



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
(Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΤΗ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ)

Διπλωματική Εργασία

Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ – ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ΚΑΙ Η  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

του

ΓΕΡΑΣΙΜΟΥ ΓΚΡΕΚΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής: Ευστράτιος Λιβάνης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη  
Στρατηγική Διοικητική Λογιστική και τη Χρηματοοικονομική Διοίκηση

Οκτώβριος 2019



*Στις χαρές της ζωής μου, Σοφία και Αριάδνη*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εστιάζει στις σχέσεις δικαιοπαρόχου – δικαιοδόχου και ειδικότερα στο θέμα των συγκρούσεων που αποτελούν ένα νομοτελειακό στάδιο εξέλιξης. Τι επίδραση ασκεί το στάδιο συγκρούσεων είναι ένα ζήτημα προς διερεύνηση. Αν αποτελεί μια απαραίτητη και επίπονη διαδικασία για την εξέλιξη του θεσμού αυτού ή αν είναι το σημείο τερματισμού. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό όμως οδηγεί και στην αναζήτηση ενός πλαισίου συνύπαρξης που θα προλαμβάνει τις συγκρούσεις, μια θεωρία θετικού αθροίσματος (win-win theory).

Η διπλωματική αυτή χωρίζεται σε τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στο σύστημα της δικαιοχρησίας και αναλύονται τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο που διέπει την επιλογή ανάπτυξης εργασιών μέσω του συστήματος δικαιοχρησίας και της ανάλυσης της σχέσης μεταξύ του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου μετά την έναρξη της συνεργασίας. Επίσης, εξετάζεται η δυναμική της σχέσης μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου και παρουσιάζεται το μοντέλο βιωσιμότητας που προάγει τη θεωρία του θετικού αθροίσματος (win-win theory). Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έρευνα που έχει γίνει σε καταστήματα εστίασης, ένας κλάδος που στην Ελλάδα σύμφωνα με την έρευνα «Franchise 2019»<sup>1</sup> έχει το μεγαλύτερο ποσοστό καταστημάτων ενταγμένων σε σύστημα δικαιοχρησίας (24%) και που συγκεντρώνει πολλά από τα χαρακτηριστικά μιας win – win συμπόρευσης όπως περιγράφεται στο δεύτερο κεφάλαιο, κλάδος που τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζονται στην έρευνα αποτελούν πεδίο για μελλοντική διερεύνηση. Πρέπει να αναφέρουμε ότι σε όλη την έκταση του κειμένου γίνεται χρήση των ελληνικών όρων εκτός από τις περιπτώσεις που γίνεται αναφορά σε ονομασίες θεωριών στην αγγλική γλώσσα. Στη διεθνή βιβλιογραφία και στις πρακτικές αναφορές στο εξωτερικό, ο όρος δικαιοχρησία είναι γνωστός ως franchise, ο δικαιοπάροχος ως franchisor και ο δικαιοδόχος ως franchisee.

---

<sup>1</sup> <https://www.franchise-success.gr/el/survey/item/2201-erevna-franchise-2019-statheropoiitikes-taseis-kai-entasi-antagonismoy>, σε συνεργασία με τους εξειδικευμένους συμβούλους THE FRANCHISE CO..

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	4
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	4
ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΡΜΗΝΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑΣ.....	4
Το θεωρητικό πλαίσιο της δικαιοχρησίας.....	5
2.1. Το σύστημα δικαιοχρησίας ως η ενδεδειγμένη μέθοδος ανάπτυξης .....	5
(franchise initiation theory).....	5
2.1.1. Θεωρία της ανεπάρκειας πόρων (resource scarcity theory).....	6
2.1.2. Θεωρία αντιπροσώπευσης (agency theory) .....	7
2.2. Θεωρίες ερμηνείας των σχέσεων στη δικαιοχρησία (franchise relationship theory).....	10
2.2.1. Η θεωρία της ασύμμετρης πληροφόρησης (asymmetry information theory) και η θεωρία της σηματοδότησης (signaling theory) .....	10
2.2.2. Η θεωρία του κόστους των συναλλαγών (transaction cost theory).....	11
2.2.3. Η θεωρία των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας (property rights theory) .....	12
2.3. Θεωρία των συγκρούσεων (Theory of Conflict) .....	13
2.4. Ο προσδιορισμός του κινδύνου κατά το στάδιο εισόδου (entry level).....	17
2.4.1. Το πρόβλημα της χειραγώγησης των κερδών (earnings management) στο σύστημα δικαιοχρησίας.....	17
2.4.2. Η αξιολόγηση της επένδυσης από την πλευρά του δικαιοδόχου .....	20
2.4.3. Η ανάλυση SWOT του συστήματος δικαιοχρησίας.....	22
2.4.4. Τα δυνατά σημεία (Strengths).....	23
2.4.5. Αδύνατα σημεία (Weaknesses).....	24
2.4.6. Ευκαιρίες (Opportunities) .....	25
2.4.7. Απειλές (Threats).....	26
Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ-ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ .....	28
2.5. Ο έλεγχος από το δικαιοπάροχο.....	29
2.6. Η εμπιστοσύνη- ικανοποίηση του δικαιοδόχου.....	29
2.7. Οι συγκρούσεις .....	30
2.7.1. Στάδια συγκρούσεων .....	31
2.7.2. Πεδία συγκρούσεων.....	33

