



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

«Συμφωνίες Διεθνούς Δικαιόχρησης ως Στρατηγική Διεθνούς Επέκτασης»

του

Γεωργίου - Ραφαήλ Θανατούλη του Ιωάννη

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού
Διπλώματος στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες**

Φεβρουάριος 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παρά την τάση των προτιμήσεων των καταναλωτών σε παγκόσμιο επίπεδο να γίνονται ολοένα και περισσότερο ομοιογενείς, η εξάπλωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων πέρα από τα εθνικά σύνορα εξακολουθεί να αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις. Οι διαφορές στην κουλτούρα και τον πολιτισμό από χώρα σε χώρα, η γεωγραφική και η ψυχολογική απόσταση, το πολιτικό/νομικό καθεστώς που διέπει την ξένη αγορά, η γλώσσα, και άλλοι παράγοντες συνθέτουν ένα περιβάλλον υψηλού βαθμού αβεβαιότητας, και καθιστούν το εγχείρημα πολύπλοκο.

Σύμφωνα με την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, οι συμφωνίες δικαιόχρησης (franchising) αποτελούν μια δημοφιλή επιλογή ως μέθοδος διεθνούς επέκτασης επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε ένα ιδιαίτερα ευρύ φάσμα κλάδων διάθεσης προϊόντων ή/και υπηρεσιών. Αυτό οφείλεται κυρίως στο χαμηλότερο ρίσκο που προσφέρει στα συμβαλλόμενα μέρη, τόσο στον δικαιούχο (franchisor) όσο και στον δικαιούχο (franchisee), συγκριτικά με κάθε άλλη μέθοδο επιχειρηματικότητας σε διεθνές επίπεδο. Παρόλα αυτά, οι γενικές ιδιαιτερότητες που συναντώνται στο διεθνές marketing εξακολουθούν να υπάρχουν και χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής από τα εμπλεκόμενα μέρη μιας συμφωνίας δικαιόχρησης (franchising).

Αφού παρουσιάσει το θεωρητικό υπόβαθρο, η εργασία θα κάνει αναφορά σε τρεις μελέτες περίπτωσης επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται διεθνώς μέσω franchising σε τρεις διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας (έπιπλα-οικιακός εξοπλισμός, ρουχισμός και κοσμήματα), προκειμένου να καταδείξει ότι, εφόσον τηρούνται ορισμένες προϋποθέσεις, οι συμφωνίες δικαιόχρησης (franchising) αποτελούν μια αρκετά ασφαλή μέθοδο διεθνούς επέκτασης για τις επιχειρήσεις.

Οι σημαντικότερες από τις προϋποθέσεις αυτές συνοψίζονται στην αναγκαιότητα συνειδητής επιλογής για διεθνοποίηση, και υλοποίησης συγκεκριμένης διαδικασίας αξιολόγησης των υποψήφιων δικαιούχων (franchisees) από μέρος του δικαιούχου (franchisor) αφού πρώτα έχει επιλεγεί η χώρα επέκτασης, και στον βαθμό ικανότητας της επιχείρησης στο marketing, δηλαδή να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές και τις τάσεις στην αγορά εύστοχα και έγκαιρα, και να προσαρμόζεται κατάλληλα αντίστοιχα.

ABSTRACT

Despite the global tendency of consumers' preferences to become more and more homogeneous, the international expansion beyond the national borders remains a challenge for the majority of the companies around the globe. The cultural differences among the nations, the geographical and the psychological distance, the political and legal regime in the foreign market, the different language and other factors compose a highly uncertain and complicated business environment.

According to the national and international literature, a franchise agreement (franchising) is a popular choice as a method of international expansion for companies which are operating in a wide range of products and services markets. The reason for making this choice is mainly due to the lower risk implied by a franchise agreement compared to any other method of internationalization for the franchisor and the franchisee. Nevertheless, the general peculiarities encountered in international marketing persist and require further attention by both parties of the agreement.

After the theoretical part is presented, three case studies of companies operating internationally through franchising in three different sectors of the economy (furniture household equipment, clothing and jewelry are presented); in order to show that franchising is a fairly low risk method of international expansion.

The most important conditions are summarized in the necessity of conscious choice for internationalization strategy, the implementation of a specific process to evaluate franchisees and the extent of the firms' marketing competences to accurately understand the changes in market trends and adjust appropriately.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΕΘΝΕΣ FRANCHISING	2
1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING	2
1.2 Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING.....	4
1.3 ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ FRANCHISING	6
1.4 ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ FRANCHISING.....	7
1.4.1 Άμεσο Franchising (Direct Franchising)	7
1.4.2 Ανάπτυξη Περιοχής (Area Development ή Area Franchising)	7
1.4.3 Master Franchising	8
1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ.....	9
1.5.1 Στρατηγική του Πρωτοπόρου (Preemptive/First Mover/Early Mover Strategies)...9	
1.6 ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ FRANCHISING	11
1.7 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΜΕΣΩ FRANCHISING – ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ.....	15
2.1 ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΜΕ FRANCHISING	15
2.1.1 Κίνητρα για τον Franchisor	15
2.1.2 Κίνητρα για τον Franchisee	16
2.2 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ FRANCHISING	17
2.2.1 Ο Καιροσκοπικός Χαρακτήρας του Διεθνούς Franchising.....	17
2.2.2 Έλεγχος και Υποστήριξη Διεθνούς Δικτύου Franchise	18
2.2.2.A Έλεγχος.....	18
2.2.2.B Υποστήριξη.....	18
2.3 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟΥΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ FRANCHISORS	21
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	21
3.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	21
3.2.1 Διαχείριση της Απόστασης.....	21
3.2.2 Πολιτιστική Προσαρμοστικότητα	21
3.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	23
3.3.1 Αξιολόγηση της Πολιτικής της Χώρας Υποδοχής.....	24
3.3.2 Διαχείριση του Συναλλάγματος.....	24
3.4 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ FRANCHISEE.....	26
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	26
4.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	26
4.3 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ.....	32
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	32
5.2 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΙΚΕΑ.....	32
5.2.1 Ιστορικό	32
5.2.2 Όραμα και Φιλοσοφία	33
5.2.3 Επιχειρηματικό Μοντέλο.	33
5.2.4 Οικονομικά στοιχεία.....	34
5.2.5 Το σύστημα franchise της ΙΚΕΑ	35
5.2.6 Η ΙΚΕΑ στην Ρωσία, Ιαπωνία, Κίνα και την Ελλάδα.....	36
5.2.6.Α Η ΙΚΕΑ στην Ρωσία	37
5.2.6.Β Η ΙΚΕΑ στην Ιαπωνία	38
5.2.6.Γ Η ΙΚΕΑ στην Κίνα.....	39
5.2.6.Δ Η ΙΚΕΑ στην Ελλάδα	40
5.3 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ Η&Μ.....	42
5.3.1 Ιστορικό	42
5.3.2 Όραμα και διεθνής παρουσία	44
5.3.3 Το σύστημα franchise της Η&Μ.	46
5.3.3.Α. Η Η&Μ στην Μέση Ανατολή και την Βόρεια Αφρική.....	47

5.3.3.Β. Η Η&Μ στο Ισραήλ.....	48
5.3.3.Γ. Η Η&Μ στην Ινδονήσια και την Ταϊλάνδη	49
5.4 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ FOLLI-FOLLIE.....	50
5.4.1 Ιστορικό	50
5.4.2 Όραμα και φιλοσοφία.....	51
5.4.3 Διεθνής Παρουσία	52
5.4.4 Η στρατηγική επέκτασης της FOLLI-FOLLIE	53
5.5 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	57
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	60
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	66

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με τον Floyd (2001), ως διεθνοποίηση ορίζεται η απελευθέρωση της ροής του κεφαλαίου και της εργασίας, η οποία προάγει τόσο την τοπική όσο και την διεθνή ενοποίηση, προωθώντας παράλληλα την διεθνή διοικητική λειτουργία. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας της αλληλεπίδρασης της σύγχρονης τεχνολογίας και του καταναλωτισμού.

Μια σύντομη επισκόπηση της ανθρώπινης ιστορίας και της διαχρονικής πορείας του εμπορίου, αποδεικνύει ότι ο άνθρωπος συνεχώς προσπαθούσε να ξεπεράσει τα εθνικά σύνορα και να επεκταθεί σε νέες, άγνωστες μέχρι εκείνη την στιγμή, περιοχές. Τις τελευταίες δεκαετίες η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων προχωρά με καταγιστικούς ρυθμούς. Στη νέα πραγματικότητα συνέβαλαν τόσο η χαλάρωση των αυστηρών κανόνων που επέβαλαν οι κυβερνήσεις προκειμένου να προστατεύσουν την εγχώρια επιχειρηματικότητα και παραγωγή, όσο και η επανάσταση που γίνεται καθημερινά στους τομείς της τεχνολογίας και των επικοινωνιών μεταμορφώνοντας τον πλανήτη σε ένα «παγκόσμιο χωριό».

Η επιτυχής διαδικασία διεθνοποίησης δημιουργεί νέες αγορές για την επιχείρηση, αυξάνοντας τις πωλήσεις και μειώνοντας συγχρόνως το κόστος μέσω της επίτευξης οικονομιών κλίμακας. Η επιχείρηση παράλληλα αποκτά μεγαλύτερη εμπειρία για το προϊόν της, διότι παράγει μεγαλύτερες ποσότητες και το διαθέτει σε περισσότερους καταναλωτές, με αποτέλεσμα να είναι πιθανότερο, είτε να εντοπιστούν ατέλειες, είτε να προταθούν βελτιώσεις, οι οποίες με την σειρά τους θα καταστήσουν το προϊόν ακόμη καλύτερο, επομένως περισσότερο ανταγωνιστικό. Όλα τα ανωτέρω οδηγούν τελικά στην αύξηση της κερδοφορίας και μακροπρόθεσμα στη διατηρήσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης.

Μελετώντας δημοσιευμένα στοιχεία τόσο σε έντυπα μέσα όσο και στο διαδίκτυο, οι συμφωνίες δικαιόχρησης (franchising) αποτελούν μια δημοφιλή μέθοδο διεθνούς επέκτασης επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε ένα ευρύ φάσμα οικονομικών κλάδων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.

Ο τρόπος εξέτασης της μεθόδου των συμφωνιών δικαιόχρησης ως τρόπο διεθνούς επέκτασης θα γίνει παραθέτοντας αρχικά το θεωρητικό υπόβαθρο της μεθόδου και έπειτα αναλύοντας μελέτες περίπτωσης (case study analysis) καθώς με τον τρόπο αυτό μπορεί να συνδυαστεί η θεωρητική και η επιχειρηματική πρακτική του διεθνούς franchising.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΕΘΝΕΣ FRANCHISING

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING

Η σύναψη συμφωνιών δικαιόχρησης (εφεξής franchising) αποτελεί μια σύγχρονη και διαδεδομένη μορφή άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας, τόσο στην Ελλάδα, όσο και διεθνώς. Η άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας τόσο στην εγχώρια όσο και στην διεθνή αγορά αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία. Οι μέτοχοι σε ένα επιχειρηματικό σχήμα θα πρέπει να λάβουν υπόψη μια σειρά από παραμέτρους για να δημιουργήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες οργάνωσης της επιχειρηματικής οντότητας αλλά και να την χρηματοδοτήσει με τα απαραίτητα κεφάλαια για επενδύσεις σε υλικό και άυλο πάγιο εξοπλισμό αλλά και σε κεφάλαιο κίνησης ώστε να εξασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Επομένως οι βασικές επιλογές που υπάρχουν για να ξεκινήσει ένα επιχειρηματικό εγχείρημα είναι είτε δημιουργώντας μια επιχείρηση από την αρχή, χωρίς προηγούμενη φήμη και με ανώνυμα προϊόντα, προσπαθώντας η επιχείρηση να δημιουργήσει ισχυρό όνομα για τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες της σταδιακά, είτε επενδύοντας σε μια συνεργασία με μια φημισμένη επιχείρηση που είναι ήδη εγκατεστημένη και επιτυχημένη στην αγορά, ανοίγοντας ένα υποκατάστημά της, και διαθέτοντας τα επώνυμα προϊόντα της.

Η δεύτερη από τις επιλογές που προαναφέρθηκαν αφορά τις συμφωνίες franchising όπου υφιστάμενες, εδραιωμένες και επιτυχημένες εταιρίες προσφέρουν το όνομα, τη φήμη, το σήμα, τις διαδικασίες, την τεχνολογία και την τεχνογνωσία τους σε άλλες επιχειρήσεις οι οποίες για να αποκτήσουν όλα τα παραπάνω που απορρέουν από μία συμφωνία franchising καταβάλλουν ως ανταλλάγματα αρχικά ένα χρηματικό ποσό που αντιστοιχεί στο αρχικό κόστος της επένδυσης, το οποίο ονομάζεται δικαίωμα εισόδου (entry fee). Στη συνέχεια κάθε χρόνο ισχύος της σύμβασης καταβάλλεται ένα χρηματικό ποσό που αντιστοιχεί σε ένα προκαθορισμένο ποσοστό είτε επί της αξίας των πωλήσεων ή των κερδών της συνεργαζόμενης επιχείρησης. Τα ποσά αυτά ονομάζονται περιοδικά δικαιώματα (royalties). Η εταιρία που παραχωρεί (ουσιαστικά επικοινωνιάζει) τα δικαιώματά της ονομάζεται δικαιοπάροχος (franchisor), ενώ ο επενδυτής που τα λαμβάνει λέγεται δικαιοδόχος (franchisee).

Αρκετοί αναγνωρισμένοι φορείς αλλά και ερευνητές που ασχολούνται με το franchising έχουν διατυπώσει ορισμούς με σκοπό την κατανόηση της έννοιας του franchising. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise (EFF), «το franchising είναι ένα σύστημα εμπορίας προϊόντων, ή/και υπηρεσιών, ή/και τεχνολογίας, το οποίο

βασίζεται σε μια στενή και συνεχιζόμενη συνεργασία μεταξύ νομικά και οικονομικά ξεχωριστών και ανεξάρτητων οντοτήτων, τον franchisor και τους μεμονωμένους franchisees, μέσω της οποίας ο franchisor χορηγεί το δικαίωμα και επιβάλλει την υποχρέωση στον franchisee να ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα σύμφωνα με την ιδέα (concept) του franchisor. Το δικαίωμα δίνει την δυνατότητα, αλλά και την υποχρέωση στον μεμονωμένο franchisee, αντί ενός άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, να χρησιμοποιεί το εμπορικό όνομα, ή/και το εμπορικό σήμα, ή/και το σήμα υπηρεσίας, την τεχνογνωσία, τις επιχειρηματικές ή τεχνικές μεθόδους, το σύστημα διαδικασιών, και άλλα δικαιώματα βιομηχανικής ή/και πνευματικής ιδιοκτησίας του franchisor, υποστηριζόμενα από συνεχή παροχή εμπορικής και τεχνικής βοήθειας, μέσα στο πλαίσιο και την χρονική διάρκεια μιας γραπτής σύμβασης franchise που συνάπτεται μεταξύ των συμβαλλόμενων για τον σκοπό αυτό.» (<http://www.eff-franchise.com/>).

Ένας ακόμα ορισμός παρατίθεται από τον Διεθνή Οργανισμό Franchise (IFA) όπου «το franchising είναι μία μέθοδος επέκτασης μιας επιχείρησης διανέμοντας τα αγαθά ή τις υπηρεσίες μέσω μιας συμβατικής σχέσης. Σε μία σχέση franchising, ο franchisor δεν παρέχει και εξειδικεύει μόνο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα προσφέρονται στους καταναλωτές από τους franchisee αλλά τους παρέχει και ένα σύστημα λειτουργίας, φήμη στην αγορά και διαρκή υποστήριξη.» (<http://www.franchise.org/>). Ένας τρίτος ορισμός ο οποίος αναφέρεται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία για το franchising δίνεται από τον Kotler (2003, σελ. 392), όπου «το franchising είναι μια μέθοδος εισόδου στην αγορά, η οποία αποτελεί μια ολοκληρωμένη μορφή αδειοδότησης, σύμφωνα με την οποία ο franchisor, που είναι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης που παρέχει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, προσφέρει την πλήρη ιδέα της μάρκας (brand concept) και το σύστημα λειτουργίας. Σε αντάλλαγμα, ο franchisee, ένας επιχειρηματίας ή μια επιχείρηση που συμφωνεί να ανοίξει ένα κατάστημα λιανικής του franchisor, επενδύει και πληρώνει ένα συγκεκριμένο αντίτιμο/τέλος στον franchisor.»

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς οι συμφωνίες franchising αποτελούν μια σύμβαση (την σύμβαση franchise) που συνδέει δυο ανεξάρτητα επιχειρηματικά μέρη, τον franchisor και τον franchisee, μέσα από μια πολυδιάστατη B2B (Business to Business) σχέση. Ο franchisor είναι ο πωλητής μιας επιχειρηματικής πρότασης, ενός concept που έχει δοκιμαστεί στην πράξη και έχει σχεδιαστεί κατάλληλα για να μπορεί να λειτουργήσει και μέσα από νέα σημεία. Ο franchisee είναι ο επιχειρηματίας που θα αγοράσει αυτή την πρόταση, θα επενδύσει το δικό του κεφάλαιο, αλλά οφείλει να

λειτουργήσει την επιχείρησή του σύμφωνα με τους κανόνες και το σύστημα που έχει ορίσει ο franchisor. Οι franchisees για να είναι μέλη του δικτύου μιας αλυσίδας και να χρησιμοποιούν το brand name του franchisor συνήθως είναι υποχρεωμένοι να καταβάλουν το δικαίωμα εισόδου αλλά και τα περιοδικά δικαιώματα.

1.2 Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING

Η έναρξη της ιδέας του franchising όπως τη γνωρίζουμε σήμερα πρωτοεμφανίστηκε το 1840 στη Γερμανία, όταν ορισμένες μεγάλες ζυθοποιίες παραχωρούσαν franchises σε συγκεκριμένες ταβέρνες, εκχωρώντας τους το αποκλειστικό δικαίωμα να πωλούν την μύρα τους. Στις Η.Π.Α., το 1863, η εταιρία ραπτομηχανών Singer ανέπτυξε την τεχνική που αποτέλεσε την πρώτη εμπορική εφαρμογή του franchising υπογράφοντας συμβόλαια franchise, τα οποία ήταν ο πρόδρομος των νέων συμφωνιών franchise. Στα τέλη του 19ου αιώνα το franchising υιοθετήθηκε ως μέθοδος επιχειρηματικής ανάπτυξης από τις βιομηχανίες αυτοκινήτων, όταν η General Motors σύναψε συμφωνίες franchise με αντιπροσώπους, ενώ στις αρχές της δεκαετίας του 1930 εφαρμόστηκε και από τις εταιρείες πετρελαιοειδών. Μέχρι τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο υπάρχει η εφαρμογή και ανάπτυξη του λεγόμενου «franchising πρώτης γενιάς» (<http://soeasyfranchise.gr>).

Το «franchising δεύτερης γενιάς» (business format franchising), που είναι η κυρίαρχουσα μορφή franchising σήμερα, εμφανίστηκε στην οικονομική σκηνή μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο καθώς υπήρχε μια εξαιρετική ανάγκη για όλα τα είδη προϊόντων και υπηρεσιών και το franchising ήταν το ιδανικό επιχειρηματικό μοντέλο για την γρήγορη εξάπλωση των ξενοδοχείων και της βιομηχανίας γρήγορου φαγητού. Είναι χαρακτηριστικό ότι μερικά από τα πιο γνωστά σήμερα επιχειρηματικά ονόματα άρχισαν να αναπτύσσονται με τη μέθοδο του franchising εκείνη την εποχή, όπως: Service Master (1949), Holiday Inn (1952), Burger King (1954), Dunkin' Donuts (1954), McDonald's (1955), και Budget Rent a Car (1958). Μέχρι το 1960 η ανάπτυξη του franchising στις Η.Π.Α. ήταν τόσο ραγδαία που υπολογιζόταν ότι περίπου 700 συστήματα franchise λειτουργούσαν σε ολόκληρη τη χώρα (<http://soeasyfranchise.gr>).

Από πλευράς βιομηχανίας, το 1960 ιδρύθηκε ο Διεθνής Οργανισμός Franchise με απώτερο στόχο να αναβαθμίσει ολόκληρη τη βιομηχανία. Ο Διεθνής Οργανισμός Franchise παρέχει εκπαίδευση σε όλες τις μορφές franchising στοχεύοντας σε μεγάλο βαθμό στον επαγγελματισμό της βιομηχανίας. Τα μέλη του Διεθνούς Οργανισμού

Franchise οφείλουν να συμμορφώνονται με τον Κώδικα Δεοντολογίας της που εξασφαλίζει υψηλό επίπεδο. Ο Διεθνής Οργανισμός Franchise βρίσκεται σε στενή συνεργασία με το Κογκρέσο και την Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου των Η.Π.Α., με στόχο να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο η βιομηχανία σχετίζεται με τους δικαιοδόχους.

Στην Ευρώπη, το franchising πραγματοποίησε τα πρώτα του βήματα κατά τη δεκαετία του 1950 στη Γαλλία, η οποία θεωρείται η καρδιά και η ψυχή του ευρωπαϊκού franchising. Τα πρώτα δίκτυα franchising που εμφανίστηκαν τότε ήταν: Simone Mahler (1950), Natalys (1953), Roche Bobois (1960), και Prenatal (1963). Όμως, η ευρεία είσοδος του franchising στην ευρωπαϊκή αγορά χρονολογείται στις αρχές τις δεκαετίας του 1970 (<http://soeasyfranchise.gr>). Η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise ιδρύθηκε το 1972 στη Γαλλία ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός με στόχους την προώθηση, την προάσπιση και την εκπροσώπηση της βιομηχανίας franchise που λειτουργεί στην Ευρώπη. Τα ιδρυτικά μέλη του Ευρωπαϊκού Φορέα ήταν η Γαλλική, η Ιταλική, η Βελγική και η Ολλανδική Ομοσπονδία Franchise (<http://www.eff-franchise.com>). Σύμφωνα με έρευνα της Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise, οι ευρωπαϊκές εταιρίες-δικαιοπάροχοι αυξήθηκαν κατά 10% το 2014 σε σχέση με το 2010, φθάνοντας τις 13.627, ενώ για την αντίστοιχη περίοδο οι εταιρίες-δικαιοδόχοι αυξήθηκαν κατά 19,38% δημιουργώντας ένα δίκτυο επιχειρήσεων που λειτουργούν με την μορφή του franchising που φθάνει στις 517.864 (<http://www.eff-franchise.com>). Ενώ σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Franchise, ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε κάποιο σύστημα franchising έχει αυξηθεί από το 2010 έως το 2014 κατά 20% (<http://www.franchise.org/>).

Διαβάζοντας την ιστορική εξέλιξη του franchising, μπορεί να σημειωθεί πως η άνοδος της χρήσης αυτής της μεθόδου άσκησης αλλά και επέκτασης επιχειρηματικής δραστηριότητας, τόσο εγχωρίως όσο και διεθνώς, οφείλεται στον γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο αύξησης του μεριδίου της αγοράς λόγω της επωνυμίας και της φήμης του franchisor.

1.3 ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ FRANCHISING

Η επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων διεθνώς αποτελεί στόχο για τις περισσότερες επιχειρήσεις, ιδίως για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν αναπτυχθεί με τη μορφή του franchising. Οι κύριοι λόγοι για την διεθνή επέκταση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται με την χρήση ενός τέτοιου συστήματος είναι η παγκόσμια αναγνώριση του brand name, οι νέες ευκαιρίες ανάπτυξης σε νέες αγορές, η αύξηση των κερδών και η δημιουργία αξίας για την επιχείρηση μέσω της διαδικασίας διεθνοποίησης (Aliouche et al., 2012). Το franchising αποτελεί μια καλή στρατηγική διεθνούς επέκτασης, όταν η τοπική αγορά δεν έχει πλέον άλλα περιθώρια ανάπτυξης. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών αυτό ισχύει όχι μόνο για τα μεγαλύτερα και φημισμένα brands, αλλά και για τα μικρομεσαία δίκτυα. Ταυτόχρονα, το franchising προσφέρει ευκαιρίες σε υφιστάμενους και νέους franchisors που αναζητούν δυνατότητες επέκτασης. Ως επιχειρησιακό μοντέλο, το franchising έχει καταξιωθεί ως τρόπος εισόδου στην διεθνή επιχειρηματικότητα προσφέροντας μικρότερο ρίσκο και περισσότερη υποστήριξη από κάθε ανεξάρτητη επιχειρηματική προσπάθεια (<http://www.thefranchisedevelopmentcentre.com>).

Υπό μία έννοια, η διεθνής επέκταση μέσω του franchising μπορεί να είναι μια ομαλή και βατή διαδικασία, καθώς η ιδέα του συγκεκριμένου concept βασίζεται στην απλότητα, στην ύπαρξη υποδομών και στην αναπαραγωγή ήδη δοκιμασμένων διαδικασιών και πρακτικών. Πολλές διεθνείς αγορές είναι αναξιοποίητες και προσφέρουν τεράστιες ευκαιρίες στους franchisors, υπό την προϋπόθεση ότι διαθέτουν τα σωστά προϊόντα, τις κατάλληλες υπηρεσίες και συμβατή επιχειρηματική κουλτούρα με την χώρα-στόχο. Το 80% του παγκόσμιου πληθυσμού ζει σε περιοχές που θεωρούνται αναδυόμενες αγορές, ενώ ο Οργανισμός Εμπορίου των Η.Π.Α. προβλέπει ότι μέσα στις επόμενες δύο δεκαετίες περισσότερο από το 75% της παγκόσμιας ανάπτυξης του εμπορίου θα προέλθει από τις αναπτυσσόμενες αγορές – ιδιαίτερα τις μεγάλες, οι οποίες διαθέτουν το 50% του παγκόσμιου πληθυσμού, αλλά συνεισφέρουν μόνο κατά 25% στο παγκόσμιο ΑΕΠ (<http://www.franchising.com>).

Σύμφωνα με έρευνα της Global Industry Analysts (2012), ο τζίρος της παγκόσμιας βιομηχανίας franchising θα έφτανε τα €3,7 τρις το 2015. Η Ευρώπη αντιπροσωπεύει πάνω από το ένα τρίτο του αριθμού των εμπορικών σημάτων franchise στον κόσμο (13.627). Οι άλλες μεγάλες αγορές είναι οι Η.Π.Α (3.000), η Κίνα (2.700), και η Βραζιλία (2.200). Η πυκνότητα του πληθυσμού της μεσαίας τάξης στην Ευρώπη, οι πολλές χώρες, οι διάφορες γλώσσες και πολιτισμοί εξηγούν την έντονη τάση για

ανάπτυξη των εθνικών εμπορικών σημάτων στην Ευρώπη, με μια στρατηγική που εξυπηρετεί τόσο τα μεγαλύτερα όσο και τα μικρότερα σήματα (brands) (<http://www.franchise-success.gr>).

