 20 έτη.

Όσο απαιτητικά στοιχεία και να είναι οι πιστώσεις και οι αμοιβές, μπορεί να υπάρξει η εγγύηση για ένα ακμάζον μέλλον βασισμένο σε ένα δοκιμασμένο και επιτυχές σχέδιο. Στις περισσότερες περιπτώσεις μια μηνιαία αμοιβή υπηρεσιών είναι το 5% των συνολικών υπηρεσιών των δικαιούχων. Μια αντίστοιχη αμοιβή μάρκετινγκ, φθάνει στο ποσοστό του 4.3% των πωλήσεων ενώ το μηνιαίο μίσθωμα διαφέρει από 5% σε 18% των πωλήσεων. Στις Η.Π.Α. ένας υποψήφιος δικαιούχος θα έπρεπε να καταβάλει ένα ποσό ίσο με 500.000 \$ προκειμένου να αγοραστεί ένα εστιατόριο. Φυσικά οι τιμές ποικίλλουν σύμφωνα με τη θέση και το μέγεθος του καταστήματος. Μπορεί κανείς να κληθεί να πληρώσει τουλάχιστον 800.000 £ για τις δημοφιλείς περιοχές. Ένα αρχικό κεφάλαιο που απαιτείται για να αγοραστεί το δικαίωμα μπορεί να είναι περίπου 180.000 £.

Προστιθέμενα σε αυτό, υπάρχει ένας κατάλογος χαρακτηριστικών που θα πρέπει να έχει ένας υποψήφιος δικαιούχος πριν εισαχθεί στο σύστημα. Μια από τις σημαντικότερες ιδιότητες είναι η δυνατότητα να παρακολουθηθεί και να συμπληρωθεί ένα πλήρες επιμορφωτικό πρόγραμμα προσανατολισμένο σε συγκεκριμένες πτυχές της επιχείρησης των Mc Donald's. Η δυνατότητα του να ρυθμίζονται οι πόροι χρηματοδότησης καθώς επίσης και η πλήρης αφοσίωση και προθυμία στο να πετύχουν είναι ουσιαστικοί παράγοντες. Ένα υπόβαθρο- παρελθόν στον χώρο των επιχειρήσεων είναι πάντα χρήσιμο και επιτρέπει στους υποψηφίους να προσαρμόζονται ευκολότερα. Το συμπέρασμα είναι πως, η πλήρης αφοσίωση στο πρόγραμμα, ένα επαρκές κεφάλαιο και η προθυμία στο να συνεργαστούν είναι μερικές από τις βασικές ιδιότητες που πάντα ψάχνουν τα Mc Donald's σε έναν υποψήφιο.

4.5 Πόσο ευεργετική είναι η πολιτική franchising των Mc Donald's για αμφοτέρωτα τα συμβαλλόμενα μέρη;

Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα που προσφέρουν τα Mc Donald's στα συμβαλλόμενα μέρη του. Καταρχήν, όσον αφορά τους δικαιούχους, το να ανταλλάσσουν ένα καθιερωμένο εμπορικό σήμα προσφέρει αμέσως υψηλή δημόσια

ευαισθητοποίηση. Μέσω της τυποποίησης είναι εξασφαλισμένη η ίδια ποιότητα στις υπηρεσίες και τα προϊόντα. Αυτό είναι το πρώτο κλειδί στη διεθνή επιτυχία σύμφωνα με τους διευθυντές των Mc Donald's. Η επιτυχία του franchising συνολικά, αποδίδεται από πολλούς ερευνητές, στην ισχυρή ταυτότητα των εμπορικών σημάτων του. Ο δικαιοδόχος ωφελείται άμεσα από τις τεχνικές μάρκετινγκ και διαφήμισης. Σύμφωνα με έρευνες, τα Mc Donald's έχουν το πιο συχνά διαφημιζόμενο προϊόν στα βρετανικά μέσα μαζικής επικοινωνίας. Αυτό είναι ένα μάλλον ελκυστικό κίνητρο για το δικαιοδόχο που ενώνεται με το δίκτυο των Mc Donald's.

Επιπλέον, ο δικαιοδόχος ωφελείται από τα ερευνητικά προγράμματα και τις έρευνες μάρκετινγκ που αναλαμβάνει πολύ συχνά η επιχείρηση προκειμένου να κρατηθούν σε έλεγχο και εποπτεία οι απαιτήσεις των ανθρώπων. Επιπλέον σε αυτό, οι σταθερές χορηγίες και συμμετοχές των Mc Donald's όπως π.χ. στους Ολυμπιακούς Αγώνες, στο Παγκόσμιο Κύπελλο ποδοσφαίρου, στην εθνική ένωση ποδοσφαίρου και σε δημοφιλή τηλεοπτικά προγράμματα, αυξάνουν τη συνειδητοποίηση του προϊόντος και των υπηρεσιών που προσφέρονται, επιτρέποντας στο δικαιοδόχο να επωφεληθεί και να έχει αναγνώριση από αυτές τις δραστηριότητες.

Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα είναι η εντατική κατάρτιση που παρέχεται. Το πρόγραμμα διαρκεί συνήθως για εννέα μήνες. Μεταξύ άλλων δραστηριοτήτων, το πρόγραμμα περιλαμβάνει την εκπαίδευση – εργασία σε διάφορες μονάδες των Mc Donald's, όπου κάνουν τα πάντα από το μαγείρεμα και την καθαριότητα- στη διαχείριση, ώστε να αποκτηθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα των σχετικών καθηκόντων και ευθυνών, για να 'τρέξουν' και χειριστούν τις μελλοντικές επιχειρήσεις τους όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα. Η κατάρτιση περιλαμβάνει επίσης τη διαλογή και τη στρατολόγηση, ώστε οι δικαιοδόχοι να εξασκήσουν τη γνώση τους στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Κοντά στο τέλος της περιόδου κατάρτισης, η ομάδα των Mc Donald's ειδικεύεται στη "παράδοση ιδιαίτερων μαθημάτων" στις νομικές πτυχές, στον έλεγχο αποθεμάτων, στις εργασιακές σχέσεις και σε άλλα διοικητικά ζητήματα. (www.mcdonalds.COM/δικαιοπαροχή των πληροφοριών.html)

Επιπλέον, στα Mc Donald's περισσότερο απ' ό,τι σε οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση, το συναίσθημα ότι είσαι ο προϊστάμενος της επιχείρησής, σίγουρα παρακινεί και 'ιντριγκάρει'. Συνεπώς, ο δικαιοδόχος είναι πιθανότερο να αναμιχθεί σε όλες τις πτυχές της λειτουργίας του εστιατορίου και έτσι η πιθανότητα για να πετύχει

ενισχύεται ακόμη πιο πολύ. Ένας δικαιοδόχος των Mc Donald's που έχει επιλεγεί από το ελληνικό δίκτυο, με σκοπό να περιγράψει τα οφέλη λέει σε σχετική συνέντευξη "... μέσω του franchising, μπορούμε να αναπτύξουμε μια σύγχρονη επιχειρηματική μονάδα χωρίς να ξοδεύουμε τεράστια χρηματικά ποσά και χρόνο σε ερευνητικά θέματα που αφορούν την κατασκευή, λειτουργία ή διοίκηση του εστιατορίου. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα είναι ότι ο δικαιοδόχος είναι αποδεδειγμένος από το να ασχολείται με οργανωτικά και τεχνικά ζητήματα, επιτρέποντας έτσι στον εαυτό του να αφιερώνει περισσότερο χρόνο στην αύξηση των πωλήσεων και τη μείωση των δαπανών. Είναι σημαντικό ότι ο δικαιοδόχος δεν είναι υπάλληλος-διευθυντής αλλά μάλλον επιχειρηματίας-διευθυντής. Πιστεύουμε ότι το να εισέρχεσαι σε ένα καθιερωμένο δίκτυο franchising όπως τα Mc Donald's, αυξάνεται η αξιοπιστία μας στην αγορά. Οι πελάτες ξέρουν τι για να αναμένουν από μας. Τα φτηνά προϊόντα, η άμεση εξυπηρέτηση και η υψηλή ποιότητα είναι εγγυημένα και δεδομένα”.

Όσον αφορά την πλευρά των δικαιοπαρόχων, πολλά πλεονεκτήματα προέρχονται από την πώληση του δικαιώματος franchising. Στο κεφάλαιο των οικονομικών θεμάτων, καθώς το ποσοστό των πωλήσεων αυξάνεται, το μηνιαίο μίσθωμα είναι αντίστοιχες αμοιβές και οι πιστώσεις αυξάνονται ταυτόχρονα, διευκολύνοντας έτσι την γενική αποδοτικότητα και αύξηση. Το Mc Donald's στηρίζεται στις οικονομίες κλίμακας. Με τη στρατολόγηση όλο και περισσότερων δικαιοδόχων παγκοσμίως, το σύστημα ενδεχομένως να γίνεται διαφοροποιημένο, με τη θετική έννοια, αλλά το κόστος, ο έλεγχος και η διαχείριση ανατρέπονται. Βραχυπρόθεσμα στρατολογώντας πολλούς νέους δικαιοδόχους σε όλο τον κόσμο, έχει δυσμενείς επιπτώσεις στην αποδοτικότητα του δικτύου. Εντούτοις αυτή η στρατηγική ωθεί τη γενική ευημερία μακροπρόθεσμα και αυτό είναι κάτι που φαίνεται ‘αγκαλιάζουν’ τα Mc Donald's .

Επιπλέον, οι δικαιοδόχοι που αναπτύσσουν δραστηριότητες στα διαφορετικά μέρη του κόσμου συμβάλλουν με τη γνώση τους σχετικά με τις τοπικές παραδόσεις και τις συνήθειες, στις επιχειρησιακές στρατηγικές του δικτύου, παρέχοντας καινοτόμες ιδέες. Όπως αναφέρεται νωρίτερα, η αύξηση των επιλογών που ταιριάζουν στις εθνικές απαιτήσεις κάθε χώρας, οφείλεται κυρίως στις προτάσεις του franchising. Επομένως, η εισαγωγή των ειδικών επιλογών γευμάτων των Mc Donald's, τα

"διεθνοποιημένα" πιάτα δηλαδή είναι όλα βασισμένα στην παρατήρηση των τοπικών συνηθειών και των αναγκών και προσαρμοσμένα στις κύριες διαδικασίες παραγωγής.

Οι δικαιοδόχοι που είναι δεσμευμένοι και αφοσιωμένοι στους γενικούς στόχους και είναι ιδιαίτερα παρακινημένοι, είναι πιθανότερο να συμβάλουν αποτελεσματικά στις σφαιρικές δραστηριότητες επέκτασης της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους υπεύθυνους 'στρατολόγησης' του Mc Donald's, οι ενθουσιώδεις δικαιοδόχοι με επιχειρησιακό υπόβαθρο, οι πρωτοποριακές ιδέες και το όραμα για διεθνή επιτυχία, ενισχύουν και προωθούν τις δυνατότητες του δικτύου. Κάθε σκληρά εργαζόμενος νέος και κάθε αποφασισμένος επιχειρηματίας είναι πάντα προτέρημα για το σύστημα.

4.6 Οι σχέσεις franchising του Mc Donald's

Το κλειδί είναι να συνειδητοποιηθεί ότι αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη μοιράζονται ένα κοινό συμφέρον και ψάχνουν τα αμοιβαία οφέλη. Φαίνεται ότι το Mc Donald's έχει βρει τη "συνταγή" για μια επιτυχή σχέση. Το χαμηλό ποσοστό των αποτυχιών ξεκινήματος ενθαρρύνει τους δικαιοδόχους υποψηφίων, και τους πείθει ότι παρά τη μεγάλη θυσία η άμεση επιτυχία είναι εγγυημένη. Ο δικαιοδόχος ξέρει ακριβώς τι για να αναμένει από το δικαιοπάροχο. Λεπτομερής κατάρτιση, αναγνώριση των εμπορικών σημάτων που είναι ήδη γνωστά, συνεχής υποστήριξη, είναι μερικά από τα πράγματα ότι οι δικαιοδόχοι των Mc Donald's γνωρίζουν ότι θα παρασχεθούν ως αποζημίωση για το κεφάλαιο που επενδύουν. Αυτό δημιουργεί έναν αμοιβαίο σεβασμό και μια αφοσίωση στους στόχους της επιχείρησης. Μέσω μιας σταθερής συνεργασίας αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη μπορούν να ικανοποιηθούν μακροπρόθεσμα. Η υπομονή και η εμπιστοσύνη είναι δύο βασικά στοιχεία απαραίτητα για την ανάπτυξη στο μέλλον σε κάθε επιχειρησιακή σχέση.

Το Mc Donald's είναι πάντα πρόθυμο να ακούσει τις προτεινόμενες ιδέες και να παρέχει τη βοήθεια όταν ρωτιέται για σχετικό ζήτημα. Είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα των επιχειρήσεων που ανταλλάσσουν ιδέες και που εκμεταλλεύονται ο ένας τις δυνάμεις του άλλου. Όπως προαναφέρθηκε, η εταιρία αυτή ενσωματώνει πολλές από τις απόψεις των δικαιοδόχων στις διαδικασίες παραγωγής και μάρκετινγκ. Οι ιδέες και οι προτάσεις τους διαμόρφωσαν μια επιτυχή και καινοτόμο διαφημιστική εκστρατεία που αγκαλιάστηκε από ολόκληρο δίκτυο. Για κάθε επιτυχή

επιχειρησιακή σχέση το κλειδί είναι να μοιραστούν όχι μόνο τα ίδια οφέλη ή ‘φορτία’, αλλά ιδέες και απόψεις επίσης. Ο διάλογος είναι πάντα παραγωγικός.

4.7 Παγκοσμιοποίηση και επιχειρηματικές στρατηγικές.

Μια από τις βασικές στρατηγικές της επιχείρησης είναι να διαφοροποιηθεί ο οικονομικός τομέας από τις λειτουργικές δραστηριότητες. Δίνοντας πρόσθετη προσοχή στην υποδομή, η επιχείρηση είναι ένα επιτυχές πρότυπο της επιλογής των καλύτερων περιοχών για να αναπτυχθούν τα εστιατόριά της. Η ευκολία στην επικοινωνία και τη μεταφορά καθώς επίσης και τα τέλεια αναπτυγμένα σιδηροδρομικών δίκτυα, ήταν πάντα μεγάλης στρατηγικής σπουδαιότητας για τις αποφάσεις της επιχείρησης. Άρα δεν υπάρχει καμία έκπληξη για τις άριστες γραμμές ανεφοδιασμού της επιχείρησης. Κάτι άλλο που διαφοροποιεί το Mc Donald's σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, είναι η υψηλή σημασία που δίνεται στην ακίνητη περιουσία. Στοχεύουν στο να αγοράζουν ή να μισθώσουν τα καταστήματα σε μια περιοχή στις πιο χαμηλές τιμές και έπειτα προχωρούν στην υπενοικίαση αυτών με ευνοϊκούς πλέον όρους στους δικαιιοδόχους.