2.8. Οι δυο όψεις του ίδιου νομίσματος – Το φαινόμενο «Μπαστούνι του Χόκεϋ» (Hockey-stick effect) στην δικαιοχρησία .....	34
ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΕΠΩΦΕΛΗ ΣΧΕΣΗ.....	37
2.9. Η ανάγκη για ένα νέο θεωρητικό πλαίσιο.....	37
2.9.1. Ικανοποίηση.....	40
2.9.2. Εμπιστοσύνη.....	41
2.9.3. Δέσμευση.....	41
2.10. Η λειτουργικότητα του μοντέλου βιωσιμότητας .....	42
2.10.1. Ο ρόλος της ικανοποίησης.....	42
2.10.2. Η αλληλεπίδραση εμπιστοσύνης – δέσμευσης.....	43
2.11. Οι θεραπευνίδες του μοντέλου βιωσιμότητας.....	43
2.11.1. Δικαιοσύνη και διαφάνεια .....	44
2.11.2. Αυτονομία.....	45
2.11.3. Τυποποίηση.....	46
2.11.4. Υποστήριξη.....	46
2.12. Που οδηγεί η βιώσιμη σχέση δικαιοπαρόχου – δικαιοδόχου .....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	50
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	50
3.1 Βασικό πλαίσιο έρευνας .....	50
3.1.1. Ερευνητική προσέγγιση.....	50
3.1.2. Μεθοδολογικό πλαίσιο .....	51
3.1.3. Δείγμα και δειγματοληψία .....	53
3.1.4. Ερευνητικά εργαλεία.....	53
3.1.5. Στατιστικά εργαλεία.....	54
3.1.6. Εσωτερική αξιοπιστία δεδομένων .....	54
3.2. Αποτελέσματα έρευνας.....	55
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	76



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Η ανάλυση SWOT του συστήματος δικαιοχρησίας (Menekse Salar, Orkide Salar, 2013) .....	22
Πίνακας 2: Δημογραφικά στοιχεία .....	55
Πίνακας 3: Συνολικά επεξηγούμενη διακύμανση της ανάλυσης παραγόντων σχετικά με τις σχέσεις των δικαιοδόχων με τον δικαιοπάροχο .....	56
Πίνακας 4: Φορτίσεις παραγόντων σχετικά με τις σχέσεις των δικαιοδόχων με τον δικαιοπάροχο .....	57
Πίνακας 5: Μέσες βαθμολογίες των παραγόντων σχετικά με τις σχέσεις των δικαιοδόχων με τον δικαιοπάροχο .....	58
Πίνακας 6: Συνολικά επεξηγούμενη διακύμανση της ανάλυσης παραγόντων σχετικά με τα εμπόδια που προκύπτουν για τους δικαιοδόχους από τις πολιτικές και τις αποφάσεις των δικαιοπαρόχων .....	61
Πίνακας 7: Φορτίσεις παραγόντων σχετικά με τα εμπόδια που προκύπτουν για τους δικαιοδόχους από τις πολιτικές και τις αποφάσεις των δικαιοπαρόχων.....	62
Πίνακας 8: Μέση βαθμολογία του παράγοντα σχετικά με τα εμπόδια που προκύπτουν για τους δικαιοδόχους από τις πολιτικές και τις αποφάσεις των δικαιοπαρόχων.....	62
Πίνακας 9: Συνολικά επεξηγούμενη διακύμανση της ανάλυσης παραγόντων σχετικά με το βαθμό διαφωνιών μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου.....	63
Πίνακας 10: Φορτίσεις παραγόντων σχετικά με το βαθμό διαφωνιών μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου.....	63
Πίνακας 11: Μέση βαθμολογία του παράγοντα σχετικά με το βαθμό διαφωνιών μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου.....	64
Πίνακας 12: Συνολικά επεξηγούμενη διακύμανση της ανάλυσης παραγόντων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των δικαιοδόχων από τη σύμβασή τους με τους δικαιοπαρόχους.....	64
Πίνακας 13: Φορτίσεις παραγόντων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των δικαιοδόχων από τη σύμβασή τους με τους δικαιοπαρόχους .....	65
Πίνακας 14: Μέση βαθμολογία του παράγοντα σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης από τη σύμβαση.....	65