1.4 ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ FRANCHISING

Η ανάπτυξη ενός διεθνούς δικτύου franchising είναι δυνατόν να έχει μια από τις ακόλουθες μορφές:

- Άμεσο Franchising (Direct Franchising)
- Ανάπτυξη Περιοχής (Area Development ή Area Franchising)
- Master Franchising

Ακολουθεί μια περιγραφή της κάθε μεθόδου, καθώς και των σημαντικότερων δυνητικών πλεονεκτημάτων και κινδύνων (Fitzgerald and Schott, 2008).

1.4.1 Άμεσο Franchising (Direct Franchising)

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, ο franchisor αναζητά franchisees στην ξένη χώρα χωρίς την μεσολάβηση τρίτου. Η συγκεκριμένη μέθοδος ενδείκνυται σε περιπτώσεις κατά τις οποίες η χώρα υποδοχής βρίσκεται σε κοντινή απόσταση με την χώρα του franchisor και δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές κουλτούρας. Οι παραπάνω προϋποθέσεις δεν σημαίνουν ότι δεν θα χρειαστεί προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες, αλλά ότι η προσαρμογή αυτή θα είναι σχετικά μικρή. Τα σημαντικότερα εμπόδια για την επιτυχή εφαρμογή αυτού του μοντέλου είναι η γλώσσα, οι διαφορές στην κουλτούρα, νομικά εμπόδια και οι αποκλίσεις στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Συχνά επιλέγεται να ανοιχτεί πρώτα ένα πιλοτικό κατάστημα προκειμένου να ανιχνευθεί το έδαφος (Fitzgerald and Schott, 2008).

1.4.2 Ανάπτυξη Περιοχής (Area Development ή Area Franchising)

Σε περιπτώσεις όπου η χώρα επέκτασης είναι πολύ μεγάλη, ή/και η αγορά είναι κατακερματισμένη, ή/και οι διάφορες περιοχές της χώρας έχουν ουσιαστικές ιδιαιτερότητες, η εξάρτηση από έναν μόνο franchisee εμπεριέχει τεράστιο ρίσκο για τον franchisor. Από την άλλη πλευρά, η ανάθεση σε πολλούς franchisees καθιστά δύσκολο τον έλεγχο της χώρας συνολικά.

Για τους λόγους αυτούς, προτιμάται η λύση της ανάπτυξης περιοχής, σύμφωνα με την οποία ο franchisor αναθέτει σε επιλεγμένους area developers την ανάπτυξη

συγκεκριμένων γεωγραφικών περιοχών. Ο καθορισμός των ορίων ευθύνης του κάθε area developer χρειάζεται προσοχή, έτσι ώστε να μην αναπτύσσονται παράλληλα δίκτυα μέσα στην ίδια περιοχή. Ένας κίνδυνος που υπάρχει στην μέθοδο αυτή είναι ο πιθανός συνασπισμός των area developers και η δημιουργία κοινού μετώπου εναντίον του franchisor προκειμένου να διαπραγματευτούν αναθεώρηση της σύμβασης με καλύτερους όρους (Fitzgerald and Schott, 2008).

1.4.3 Master Franchising

Πρόκειται για μια πολύ διαδεδομένη μορφή franchising, σύμφωνα με την οποία ο franchisor παραχωρεί τα συνολικά δικαιώματα ανάπτυξης και εκμετάλλευσης του δικτύου franchise της χώρας υποδοχής σε έναν ντόπιο master franchisee. Ο τελευταίος μπορεί να αναπτύξει το δίκτυο είτε μέσω ιδιόκτητων καταστημάτων, είτε συνάπτοντας συμβάσεις franchise με άλλους franchisees. Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει την μεγάλη πρόκληση του εντοπισμού του κατάλληλου συνεργάτη, στον οποίο ο franchisor θα εμπιστευθεί την ανάπτυξη μιας ολόκληρης χώρας. Η εμπειρία, η συνέπεια, η τεχνογνωσία, η ύπαρξη υποδομών, χρηματοοικονομικών και ανθρώπινων πόρων, καθώς επίσης και ο συντονισμός και η επιτυχής συνεννόηση με τον master franchisee αποτελούν σημαντικές παραμέτρους που χρήζουν μεγάλης προσοχής και ενδελεχούς εξέτασης από την πλευρά του franchisor.

Ωστόσο, στα εν δυνάμει πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου συγκαταλέγονται η καλύτερη γνώση της τοπικής αγοράς και της κουλτούρας της χώρας από τον master franchisee (και επομένως, η δυνατότητα προσαρμογής στις συνθήκες και ιδιαιτερότητες της χώρας υποδοχής) και η ύπαρξη ενός συνομιλητή και όχι πολλών. Αυτό το τελευταίο σημείο χρειάζεται ιδιαίτερης προσοχή από την πλευρά του franchisor, καθώς είναι πάρα πολύ σημαντικό να υπάρχει απευθείας επικοινωνία και με τους τελικούς franchisees, χωρίς όμως να παρακάμπτεται ο ρόλος του master franchisee. Ο λόγος είναι ότι οι τελικοί franchisees, ερχόμενοι σε επαφή με τους καταναλωτές, αποτελούν «τα μάτια και τα αυτιά» της επιχείρησης στην αγορά. Η κατανόηση από την πλευρά του franchisor του παλμού της αγοράς, των καταναλωτικών συνηθειών και του τρόπου που αυτές αλλάζουν στη διάρκεια του χρόνου είναι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και αποτελούν έναν επιπλέον τρόπο ελέγχου του master franchisee (Fitzgerald and Schott, 2008).

1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ

Ενώ οι στρατηγικές ανάπτυξης ενός διεθνούς δικτύου franchising που αναφέρθηκαν προηγουμένως είναι σημαντικές, η γεωγραφική επέκταση του franchisor, δηλαδή σε ποια ή σε ποιες χώρες θα εισέλθει, καθώς επίσης και το πότε και με ποιον τρόπο είναι εξίσου μεγάλης σημασίας (Preble and Hoffman, 2006). Σύμφωνα με τους Preble and Hoffman (2006) βάσει των παραπάνω λόγων, προτείνονται τρεις εναλλακτικές στρατηγικές προσεγγίσεις οι οποίες θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό με τις παραπάνω προκειμένου μια επιχείρηση να έχει την ευκαιρία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

- Στρατηγική του Πρωτοπόρου (Preemptive/First Mover/Early Mover Strategies).
- Στρατηγική της Πλατφόρμας (Platform/Bridgehead/Beachhead Strategies).
- Στρατηγική της Μετατροπής (Conversion Strategies).

Παρακάτω ακολουθεί αναλυτική περιγραφή των στρατηγικών αυτών.

1.5.1 Στρατηγική του Πρωτοπόρου (Preemptive/First Mover/Early Mover Strategies)

Η χρονική στιγμή της εισόδου σε μια ξένη αγορά είναι πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στο franchising. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί στα πεδία της στρατηγικής και του marketing, η επιχείρηση που θα εισέλθει πρώτη, ή νωρίς, σε μια νέα ή αναδυόμενη αγορά συχνά απολαμβάνει μακροπρόθεσμα στρατηγικά οφέλη. Πιο συγκεκριμένα, οι «πρωτοπόροι» παραδοσιακά απολαμβάνουν υψηλότερα μερίδια αγοράς (κυριαρχία αγοράς) σε σχέση με όσες επιχειρήσεις εισέλθουν αργότερα, καθώς επίσης και μεγάλες αποδόσεις (κέρδη) και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Preble and Hoffman, 2006).

Για παράδειγμα, η έρευνα των Robinson and Cornell (1985), ανέλυσε τις επιδόσεις 371 επιχειρήσεων σε ώριμους κλάδους καταναλωτικών αγαθών όπου διαπιστώθηκε ότι κατά μέσο όρο οι πρωτοπόροι είχαν μερίδιο αγοράς 29%, έναντι 17% για όσους ακολούθησαν έγκαιρα και 12% για όσες επιχειρήσεις εισήλθαν με καθυστέρηση. Επιπλέον, η έρευνα του Makadok (1998), η οποία διεξήχθη σε έναν κατακερματισμένο, έντονα ανταγωνιστικό και αναπτυσσόμενο κλάδο όπου η απομίμηση του ανταγωνισμού είναι εύκολη, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα

πλεονεκτήματα αυτά ήταν μακροπρόθεσμα, δηλαδή διατηρήσιμα. Ομοίως, ο Michael (2003) ερευνήσε το πλεονέκτημα της πρωτοπόρου επιχείρησης στο franchising λιανεμπορίου και συμπέρανε ότι το πλεονέκτημα αυτό είχε την μορφή μεγαλύτερου αριθμού καταστημάτων, υψηλότερου μεριδίου αγοράς και υψηλότερης κερδοφορίας.

Σύμφωνα με τους Julian and Castrogiovanni (1995), τα πλεονεκτήματα του πρωτοπόρου franchisor περιλαμβάνουν την εξασφάλιση των καλύτερων τοποθεσιών, το χτίσιμο ισχυρής τοπικής φήμης, την αναπαραγωγή επιτυχημένων πρακτικών σε νέες γεωγραφικές αγορές και την προσπάθεια κατάληψης αυτών των αγορών με καταστήματα λιανικής. Οι ίδιοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι τα πλεονεκτήματα αυτά είναι πιθανότερο να επιτευχθούν από franchisors που έχουν ήδη σημαντική εμπειρία στην χώρα τους (δηλ. έχουν επεκταθεί σε εθνικό επίπεδο), που έχουν αναπτύξει αναγνωρισιμότητα της εμπορικής ονομασίας τους, ικανότητες στην στελέχωση και επιλογή προσωπικού, και εμπειρία δόμησης και διαχείρισης της σχέσης με τους franchisees.

1.5.2 Στρατηγικές Πλατφόρμας (Platform Strategies)

Συχνά οι franchisors προσεγγίζουν το θέμα της διεθνούς επέκτασης εντοπίζοντας μια γεωγραφική περιοχή που προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες ανάπτυξης, αλλά που η οποία αποτελείται από χώρες που διαφέρουν σε επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης, πολιτικής σταθερότητας και χαρακτηριστικών κουλτούρας. Η κατάσταση αυτή τείνει να δημιουργεί υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας. Μια προσέγγιση ανάπτυξης σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι η επιλογή της πιο ελκυστικής χώρας για αρχική είσοδο στην περιοχή. Η χώρα αυτή λειτουργεί ως πλατφόρμα όντας η πιο «επιχειρηματικά - φιλική» χώρα στην περιοχή και επιλέγεται ως πρώτη χώρα εισδοχής, και στη συνέχεια ο franchisor εισέρχεται στις γειτονικές χώρες (Chaplin, 1998).

Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι ανάλογη με την σταδιακή προσέγγιση που εισήγαγαν οι Gupta and Govindarajan (2000) για είσοδο σε στρατηγικής σημασίας αγορές, των οποίων η αξιοποίηση παρουσιάζει στην αρχή δυσκολίες. Οι συγγραφείς προτείνουν ότι σε αυτές τις περιπτώσεις οι franchisors θα πρέπει αρχικά να επιλέξουν μια αγορά – προγεφύρωμα (δηλ. μια χώρα που έχει πολλά κοινά στοιχεία με την στρατηγική αγορά - στόχο, αλλά που προσφέρει πιο ασφαλείς ευκαιρίες), ώστε να μάθουν και να αναπτύξουν ικανότητες και δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να εισέλθουν σε παρόμοιες χώρες που είναι πιο δύσκολες αργότερα. Για παράδειγμα,

πολλές επιχειρήσεις των Η.Π.Α. επέλεξαν ως πλατφόρμα (ή προγεφύρωμα) την αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου με σκοπό να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που υπάρχουν σε χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης σε επόμενο στάδιο.

1.5.3 Στρατηγική της Μετατροπής (Conversion Strategies)

Σε ένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό και παγκόσμιο περιβάλλον, οι franchisors εξαγοράζουν επιχειρήσεις ή αλυσίδες καταστημάτων με σκοπό να αναπτύξουν γρήγορα ένα σύστημα franchise σε νέες χώρες (Welch, 1992). Στην στρατηγική της μετατροπής ο franchisor προσθέτει franchisees στο σύστημά του αποκτώντας ανεξάρτητες επιχειρήσεις, αλυσίδες ή franchisees από άλλα συστήματα franchise. Τα ραγδαία μεταβαλλόμενα, ανταγωνιστικά και κορεσμένα περιβάλλοντα ευνοούν την στρατηγική της μετατροπής, ιδιαίτερα σε βιομηχανίες όπως του γρήγορου φαγητού, της φιλοξενίας, των ακινήτων, των ταξιδιών, καθώς και σε άλλους κλάδους εκτός λιανεμπορίου (Hoffman and Preble, 2003).

1.6 ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ FRANCHISING

Η διεθνής επέκταση μιας επιχειρηματικής οντότητας με την χρήση ενός συστήματος franchising δημιουργεί προκλήσεις τόσο για τους franchisors που αναζητούν νέες ευκαιρίες ανάπτυξης σε διάφορες χώρες στόχους όσο για τους franchisees που καλούνται να διαχειριστούν με επιτυχία ένα νέο επιχειρηματικό εγχείρημα αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα αλλά και αντιμετωπίζοντας τα μειονεκτήματα που απορρέουν από την συμμετοχή σε ένα σύστημα franchise. Οι διαχειριστές ενός συστήματος franchise θα πρέπει να εξετάσουν μια σειρά παραγόντων που αφορούν στο εξωτερικό αλλά και στο εσωτερικό περιβάλλον της μιας επιχειρηματικής οντότητας.

Κατά την εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος της χώρας στόχου, οι franchisors οφείλουν να αξιολογήσουν μια σειρά παραγόντων όπως τα δημογραφικά στοιχεία, την οικονομική και πολιτική κατάσταση αλλά και πολιτιστικά στοιχεία της χώρας στόχου (Alon and Martin, 1998; Dant and Grunhagen, 2014). Σύμφωνα με τον Michael (2014), οι οικονομικοί και οι δημογραφικοί παράγοντες όπως ο πληθυσμός, η μέση ηλικία των κατοίκων, ο ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης και το κατά κεφαλήν ΑΕΠ της κάθε χώρας είναι σημαντικοί για τους franchisors για την λήψη της απόφασης καθορισμού της εκάστοτε χώρας στόχου. Πιο συγκεκριμένα οι franchisors, που έχουν

την ευθύνη της διαχείρισης ενός συστήματος franchise, θα πρέπει να διενεργήσουν τις απαραίτητες έρευνες αγοράς για να διαπιστωθεί αν υπάρχει ζήτηση για τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται, να υπολογίσουν το αρχικό κόστος εισόδου στην νέα αγορά και να διασφαλίσουν την πρόσβαση σε πρώτες ύλες και προμήθειες για την ομαλή λειτουργία των franchisee. Επιπλέον οι διαχειριστές ενός συστήματος franchise θα πρέπει να επισκεφθούν τις χώρες στόχους και να αφιερώσουν χρόνο και πόρους μελετώντας τον πολιτισμό και τις συνήθειες των λαών πολύ προσεκτικά καθώς η κατανόηση της κουλτούρας κάθε λαού μπορεί να δώσει σημαντικές πληροφορίες ώστε να γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες για να προσαρμοστούν ανάλογα οι εσωτερικές διαδικασίες είτε της παραγωγής είτε της εξυπηρέτησης ώστε να πετύχει η είσοδος στην νέα αγορά στόχο.

Συνεχίζοντας από τα παραπάνω και το νομικό περιβάλλον της χώρας στόχου είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιλογή εισόδου σε μια νέα χώρα. Σύμφωνα με τους Hoffman et al. (2016), οι διαχειριστές ενός συστήματος franchise θα πρέπει να εξοικειωθούν με τους θεσμούς μιας χώρας πριν από την είσοδο στην αγορά της, ιδιαίτερα όταν οι θεσμοί αυτοί επηρεάζουν το επιχειρηματικό κλίμα της χώρας. Έχοντας γνώση του κανονιστικού πλαισίου δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη, που διαχειρίζονται ένα σύστημα franchising, να σταθμίσουν τις δαπάνες που συνδέονται με την είσοδο στην αγορά-στόχο. Η επιτυχής μεταφορά ενός συστήματος franchise σε μια διεθνή αγορά, επίσης, επηρεάζεται από τους πολιτικούς θεσμούς της χώρας. Ειδικότερα, οι διαχειριστές θα πρέπει να εξετάσουν τον βαθμό ελευθερίας της έκφρασης μέσω των μέσων ενημέρωσης καθώς η επιτυχία του συστήματος franchise βασίζεται, εν μέρει, στην ικανότητα να χτίσει και να διατηρήσει την φήμη της επιχείρησης αλλά και να εφαρμόζει κοινές πρακτικές και πολιτικές μάρκετινγκ σε όλο το φάσμα του συστήματος.

Πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας ενός συστήματος franchising είναι ο χρόνος (timing) της εισόδου στη νέα χώρα. Σύμφωνα με μια άποψη, είναι προτιμότερο για μια επιχείρηση να μην εισέλθει πρώτη στην νέα διεθνή αγορά, αλλά δεύτερη - σε κοντινή όμως χρονική απόσταση από την πρώτη. Με τον τρόπο αυτόν, η πρώτη επιχείρηση έχει κάνει την έρευνα αγοράς για λογαριασμό όλων και στον βαθμό που η ζήτηση στην ξένη αγορά αποδειχθεί ότι είναι μεγάλη τότε εισέρχονται και οι υπόλοιποι ανταγωνιστές (<http://www.franchising.com>).

Από την άλλη μεριά στο εσωτερικό περιβάλλον, λαμβάνοντας ως δεδομένο πως ένα σύστημα franchise έχει δομημένες και δοκιμασμένες διαδικασίες στην εγχώρια

αγορά, ο κυριότερος παράγοντας που πρέπει να αντιμετωπιστεί είναι η διάχυση της πληροφορίας της αγοράς εντός του συστήματος μεταξύ του franchisor με τους αλλοδαπούς franchisees ώστε να μην υπάρχουν αποκλίσεις στην λειτουργία του συστήματος που θα προκαλέσουν προβλήματα που θα βλάψουν την επιχειρηματική οντότητα. Ωστόσο το θέμα της διάχυσης της πληροφορίας της αγοράς σε ένα σύστημα franchise είναι σύνθετο και περίπλοκο στις περισσότερες εμπειρικές μελέτες θεωρείται πως όλοι οι συμμετέχοντες του συστήματος έχουν την ίδια πληροφόρηση για την αγορά. Η αντίθετη άποψη υποστηρίζεται από τους Oxenfeldt and Kelly (1968), οι οποίοι θεωρούν πως οι συμμετέχοντες franchisees γνωρίζουν καλύτερα την τοπική αγορά και τις τοπικές συνθήκες και πως θα μπορούσαν να βοηθήσουν σημαντικά τους franchisors ώστε να σχεδιάσουν αποτελεσματικότερα τις απαραίτητες διαδικασίες ελέγχου σε περιπτώσεις προσπαθειών επέκτασης των δραστηριοτήτων σε άγνωστες και διαφορετικές αγορές.

1.7 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια πρώτη παρουσίαση των συμφωνιών διεθνούς δικαιόχρησης (franchising). Στο πρώτο μέρος δίνεται η έννοια του franchising και παρατίθενται ορισμοί του franchising όπως αποτυπώνονται από διεθνείς οργανισμούς αναγνωρισμένου κύρους όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise (EEF) και ο Διεθνής Οργανισμός Franchise (IFA).

Στο δεύτερο μέρος γίνεται μια ιστορική αναδρομική από το 1840 έως σήμερα αναδεικνύοντας την εξάπλωση της χρήσης της μεθόδου του franchising για την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας τόσο στα γεωγραφικά όρια μιας χώρας όσο και διεθνώς καθώς για παράδειγμα στην Ευρώπη ο κλάδος αποτελείται από 517.864 επιχειρήσεις.

Στο τρίτο μέρος παρατίθενται επιπλέον στοιχεία που αποτυπώνουν ότι το franchising χρησιμοποιείται εκτενώς στην παγκόσμια αγορά αλλά αναδεικνύει και επιπλέον προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου. Στο τέταρτο μέρος αποτυπώνονται οι μορφές ανάπτυξης ενός διεθνούς δικτύου franchising που είναι (α) Άμεσο Franchising (Direct Franchising), (β) Ανάπτυξη Περιοχής (Area Development ή Area Franchising) και (γ) Master Franchising. Ενώ στο πέμπτο μέρος αναλύονται οι στρατηγικές εκείνες που θα προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σύστημα franchise οι οποίες είναι (α) Η Στρατηγική του Πρωτοπόρου (Preemptive/First Mover/Early Mover Strategies),

(β) Η Στρατηγική της Πλατφόρμας (Platform/Bridgehead/Beachhead Strategies) και (γ) Η Στρατηγική της Μετατροπής (Conversion Strategies).

Στο έκτο και τελευταίο μέρος αυτού του κεφαλαίο παρατέθηκαν οι σημαντικότεροι παράγοντες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τους διαχειριστές ενός συστήματος franchise για να έχουν επιτυχή αποτελέσματα στις περιπτώσεις επέκτασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε αλλοδαπές χώρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΜΕΣΩ FRANCHISING – ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ

2.1 ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΜΕ FRANCHISING

Το franchising αποτελεί μια δημοφιλή επιλογή διεθνούς επέκτασης των επιχειρήσεων, καθώς παρουσιάζει σημαντικά κίνητρα τόσο για τον franchisor, όσο και για τον franchisee (Κωστάκης, 2002). Οι ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζουν τα κίνητρα αυτά.

2.1.1 Κίνητρα για τον Franchisor

Ένα βασικό κίνητρο για την επιλογή της μεθόδου franchising για διεθνή ανάπτυξη είναι το χαμηλότερο κόστος, και επομένως ο μικρότερος επιχειρηματικός κίνδυνος που προσφέρει η συγκεκριμένη μέθοδος συγκριτικά με την δημιουργία θυγατρικής επιχείρησης ή ιδιόκτητων υποκαταστημάτων στο εξωτερικό. Το franchising έχει μικρότερες απαιτήσεις σε χρηματοοικονομικούς, ανθρώπινους και άλλους πόρους από οποιαδήποτε άλλη μέθοδο εισόδου σε μια νέα αγορά.

Επιπλέον, συχνά, οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να επεκταθούν σε διεθνείς αγορές μέσω franchising έχουν εξαντλήσει τις δυνατότητες αξιοποίησης της εθνικής τους αγοράς – συνήθως χρησιμοποιώντας την ίδια μέθοδο. Επομένως, η διεθνοποίηση ακολουθεί ως επιλογή λόγω, αρχικά, του κορεσμού της τοπικής αγοράς (Baena, 2009) και το franchising αποτελεί μια ασφαλή λύση περαιτέρω ανάπτυξης καθώς η επιχείρηση έχει ήδη εμπειρία διαχείρισης franchisees (Smith, 2012).

Επιπρόσθετα, το franchising προσφέρει τη δυνατότητα ταχείας διεθνούς ανάπτυξης και ενίσχυσης της φήμης της επιχείρησης, του εμπορικού σήματος και της εταιρικής εικόνας. Αυτό συμβαίνει, μεταξύ άλλων, λόγω του γεγονότος ότι οι franchisees επενδύουν σημαντικά κεφάλαια στην συνεργασία γιατί πιστεύουν στο όνομα του franchisor και άρα ενδιαφέρονται έντονα για την καλή πορεία της επιχείρησης, έχοντας οι ίδιοι την ευθύνη της καθημερινής λειτουργίας των καταστημάτων. Το γεγονός αυτό υπονοεί και μικρότερη ανάγκη για έλεγχο, καθώς στην περίπτωση ίδρυσης θυγατρικής ή ιδιόκτητων καταστημάτων η επιχείρηση θα έπρεπε να προσλάβει υπαλλήλους. Θα μπορούσε επομένως να λεχθεί ότι ένα σημαντικό κίνητρο επιλογής του franchising ως τρόπο εισόδου σε μια διεθνή αγορά από τον franchisor, είναι το κίνητρο των ίδιων των franchisees για επιτυχία. Αν και το παραπάνω ισχύει και για την ανάπτυξη μέσω franchising σε εθνικό επίπεδο, στην περίπτωση της διεθνούς

επέκτασης ο συγκεκριμένος παράγοντας είναι σημαντικότερος γιατί η διεθνοποίηση εμπεριέχει υψηλότερο ρίσκο και μεγαλύτερη πολυπλοκότητα (Pharr, 2000).

Ακόμη, πέρα από την εξοικονόμηση που αναφέρθηκε προηγουμένως λόγω του ότι το franchising είναι οικονομικότερη επιλογή από την ίδρυση θυγατρικής ή ιδιόκτητων καταστημάτων, η διεθνής ανάπτυξη μέσω franchising προσφέρει στον franchisor ενίσχυση της χρηματοοικονομικής του ρευστότητας μέσω της είσπραξης του δικαιώματος εισόδου (entry fee) και των περιοδικών δικαιωμάτων (royalties). Το δικαίωμα εισόδου αποτελεί εφάπαξ αμοιβή του franchisor για την έναρξη της συνεργασίας και μπορεί να έχει ύψος αρκετές εκατοντάδες χιλιάδες ευρώ, ενώ τα royalties είναι τακτές περιοδικές αμοιβές του franchisor, που προκύπτουν ως ποσοστό των πωλήσεων ή των κερδών που επιτυγχάνουν οι franchisees (<http://www.thefranchiseco.gr>).

2.1.2 Κίνητρα για τον Franchisee

Από την οπτική σκοπιά του franchisee, ένα βασικό κίνητρο για να επενδύσει στην μέθοδο franchising είναι η άμεση απόκτηση ενός «πακέτου» τεχνογνωσίας, διοικητικής και τεχνικής υποστήριξης, εμπειρίας και εκπαίδευσης, η οποία του δίνει τη δυνατότητα εισόδου στην επιχειρηματικότητα με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση (Stanworth et al., 2001). Στην περίπτωση ανοίγματος ενός καταστήματος από το μηδέν, θα έπρεπε να αναπτύξει και να αναλάβει όλα τα παραπάνω μόνος του, γεγονός που εμπεριέχει υψηλότερο ρίσκο και απαιτεί περισσότερο χρόνο.

Επίσης, ο franchisee αποκτά τη δυνατότητα διάθεσης στην αγορά επώνυμων, καταξιωμένων και ήδη επιτυχημένων προϊόντων, ενώ τα κόστη διαφήμισης και προώθησης μοιράζονται με τον franchisor λόγω της ύπαρξης συνεταιριστικού κεφαλαίου (Welsh et al., 2006). Αν ο επενδυτής αποφάσιζε να ξεκινήσει την δική του επιχείρηση εκτός franchising, θα έπρεπε να χτίσει την φήμη της εταιρίας και των μαρκών της από μηδενική βάση και θα επωμιζόταν τα κόστη επικοινωνίας μόνος του. Μάλιστα, τα κόστη αυτά θα ήταν αυξημένα, λόγω μη ύπαρξης ιστορικού της επιχείρησης και των προϊόντων της στην αγορά.