Όσον αφορά την χώρα μας, το πρώτο κατάστημα McDonald's άνοιξε το 1991 στην πλατεία Συντάγματος, στην Αθήνα. Σήμερα υπάρχουν 48 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, που απασχολούν περισσότερους από 1500 υπαλλήλους.

Όπως σε κάθε ξεχωριστή περιοχή του πλανήτη, με διατροφικές ιδιομορφίες και συγκεκριμένα γούστα, έτσι και στη Ελλάδα, τα McDonald's έπρεπε να προσαρμόσουν τα προσφερόμενα προϊόντα. Εκτός λοιπόν από τα γνωστά και καθιερωμένα πιάτα της εταιρίας, που προσφέρονται στα υποκαταστήματα όλου του κόσμου, δημιουργήθηκαν ειδικά φαγητά για να καλύψουν τις ανάγκες του Έλληνα και των παραδοσεών του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το νηστίσιμο μενού της εταιρίας που προσφέρεται κατά την διάρκεια της Σαρακοστής. Επίσης, στην προσπάθεια κατοχύρωσης του καλού ονόματος της επιχείρησης και στην χώρα μας, παρατηρείται φιλανθρωπική δραστηριότητα, και μια από τις πρόσφατες δωρεές των McDonald's ήταν αυτή στο ‘ Χαμόγελο του παιδιού’.

Επιπλέον, η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο να διαφημίζει και να προωθεί την εικόνα της συνολικά, παγκοσμίως. Ως εκ τούτου, προκειμένου να διατηρηθεί η θέση και το κύρος των "χρυσών αφίδων", του σήματος δηλαδή της επιχείρησης, τα Mc Donald's ξοδεύουν τεράστια χρηματικά ποσά επενδύοντας πάνω σε ονόματα διάσημων καλλιτεχνών, για να διαφημίζουν τα προϊόντα τους.

4.8 Χρηματοοικονομική απόδοση

Τα Mc Donald's πράγματι είναι η μεγαλύτερη επιχείρηση γρήγορων τροφίμων παγκοσμίως. Εντούτοις αυτό δεν σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν παρουσιάζει οποιαδήποτε απώλεια μέχρι τώρα, ή ότι όλες οι παραχωρημένες μονάδες της είναι εξίσου επιτυχείς σε κάθε χώρα. Στην πραγματικότητα, στην αρχή του 2003 το Mc Donald's παρουσίασε την πρώτη μεγάλη απώλεια στη μακροχρόνια ιστορία λειτουργίας του.

Πολλές από τις παραδοσιακά ισχυρές περιοχές έχουν χάσει τη δύναμή τους και μάλιστα σε μερικές χώρες οι συγκεκριμένες μονάδες αναγκάστηκαν να διακόψουν. Για παράδειγμα στην Κίνα περισσότερο από 80 μονάδες έκλεισαν κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριών ετών. Η δυσαρέσκεια των ανθρώπων για την ποιότητα που πρόσφερε η επιχείρηση μαζί με τη δύσκαμπτη πολιτική της εταιρίας για τα νομικά ζητήματα, έχουν βλάψει την αξιοπιστία της επιχείρησης.

Ακόμη, υπήρχε μια δραματική πτώση του 45% από το 2001 ως το 2002, κάτι που απεικονίζει τα οικονομικά προβλήματα της επιχείρησης, ενώ το ποσοστό αυτό αποδίδεται εν μέρει στα αυξανόμενα διοικητικά και γενικά έξοδα αλλά και τα μεγάλα ποσά που ξοδεύονται στη διαφήμιση. Το ποσοστό αυτό ήταν χαμηλότερο από το 2000 ως το 2001 φθάνοντας στην τιμή του 17%.

Η πτώση στις πωλήσεις μπορεί να εξηγηθεί λόγω της περιόδου ρύθμισης στην οποία υπόκεινται οι νέες επιχειρήσεις. Απαιτούν ένα ορισμένο χρονικό διάστημα να προσανατολίσουν στις οδηγίες δικτύων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

Αναλύοντας μερικές από τις σημαντικότερες πτυχές της απόδοσης των Mc Donald's κάτω από το πεδίο του franchising, τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την περιπτωσιολογική μελέτη παρουσιάζονται σε αυτό το μέρος της έρευνας. Οι περιορισμοί που έχουν προκύψει αναφέρονται επίσης. Ο βαθμός στον οποίο διευκολύνει το franchising, τη διεθνή επέκταση, αξιολογείται καθώς επίσης και οι μελλοντικές προοπτικές του.

Η ταχεία ανάπτυξη του franchising παγκοσμίως είναι αναμφισβήτητη. Από την αρχή αυτής της μελέτης, έχουν δηλωθεί οι λόγοι που διευκόλυναν αυτήν την μεγάλη επέκταση. Το εργαλείο αυτό προσφέρει πράγματι πολλά οφέλη. Μέσω αυτής της επιχειρησιακής στρατηγικής, μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ένα διαφοροποιημένο δίκτυο και να επεκταθεί στο εξωτερικό. Το McDonald's πραγματοποίησε πολύ νωρίς τις δυνατότητες του franchising και το εφάρμοσε πλήρως ως βασική τεχνική του για την διείσδυση στην αγορά. Η περιπτωσιολογική μελέτη παρουσιάζει μερικούς σημαντικούς αριθμούς. Από το 1991 μέχρι σήμερα, το McDonald's έχει διπλασιάσει τις παραχωρημένες μονάδες του σε όλο τον κόσμο. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70 η επιχείρηση είδε τις μονάδες της να αυξάνονται από 100 έως 500 κάθε έτος, ενώ το 1975 παρά τη διεθνή οικονομική ύφεση, το McDonalds ήταν η μόνη επιχείρηση που παρουσίασε μια αύξηση 32% στο κέρδος.

Ένα από τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση περιπτωσιολογικής μελέτης είναι ότι η στρατολόγηση όλο και περισσότερων δικαιοδόχων φαίνεται να είναι μια δημοφιλής στρατηγική διαδικασία. Στην πραγματικότητα το εισόδημα των Mc Donald's προέρχεται συνήθως από το μίσθωμα και τις πιστώσεις που πληρώνουν οι δικαιοδόχοι, ενώ συγχρόνως κερδίζουν περισσότερα από τις ευρείες πωλήσεις του συστήματος. Κατά συνέπεια, είναι στο συμφέρον τους να στρατολογήσουν τους

δικαιοδόχους σταδιακά. Επιπλέον, στρατολογώντας σταδιακά τους δικαιოდόχους σε όλη την υδρόγειο μειώνει το κόστος του μάρκετινγκ και τα διοικητικά έξοδα.

Ο άμεσος έλεγχος να είναι ένα σύνθετο ζήτημα για το δίκτυο, δεδομένου ότι 29.000 μονάδες που διασκορπίζονται σε όλα τα μέρη του κόσμου είναι δύσκολο να εναρμονιστούν. Εντούτοις, αυτό επισκιάζεται και καλύπτεται από τις οικονομίες κλίμακας που προκύπτουν. Το κόστος είναι μοιρασμένο ενώ οι δαπάνες ελέγχου μειώνονται λόγω της μεγάλης και συνεχώς αναπτυσσόμενης πορείας του συστήματος. Ομοίως, η επιχείρηση που ξοδεύει βαριά ποσά σε μια συγκεκριμένη παγκόσμια διαφημιστική εκστρατεία, κατορθώνει με αυτόν τον τρόπο να εξετάσει ολόκληρο τον κόσμο χωρίς την εφαρμογή διαφορετικών διαδικασιών για κάθε έθνος. Ως εκ τούτου, όχι μόνο το κόστος είναι μειωμένο αλλά η επιχείρηση κερδίζει πρόσθετες αποδοχές από τα τέλη μάρκετινγκ που πρέπει κάθε δικαιοδόχος να καταβάλει. Ένα άλλο ενδιαφέρον γεγονός που προκύπτει από την περιπτωσιολογική μελέτη είναι ότι τα Mc Donald's έχουν συμβαδίσει πάντα με οποιαδήποτε σημαντική σφαιρική ανάπτυξη ή τάση. Η υπακοή στις τοπικές απαιτήσεις και η ρύθμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών της για να καλύψουν τις διεθνείς απαιτήσεις είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της στρατηγικής τους. Το Mc Donald's εκμεταλλεύτηκε κάθε πιθανότητα και χρησιμοποίησε το franchising για να απαντήσει στις νέες τάσεις και τις μόδες. Παραδείγματος χάριν η αύξηση των γυναικών στο εργατικό δυναμικό, η περιβαλλοντική συνείδηση, η παγκοσμιοποίηση, όλα αυτά δημιούργησαν τα νέα πρότυπα και έτσι τα Mc Donald's 'όρμησαν' να απαιτήσουν ένα μερίδιο για να εξυπηρετήσουν τις επανεκτιμημένες πλέον ανάγκες για τα λιανικά τρόφιμα. Η σχέση του Mc Donald's με τους δικαιοδόχους του, θεωρείται ως πρωτότυπο μεταξύ όλων των επιχειρήσεων γρήγορων τροφίμων στη λιανική βιομηχανία. Η εταιρία παρέχει λεπτομερή κατάρτιση και συνεχή υποστήριξη από τους ειδικούς. Στην περιπτωσιολογική μελέτη η συμβολή του δικαιοδόχου στο δίκτυο είναι προφανής. Παράδειγμα, τα διεθνοποιημένα πιάτα οφείλονται στις καινοτόμες ιδέες του δικαιοδόχου και στην συμβολή του στο σύστημα

Αυτό το κομμάτι της έρευνας περιλαμβάνει μια περίληψη αυτών που έχουν παρουσιαστεί, όπως επίσης και μερικά βασικά σημεία και συμπεράσματα.

Στο πρώτο κεφάλαιο ο αναγνώστης εισάγεται στην έννοια του franchising και παρακολουθεί μια συνοπτική ιστορία της εξέλιξής του από τη δεκαετία του '70. Η

εργασία των ερευνητών με την μεγαλύτερη επιρροή σχολιάζεται και έχει δημιουργήσει μια στερεά βάση για επιχειρηματολογία και την περαιτέρω ανάλυση στο θέμα. Προχωρώντας, αναφέρονται μερικά διακριτικά χαρακτηριστικά του franchising διαμορφώνοντας ένα ουσιαστικό υπόβαθρο για να βοηθήσουν τον αναγνώστη να κατανοήσει τους λόγους που οδήγησαν στην αύξηση και την επικράτηση αυτού. Επιπλέον παρατίθενται οι υποκατηγορίες του franchising για να προσφέρουν μια αναλυτικότερη εικόνα. Η ανάλυση S.W.O.T έχει υιοθετηθεί ως ο ενδεικτικότερος τρόπος να παρουσιαστούν τα "πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα" του φαινομένου που μελετάμε. Μετά από το θεωρητικό υπόβαθρο του franchising ακολουθεί η μεθοδολογία. Δηλώνονται οι λόγοι που η περιπτώσιολογική μελέτη έχει εφαρμοστεί ως πιο η κατάλληλη ερευνητική μέθοδος για να καταλάβει κανείς τη φύση του franchising. Το φαινομενολογικό παράδειγμα επιλέγεται, καθώς επίσης και η επαγωγική μέθοδος για να τεκμηριώσει την ερευνητική διαδικασία. Η τεράστια επιτυχία των Mc Donald's που έχουν υιοθετήσει το franchising ως στρατηγική επέκτασης, δικαιολογεί την επιλογή της επιχείρησης ως αντιπροσωπευτικότερη για να τεκμηριώσει τη διεθνή αύξηση. Το franchising προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα σε αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη. Μερικοί από τους σημαντικότερους περιλαμβάνουν τη διανομή του κινδύνου, τις οικονομίες κλίμακας, την άμεση χρηματοδότηση, την ευρεία συνειδητοποίηση εμπορικών σημάτων, τις φτηνές προμήθειες, τον συστηματικό έλεγχο και διοίκηση. Είναι η ασφαλέστερη μέθοδος επιχειρησιακής επέκτασης σύμφωνα με τους ερευνητές, ενώ το ποσοστό αποτυχίας αυτών που πρωτο-ξεκινούν είναι αρκετά χαμηλό ειδικά έναντι στο αντίστοιχο ποσοστό των ανεξάρτητων νέων επιχειρήσεων. Ο δικαιούχος μπορεί να επεκτείνει την επιχείρησή του σε πολλές αγορές βασισμένες στο κεφάλαιο του δικαιούχου και να εκμεταλλευθεί τη γνώση του στο χώρο μιας εγχώριας αγοράς. Ομοίως, ο δικαιούχος που καταβάλλει ορισμένες αμοιβές, χορηγείται ένα εμπορικό σήμα με υψηλή συνειδητοποίηση-αναγνώριση και είναι εξοπλισμένος με φτηνό τυποποιημένο εξοπλισμό, αλλά λαμβάνει επίσης και την πλήρη κατάρτιση και υποστήριξη. Η διαφήμιση είναι η ακριβότερη στρατηγική των Mc Donald's, κατά τη λειτουργία τους στη διεθνή κλίμακα. Η ανανέωση αυτής γίνεται πολύ συχνά. Κατά συνέπεια επήλθε μεγάλο κέρδος στην επιχείρηση. Εντούτοις, τα τελευταία τρία έτη αυτό το κερδοφόρο ποσοστό εισπράξεων έχει μειωθεί, αναγκάζοντας τους διευθυντές να ψάξουν εναλλακτικούς τρόπους για να προωθήσουν την εικόνα τους πάλι και να αποκατασταθεί η αξιοπιστία προς τους δυσαρεστημένους πελάτες. Οι εκτενείς

δραστηριότητες της διαφήμισης στις νέες χώρες, φαίνονται να είναι μια από τις απαντήσεις στο πρόβλημα. Σε γενικές γραμμές, η κυριαρχία του franchising στη λιανική πώληση είναι αναμφισβήτητη και όλα δείχνουν ότι αυτό πρόκειται να ισχύει στο προσεχές μέλλον αλλά και να κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος.

Ακολουθεί το ακριβές ερωτηματολόγιο που εστάλη ηλεκτρονικά στην εταιρία και στο πρωτότυπο και στην μετάφραση. Οι απαντήσεις ήταν λιτές και γενικές και εσωκλείονται σε όλη την περιπτωσιολογική μελέτη.