Πίνακας 15: Βαθμός συνολικής ικανοποίησης των δικαιοδόχων από τη σχέση τους με τον δικαιοπάροχο .....	66
Πίνακας 16: Συσχέτιση κατά Pearson των παραγόντων που προσδιορίζουν τις σχέσεις των δικαιοδόχων με τον δικαιοπάροχο .....	66
Πίνακας 17: Συσχέτιση κατά Pearson των παραγόντων που προσδιορίζουν τις σχέσεις των δικαιοδόχων με τον δικαιοπάροχο και το επίπεδο εμποδίων αυτής .....	67
Πίνακας 18: Συσχέτιση κατά Pearson των παραγόντων που προσδιορίζουν τις σχέσεις των δικαιοδόχων με τον δικαιοπάροχο και το επίπεδο διαφωνιών μεταξύ τους .....	67
Πίνακας 19: Συσχέτιση κατά Pearson των παραγόντων που προσδιορίζουν τις σχέσεις των δικαιοδόχων με τον δικαιοπάροχο και του επιπέδου ικανοποίησης από τη σύμβαση .....	68
Πίνακας 20: Συσχέτιση κατά Pearson των παραγόντων που προσδιορίζουν τις σχέσεις των δικαιοδόχων με τον δικαιοπάροχο και του επιπέδου ικανοποίησης από αυτές.....	68
Πίνακας 21: Συσχέτιση κατά Pearson του επιπέδου των εμποδίων προς τους δικαιοδόχους και του βαθμού διαφωνίας των αντισυμβαλλόμενων .....	69
Πίνακας 22: Συσχέτιση κατά Pearson του επιπέδου των εμποδίων προς τους δικαιοδόχους και του βαθμού ικανοποίησης από τη σύμβαση .....	69
Πίνακας 23: Συσχέτιση κατά Pearson του επιπέδου των εμποδίων προς τους δικαιοδόχους και του βαθμού ικανοποίησης από τη σχέση με τον δικαιοπάροχο.....	69
Πίνακας 24: Συσχέτιση κατά Pearson του επιπέδου διαφωνιών με τον δικαιοπάροχο και του βαθμού ικανοποίησης από τη σύμβαση.....	70
Πίνακας 25: Συσχέτιση κατά Pearson του επιπέδου διαφωνιών με τον δικαιοπάροχο και του βαθμού ικανοποίησης από τη σχέση με τον δικαιοπάροχο .....	70
Πίνακας 26: Συσχέτιση κατά Pearson του βαθμού ικανοποίησης από τη σύμβαση και ικανοποίησης από τη σχέση με τον δικαιοπάροχο.....	70
Πίνακας 27: Έλεγχος t για ανεξάρτητα δείγματα των μέσων βαθμολογιών των παραγόντων με βάση το φύλο των ερωτηθέντων.....	71
Πίνακας 28: Έλεγχος ANOVA των μέσων βαθμολογιών των παραγόντων με βάση την ηλικία των ερωτηθέντων .....	71
Πίνακας 29: Έλεγχος ANOVA των μέσων βαθμολογιών των παραγόντων με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων.....	72
Πίνακας 30: Έλεγχος ANOVA των μέσων βαθμολογιών των παραγόντων με βάση τη χρονική διάρκεια franchising.....	73