Επιπρόσθετα, ο franchisor μπορεί να εξασφαλίσει για τον franchisee σύγχρονες και δοκιμασμένες μεθόδους marketing, ευνοϊκότερη πρόσβαση στα ΜΜΕ και ανταγωνιστικότερα κόστη για τα προϊόντα που διαθέτει, τα οποία είναι και επώνυμα (Franchise Success, 2015). Τέλος, μέσω του franchising, ο franchisee έχει καλύτερη

πρόσβαση στην χρηματοδότηση από τράπεζες ή άλλες πηγές, λόγω της φήμης και του κύρους του franchisor και των καλύτερων προοπτικών που έχουν τα προϊόντα στην αγορά.

2.2 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ FRANCHISING

Πολλές από τις δυσκολίες του διεθνούς franchising αφορούν την απόφαση μιας επιχείρησης να διεθνοποιηθεί γενικά, ανεξάρτητα από τον τρόπο εισόδου στην ξένη αγορά. Σύμφωνα με την Baena (2012), οι δυσκολίες αυτές περιλαμβάνουν τις ενδεχόμενες μεγάλες διαφορές στην κουλτούρα, τον πολιτισμό και τις καταναλωτικές συνήθειες που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής, την γεωγραφική και ψυχολογική απόσταση. Σε αυτούς παράγοντες θα μπορούσαν να προστεθούν η γλώσσα, το νομικό και πολιτικό περιβάλλον της χώρας επέκτασης αλλά και η διαφορά στο στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκονται τα προϊόντα του franchisor μεταξύ της χώρας του και της ξένης αγοράς. Το αντικείμενο της ενότητας αυτής είναι οι δυσκολίες που παρουσιάζει ειδικά το franchising ως τρόπος εισόδου σε διεθνείς αγορές και παρουσιάζονται παρακάτω.

2.2.1 Ο Καιροσκοπικός Χαρακτήρας του Διεθνούς Franchising

Ο καιροσκοπισμός αναφέρεται σε πράξεις του ενός συνεταιίρου, οι οποίες αποσκοπούν στην επίτευξη των δικών του στόχων παρόλο που αυτές βλάπτουν τους υπόλοιπους συνεταιίρους (Williamson, 1975; Gassenheimer et al., 1996).

Σύμφωνα με τους Daigle and Wieczorek (2015), οι μικρότεροι franchisors προσεγγίζουν το θέμα της διεθνούς επέκτασης καιροσκοπικά, και όχι στρατηγικά. Επίσης, η Διεθνής Ένωση Franchising (IFA, 2011) αναφέρει ότι πριν από 15 χρόνια η διεθνής επέκταση ήταν σε μεγάλο βαθμό υποκινούμενη από καιροσκοπισμό. Χαρακτηριστικά, αναφέρεται ότι ο franchisor λάμβανε ένα φαξ στο γραφείο του από κάποιον από το εξωτερικό που ήθελε να ανοίξει κατάστημα στην χώρα του και, χωρίς περαιτέρω σκέψη, ο franchisor «διεθνοποιούταν». Σήμερα, ωστόσο, παρόλο που ακόμη υπάρχει αντιδραστική διεθνής επέκταση, περισσότερες επιχειρήσεις προβαίνουν σε υπολογισμένες αποφάσεις πριν βγουν στο εξωτερικό (IFA, 2011).

Επιπλέον, οι Terry and Di Lernia (2009), υποστηρίζουν ότι η ανεξάρτητη φύση της σχέσης franchise καθιστά και τις δύο πλευρές της συμφωνίας ευάλωτες σε καιροσκοπική συμπεριφορά, είτε από τον franchisor, είτε από τον franchisee. Από την πλευρά του franchisee, ο καιροσκοπισμός μπορεί να πάρει την μορφή μη πληρωμής,

αυθαίρετης χρήσης της πνευματικής ιδιοκτησίας του franchisor, χαμηλής απόδοσης, ή ψευδών δηλώσεων πωλήσεων. Ωστόσο, η δύναμη που έχει ο franchisor στον καθορισμό των διατάξεων του συμβολαίου του επιτρέπει να εντοπίσει την καιροσκοπική συμπεριφορά επιβάλλοντας τους όρους της σύμβασης franchise (Terry and Di Lernia, 2009). Από την άλλη πλευρά, ο franchisor μπορεί να επιδείξει καιροσκοπισμό μέσω επιθετικής συμπεριφοράς και απειλητικών τακτικών, εκμεταλλευόμενος την ισχυρή διαπραγματευτική του δύναμη, με αποτέλεσμα να καθιστά τους franchisees «ιδιαίτερα ευάλωτους ή οικονομικά αιχμάλωτους στις απαιτήσεις του franchisor» (Terry and Di Lernia, 2009).

2.2.2 Έλεγχος και Υποστήριξη Διεθνούς Δικτύου Franchise

Όπως συμβαίνει σε όλες τις μεθόδους διεθνούς επέκτασης, αλλά και στο franchising εθνικού επιπέδου, έτσι και στο διεθνές franchising είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει από τον franchisor αποτελεσματικός έλεγχος και υποστήριξη των καταστημάτων των franchisees, έτσι ώστε η συνεργασία να αποδειχθεί μακροπρόθεσμα ωφέλιμη και για τις δύο πλευρές. Σε διεθνές επίπεδο, ο έλεγχος και η υποστήριξη παρουσιάζουν μεγάλες προκλήσεις λόγω της γεωγραφικής και ψυχολογικής απόστασης που υπάρχει ανάμεσα στα δύο μέρη, και για τον λόγο αυτόν τα ζητήματα του ελέγχου και της υποστήριξης των franchisees χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής. Παρακάτω ακολουθεί εξέταση των δύο αυτών ζητημάτων ξεχωριστά.

2.2.2.A Έλεγχος

Όπως καταγράφηκε προηγουμένως, η σχέση μεταξύ franchisor-franchisee είναι άνιση, υπό την έννοια ότι ο franchisor διαθέτει περισσότερη δύναμη από τους franchisees, τόσο στον καθορισμό των όρων και προϋποθέσεων της μεταξύ τους σύμβασης, όσο και στην επιβολή – εφόσον κριθεί σκόπιμο - των διατάξεων του συμβολαίου κατά τη διάρκεια της συμφωνίας. Αυτό δεν καθιστά τον έλεγχο των franchisees εύκολο ή απροβλημάτιστο, αλλά αντιθέτως, σημαίνει ότι απαιτούνται λεπτοί χειρισμοί και τήρηση ισορροπιών ώστε να είναι και τα δύο μέρη ικανοποιημένα από την συνεργασία.

Στην διεθνή βιβλιογραφία έχει διεξαχθεί πλήθος ερευνών σχετικά με το παραπάνω ζήτημα. Για παράδειγμα ο Quinn (1999) εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρία φυσικών καλλυντικών προσπάθησε να ελέγξει το διεθνές δίκτυο franchise της και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ασκούσε εξαναγκασμό στους franchisees προκειμένου να επηρεάσει την συμπεριφορά τους και με τον τρόπο αυτό να ασκήσει

έλεγχου. Η συγκεκριμένη επιχείρηση ήταν μικρή, γεγονός που εξηγεί κατά τον Quinn την δυσκολία στην διατήρηση του ελέγχου του διεθνούς δικτύου της. Επιπλέον, οι Moore and Birtwistle (2004), ισχυρίζονται ότι οι διεθνείς επιχειρήσεις μόδας που δραστηριοποιούνται στην Μ. Βρετανία αντικατέστησαν τον εξαναγκασμό με πιο ήπιες μεθόδους ελέγχου, αναγνωρίζοντας ότι ο εξαναγκασμός μπορούσε να αποδειχθεί επιζήμιος για την διατήρηση υγιών σχέσεων με τα καταστήματα.

Οι επιτυχημένες σχέσεις μπορούν να χτιστούν βασιζόμενες στην εμπιστοσύνη, στην αμοιβαία δέσμευση και στην υποστήριξη, και αυτή η οπτική θα επιτρέψει τους franchisors να αποφύγουν την υπερβολική άσκηση εξουσίας, η οποία είναι δυνατό να αποδειχθεί αναποτελεσματική όταν η σχέση με τους franchisees βασίζεται μόνο στην απειλή της επιβολής των όρων και των προϋποθέσεων του συμβολαίου (Asarpota, 2014). Εξάλλου, το συμβόλαιο μεταξύ franchisor και franchisee που διέπει την σχέση των δύο πλευρών χρησιμοποιείται σε περίπτωση σοβαρών παρατυπιών, και δεν μπορεί να περιλαμβάνει λεπτομέρειες που αφορούν την καθημερινή λειτουργία των καταστημάτων. Η τελευταία ορίζεται περισσότερο από την συχνή επικοινωνία μεταξύ franchisor και franchisee (Asarpota, 2014).

Από την άλλη πλευρά, το συμβόλαιο franchise είναι σημαντικό, υπό την έννοια ότι περιλαμβάνει τους όρους και τις προϋποθέσεις της συνεργασίας δύο ανεξάρτητων μερών, παρόλο που έχουν κοινό στόχο. Για παράδειγμα, η διαχείριση της εταιρικής φήμης και της μάρκας, ή των μαρκών του franchisor είναι πολύ σημαντικές υποθέσεις και θα πρέπει να γίνονται από τους franchisees σύμφωνα με τις υποδείξεις του πρώτου. Γενικότερα, όσο μεγαλύτερη είναι η εμπειρία του franchisor, τόσο πλήρεις είναι οι όροι και οι προϋποθέσεις που αναφέρονται στο συμβόλαιο franchise (Asarpota, 2014). Οι Quinn and Doherty (2000) υποστηρίζουν ότι η ποιότητα του συμβολαίου franchise εξαρτάται από το επίπεδο ανάπτυξης του συστήματος franchise, καθώς επίσης και από το μέγεθος της επιχείρησης του franchisor.

2.2.2.B Υποστήριξη

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι στην έρευνα του Quinn (1999) που αναφέρθηκε προηγουμένως, οι συγκρούσεις που προέκυψαν μεταξύ franchisor και franchisees δεν οφείλονταν στην άσκηση υπερβολικής εξουσίας από την εταιρία φυσικών καλλυντικών, αλλά στην ελλιπή ποιότητα και ποσότητα της υποστήριξης που αυτή παρείχε στα καταστήματα του δικτύου. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Asarpota (2014), πέρα από την συχνή επικοινωνία μεταξύ franchisor και franchisees, το επίπεδο

της υποστήριξης που παρέχει ο πρώτος στους δεύτερους αποτελεί εξίσου σημαντικό παράγοντα που καθορίζει την ποιότητα της σχέσης των δύο πλευρών στην καθημερινότητα.

Το είδος της υποστήριξης που μπορεί να παρέχει ο franchisor στους franchisees περιλαμβάνει εγχειρίδιο franchise, πλάνο επιχειρηματικής ανάπτυξης, εντατική υποστήριξη στο άνοιγμα των καταστημάτων, υποστήριξη επικοινωνίας της μάρκας, διαφήμιση μέσω διασημοτήτων, επισκέψεις από τον ιδιοκτήτη της μητρικής επιχείρησης, εκπαίδευση προσωπικού, και σε ορισμένες περιπτώσεις τοποθέτηση διευθυντών της χώρας υποδοχής από την χώρα του franchisor (Asarpot, 2014).

Είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι η υποστήριξη συνδέεται άμεσα με τον έλεγχο που εξετάστηκε στην προηγούμενη ενότητα, ως εξής: όταν η υποστήριξη είναι ελλιπής, τότε η δυσaréσκεια των franchisees αυξάνεται, γεγονός που αυξάνει τις παρατυπίες από την πλευρά τους, και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να καθίσταται δυσκολότερος ο έλεγχος από τον franchisor (Asarpot, 2014). Επομένως, μπορεί να λεχθεί ότι (εφόσον έχει γίνει σωστή επιλογή franchisees), όσο πληρέστερα υποστηρίζει ο franchisor τους franchisees, τόσο πιο ομαλή αποβαίνει η μεταξύ τους σχέση, γιατί τόσο λιγότερο οι τελευταίοι διαμαρτύρονται και τόσο λιγότερο παρατυπούν, και άρα τόσο ευκολότερος είναι ο έλεγχός τους από τον franchisor.

2.3 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου αυτού περιγράφονται τα κίνητρα που οδηγούν τις επιχειρήσεις που θέλουν να διεθνοποιηθούν να χρησιμοποιήσουν την μέθοδο του franchising καθώς αποτελεί έναν οικονομικό τρόπο εισόδου σε μια νέα αγορά σε σχέση με την ίδρυση υποκαταστημάτων ή θυγατρικών εταιριών. Επιπλέον η φήμη της επιχείρησης που παρέχει το franchise δίνει την δυνατότητα ταχύτερης ανάπτυξης στην νέα αγορά σε σχέση με τις υπόλοιπες μεθόδους διεθνοποίησης.

Στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου περιγράφονται οι δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίσει η χρήση της μεθόδου του franchising σε αλλοδαπές χώρες. Οι κυριότερες είναι ο καιροσκοπικός χαρακτήρας της μεθόδου αυτής καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί κακόβουλα τόσο από τους franchisors όσο και από τους franchisees. Επιπλέον δυσκολίες είναι ο αποτελεσματικός έλεγχος του συστήματος στην αλλοδαπή χώρα από τον franchisor αλλά και πως θα δημιουργηθούν οι κατάλληλες διαδικασίες υποστήριξης των αλλοδαπών franchisee από τον franchisor.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟΥΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ FRANCHISORS

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Προκειμένου να δραστηριοποιηθούν στο εξωτερικό με επιτυχία και να εκμεταλλευτούν στο έπακρο τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε διεθνές επίπεδο, οι franchisors θα πρέπει να αναπτύξουν συγκεκριμένες ικανότητες. Οι Shane (1996), Huszagh et al., (1992) και Kedia et al., (1994), υποστηρίζουν ότι οι ικανότητες αυτές χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: την διοικητική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα και την διαχείριση κινδύνων στη χώρα υποδοχής. Παρακάτω παρουσιάζεται αναλυτική παρουσίαση των δύο αυτών κατηγοριών ικανοτήτων και των επιμέρους υποκατηγοριών τους.

3.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η διοικητική αποδοτικότητα σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο οι διατάξεις που περιλαμβάνονται στο συμβόλαιο franchise διευκολύνουν τον εναρμονισμό των προτιμήσεων μεταξύ του franchisor και του franchisee (Brickley and Dark, 1987; Carney and Gedajilovic, 1991; Combs and Castrogiovanni, 1994; LaFontaine, 1992; Lindquist, 1996). Ο βαθμός στον οποίο ένας franchisor μπορεί να παρακολουθεί το διεθνές δίκτυο των franchisees με επιτυχία έχει αναγνωριστεί από την διεθνή βιβλιογραφία ως μια από τις σημαντικότερες ικανότητες. Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο Κεφάλαιο, η παρακολούθηση αυτή είναι μια δύσκολη και δαπανηρή υπόθεση, και καθίσταται ακόμη δυσκολότερη όταν υπάρχει έλλειψη κοινού στόχου και δυσαρμονία στην συνεργασία. Η γεωγραφική απόσταση, καθώς επίσης και οι διαφορές στα πολιτιστικά χαρακτηριστικά μεταξύ του franchisor και του franchisee δυσχεραίνουν το πρόβλημα της παρακολούθησης ακόμη περισσότερο. Επομένως, τα συστήματα διαχείρισης της απόστασης και η πολιτιστική προσαρμοστικότητα αποτελούν δύο βασικές ικανότητες που εντάσσονται στην γενική κατηγορία της διοικητικής αποδοτικότητας/αποτελεσματικότητας και που θα πρέπει να αναπτυχθούν από τον franchisor (Lindquist, 1996).

3.2.1 Διαχείριση της Απόστασης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο Κεφάλαιο, το διεθνές franchising περιλαμβάνει επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές και απομακρυσμένες τοποθεσίες από την μητρική επιχείρηση. Το γεγονός αυτό καθιστά

δύσκολη την (απαραίτητη) έγκαιρη και ακριβή ενημέρωση του franchisor. Στην περίπτωση του διεθνούς franchising η διαχείριση της απόστασης είναι πολύ διαφορετική συγκριτικά με αυτή των ιδιόκτητων καταστημάτων, όπου ο franchisor θα έχει τοποθετήσει υπαλλήλους οι οποίοι ελέγχονται ευκολότερα. Επίσης, είναι πολύ διαφορετική και σε σχέση με το εθνικό franchising, όπου υπάρχουν σαφώς μικρότερες διαφορές σχετικά με τα χαρακτηριστικά των επιμέρους αγορών των υποκαταστημάτων. Από την άλλη πλευρά, η πιθανή χρησιμοποίηση master franchisee που θα έχει την εποπτεία των καταστημάτων της χώρας ευθύνης του αυξάνει τις πιθανότητες να μοιραστεί με τον franchisor τις πληροφορίες που αποσπά από το δίκτυο του (Garg and Rasheed, 2006).

Παρόλο που οι τεχνολογικές εξελίξεις βοηθούν στην γρηγορότερη μετάδοση πληροφοριών προς τον franchisor, η σωστή πληροφόρηση του franchisor είναι μια εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση, αλλά και δαπανηρή, που αποτελεί ταυτόχρονα τέχνη και επιστήμη – στοιχεία που αποκτώνται μέσα από την εμπειρία (Aharoni, 1996). Οι Huszagh et al. (1992), ισχυρίζονται ότι η ικανότητα παρακολούθησης ενός διεθνούς δικτύου franchising απαιτεί την ύπαρξη ιδιαίτερων δεξιοτήτων, τις οποίες είναι πιθανό να μην διαθέτει ο franchisor, και που ενδέχεται να μην αποκτηθούν ούτε με την εμπειρία. Σύμφωνα με τον Shane (1996), οι ικανότητες διαχείρισης της απόστασης αποτελούν απαραίτητα συστατικά επιτυχίας ενός διεθνούς δικτύου franchising.

Τέλος, όπως έχει ήδη ειπωθεί, η σύμβαση franchise αποτελεί βασικό στοιχείο της συνεργασίας του franchisee με τον franchisor. Σε διεθνές επίπεδο, παράγοντες όπως το μέγεθος του franchise, οι περιορισμοί και οι συνήθειες επιχειρηματικές πρακτικές της χώρας υποδοχής, η συχνά καιροσκοπική συμπεριφορά των franchisees, και οι δυσκολίες στον έλεγχο λόγω της απόστασης δημιουργούν προϋποθέσεις ανάγκης τροποποίησης των αρχικών όρων της συμφωνίας. Οι αλλαγές αυτές είναι δυνατόν να σχετίζονται με τις αναλογίες των τελών δικαιόχρησης, με τη διαφήμιση, ή/και με την υποστηρικτική λειτουργία των καταστημάτων (Lindquist, 1996).

3.2.2 Πολιτιστική Προσαρμοστικότητα

Η πολυπλοκότητα του διεθνούς franchising οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο διαφορετικό πολιτιστικό περιβάλλον που χαρακτηρίζει την χώρα υποδοχής των καταστημάτων που θα αναπτυχθούν. Όταν το πολιτιστικό περιβάλλον της χώρας του franchisee είναι πολύ διαφορετικό από εκείνο του franchisor, αυτό επιδρά τόσο στην δυσκολία των διαπραγματεύσεων της σύμβασης franchise, όσο και στην διαδικασία

αξιολόγησης και επιλογής του κατάλληλου προσωπικού, αλλά και στην μορφή του franchising που θα επιλεγεί (Justis and Judd, 1989).

Δεδομένων των πολιτιστικών διαφορών που υπάρχουν μεταξύ της χώρας του franchisor και του franchisee, ο πρώτος θα πρέπει να διαθέτει συστήματα που επιτρέπουν την συνεχή άντληση πληροφοριών σχετικών με τις καταναλωτικές προτιμήσεις, την κουλτούρα, τα δίκτυα προμηθευτών, τις επιχειρηματικές πρακτικές, καθώς επίσης και οικονομικών και κλαδικών τάσεων της χώρας υποδοχής (Welsh et al., 2006). Η επιβολή ενός υψηλού αρχικού δικαιώματος εισόδου από τον franchisor ενισχύει το κίνητρο των franchisees να μοιραστούν κρίσιμες πληροφορίες για την τοπική/εθνική τους αγορά (Ni et al., 2009).

Γενικότερα, η ικανότητα πολιτισμικής προσαρμοστικότητας σχετίζεται με τον βαθμό ικανότητας του franchisor να αναγνωρίζει και να εκτιμά τα σημαντικά στοιχεία του ξένου περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχή μεταφορά του συστήματος franchise ή/και την επιτυχή συνέχιση της συνεργασίας (Lindquist, 1996). Η έλλειψη της συγκεκριμένης ικανότητας έχει οδηγήσει πολλούς franchisors, ακόμη και μεγάλων επιχειρήσεων, να κάνουν λάθη στην επιλογή της μορφής της επέκτασης τους (Justis and Judd, 1989).

3.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Η δεύτερη κατηγορία ικανοτήτων που πρέπει να χαρακτηρίζουν τους franchisors για την επιτυχή πορεία μιας συνεργασίας διεθνούς franchising έχει να κάνει με την διαχείριση της αβεβαιότητας στην χώρα υποδοχής. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνεται η ικανότητα του franchisor να αξιολογήσει στρατηγικά την ελκυστικότητα της αγοράς της χώρας – στόχου για διεθνή επέκταση. Εδώ ανήκουν, τόσο η στρατηγική ικανότητα επιλογής των συγκεκριμένων πτυχών του κλάδου της ξένης χώρας που θα αναλυθεί για την προοπτική δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όσο και η ικανότητα διεξαγωγής έρευνας αγοράς (Smith, 2012).

Επιπλέον, στην κατηγορία αυτή εντάσσονται θέματα που αφορούν τις κυβερνητικές πολιτικές, τη νομοθεσία και τις μακροοικονομικές διακυμάνσεις της ξένης χώρας (Miller, 1992). Η αξιολόγηση της πολιτικής της χώρας υποδοχής, καθώς και η διαχείριση του συναλλάγματος, αποτελούν, επομένως, σημαντικές ικανότητες που θα πρέπει να αναπτύξουν οι διεθνείς franchisors.

3.3.1 Αξιολόγηση της Πολιτικής της Χώρας Υποδοχής

Σύμφωνα με τους Aydin and Kacker (1990) και Lafili and Van Ranst (1990), τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διεθνείς franchisors σχετικά με την επικρατούσα πολιτική στην χώρα υποδοχής είναι οι περιορισμοί στην ιδιοκτησία, στα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, και στον επαναπατρισμό των κερδών, των τόκων, των δικαιωμάτων και της αποπληρωμής του κεφαλαίου. Ωστόσο, η εξακρίβωση των ζητημάτων πολιτικής της χώρας υποδοχής είναι μια ιδιαίτερα δύσκολη, χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία και συχνά ζητείται η συνδρομή εξειδικευμένων τοπικών συμβούλων franchising και επιχειρηματικών φορέων (Lindquist, 1996).

Μια από τις βασικότερες μέριμνες των franchisors θα πρέπει να αποτελεί το ζήτημα της πνευματικής ιδιοκτησίας στην χώρα - στόχο, καθώς αν αυτή δεν κατοχυρώνεται είναι εύκολο να αντιγραφεί η ιδέα του franchising. Επίσης, θα πρέπει να παρακολουθούν στενά την χρήση της επωνυμίας ή/και των εμπορικών σημάτων από τους franchisees, του σχεδιασμού και των διαδικασιών που απαιτούνται για έγκριση από τον franchisor πριν αναπαραχθούν και δημοσιευθούν (Justis and Judd, 1989). Σε χώρες όπου οι νόμοι περί δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας είναι αδύναμοι ή δεν εφαρμόζονται, η προστασία της επωνυμίας, της φήμης και των μαρκών του franchisor είναι ιδιαίτερα δύσκολη (Lindquist, 1996).

3.3.2 Διαχείριση του Συναλλάγματος

Οι έντονες διακυμάνσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες είναι δυνατό να επηρεάσουν αρνητικά την επιτυχία μιας διεθνούς επέκτασης franchising. Για παράδειγμα, πολλοί franchisors απαιτούν την εισαγωγή μέρους των εισροών της λειτουργίας του franchise από την χώρα προέλευσης. Στην περίπτωση αυτή, κάθε σημαντική μεταβολή της συναλλαγματικής ισοτιμίας μεταξύ των χωρών του franchisor και του franchisee αυξάνει την οικονομική έκθεση του πρώτου. Η παρακολούθηση του συγκεκριμένου παράγοντα απαιτεί εξειδικευμένες ικανότητες που δεν είναι ανεπτυγμένες σε πολλούς franchisors (Lindquist, 1996). Από την άλλη πλευρά, πολλά από τα προβλήματα που μπορούν να προκαλέσουν οι κυμαινόμενες συναλλαγματικές ισοτιμίες είναι δυνατό να καταστούν διαχειρίσιμα μέσω χρήσης περιοδικού ρυθμού προσαρμογής, ή/και με την θέσπιση όρων πληρωμής εκφρασμένων σε ποσοστά (Meroni, 1990).

3.4 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Στο κεφάλαιο περιγράφονται οι διοικητικές ικανότητες που οφείλει να διαθέτει μια επιχείρηση με ρόλο franchisor όταν επεκτείνει τις δραστηριότητές του διεθνώς. Αυτές χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: την διοικητική αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα και την διαχείριση κινδύνων της χώρας υποδοχής.

Η σημαντικότερη ικανότητα για ένα franchisor είναι να μπορεί να παρακολουθεί αποτελεσματικά το δίκτυό τους ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία. Η γεωγραφική απόσταση και οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ του franchisor και του franchisee αποτελούν τροχοπέδη παρακολούθησης ακόμη περισσότερο καθώς η λήψη σωστής πληροφόρησης από τους franchisees είναι εξαιρετικά δύσκολη αλλά δημιουργεί και επιπλέον κόστος για τον franchisor που θα πρέπει να επενδύσει πόρους για να δημιουργηθούν οι κατάλληλες διαδικασίες ελέγχου. Η χρήση των master franchisees θα μπορούσε να αποτελέσει λύση καθώς η ευθύνη ελέγχου των περιοχών που διαχειρίζονται είναι δικής τους.

Επιπλέον οι franchisors για να έχουν επιτυχή αποτελέσματα θα πρέπει να εξετάσουν τον βαθμό αβεβαιότητας στην χώρα υποδοχής. Μια από τις βασικότερες μέριμνες των franchisors θα πρέπει να αποτελεί το ζήτημα της πνευματικής ιδιοκτησίας στην χώρα - στόχο, καθώς αν αυτή δεν κατοχυρώνεται είναι εύκολο να αντιγραφεί η ιδέα του franchising.