- Were the successful results of franchising obvious to your company from the beginning or were there any complications? (Τα επιτυχή αποτελέσματα του franchising ήταν ορατά για την εταιρία σας από την αρχή ή υπήρξαν επιπλοκές;)
- Did 'Macdonald's ever had any negative results from the use of franchising? (Υπήρξαν ποτέ αρνητικά αποτελέσματα από την χρήση του franchising στην εταιρία σας;)
- Is it difficult to manage and control all of your created units all over the world? (Είναι δύσκολο να διοικείς και ελέγχεις όλα τα υποκαταστήματα που υπάρχουν παντού στον κόσμο;)
- Is there an area where you still haven't created one of your sub- units? If so, why is that?(Υπάρχει κάποια περιοχή στην οποία δεν υπάρχει ακόμα κάποιο υποκατάστημά σας και αν ναι γιατί;)
- Have you ever stopped o cooperation of yours and if you did, could you explain the reasons?(Έχετε σταματήσει ποτέ κάποια από τις συνεργασίες σας και αν ναι, θα μπορούσατε να εξηγήσετε τους λόγους;)
- Where do you train the new personnel? Do they pay for their journey and accommodation fees? (Που εκπαιδεύετε το νέο προσωπικό σας; Πληρώνουν για τα έξοδα διαμονής και ταξιδιού;)
- Is your expansion successful in Greece? (Είναι επιτυχής η εξαπλώσή σας στην Ελλάδα;)

- What are the factors that make you ‘override’ a future franchisee? (Ποιοι οι παράγοντες που σας κάνουν να απορρίψετε έναν μελλοντικό συνεργάτη;)

- Should someone consider a lot before adopting the franchising methods? Do you suggest it as a profitable and useful method? (Θα πρέπει να το σκεφτεί καλά πριν υιοθετήσει κανείς τις μεθόδους του franchising; Θα το προτείνετε ως μια επιτυχή και επικερδή μέθοδο;)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΟ FRANCHISING

5.1 Εισαγωγή

Ας εξετάσουμε τώρα το φαινόμενο του franchising στον Ελληνικό χώρο. Όσον αφορά το εξωτερικό, το παράδειγμα του εστιατορίου φαστ φουντ που παρουσιάστηκε, καλύπτει το θέμα από όλες τις πλευρές.

Τι γίνεται όμως με την χώρα μας; Μπορούμε να μιλάμε για μεθόδους franchising ή είμαστε πίσω στο κομμάτι αυτό; Η Ελλάδα γενικώς υστερεί λιγάκι σε κάποια σημεία τεχνολογίας και εξέλιξης, αλλά όσον αφορά τον επιχειρηματικό τομέα και συγκεκριμένα το franchising, παρατηρούνται σημαντικά βήματα και υπάρχουν αξιόλογες προσπάθειες.

Το επιχειρηματικό δαιμόνιο κάποιων επαγγελματιών στο χώρο των επιχειρήσεων γενικότερα, τους οδήγησε στο franchising. Αφού είδαν, παρατήρησαν και μελέτησαν προσεκτικά παραδείγματα του εξωτερικού, ήρθε και η ώρα για τους Έλληνες επιχειρηματίες να ‘συστηθούν’ με ένα ‘εργαλείο’ που φάνηκε ικανό να συμβάλει θετικά σε πολλούς τομείς. Η σοφία και η πείρα είναι με το μέρος όσων αποκτούν εκ των υστέρων ένα τέτοιο καινοτόμο εργαλείο. Και γιατί συμβαίνει αυτό; Πολύ απλά γιατί ήδη υπάρχουν αποτελέσματα του φαινομένου αυτού, από επιχειρήσεις που το δοκίμασαν, το εφάρμοσαν και φυσικά ρισκάρανε μέχρι να έχουν τα πρώτα θετικά αποτελέσματα. Αφού λοιπόν υπάρχουν επιτυχής δοκιμές και παραδείγματα, τότε το μόνο που απομένει είναι να αξιοποιηθεί η γνώση αυτή. Πλέον τα βήματα είναι γνωστά και τα αποτελέσματα λίγο πολύ αναμενόμενα. Η εποχή της αμφισβήτησης δεν υπάρχει πια, διότι παρέχεται μια στρατηγική δουλεμένη, δοκιμασμένη, τελειοποιημένη θα λέγαμε, από την συμβολή και την διορατικότητα των ανθρώπων που πρώτο εφάρμοσαν την τακτική αυτή σε διάφορους χώρους και επιχειρήσεις. Υπήρχαν ατέλειες, κενά και εμπόδια κατά τη διάδοση του franchising. Θυμίζω χαρακτηριστικά την ανομοιογένεια μεταξύ των λαών στους οποίους παρουσιάστηκαν υποκαταστήματα των McDonalds. Οι διατροφικές συνήθειες ποικίλουν τόσο που είναι δύσκολο να γίνει κοινώς αποδεχτό ένα συγκεκριμένο είδος φαγητού. Να όμως

που η διαδικασία αναπροσαρμογής που περιλαμβάνει το franchising, βοήθησε στο να ξεπεραστεί με επιτυχία και αυτό το εμπόδιο.

Κατά την πάροδο λοιπόν των χρόνων το franchising φαίνεται να ανακτά έδαφος και να κερδίζει όλο και περισσότερους 'χρήστες'. Με βάση λοιπόν τις περιπτώσεις ξένων χωρών στα προηγούμενα έτη, παραδειγματίστηκε και ο Έλληνας επιχειρηματίας. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα Ελληνικών επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν με επιτυχία το franchising και προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους μέχρι και στην πιο απομακρυσμένη γωνιά της χώρας. Κάποια χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι: Goodys, Coffeeway, Reserva, Gregorys, Γερμανός, Κωτσόβολος, Beauty Shop, Hondos center, Champion Μαρινόπουλος, κλπ. Πολλές από τις παραπάνω επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται όχι μόνο στον εγχώριο χώρο αλλά και στα Βαλκάνια για παράδειγμα . Και εννοείται πως υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις του εξωτερικού με υποκαταστήματα στην Ελλάδα, αποδεικνύοντας για ακόμη μια φορά την δύναμη και την συμβολή του franchising. Μερικές από αυτές: Zara Accessories, McDonalds, κ.α .

5.2 Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος.

Στην Ελλάδα βρίσκουμε τον *Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδος* που δημιουργήθηκε μέσα από μια προσπάθεια που ξεκίνησε το 1996, με την πρωτοβουλία κάποιων ανθρώπων οι οποίοι βλέποντας την δυνατότητα ανάπτυξης του θεσμού του franchising , θεώρησαν ότι χρειαζόταν ένα σώμα το οποίο θα εξέφραζε κοινές απόψεις και ταυτόχρονα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως ένας μοχλός για την παραπέρα ανάπτυξη του franchising στην Ελλάδα. Ο Σύνδεσμος καλείται να παίζει ουσιαστικό ρόλο στην διασφάλιση και ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ Δικαιοπαρόχων (Franchisors), Δικαιοδόχων (Franchisees), και καταναλωτικού κοινού. Ο ρόλος αυτός μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα μέσα από την συνεχή επαφή του Συνδέσμου με τον "μέσο" επενδυτή ή καταναλωτή, και το κτίσιμο μιας διαρκούς σχέσης εμπιστοσύνης. Στόχος του Συνδέσμου αποτελεί η διάδοση του θεσμού του franchising στην Ελληνική Οικονομία, με υγιή κριτήρια και συνεχή αύξηση της εμπιστοσύνης του κοινού και των επενδυτών σε αυτόν. Για το σκοπό αυτό διοργανώνονται συχνά ημερίδες εντός και εκτός πρωτεύουσας για την

ενημέρωση και πληροφόρηση των ενδιαφερόμενων στο θέμα αυτό, που αφορούν π.χ. τις νομικές αλλά και χρηματοοικονομικές πτυχές του franchising.

Έχει ενδιαφέρον να δούμε πως ορίζει το franchising ο Ελληνικός Σύνδεσμος: Franchising: είναι ένα σύστημα προώθησης προϊόντων ή / και υπηρεσιών ή/ και τεχνολογίας που βασίζεται πάνω σε μια στενή και συνεχή συνεργασία μεταξύ νομικά και οικονομικά ξεχωριστών και ανεξάρτητων επιχειρήσεων, τον Δικαιοπάροχο και τους κατ'ιδίαν Δικαιούχους, όπου ο Δικαιοπάροχος παρέχει στους κατ' ιδίαν Δικαιοδόχους το δικαίωμα κι επιβάλλει την υποχρέωση να ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα σύμφωνα με το πρότυπο του Δικαιοπαρόχου. Το δικαίωμα δίνει την ευκαιρία κι επιβάλλει στον κατ'ιδίαν Δικαιοδόχο, με αντάλλαγμα μια άμεση ή έμμεση οικονομική αντιπαροχή, να χρησιμοποιεί την επωνυμία του Δικαιοπάροχου ή / και το σήμα, ή / και το σήμα υπηρεσιών, know - how (*), επιχειρηματικές και τεχνικές μεθόδους, το διαδικαστικό σύστημα και άλλα δικαιώματα βιομηχανικής ή / και πνευματικής ιδιοκτησίας υποστηρίζοντάς τον μέσω της συνεχούς παροχής εμπορικής και τεχνικής βοήθειας μέσα στα πλαίσια και κατά τη διάρκεια μιας έγγραφης σύμβασης franchise που καταρτίζεται ανάμεσα στα μέρη γι' αυτό το σκοπό. (*) Know - how σημαίνει ένα σύνολο πρακτικών πληροφοριών που δεν έχει τη μορφή της πατέντας, που απορρέει από την εμπειρία και τις δοκιμές του Δικαιοπάροχου, που είναι απόρρητο, σημαντικό και αναγνωρίσιμο.

Τι ορίζει ο Σύνδεσμος για αμφότερα τα εμπλεκόμενα μέρη;

Οι υποχρεώσεις του Δικαιοπάροχου:

Ο Δικαιοπάροχος θα:

- έχει λειτουργήσει ένα επιχειρηματικό πρότυπο με επιτυχία για ένα εύλογο χρονικό διάστημα και μέσα από μία τουλάχιστον πιλοτική μονάδα πριν αρχίσει το δικό του δίκτυο franchise,
- είναι ο ιδιοκτήτης ή θα έχει τα νόμιμα δικαιώματα να χρησιμοποιεί την επωνυμία του δικτύου του, το σήμα ή άλλο ευδιάκριτο σημείο αναγνώρισης,
- παρέχει στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο αρχική εκπαίδευση και συνεχή εμπορική ή / και τεχνική βοήθεια καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης.

Οι υποχρεώσεις του κατ' ιδίαν Δικαιοδόχου:

Ο κατ' ιδίαν Δικαιοδόχος θα:

- καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να αναπτύσσει την επιχείρηση franchise και να διατηρεί την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου franchise,
- παρέχει στον Δικαιοπάροχο επιβεβαιωτικά στοιχεία λειτουργίας για να διευκολύνει την διαπίστωση της απόδοσης και τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις για καλύτερη διαχειριστική καθοδήγηση και να επιτρέπει στον Δικαιοπάροχο ή / και στους εκπροσώπους του να έχουν πρόσβαση στις εγκαταστάσεις και αρχεία του κατ' ιδίαν Δικαιοδόχου, όποτε το ζητήσει ο Δικαιοπάροχος και σε εύλογους χρόνους,
- δεν θα αποκαλύψει σε τρίτους το know - how που του παρέσχε ο Δικαιοπάροχος ούτε κατά τη διάρκεια ούτε μετά τη λύση της σύμβασης.

Οι συνεχείς υποχρεώσεις αμφοτέρων των μερών:

Τα μέρη θα εφαρμόζουν δικαιοσύνη στις μεταξύ τους συναλλαγές. Ο Δικαιοπάροχος θα ειδοποιεί εγγράφως τους κατ' ιδίαν Δικαιοδόχους του για κάθε συμβατική παράβαση και θα δίνει εύλογο χρόνο για επανόρθωσή της όπου αυτό επιβάλλεται. Τα μέρη θα πρέπει να αντιμετωπίζουν παράπονα, δυσαρέσκειες και διαφορές με καλή πίστη και καλή διάθεση μέσω δίκαιης κι εύλογης επικοινωνίας και διαπραγματεύσεως.

5.3 Η εταιρία ICAP

Ας δούμε τώρα πως αντιμετωπίζει το franchising, όσον αφορά πάντα τον Ελληνικό χώρο, η **ICAP**, η μεγαλύτερη Εταιρία Οικονομικών Πληροφοριών, Εκδόσεων και Συμβούλων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, αναφέρει με λεπτομέρειες και άκρως κατατοπιστικά το πώς ορίζεται η επιτυχημένη συνταγή εφαρμογής και απόδοσης του franchising. Έχει ενδιαφέρον να γνωρίσουμε την συνταγή αυτή, που ήδη όμως έχουμε ‘ξεναδοκιμάσει’ σε πολλά σημεία στην μέχρι τώρα μελέτη για το franchising. Γεγονός δηλαδή που πιστοποιεί για ακόμα μια φορά την καθολικότητά του, καθώς ξένοι αλλά και Έλληνες ερευνητές φαίνεται να συμφωνούν σε πολλά σημεία. Η ‘*συνταγή λοιπόν της επιτυχίας*’ αναφέρει :

Οι κυριότεροι λόγοι ένταξης ενός νέου ανεξάρτητου επενδυτή, στην ομπρέλα ενός συστήματος franchise εστιάζονται στην δημιουργία μιας επιχειρηματικής μονάδας μειωμένου κινδύνου, με την χρήση και εκμετάλλευση:

- ενός δοκιμασμένου και επιτυχημένου επιχειρηματικού συστήματος
- ενός αναγνωρισμένου εμπορικού σήματος με μοναδικότητα, διαχρονικότητα και ανταγωνιστικότητα προϊόντων
- καταγεγραμμένης τεχνογνωσίας και εκπαίδευσης
- πλάνου διαφήμισης και προωθητικών ενεργειών
- οργανωτικής δομής, ικανής για την υποστήριξη και περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων franchise

Ακόμα και αν όλες οι παραπάνω προϋποθέσεις ισχύουν και παρέχονται από την εταιρία του Δικαιοπαρόχου (Franchisor), δεν είναι ικανές να διασφαλίσουν την ευοίωνη πορεία της επιχείρησης του συνεργάτη Δικαιοδόχου (Franchisee), αν αυτός δεν είναι διατεθειμένος να συμμετέχει ενεργά στην καθημερινή διαχείριση και λειτουργία αυτής (day to day management).

Ο συνεργάτης franchisee πρέπει να διακατέχεται από:

- επιχειρηματικό πνεύμα
- διάθεση και όρεξη να αναπτύξει την επιχείρησή του
- διορατικότητα και επιθυμία για την χρησιμοποίηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος
- πνεύμα συνεργασίας
- διοικητικές ικανότητες

Πολλές εταιρίες που αναπτύσσονται με το σύστημα franchise θέτουν ως απαραίτητη προϋπόθεση συνεργασίας, την προσωπική ενασχόληση του franchisee στο κατάστημα. Άλλες, επιτρέπουν την τοποθέτηση ενός μάνατζερ, ικανού να αντεπεξέλθει στις υψηλές απαιτήσεις αυτής της θέσεως.

Ανεξάρτητα από το ποιος αναλαμβάνει τελικά τη διεύθυνση ενός καταστήματος franchise, η επιλογή μπορεί να είναι καταλυτική για την επιτυχή λειτουργία του. Ο διευθυντής πρέπει να συγκεντρώνει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, αλλά και δεξιότητες

όπως: αξιοπιστία, υπευθυνότητα, φιλοδοξία, ηγετικές ικανότητες, ομαδικότητα, αντικειμενικότητα, παρακίνηση, υψηλή αντίληψη, αναλυτική και συνθετική σκέψη, μεθοδικότητα, κοινωνικότητα.