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δικαιοχρησία, αποτελεί μετά από τον Β' παγκόσμιο πόλεμο ένα από τους βασικότερους πυλώνες στρατηγικής ανάπτυξης επιχειρηματικών μονάδων. Η επέκταση του θεσμού καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα της οικονομικής δραστηριότητας σε παγκόσμια κλίμακα. Ως μηχανισμός παρουσιάζει αξιοληπτωτή θωράκιση σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και προσαρμοστικότητα στις κοινωνικοοικονομικές μεταβολές. Είναι και ένας θεσμός όμως που από τη φύση του «κουβαλάει» εγγενή συγκρουσιακά χαρακτηριστικά που ελλοχεύουν σε κάθε φάση εξέλιξης και γιγαντώνονται όταν δεν αντιμετωπίζονται. Αυτή η πλευρά, απασχολεί τα ενδιαφερόμενα μέρη (επιχειρήσεις, θεσμικούς φορείς, ακαδημαϊκή κοινότητα) όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια. Η διαδικασία μεγιστοποίησης του κέρδους και η ευκαιριακή συμπεριφορά που εκδηλώνει κάθε πλευρά αποτελούν την προμετωπίδα αυτού του ζητήματος. Κατά πρώτο λόγο, το κέρδος του δικαιοπαρόχου αυξάνεται όταν μειώνεται το αντίστοιχο του δικαιοδόχου καθότι έχει κίνητρο να επιβάλλει αυξήσεις στα δικαιώματα (royalty fees) εις βάρος του τελευταίου. Αυτό προκαλεί την αντίδραση του δικαιοδόχου ο οποίος αποκτά το κίνητρο να αποχωρήσει από το δίκτυο και να δραστηριοποιηθεί εκτός συστήματος δικαιοχρησίας μετά την παρέλευση ενός χρονικού διαστήματος (free riding behaviors). Από την άλλη, ο δικαιοδόχος εγκλωβίζεται από το αυξημένο αίσθημα εξάρτησης από τον δικαιοπάροχο, θέτοντας ως βασική του προτεραιότητα τη συμμόρφωση με τους συμβατικούς κανόνες, αποφεύγοντας να μπει στην διαδικασία να αναλάβει πρόσθετα ρίσκα για να δημιουργήσει τη δική του προστιθέμενη αξία (η ανάληψη ρίσκου αποτελεί σύμφυτη έννοια του επιχειρείν), φοβούμενος ότι ένα μεγάλο μέρος θα το καρπωθεί τελικά ο δικαιοπάροχος. Ένα άλλο θέμα μείζονος σημασίας που συναντάται στην εμπειρία των τελευταίων ετών είναι οι υπερβολικές προσδοκίες που καλλιεργούνται εκατέρωθεν. Από τη μια πλευρά, ο δικαιοπάροχος θέλγεται να εμφανίσει μια ιδανική εικόνα έναντι κάθε ενδιαφερόμενου για την τελική κερδοφορία του παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας προκειμένου να δελεάσει τους υποψήφιους δικαιοδόχους και να επιτύχει ταχεία ανάπτυξη του δικτύου του χειραγωγώντας τις οικονομικές καταστάσεις (earnings management). Θα δείξουμε με ποιο τρόπο ένας υποψήφιος δικαιοδόχος μπορεί να ανιχνεύει τέτοιες «ατέλειες». Από την άλλη πλευρά, οι υποψήφιοι

δικαιοδόχοι δεν προβαίνουν σε αξιολόγηση της επένδυσής τους ούτε εισαγάγουν κατά την διάρκεια της λειτουργίας της επιχειρηματικής του οντότητας την παρακολούθηση κάποιων βασικών δεικτών επίδοσης (key performance indicators). Θα δείξουμε πώς μπορεί να ξεπεραστεί αυτό το πρόβλημα. Υπάρχει σημείο ισορροπίας όπου η σχέση καθίσταται αμοιβαία επωφελής (win-win theory); Θα εξετάσουμε πρώτα το θεωρητικό πλαίσιο που διαπνέει ένα σύστημα δικαιοχρησίας, προκειμένου να οδηγηθούμε μέσα από αυτή την ανάλυση στα κριτήρια που διασφαλίζουν τη μακροχρόνια συμπόρευση του δικαιοπαρόχου – δικαιοδόχου.

Η σχέση μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου δεν είναι μια απλή συνύπαρξη κάτω από ένα εταιρικό πέπλο (corporate veil), ούτε σε νομικό ούτε σε λειτουργικό διαδραστικά επίπεδο. Σε μια εταιρική σχέση, τα συμφέροντα των συμμετεχόντων ταυτίζονται. Στο σύστημα δικαιοχρησίας, η αφετηρία είναι διαφορετική. Τα συμφέροντα των συμβαλλομένων δεν είναι a priori ευθυγραμμισμένα. Η ταύτιση των συμφερόντων όμως, κατά τη διάρκεια της διαδρομής αποτελεί τη σημαντικότερη ένδειξη επιτυχίας αυτής της ιδιότυπης συνύπαρξης.