Επίσης οι franchisors θα πρέπει να είναι προετοιμασμένα να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν εξαιτίας των διακυμάνσεων στις συναλλαγματικές ισοτιμίες καθώς δύναται να επηρεάσουν αρνητικά την επιτυχία μιας διεθνούς επέκτασης franchising. Η παρακολούθηση του συγκεκριμένου παράγοντα απαιτεί εξειδικευμένες ικανότητες που οφείλουν να αναπτύξουν οι franchisors για να διατηρήσουν την λειτουργία του συστήματος αντιμετωπίζοντας τις ελάχιστες δυσκολίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ FRANCHISEE

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια βασική δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι franchisors στην ανάπτυξη διεθνούς δικτύου franchising είναι η επιλογή των κατάλληλων franchisees. Η συνύπαρξη ασύμβατων χαρακτήρων που δρουν ανεξάρτητα μέσα στον ίδιο οργανισμό είναι δυνατό, μέχρι έναν βαθμό, να προκαλέσει τεράστια ζημιά στην μάρκα, στην επιχείρηση, στον franchisor, και στο δίκτυο ταυτόχρονα (Gaul, 2015). Οι Clarkin and Swavelly (2006), υποστηρίζουν ότι η επιλογή των κατάλληλων franchisees είναι το πιο διαχρονικό λειτουργικό πρόβλημα του franchisor. Σύμφωνα με τους Brookes and Altinay (2011), η αποτυχία επιλογής του «σωστού» συνεργάτη μπορεί να οδηγήσει σε απόκλιση των στόχων μεταξύ franchisor και franchisee.

Οι συνεργασίες franchising θα πρέπει να αποφέρουν οφέλη για όλους τους εμπλεκόμενους. Για τον λόγο αυτόν, η σωστή προετοιμασία πριν από τη διαδικασία επιλογής είναι απολύτως απαραίτητη προκειμένου να αποφευχθούν μελλοντικές απώλειες και η δημιουργία αρνητικού κλίματος στην επιχείρηση (Gaul, 2015). Οι βασικοί λόγοι της αναγκαιότητας για εξεύρεση σωστών franchisees είναι η ελαχιστοποίηση του ρίσκου που εμπεριέχει μια ενδεχόμενη λάθος επιλογή, η αύξηση των πιθανοτήτων για επίτευξη μιας καλής επιλογής, και ο περιορισμός του παράγοντα τύχης στη διαδικασία εξεύρεσης κατάλληλων συνεργατών (Ahlert et al., 2006). Επιπροσθέτως, ένας βασικός κίνδυνος που εμπεριέχεται σε μια ενδεχόμενη κακή επιλογή franchisee είναι η επίδειξη καιροσκοπικής συμπεριφοράς από τους τελευταίους, επιδιώκοντας να εξυπηρετήσουν πρωτίστως τα δικά τους συμφέροντα σε βάρος αυτών του franchisor (Brickley and Dark, 1987; Elango and Fried, 1997; Taylor, 2000; Brookes and Altinay, 2011).

4.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Μεταξύ των πολλών χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτει ένας franchisee, η επιχειρηματική νοοτροπία θεωρείται ένα από τα βασικότερα από αυτά (Gaul, 2015). Λόγω της ιδιαίτερης φύσης της συνεργασίας franchise, οι γνώμες των ερευνητών ως προς αν απαιτείται και σε ποιο βαθμό η επιχειρηματική νοοτροπία, δίστανται. Μερικοί υποστηρίζουν ότι το επιχειρηματικό πνεύμα είναι απολύτως απαραίτητο γιατί και οι δύο συνεργάτες αναλαμβάνουν ρίσκο, και επομένως αυτό θα πρέπει να αντιμετωπιστεί.

Άλλοι, όπως οι Ketchen Jr. et al. (2011), διατείνονται ότι οι franchisees είναι ειδικού τύπου διαχειριστικές, δεδομένου ότι δεν σχεδιάζουν και υλοποιούν οι ίδιοι εξειδικευμένες αναπτυξιακές στρατηγικές. Ωστόσο, από νομικής άποψης ο franchisee έχει επιχειρηματική υπόσταση. Πρακτικά, ο βαθμός στον οποίο απαιτείται από τον franchisee να διαθέτει επιχειρηματικό πνεύμα προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί από κοινού με τον franchisor και να αναπτύξει την επιχείρηση είναι πιθανό να εξαρτάται από το εκάστοτε σύστημα franchise (Gaul, 2015).

Οι Doherty and Alexander (2004), ανακάλυψαν ότι η «σωστή χημεία» μεταξύ franchisor και franchisee ήταν ένα σημαντικό κριτήριο που χρησιμοποιούσαν οι πρώτοι κατά την διαδικασία επιλογής συνεργατών, ανεξάρτητα από όποια άλλα κριτήρια που είχαν ήδη εφαρμόσει. Οι Choo et al. (2007), εντόπισαν ότι τρία κριτήρια-κλειδιά που χρησιμοποιούσαν οι αλυσίδες καταστημάτων franchising γρήγορης εστίασης στην χώρα της Σιγκαπούρης ήταν:

1. Οικονομική ευρωστία
2. Ικανότητα εξασφάλισης άριστων τοποθεσιών για τα καταστήματα, και
3. Γνώση της τοπικής αγοράς

Και οι δύο παραπάνω έρευνες προτείνουν την χρησιμοποίηση χαρακτηριστικών που σχετίζονται τόσο με τον συνεργάτη (partner-related criteria), όσο με τον σκοπό (task-related criteria). Το ίδιο προκύπτει και από την έρευνα του Altinay (2006), η οποία υποστηρίζει επιπλέον ότι τα κριτήρια που σχετίζονται με τον συνεργάτη παίζουν πιο σημαντικό ρόλο στην αρχή της διαδικασίας επιλογής, όπου ο franchisor προσπαθεί να διαπιστώσει αν ο franchisee διαθέτει τις ικανότητες και το υπόβαθρο ώστε να ικανοποιηθούν τα κριτήρια που σχετίζονται με τον σκοπό. Ο ίδιος ερευνητής καταλήγει στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν τρεις παράμετροι, οι οποίες έχουν επίδραση στα κριτήρια επιλογής του franchisee που θα χρησιμοποιηθούν:

1. Το στρατηγικό πλαίσιο του οργανισμού
2. Οι διαφορετικές χώρες-αγορές
3. Η φύση της επιχείρησης

Τέλος, ο Altinay (2006) συμπεραίνει ότι, λόγω των κοινωνικών και πολιτιστικών διαφορών που υπάρχουν μεταξύ των χωρών, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τον franchisor να διαθέτει διαδικασία επιλογής, καθώς επίσης και συγκεκριμένα κριτήρια, έτσι ώστε να είναι σε θέση να κάνει σωστές επιλογές.

Σύμφωνα με μια ποιοτική έρευνα που διεξήχθη από το Πανεπιστήμιο Griffith στην Αυστραλία μεταξύ δώδεκα επιχειρήσεων franchising σε διάφορους κλάδους όπως η εστίαση φαγητού και μη φαγητού, οι χρηματοοικονομικές, οι προσωπικές και άλλες υπηρεσίες, κατέληξε στα ακόλουθα γενικά συμπεράσματα για την σχέση και τις απαιτήσεις μεταξύ franchisor και franchisee (Bennett, 2006):

- Η ύπαρξη πάθους, ισχυρής θέλησης και δυναμισμού από τους franchisees απαντήθηκε ως ζητούμενο από τους περισσότερους franchisors.
- Η ηλικία και το φύλλο δεν αποτελούν κριτήρια επιλογής, αν και η φυσική κατάσταση θεωρήθηκε σημαντική στις περιπτώσεις όπου οι franchisees θα εργάζονταν οι ίδιοι στην επιχείρηση.
- Όλοι οι franchisors πίστευαν ότι είχαν υψηλό επίπεδο κατανόησης των αναγκών των franchisees και των τρόπων με τους οποίους ικανοποιούσαν αυτές τις ανάγκες.
- Σε όλες τις περιπτώσεις η βασική πηγή στελέχωσης ήταν μέσω αιτημάτων των υποψήφιων franchisees στις ιστοσελίδες των franchisors. Ωστόσο, πολλοί franchisors δεν μπορούσαν να εντοπίσουν πως έμαθαν οι αιτούμενοι για την επιχείρηση.
- Οι περισσότεροι franchisors θεωρούν ότι η διαφήμιση σε περιοδικά franchising ήταν απογοητευτική και ακριβή, αλλά και ότι η συνεχιζόμενη παρουσία τους στα περιοδικά αυτά ήταν «υποχρεωτική» για το χτίσιμο και τη διατήρηση εικόνας για το σήμα/την μάρκα τους.
- Το ποσοστό των αιτημάτων των franchisees που μετατράπηκε σε συμβόλαια κυμάνθηκε από 0,5 έως 10%.
- Η συμμετοχή ειδικών στις δημόσιες σχέσεις θεωρήθηκε πολύ σημαντική στην εξεύρεση franchisees, λόγω της συμβολής τους στο χτίσιμο αναγνωρισιμότητας του σήματος/της μάρκας.
- Εναλλακτικές μέθοδοι εξεύρεσης franchisees αποτέλεσαν η παροχή πολλαπλών καταστημάτων σε υπάρχοντες συνεργάτες, μετατροπές από συστήματα franchising ανταγωνιστών, και εξαγορά ανεξάρτητων επιχειρήσεων.
- Η μέθοδος παροχής πολλαπλών καταστημάτων σε υπάρχοντες franchisees υποστηρίχθηκε και ενθαρρύνθηκε από τους περισσότερους franchisors, καθώς θεωρείται αμοιβαία ωφέλιμη.

Οι Heussler et al. (2013), επισημαίνουν ότι κατά τη διαδικασία επιλογής κατάλληλου franchisee είναι ιδιαίτερα σημαντικός ο εντοπισμός «κρυφών χαρακτηριστικών». Οι συγγραφείς αναφέρουν ότι οι προσωπικές συνεντεύξεις, η πρόβλεψη δυνητικής επιχειρηματικότητας, η αξιολόγηση δυνατοτήτων μάθησης, η παρατήρηση σχετικά με τις δυνατότητες ομαδικότητας, και ο έλεγχος των κοινωνικών δεξιοτήτων αποτελούν σημαντικά βήματα της διαδικασίας επιλογής. Σύμφωνα με τους Altinay and Okumus (2010), οι προσωπικοί στόχοι και οι πεποιθήσεις των διευθυντών των χωρών, καθώς και άλλων υψηλόβαθμων αναπτυξιακών στελεχών επηρεάζουν την λήψη αποφάσεων σχετικά με την επιλογή franchisees. Αυτό σημαίνει ότι η διαδικασία είναι πολύ-τομεακή, δηλαδή εκτός από την ανώτατη διοίκηση, συμμετέχουν και στελέχη χαμηλότερων βαθμίδων.

Η Doherty (2009), αναφέρει ότι οι franchisors επιδεικνύουν είτε στρατηγική, είτε καιροσκοπική προσέγγιση κατά την διαδικασία εξεύρεσης franchisees. Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο προσεγγίσεων είναι, κατά την ίδια, το κατά πόσο η διαδικασία ξεκινάει με πρωτοβουλία του franchisor (στρατηγική), ή του franchisee (καιροσκοπική). Η έρευνα της αποκαλύπτει ότι στην στρατηγική επιλογή franchisee ακολουθείται συγκεκριμένη διαδικασία, κατά την οποία ο franchisor έχει επιλέξει την ξένη αγορά όπου πρόκειται να επεκταθεί, και στη συνέχεια εντοπίζονται οι δυνητικοί franchisees μέσα από τους οποίους θα γίνει η επιλογή. Η οικονομική σταθερότητα, η επιχειρηματική τεχνογνωσία, η γνώση της τοπικής αγοράς, η κατανόηση των χαρακτηριστικών της μάρκας και της στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης, και η χημεία μεταξύ franchisor και franchisee αποτελούν τα βασικά κριτήρια επιλογής. Δηλαδή, ένα μίγμα κριτηρίων που σχετίζονται με τον σκοπό και με τον συνεργάτη.

Στην περίπτωση της καιροσκοπικής προσέγγισης, στην έρευνα της Doherty (2009), οι franchisors ακολουθούσαν μια συγκεκριμένη διαδικασία καθορισμού των όρων και των προϋποθέσεων της συνεργασίας, ενώ οι δυνητικοί franchisees υπέβαλαν επιχειρηματικό πλάνο προς έγκριση. Επομένως, εδώ τα κριτήρια αξιολόγησης των franchisees φαίνεται να αφορούν περισσότερο οικονομικής φύσης κριτήρια, και, επιπλέον, η επιλογή συνεργάτη προηγείται της επιλογής αγοράς/χώρας. Παρά την συνεισφορά των παραπάνω μελετών, η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα για το θέμα της επιλογής συνεργάτη (franchisee) αναγνωρίζεται ευρέως (Brookes and Altinay, 2011).

Ο Stanworth (1995), προτείνει ως κριτήρια το οικονομικό υπόβαθρο, την ενέργεια και τον ενθουσιασμό, μεταξύ άλλων προσόντων που θα πρέπει να αναζητούνται στους υποψήφιους franchisees. Κατά τον ίδιο, όταν βρεθεί ο κατάλληλος

franchisor, η διαίσθηση είναι ένας παράγοντας που συχνά παίζει ρόλο. Άλλοι παράγοντες περιλαμβάνουν το κίνητρο του κέρδους, τον προσανατολισμό των πωλήσεων, την ικανότητα να εκτεθούν στον ανταγωνισμό με αυτοεπιβαλλόμενες προδιαγραφές, να παίρνουν μη δημοφιλείς αποφάσεις και την ικανότητα αντιμετώπισης της αβεβαιότητας. Οι Olm et al. (1988), εξέτασαν τέσσερις ομάδες χαρακτηριστικών – την προσωπικότητα/νοοτροπία, την γνώση/εμπειρία, την οικονομική ικανότητα, και γενικά δημογραφικά στοιχεία. Τα αποτελέσματα δείχνουν οι γενικές διοικητικές ικανότητες, η προηγούμενη εργασιακή εμπειρία και η διοίκηση προσωπικού θεωρήθηκαν ως οι σημαντικότερες πλευρές των ικανοτήτων και γνώσεων των franchisees.

Οι Altinay and Miles (2006), σημειώνουν ότι ο καθορισμός αυστηρών κριτηρίων επιλογής και η ύπαρξη μιας καθορισμένης διαδικασίας επιλογής βοηθούν στον έλεγχο της συμπεριφοράς των franchisees πριν την ίδρυση της συνεργασίας, και με τον τρόπο αυτό συνεισφέρουν στην ένταξη τους στο ευρύτερο σύστημα franchise. Τα κριτήρια επιλογής franchisee μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν στην εκπαίδευση και επιμόρφωση των franchisees προκειμένου να διασφαλιστεί η συμφωνία στόχων πριν την εγκαθίδρυση της συνεργασίας και μπορεί να βοηθήσει στο χτίσιμο σχέσεων μεταξύ δυνητικών συνεργατών κατά τη διάρκεια της διαπραγματευτικής διαδικασίας (Altinay, 2006).

Η αποτελεσματική διαχείριση σχέσεων μεταξύ των συμβαλλομένων μερών σε μια συνεργασία αναγνωρίζεται ευρέως ως κρίσιμο συστατικό για να επιτευχθούν οι αναμενόμενοι στόχοι που απορρέουν από αυτή (Kanter, 1994; Buono, 1997; Kauser and Shaw, 2004; Brookes and Altinay, 2011) πόσο μάλλον σε συνεργασία franchising (Hopkinson and Hogwarth-Scott, 1999; Quinn, 1999; Doherty and Alexander, 2004; Clarkin & Swavelly, 2006; Weavin and Frazer, 2007 a, b; Brookes and Altinay, 2011). Η διαχείριση σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων αναφέρεται συχνά ως "κοινωνικός" ή "σχεσιακός" έλεγχος, καθώς μέσω αυτής της διαδικασίας επιτυγχάνεται η ανάπτυξη κοινών άγραφων κανόνων και οργανωσιακών πρακτικών που συμβάλλουν σημαντικά στον καλύτερο συντονισμό δραστηριοτήτων σε ένα σύστημα franchise (Buono, 1997; Child and McGrath, 2001, Weaven and Frazer, 2007a, b; Brookes and Altinay, 2011). Από τις έρευνες αυτές προκύπτει ότι διαφορετικοί ερευνητές θεωρούν ότι απαιτείται μια μεγάλη ποικιλία κριτηρίων αξιολόγησης επιλογής των κατάλληλων franchisees. Το εύρος των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται από τους franchisors εξαρτάται από τον κλάδο που δραστηριοποιείται τόσο ο franchisor όσο και ο franchisee αλλά και από το

μέγεθος, την ηλικία, και την εσωτερική στρατηγική της επιχείρησης που διαχειρίζεται ένα σύστημα franchise (Rahatullah and Raeside, 2009).

4.3 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια παρουσίαση των κριτηρίων που θέτουν οι διαχειριστές ενός συστήματος franchise με σκοπό να επιτύχουν τις καλύτερες δυνατές επιλογές σε επίπεδο franchisee ώστε από τις μεταξύ τους συνέργειες να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχειρηματικής οντότητας τόσο σε επίπεδο κερδοφορίας αλλά και στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σύμφωνα με την βιβλιογραφική επισκόπηση επί του θέματος και τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών των κριτηρίων επιλογής franchisee προκύπτει πως το αντικείμενο της επιχείρησης που θέλει να επεκταθεί μέσω ενός συστήματος franchise και οι στρατηγικοί στόχοι που τίθενται αποτελούν τα βασικά στοιχεία που οφείλουν να ακολουθήσουν οι υποψήφιοι franchisees για να δημιουργηθούν οι απαραίτητες συνέργειες.

Ωστόσο οι διαχειριστές ενός συστήματος franchising για να χρίσουν κάποιον υποψήφιο franchisee μέλος του δικτύου σε τρίτη χώρα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους παράγοντες που αφορούν στις γνώσεις που έχει στην τοπική αγορά, την επιχειρηματική νοοτροπία και κουλτούρα, την κεφαλαιακή επάρκεια και την ικανότητα να συμβάλλει στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και όλα εκείνα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα δημιουργήσουν μια σχέση μεταξύ franchisor και franchisee που θα οδηγήσει σε μια συμμαχία που θα επωφεληθούν και οι δύο πλευρές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο προηγούμενα κεφάλαια έγινε μια θεωρητική προσέγγιση για τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται η μέθοδος του franchising ως τρόπος για να επεκταθεί σε ξένες αγορές μια επιχείρηση. Στο κεφάλαιο αυτό θα εξεταστούν τρεις μελέτες περιπτώσεις πολυεθνικών εταιριών που χρησιμοποιούν αυτή την μέθοδο του franchising για να ασκήσουν τις δραστηριότητές τους σε ξένες αγορές. Οι εταιρίες που θα παρουσιαστούν είναι η IKEA, η H&M και η Folli-Follie.

5.2 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ IKEA



5.2.1 Ιστορικό

Η IKEA ιδρύθηκε το 1943 στο Älmhult της Σουηδίας από τον δεκαεφτάχρονο τότε Ίνγκβαρ Κάμπραντ (Ingvar Kamprad). Το όνομα της επιχείρησης είναι σύνθετο των πρώτων γραμμάτων αντίστοιχα του ονοματεπώνυμού του, του κτήματος και του χωριού όπου μεγάλωσε: Ingvar Kamprad, Elmtaryd, Agunnaryd. Αρχικά ο Κάμπραντ πωλούσε τα προϊόντα του από το σπίτι του με ταχυδρομική εντολή, ενώ άνοιξε στη συνέχεια ένα κατάστημα στην κοντινή πόλη Älmhult. Εκεί βρισκόταν επίσης και το πρώτο κατάστημα «Αποθήκη επίπλων IKEA» που χρησιμοποιήθηκε ως πρότυπο για τα πολυκαταστήματα IKEA (www.protothema.gr).

Το 1958 ανοίγει το πρώτο κατάστημα IKEA στο Älmhult της Σουηδίας. Στη συνέχεια αναφέρονται κατά χρονολογική σειρά οι χώρες στις οποίες έχει δραστηριοποιηθεί η IKEA και έχει ανοίξει καταστήματα διευρύνοντας το σύστημα franchise που έχει αναπτύξει: Το πρώτο κατάστημα IKEA ανοίγει στη Σουηδία (1958), Νορβηγία (1963), Στοκχόλμη – Σουηδία (1965), Δανία (1969), Ελβετία (1973), Γερμανία (1974), Αυστραλία (1975), Καναδά (1976), Αυστρία (1977), Ολλανδία (1979), Γαλλία (1981), Βέλγιο – Βρυξέλλες (1984), Αμερική (1985), Αγγλία (1987), Ιταλία (1989), Ουγγαρία (1990), Δημοκρατία της Τσεχίας και Πολωνία (1991), Ισπανία (1996), Κίνα (1998), Ρωσία (2000), Πορτογαλία (2004), Ιαπωνία (2006), Λατινική Αμερική (2010) (www.ikea.com/history).

5.2.2 Όραμα και Φιλοσοφία

Το όραμα της εταιρίας σύμφωνα με την διοίκησή της είναι: «Να δημιουργήσουμε καλύτερη καθημερινή ζωή στο σπίτι για τους πολλούς του κόσμου» (www.ikea.gr). Πιο συγκεκριμένα ο σκοπός της εταιρίας, σε κάθε χώρα που δραστηριοποιείται, είναι να προσφέρει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων επίπλωσης, τα οποία θα είναι καλαίσθητα, λειτουργικά και οικονομικά, ώστε να είναι προσιτά για κάθε καταναλωτή που επιθυμεί να τα αποκτήσει. Η ΙΚΕΑ ουσιαστικά προσπαθεί να προσφέρει έξυπνες λύσεις διακόσμησης σε χαμηλό κόστος, να προσφέρει δηλαδή υψηλή προστιθέμενη αξία για τον καταναλωτή με τη χαμηλότερη δυνατή οικονομική θυσία.

Η ΙΚΕΑ αποτελεί τον ηγέτη στον κλάδο της πώλησης ειδών επίπλωσης και οικιακού εξοπλισμού, καθώς έχει περισσότερους από 590 εκατ. επισκέπτες ετησίως στα καταστήματά της σε όλο τον κόσμο. Πέρα από τους επισκέπτες στα καταστήματα, τα προϊόντα της εταιρίας βλέπουν εκατομμύρια επισκέπτες - χρήστες του διαδικτύου μέσω της ιστοσελίδας της. Το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων ΙΚΕΑ σήμερα αποτελείται με περισσότερα από 9.500 είδη οικιακού εξοπλισμού, όλα σύμφωνα με τις αρχές της εταιρίας δηλαδή καλαίσθητα, λειτουργικά και οικονομικά. Για κάθε προϊόν που αναπτύσσεται από την ΙΚΕΑ στην Σουηδία, η εταιρία είναι υπεύθυνη για την παροχή ενός μοναδικού σουηδικού ονόματος. Το κύριο μέσο προβολής ωστόσο των προϊόντων της εταιρίας αποτελεί ο κατάλογός της, ο οποίος διανέμεται παγκόσμια σε 191 εκατ. αντίτυπα (σε 56 διαφορετικές εκδόσεις και 27 διαφορετικές γλώσσες) και παρουσιάζει μερικά από τα διαφορετικά προϊόντα της εταιρίας.

5.2.3 Επιχειρηματικό Μοντέλο

Η ΙΚΕΑ είναι γνωστή για τις χαμηλά τιμές στις οποίες διαθέτει τα καλής ποιότητας και σύγχρονου σχεδιασμού προϊόντα της. Στρατηγικά, κατάφερε να συνδυάσει την διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος ταυτόχρονα με μεγάλη επιτυχία. Η διαφοροποίηση συνίσταται σε πολλούς παράγοντες, όπως (Johnson et al., 2005):

- Τον Σκανδιναβικό σχεδιασμό.
- Τα τεράστια καταστήματα που προσφέρουν parking, εστιατόριο, καφέ, αναπηρικά καροτσάκια και δραστηριότητες/φροντίδα για τα παιδιά. Με τον τρόπο αυτό, η αγορά επίπλων γίνεται μια ευχάριστη οικογενειακή βόλτα και μια ανέμελη αγοραστική εμπειρία.

- Το τεράστιο μέγεθος και η χωροταξία των καταστημάτων βοηθά ώστε οι καταναλωτές να περάσουν από όλα τα τμήματα κάνοντας μακρινές διαδρομές και βλέποντας μεγάλες ποσότητες προϊόντων (στοιχείο εντυπωσιασμού), αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες να αγοράσουν κάτι.
- Την συμμετοχή του καταναλωτή σε δύο βασικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, την συναρμολόγηση και την διανομή, προσφέροντας τα σημαντικά επιπλέον πλεονεκτήματα της άμεσης απόκτησης των προϊόντων και της επιπλέον εξοικονόμησης χρημάτων για τους καταναλωτές.

Η διατήρηση του χαμηλού κόστους, αλλά καλής ποιότητας, προϊόντων επιτυγχάνεται μέσω των γραφείων αγορών ανά τον κόσμο, τα οποία έχουν ως πρωταρχικό ρόλο την εξεύρεση αξιόπιστων δυνητικών προμηθευτών. Στην συνέχεια, οι σχεδιαστές της ΙΚΕΑ που βρίσκονται στα κεντρικά γραφεία της Σουηδίας αξιολογούν τους προμηθευτές με γνώμονα το χαμηλό κόστος και την ευκολία της παραγωγής. Η ΙΚΕΑ δεν διαθέτει δική της παραγωγή, αλλά συνεργάζεται στενά και μακροπρόθεσμα με βασικούς προμηθευτές αποκλειστικής συνεργασίας προκειμένου να φέρει στην αγορά προϊόντα σύγχρονου σχεδιασμού, έχοντας προηγουμένως μειώσει τα κόστη στο ελάχιστο. Ακρογωνιαίο λίθο στην ικανότητα διατήρησης χαμηλού κόστους αποτελεί, επομένως, ο συστηματικός έλεγχος και η αξιολόγηση των προμηθευτών της, οι οποίοι παράγουν με αποδοτικό τρόπο και σε μεγάλες ποσότητες (Johnson et al., 2005).

5.2.4 Οικονομικά στοιχεία

Οι πωλήσεις της ΙΚΕΑ για την οικονομική χρήση 2015 ανήλθαν στα €33,8 δις. Ωστόσο η εταιρία εξακολουθεί να είναι μακριά από τον φιλόδοξο στόχο της για αύξηση των πωλήσεων στα €50 δις μέχρι το 2020 (<http://www.euro2day.gr/>). Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, η εταιρία ανοίγει νέα καταστήματα σε όλες τις αγορές -μεταξύ των οποίων και η νέα αγορά της Ινδίας- και επεκτείνει την παρουσία της μέσω διαδικτύου. Ο Όμιλος ΙΚΕΑ απασχολεί περισσότερους από 172.000 εργαζομένους σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης έχει παρουσία σε 48 χώρες με 392 καταστήματα (www.franchisor.ikea.com). Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά νούμερα για τον όμιλο ΙΚΕΑ κατά την περίοδο 2013 - 2015, τα οποία είναι εντυπωσιακά (<http://inter.ikea.com>):

	2013	2014	2015
<i>Αριθμός Καταστημάτων</i>	345	361	375
<i>Αριθμός Επισκέψεων στα Καταστήματα (εκατ.)</i>	775	821	884
<i>Αριθμός Επισκέψεων στην Ιστοσελίδα (δισ.)</i>	1.35	1.6	1.9
<i>Πωλήσεις (€ εκατ.)</i>	2.856	3.128	3.727
<i>Εμβαδόν Καταστημάτων (εκατ. τ.μ.)</i>	9.9	10.5	11
<i>Εργαζόμενοι (χιλ.)</i>	151	164	172

5.2.5 Το σύστημα franchise της IKEA

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 – που ήδη υπήρχαν καταστήματα IKEA σε 20 διαφορετικές χώρες και επεκτείνονταν – ο ιδρυτής της IKEA Ingvar Kamprad, συνειδητοποίησε ότι έπρεπε να προστατεύσει τη φιλοσοφία IKEA ως μέρος της ανάπτυξης της εταιρίας. Ήθελε πλήρη ανεξαρτησία και μια μακροπρόθεσμη δομή, οπότε το χρηματιστήριο δεν ήταν επιλογή, καθώς υπήρχε πιθανότητα να εισέλθουν πρόσωπα (νομικά ή φυσικά) τα οποία δεν μπορούσε να ελέγξει ως προς τα κίνητρα και τις επιδιώξεις τους από την συμμετοχή τους στην IKEA. Επίσης, πίστευε ότι όλες οι διαφορετικές εταιρίες που δραστηριοποιούνταν υπό το Σήμα IKEA έπρεπε να αναπτύξουν πόρους προτού επεκταθούν. Έτσι, ιδρύθηκε το Σύστημα Δικαιόχρησης της IKEA (the IKEA Franchise System).