Ειδικότερα πρέπει:

- Να διαθέτει δημιουργικότητα, φαντασία, διάθεση για βελτίωση της εταιρίας του.
- Να έχει κύρος και ισχύ απέναντι στους υπαλλήλους, αλλά και στους πελάτες.
- Να αποτελεί την ψυχή του καταστήματος, να ελέγχει και να οργανώνει τα πάντα, να προωθεί όλες τις ενέργειες του καταστήματος.
- Να αναπτύσσει και να αξιοποιεί τις ικανότητες του προσωπικού του, εκπαιδεύοντάς το και υποκινώντας το.
- Να επικοινωνεί άριστα με το προσωπικό του και τους πελάτες. Να διαθέτει ειλικρίνεια, ευγένεια και διπλωματικότητα.
- Να προσπαθεί να μεταδώσει στους υπαλλήλους ομαδικό πνεύμα συνεργασίας.
- Να δίνει αίσθηση ελευθερίας στο προσωπικό του και να ασχολείται με τα προβλήματα των υπαλλήλων του.
- Έχει προσωπική και άμεση επαφή με τους πελάτες, προσφέροντάς τους χαμόγελο και φιλική ατμόσφαιρα.

Πριν την ανάληψη των καθηκόντων του, εκπαιδεύεται εντατικά, θεωρητικά και πρακτικά, σε όλα τα πόστα εργασίας. Επιπλέον εκπαιδεύεται σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης του καταστήματος, όπως επίσης, πολιτικής και φιλοσοφίας της εταιρίας.

Το έργο που καλείται να εκπληρώσει καθημερινά περιλαμβάνει:

- την γενική επιμέλεια του καταστήματος
- το συντονισμό, την οργάνωση και την επίβλεψη του προσωπικού
- το χειρισμό και την άμεση επίλυση προβλημάτων - αντιρρήσεων πελατών
- την αντιμετώπιση κρίσεων
- την παρακολούθηση του ανταγωνισμού
- την εφαρμογή προωθητικών ενεργειών
- την ευθύνη για την σωστή τήρηση όλων όσων προβλέπει η φιλοσοφία και το εγχειρίδιο λειτουργίας της εταιρίας.

Επιπλέον, είναι υπεύθυνος για θέματα:

- επιλογής, εκπαίδευσης, ηγεσίας και αξιολόγησης προσωπικού
- οικονομικής διαχείρισης του καταστήματος
- χειρισμού κρατικών φορέων που εμπλέκονται στην λειτουργία του καταστήματος
- επίτευξης στόχων απόδοσης και βελτίωσης αποτελεσμάτων λειτουργίας

Ο διευθυντής καθημερινά επιδιώκει την δημιουργία και την διατήρηση ενός δυναμικού περιβάλλοντος εργασίας, στο οποίο οι εργαζόμενοι συνεργάζονται αποτελεσματικά, για την επίτευξη των στόχων της ομάδας και κατ' επέκταση της εταιρίας. Κρίσιμοι παράγοντες αποτελεσματικής διοίκησης (management), αποτελούν η σε βάθος κατανόηση της φύσεως της εργασίας, σε συνδυασμό με την σωστή εφαρμογή των αρχών του management. Έτσι σε κάθε “σωστά” διοικούμενο κατάστημα franchise πρέπει να υπάρχουν:

- αντικειμενικοί στόχοι
- προγραμματισμός
- συντονισμός
- τάξη στις εργασίες
- ανάθεση αρμοδιοτήτων
- έλεγχος

Οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να δηλώνουν συγκεκριμένα τί αναμένεται να επιτευχθεί από ένα άτομο ή μία ομάδα, στο τέλος μίας χρονικής περιόδου. Επιπλέον, πρέπει να αναθεωρούνται και να τροποποιούνται περιοδικά ώστε να είναι φιλόδοξοι, αλλά ταυτόχρονα ρεαλιστικοί και επίκαιροι.

Πρέπει να αναφέρονται στα αποτελέσματα και χριστιανική δραστηριότητα των ατόμων.

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ως δείκτες απόδοσης που μας βοηθούν:

- να παρακολουθήσουμε την εργασία της ομάδας και να λάβουμε διορθωτικά μέτρα όταν χρειάζεται
- να αξιολογήσουμε την απόδοση του κάθε ατόμου στην ομάδα

Χρήσιμος θα ήταν ο προσδιορισμός αντικειμενικών στόχων σχετικός με

- την ποιότητα
- την παραγωγικότητα
- τα κόστη
- την ανάπτυξη του προσωπικού
- το κλίμα εργασίας στο κατάστημα
- τα κέρδη
- τις πωλήσεις

Ο προγραμματισμός είναι η προσπάθεια κάθε επιτυχημένου manager να ελέγχει το μέλλον, εξετάζοντας:

- Πώς επιθυμεί να εξελιχθούν τα πράγματα στο κατάστημα;
- Τι θα συμβεί αν δεν ενεργοποιηθεί;
- Τι πρέπει να κάνει για να πετύχει τους στόχους της επιχείρησής του

Ο προγραμματισμός που πραγματοποιείται από το Διευθυντή ενός καταστήματος franchise μπορεί να αφορά τους επόμενους μήνες ή το επόμενο έτος και αναφέρεται στο χρονικό προσδιορισμό των ενεργειών που απαιτούνται, για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που έχουμε θέσει.

Ο συντονισμός καλείται να απαντήσει σε προβλήματα όπως τα παρακάτω:

- Πώς θα οργανωθεί η δουλειά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που επιλέγηκαν;
- Πώς θα επιλεγούν, εκπαιδευτούν τα άτομα;
- Πώς θα εξασφαλιστούν οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας που θα επιτρέψουν στον εργαζόμενο να διατηρήσει υψηλή αποδοτικότητα;
- Ο συντονισμός λοιπόν αναφέρεται στις δραστηριότητες και ενδεικτικά μπορεί να περιλαμβάνει:
 - την ανάλυση συγκεκριμένης εργασίας
 - την κατανομή της εργασίας σε μικρότερα τμήματα
 - την επιλογή και εκπαίδευση των ατόμων που θα αναλάβουν το κάθε τμήμα της εργασίας
 - τον καθορισμό του υπεύθυνου της κάθε ομάδας

- τη γραπτή και επεξηγητική ενημέρωση των ατόμων
- τους κανόνες αναφοράς των αποτελεσμάτων

Τάξη στις εργασίες σημαίνει θέσπιση προτεραιοτήτων στην εκτέλεση των εργασιών και σωστή εφαρμογή των σταδίων της εκτέλεσής τους.

Αφού καθοριστούν οι στόχοι και γίνουν κατανοητοί και κοινά αποδεκτοί από τα μέλη της ομάδας και ολοκληρωθεί ο συντονισμός των δραστηριοτήτων, απαιτείται η ανάθεση αρμοδιοτήτων. Το έργο επιμερίζεται και κάθε εργαζόμενος αναλαμβάνει συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Σκοπός και φιλοσοφία, όλων των μελών που απαρτίζουν την ομάδα έργου, είναι να λειτουργούν κατά τρόπο που να διασφαλίζει το βέλτιστο επιθυμητό αποτέλεσμα, στους προκαθορισμένους χρόνους. Δηλαδή να λειτουργούν:

- στο μέγιστο βαθμό ικανότητάς τους
- με ευσυνειδησία και αίσθημα ευθύνης
- με πνεύμα συνεργασίας
- με διάθεση για μάθηση και γνώση
- με ταχύτητα προσαρμογής στις αλλαγές
- με σεβασμό, υπευθυνότητα και αυτοκριτική

Συχνά παρατηρείται σε Διευθυντικά στελέχη το φαινόμενο του συγκεντρωτισμού αρμοδιοτήτων. Συνήθεις λόγοι για αυτό είναι η αμφιβολία για την επιτυχία του αποτελέσματος, η έλλειψη χρόνου για εκπαίδευση και επιτήρηση εκτέλεσης ή η βεβαιότητα ότι μόνο εκείνοι μπορούν να εκτελέσουν το έργο.

Η τακτική αυτή έχει ως βέβαιο αποτέλεσμα:

- την πολύωρη εργασία του διευθυντή
- την έλλειψη χρόνου για ενασχόληση με σημαντικά θέματα λειτουργίας της επιχείρησης, τα οποία πραγματικά δεν μπορεί να τα χειριστεί κάποιος υφιστάμενος
- την δυσκολία παρακολούθησης χρονικών περιθωρίων
- την έλλειψη προσωπικού χρόνου
- το στρες και την κόπωση

Η ανάθεση έργου πρέπει να συνοδεύεται από σχετική παραχώρηση εξουσίας, προκειμένου να υπάρχει δικαιοδοσία του υφισταμένου, για την εκτέλεση του έργου.

Σε όλη αυτή την διαδικασία καθημερινής αλληλεπίδρασης με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ο υπεύθυνος του καταστήματος βρίσκεται αντιμέτωπος με καταστάσεις ή προβλήματα, που απαιτούν την άμεση επίλυση και την λήψη, συχνά σοβαρών αποφάσεων.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων πρέπει να έχει ως γνώμονα, την αντιμετώπιση των προβλημάτων εν τη γενέσει τους, ακολουθώντας μια σειρά βημάτων και εργαλείων με σκοπό το βέλτιστο αποτέλεσμα, ήτοι:

- προσδιορισμό του προβλήματος
- διάγνωση της κατάστασης
- συλλογή στοιχείων
- ανάλυση στοιχείων
- αξιολόγηση της σοβαρότητας και του επείγοντος της καταστάσεως
- εξεύρεση και αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων
- επιλογή της καλύτερης λύσης για το συγκεκριμένο πρόβλημα
- υλοποίηση της απόφασης

Η ενεργή συμμετοχή του franchisee ή του εξουσιοδοτημένου στελέχους στην λειτουργία του καταστήματος, καθώς και η ορθή εφαρμογή των μεθόδων του management μπορούν να συμβάλουν δραστικά:

- στον έλεγχο του λειτουργικού κόστους
- στην αύξηση της παραγωγικότητας και του τζίρου
- στην παρακίνηση και ομαδικότητα των εργαζομένων
- στην δημιουργία εργασιακού κλίματος αξιοπρέπειας και ασφάλειας
- στην παροχή υψηλού επιπέδου προϊόντων και υπηρεσιών
- στην δημιουργία ικανοποιημένων πελατών
- στην επίτευξη βελτιωμένων αποτελεσμάτων
- στην ευημερία της επιχείρησης
- στην βελτίωση οικονομικών συνθηκών των εργαζομένων

Η αναγκαιότητα των ανωτέρω παραμέτρων, είναι ιδιαίτερα εμφανής και απαιτητή, σε επιχειρήσεις όπου ο ανθρώπινος παράγοντας παρεμβάλλεται έντονα, στην παραγωγή και παροχή του τελικού προϊόντος προς τον καταναλωτή - πελάτη, πχ. καταστήματα εστίασης ή παροχής υπηρεσιών.

Περιστασιακό management, έλλειψη ενδιαφέροντος και ανεπαρκή παρουσία, οδηγούν με βεβαιότητα:

- στο χαμηλό ηθικό των εργαζομένων
- στην έλλειψη της ομαδικότητας
- στην εναλλαγή του προσωπικού
- στην χαμηλή ποιότητα της εξυπηρέτησης
- σε δυσαρεστημένους πελάτες
- σε πτωτικούς τζίρους
- στην αύξηση του λειτουργικού κόστους
- στη μείωση των κερδών
- σε οικονομικές ζημιές
- και τελικά στο κλείσιμο της επιχείρησης

Σημερινή Εικόνα – Προβλήματα

Η μέθοδος της δικαιόχρησης είναι ένας εξαιρετος τρόπος ανάπτυξης, αλλά μπορεί να γίνει και επικίνδυνος εάν δεν διασφαλιστούν εκ των προτέρων κάποιες βασικές προϋποθέσεις.

Είναι πολύ σημαντικό να γίνει αντιληπτό, ότι ο franchisor και ο franchisee ανήκουν στην ίδια ομάδα και δεν αποτελούν αντιμαχόμενα μέρη.

Παρόλα τα θετικά που υπάρχουν στην ανάπτυξη με franchising, δεν πρέπει να παραβλέπουμε, ότι το οποιοδήποτε δίκτυο καταστημάτων η κέντρων παροχής υπηρεσιών που λειτουργεί με τη μέθοδο του franchising, αποτελείται στην ουσία από πολλούς διαφορετικούς, και πολλές φορές ανομοιογενείς κρίκους, που όλοι μαζί όμως αντανακλούν τη δύναμη της συγκεκριμένης κάθε φορά, αλυσίδας στην αγορά.

Κάθε κατάστημα είναι μια ανεξάρτητη εταιρία, που καλείται να ακολουθήσει τη τεχνογνωσία του Δικαιοπάρoχου, και θα αποδώσει μόνο αν ενστερνιστεί τη βασική φιλοσοφία του franchising, δηλαδή «η ισχύς εν τη ενώσει».

Από την εμπειρία των τριών ετών λειτουργίας του Τμήματος Franchise της ICAP, έχουν προκύψει τα εξής σημαντικά θέματα σε ότι αφορά στα προβλήματα και στις αδυναμίες ανάπτυξης των ελληνικών επιχειρήσεων με franchise:

- Έλλειψη μοναδικότητας και ανταγωνιστικότητας του concept
- Μη δοκιμασμένο επιχειρηματικό σύστημα
- Έλλειψη στρατηγικής δημιουργίας εταιρικής ταυτότητας
- Περιορισμένη προώθηση και διαφήμιση του δικτύου από τον Franchisor
- Χαμηλή αναγνωρισιμότητα δικτύου
- Έναρξη franchise χωρίς πιλοτικό κατάστημα, που να λειτουργεί επιτυχώς τουλάχιστον ένα έτος
- Οργανωτικά προβλήματα Franchisor
- Επιλογή ακατάλληλου σημείου επιχείρησης franchise
- Δυσκολία εξεύρεσης franchisees
- Επιλογή ακατάλληλου franchisee
- Υψηλά entry fee και royalties, επειδή ο Franchisor στοχεύει να έχει έσοδα από τα παραπάνω και όχι κυρίως από τις πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών του franchise
- Επιθεώρηση και υποστήριξη δικτύου
- Επικοινωνία με franchisees
- Ύπαρξη Πληροφοριακού συστήματος
- Εκπαίδευση του franchisee

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του franchising στη σημερινή οικονομική πραγματικότητα. Το franchising ως ευκαιρία επένδυσης σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Ποια είναι τα μεγαλύτερα και συχνότερα προβλήματα του θεσμού και τι πρέπει να προσέχει ο υποψήφιος επενδυτής.