Κατ' άλλους, η σύμβαση δικαιοχρησίας έχει τα χαρακτηριστικά ενός γάμου αν και ο δικαιοπάροχος ασκεί δεσπόζουσα επιρροή μέσα από την εκμετάλλευση του εμπορικού σήματος. Συνεπώς, αυτός ο χαρακτήρας που αποδίδεται κρίνεται μάλλον ανεπιτυχής.

Η σύμβαση δικαιοχρησίας δεν προσιδιάζει ούτε σε σχέση μίσθωσης εργασίας. Έχουμε να κάνουμε με δυο απολύτως ανεξάρτητες οντότητες, όπου κανένα από τα χαρακτηριστικά που διέπουν μια σχέση εξαρτημένης εργασίας (το βασικό τρίπτυχο είναι τόπος – τρόπος – χρόνος) δεν ασκεί κυρίαρχη επιρροή.

Ίσως η πιο κοντινή αναλογία είναι αυτή της σχέσης γονέα-παιδιού. Ο δικαιοδόχος αρχίζει να εξαρτάται από τον δικαιοπάροχο καθολικά στα πρώτα στάδια, βαθμιαία γίνεται πιο ανεξάρτητος, αλλά τελικά απαιτείται να ακολουθεί τους κανόνες της σύμβασης δικαιοχρησίας.

Ο δικαιοπάροχος έχει το δικαίωμα και την υποχρέωση να επιβάλλει τα πρότυπα του συστήματος, αλλά οι δικαιοδόχοι λόγω της έμφυτης ανεξαρτησίας τους, λαμβάνουν τις αποφάσεις για τον τρόπο που θα λειτουργήσουν ως επιχείρηση χωρίς αυτό να επηρεάζει τη θέση του δικαιοπαρόχου για τον τρόπο που επιβάλλει τους συμβατικούς κανόνες της δικαιοχρησίας.

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει πλευρές του συστήματος δικαιοχρησίας που σχετίζονται με τη δυναμική της σχέσης μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου και που δεν έχουν αποτελέσει αντικείμενο ευρείας επιστημονικής έρευνας

μέχρι σήμερα είτε στην Ελλάδα, είτε στο εξωτερικό. Μέσα από αυτή την ανάλυση ξεπροβάλλει η ανάγκη ερμηνείας των φαινομένων συγκρούσεων, αλλά και της εξεύρεσης ενός μοντέλου βιωσιμότητας του συστήματος δικαιοχρησίας σε μακροχρόνια βάση. Η δομή της διπλωματικής απεικονίζει την παραπάνω στόχευση. Ξεκινώντας από τα αρχικά στάδια επιλογής του συστήματος δικαιοχρησίας για τον δικαιοπάροχο και το θεωρητικό πλαίσιο που προβάλλει την επιλογή αυτή αλλά και που προσπαθεί να ερμηνεύσει την μεταξύ τους «συγκατοίκηση», συνεχίζει με την ανάλυση της δυναμικής της σχέσης όπως εξελίσσεται κατά την διάρκεια της δικαιοχρησίας και καταλήγει στην πρόταση για ανάπτυξη μιας σχέσης που είναι αμοιβαία επωφέλης. Η ανάλυση των συγκρούσεων έχει διττή ερμηνεία. Από την μια πλευρά θεωρείται ως προάγγελος της οριστικής ρήξης και από την άλλη ως σημείο επανεκκίνησης. Το ζήτημα είναι όμως πώς δε θα φτάσουν τα πράγματα εκεί.

Το σύστημα δικαιοχρησίας ως συμβατική σχέση έχει τη δική του μοναδικότητα και για αυτό και υπάρχει εδώ και πολλές δεκαετίες ως μοχλός ανάπτυξης. Στόχος της παρούσας διπλωματικής δεν είναι μόνο η απλή ερμηνεία της δυναμικής των σχέσεων ανάμεσα στον δικαιοπάροχο και τον δικαιοδόχο και περισσότερο των συγκρούσεων, αλλά και η επισκόπηση ενός μοντέλου συνύπαρξης που έχει ως ένα επιπλέον σκοπό την αποφυγή των συγκρούσεων με τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών από την αρχή. Και εδώ καίριας σημασίας είναι ο ρόλος του δικαιοπαρόχου. Το θεωρητικό πλαίσιο παρουσιάζεται ως ένα ενιαίο πλαίσιο που ακολουθεί την δικαιοχρησία σε όλες τις φάσεις εξέλιξης (αρχή – εξέλιξη – τέλος) και η χρήση του ερωτηματολογίου αποτυπώνει τα ευρήματα εμπειρικής έρευνας στο θέμα της σχέσης μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου σε διάφορα χρονικά σημεία. Οι θεωρίες που διέπουν το σύστημα δικαιοχρησίας αποτελούν για τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής εργασίας τον ενιαίο πυρήνα σκέψης, τον καμβά πάνω στον οποίο σχεδιάζεται η αναφορά στη βιώσιμη εξέλιξη του θεσμού αυτού σε μακροχρόνιο ορίζοντα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