Ο όμιλος IKEA παρέχει τη δικαιόχρηση του Συστήματος Λιανικής IKEA μέσω της ολλανδικής εταιρίας Inter IKEA Systems B.V. στην οποία σήμερα ανήκει η Φιλοσοφία IKEA (the IKEA Concept) και είναι η δικαιοπάροχος για όλες τις χώρες του κόσμου (worldwide IKEA franchisor). Σύμφωνα με το Σύστημα Δικαιόχρησης της IKEA, οι δικαιοδόχοι της IKEA (IKEA franchisees) αποκτούν πρόσβαση σε ένα από τα πιο γνωστά εμπορικά σήματα παγκοσμίως. Η συμφωνία δικαιόχρησης παρέχει στο δικαιοδόχο το δικαίωμα να λειτουργεί Κατάστημα IKEA σύμφωνα με τα συστήματα και τις μεθόδους της Δικαιοπαρόχου. Οι δικαιοδόχοι αποκτούν πρόσβαση στο εύρος των προϊόντων IKEA καθώς και σε υπηρεσίες από την Δικαιοπάροχο Inter IKEA Systems B.V., με τα συστήματα, μεθόδους και λύσεις για την προώθηση και εμπορία των προϊόντων. Αυτό περιλαμβάνει και τη δυνατότητα να λαμβάνουν μέρος στη συνεχή ανάπτυξη της φιλοσοφίας IKEA. Ειδικότερα, ο Δικαιοπάροχος, έναντι αμοιβής, παρέχει δικαιώματα σε άλλες εταιρίες να χρησιμοποιούν τα σήματα IKEA και να εργάζονται με

τις επιχειρηματικές μεθόδους της Δικαιοπαρόχου εντός προσδιορισμένης εδαφικής περιοχής (<http://franchisor.ikea.com>).

Ωστόσο το σύστημα franchise της εταιρίας παρουσιάζει μεγαλύτερο ενδιαφέρον λόγω της διοικητικής δομής και των εμπλεκόμενων εταιριών που διαχειρίζονται το σύστημα και το σήμα IKEA. Πιο συγκεκριμένα η μητρική εταιρία του ομίλου IKEA, η οποία ελέγχει 343 καταστήματα σε 27 χώρες, είναι η εταιρία Ingka Holding με έδρα της Ολλανδία. Η εταιρία Ingka Holding με τη σειρά της, ανήκει εξ' ολοκλήρου στην Stichting Foundation Ingka με έδρα την Ολλανδία που είναι ένας μη-κερδοσκοπικός φορέας, στον οποίο το 1982 ο ιδρυτής της εταιρίας IKEA κ. Kamprad μεταβίβασε το σύνολο των μετοχών IKEA που είχε στην κατοχή του. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω το εμπορικό σήμα IKEA και ιδέα ανήκει στην ολλανδική Inter IKEA Systems, η οποία αποτελεί μέρος του ομίλου της Inter IKEA Holding, που έχει έδρα το Λουξεμβούργο. Η Inter IKEA Holding, σύμφωνα με τον σουηδικό τύπο, ανήκει στο ίδρυμα Interogo με έδρα το Λιχτενστάιν που ιδρύθηκε το 1989 και ελέγχεται από την οικογένεια Kamprad (<http://www.inter.ikea.com>). Έτσι το ίδρυμα μέσω της συμμετοχής του στην εταιρία Inter IKEA Holding κερδίζει τα χρήματά του από τις συμφωνίες δικαιόχρησης που έχει συνάψει η Inter IKEA Systems με κάθε κατάστημα IKEA. Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε πως και τα 392 καταστήματα της IKEA παγκοσμίως λειτουργούν με ως δικαιοδόχοι κατατάσσοντας την IKEA σε ένα από τα μεγαλύτερα δίκτυα franchise στον κόσμο. Σύμφωνα με την Inter IKEA Systems όλοι οι δικαιοδόχοι πληρώνουν 3% των πωλήσεων ως δικαιώματα (<http://www.economist.com/>).

5.2.6 Η IKEA στην Ρωσία, Ιαπωνία, Κίνα και την Ελλάδα

Στο θέμα της διεθνούς επέκτασης της IKEA με την χρήση ενός δικτύου franchise οι περιπτώσεις που παρουσιάζουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον είναι στην Ιαπωνία, στην Κίνα και στην Ρωσία καθώς παρατηρείται σημαντική απόσταση της σουηδικής με την ρωσική, την κινεζική και την ιαπωνική κουλτούρα αντίστοιχα. Επιπλέον και το επίπεδο ανάπτυξης των χωρών αυτών είναι σημαντικός παράγοντας για την ανάλυσή τους καθώς από την μία μεριά η Κίνα και η Ρωσία αποτελούν αναδύομενες οικονομίες με αρκετές ευκαιρίες για ανάπτυξη στην τοπική αγορά ενώ από την άλλη η Ιαπωνία είναι ένα παράδειγμα ώριμης αγοράς που ταυτόχρονα αποτελεί τη δεύτερη μεγαλύτερη καταναλωτική αγορά (Jonsson, 2008). Στο τέλος αυτής της ενότητας θα δούμε πως δραστηριοποιείται η IKEA και στην ελληνική αγορά.

5.2.6.A Η ΙΚΕΑ στην Ρωσία

Το πρώτο κατάστημα άνοιξε στη Μόσχα το Μάρτιο του 2000. Μέχρι το 2005 η ΙΚΕΑ είχε παρουσία στην ρωσική αγορά με πέντε καταστήματα εκ των οποίων τρία βρίσκονται στην Μόσχα, ένα στην Αγία Πετρούπολη και ένα στο Καζάν. Εκτός από τα καταστήματα, η ΙΚΕΑ έχει ανοίξει δύο εμπορικά κέντρα Mega Mall στη Μόσχα, με στόχο την περαιτέρω εκσυγχρονισμό του ρωσικού λιανικού εμπορίου (Jonsson & Elg, 2006). Σήμερα η ΙΚΕΑ φτάνει να αριθμεί 15 καταστήματα στη Ρωσία (<http://www.ikea.com/ru/ru/>).

Οι δυσκολίες που αντιμετώπισε η ΙΚΕΑ όταν ξεκίνησε την άσκηση των δραστηριοτήτων της στην ρωσική αγορά ήταν αρκετές, ωστόσο θα αναφερθούν οι κυριότερες. Το πρώτο εμπόδιο που συνάντησε η ΙΚΕΑ ήταν οι εμπορικοί φραγμοί που είχε θεσπίσει η ρωσική κυβέρνηση για τα εισαγόμενα προϊόντα, επιβάλλοντας κυρίως υψηλούς δασμούς. Η ΙΚΕΑ για να ξεπεράσει αυτό το πρόβλημα προχώρησε σε επενδύσεις στην ρωσική επικράτεια με σκοπό την παραγωγή ή ολοκλήρωση των προϊόντων της ώστε να θεωρούνται εγχώρια κι όχι εισαγόμενα με αποτέλεσμα να αποφύγει το επιπρόσθετο κόστος των δασμών που επιβάλλονταν στα προϊόντα της. Την περίοδο που η ΙΚΕΑ επένδυσε στην Ρωσία, η ρωσική κυβέρνηση προωθούσε μια φιλική πολιτική για τις επενδύσεις από αλλοδαπές χώρες. Το γεγονός αυτό, ωφέλησε την ΙΚΕΑ καθώς η εταιρία είχε τύχει σημαντικών γραφειοκρατικών ελαφρύνσεων για την ίδρυση καταστημάτων στην Ρωσία. Ωστόσο οι τοπικοί επιχειρηματίες αντέδρασαν και τα προνόμια για τις ξένες εταιρίες μειώθηκαν σημαντικά. Αλλά η ΙΚΕΑ για να καταφέρει να αντιμετωπίσει αυτή την δυσκολία προχώρησε σε προσλήψεις ντόπιων διευθυντικών στελεχών που σε συνδυασμό με τα στελέχη της ΙΚΕΑ από την Σουηδία δημιούργησαν μια ομάδα που είχε τις ικανότητες και τις γνώσεις να λειτουργήσουν την εταιρία σε ένα δύσκολο περιβάλλον. Τέλος η ΙΚΕΑ όφειλε να προσελκύσει το καταναλωτικό κοινό της ρωσικής αγοράς. Η προσέλκυση του κοινού επετεύχθη με την λειτουργία πολυκαταστημάτων ΙΚΕΑ με σκοπό να αλλάξει η καταναλωτική συμπεριφορά των Ρώσων πελατών και να εξοικειωθούν με τον τρόπο λιανικής πώλησης της ΙΚΕΑ, κάτι που τελικά η ΙΚΕΑ το κατάφερε (Jonsson, 2008).

5.2.6.B Η ΙΚΕΑ στην Ιαπωνία

Η οικονομική ανάπτυξη στην οποία βρισκόταν η ασιατική ήπειρος το 1974, ήταν το βασικότερο κίνητρο για την ΙΚΕΑ να επιλέξει να δραστηριοποιηθεί στην Ιαπωνία. Το πρώτο εγχείρημα της εταιρίας για είσοδο στην ιαπωνική αγορά έγινε σε συνεργασία με τοπικό εταίρο αλλά η προσπάθεια ήταν αποτυχημένη καθώς το καταναλωτικό κοινό της χώρας δεν ανταποκρίθηκε όπως αναμενόταν με αποτέλεσμα η ΙΚΕΑ να αποχωρήσει από την ιαπωνική αγορά το 1986. Ο λόγος της αποτυχημένης προσπάθειας σύμφωνα με τον Tommy Kullberg, διευθύνοντα σύμβολο της ΙΚΕΑ στην Ιαπωνία, «η ιαπωνική αγορά και οι καταναλωτές δεν ήταν έτοιμοι για την ΙΚΕΑ, και η ΙΚΕΑ δεν ήταν σίγουρα έτοιμη για την Ιαπωνία εκείνη την εποχή». Η συνήθης πρακτική κατά την είσοδο της ΙΚΕΑ σε μια νέα αγορά δεν είναι μόνο η πώληση των προϊόντων αλλά να αναδείξουν και τον σουηδικό τρόπο ζωής. Ωστόσο, όπως αποδείχθηκε στην Ιαπωνία αυτή η μέθοδος δεν ήταν αποτελεσματική. Όπως φαίνεται η ΙΚΕΑ βιάστηκε να μπει στην ιαπωνική αγορά και οι Ιάπωνες καταναλωτές δεν ήταν έτοιμοι ούτε για την επίπεδη συσκευασία διαβίωσης και ούτε πως έπρεπε να συναρμολογήσουν μόνοι τους τα δικά τους έπιπλα.

Η επόμενη προσπάθεια της ΙΚΕΑ για είσοδο στην ιαπωνική αγορά έγινε το 2001 λόγω του ευνοϊκού νομοθετικού πλαισίου που εισήγαγε η ιαπωνική κυβέρνηση για τους μεγάλους λιανοπωλητές. Έτσι το 2002 ιδρύθηκε Ikea Japan KK με τη βοήθεια του Ιαπωνικού Οργανισμού Εξωτερικού Εμπορίου (JETRO - Japan External Trade Organization). Τον Απρίλιο του 2006, μετά το σχεδιασμό της στρατηγικής της επιστροφής της εταιρίας για πέντε χρόνια, το πρώτο ΙΚΕΑ μέγα-κατάστημα στην Ιαπωνία άνοιξε ανατολικά του Τόκιο. Στόχος της ΙΚΕΑ ήταν να ιδρύσει 46 καταστήματα στη Ιαπωνία τα επόμενα 33 χρόνια.

Η ιαπωνική αγορά είναι σκληρή και ανταγωνιστική και το ιαπωνικό καταναλωτικό κοινό είναι ιδιαίτερα απαιτητικό με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προκλήσεις για τις επιχειρήσεις που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στην Ιαπωνία. Οι Ιάπωνες καταναλωτές επιζητούν την μέγιστη δυνατή ποιότητα των προϊόντων που αποκτούν και των υπηρεσιών οι οποίες τους παρέχονται. Κατά την πρώτη προσπάθεια της ΙΚΕΑ πολλοί καταναλωτές της ιαπωνικής αγοράς δεν προτιμούσαν τα προϊόντα της εταιρίας καθώς η επίπεδη συσκευασία που προωθούσε η ΙΚΕΑ έδινε την εντύπωση ενός υποβαθμισμένου ποιοτικά προϊόντος. Επομένως η ΙΚΕΑ όφειλε να βρει μια λύση γι' αυτό το θέμα αφού για τους Ιάπωνες καταναλωτές η εμφάνιση της συσκευασίας του προϊόντος παίζει ουσιαστικό ρόλο στην αγοραστική τους απόφαση. Μια άλλη

σημαντική παράμετρος που έπρεπε να ληφθεί υπόψη από τα στελέχη της ΙΚΕΑ είναι το μικρό μέγεθος των κατοικιών των πολιτών της Ιαπωνίας. Επομένως η εταιρία ήταν υποχρεωμένη να βρει τρόπους ώστε να τους πείσει να αγοράσουν νέα προϊόντα παρόλο που δεν έχουν διαθέσιμο χώρο. Αυτό το πρόβλημα είχε ως αποτέλεσμα η εταιρία να παρέχει μια νέα υπηρεσία μεταφοράς των παλιών επίπλων των πελατών της σε αποθηκευτικούς χώρους με σκοπό την αντικατάστασή του από νέα έπιπλα κατασκευής ΙΚΕΑ. Η τρίτη και τελευταία πρόκληση αφορούσε την επιλογή της τιμολογιακής πολιτικής. Οι τιμές των προϊόντων της ΙΚΕΑ θα έπρεπε να ακολουθούν την τιμολογιακή πολιτική καταλόγου που ακολουθείται παγκοσμίως σε όλο το δίκτυο franchise της ΙΚΕΑ που κατά βάσει είναι χαμηλές για να εξυπηρετούν τους στόχους της εταιρίας για φθηνά και ποιοτικά έπιπλα· ωστόσο στην Ιαπωνία οι χαμηλές τιμές ταυτίζονται με χαμηλή ποιότητα, γεγονός που ώθησε την ΙΚΕΑ να ακολουθήσει μια σχετική διαφοροποιημένη τιμολογιακή πολιτική υψηλότερων τιμών.

5.2.6.Γ Η ΙΚΕΑ στην Κίνα

Η μεγαλύτερη δυσκολία για την ΙΚΕΑ κατά την είσοδο στην αγορά της Κίνας ήταν το νομικό πλαίσιο και οι τοπικοί εμπορικοί φραγμοί. Αρχικά η παρουσία της ΙΚΕΑ στην κινεζική αγορά ήταν με εμπορικές συμβάσεις και αντιπροσωπείες με τοπικούς επιχειρηματίες. Επιπλέον η ΙΚΕΑ ήταν ένας από τους μεγαλύτερους πελάτες κινεζικών επιχειρήσεων λόγω του μεγάλου όγκου παραγγελιών σε πρώτες και βοηθητικές ύλες για την παραγωγή των προϊόντων της. Το 1998, η ΙΚΕΑ εδραίωσε την παρουσία της στην κινεζική αγορά όταν άνοιξε το πρώτο κατάστημα λιανικής πώλησης στη Σαγκάη. Το κατάστημα άνοιξε στο πλαίσιο μιας κοινοπραξίας με την εταιρία Beijing Northern Sweden Limited Company καθώς το νομικό πλαίσιο και η πολιτική τάξη πραγμάτων εκείνη την εποχή δεν επιτρέπαν σε ξένες εταιρίες την κατασκευή εξ ολοκλήρου ιδιόκτητων καταστημάτων (Wang, 2011).

Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της κοινοπραξίας ήταν η μείωση του κινδύνου για την ΙΚΕΑ. Μπαίνοντας στην κινεζική αγορά η ΙΚΕΑ μέσω της κοινοπραξίας ήρθε αντιμέτωπη με πολύ λιγότερους κινδύνους και αβεβαιότητες, σε σχέση αν επέλεγε να εισαχθεί στην κινεζική αγορά με θυγατρική. Επέτρεψε επίσης στην ΙΚΕΑ ξεπεράσει τους εμπορικούς φραγμούς που υπήρχαν και να πληροί τις νομικές απαιτήσεις εισόδου στην κινεζική αγορά. Ο συνεργάτης που επέλεξε, είχε επίσης ισχυρές διασυνδέσεις στο Σουηδικό Εμπορικό Επιμελητήριο στην Κίνα, ο οποίος θα μπορούσε να παρέχει σε αμφοτέρους τους εταίρους τεράστιες ποσότητες

πληροφοριών σχετικά με την κινεζική αγορά. Ωστόσο, η κοινοπραξία αυτή εμπόδισε την IKEA να μεγιστοποιήσει της επέκτασή της και επίσης οδήγησε σε συμβιβασμό στο σχεδιασμό κατάστημά, καθώς η IKEA δεν είχε τον πλήρη έλεγχο του καταστήματος. Μια επιπλέον δυσκολία που κατάφερε να ξεπεράσει με την χρήση του τοπικού εταίρου ήταν η δυνατότητα να παράγει μέρος των προϊόντων της στην Κίνα αντί να πρέπει να τα εισάγει. Με τον τρόπο αυτό κατάφερε να αποφύγει εμπορικούς φραγμούς, που αύξαναν το κόστος των προϊόντων, και να προσφέρει φθηνά και ποιοτικά προϊόντα σε μια αγορά όπου το καταναλωτικό κοινό έχει χαμηλή αγοραστική δύναμη.

Μετά από λίγα χρόνια και την ένταξη της Κίνας στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου (ΠΟΕ), το νομικό και πολιτικό πλαίσιο άρχισε να γίνεται πιο φιλικό επιτρέποντας σε αλλοδαπές εταιρίες μεγαλύτερη ελευθερία στην κινεζική αγορά, όπως να μπορούν να εισέλθουν και να δραστηριοποιηθούν στην χώρα χωρίς να είναι απαραίτητη η συμμετοχή κάποιο τοπικού εταίρου. Με τον τρόπο αυτό η IKEA αρχικά εξαγόρασε τις συμμετοχές των τοπικών εταίρων των υφιστάμενων καταστημάτων και έπειτα προχώρησε την κατασκευή πλήρους ιδιόκτητων καταστημάτων. Αυτό επέτρεψε στην IKEA να συνεχίσει τα σχέδια επέκτασής της στην Κίνα και να ελέγχουν πλήρως τις λειτουργίες του καταστήματος.

5.2.6.Δ Η IKEA στην Ελλάδα

Η IKEA στην ελληνική αγορά εισήλθε με την χρήση ενός master franchisee την εταιρία HOUSE MARKET A.E η οποία ανήκει στον όμιλο FOURLIS. Η μητρική Εταιρεία HOUSEMARKET AE, με τις άμεσες και έμμεσες θυγατρικές της, συγκροτούν τον Όμιλο HOUSEMARKET που δραστηριοποιείται στον κλάδο της λιανικής πώλησης ειδών οικιακού εξοπλισμού και επίπλων (Καταστήματα IKEA), με αντικείμενο την εμπορία ειδών οικιακής χρήσης και παροχή υπηρεσιών εστίασης. Οι άμεσες και έμμεσες θυγατρικές Εταιρείες του Ομίλου, είναι ως εξής: α) HM HOUSEMARKET (CYPRUS) LTD με διακριτικό τίτλο HOUSEMARKET (CYPRUS) LTD και καταστατική έδρα στην Κύπρο β) HOUSE MARKET BULGARIA AD με διακριτικό τίτλο HOUSEMARKET BULGARIA AD και καταστατική έδρα στην Βουλγαρία. (γ) WYLDES LIMITED με διακριτικό τίτλο WYLDES LTD και καταστατική έδρα στην Κύπρο και (δ) PENTHS ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ με διακριτικό τίτλο PENTHS AE και καταστατική έδρα στην Ελλάδα. (www.ikea.gr)

Έχουν περάσει 15 χρόνια από την ημέρα που άνοιξε το πρώτο IKEA στην Θεσσαλονίκη το 2001 και η Housemarket που έχει αναλάβει την ανάπτυξη της

αλυσίδας στην χώρα μας καθώς και στην Κύπρο και την Βουλγαρία μετράει αρκετές πρωτιές και ρεκόρ για το σήμα ΙΚΕΑ. Αρχικά ο όμιλος Fourlis ο οποίος συγκαταλέγεται ανάμεσα στους τρεις σημαντικότερους συνεργάτες παγκοσμίως για την ΙΚΕΑ ενώ είναι ο πρώτος και μόνος franchisee της αλυσίδας για πάνω από δύο χώρες. Τα θετικά αποτελέσματα που έχει φέρει σε Ελλάδα, Κύπρο και Βουλγαρία δεν αποκλείεται να επεκτείνουν την συνεργασία και σε άλλες χώρες της βαλκανικής όταν το επιτρέψουν οι συνθήκες. Στα πρώτα χρόνια λειτουργίας του καταστήματος της Θεσσαλονίκης οι ετήσιες πωλήσεις 80 εκατ. ευρώ τον χρόνο ήταν ανάμεσα στα δέκα πρώτα σε πωλήσεις για την ΙΚΕΑ παγκοσμίως και σίγουρα ένα από τα πιο δυναμικά συνεκτιμώντας και το μέγεθος της πόλης. Όταν άνοιξε το κατάστημα της Αθήνας στο Αεροδρόμιο το 2004 αυτό ήρθε με την σειρά του να σπάσει ένα ακόμη ρεκόρ. Με πωλήσεις που ξεπέρασαν τα 160 εκατ. ευρώ το 2007 έγινε το ΙΚΕΑ με τις περισσότερες πωλήσεις στον κόσμο, εκτός Σουηδίας, πίσω από αυτό της Στοκχόλμης. Στα χρόνια της ελληνικής ύφεσης ο όμιλος Fourlis για να καλύψει την μείωση των πωλήσεων δημιούργησε πρώτος στο παγκόσμιο δίκτυο franchise της ΙΚΕΑ τα σημεία παραγγελιών και παραλαβών σε πόλεις που δεν απείχαν μακριά από καταστήματα ΙΚΕΑ. Το μοντέλο αυτό το αντέγραψε στην συνέχεια η ΙΚΕΑ και άλλοι franchisee της σε όλο τον κόσμο. Μια σημαντική διαφορά του ομίλου FOURLIS σε σχέση με τους υπόλοιπους franchisees της ΙΚΕΑ είναι πως η μόνη εταιρία που έχει αναλάβει την επέκταση των ΙΚΕΑ και σε άλλες χώρες εκτός Ελλάδος αλλά είναι εισηγμένη και σε χρηματιστηριακή αγορά. Να σημειωθεί πως οι μετοχές ούτε της μητρικής ούτε κάποιας άλλης εταιρίας διαπραγματεύονται σε κάποια χρηματιστηριακή αγορά (news247.gr). Σήμερα η ΙΚΕΑ διαθέτει στην Ελλάδα 5 καταστήματα, δύο στην Αθήνα (Κηφισός & Αεροδρόμιο), στην Θεσσαλονίκη, στη Λάρισα και τα Ιωάννινα (www.ikea.gr).



5.3 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ H&M

5.3.1 Ιστορικό

Το 1946 ο τότε 30χρονος Σουηδός επιχειρηματίας Erling Persson έκανε ένα ταξίδι στις ΗΠΑ. Στη Νέα Υόρκη ο Persson συνέλαβε την ιδέα ώστε να πουλήσει την γυναικεία μόδα με έναν διαφορετικό τρόπο. Τον επόμενο χρόνο, το 1947, ο Persson ανοίγει ένα νέο κατάστημα γυναικείων ενδυμάτων στο Βεστερός της Σουηδίας. Η ονομασία του καταστήματος είναι «Hennes», που στα σουηδικά σημαίνει «δικό της». Η επιχείρηση γνώρισε μεγάλη αποδοχή από το κοινό σε σύντομο χρονικό διάστημα. Το 1952 η επιχείρηση άνοιξε το πρώτο κατάστημα στην πρωτεύουσα της Σουηδίας, την Στοκχόλμη, ενώ το δεύτερο ανοίγει δύο χρόνια αργότερα. Στα τέλη της δεκαετίας του 1950 η επιχείρηση προχώρησε στα εγκαίνια ενός καταστήματος που θα αποτελούσε ναυαρχίδα της στην περιοχή Hötorget στο κέντρο της Στοκχόλμης (www.about.hm.com).

Το 1968 η εταιρία Hennes προχώρησε στην εξαγορά της επιχείρησης Mauritz Widforss η οποία δραστηριοποιούνταν σε είδη ένδυσης για το κυνήγι και το ψάρεμα. Με την ολοκλήρωση της εξαγοράς η επωνυμία της εταιρίας από Hennes γίνεται Hennes & Mauritz και η εταιρία άρχισε να διεισδύει στην αγορά αντρικών και παιδικών ενδυμάτων που ουσιαστικά οδήγησε την H&M να προσφέρει ενδύματα για όλη την οικογένεια. Το 1969, η Hennes & Mauritz αριθμεί 42 καταστήματα, ενώ την ίδια χρονική περίοδο ξεκίνησε και η διεθνής επέκταση της εταιρίας κάνοντας επενδύσεις στις όμορες χώρες στην Σουηδία δηλαδή στην Νορβηγία και στην Δανία. Το 1973, η Hennes & Mauritz ξεκινά και την δημιουργία εσωρούχων, προσφέροντας μια μεγάλη γκάμα προϊόντων στο καταναλωτικό κοινό. Ο ρυθμός ανάπτυξης γίνεται ακόμη μεγαλύτερος καθώς πέντε με έξι νέα καταστήματα ανοίγουν κάθε χρόνο. Το 1974, η μετοχή της Hennes & Mauritz εισάγεται με δημόσια εγγραφή στο Χρηματιστήριο της Στοκχόλμης. Την ίδια χρονιά, στα καταστήματά λανσάρισε τη νέα συντομογραφία "H&M". Στα τέλη της δεκαετίας του 1970, η H&M προχωρά στην παραγωγή εφηβικών σειρών ρούχων οι οποίες είναι εμπνευσμένες από τα καταστήματα denim των ΗΠΑ (www.about.hm.com).