Το franchising, μετά από μια δεκαετία και πλέον που εφαρμόζεται στην Ελλάδα, έχει φτάσει σήμερα σε βαθμό ωριμότητας. Η εικόνα της αγοράς το 2003 αναδεικνύει δίκτυα franchise που έχουν αναπτυχθεί από οργανωμένες επιχειρήσεις, καταξιωμένες πλέον στην ελληνική αγορά. Παράλληλα, παρατηρούμε προσπάθειες εταιριών, οι οποίες ξεκίνησαν πολύ αισιόδοξα, με δυναμική και αναπτύχθηκαν γρήγορα. Όμως η ελλιπής προετοιμασία, υποστήριξη, οργάνωση και άλλα συναφή προβλήματα οδήγησαν σε αποτυχίες. Επίσης, η μείωση της αγοραστικής δύναμης σήμερα έχει συντελέσει ώστε να έλθουν στην επιφάνεια προβλήματα σε δίκτυα, τα οποία μέχρι πρότινος λειτουργούσαν σχετικά ομαλά.

Επιπλέον, υπογραμμίζεται ότι στη σημερινή οικονομική πραγματικότητα και παρά τα προβλήματα τα όποια έχουν ανακύψει, το franchising προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στον franchisee, ο οποίος θα ενταχθεί σε κάποιο δίκτυο, αρκεί να επιλέξει το σωστό δίκτυο:

- Το franchising συντελεί στην ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου. Το να ξεκινά κάποιος μόνος του μια νέα επιχείρηση παρουσιάζει υψηλό βαθμό κινδύνου. Έρευνες από την διεθνή αγορά αναφέρουν ότι πάνω από το 90% των νέων επιχειρήσεων αποτυγχάνουν στα πρώτα τρία μόλις έτη λειτουργίας τους. Όπως διαπιστώνεται από έρευνα που έχει πραγματοποιήσει η ICAP, η σταθερότητα των καταστημάτων franchise στην ελληνική αγορά είναι υψηλή.
- Ο franchisee ακολουθεί ένα δοκιμασμένο πρότυπο λειτουργίας το οποίο έχει αναπτύξει επιτυχώς ο franchisor. Συνεπώς, το εμπορικό σήμα της επιχείρησης και τα προϊόντα / υπηρεσίες είναι ήδη γνωστά στο καταναλωτικό κοινό.
- Ο franchisee απολαμβάνει όλα τα οφέλη μιας επιτυχημένης επιχείρησης (εμπορικό σήμα, τεχνογνωσία, εξασφαλισμένο προϊόν, πρότυπα λειτουργίας, εκπαίδευση, διαμόρφωση καταστήματος), ενώ τα κόστη διαφήμισης και προώθησης περιορίζονται, καθώς επιμερίζονται σε όλα τα μέλη του δικτύου.
- Ο franchisee επωφελείται από κεντρικές συμφωνίες που κλείνει ο franchisor. Κανείς από τους franchisees δεν έχει την ικανότητα λόγω μεγέθους να διαπραγματευτεί ή να κλείσει συμφωνίες ανάλογες με αυτές που κλείνει ο franchisor.
- Ο franchisor σε αρκετές περιπτώσεις συμμετέχει στη χρηματοδότηση του franchisee, είτε με απευθείας συμμετοχή είτε μέσω συνεργαζόμενων τραπεζών.

- Η απόδοση του απασχολουμένου κεφαλαίου μιας επιχείρησης που λειτουργεί με σύστημα franchise σε αρκετές περιπτώσεις επιτυχημένων συστημάτων υπερβαίνει σήμερα τη μέση απόδοση των εναλλακτικών τρόπων επένδυσης (π.χ. -προθεσμιακές καταθέσεις, -αμοιβαία κεφάλαια, -ομόλογα ελληνικού δημοσίου κλπ).

Η ένταξη σε ένα σύστημα franchise ειδικά σήμερα, που ο θεσμός έχει φτάσει σε ωριμότητα και έχουν ανακύψει πολλά κρίσιμα θέματα, μπορεί να έχει μειονεκτήματα και να προκαλέσει κινδύνους στον franchisee. Ειδικότερα, το franchising τίθεται σε κίνδυνο όταν:

- Παραβιάζονται οι νόμοι και οι συνθήκες περί υγιούς ανταγωνισμού
- Υπάρχει άνιση μεταχείριση μεταξύ franchisor και franchisee σε βάρος του τελευταίου αλλά και μεταξύ των franchisees που βρίσκονται στο ίδιο δίκτυο
- Ο franchisee δρα ανεξέλεγκτα και δεν εφαρμόζει τις οδηγίες του franchisor. Ο θεσμός του franchising είναι κατάλληλος για άτομα που μπορούν να εκπαιδευτούν όπως επίσης και να ακολουθήσουν και παραδειγματιστούν από συγκεκριμένα πρότυπα.
- Ο franchisee δεν είναι κατάλληλος να τρέξει μόνος του μια επιχείρηση. Το franchise ταιριάζει σε άτομα που διακρίνονται από επιχειρηματικές ικανότητες.
- Η οργανωτική δομή του franchisor σε θέματα υποστήριξης είναι ελλιπής. Αρκετά δίκτυα franchise σήμερα παρουσιάζουν ελλείψεις σε αυτόν τον τομέα.
- Η προσαρμογή του franchisor στις ανάγκες και μεταβολές της αγοράς δεν είναι άμεση. Το πρόβλημα αυτό αντιμετωπίζεται με συνεχή έρευνα της αγοράς και παρακολούθηση του ανταγωνισμού, με επίκεντρο πάντα τον καταναλωτή.

Τα σημαντικότερα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν σε ένα δίκτυο είναι:

- η ελλιπής προετοιμασία του συστήματος, δηλαδή να μην έχει δοκιμαστεί αρκετά το σύστημα πριν αναπαραχθεί με franchise. Αυτό είναι ένα φαινόμενο, το οποίο το διαπιστώνουμε συχνά στην ελληνική αγορά, επειδή κυριαρχεί η υπέρμετρη αισιοδοξία των Ελλήνων επιχειρηματιών και όχι η λεπτομερής λειτουργία του συστήματος στην πράξη και για αρκετό διάστημα
- το όχι σωστό προϊόν
- η κακή επικοινωνία μεταξύ franchisor και franchisee

- η ελλιπής προώθηση

Η προσεκτική έρευνα και μελέτη είναι αυτή που τις περισσότερες φορές παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία του συνολικού επιχειρηματικού εγχειρήματος. Τα βασικά σημεία που θα πρέπει να διερευνήσει ο υποψήφιος franchisee είναι:

- Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών
- Η καλή φήμη του franchisor και του σήματος
- Η τεχνογνωσία του franchisor
- Η καλή οργάνωση και η συνεχής υποστήριξη
- Η βιωσιμότητα, κερδοφορία και αποδοτικότητα των άλλων μονάδων franchise
- Η πλήρης τυποποίηση του συστήματος (εκπαίδευση, υποστήριξη, manuals).
- Οι συστάσεις από άλλους franchisees του δικτύου
- Η κατανόηση των όρων συνεργασίας και της εμπορικής πολιτικής του franchisor
- Η επικοινωνία και προώθηση του συστήματος
- Η αποκλειστικότητα περιοχής

5.4 Συμπέρασμα

Στην εργασία αυτήν θα παρουσιαστούν κάποιες Ελληνικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την στρατηγική του franchising και θα φανεί πως είναι παγκοσμίως κοινά, πολλά στοιχεία του εργαλείου αυτού. Για παράδειγμα οι Ελληνικές επιχειρήσεις έχουν να λάβουν υπ όψη τους ίδιους παράγοντες όπως και αυτές του εξωτερικού, να θέσουν για παράδειγμα παρόμοιους όρους, να εξετάσουν παρόμοιους περιορισμούς και γενικώς να σκεφτούν με τον ίδιο τρόπο για πολλά σημεία. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι εφαρμόζεται απλά μια πιστή αντιγραφή των βημάτων και ενεργειών προηγούμενων εταιριών. Το franchising εφαρμόζεται στα Ελληνικά δεδομένα και φυσικά στο προφίλ της κάθε επιχείρησης. Σε κάποιες περιπτώσεις υιοθετούνται κάποιες μόνο πτυχές του franchising, αναλόγως με τις επιθυμίες και βλέψεις του κάθε επαγγελματία.

Το σίγουρο όμως είναι πως όταν μιλάμε για franchising, μιλάμε για ένα παγκόσμιο φαινόμενο που αν και λιγάκι καθυστερημένα, έκανε την εμφάνισή του στον Ελλαδικό χώρο και απ' ό,τι φαίνεται από τα ολοένα και περισσότερα υποκαταστήματα διάσημων επιχειρήσεων, σε όλη την επικράτεια, η μέθοδος αυτή ήρθε για να μείνει. Σε καμιά περίπτωση όμως, δεν μπορεί κανείς να εγγυηθεί την επιτυχία του σε όλες τις περιπτώσεις. Η επιτυχία είναι ένα μείγμα πολλών παραγόντων. Για παράδειγμα της διορατικότητας του ιδιοκτήτη, της σωστής έρευνας και μελέτης του σχεδίου που αναπτύσσεται, της συνεργασίας των υπαλλήλων και συνεργατών στα υποκαταστήματα κλπ. Το franchising από μόνο του δεν μπορεί να δημιουργήσει κολοσσούς ή να σώσει επιχειρήσεις, απαιτείται μια συστηματική και έγκυρη μελέτη πριν την εφαρμογή οποιουδήποτε σχεδίου. Όσοι δεν λάβανε υπ' όψη τους παραπάνω παράγοντες, παρατήρησαν μη αναμενόμενα αποτελέσματα. Αυτοί που επιβίωσαν όμως μετά από κάτι τέτοιο, ήταν εκείνοι που προέβησαν σε βελτιώσεις και αναπροσαρμογές, ανάλογα με την περίπτωση.

Όσα παρουσιάζονται στη μελέτη αυτή προκύπτουν από πολλές πηγές όπως για παράδειγμα από το Διαδίκτυο, από συγγραφείς του εξωτερικού αλλά και από Ελληνική βιβλιογραφία, και τέλος, από συνεντεύξεις που ελήφθησαν από Έλληνες επιχειρηματίες με την μορφή ερωτηματολογίου που εστάλη μέσω Ίντερνετ ακόμη και με τηλεφωνική επικοινωνία που υπήρξε με ορισμένους από αυτούς. Θεωρώ πως η όσο το δυνατόν πιο άμεση επαφή με τους επαγγελματίες του είδους, είναι αρκετά σημαντική γιατί σίγουρα μπορεί να δώσει επιπλέον διευκρινήσεις για τυχόν ερωτήματα όχι μόνο για τις λειτουργικές διαδικασίες, αλλά και για τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ δικαιοπάρoχου και δικαιoδόχου. Άλλωστε το franchising είναι μια διαδικασία που αποτελείται από διάφορους παράγοντες, π.χ. τεχνογνωσία, και που στηρίζει ένα μεγάλο μέρος της επιτυχίας της στο ανθρώπινο δυναμικό και στις καλές σχέσεις μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών. Για παράδειγμα κρίνεται απαραίτητη η αμοιβαία εκτίμηση και εμπιστοσύνη ούτως ώστε να δουλεύουν όλοι με ζήλο για ένα κοινό σκοπό.

Όσον αφορά το ερωτηματολόγιο, για να γίνουμε λιγάκι πιο συγκεκριμένοι, αποτελείται από ερωτήσεις ποικίλου περιεχομένου. Αυτό έγινε σκόπιμα, ώστε να αποκτήσουμε γνώση για όλους τους τομείς που περιλαμβάνει το franchising..

Συγκεκριμένα , η μορφή και οι ακριβείς ερωτήσεις που εστάλησαν στους ερωτηθέντες, από διάφορους επιχειρηματικούς χώρους, ακολουθούν παρακάτω. Για όσους ανταποκρίθηκαν, υπάρχουν λεπτομερείς πληροφορίες στην συνέχεια της εργασίας. Θα αναφερθούν τα ονόματά τους, οι επιχειρήσεις τις οποίες αντιπροσωπεύουν, οι απαντήσεις του και τα σχόλιά τους. Για κάθε περίπτωση αναφέρονται επίσης στην πορεία, τα γενικότερα χαρακτηριστικά τους, ο χώρος στον οποίο δραστηριοποιείται ο καθένας, κάποια ιστορικά στοιχεία για την εξοικείωση και την γνωριμία με την κάθε περίπτωση και φυσικά κάποια από τα προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχουν στο καταναλωτικό κοινό. Οι επιχειρηματίες που επιλέχθηκαν για την ηλεκτρονική συνέντευξη, είναι από τους επιτυχημένους στον χώρο, διότι είναι σαφές πως μόνο οι καλύτεροι στο είδος μπορούν να μιλήσουν με ευκρίνεια , πείρα και πραγματικά επιτυχή αποτελέσματα, για το franchising και τα χαρακτηριστικά του.

Το ερωτηματολόγιο που εστάλη στους επιχειρηματίες:

(Οι ερωτήσεις ήταν κοινές για όλους ανεξάρτητα από το είδος της επιχείρησης ώστε να υπάρξουν συμπεράσματα για κοινά θέματα, βλέποντας πολλές απόψεις με απώτερο σκοπό να βρεθεί η πιο σωστή, η ποιο κοινή και γενικώς να καταλήξουμε σε ένα συμπέρασμα που προήλθε από την εξέταση πολλών και διαφορετικών μεταξύ τους επαγγελματιών.)

- ❖ Πιστεύετε πως υπάρχει εξέλιξη στην χρήση του franchising στην χώρα μας; Εσείς από πότε χρησιμοποιείται αυτό το επιχειρησιακό εργαλείο;
- ❖ Πόσα υποκαταστήματα μετρά αυτή τη στιγμή η επιχείρησή σας συνολικά σε όλη την Ελλάδα; Πείτε μας κάποιες από αυτές τις περιοχές.
- ❖ Υπάρχουν κάποια κριτήρια που πρέπει να έχει ο δικαιοδόχος και ο χώρος του, ώστε να κριθούν κατάλληλα για την επιχείρησή σας; Αν ναι, παρακαλώ, αναφέρατε κάποια ενδεικτικά.
- ❖ Υπάρχει κάποιο ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης που πρέπει να παρακολουθήσει ο δικαιοδόχος και αν ναι πόσο κρατά αυτό;
- ❖ Για πόσο χρονικό διάστημα αναλαμβάνει ο δικαιοδόχος να συνεργάζεται με την μητρική εταιρία; Υπάρχει δηλαδή κάποια χρονική δέσμευση, π.χ. 10 χρόνια ή κάτι παρόμοιο;

- ❖ Υπό ποιες συνθήκες σταματά μια συνεργασία μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου;
- ❖ Υπήρξαν περιπτώσεις που αναγκαστήκατε να διακόψετε την συνεργασία σας με κάποιον δικαιοδόχο; Αν ναι, πείτε μας τους λόγους που οδήγησαν σε αυτό.
- ❖ Σε περίπτωση που ο δικαιοδόχος θέλει να διακόψει την συνεργασία του με τον δικαιοπάροχο, ποια διαδικασία ακολουθείται; Υπάρχουν κυρώσεις και ‘ποινές’;
- ❖ Ποια η σχέση μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών;
- ❖ Υπάρχουν επισκέψεις στο υποκατάστημα από την πλευρά της μητρικής επιχείρησης; Αν ναι υπό ποια μορφή; Για παράδειγμα γίνονται έλεγχοι χωρίς συγκεκριμένες ημερομηνίες ή υπάρχουν καθορισμένες συναντήσεις κατά τη διάρκεια, π.χ. του έτους;
- ❖ Έρχονται σε επαφή οι διάφοροι δικαιοδόχοι όλης της χώρας μεταξύ τους; Μπορούμε δηλαδή να μιλάμε για συνεστιάσεις γνωριμίας και επικοινωνίας όλων των συνεργατών αλλά και της μητρικής εταιρίας;

Στις παρακάτω ενότητες θα παρουσιαστούν κάποια παραδείγματα Ελληνικών επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν το franchising. Τα στοιχεία όπως είπαμε προκύπτουν από πηγές του ‘Ιντερνετ, συνεντεύξεις από στελέχη των εταιριών, είτε με τηλεφωνική μορφή, είτε με την μορφή του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, αλλά ακόμη και με προσωπικές συναντήσεις με κάποιους από τους δικαιοδόχους που λειτουργούν τα υποκαταστήματα μεγάλων εταιριών στην προσωπική μου πατρίδα. Φυσικά σε κάθε περίπτωση θα αναφέρεται ξεχωριστά η μεθοδολογία της ερευνάς και οι αντίστοιχες πηγές .