#### **ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΡΜΗΝΕΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑΣ**

Οι θεωρίες που προάγουν και περιβάλλουν τη λειτουργία ενός συστήματος δικαιοχρησίας, αποτελούν κατά ένα παράδοξο τρόπο και την ερμηνευτική πλατφόρμα της δημιουργίας συγκρούσεων. Για το λόγο αυτό, η ανάλυση και διεξοδική επισκόπησή τους, έχει ιδιαίτερη σημασία. Αποτελούν την πλατφόρμα θεωρητικής προσέγγισης που καλύπτει όλο το φάσμα λειτουργίας του θεσμού αυτού, από την ερμηνεία εκκίνησης του ως οικονομικό φαινόμενο μέχρι την θεωρητική διεισδυτική προσέγγιση στα επόμενα στάδια εξέλιξής του. Καλύπτουν τις βασικές συντεταγμένες του συστήματος δικαιοχρησίας και διακρίνονται στις παρακάτω βασικές κατηγορίες:

- Θεωρίες ερμηνείας της επιλογής του συστήματος δικαιοχρησίας ως εργαλείου ανάπτυξης. Αποτυπώνουν τους λόγους που επιλέγεται το σύστημα δικαιοχρησίας (franchise initiation theory).
- Θεωρίες που επιχειρούν να ερμηνεύσουν την πολύπλοκη σχέση μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου (franchise relationship theory).
- Θεωρητικό πλαίσιο ερμηνείας του φαινομένου των συγκρούσεων (theory of conflict).

## **Το θεωρητικό πλαίσιο της δικαιοχρησίας**

### **2.1. Το σύστημα δικαιοχρησίας ως η ενδεδειγμένη μέθοδος ανάπτυξης (franchise initiation theory)**

Η δικαιοχρησία με την ταχύτατη εξάπλωσή στον χώρο των επιχειρήσεων έχει αναδιαμορφώσει το λιανικό εμπόριο τόσο σε τοπικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο και αποτελεί μοναδικό φαινόμενο αλληλεπίδρασης μεταξύ ανεξάρτητων εταιριών (Dant et al, 2011). Αναπτύσσει ασύμμετρες ισορροπίες μεταξύ των δύο εμπλεκόμενων, του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου και δημιουργεί είναι ιδιαίτερα περίπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον που το χαρακτηρίζει ο ανταγωνισμός μεταξύ των καταστημάτων των δικαιοδόχων, η οικονομική εξάρτηση του δικαιοπαρόχου από την απόδοση του δικαιοδόχου και οι μεταξύ τους ιδιαίτερες σχέσεις.

Πολλές έρευνες έχουν γίνει μέχρι σήμερα στην προσπάθεια να εντοπιστούν οι λόγοι εκείνοι που οδηγούν τους επιχειρηματίες να επιλέξουν την ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων τους μέσω δικαιοχρησίας ή και ιδιόκτητων σημείων πώλησης. Οι πιο σημαντικές από αυτές είναι η θεωρία της ανεπάρκειας πόρων (resource scarcity theory) και η θεωρία της αντιπροσώπευσης (agency theory).

Η πρώτη υποστηρίζει ότι μια μικρή επιχείρηση που τώρα ξεκινά, βασίζεται στη δικαιοχρησία προκειμένου να προσεγγίσει πόρους και τεχνογνωσία που δεν έχει τη δεδομένη στιγμή. Στη συνέχεια, και καθώς η εταιρία εδραιώνεται και ωριμάζει διακόπτει το συμβόλαιο με τον δικαιοπάροχο και προβαίνει σε επαναγορά των καταστημάτων δικαιοχρησίας.