Η δεκαετία του 1980, είναι η περίοδος που η εταιρία γνωρίζει μεγάλη άνθηση καθώς βρίσκεται στις πρώτες προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού. Το 1980 πολύ πριν την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, η H&M είχε ξεκινήσει τις πωλήσεις-αποστολές ρούχων κατ'οίκον καθώς εξαγόρασε την εταιρία Rowells που δραστηριοποιούνταν στον χώρο των ταχυδρομικών αποστολών. Το 1982, 35 χρόνια μετά την έναρξη της εταιρίας στο Βεστερός της Σουηδίας η διοίκηση της εταιρίας περνά στα χέρια του Stefan Persson, γιο του ιδρυτή της εταιρίας Erling Persson. Στη δεκαετία του 1990, η εταιρία άρχισε να πρωτοπορεί στο τομέα του marketing και ιδιαίτερα της διαφήμισης καθώς από την παραδοσιακή προβολή σε εφημερίδα αντικαταστάθηκε από μεγάλες διαφημιστικές πινακίδες σε κάθε πόλη, ενώ πλέον τα ρούχα προωθούνται από διάσημα, διάσημους ηθοποιούς και καλλιτέχνες που φορούν ρούχα της H&M. Το 1998, η H&M αρχίζει να προσφέρει τα προϊόντα και μέσω του διαδικτύου στην αγορά της Σουηδίας (www.about.hm.com).

Η δεκαετία του 2000, ξεκίνησε πολύ δυναμικά για την εταιρία εγκαινιάζοντας ένα μεγάλο κατάστημα στην 5th Avenue της Νέας Υόρκης. Το άνοιγμα αυτού του καταστήματος σηματοδοτεί την έναρξη της επέκτασης εκτός Ευρώπης. Περί το 2004 η εταιρία κατάφερε μια σημαντική στρατηγική συμμαχία ενώνοντας της δυνάμεις της με τον σχεδιαστή Karl Lagerfeld. Κατόπιν αυτής της συνεργασίας προέκυψαν και άλλες προτάσεις για συνεργίες σε σειρές ρούχων από άλλες εταιρίες που είναι κολοσσοί στον χώρο της μόδας όπως οι οίκοι Versace, Roberto Cavalli και Stella McCartney. Το 2007, μια νέα μάρκα εισάγεται από την εταιρία η COS για την οποία άνοιξε ένα νέο κατάστημα στο Λονδίνο. Επίσης την ίδια χρονιά η H & M επεκτείνεται στην Ασία, ανοίγοντας τα πρώτα ιδιόκτητα καταστήματα στη Σαγκάη και το Χονγκ Κονγκ. Στα τέλη της δεκαετίας μέσω της εξαγοράς FaBric Scandinavien AB, η εταιρία διεύρυνε το χαρτοφυλάκιο της με της μάρκες Weekday, Monki, and Cheap Monday. (www.about.hm.com)

Από το 2010 μέχρι και σήμερα, η εταιρία είναι προσανατολισμένη στην καινοτομία αλλά και στην βιώσιμη ανάπτυξη. Το 2010, η H&M για πρώτη φορά λανσάρει μια πλήρη συλλογή μόδας γίνονται από βιώσιμα υλικά. Από το 2013 έχει εισάγει την δράση Garment collecting όπου η εταιρία ζητά από τους πελάτες της να ανακυκλώσουν τα ρούχα τους. Από την αρχή της δράσης, περίπου 34.000 τόνοι έχουν προσκομισθεί και η H&M τα έχει επαναχρησιμοποιήσει για την παραγωγή νέων ρούχων. Η ταχεία επέκταση συνεχίζεται καθώς σήμερα υπάρχουν καταστήματα της H&M στην Ευρώπη, τη Βόρεια Αμερική, την Ασία, τη Μέση Ανατολή, την Αφρική, τη

Νότια Αμερική και την Αυστραλία. Το 2014, η H&M Sport λανσάρει μια νέα σειρά με μοντέρνα αθλητικά λειτουργικά ρούχα για όλη την οικογένεια. Ενώ το 2015 η εταιρία δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην αγορά καλλωπισμού με μια πλήρη γκάμα προϊόντων για μακιγιάζ, περιποίηση του σώματος και styling μαλλιών (www.about.hm.com).

5.3.2 Όραμα και διεθνής παρουσία

Η επιχειρηματική ιδέα της H&M είναι να προσφέρει «μόδα και ποιότητα στην καλύτερη τιμή» για άνδρες, γυναίκες, εφήβους και παιδιά. Έχοντας την παραπάνω πρόταση ως βασική αρχή η H&M αρχίζει να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται. Επιπλέον η τοποθεσία των καταστημάτων, η ευελιξία της παραγωγής και οι χαμηλές τιμές είναι οι βασικοί παράγοντες πίσω από την επιτυχία της H & M (Lopez and Fan, 2009).

Σύμφωνα με στοιχεία του 2005, η H&M έχει μεγαλύτερο βαθμό διεθνοποίησης σε σχέση με τους άμεσους ανταγωνιστές της, δηλαδή την με τον όμιλο Inditex και την Gap, καθώς πάνω από το 90% του κύκλου εργασιών της προερχόταν από το εξωτερικό με την γερμανική αγορά να εισφέρει το μεγαλύτερο μέρος που αναλογούσε στο 27% συνολικών εσόδων (Lopez and Fan, 2009).

Η επέκταση της εταιρίας εκτός της σουηδικής αγοράς, θα μπορούσε κανείς να πει πως άργησε, λαμβάνοντας υπόψη πως η εταιρία ιδρύθηκε το 1947 και το πρώτο κατάστημα στο εξωτερικό ιδρύθηκε στην Νορβηγία περί τα 1969. Ωστόσο όπως αποδεικνύεται μετά από τα πολλά χρόνια λειτουργίας της, η H&M έχοντας δραστηριοποιηθεί στην σουηδική αγορά για περισσότερα από 20 χρόνια, η εταιρία έχει καταφέρει να εδραιώσει τη θέση της σε καθεμία από τις διεθνείς αγορές καθώς είχε αποκτήσει την απαραίτητη εμπειρία και τεχνογνωσία ώστε να μπορεί να αξιολογεί την κάθε αγορά-στόχο επιλέγοντας τις διεθνείς αγορές πρώτα σύμφωνα την φυσική και πολιτιστική απόσταση από την εγχώρια αγορά και στη συνέχεια βάσει οικονομικών δεικτών, όπως η αγοραστικής δύναμη, το ποσοστό απασχόλησης, η καταναλωτική συμπεριφορά, η ζήτηση αλλά και το πως διαμορφώνεται ο τοπικός ανταγωνισμός.

«Ο συνδυασμός του κορεσμού της αγοράς και της επιχειρηματικής φιλοδοξίας» οδήγησε την εταιρεία να ξεκινήσει διεθνοποίηση, η οποία είχε δύο διακριτές φάσεις (Laulajainen, 1991). Η πρώτη φάση επικεντρώνεται στις γειτονικές χώρες στην Σκανδιναβία δηλαδή Νορβηγία, Δανία και Φιλανδία ενώ κατά την δεύτερη φάση οι αγορές στόχοι ήταν αυτές της Μεγάλης Βρετανίας, της Ελβετίας, της Γερμανίας και των γειτονικών χωρών της Γερμανίας. Η & M ξεκίνησε τη διεθνή επέκτασή της για

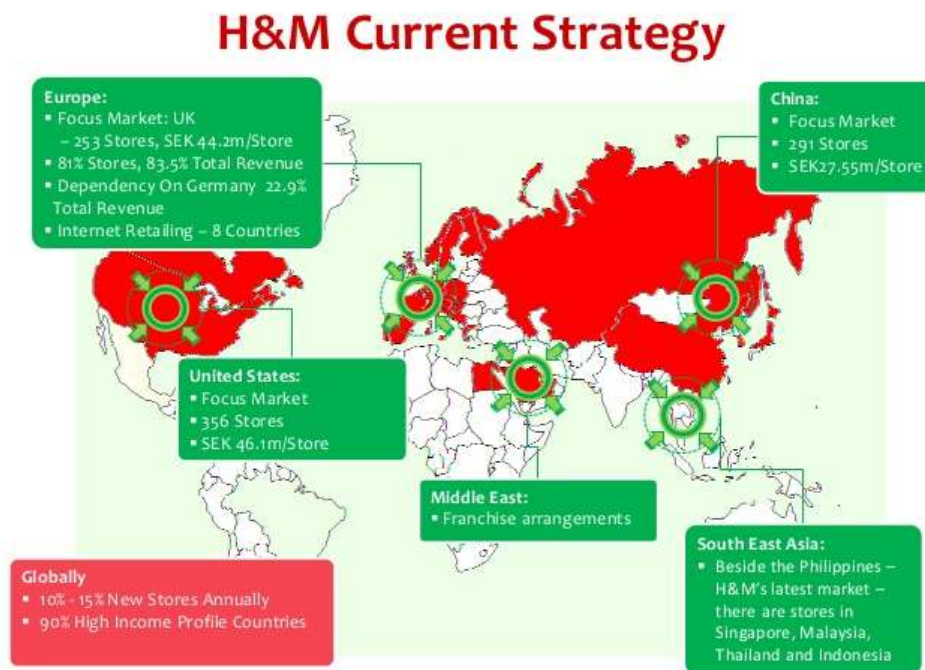
πρώτη φορά σε γειτονικές χώρες - Νορβηγία το 1964 και Δανία το 1967. Οι δύο αυτές αγορές συμπεριλαμβανομένης και της σουηδικής είναι εκείνες που ανήκουν στην ζώνη των πολιτιστικών ομοιοτήτων χαρακτηρισμένες ως «σκανδιναβική Ευρώπη» (Usunier, Lee, 2005).

Η δεύτερη φάση ξεκίνησε το 1976 με την το άνοιγμα ενός καταστήματος στο Ηνωμένο Βασίλειο και αργότερα στην Ελβετία το 1978 και στη Γερμανία το 1980. Οι τρεις αυτές αγορές έχουν πολιτιστικές συγγένειες και ομαδοποιούνται στο «αγγλογερμανικό σύμπλεγμα» (Kasper and Bloemer,1995). Το μίγμα πολιτισμών που παρατηρείται στην Ελβετία, δηλαδή του γερμανικού, του γαλλικού και του ιταλικού, έκανε την ελβετική αγορά ένα σημείο αναφοράς για την περαιτέρω επέκταση της εταιρίας στις όμορες χώρες της Γερμανίας, της Γαλλίας και της Ιταλίας. Κατά το τέλος της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές του 1990, η εταιρία εισήχθη και σε άλλες χώρες με κουλτούρα παρόμοια της γερμανική, όπως η Ολλανδία, το Βέλγιο, η Αυστρία και το Λουξεμβούργο εισήχθησαν. Η εμπειρία που αποκτήθηκε κατά τη διάρκεια των πρώτων σταδίων οδήγησε την H & M να ξεκινήσει μια τρίτη φάση της διεθνούς επέκτασης. Αυτή η περίοδος χαρακτηρίστηκε από την γρήγορη επέκταση σε μακρινές και διαφορετικές αγορές όπως οι ΗΠΑ, ο Καναδάς, η Νότια Ευρώπη (Γαλλία, Ισπανία, Πορτογαλία, Ιταλία) και της Ανατολικής Ευρώπης (Πολωνία, Τσεχική Δημοκρατία, τη Σλοβενία, Ουγγαρία) κατά την έναρξη του εικοστού αιώνα, προσθέτοντας τουλάχιστον δύο ακόμα χώρες ετησίως. Έτσι σύμφωνα με στοιχεία του 2016, η εταιρία αριθμεί 4.300 σημεία πώλησης σε 64 χώρες.

Η κύρια στρατηγική επέκτασης της H&M γίνεται κυρίως μέσω της ίδρυσης θυγατρικών εταιριών στις χώρες στόχους, καθώς η εταιρία διαθέτει περίπου 4.120 ιδιόκτητα καταστήματα σε όλο τον κόσμο. Η τοποθεσία του καταστήματος είναι ένας βασικός παράγοντας για το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρίας ανεξάρτητα από την αγορά, καθώς τα νέα καταστήματα ιδρύονται καλύτερες εμπορικές περιοχές της κάθε χώρας στόχου. Παρακάτω παρατίθενται τα οικονομικά δεδομένα της εταιρίας της τελευταίας πενταετίας αλλά και ο χάρτης στις χώρες που δραστηριοποιείται, στοιχεία τα οποία καταδεικνύουν ότι η H&M είναι ένας παγκόσμιος οικονομικός κολοσσός. (www.about.hm.com)

	2011	2012	2013	2014	2015
Πωλήσεις (εκατ. €)	109,999	120,799	128,562	151,419	180,861

Καθ. κέρδη (εκατ. €)	15,821	16,867	17,093	19,976	20,898
Αριθμός καταστημάτων	2,472	2,776	3,132	3,511	3,924
Αριθμός εργαζομένων	64,874	72,276	81,099	93,351	104,634



[\(http://www.slideshare.net/\)](http://www.slideshare.net/)

5.3.3 Το σύστημα franchise της H&M

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η H&M αριθμεί 4.300 καταστήματα σε 64 χώρες. Από τα 4.300 καταστήματα, τα 176 λειτουργούν μέσω του δικτύου franchise που διαχειρίζεται η εταιρία H&M καθώς εξαιτίας ορισμένων περιορισμών στην είσοδο αλλοδαπών εταιριών σε συγκεκριμένες αγορές προχώρησε στην σύναψη συμφωνιών franchising με τοπικές εταιρίες είτε άμεσα είτε δίνοντας τους ρόλο master franchisee για ορισμένες αγορές (www.about.hm.com). Η H&M επέλεξε να εισέλθει με την μέθοδο αυτή καθώς εφόσον δεν μπορεί να ιδρυθεί θυγατρική, η εφαρμογή ενός συστήματος franchise της δίνει τον μέγιστο βαθμό ελέγχου με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Οι αγορές στις οποίες η εταιρία δραστηριοποιείται μέσω του δικτύου franchise που διαθέτει είναι τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, το Κουβέιτ, το

Κατάρ, η Σαουδική Αραβία, η Αίγυπτος, το Μπαχρέιν, το Ομάν, ο Λίβανος, το Ισραήλ, το Μαρόκο, η Ιορδανία, η Ταϊλάνδη και η Ινδονησία (www.about.hm.com).

Παρακάτω θα παρατεθούν ορισμένα στοιχεία που αφορούν το δίκτυο franchise της H&M στις χώρες στις οποίες εφαρμόζει αυτή την μέθοδο επέκτασης βάσει της χρονολογικής σειράς σύναψης των συμφωνιών franchise με τους master franchisee.

5.3.3.A. Η H&M στην Μέση Ανατολή και την Βόρεια Αφρική

Με τον όρο Μέση Ανατολή νοούνται οι χώρες Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, το Κουβέιτ, το Κατάρ, η Σαουδική Αραβία, το Μπαχρέιν, το Ομάν, ο Λίβανος, και η Ιορδανία ενώ ως Βόρεια Αφρική αναφερόμαστε στην Αίγυπτο και το Μαρόκο. Η H&M στην Μέση Ανατολή διαθέτει 100 καταστήματα και στην Βόρεια Αφρική 12 τα οποία ιδρύθηκαν από την εταιρία M.H. Alshaya που είναι ο master franchisee τόσο για την περιοχή της Μέσης Ανατολής όσο και για την περιοχή της Βόρειας Αφρικής (<http://www.alshaya.com/>).

Η M.H. Alshaya είναι μία από τις πιο δυναμικές και επιτυχημένες εταιρίες λιανικής πώλησης στην περιοχή της Μέσης Ανατολής και ανήκει στον επιχειρηματικό όμιλο Alshaya, που οποία ιδρύθηκε το Κουβέιτ το 1890. Η M.H. Alshaya τα τελευταία χρόνια δραστηριοποιείται σε ένα μεγάλο φάσμα κλάδων, προσφέροντας στους πελάτες της προϊόντα από τις πιο γνωστές εταιρίες στους χώρους της μόδας, των τροφίμων, της αισθητικής, του επίπλου και της διασκέδασης (<http://www.alshaya.com/>).

Η M.H. Alshaya αποτελεί αποκλειστικό συνεργάτη (είτε ως αντιπρόσωπος είτε ως franchisee) πολυεθνικών εταιριών που θέλουν να επεκταθούν στην Μέση Ανατολή μερικές εκ των οποίων είναι η Starbucks, η Mothercare, Debenhams, τα American Eagle Outfitters, P.F. Chang's, το Cheesecake Factory, η Victoria's Secret, η Boots, η Pottery Barn και η KidZania. Η εταιρία έχει καθιερωθεί ως η κορυφαία εταιρία του κλάδου του εμπορίου στις χώρες της Μέσης Ανατολής καθώς συνδυάζει την γνώση της τοπικής της αγοράς και την αφοσίωση για την εξυπηρέτηση των πελατών αλλά ταυτόχρονα αποτελεί εξαιρετικό συνεργάτη για τις λοιπές αλλοδαπές επιχειρήσεις που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στην περιοχή. Η M.H. Alshaya έχει αναπτύξει κάθε τμήμα για την καλύτερη υποστήριξη των εμπορικών σημάτων που διαχειρίζεται, καθώς επενδύει διαρκώς σε υποδομές και στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, η εταιρία έχει καταφέρει να διαμορφώσει εκείνες τις διαδικασίες σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού όπως στο marketing και τα logistics που δίνουν στην M.H. Alshaya πλεονέκτημα σε σχέση με τον τοπικό ανταγωνισμό (<http://www.alshaya.com/>).

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία, η H&M αξιολόγησε την M.H. Alshaya και την όρισε master franchisee για τις χώρες της Μέσης Ανατολής. Η συνεργασία των δύο εταιριών ξεπερνά τα 10 χρόνια καθώς στις αρχές του Σεπτεμβρίου του 2006 άνοιξαν τα πρώτα καταστήματα της H&M στο Ντουμπάι ενώ στα μέσα του ίδιου μήνα έγιναν τα εγκαίνια και του πρώτου καταστήματος στο Κουβέιτ (<http://about.hm.com/>).

5.3.3.B. Η H&M στο Ισραήλ

Η H&M εισήλθε στην αγορά του Ισραήλ το 2008 συνάπτοντας μια σύμβαση franchise με την εταιρία Match Retail Ltd, η οποία είναι μία εταιρία της οικογένειας Horesh η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο του εμπορίου καθώς αποτελεί τον αποκλειστικό διανομέα της Toyota και της Lexus στο Ισραήλ μέσω των εταιριών Union Motors και Lex Motors αντίστοιχα (<http://about.hm.com/>).

Η H&M πριν το 2008 ήθελε να δραστηριοποιηθεί στην ισραηλινή αγορά καθώς οι διοικούντες της εταιρίας θεωρούσαν πως τα προϊόντα αλλά και γενικότερα η ιδέα της H&M θα μπορούσαν να τύχουν μεγάλης αποδοχής από το καταναλωτικό κοινό του Ισραήλ. Ωστόσο λόγω των ιδιαιτεροτήτων και εμπορικών φραγμών που θέτουν οι νόμοι του Ισραήλ, η H&M έπρεπε να βρει κάποιον τοπικό συνεργάτη για να δραστηριοποιηθεί στην συγκεκριμένη αγορά. Μετά από αρκετές επαφές η H&M επέλεξε ως συνεργάτη την οικογένεια Horesh η οποία ίδρυσε την εταιρία Match Retail Ltd. που είχε ως μοναδική δραστηριότητα να είναι ο franchisee της H&M στο Ισραήλ. Η επιλογή της συγκεκριμένης εταιρίας ως franchisee βασίστηκε καθώς και άλλες επιχειρήσεις συμφερόντων της οικογένειας Horesh είναι franchisee και άλλων μεγάλων εταιριών επομένως υπάρχει η απαραίτητη τεχνογνωσία για να διαχειριστεί αποτελεσματικά και αποδοτικά την μάρκα της H&M καθιστώντας την ηγέτη της αγοράς ρούχου του Ισραήλ. Τον Μάρτιο του 2010 άνοιξε το πρώτο κατάστημα της H&M στο Τελ Αβίβ (<http://about.hm.com/>).

Η εταιρία Match Retail Ltd, μέσω της μάρκας H&M, έχει καθιερωθεί ως κορυφαίος παίκτης στην ισραηλινή αγορά. Χάρη στην επωνυμία της H&M, η εταιρεία κατάφερε να δημιουργήσει αφοσιωμένους καταναλωτές γύρω από το brand σε σύντομο χρονικό διάστημα διαθέτοντας πλέον 18 καταστήματα σε όλο το Ισραήλ.

5.3.3.Γ. Η H&M στην Ινδονησία και την Ταϊλάνδη

Η H&M στις αγορές της Ινδονησίας και της Ταϊλάνδης δραστηριοποιείται με την χρήση του δικτύου franchise που έχει αναπτύξει λόγω των νομικών περιορισμών για την επιχειρηματική δραστηριότητα αλλοδαπών-μη ασιατικών εταιριών σε αυτές τις χώρες. Ο συνεργάτης της H&M για αυτές τις αγορές είναι η εταιρία Gill Capital, που έχει ρόλο master franchisee. Η εταιρία Gill Capital ιδρύθηκε από τον πολύπειρο επιχειρηματία J.S. Gill το 2007 και έδρα την Σιγκαπούρη. Έχοντας τριακονταετή εμπειρία στον χώρο του εμπορίου στις αγορές τις Μέσης και της Άπω Ανατολής, η εταιρία Gill Capital συνάπτει συμφωνίες συνεργασίας με τις εταιρίες που διαθέτουν μάρκες παγκόσμιας εμβέλειας για να παρέχει στο πελάτες μια σειρά από ποιοτικά και γνωστά προϊόντα. Ο όμιλος Gill Capital δραστηριοποιείται με επτά εταιρίες σε τέσσερις χώρες (<https://www.gillcapital.com.sg>).

Η εταιρία Gill Capital, για μπορέσει να υλοποιήσει την συμφωνία και μπορεί να εκμεταλλευτεί την μάρκα της H&M, προχώρησε στην ίδρυση δύο νέων εταιριών οι οποίες είναι τυπικά οι franchisees της H&M σε αυτές τις χώρες. Οι franchisee για τις δύο χώρες που εξετάζουμε είναι για την Ινδονησία η εταιρία PTHindo και για την Ταϊλάνδη η εταιρία Hthai Co. Ltd, που ιδρύθηκαν πλήρως με κεφάλαια της εταιρίας Gill Capital. Σύμφωνα με τον διευθύνοντα σύμβουλο της H&M, Karl-Johan Persson, η επιλογή για την συνεργασία με τον J.S. Gill διευθύνον σύμβουλο των εταιριών Gill Capital, PTHindo και Hthai Co. Ltd στηρίζεται στην μεγάλη εμπειρία και στην γνώση της αγοράς του λιανικού εμπορίου τόσο της Ινδονησίας όσο και της Ταϊλάνδης αλλά ταυτόχρονα οι εταιρίες H&M και Gill Capital έχουν παρόμοιες αξίες και παρόμοια επιχειρηματική κουλτούρα (<https://career.hm.com>).

Η συνεργασία των δύο εταιριών ξεκίνησε το 2012 όταν εκχωρήθηκαν τα δικαιώματα του master franchise στην Gill Capital και είχε ως αποτέλεσμα το 2013 να ιδρυθεί το πρώτο κατάστημα της H&M στην πόλη Τζακάρτα στην Ινδονησία (<http://about.hm.com/>). Πλέον η H&M έχει 26 καταστήματα σε αυτές τις δύο αγορές και πιο συγκεκριμένα τα 14 βρίσκονται στην Ταϊλάνδη και τα υπόλοιπα 12 στην Ινδονησία (<https://www.gillcapital.com.sg>).



5.4 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ FOLLI-FOLLIE

5.4.1 Ιστορικό

Η εταιρία με την επωνυμία FOLLI-FOLLIE ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ – ΚΟΣΜΗΜΑΤΩΝ – ΩΡΟΛΟΓΙΩΝ - ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ - ΑΞΕΣΟΥΑΡ ιδρύθηκε στο Κολωνάκι στην Αθήνα το 1982 από το ζεύγος Κουτσολιούτσου. Η έμπνευση για αυτό το εγχείρημα προήλθε από την αγάπη της κας. Κουτσολιούτσου να κατασκευάζει χειροποίητα κοσμήματα. (<http://www.fortunegreece.com/>). Το 1992 είναι η χρονιά ο υιός του κ. Κουτσολιούτσου, Γιώργος (Τζώρτζης) Κουτσολιούτσος εισέρχεται με ενεργό ρόλο στην εταιρία. Σήμερα ο κ. Τζώρτζης Κουτσολιούτσος είναι ο διευθύνοντας σύμβουλος του Ομίλου FOLLI FOLLIE (<http://www.follifollie.gr/>).

Η δεκαετία του 1990 είναι μια χρονικής άνθησης για την εταιρία καθώς αρχίζει να αποκτά ταυτότητα, να γίνεται αναγνωρίσιμη στο καταναλωτικό κοινό και να θέτει τις βάσεις για να αποτελεί ηγέτη στην αγορά κοσμημάτων σε όλη την Ελλάδα. Η εταιρία άρχισε να επεκτείνεται στην ελληνική αγορά μέσω του franchising, που επέτρεψε στην εταιρία να μειώσει τον επιχειρηματικό κίνδυνος αλλά ταυτόχρονα την βοήθησε να ελέγχει την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων (Maria Jones et al, 2009). Το 1994 η εταιρία προώθησε την πρώτη συλλογή γυναικείων ρολογιών με την μάρκα Folli Follie ενώ δύο χρόνια αργότερα κυκλοφόρησε στην αγορά και η πρώτη σειρά γυναικείων αξεσουάρ. Το 1995 η εταιρία ξεκίνησε και την διεθνοποίησή της στην αγορά της Ιαπωνίας και το 1997 η μετοχή της εταιρίας άρχισε να διαπραγματεύεται στην χρηματιστηριακή αγορά της εταιρίας Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (<http://www.follifollie.gr/>).

Το 2003 η εταιρία προχώρησε σε μια σημαντική στρατηγική συμφωνία που συνέβαλε ουσιαστικά στην άνοδο της φήμης και των κερδών της καθώς εξαγόρασε το 20% της εταιρίας των Ελληνικών Καταστημάτων Αφορολογήτων Ειδών (ΚΑΕ) ενώ το 2006 αύξησε το ποσοστό της συμμετοχής στο 52,28%. Η FOLLI-FOLLIE συμμετέχοντας με το πλειοψηφικό πακέτο στην εταιρία Ελληνικών Καταστημάτων Αφορολογήτων Ειδών (ΚΑΕ) απόκτησε την κυριότητα της εταιρίας Links of London, της οποίας το πρώτο κατάστημα άνοιξε στην Αθήνα το 2007. Ενώ την επόμενη χρονιά πάλι μέσω της εταιρία Ελληνικών Καταστημάτων Αφορολογήτων Ειδών (ΚΑΕ)

προχώρησε στην εξαγορά της εταιρίας Elmec Sport αποκτώντας μερίδιο αγοράς και στον κλάδο του ρουχισμού (<http://www.follifollie.gr/>).