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ COFFEEWAY



Ιστορικά στοιχεία.

Ένα από τα Ελληνικά παραδείγματα χρήσης του franchising είναι τα coffeeway, μια εγχώρια επιχείρηση που πραγματεύεται με τον καφέ και τις ποικιλίες του. Συγκεκριμένα, το 1994, εγκαινιάστηκε στο Κολωνάκι το coffeeway, το πρώτο σύγχρονο καφεκοπτείο στην Ελλάδα, προσαρμοσμένο σε ένα νέο τρόπο ζωής, φέρνοντας επανάσταση στο χώρο της λιανικής πώλησης καφέ. Στόχος της δημιουργίας του ήταν η αναβίωση και ο εκσυγχρονισμός του παραδοσιακού καφεκοπτείου. Στόχος της δημιουργίας του ήταν η αναβίωση και ο εκσυγχρονισμός του παραδοσιακού καφεκοπτείου. Από την αρχή λειτουργίας του, το coffeeway κατάφερε να δημιουργήσει νέες τάσεις στην κατανάλωση του καφέ με την εισαγωγή των αρωματικών καφέδων φίλτρου στην ελληνική αγορά, διαφόρων ποικιλιών γεωγραφικής προέλευσης αλλά και την δημιουργία νέων χαρμανιών.

Η εταιρία

Η COFFEE CONNECTION A.B.E.E., η εταιρία που διαχειρίζεται την αλυσίδα coffeeway, είναι αμιγώς ελληνική και ιδρύθηκε το 1994 από τον Γιάννο Μπενόπουλο, Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Η Εταιρία διαθέτει δική της μονάδα επεξεργασίας καφέ στην Παιανία Αττικής, γεγονός που διασφαλίζει την άμεση τροφοδοσία των καταστημάτων coffeeway με φρεσκοκαβουρδισμένους καφέδες άριστης ποιότητας

Οι πωλήσεις της COFFEE CONNECTION ABEE το 2001 ήταν 4.953,800€, το 2002 ήταν 5.691,200€, το 2003 6.044,000€ ενώ το 2004 οι πωλήσεις της εταιρίας αναμένονται να φτάσουν τα 6.900,000€.

Τα καταστήματα coffeeway αποτελούν την μεγαλύτερη αλυσίδα καφεκοπτείων με 77 καταστήματα συνολικά εκ των οποίων τα 73 βρίσκονται στην Ελλάδα και τα 4 στην Κύπρο.

Η φιλοσοφία των coffeeway είναι ο καταναλωτής να έχει τη δυνατότητα να "μυηθεί" στα μυστικά του μαγικού κόσμου του καφέ, απολαμβάνοντας άριστη ποιότητα, χάρη στην αυστηρή επιλογή εκλεκτών ποικιλιών καφέ και στο καθημερινό καβούρδισμα στις εγκαταστάσεις της εταιρίας.

Ο λάτρης του καφέ επίσης θα βρει ανθρώπους με γνώση και μεράκι, πρόθυμους να τον "ξεναγήσουν" στα μονοπάτια του καφέ και να τον βοηθήσουν να επιλέξει μέσα από μια μεγάλη ποικιλία, τον καφέ που του ταιριάζει ή ακόμη να δημιουργήσει το δικό του προσωπικό χαρμάνι.

Στα καταστήματα coffeeway, εκτός από τους εκλεκτούς καφέδες, ο πελάτης έχει την ευκαιρία να προμηθευτεί χρηστικά αντικείμενα, όπως καφετιέρες, μηχανές για εσπρέσο, μύλους, πρωτότυπα φλιτζάνια, κ.α., που συνοδεύουν την παρασκευή και την απόλαυση του καφέ, βιβλία αφιερωμένα στον καφέ, καθώς και διάφορες γεύσεις που σχετίζονται με τον καφέ, όπως λικέρ καφέ, σοκολατάκια, σπιτικά βουτήματα, γλυκά του κουταλιού, μαρμελάδες, αλλά και μια μεγάλη συλλογή από τσάγια.



Πως μπορεί κανείς να συμμετάσχει στην διαδικασία franchising της επιχείρησης;

Οι όροι για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, σύμφωνα με τα τωρινά δεδομένα της εταιρίας, είναι οι εξής:

- ◆ επιλογή συνεργάτη,
- ◆ επιλογή κατάλληλου σημείου για την λειτουργία καταστήματος,
- ◆ υπογραφή συμβολαίου,
- ◆ εκπαίδευση συνεργάτη και προσωπικού,
- ◆ κατασκευή και εξοπλισμός χώρου,
- ◆ στήσιμο και έναρξη λειτουργίας καταστήματος.

Ο χρόνος παράδοσης του καταστήματος, από την στιγμή που θα παραδοθεί ο χώρος προς κατασκευή είναι περίπου 30 ημέρες.

Όσον αφορά τον κάθε ενδιαφερόμενο δικαιολόχο, οι λόγοι για τους οποίους κρίνεται συνετή και σοφή η επιλογή του συγκεκριμένου καταστήματος για , σύμφωνα πάντα με το ίδιο το περιβάλλον της επιχείρησης, είναι οι εξής παρακάτω:

1. Η πρώτη εταιρία που καθιέρωσε τον θεσμό των σύγχρονων καφεκοπτείων και παραμένει πρωτοπόρος στον χώρο αυτό
2. Μεγάλη ποικιλία προϊόντων και εγγυημένη ποιότητα
3. Συνεχής ανανέωση προϊόντων
4. Συνεχής υποστήριξη από την Διεύθυνση Δικτύου για την εύρυθμη λειτουργία των καταστημάτων και δωρεάν επανεκπαίδευση του δικαιολόχου
5. Πανελλαδική διαφημιστική υποστήριξη
6. Στενή συνεργασία με το τμήμα μάρκετινγκ για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση τοπικών προωθητικών ενεργειών
7. Ανταλλαγή στοιχείων και πληροφοριών σε σχέση με την πρόοδο της αλυσίδας και της αγοράς γενικότερα.

Γενικότερα όταν αναφερόμαστε στον επιχειρηματικό κόσμο, θα πρέπει όλοι να γνωρίζουμε πως στα σύγχρονα πλαίσια του ανταγωνισμού, για να επιτύχει κανείς πρέπει να ξεχωρίσει με φρέσκιες και καινοτόμες ιδέες. Σκεπτόμενοι με προοδευτικό και πρωτότυπο τρόπο, τα coffeeway εφαρμόζουν μια ξεχωριστή τακτική πώλησης και

προώθησης των προϊόντων τους. Ποια είναι αυτή η τακτική; Πρόκειται για την υπηρεσία διανομής των προϊόντων στον χώρο του πελάτη , απλά με ένα τηλεφώνημα. Η γνωστή αυτή τακτική ακολουθείται κυρίως από εστιατόρια, αλλά να που τα coffeeway, επέλεξαν να την υιοθετήσουν και να την προσαρμόσουν στα δικά τους δεδομένα, παρέχοντας έτσι το κοινό τους με κάτι το εντελώς ξεχωριστό και όχι και τόσο συνηθισμένο στον χώρο του καφέ και των ροφημάτων γενικότερα.

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ 'ΓΡΗΓΟΡΗΣ- ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ'



Ιστορικά στοιχεία.

Το 1972 ο Γρηγόρης Γεωργάτος ιδρύει το πρώτο του κατάστημα στην Δάφνη, σαν ατομική επιχείρηση. Το κατάστημα που διέθετε μια μεγάλη ποικιλία τυροπιτοειδών και κρουασάν έγινε γρήγορα γνωστό σε όλη την Αθήνα για την ποιότητα των προϊόντων του. Η επιτυχία αυτή οδήγησε στην επέκταση των καταστημάτων "Γρηγόρης" με τη δημιουργία και άλλων τριών εταιρικών καταστημάτων. 20 περίπου χρόνια μετά η εταιρία γίνεται ανώνυμη και ανέλαβαν τα 'ήνια' και την λειτουργία της επιχείρησης η δεύτερη γενιά της οικογένειας Γεωργάτου. Από εκείνη τη στιγμή άρχισε η επέκταση του δικτύου καταστημάτων λιανικής μέχρι το 1994 που άρχισαν πλέον να υπογράφονται οι πρώτες συμβάσεις franchising . Στα πλαίσια της αναπτυξιακής της πορείας το 2001 η εταιρία επέκτεινε τις δραστηριότητες της στο χώρο του καφέ, αναπτύσσοντας το καινοτόμο concept "Coffeeright". . Ο 'Γρηγόρης' απευθύνεται στο σύγχρονο άνθρωπο της πόλης, που ζει σε έντονους ρυθμούς και βρίσκεται αρκετές ώρες της ημέρας εκτός σπιτιού. Καλύπτει την ανάγκη του για ποιοτικά, γευστικά μικρογεύματα και ροφήματα όλες τις ώρες της ημέρας σε ένα περιβάλλον Απόλυτης καθαριότητας στους χώρους παρασκευής και σερβιρίσματος, φιλικής και γρήγορης εξυπηρέτησης.

Η αλυσίδα αυτή που μελετάμε, το δίκτυο 'Γρηγόρης μικρογεύματα' απαριθμεί περισσότερα από 200 σημεία πώλησης εταιρικά ή franchise. Το πρώτο εκτός Αττικής κατάστημα δημιουργήθηκε στη Μυτιλήνη στις αρχές του 1998. Η μεγάλη επιτυχία του καταστήματος αυτού απέδειξε τη δύναμη της φιλοσοφίας των καταστημάτων 'Γρηγόρης μικρογεύματα' σε όλο τον Ελληνικό χώρο. Από τότε έχουν ανοίξει καταστήματα στη Χαλκίδα, Κέρκυρα, Καβάλα, Καλαμάτα, Ξάνθη, Θεσσαλονίκη,

Χανιά, Κομοτηνή, Μύκονο, Λαμία, Ιωάννινα, Πάτρα, Ηράκλειο, Χίο, Σάμο, Ζάκυνθο κ.α. Επίσης ο όμιλος σήμερα διαθέτει περισσότερα από 50 καταστήματα "Coffeeright" που λειτουργούν κυρίως εντός των καταστημάτων 'Γρηγόρης μικρογεύματα'. Στο εξωτερικό ο Όμιλος έχει επεκταθεί στη Ρουμανία με καταστήματα "Gregorays" και "Coffeeright" Το μοντέλο αυτό καταστήματος είναι μια δημιουργία της εταιρίας, που μέσα στον κλάδο της μαζικής εστίασης δημιούργησε 2 καινούργιες κατηγορίες, την αγορά των μικρογευμάτων και την αγορά του cafe takeaway. Η καινοτομία του είναι ότι σε κάθε ένα κατάστημα "Γρηγόρης - Coffeeright" συνυπάρχουν τρία διαφορετικά καταστήματα :

- ◆ Ένα πλήρες τυροπιτάδικο με μεγάλη ποικιλία προϊόντων ζύμης.
- ◆ Ένα σαντουιτσάδικο με ποικιλία στην επιλογή ζεστών και κρύων σάντουιτς.
- ◆ Ένα εξειδικευμένο cafe με μεγάλη ποικιλία επιλογών στα ζεστά και κρύα ροφήματα.

Η μεγάλη επιτυχία αυτού του μοντέλου καταστήματος είναι ότι έγινε αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας για εκατομμύρια ανθρώπους. Είναι χαρακτηριστικό ότι καταστήματα "Γρηγόρης - Coffeeright" λειτουργούν με μεγάλη επιτυχία σε περιοχές με εντελώς διαφορετικά κοινωνικά και οικονομικά χαρακτηριστικά και προσελκύουν όλες τις ηλικιακές ομάδες. Η επέκτασή τους και σε άλλες πόλεις της Ελλάδας απέδειξε ότι ο συνδυασμός προϊόντων, καθαριότητας και εξυπηρέτησης που προσφέρουν είναι εγγύηση επιτυχίας.

Με κοινό σημείο τη γρήγορη εξυπηρέτηση, τα καταστήματα "Γρηγόρης - Coffeeright" αποτελούν μια εναλλακτική γευστική πρόταση, καθώς έχουν μια εντελώς διαφορετική φιλοσοφία που εκφράζεται:

- ◆ Σε επίπεδο γκάμας προϊόντων, γιατί προσφέρουν μια μεγάλη ποικιλία επιλογών από παραδοσιακές γεύσεις (τυρόπιτες, μπουγάτσες, σπανακόπιτες κ.α.), μοντέρνα προϊόντα όπως τα κρουασάν, κρύα και ζεστά σάντουιτς σε συνδυασμό με καφέ και άλλα ζεστά και κρύα ροφήματα.
- ◆ Στον τρόπο παρασκευής, γιατί τα προϊόντα ψήνονται επιτόπου όλη μέρα και παρασκευάζονται μπροστά στον πελάτη.

- ◆ Στα υλικά, γιατί χρησιμοποιεί παραδοσιακά Ελληνικά υλικά όπως ελαιόλαδο, φέτα Κεφαλονιάς, τυρί Τρικάλων, ρίγανη, φρέσκα λαχανικά που ταιριάζουν με το Μεσογειακό τρόπο διατροφής.
- ◆ Στο στήσιμο και τον εξοπλισμό των καταστημάτων, που είναι ανοικτά με τις βιτρίνες έκθεσης των προϊόντων μπροστά.