Η δεύτερη θεωρία, αυτή της αντιπροσώπευσης βασίζεται στον υπολογισμού του πρόσθετου κόστους ελέγχου διευθυντών και υπαλλήλων για το νέο κατάστημα, αν αυτό παραμείνει υπό ενιαία ιδιοκτησία.

### 2.1.1. Θεωρία της ανεπάρκειας πόρων (resource scarcity theory)

Η θεωρία της ανεπάρκειας των πόρων παρουσιάστηκε αρχικά από τους Oxenfeldt και Kelly το 1969 και σχετίζεται με την περιορισμένη πρόσβαση σε υλικούς και πνευματικούς πόρους (που σχετίζονται με την διοίκηση, την χρηματοοικονομική κατάσταση μιας εταιρείας και την πρόσβαση στην πληροφορία) που αντιμετωπίζει μια επιχειρηματική μονάδα στα πρώτα στάδια λειτουργίας της αλλά και κατά το στάδιο επέκτασής της. Η ανάπτυξη ενός συστήματος δικαιοχρησίας, αποτελεί την ενδεδειγμένη λύση σε αυτό το πρόβλημα (Shane 1996 & Thompson 1994).

Πιο συγκεκριμένα, μια επιχείρηση στα πρώτα χρόνια λειτουργίας της έχει περιορισμένες δυνατότητες για άντληση κεφαλαίων είτε μέσα από παραδοσιακούς τρόπους χρηματοδότησης (ίδια και ξένα κεφάλαια) είτε αξιοποιώντας άλλες πηγές κεφαλαίων, όπως είναι οι λειτουργικές ταμειακές ροές (Thompson 1994). Χαρακτηρίζεται παράλληλα από απειρία σε διοικητικά θέματα (managerial tasks) και από έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης αγοράς στην οποία θέλει να δραστηριοποιηθεί. Η δικαιοχρησία λοιπόν αποτελεί λύση σε όλα τα παραπάνω παρέχοντάς στις νέες επιχειρήσεις μέσα διαφήμισης, τεχνογνωσία και βοηθώντας αυτές να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακος και να εδραιωθούν στην αγορά (Combs & Castrogiovanni, 1993). Κατά τα πρώτα στάδια, οι δικαιοπάροχοι εξοικονομούν κεφάλαια καθότι δε χρειάζεται να επενδύσουν οι ίδιοι στη λειτουργική τους ανάπτυξη. Η στρατηγική αυτή επιτυγχάνεται κυρίως όταν διατηρούν σε χαμηλά επίπεδα τα δικαιώματα δικαιοχρησίας (royalty fees) που εισπράττουν και παρέχουν χρηματοδοτική υποστήριξη στους δικαιοδόχους (Shane et al, 2006).

Αυτή η ισορροπία όμως ανατρέπεται σε επόμενα στάδια, καθώς ο δικαιοπάροχος, ως αποτέλεσμα της αξιοποίησης των ευεργετημάτων που παρουσιάζονται παραπάνω, αρχίζει να συμπεριφέρεται περισσότερο «καιροσκοπικά» (Alon, Ni & Wang 2012). Καθώς η επιχείρηση εδραιώνει τη θέση της στην αγορά, το μέγεθός της αυξάνεται και οι οικονομίες κλίμακος αποδίδουν καρπούς, με αποτέλεσμα ο στόχος της μεγιστοποίησης του κέρδους (maximization of profits) να καθίσταται ο βασικός στόχος. Από την άλλη πλευρά, η απόκτηση της γνώσης για τον τρόπο που λειτουργεί η αγορά και η διοικητική εμπειρία που αποκτάται με το χρόνο, δίνουν κίνητρο στους δικαιοδόχους να επιδιώξουν να αυξήσουν το βαθμό ανεξαρτησίας και την αναγνώριση από τον δικαιοπάροχο ως ισότιμο εταίρο. Οι συνθήκες αυτές είναι πολλές φορές εκείνες που ωθούν τους δικαιοπαρόχους να ξεκινήσουν μία διαδικασία επαναγοράς των

περισσότερο κερδοφόρων μονάδων γνωστή ως “ownership redirection” (Baker & Dant, 2008, Dant & Kaufmann 2003, Dant et. al.,1996).

Η διαδικασία επαναγοράς, ως επακόλουθο στάδιο εξέλιξης, επιβεβαιώνεται από διάφορες μελέτες (Windsperger,2004 & Windsperger & Dant,2006), όταν οι δικαιούχοι διατηρούν ισχυρή διαπραγματευτική ισχύ έναντι των δικαιοδόχων, λόγω του ότι οι τελευταίοι στερούνται των ανάλογων περιουσιακών στοιχείων.