Η δεύτερη δεκαετία του 2000 βρίσκει την εταιρία σε ένα μεταβατικό στάδιο. Το 2010, οι εταιρίες ελληνικών συμφερόντων του ομίλου δηλαδή η FOLLI-FOLLIE A.E, η Ελληνικά Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών A.E και η Elmec Sport A.E συγχωνεύονται σε μια επιχειρηματική οντότητα με την επωνυμία «FOLLI-FOLLIE ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» και ο διακριτικός της τίτλος «FF GROUP». Σήμερα ο όμιλος FF GROUP διαθέτει εδραιωμένη δυναμική παρουσία με πάνω από 980 σημεία πώλησης παγκοσμίως, ενώ απασχολεί περίπου 5.000 άτομα ανά τον κόσμο (<http://www.ffgroup.com/>).

5.4.2 Όραμα και φιλοσοφία

Η εταιρία FOLLI-FOLLIE έχει ως σκοπό «να προσφέρει ολοκληρωμένες προτάσεις μόδας από on-trend fashion προϊόντα, κοσμήματα, ρολόγια και αξεσουάρ. Στόχος είναι η ανάδειξη της λαμπερής πλευράς κάθε γυναίκας σε όλον τον κόσμο.» (<http://www.follifollie.gr/>)

Μετά το 2010 και την δημιουργία του Ομίλου FF Group, η αποστολή του οργανισμού είναι «να κάνει τους ανθρώπους να νιώθουν ωραία και να υιοθετήσουν έναν πιο χαρούμενο τρόπο ζωής, απολαμβάνοντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της FF Group, που αποπνέουν πολυτέλεια, πάθος και δημιουργικότητα.» (<http://www.ffgroup.com/>). Το όραμά του ομίλου είναι «να γίνει η FF Group μια πραγματικά παγκόσμια δύναμη στον τομέα των πολυτελών προϊόντων, από κοσμήματα, ρολόγια και αξεσουάρ μέχρι όλους τους κλάδους της μόδας.» (<http://www.ffgroup.com/>)

Ο Όμιλος FF Group σχεδιάζει, παράγει και διανέμει σε διεθνές επίπεδο ιδιόκτητες μάρκες: την Folli-Follie και τη βραβευμένη βρετανική εταιρεία κοσμημάτων, Links of London (<http://www.ffgroup.com/>). Με έμφαση στην υψηλή ποιότητα και τον πρωτοποριακό σχεδιασμό σε κοσμήματα, ρολόγια, αξεσουάρ και είδη δώρων, η Folli-Follie και η Links of London έχουν κατακτήσει σημαντική θέση στις καρδιές εκατομμυρίων καταναλωτών σε όλο τον κόσμο (<http://www.ffgroup.com/>). Ωστόσο, ο Όμιλος FF Group ως μια επιχειρηματική οντότητα, με φήμη και αξιοπιστία τόσο στην εγχώρια και την διεθνή αγορά, έχει καταφέρει να δραστηριοποιείται σε αρκετούς κλάδους της οικονομίας συνάπτοντας συνεργασίες με εταιρίες εξωτερικού για

την διαχείριση των προϊόντων τους στην ελληνική αλλά και σε αγορές του εξωτερικού. Για παράδειγμα, τα καταστήματα Factory Outlet και τα Attica πολυκαταστήματα αποτελούν τα μεγαλύτερα ιδιόκτητα κανάλια διανομής και σημεία λιανικής πώλησης στην ελληνική αγορά ενώ μάρκες (brand names) όπως Ermenegildo Zegna, Juicy Couture, UGG Australia, Ted Baker, Scotch and Soda, Guess, Nike, Converse, G-Star Raw, Franklin & Marshall, Samsonite και Technogym είναι μερικές από εκείνες που διαχειρίζεται ο Όμιλος FF Group. Επιπλέον, σημαντικές συνεργασίες έχουν επιτευχθεί με άλλες πολυεθνικές εταιρίες όπως ο οίκος Juicy Couture, καθώς η Όμιλος FF Group έχει το αποκλειστικό δικαίωμα διανομής χονδρικής και λιανικής χονδρικής σε όλη την ηπειρωτική Ευρώπη, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία και Κύπρο, αλλά και της Procter & Gamble Prestige για τις μάρκες Dolce & Gabbana, Gucci, Escada και των προϊόντων Shiseido για διαχείριση των προϊόντων σε Ελλάδα και Κύπρο (<http://www.ffgroup.com/>).

5.4.3 Διεθνής Παρουσία

Ο ιδρυτής της Folli-Follie και σημερινός πρόεδρος του ομίλου FF Group κ. Δημήτρης Κουτσολιούτσος, αποφασίζοντας να κινηθεί αντίθετα από την κυρίαρχη επενδυτική και επεκτατική τάση των ελληνικών επιχειρήσεων να δραστηριοποιηθούν στις γειτονικές χώρες της βαλκανικής χερσονήσου την δεκαετία του 1990, άνοιξε το πρώτο κατάστημα Folli-Follie στην Ιαπωνία το 1995 που ήταν μία κίνηση που είχε κάνει εντύπωση στην επιχειρηματική αγορά τότε. Την ίδια χρονιά, η Folli-Follie προχώρησε σε ίδρυση καταστημάτων σε Νέα Υόρκη, Χαβάη, Γκουάμ. Τέσσερα χρόνια αργότερα και ενώ τα προϊόντα της εταιρίας γνωρίζουν μεγάλης αποδοχής από το καταναλωτικό κοινό της Ιαπωνίας αλλά και των ΗΠΑ η εταιρία προχώρα στην είσοδο της στις αγορές της Γαλλίας και του Ηνωμένου Βασιλείου (<http://www.follifollie.gr/>).

Η δεκαετία του 2000 ξεκίνησε πολύ δυναμικά για πορεία της εταιρίας στο εξωτερικό καθώς υλοποιήθηκαν σημαντικές στρατηγικές κινήσεις που εδραίωναν την Folli-Follie στην ασιατική αγορά. Πιο συγκεκριμένα, το 2002 η εταιρία ξεκίνησε την παρουσία της στην Κίνα ενώ την ίδια χρόνια στην ευρωπαϊκή επικράτεια πραγματοποιήθηκε και η είσοδος στην ισπανική αγορά. Το 2007 η Folli-Follie άνοιξε το πρώτο κατάστημα στο Μακάο της Κίνας ενώ ένα χρόνο αργότερα ισχυροποίησε την παρουσία στην Ασία καθώς απέκτησε το πλήρη έλεγχο του εταιρικού σχήματος μέσω του οποίου δραστηριοποιήθηκε για πάνω από 10 χρόνια στην Ιαπωνία. Επίσης, τα

προϊόντα της διατίθενται επίσης στις πτήσεις των κυριότερων αεροπορικών εταιρειών, όπως των China Airlines, EVA Airlines, Cathay Pacific, Air China, China Eastern, Qantas, ANA Airlines, Korean Airlines, Qatar Airways, United Airlines και Etihad Airways ενισχύοντας το παγκόσμιο δίκτυο διανομής της εταιρίας (<http://www.follifollie.gr/>).

Έτσι σήμερα ο όμιλος FF Group μέσω της Folli-Follie έχει καταφέρει να μόνο στην Ιαπωνία και την Κίνα να αριθμεί περισσότερα από 70 και 250 σημεία πώλησης αντίστοιχα, ενώ συνολικά δραστηριοποιείται σε 30 χώρες με περισσότερα από 650 σημεία πώλησης διεθνώς. Επιπλέον η εταιρία έχει παρουσία στους πιο γνωστούς εμπορικούς δρόμους των πιο κοσμοπολίτικων πόλεων του κόσμου: Λονδίνο (Oxford Street, Regent Street), Χονγκ Κονγκ (Central), Νέα Υόρκη (Madison Avenue), Ντουμπάι, Αθήνα, Πεκίνο, Σαγκάη, Σεούλ, Χονολουλού (<http://www.follifollie.gr/>).

5.4.4 Η στρατηγική επέκτασης της FOLLI-FOLLIE

Η στρατηγική διεθνούς επέκτασης της Folli-Follie συνδυάζει πολλές μεθόδους διεθνοποίησης των επιχειρήσεων καθώς η Folli-Follie εισήλθε στις αγορές του εξωτερικού με άμεσες εξαγορές, με ίδρυση θυγατρικών εταιριών αλλά και με την χρήση συμφωνιών franchising.

Η Folli-Follie, από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της, είχε επιδείξει εξωστρεφή χαρακτήρα καθώς σημαντικό ποσοστό του κύκλου εργασιών της προερχόταν από τις πωλήσεις στο εξωτερικό με αποτέλεσμα το 1998 η εταιρία κέρδισε το ελληνικό βραβείο εξαγωγών. (Λιγγίτσος & Αγγελάκη, 2008)

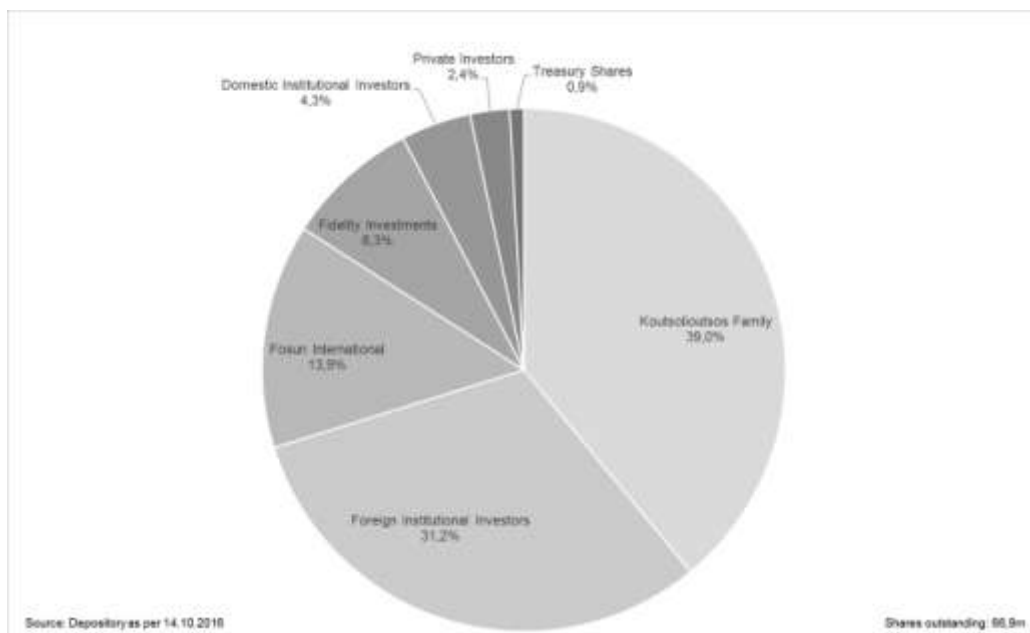
Όπως έχει αναφερθεί και στις προηγούμενες ενότητες, η διεθνής παρουσία της Folli-Follie ξεκίνησε το 1995 στην αγορά της Ιαπωνίας· ανοίγοντας το πρώτο της κατάστημα στο εξωτερικό. Λόγω των περιορισμένων οικονομικών πόρων της επιχείρησης, η αρχική είσοδος έγινε μέσω της δημιουργίας μιας κοινοπραξίας με τοπικό διανομέα ο οποίος θα διέθετε τα προϊόντα της Folli-Follie μέσω του δικού του δικτύου. Η συνεργασία με τον τοπικό εταίρο παρείχε στην Folli-Follie την απαραίτητη γνώση της τοπικής αγοράς με αποτέλεσμα να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς γρήγορα και οι πωλήσεις από την Ιαπωνία να αντιστοιχούν στο 60% του συνολικού κύκλου εργασιών της Folli-Follie (Maria Jones et al, 2009). Πέντε χρόνια αργότερα, το 2000 η Folli-Follie εξαγόρασε το 40% του δικτύου διανομής στην Ιαπωνία και το 2008 προχώρησε στην απόκτηση του πλειοψηφικού πακέτου της κοινοπραξίας στην Ιαπωνία, ενισχύοντας την παρουσία της Folli-Follie στην ιαπωνική αγορά με την ίδρυση μιας

θυγατρικής εταιρίας. Σημαντικός παράγοντας στην επιτυχημένη πορεία της Folli-Follie στην Ιαπωνία, παρά τον ισχυρό ανταγωνισμό και την διαφορά κουλτούρας του ιαπωνικού καταναλωτικού κοινού σε σχέση το εγχώριο, ήταν τα διαφοροποιημένα, ποιοτικά και οικονομικά προϊόντα της εταιρίας αλλά και η προσεκτική προώθηση αυτών οδήγησε την εταιρία να δημιουργήσει καλή φήμη στην ιαπωνική αγορά. Η θυγατρική πλέον είναι υπεύθυνη για όλες εκείνες τις απαραίτητες ώστε να δημιουργηθεί ένα δίκτυο με τοπικούς franchisees στην ιαπωνική επικράτεια (<http://www.ffgroup.com/>).

Μετά την επιτυχημένη πορεία στην Ιαπωνία από το άνοιγμα του πρώτου καταστήματα η Folli-Follie προχωρά σε μια επιθετική επεκτατική πολιτική διεθνοποίηση, με την ίδρυση θυγατρικών εταιριών στην Ευρώπη και στην Ασία. Πιο συγκεκριμένα, το 1999, Folli-Follie ιδρύει θυγατρικές εταιρίες στη Μ. Βρετανία και την Γαλλία στοχεύοντας στην ενίσχυση της παρουσίας στην εταιρίας με ένα ευρύ σημείων πώλησης στην ευρωπαϊκή αγορά την ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων. Τον Οκτώβριο του 2001, η Folli-Follie εισχωρεί στην αγορά της Ανατολικής Ευρώπης, με τρεις θυγατρικές επιχειρήσεις σε Τσεχία, Σλοβακία και Πολωνία. Ενώ το 2002 η εταιρία συνέχισε τις επενδύσεις σε ξένες αγορές ιδρύοντας θυγατρικές στην Ισπανία αλλά και στην Κίνα. Στις όμορες αγορές της Κύπρου και της Βουλγαρίας, η Folli-Follie δραστηριοποιούνταν μέσω του δικτύου franchise που είχε αναπτύξει, ωστόσο το 2008 οι συμβάσεις franchise με τους τοπικούς franchisees λύνονται και η εταιρία ενισχύει την παρουσία με την ίδρυση θυγατρικών εταιριών στις γειτονικές χώρες. Σε όλες τις περιπτώσεις μέρος των σημείων ανήκαν στο τοπικό δίκτυο franchise που ήλεγχε η κάθε θυγατρική ανά χώρα (<http://www.ffgroup.com/>).

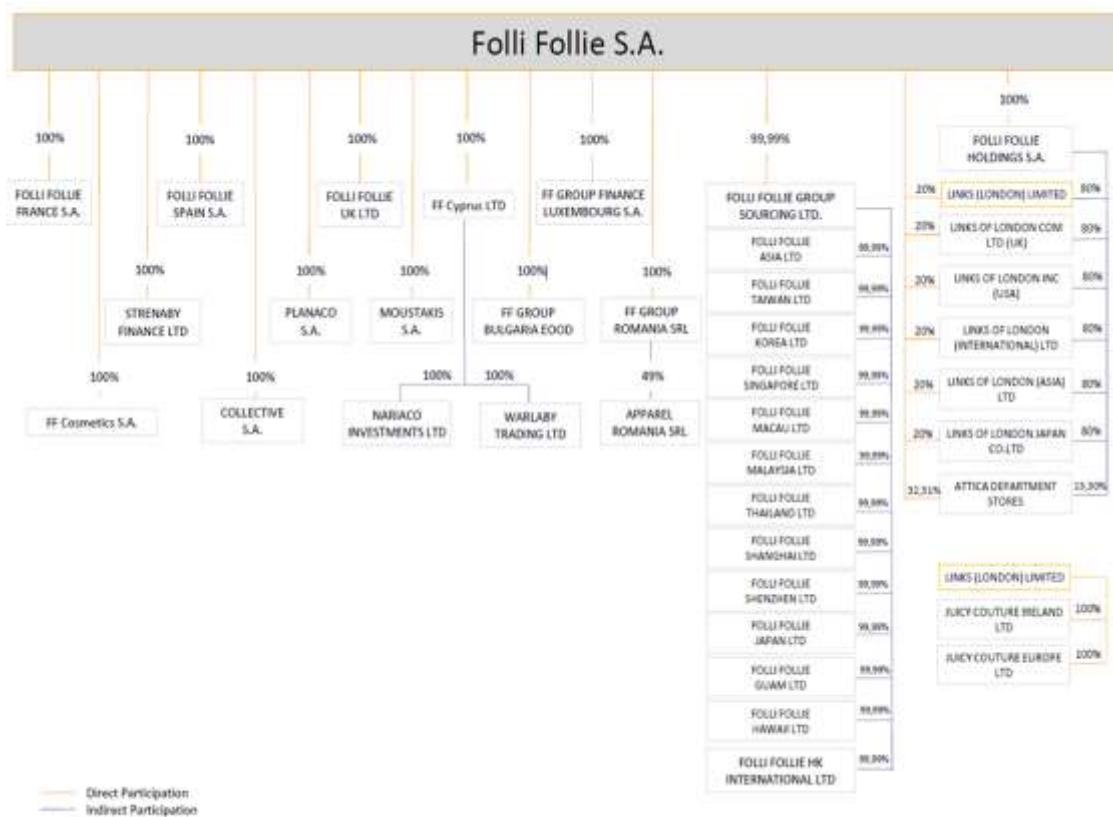
Η επιτυχημένη διεθνής παρουσία και η ανάγκη για μια πιο ευέλικτη επιχειρηματική δομή οδήγησε στην συγχώνευση των εταιριών FOLLI-FOLLIE A.E, η Ελληνικά Καταστήματα Αφορολογίτων Ειδών A.E και Elmec Sport A.E δημιουργώντας τον όμιλο FF Group. Ο όμιλος FF Group θέλοντας να εδραιώσει τα μερίδια αγοράς στην Ασία προχώρησε σε μια σημαντική στρατηγική συμμαχία με κινεζικό επιχειρηματικό όμιλο Fosun International, ο οποίος αποκτά μέσω αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου του ποσοστό του 9.5% του ομίλου FF Group. Η Folli-Follie, το 2011, είχε περισσότερα από 100 καταστήματα σε 28 πόλεις σε όλη την Κίνα με τα σήματα Folli-Follie και Links of London και με δεδομένη την στρατηγική επέκτασης με αύξηση των καταστημάτων στην κινεζική αγορά της ήταν απαραίτητη συνεργασία με κάποιο τοπικό εταίρο (Maria Jones et al, 2009). Ο νέος σύμμαχος στην Κίνα και

γενικότερα τις ασιατικές αγορές πλέον αποτελεί η εταιρία Fosun International, στοχεύοντας στην επέκταση του ομίλου στις αγορές των κοσμημάτων-ρολογιών και αξεσουάρ κυρίως στην ενδοχώρα της Κίνας (<http://www.foeasyfranchise.gr>). Η Fosun International είναι από τον Μάιο του 2011 ο δεύτερος μεγαλύτερος μέτοχος του ελληνικού ομίλου με ποσοστό 13,9%, το ύψος της επένδυσης υπολογίζεται πως ξεπέρασε τα 100 εκατ. ευρώ καθώς το αρχικό ποσοστό 9,5% αποκτήθηκε μέσω αύξησης κεφαλαίου ύψους 84,5 εκατ. ευρώ και το υπόλοιπο μέσω της δευτερογενούς χρηματαγοράς. Πέραν της Fosun International, η οικογένεια Κουτσογιούτσου ελέγχει το 39% του ομίλου, η Fidelity το 8,3%, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό ανήκει σε εγχώριους και ξένους θεσμικούς επενδυτές. Η μετοχική σύνθεση της εταιρίας διαμορφώνεται όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (<http://www.ffgroup.com/>).



Ο παράγοντας που αποτελούσε κύριο κριτήριο επιλογής της Folli-Follie για να προχωρήσει σε επενδύσεις σε μια αλλοδαπή χώρα ήταν η ύπαρξη μεγάλης αγοράς που θα μπορούσε δεχθεί τα προϊόντα της εταιρίας. Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε η μέθοδος επέκτασης στις ξένες αγορές ήταν μέσω της ίδρυσης θυγατρικών εταιριών με σκοπό τόσο την δημιουργία ιδιόκτητων σημείων πώλησης αλλά και τοπικών δικτύων franchise κάτω από τον έλεγχο των κατά τόπους θυγατρικών. Συγκεκριμένα, η παρουσία μιας θυγατρικής σε μια ξένη αγορά δίνει την δυνατότητα για μεγαλύτερο έλεγχο των λειτουργικών δομών της εταιρίας, καλύτερη νομική και λογιστική υποστήριξη των σημείων πώλησης και μπορεί να προσφέρει και φορολογικά πλεονεκτήματα την μητρική εταιρία σε περίπτωση που το φορολογικό πλαίσιο είναι

ενοϊκό. Μετά από τις αλλαγές στην δομή ο όμιλος FF Group διαμορφώνεται, όπως φαίνεται στο παρακάτω Πίνακα 1, με παρουσία σε 30 χώρες. (<http://www.ffgroup.com/>). Σύμφωνα με τον διευθύνοντα σύμβολο του ομίλου FF Group κ. Τζ. Κουτσολιούτσος, σε τηλεδιάσκεψη ενημέρωσης αναλυτών για τα αποτελέσματα του α' εξαμήνου του 2015, παρατηρήθηκε μια επιβράδυνση στον ρυθμό αύξησης των συμβάσεων franchise, ωστόσο ο στόχος -ανάφερε- πως είναι το δίκτυο καταστημάτων να ανήκει 50% στον όμιλο και 50% σε ιδιώτες συνεργάτες μέσω συμβάσεων franchise. Το 2015, τα 2/3 του δικτύου καταστημάτων ελέγχονταν από τον όμιλο και το 1/3 από franchisees (Ζακυνθινός, 2015).



ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Δομή του Ομίλου FF Group

5.5 ΑΝΑΚΕΦΑΙΩΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάστηκαν οι μελέτες-περιπτώσεις τριών πολυεθνικών εταιριών της IKEA, της H&M και της Folli-Follie. Η καθεμιά από αυτές έχει χρησιμοποιήσει την μέθοδο του franchising για να επιχειρήσει σε ξένες αγορές.

Η IKEA αποτελεί μια εταιρία που έχει χρησιμοποιήσει το δίκτυο franchise για επέκταση τόσο στην εγχώρια και διεθνή αγορά με σκοπό την ομοιογένεια των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Ωστόσο, πέραν της ζητούμενης ομοιογένειας, ένας ακόμα σημαντικός λόγος που η IKEA ανέπτυξε το δίκτυο franchise ήταν εξασφάλιση της διοικητικής αυτονομίας της εταιρίας αλλά και η εξασφάλιση των απαραίτητων οικονομικών πόρων που χρειαζόταν για την υλοποίηση επενδύσεων, καθώς η είσοδος της μετοχής στις χρηματαγορές για την άντληση κεφαλαίων δεν ήταν στρατηγική επιλογή.

Η επόμενη εταιρία που εξετάσαμε ήταν η H&M. Η εταιρία αριθμεί 4.300 καταστήματα σε 64 χώρες. Η καθολική στρατηγική επέκτασης που χρησιμοποιείται από την εταιρία παγκοσμίως, πραγματοποιείται με την ίδρυση θυγατρικών αποκλειστικής ιδιοκτησίας. Ωστόσο από τα 4.300 καταστήματα που έχει η εταιρία σε όλο τον κόσμο, τα 176 λειτουργούν μέσω του δικτύου franchise που διαχειρίζεται η εταιρία H&M καθώς εξαιτίας ορισμένων περιορισμών στην είσοδο αλλοδαπών εταιριών σε συγκεκριμένες αγορές όπως της Μέσης Ανατολής και Ισραήλ προχώρησε στην σύναψη συμφωνιών franchising με τοπικές εταιρίες είτε άμεσα είτε δίνοντας τους ρόλο master franchisee για ορισμένες αγορές. Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε, η H&M επέλεξε να εισέλθει με την εφαρμογή ενός συστήματος franchise καθώς με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνει τον μεγαλύτερο έλεγχο των συνεργατών της με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Η τρίτη και τελευταία περίπτωση αφορά μια ελληνική πολυεθνική εταιρία από τον κλάδο των κοσμημάτων, την Folli-Follie. Η στρατηγική επέκτασης της εταιρίας στο εξωτερικό αποτελεί απόδειξη πως οι ελληνικές επιχειρήσεις με τις σωστές κινήσεις μπορούν να δραστηριοποιηθούν με επιτυχία στο εξωτερικό. Η Folli-Follie διεθνοποιήθηκε με έναν συνδυασμό μεθόδων καθώς πρώτα ιδρύει μια θυγατρική εταιρία στην χώρα-στόχο και έπειτα μέσω της θυγατρικής αναπτύξει ένα τοπικό δίκτυο franchise. διαπίστωσε νωρίς τις ευκαιρίες που υπήρχαν για διεθνή αποδοχή των προϊόντων. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση ανέπτυξε περισσότερα από 650 καταστήματα σε 30 χώρες.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας που προηγήθηκε καθώς και από τις μελέτες περίπτωσης που παρουσιάστηκαν μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για την χρήση των συμφωνιών franchising ως μεθόδου για την επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε όλο τον κόσμο.

Αρχικά οι συμφωνίες franchising αποτελούν βασική στρατηγική των επιχειρήσεων για την είσοδό τους σε νέες αγορές του εξωτερικού. Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση παρατηρούνται τρεις μορφές που εφαρμόζονται στο διεθνές franchising και είναι το άμεσο (direct), το "ανάπτυξης περιοχής" (area) και master franchising, με την μορφή του master franchising να είναι περισσότερο δημοφιλής για τις επιχειρήσεις, αλλά και τρεις διαφορετικές στρατηγικές προσεγγίσεις που έχουν να κάνουν με τη γεωγραφική επέκταση και είναι οι first-mover, οι platform και οι conversion στρατηγικές. Τόσο οι μορφές του διεθνούς franchising όσο και οι στρατηγικές προσεγγίσεις που αφορούν τη γεωγραφική επέκταση δεν μπορούν από μόνες στους ξεχωριστά να θεωρηθούν οι πλέον κατάλληλες καθώς οι ανάγκες τις κάθε επιχείρησης είναι διαφορετικές με αποτέλεσμα την διαφοροποίηση της χρήσης των παραπάνω μεθόδων.

Από την άλλη μεριά θα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα πως η χρήση franchising σε διεθνές επίπεδο θα μπορούσε αποτελέσει τον πιο ασφαλή και επιτυχημένο τρόπο επέκτασης στο εξωτερικό. Αυτό προκύπτει από το γεγονός πως για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου ο κίνδυνος που αναλαμβάνει η επιχείρηση που θέλει να διεθνοποιηθεί είναι μικρότερος, σε σχέση με άλλες μορφές επέκτασης π.χ. ίδρυση θυγατρικής, καθώς το κόστος της επένδυσης είναι συγκριτικά χαμηλότερο.