Ξεχωριστά το concept "Coffeeright" είναι ένα μοντέρνο fast moving city espresso bar, που απευθύνεται σε ανθρώπους που ζουν στους γρήγορους ρυθμούς της πόλης, και αναζητούν ένα γρήγορο διάλειμμα, κι ένα ποιοτικό προϊόν, σ' ένα σύγχρονο και μοντέρνο περιβάλλον. Τα προϊόντα που προσφέρει είναι

- ◆ Η βασική γκάμα καφέ -Espresso / Cappuccino / Nes / Ελληνικός / Φίλτρου
- ◆ Τσάι (ποικιλία γεύσεων)
- ◆ Φυσικοί Χυμοί
- ◆ Smoothies
- ◆ Frozitos - Cozitos
- ◆ Συνοδευτικά / Γλυκά
- ◆ Σάντουιτς / Σνακ

Το δίκτυο 'Γρηγόρης μικρογεύματα' ανήκει στον Όμιλο Εταιριών Εστίασης Γρηγόρης, ηγέτη στην Ελληνική αγορά της μαζικής εστίασης, που διευρύνει συνεχώς την ανάπτυξη του σε εκτός συνόρων αγορές με συγκριτικό πλεονέκτημα την απόλυτη ποιότητα, καινοτομία και πρωτοπορία που χαρακτηρίζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Αναφέρονται συνοπτικά οι στόχοι του Ομίλου Εταιριών Εστίασης Γρηγόρης.

Οι Στόχοι του ομίλου

- Με εντονότερους ρυθμούς ανάπτυξης να διατηρήσουμε την ηγετική μας θέση στις ανοιχτές αγορές & να ισχυροποιήσουμε την παρουσία μας στις κλειστές αγορές προχωρώντας σε νέες σημαντικές συνεργασίες.
- Να αποφέρουμε υπεραξίες στους Μετόχους μας, δικαιώνοντας την επιλογή τους να μας εμπιστευτούν.
- Να διευρύνουμε τις δραστηριότητες μας εκτός συνόρων με είσοδο σε νέες αγορές και ανάπτυξη του υφιστάμενου δικτύου καταστημάτων μας.

- Να αποτελούμε μοχλό εξέλιξης και ανάπτυξης για το Ανθρώπινο Δυναμικό μας όπως και εκείνο αποτελεί για τον Όμιλο μας.
- Να διατηρήσουμε την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών μας με απόλυτο σεβασμό προς τους καταναλωτές
- Να παρουσιάζουμε πάντα καινοτόμες και πρωτοποριακές προτάσεις που βασίζονται στην παρακολούθηση και μελέτη των τάσεων της εποχής.

Τομείς δραστηριότητας του ομίλου

Υπάρχει διαχώριση της ανάπτυξης στην αγορά μαζικής εστίασης σε δύο μεγάλους τομείς. Στις ανοιχτές και στις κλειστές αγορές.

A) Ανοιχτές Αγορές

Είναι οι αγορές που απευθύνονται σε όλο το φάσμα των καταναλωτών δεδομένου ότι αναπτύσσονται "στο δρόμο" όπου τα συναντούν όλοι οι καταναλωτές. Η παρουσία του Ομίλου παριστάνεται στο παρακάτω σχήμα:



B) Κλειστές Αγορές

Είναι οι αγορές οι οποίες χαρακτηρίζονται από το συγκεκριμένο φάσμα καταναλωτών στο οποίο απευθύνονται. Ο όμιλος έχει παρουσία στους εξής επιμέρους τομείς των κλειστών αγορών:



Πως λειτουργεί το franchising στην περίπτωση του 'Γρηγόρης- Μικρογεύματα' .

Πριν το άνοιγμα

Από την αρχή της συνεργασίας , η εταιρεία παρέχει πλήρη υποστήριξη κατά την διαδικασία εύρεσης, αξιολόγησης και επιλογής σημείου. Με την έγκριση του σημείου, βοηθούν στον σχεδιασμό και το στήσιμο του καταστήματος. Επιπλέον κατά την διάρκεια προετοιμασίας του καταστήματος υπάρχει υποστήριξη στην εύρεση και την επιλογή προσωπικού και η εκπαίδευση τόσο του προσωπικού όσο και του ίδιου του δικαιοδόχου την αναλαμβάνει επίσης η επιχείρηση.

Εγκαίνια καταστήματος

Τόσο πριν την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος , όσο και μετά η εταιρία είναι μαζί με τους δικαιοδόχους με σκοπό να τους βοηθήσει να αναπτύξει ισχυρό πελατολόγιο, να τους καθοδηγεί στην ανάπτυξη ενός πλήρους και αναλυτικού marketing plan καθώς και στην δημιουργία προγραμμάτων προώθησης για την συγκεκριμένη περιοχή . Επίσης τους εφοδιάζει με προωθητικό υλικό, καρτολίνες κ.ο.κ. που τους βοηθούν να κάνουν αισθητή την παρουσία τους στην τοπική αγορά.

Αρχική Εκπαίδευση

Κάθε νέο μέλος της 'οικογένειας' συμμετέχει σε ένα πλήρες πρόγραμμα εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση καλύπτει τις επιμέρους ανάγκες κάθε συνεργάτη σε γενικά θέματα όπως η ανάπτυξη του καταστήματος, χρηματοοικονομικές συμβουλές, θέματα

marketing, θέματα διοίκησης προσωπικού κλπ. Παράλληλα η εκπαίδευση θέματα λειτουργίας του καταστήματος όπως παρασκευή προϊόντων, εξυπηρέτηση πελατών, μεθοδολογία πωλήσεων, χειρισμό αντιρρήσεων, αποστολή παραγγελιών, αρχές merchandising, τοπική προώθηση, κλπ.

Συνεχής εκπαίδευση

Εκτός από την αρχική εκπαίδευση πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά σεμινάρια σε τακτά χρονικά διαστήματα αλλά και κάθε φορά που νέα προϊόντα εισάγονται στα καταστήματα του δικτύου.

Υποστήριξη

Εξειδικευμένο προσωπικό της εταιρείας επισκέπτεται συχνά το κάθε κατάστημα με σκοπό να παρέχει υποστήριξη και να βοηθά στην ανάπτυξη την επιχείρησης.

Marketing

Στους δικαιοδόχους παρέχονται πλήρη προγράμματα marketing τα οποία έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία και πραγματοποιούνται συνεχώς με σκοπό την προώθηση των καταστημάτων του δικτύου και την αύξηση των πωλήσεων ενώ το διαφημιστικό πλάνο καλύπτει κάθε εποχή του χρόνου δίνοντας την δυνατότητα μιας ξεχωριστής παρουσίας στην περιοχή δραστηριοποίησης του καθενός.

Κεντρικές Προμήθειες

Επίσης, οι δικαιοδόχοι επωφελούνται από το σύστημα εφοδιασμού και προμηθειών που έχει αναπτύξει η μητρική εταιρία. Οι παραγγελίες γίνονται κεντρικά, από την "Γρηγόρης" και από τους εγκεκριμένους προμηθευτές της αλυσίδας, σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές. Έτσι περιορίζεται το κόστος και μπορεί ο δικαιοδόχος να αφοσιωθεί απερίσπαστος στην παρακολούθηση του καταστήματός του και κυρίως στην παροχή υψηλού επιπέδου προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της αλυσίδας. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται εν συντομία το προσφερόμενο πακέτο franchise:

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

Σύμφωνα με τα λεγόμενα της εταιρίας, εάν ενδιαφέρει κάποιον η επενδυτική της πρόταση, μπορούν πλέον αμφότεροι να περάσουν στο επόμενο βήμα που είναι μια προσωπική συνάντηση μέσω της οποίας θα διαπιστωθεί εάν είναι εφικτό να προχωρήσουν σε μια αμοιβαίας εμπιστοσύνης συνεργασία. Προηγούμενη εμπειρία δεν είναι απαραίτητη. Αυτό που ζητείται είναι άνθρωποι με μεράκι, επιχειρηματικό πνεύμα και ικανότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών. Όπως και σε κάθε επιχείρηση, η λειτουργία ενός καταστήματος «Γρηγόρης μικρογεύματα» είναι ιδιαίτερα απαιτητική. Ο δικαιούχος τονίζει πως θα υπάρξουν δυσκολίες και θα χρειάζεται εργασία πολλών ωρών θυσιάζοντας προσωπικό χρόνο. Εάν όμως οι δικαιούχοι λειτουργήσουν και ανταπεξέλθουν καλά, η ανταμοιβή θα είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική.

Η παρακάτω φόρμα αποτελεί παράδειγμα της αίτησης υποψηφίου δικαιούχου για την 'Γρηγόρης- Μικρογεύματα':

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Όνοματεπώνυμο:

Ηλικία:

Διεύθυνση:

Πόλη:

Τ.Κ.:

Νομός:

Τηλέφωνο:

E-mail:

Οικογενειακή

Κατάσταση:

Εκπαίδευση:

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ποιο είναι το ποσό που μπορείτε να διαθέσετε για τη δημιουργία ενός καταστήματος "Γρηγόρης μικρογεύματα":

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ

Έχετε να προτείνεται κάποιο συγκεκριμένο κατάσταση:

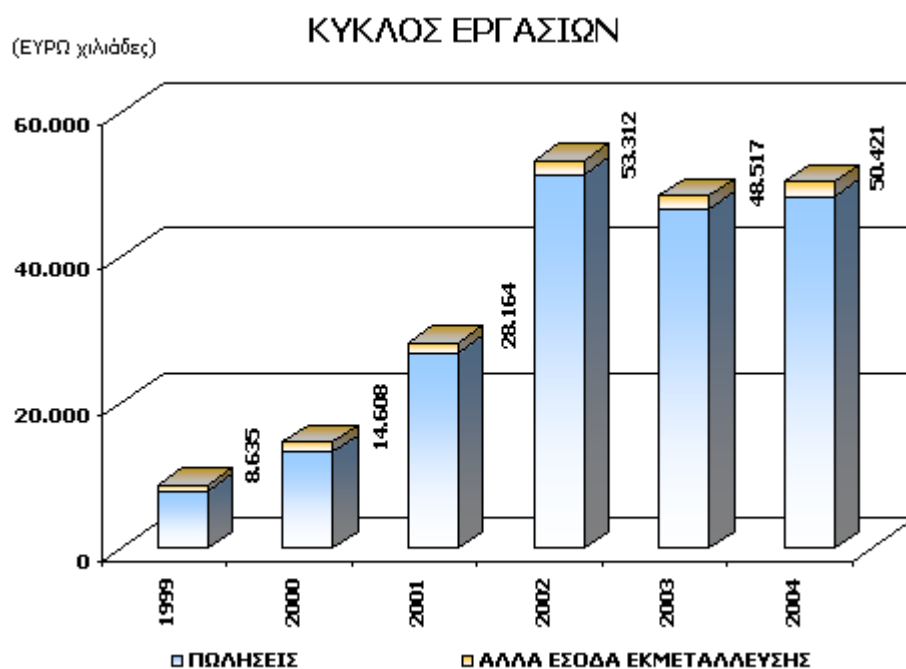
Σας ενδιαφέρουν κάποιες συγκεκριμένες περιοχές:

Ποιος θα διευθύνει το συγκεκριμένο κατάσταση:

Ο ίδιος Σύζυγος Άλλος Ποιος:

Άλλα στοιχεία:

Στο διάγραμμα 1 παρουσιάζονται οικονομικά στοιχεία των πωλήσεων της εταιρίας για την περίοδο 1999-2004. Τα στοιχεία διατίθενται από την ιστοσελίδα της επιχείρησης για όλους όσους θέλουν να έχουν μια πληρέστερη εικόνα αυτής.



	1999	2000	2001	2002	2003	2004
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	7.876	13.193	26.816	51.374	46.627	48.396
ΆΛΛΑ ΕΣΟΔΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	758	1.415	1.349	1.938	1.890	2.025
	8.635	14.608	28.164	53.312	48.517	50.421

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ.

Η ενότητα που ακολουθεί περιλαμβάνει στοιχεία και πληροφορίες από συγκεκριμένες συνεντεύξεις από τους ειδικούς του χώρου. Το επίκεντρο ήταν πολύ γνωστές Ελληνικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το franchising. Όσοι ανταποκρίθηκαν, βοήθησαν αρκετά στην εργασία, πρώτον γιατί πιστοποίησαν τις γενικές γνώσεις που ήδη είχα απομοιώσει για το franchising, και δεύτερον βοήθησαν παρουσιάζοντας ο καθένας ειδικά και συγκεκριμένα στοιχεία που χαρακτηρίζει την λειτουργία της κάθε επιχείρησης την οποία εκπροσωπούν. Τα στοιχεία που έδωσαν αφορούν και καθαρά οικονομικές πτυχές αλλά και την σχέση μεταξύ των δυο συμβαλλόμενων μερών, του δικαιιοπάροχου και του δικαιοδόχου. Για κάθε περίπτωση που επιλέχθηκε προς παρουσίαση, αναφέρονται ονόματα – επιχειρήσεις και σαφώς, ο τρόπος με τον οποίο έγινε η συνέντευξη.

A) Συγκεκριμένα, ο κύριος *Μάρκου Στέλιος* (υπεύθυνος Διεύθυνσης Ανάπτυξης Δικτύου) μας έδωσε τις εξής πληροφορίες όσον αφορά την Ελληνική εταιρία γρήγορων φαγητών, τα γνωστά σε όλους **Goodys**.



Η μορφή της συνέντευξης έγινε με το ερωτηματολόγιο που παρουσιάστηκε σε προηγούμενη ενότητα και που εστάλη με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Σύμφωνα

λοιπόν με τον κύριο Μάρκου, όταν ερωτήθηκε -γενικώς ποια η αποψη του για το εγχώριο franchising, απάντησε:

Σαφώς υπάρχει εξέλιξη στον χώρο του franchising γεγονός που αποδεικνύεται από τον μεγάλο αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο .Εκείνο όμως που έχει σημασία και παίζει πρωτεύοντα και σημαντικό ρόλο είναι η άριστη γνώση των προϋποθέσεων με βάση τις οποίες ξεκινά μια τέτοιου είδους συνεργασία μεταξύ δικαιοδόχου (franchisee)και δικαιοπαρόχου(franchisor.)

-Συγκεκριμένα για την εταιρία του:

Η εταιρία μετρά 184 υποκαταστήματα σε όλη την χώρα και συγκεκριμένα υπάρχουν σε όλες τις πόλεις της Ελλάδας με πληθυσμό άνω των 50000 κατοίκων και σε κάποιες άλλες μικρότερες όπως η Καστοριά , η Πτολεμαίδα κλπ.

-Για τη σχέση των συμβαλλόμενων μερών:

Όσον αφορά στον δικαιοδόχο θα πρέπει να έχει καθαρό επαγγελματικό και οικονομικό profileκαι να χαίρει εκτιμήσεως μεταξύ των συνανθρώπων του. Επίσης θα πρέπει να τον χαρακτηρίζει η τιμιότητα και η εργατικότητα.

-Τα κριτήρια για τον χώρο, είναι:

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΙ ΧΩΡΟΙ

- 350 M2 Στεγασμένος χώρος min (Σαλόνι τουλάχιστον 220 μ2)
- Εξωτ. καθιστικό (επιθυμητό αλλά όχι απαραίτητο)

ΣΗΜΕΙΑ-ΠΕΡΙΟΧΕΣ

«Πιάτσες» εμπορικές ή μικτές (café &εμπορικές) κομβικά σημεία Ε.Οδών ,ειδικοί χώροι (Πολυχώροι-Πλοία κλπ) με την προϋπόθεση να μην επηρεάζουν ή να μην επηρεάζονται από άλλα Goodys

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

- ENTRY FEES (εφάπαξ αμοιβή) : 25000 euro (Αθήνα - Θεσ|νίκη)
27500 euro (Επαρχία)
- ROYALTIES (μηνιαία αμοιβή) : 7.5% επι καθ. Πωλήσεων
(Απο το ποσοστό αυτό το 3.5% αντιστοιχεί στο marketing fee)

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

- 650000 euro (κατα μέσον όρο) κατασκευή - εξοπλισμός-έξοδα προ έναρξης
- 88000 euro εγγυητική επιστολή

ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

- 10 έτη

-Για τα χρονικά περιθώρια , μας ενημέρωσε:

Ισχύει πρόγραμμα εκπαίδευσης 2 μηνών και υπάρχει συμφωνία υποχρεωτικής συνεργασίας τουλάχιστον για 10 έτη.

-Διακοπή συνεργασίας μπορεί να υπάρξει:

Όταν επανειλημμένα συλληφθεί να μην τηρεί τις προδιαγραφές λειτουργίας και διαχείρισης ή δεν εφαρμόζει τους όρους της σύμβασης δικαιόχρησης την οποία έχει υπογράψει.

B) Ο κύριος *Μαραγκός Νίκος*, supervisor του τμήματος franchising της γνωστής εταιρίας κινητής τηλεφωνίας : **Vodafone**, μας απάντησε τα εξής όσον αφορά την πολιτική και δεδομένα της συγκεκριμένης περίπτωσης: (η συνέντευξη έγινε με την βοήθεια του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Αφού εστάλη ένα ερωτηματολόγιο στην ιστοσελίδα της εταιρίας, ο υπεύθυνος για το θέμα απάντησε, επίσης με τον ίδιο τρόπο, στέλνοντας δηλαδή e-mail.)

- Φυσικά και υπάρχει εξέλιξη στην χρήση του franchising στην χώρα μας. Οι περισσότερες αλυσίδες σε όλους τους κλάδους σχεδόν, αναπτύσσονται με την μέθοδο αυτή. Ελάχιστες είναι οι αλυσίδες που ακολουθούν το μοντέλο των ιδιόκτητων καταστημάτων (όπως το πλαίσιο π.χ.) Αλλά τότε η ανάπτυξη είναι αργή.

- Εμείς χρησιμοποιούμε την μέθοδο του franchising από το 2001, από την αρχή δημιουργίας της αλυσίδας.

- Αυτή τη στιγμή υπάρχουν 230 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Τα 45 είναι ιδιόκτητα και τα υπόλοιπα franchising.Συγκεκριμένα, βρίσκονται σε όλες τις αστικές (πρωτεύουσες νομών)και ημιαστικές περιοχές (2^η μεγαλύτερη πόλη εντός νομού).

- Στην δικιά μας αλυσίδα βασικό κριτήριο, τόσο κατά τη δημιουργία της αλυσίδας όσο και τώρα, είναι ο συνεργάτης να έχει σχέση με τον χώρο της κινητής τηλεφωνίας και ειδικότερα να έχει παρελθόν συνεργασίας με την Vodafone (ή την PANAFON παλιότερα ή με κάποιον service provider π.χ. PANAVOX - UNIFON κλπ.). Δηλαδή δεν

θέλουμε στην αλυσίδα άσχετους με τον χώρο της κινητής τηλεφωνίας. Από εκεί και πέρα αν πληρή τις παραπάνω προϋποθέσεις τότε προχωράμε στην περιοχή που μας ενδιαφέρει και τέλος στο σημείο (κατάστημα). Αν είναι δηλαδή σε κεντρικό εμπορικό δρόμο κλπ.

- Όπως σου αναφέρω επειδή οι άνθρωποι που γίνονται συνεργάτες της Vodafone είναι ήδη σχετικοί με τον χώρο, άρα ξέρουν αρκετά πράγματα, μια εκπαίδευση (σε συστήματα και πωλήσεις) 7 ημερών κρίνεται ικανοποιητική για να ξεκινήσει. Φυσικά η εκπαίδευση είναι συνεχής και γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Οι άνθρωποι της εταιρίας επισκέπτονται τα καταστήματα και εντοπίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού των καταστημάτων.

- Το συμβόλαιο έχει πενταετή διάρκεια.

- Υπάρχουν όροι στο συμβόλαιο που περιγράφουν με σαφήνεια πότε μπορεί να καταγγείλει η εταιρία ή ο συνεργάτης το συμβόλαιο π.χ. αν δεν τηρούνται διαδικασίες, στον χρόνο που πρέπει και με τον συγκεκριμένο τρόπο που ορίζει η εταιρία(π.χ. εξόφληση λογαριασμών) αν εάν κατάστημα προμηθεύεται προϊόντα εκτός Vodafone και γενικότερα αν ένα κατάστημα με την λειτουργία του προκαλεί πρόβλημα στην εικόνα της εταιρίας με το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχει.



Η πιο πάνω συνέντευξη πιστοποίησε όπως είδαμε πολλά από όλα όσα είχαμε ήδη αναφέρει για την χρήση του franchising. Επέλεξα να την παρουσιάσω σχεδόν αυτούσια, όπως μου εστάλη. Άλλωστε δεν χρειάζεται περαιτέρω σχολιασμό και ανάλυση γιατί μας ενημερώνει για πράγματα που έγιναν από πριν γνωστά κατά την

εξέλιξη δηλαδή αυτής εδώ της εργασίας. **Το ακριβές ερωτηματολόγιο εσωκλείεται σε προηγούμενη ενότητα της εργασίας.**

Γ) Επίσης, να τονίσω πως πολλά από τα στοιχεία που συμπεριλάβαμε στην ενότητα παρουσίασης του 'Γρηγόρης-Μικρογεύματα', έχουν προέλθει μετά από συνάντηση με μέλη του προσωπικού που εργάζεται σε υποκατάστημα της εταιρίας στην επαρχία. Οι υπάλληλοι δεν θέλησαν να προβούν σε λεπτομέρειες για τα προσωπικά τους στοιχεία. Παρόλα αυτά, ήταν ουσιαστική η συμβολή τους, ειδικά όταν μας μίλησαν για τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, τις οποίες μας περιέγραψαν ως άριστες.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Αυτό που προκύπτει από την σύντομη μελέτη που έγινε στην εργασία για το franchising είναι πως πρόκειται για ένα σύγχρονο επιχειρηματικό ‘εργαλείο’ που συμβάλλει στην ανάπτυξη και επέκταση των εταιριών. Τα συμπεράσματά προκύπτουν από την μελέτη διαφόρων πηγών όπως ξένη βιβλιογραφία, πηγές από το Διαδίκτυο, συνεντεύξεις από επαγγελματίες του είδους αλλά και από άρθρα του εξωτερικού. Όλα λοιπόν συγκλίνουν στο εξής: το franchising είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο, που βοηθά στην επέκταση εταιριών παντός τύπου και εμπορεύματος. Είπαμε όμως πως το εργαλείο αυτό δεν εγγυάται από μόνο του την επιτυχία. Αποτελεί ένα μείγμα παραγόντων που πρέπει να ισχύουν για να επέλθει επιτυχία. Μερικοί από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που συναντήσαμε κατά την ανάπτυξη αυτής της εργασίας είναι: η προθυμία του δικαιιοπάροχου και η όρεξη του για συνεργασία και ‘σκληρή’ δουλειά, η καλή διαφήμιση της επιχείρησης άρα και των υποκαταστημάτων, η σωστή προσαρμογή της πολιτικής και των υπηρεσιών της κάθε εταιρίας στην εκάστοτε περιοχή που μπορεί να είναι σε οποιοδήποτε σημείο στον κόσμο, η έγκαιρή και εμπειριστατωμένη έρευνα αγοράς για τις ανάγκες της κάθε περιοχής, η αμοιβαία υποστήριξη και σεβασμός μεταξύ των δυο συμβαλλόμενων μερών κλπ.

Η εργασία αυτή κλείνει με την ελπίδα, να έχει βοηθήσει έστω και λίγο στην κατανόηση του: franchising. Το θέμα έχει αναλυθεί από διάφορες σκοπιές, όπως οι λειτουργικές πτυχές του, ο παράγοντας: άνθρωπος αλλά και οι απόψεις και συμφέροντα όλων εκείνων που συμμετέχουν στην διαδικασία αυτή. Αυτό φυσικά έγινε για να υπάρχει μια συγκεντρωτική και γενική εικόνα του φαινομένου αυτού,

από το να ασχολιόμουν για παράδειγμα μόνο με μια ή δυο πτυχές αυτού. Ο τρόπος που επιλέχθηκε για να γενικευτούν τα συμπεράσματά που προέκυψαν ήταν με την λεπτομερή εξέταση μιας από τις πιο επιτυχημένες περιπτώσης franchising στον κόσμο: τα McDonald's. Στην πορεία υπήρξαν και κάποια παρόμοια παραδείγματα από τον Ελληνικό χώρο , για να δούμε την παρουσία του franchising σε μια μικρότερη αγορά, την Ελληνική συγκεκριμένα, ένας χώρος ο οποίος άργησε λιγάκι να εκμεταλλευτεί το φαινόμενο αυτό, αλλά πλέον το κάνει δοκιμασμένα και με επιτυχία.

Κλείνοντας, αποδίδονται ιδιαίτερες ευχαριστίες όλους εκείνους που βοήθησαν στο να πραγματοποιηθεί η εργασία αυτή, τους επιχειρηματίες που πρόθυμα ασχολήθηκαν και μας παρείχαν με πολύτιμες πληροφορίες αλλά και στον επιβλέποντα καθηγητή , που έθεσε κατευθυντήριες γραμμές για την εξέλιξη της μελέτης και συνεργάστηκε κάθε φορά που προέκυπταν προβλήματα και δυσκολίες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aydin, N. & Kacker, M.(1990) “International outlook of U.S.-based franchisers”
International Marketing Review, Vol. 7 2, P. 43–53.

Bates, T. (1998) “Survival patterns among newcomers to franchising”, *Journal of Business Venturing, Elsevier Science Ltd*, Vol.13, Issue2, P. 113-130

Falbe, C. M. & Welsh, D. (1998) “NAFTA and franchising: A comparison of franchiser perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico, and the United States”, *Journal of Business Venturing*, Issue 2, Vol. 13, P. 151-171

Feltenstein, A. & Sarangi, S. (2002) “Macroeconomic stabilization and economic growth: analysis of reform policies in Tanzania” *Journal of Policy Modeling*, Vol. 24 Issue 5, P. 503-521

Fladmoe, C. (1996) “International franchising: Capabilities and development”, *Journal of Business Venturing, Elsevier Science Ltd*, Vol.11, Issue 5, P.419-438

Hackett, D. (1976) “The international expansion of U.S. franchise systems: Status and strategies”, *Journal of International Business Studies, Elsevier Science Ltd*, Vol.7, P. 65-75

Hing, N. (1996) "An empirical analysis of the benefits and limitations for restaurant franchisees", *International Journal of Hospitality Management, Elsevier Science Ltd*, Vol. 15, Issue 2, P. 177-187

Hoffman, R. C. & Preble, J.F. (1991) "Franchising: Selecting a strategy for rapid growth" "*Long Range Planning*", *Elsevier Science Ltd*, Vol. 24, Issue 4, P. 74-85

Hussey J. (1997) "Business research a practical guide for undergraduate and postgraduate students" Publisher, Basingstoke, Macmillan Business

Justis, R.T. & Judd, R. (1989). *Franchising*, Cincinnati: South Western.

Krueger, A. (1991) "Ownership, Agency and Wages: An examination of franchising in the fast food industry", *The quarterly journal of economics*, Vol. 106, Issue 1, P. 75-101

Lafontaine, F. (1992) Agency theory and franchising: Some empirical results. *Rand Journal of Economics, Elsevier Science Ltd*, Vol. 23 P. 263–283

Lafontaine, F. & Bhattacharyya, S. (1995) "The role of risk in franchising", *Journal of Corporate Finance, Elsevier Science Ltd*, Vol. 2, Issues 1-2, P. 39-74

Lafontaine, F. & Shaw, C. (1998) "Franchising growth and franchiser entry and exit in the U.S. market: Myth and reality" *Journal of Business Venturing, Elsevier Science Ltd*, Vol. 13, Issue 2, P. 95-112

Michael, S (2000) *Journal of Economic Behavior & Organization*, V.43, P.295

Michael, S (2003) "First mover advantage through franchising", *Journal of Business Venturing, Elsevier Science Ltd*, Vol.18, Issue 1, P. 61-80

Michael, S (2003) "Do franchised chains advertise enough?" *Journal of Retailing, Elsevier Science Ltd*, Vol. 75, Issue 4, P. 461-478

Norton, S.W. (1988) “An empirical look at franchising as an organizational form” *Journal of Business, Elsevier Science Ltd*, Vol. 61, P. 197–218

Petersen, B & Welch, L. (2000) “International retailing operations: downstream entry and expansion via franchising”, *International Business Review, Elsevier Science Ltd*, Vol. 75, Issue 4, P. 61-80

Roh, Y. (2002) “Size, growth rate and risk sharing as the determinants of propensity to franchise in chain restaurants” *International Journal of Hospitality Management, Elsevier Science Ltd*, Vol. 21, Issue 1, P. 43-56

Sanghavi, N. (1991) “Retail franchising as a growth strategy for the 1990’s”, *International journal of retail distribution and management*, vol.19, part 2

Schmidt, R. & Baron, S. (1991) “Operational aspects of retail franchising”, *International journal of retail distribution and management*, Vol. 19

Shane, S. (1996) “Why franchise companies expand overseas”, *Journal of Business Venturing, Elsevier Science Ltd*, Vol. 11, Issue 2, P.73-88

Stanworth, J. & Curran J. (1999) “Colas, burgers, shakes, and shirkers: Towards a sociological model of franchising in the market economy”, *Journal of Business Venturing, Elsevier Science Ltd*, Vol. 14, Issue 4, P. 323-344

Tsintzas, E. (2001) “Franchising as a franchisor” - dissertation

Walker, B.J. & Etzel, M.J. (1973) “The internationalization of U.S. franchise systems.” *Journal of Marketing*, Vol. 37, P. 38–46.

Ηλεκτρονικές πηγές:

www.amazon.com

www.mcdonalds.com/corporate/franchising information.html

www.mcdonalds.com/corporate/inex.html

www.mcdonalds.com/countries/index.html

www.mcdonalds.com/corporate/investor/financialinfo/annual/report/summary/index.html

www.franchisechat.com/news_archive/united_states_franchise_news_31.htm

www.biz.yahoo.com/e/030312/mcd10-k.html

www.franchising.com

www.franchising.gr

www.franchising.org

www.icap.gr