Επιπλέον το διεθνές franchising στα σημαντικά δυνητικά πλεονεκτήματα που προσφέρει, κυρίαρχο αποτελεί το γεγονός ότι τα συμβαλλόμενα μέρη, δηλαδή ο franchisor και ο franchisee, συνεργάζονται ως ξεχωριστές επιχειρηματικές οντότητες έχοντας κοινό κίνητρο για επιτυχία. Πρόκειται για ένα ιδιαίτερο είδος συνεργασίας, όπου ο franchisor συνεισφέρει την τεχνογνωσία του ως προς τις μεθόδους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων ή/και υπηρεσιών οι οποίοι έχουν ήδη δοκιμαστεί και πετύχει στην εγχώρια αγορά και έχουν δημιουργήσει ένα ελκυστικό σήμα/μια δυνατή μάρκα, και ο franchisee συμβάλλει μέσω της γνώσης των ιδιαιτεροτήτων της τοπικής αγοράς που δραστηριοποιείται.

Παρόλα αυτά, στο διεθνές franchising συναντώνται τα προβλήματα που συναντώνται σε κάθε προσπάθεια διεθνούς επιχειρηματικής. Οι διεθνείς αγορές χαρακτηρίζονται από υψηλότερο βαθμό αβεβαιότητας σε σχέση με την εγχώρια, κυρίως λόγω πολιτιστικών διαφορών, αγοραστικών συνηθειών και πολιτικών/νομικών ζητημάτων. Κάθε κλάδος έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες και για τον λόγο αυτό τόσο τα ποσοστά επιτυχίας των διεθνών συνεργασιών franchise, όσο και τα σημεία που χρήζουν προσοχής διαφέρουν. Από την εξέταση των μελετών-περιπτώσεων των τριών πολυεθνικών εταιριών της IKEA, της H&M και της Follie-Follie, το κύριο συμπέρασμα είναι πως η κάθε εταιρία ανάλογα μπορεί να αναπτύξει και να προσαρμόσει το μέθοδο του franchising με τις ανάγκες τις, τηρώντας τις εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου που έχουν σχεδιαστεί για την διοίκηση της κάθε επιχείρησης.

Ωστόσο, σε γενικές γραμμές, η ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας και των μελετών περιπτώσεων καταδεικνύει ότι τρεις παράγοντες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη των συνεργασιών διεθνούς franchising:

- Η απόφαση για διεθνή επέκταση μέσω franchising θα πρέπει να αποτελεί συνειδητή επιλογή και φυσική επέκταση της στρατηγικής της επιχείρησης, και όχι να προκύπτει ως απάντηση σε τυχαίες εκδηλώσεις ενδιαφέροντος από ενδιαφερόμενους franchisees.
- Αφού επιλέξει με προσοχή την χώρα όπου επιθυμεί να επεκταθεί, η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένη και αυστηρή διαδικασία αξιολόγησης των πιθανών franchisees.
- Τόσο ο franchisor, όσο και ο franchisee θα πρέπει να παρακολουθούν στενά τις εξελίξεις και τις τάσεις της αγοράς και να προβαίνουν έγκαιρα στις απαραίτητες αλλαγές, επιδεικνύοντας ικανότητες marketing, προσαρμοστικότητα και ευελιξία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Κωστάκης, Δ. (2002) Franchising – Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, 2^η Έκδοση, Νομική Βιβλιοθήκη.
2. Λυγγίτσος, Α. και Αγγελάκη, Ν. (2008) Η Δυναμική της Παγκοσμιοποίησης και οι Επιχειρήσεις στην Ελλάδα, Εκδόσεις ΤΕΙ Καλαμάτας.

Ξένα

1. Aharoni Y. (1996), The foreign Investment Decision Process, Boston, MA: Harvard Business School.
2. Ahlert, M., Brock, C., and Evanschitzky, H. (2006) Franchisenehmerselektion am Beispiel deutscher Franchisesysteme, Muenster.
3. Aliouche, E., Schlenrich, V. and Fraser, L. (2012) Internationalization Modeling: A Comparative Analysis of American and Australian Franchise Firms, *Journal of Marketing Channels*, 19(1), p.p. 77-97.
4. Alon, I. and Martin, M., (1998) A normative model of macro political risk assessment, *Multinatl. Bus. Rev.*, 6(2), p.p. 10–19.
5. Altinay, L. (2006) Selecting partners in an international franchise organisation, *International Journal of Hospitality Management*, 25, p.p. 108-125.
6. Altinay, L. and Miles, S. (2006) International franchising decision making: an application of stakeholder theory, *The Service Industries Journal*, 26(4), p.p.421-436.
7. Altinay, L., and Okumus, F. (2010) Franchise Partner Selection Decision Making, *The Service Industries Journal*, 30(6), p.p. 929-946.
8. Asarpota, J. (2014) Global Franchising Operational Issues, *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, 130, p.p. 193-203.
9. Aydin, N. and Kacker, M.P. (1990) International outlook of US-based franchisors, *International Marketing Review*, 7 (2), p.p 43-53
10. Baena V. (2009), Modeling global franchising in emerging markets: an entry mode analysis, *Journal of East West Business*, 15 (3/4), p.p. 164-188.
11. Baena V. (2012), Market conditions driving international franchising in emerging markets, *International Journal of Emerging Markets*, 7 (1), p.p. 49-71.
12. Brickley J.A and Dark F.H. (1987) The choice of organizational form: The case of franchising, *Journal of Financial Economics*, 18 (2), p.p. 401-420

13. Brookes, M. & Altinay, L. (2011) "Franchise Partner Selection: Perspectives for Franchisors and Franchisees", *Journal of Services Marketing*, 25(5), p.p. 336 – 348.
14. Buono, A. (1997) Enhancing strategic partnerships: intervening in network organizations, *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), p.p. 251-266.
15. Carney M. and Gedajlovic E. (1991) Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations, *Strategic Management Journal*, 12(8), p.p. 607-629
16. Child, J. and McGrath, R. (2001) Organizations unfettered: organizational form in an information-intensive economy, *Academy of Management Journal*, 44(6), p.p. 1135-1149.
17. Choo, S., Mazzarol, T. and Soutar, G. (2007) The selection of international retail franchisees in East Asia, *Asia Pacific Journal of Marketing*, 19(4), p.p. 380-397.
18. Clarkin, J. E. and Swavely, S. M. (2006) The Importance of Personal Characteristics in Franchisee Selection. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), p.p.133-142.
19. Clarkin, J. E., & Swavely, S. M. (2006) The Importance of Personal Characteristics in Franchisee Selection, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), p.p. 133-142.
20. Combs J.G. and Castrogiovanni G.J. (1994) Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership, *Journal of Small Business Management*, 32 (2), p.p. 37-48
21. Dant Rajiv P and Nasr Nada I. (1998) Control Techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: conceptualization and preliminary evidence, *Journal of Business Venturing*, 13 (1), p.p.3-28
22. Dant, R. and Grunhagen, M., (2014) International franchising research: some thoughts on the what, where, when and how, *Journal of Marketing Channels*, 21(3), p.p.124–132.
23. Doherty, A.M. (2009) Market and partner selection processes in international retail franchising, *Journal of Business Research*, 62, p.p. 528-534.
24. Doherty, A.M. and Alexander, N. (2004) Relationship development in international retail franchising: Case study evidence from the UK fashion sector, *European Journal of Marketing*, 38(9/10), p.p. 1215-1235.
25. Elango, B. and Fried, V. (1997), Franchising research: a literature review and synthesis, *Journal of Small Business Management*, July, p.p. 68-81.

26. Floyd, D. (2001) Globalisation or Europeanisation of Business Activity? Exploring the Critical Issues, *European Business Review*, 13(2), p.p. 109–113.
27. Garg, V.K. and Rasheed, A.A. (2006) An explanation of international franchisors-preference for multi-unit franchising, *International Journal of Entrepreneurship*, p.p. 1-20.
28. Gassenheimer, J.B., Baucus, D.B. and Baucus, M.S. (1996) Co-operative Arrangements Entrepreneurs: An Analysis of Opportunism and Communication in Franchise Structures, *Journal of Business Research*, May, p.p. 67-79.
29. Gaul, C. (2015) “What Makes a Franchise Successful: Attitudes and Pre-Requisites of Profitable Franchise Partners”, *International Business & Economics Research Journal* (March/April), 14 (2).
30. Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (2000) Managing global expansion: A conceptual framework. *Business Horizons*, March-April, 43, p.p. 45-54.
31. Hoffman, R., Munemo, J. and Watson, S. (2016) International Franchise Expansion: The Role of Institutions and Transaction Costs, *Journal of International Management*, 22(2), p.p. 101-114.
32. Hopkinson, G. and Hogarth-Scott, S. (1999) Franchise relationship quality: micro-economic explanations, *European Journal of Marketing*, 33(9/10), p.p. 827-843.
33. Huszagh S.M., Huszagh F.W. and McIntyre F. (1992) International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm, *International Marketing Review*, 9 (5), p.p. 5-18.
34. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2005) Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 7^η Έκδοση, Prentice Hall – Financial Times
35. Jonsson A. (2008) A translation perspective on knowledge sharing: lessons learned from IKEA’s entry into Russia, China and Japan, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18 (1), p.p. 17-44
36. Jonsson A. and Elg U. (2006) Knowledge and Knowledge Sharing in Retail Internationalization: IKEA’s Entry into Russia, *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16 (2), p.p. 239–256
37. Julian, S. and Castrogiovanni, G.J. (1995) Franchisor geographic expansion. *Journal of Small Business Management*, April, 33 (2), p.p. 1-11.
38. Justis R. and Judd R. (1989), *Franchising*, Cincinnati, OH: Southwestern Publishing Co.

39. Kanter, R. (1994) Collaborative advantage: the art of alliances, *Harvard Business Review*, July/August, p.p. 96-108.
40. Kasper, H. and Bloemer, J. (1995) Cultural closeness and its impact on internationalization strategies, Proceedings of the 26th EMAC Conference, Budapest, p.p. 1805-1815.
41. Kauser, S. and Shaw, V. (2004) The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances, *International Marketing Review*, 21(1), p. 17-52.
42. Kedia B.L., Ackerman D.J., Bush D.E. and Justis R.T. (1994) Determinants of internationalization of franchise operations by U.S. franchisors: A study note, *International Marketing Review*, 11(4), p.p. 56-69
43. Ketchen, Jr., D. J., Short, J. C., & Combs, J.G. (2011). Is Franchising Entrepreneurship? Yes, No, and Maybe So. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), p.583-593.
44. Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, 11th Ed., Pearson Education.
45. Lafili L. & Van Ranst N. (1990), Intellectual Property rights, In M.abell, ed, *The International Franchise Option*, London: Waterlow Publishers, p.p. 72-86
46. LaFontaine F. (1992) Agency theory and franchising: Some empirical results, *Rand Journal of Economics*, 23 (2), p.p. 263-283
47. Laulajainen, R. (1991) International expansion of an apparel retailer – Hennes & Mauritz of Sweden, *Zeitschrift fur Wirtschaftgeographie*, 35(1), p.p. 1-15.
48. Lindquist K. F. (1996) International Franchising: Capabilities and Development, *Journal of Business Venturing*, 11 (1), p.p. 419-438.
49. Lopez C. and Fan Y. (2009) Internationalization of the Spanish fashion brand Zara, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*,13(2), p.p. 279 – 296.
50. Makadok, R. (1998) Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation?, *Strategic Management Journal*. 19(7), p.p. 683-696.
51. Meroni D.R. (1990) The Financial Aspects, In M.abell, ed, *The International Franchise Option*, London: Waterlow Publishers,p.p. 27-99
52. Michael, S.C. (2003) First mover advantage through franchising. *Journal of Business Venturing*. 18 (1), p.p. 61-80.

53. Michael, S.C., (2014) Can franchising be an economic development strategy? An empirical investigation, *Small Bus. Econ*, 42, p.p.611–620.
54. Miller K. (1992) A framework for integrated risk management in international business, *Journal of International Business Studies*, 23 (1), p.p. 311-332.
55. Moore, C. M., and Birtwistle, G. (2004) Channel power, conflict and conflict resolution in international fashion retailing. *European Journal of Marketing*, 38(7), p.p. 749-769.
56. Ni, L., Alon, I. and Dant, R.P., (2009) US-based fast food restaurants: factors influencing international expansion of franchise systems, paper presented at The Fourth International Conference on Economics and Management of Networks, Sarajevo, 3-5 September.
57. Olm, K. W., Eddy, G. G. and Adaniya, A. R. (1988) Selecting Franchisees Prospects. In 2nd Annual International Society of Franchising Conference. San Francisco, California: International Society of Franchising, p.p. 1-20.
58. Pharr J. (2000) Conditions and challenges of global franchising in the new millennium: a research agenda in S. Hall & D. Martin (eds), Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences Track Section of Marketing, Las Vegas, 17-21 February, p.p. 100-107.
59. Preble, J. and Hoffman, R.C. (2006) Strategies for Business Format Franchisors to Expand to Global Markets, *Journal of Marketing Channels*, 13(3), p. 29-50.
60. Preble, J.F. and Hoffman, R.C. (2003) Business format franchisors: Strategies for conquering the global marketplace. In Samii, M.V., Dasari, U., & Brennan, J. (Eds.), Proceedings of the Academy of International Business - Northeast (p.p.1-16). Conference held at Southern New Hampshire University, Manchester, New Hampshire, (October 2-4).
61. Quinn, B. (1999) Control and support in an international franchise network. *International Marketing Review*, 16(4/5), p.p. 345-362.
62. Quinn, B. and Doherty, A. M. (2000) Power and control in international retail franchising: evidence from theory and practice. *International Marketing Review*, 17(4/5), p.p. 354-372.
63. Rahatullah, M. K. and Raeside, R. (2009) The Dynamism of Partner Selection Criteria in Franchising. *SAM Advanced Advertising Management Journal*, 74(4), p.p. 36-46.

64. Robinson, W.T., and Fornell, C. (1985) Sources of market pioneer advantages in consumer goods business, *Journal of Marketing Research*, 22 (3), p.p. 305-317.
65. Shane A. S. (1996) Why Franchise Companies Expand Overseas, *Journal of Business Venturing*, 11 (1), p.p. 73-88.
66. Smith, R. (2012) Firm Capabilities in International Franchising, Australian Department of Industry, Innovation, Science, Research and Tertiary Education (May), Working Paper 2012-02.
67. Smith, R. (2012) Firm Capabilities in International Franchising, *Australian Department of Industry, Innovation, Science, Research and Tertiary Education* (May), Working Paper 2012-02.
68. Stanworth, J. (1995) Developing a Diagnostic Questionnaire as an Aid to Franchisee Selection. *International Franchise Research Centre - Special Studies Series*, 6, p.p. 1-13.
69. Stanworth, J., Price, S. & Purdy, D. (2001) Franchising as a source of technology transfer to developing economies in D Welsh & I Alon (eds), *International franchising in emerging markets: Central and Eastern Europe and Latin America*, CCH Publishing, Chicago, p.p.87-104.
70. Taylor, S. (2000) "Hotels", in Lashley, C. and Morrison, A. (Eds), *Franchising Hospitality Services*, Butterworth Heinemann, Oxford, p.p. 170-191.
71. Terry, A. and Di Lernia, C. (2009) Franchisor Opportunism, Commercial Morality and Good Faith, 4th International Conference of Economics and Management Networks, University of Sarajevo, 3-5 September.
72. Usunier, J.C. and Lee, J.L. (2005) *Marketing across Cultures*, 4th ed., Prentice-Hall, Harlow.
73. Wang, S. (2011) Determinants of MNCs' entry mode strategies in China. Uppsala Universitet.
74. Weaven, S. and Frazer, L. (2007b) Mature franchise systems use multiple unit franchising to leverage learning economies and sustain systemwide growth, *Asia Pacific Journal of Marketing*, 19(2), p.p. 107-126.
75. Weavin, S. and Frazer, L. (2007a) Expansion through multiple unit franchising: Australian franchisors reveal their motivations, *International Small Business Journal*, 25(2), p.p. 173-202.
76. Welch, L.S. (1992) Developments in international franchising. *Journal of Global Marketing*, 6 (1-2), p.p. 81-96.

77. Welsh, DHB., Alon, I. & Falbe, CM. (2006) An examination of international retail franchising in emerging markets, *Journal of Small Business Management*, 44(1), p.p.130-149.
78. Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. European Franchise Federation - EFF. Franchising: Definition & Descriptions. [Online] Available from: <http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definition-description.html> [Accessed: 15 November 2016].
2. International Franchise Association - IFA. What is a franchise. [Online] Available from: <http://www.franchise.org/what-is-a-franchise> [Accessed: 15 November 2016].
3. So Easy Franchise. Ιστορική Αναδρομή του Franchising. [Online] Available from: <http://soeasyfranchise.gr/index.php/el/nea/articles/289-2013-01-16-15-48-42> [Accessed: 15 November 2016].
4. European Franchise Federation - EFF. Founding of the EFF. [Online] Available from: <http://www.eff-franchise.com/88/founding-of-the-eff.html> [Accessed: 15 November 2016].
5. European Franchise Federation - EFF. DATA. [Online] Available from: <http://www.eff-franchise.com/130/franchise-data.html> [Accessed: 18 November 2016].
6. International Franchise Association - IFA. Franchise Industry Continues to Grow. [Online] Available from: <http://www.franchise.org/franchise-industry-continues-to-grow> [Accessed: 25 November 2016].
7. The Franchise Development Centre (2016) Future of Franchising, Ανεξάρτητη Έκδοση της Raconteur (9/3). [Online] Available from: <http://www.thefranchisedevelopmentcentre.com/Future-of-Franchising.pdf> [Accessed: 10 November 2016].
8. International Franchising Association – IFA (2011) Perspectives in International Franchising, *Franchising World*, March 2011. [Online] Available from: <http://www.franchise.org/perspectives-in-international-franchising> [Accessed: 25 November 2016].

9. Franchise Success (2016) Franchising: Σημαντικός Μοχλός Οικονομικής και Επιχειρηματικής Ενίσχυσης (17/5). [Online] Available from: <http://www.franchise-success.gr/el/resources/interviews/item/543-franchising-simantikos-moxlos-oikonomikis-kai-epixeirimatikis-enisxysis> [Accessed: 25 November 2016].
10. Fitzgerald, J.W. and Schott II, M.J. (2008) Expansion Options: Multi-Unit and Third-Party Arrangements, April, *Franchising World*. [Online] Available from: <http://www.franchise.org/expansion-option-multi-unit-and-third-party-arrangements> [Accessed: 25 November 2016].
11. Chaplin, D. (1998) Country report-Middle East-Strategic platform. Franchise International. [Online] Available from: http://www.franchise-group.com/fi_mag/ngmiddleeast.html [Accessed: 25 November 2016].
12. Daigle, M. and Wiczorek, S. (2015) International Expansion: Minimizing the Risk for Smaller Franchise System (3/12). [Online] Available from: http://www.franchising.com/articles/international_expansion_minimizing_the_risk_for_smaller_franchise_systems.html [Accessed: 01 December 2016].
13. Franchise Success (2015) Πανόραμα Franchise 2015: Οδηγός Επιτυχίας για το Νέο Επιχειρηματία και τη Σύγχρονη Επιχείρηση. [Online] Available from: https://issuu.com/franchise.success/docs/panorama_2015-giaweb στις [Accessed: 02 December 2016].
14. The Franchise Co. Franchising: Ένα Σύστημα Ανάπτυξης της Επιχείρησης Σας. [Online] Available from: http://www.thefranchiseco.gr/Admin/FCKFiles/File/FRANCHISING_sustimaanaptuksis_tisepeirisissas.pdf [Accessed: 02 December 2016].
15. Heußler, T., Ahlert, M., & Rath, I. (2013) Beziehungsentwicklung in Franchisesystemen, Muenster. [Online] Available from: http://www.franchising-und-cooperation.de/sites/default/files/redaktion/pdf/beziehungsentwicklung_2013_heusslerahlertvrath_vout.pdf [Accessed 28 December 2016].
16. Bennett, S., Frazer, L. & Weaven, S. (2006) How Can Suitable Franchisees be More Successfully Recruited, Griffith University, Asia-Pacific Centre for Franchising Excellence. [Online] Available from: https://www.franchise.edu.au/data/assets/pdf_file/0011/577127/How-can-suitable-franchisees-be-more-successfully-recruited.pdf [Accessed 20 December 2016].

16. Ζωή Ψάρρα (2016), Ο κροίσος των IKEA είναι ένας γέρο - «Σκρουτζ»: Αγοράζει ρούχα από τα «καλάθια». [Online] available from: <http://www.protothema.gr/economy/article/560192/o-kroisos-ton-ikea-einai-enas-gero-skroutz-agorazei-rouha-apo-ta-kalathia/> [Accessed 6 January 2017]
17. Η IKEA διεθνώς και στην Ελλάδα. [Online] available from: <http://www.ikea.gr/shetika-me-tin-ikea/i-ikea-diethnos/> [Accessed 8 January 2017]
18. IKEA: Αύξηση 11,2% στις πωλήσεις για το οικονομικό έτος 2015. [Online] available from: <http://www.euro2day.gr/news/world/article/1360278/ikea-afxhsh-112-stis-polhseis-gia-to-oikonomiko.html> [Accessed 8 January 2017]
19. The secret of IKEA's success (2011). [Online] available from <http://www.economist.com/node/18229400> [Accessed 8 January 2017]
20. IKEA: Our owner. [Online] available from <http://www.inter.ikea.com/en/about-us/Our-owner/> [Accessed 8 January 2017]
21. IKEA: Οικονομικές Καταστάσεις. [Online] available from: <http://www.ikea.gr/kedro-tupou/oikonomikes-katastaseis/> [Accessed 8 January 2017]
22. Κωστής Χριστοδούλου (2016) 7 πράγματα (και μερικές πρωτιές) που δεν ήξερες για τα IKEA στην Ελλάδα. [Online] available from: <http://news247.gr/eidiseis/oikonomia/epixeiriseis/7-pragmata-kai-merikes-prwties-poy-den-hkseres-gia-ta-ikea-sthn-ellada.4272408.html> [Accessed 8 January 2017]
23. H&M: THE 40'S & 50'S. [Online] available from: https://about.hm.com/en/about-us/history/the-40_s---50_s.html [Accessed 9 January 2017]
24. H&M: THE 60'S & 70'S. [Online] available from: https://about.hm.com/en/about-us/history/the-60_s---70_s.html [Accessed 9 January 2017]
25. H&M: THE 80'S & 90'S. [Online] available from: https://about.hm.com/en/about-us/history/the-90_s.html [Accessed 9 January 2017]
26. H&M: THE 00'S. [Online] available from: https://about.hm.com/en/about-us/history/the-00_s.html [Accessed 9 January 2017]
27. H&M: 2010 AND ONWARDS. [Online] available from: <https://about.hm.com/en/about-us/history/2010-and-onward.html> [Accessed 9 January 2017]
28. H&M: MARKET OVERVIEW. [Online] available from: <http://about.hm.com/en/investors/five-year-summary.html> [Accessed 9 January 2017]

29. M.H. Alshaya: Brands. [Online] available from: <http://www.alshaya.com/brand/h-m> [Accessed 9 January 2017]
30. H&M: FIRST TWO H&M STORES OPEN IN DUBAI. [Online] available from: <http://about.hm.com/en/media/news/229539.html> [Accessed 10 January 2017]
31. H&M: H&M ARRIVES IN KUWAIT. [Online] available from: <http://about.hm.com/en/media/news/231769.html> [Accessed 10 January 2017]
32. H&M: Working in our Stores in Indonesia. [Online] available from: https://career.hm.com/content/hmcareer/en_id/workingathm/get-to-know-us/working-in-indonesia0.html [Accessed 10 January 2017]
33. GILL CAPITAL: About Gill Capital. [Online] available from: <https://www.gillcapital.com.sg/about-us.html> [Accessed 10 January 2017]
34. H&M: Working in Indonesia. [Online] available from: https://career.hm.com/content/hmcareer/en_id/workingathm/get-to-know-us/working-in-indonesia0.html [Accessed 10 January 2017]
35. H&M: H&M'S FIRST STORE IN INDONESIA OPENS ITS DOORS. [Online] available from: <http://about.hm.com/en/media/news/hm-opens-in-indonesia.html> [Accessed 10 January 2017]
36. GILL CAPITAL: H&M. [Online] available from: <https://www.gillcapital.com.sg/to-wear.html#hm> [Accessed 10 January 2017]
37. H&M: H&M ENTERS INTO FRANCHISE AGREEMENT FOR STORE OPENINGS IN ISRAEL. [Online] available from: <http://about.hm.com/en/media/news/398255.html> [Accessed 10 January 2017]
38. H&M: FIRST H&M STORE IN ISRAEL OPENS TODAY. [Online] available from: <http://about.hm.com/en/media/news/477119.html> [Accessed 10 January 2017]
39. Jones M., Dimitratos P., Fletcher M. & Young S (2009) Internationalization, Entrepreneurship and the Smaller Firm Evidence from Around the World. [Online] Available from: https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=RlIJd1A_0QQC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Internationalization,+entrepreneurship+and+the+smaller+firm:+evidence+from+around+the+world&ots=wVlf-14II7&sig=H55QfC-9iZwertHBPcN8zXt3fW8&redir_esc=y#v=onepage&q=Internationalization%2C%20entrepreneurship%20and%20the%20smaller%20firm%3A%20evidence%20from%20around%20the%20world&f=false [Accessed 10 January 2017]

40. Folli-Follie: Ιστορικό. [Online] Available from: <http://www.follifollie.gr/gr-el/ff-world/about-us/company-history> [Accessed 10 January 2017]
41. Κούτρα, Π. (2015) Το παγκόσμιο story επιτυχίας των Folli-Follie. [Online] Available from: <http://www.fortunegreece.com/interview/to-pagkosmio-stori-epitichias-ton-folli-follie/> [Accessed 10 January 2017]
42. FF Group: Η εταιρία μας. [Online] Available from: <http://www.ffgroup.com/el/ff-group/i-etairia-mas/> [Accessed 10 January 2017]
43. Ένα κατάστημα την εβδομάδα για τη Folli Follie στη Κίνα. [Online] Available from: <http://www.soeasyfranchise.gr/index.php/el/nea/nea-franchising/430-folli-follie-china> [Accessed 10 January 2017]
44. Ζακυνθινός Κ. (2015), Συγκέντρωση ιδιόκτητου δικτύου στο 50% βλέπει ο όμιλος Folli Follie (18/9). [Online] Available from: <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26519&subid=2&pubid=113733064> [Accessed 6 January 2017]
45. FF Group: Διάρθρωση Μετοχικού Κεφαλαίου. [Online] Available from: <http://www.ffgroup.com/el/ependytes/metochoi/diarthrosi-metochikou-kefalaiou/> [Accessed 11 January 2017]
46. FF Group: Δομή του Ομίλου. [Online] Available from: <http://www.ffgroup.com/el/ependytes/metochoi/domi-tou-omilou/> [Accessed 11 January 2017]