### **2.1.2. Θεωρία αντιπροσώπευσης (agency theory)**

Παρά την απήχηση που γνώρισε η θεωρία της ανεπάρκειας των πόρων, οι σχετικές μελέτες κατάφεραν να τη συνδέσουν μόνο με το μέγεθος ή την ηλικία των εμπλεκόμενων δικαιούχων. Νεότερες μελέτες έδειξαν ότι η δικαιοχρησία είναι δημοφιλής μορφή επιχειρείν ακόμα και σε επιχειρήσεις που είχαν άμεση και καθ’ ολοκληρία πρόσβαση σε διάφορες μορφές χρηματοδότησης (Lafontaine & Kaufmann 1994). Ερμηνεία αυτού του φαινομένου επιχειρείται να δοθεί μέσα από τη θεωρία της αντιπροσώπευσης.

Η θεωρία της αντιπροσώπευσης (Jensen & Meckling 1976) στόχο έχει την ανάλυση της σχέσης μεταξύ εντολέα (principal) και εντολοδόχου (agent) όπως σχηματίζεται μετά από το βασικό διαχωρισμό ιδιοκτησίας και ελέγχου, έχοντας ως βασική της υπόθεση ότι τα κίνητρα και το συμφέρον του εντολέα και του εντολοδόχου δεν ταυτίζονται κατ’ ανάγκη. Αυτή η εγγενής σύγκρουση συμφερόντων δημιουργεί με τη σειρά της προβλήματα αντιπροσώπευσης, όπου ο εντολοδόχος (agent), εκπορεύεται από το προσωπικό του συμφέρον που αντιδιαστέλεται το συμφέρον του εντολέα του (principal). Επηρεάζει τα προκαθορισμένα πλαίσια ιεραρχικής δομής ενός οργανισμού (vertical agency problem) - χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η σχέση εργοδότη-εργαζόμενου σε μια επιχείρηση οποιασδήποτε μορφής – αλλά προβάλλεται και ως εστία διασποράς κινδύνου (horizontal agency problem) και προσεγγίζεται ερμηνευτικά με δυο τρόπους: στον πρώτο διερευνώνται οι λόγοι που οδηγούν σε αυτήν τη σύγκρουση συμφερόντων και στους τρόπους που μπορούν να περιορίσουν τη συμπεριφορά του εντολοδόχου όταν αυτή κατευθύνεται στην ικανοποίηση προσωπικών μόνο συμφερόντων. Ο δεύτερος τρόπος μελέτης αυτής της σχέσης είναι πιο σφαιρικός και διερευνά τόσο τους εξωτερικούς - οικονομικούς και κοινωνικούς - παράγοντες που επηρεάζουν την



απόδοση της επιχείρησης, όσο και τη βούληση του εντολοδόχου να καταβάλει μικρότερη προσπάθεια για εργασία (Eisenhardt 1989).

Στο πρόβλημα που παράγεται σε μια δομή αυστηρής ιεραρχίας (vertical agency problem) δεδομένου ότι οι εντολοδόχοι – υπάλληλοι ή τοπικοί διευθυντές - υποκινούνται από προσωπικά συμφέροντα και στόχους που μπορεί να διαφέρουν από αυτά του εντολέα (επιχείρηση), πρέπει ο τελευταίος να δαπανήσει πόρους για να εξασφαλίσει ότι οι εντολοδόχοι ενεργούν σύμφωνα με τις από κοινού συμφωνηθείσες αποφάσεις. Ακόμα όμως και να υπάρχει διαθεσιμότητα πόρων, η διαδικασία ελέγχου μπορεί να καταστεί ιδιαίτερος δυσχερής όταν η επέκταση συντελείται σε απομακρυσμένες γεωγραφικά περιοχές με διαφορετικές κουλτούρες και κοινωνικές καταβολές και με τις ιδιαιτερότητες της τοπικής αγοράς να αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα. Σε αυτές τις περιπτώσεις το σύστημα δικαιοχρησίας αποτελεί την ενδεδειγμένη επιλογή. Ο τρόπος που λειτουργεί όμως η επιλογή αυτή, ως απόρροια της θεωρίας της αντιπροσώπευσης οδηγεί σε προβλήματα που θεωρητικά η επιλογή του συστήματος δικαιοχρησίας καλείται να επιλύσει. Συγκεκριμένα, όταν απαιτείται εξειδικευμένη εμπειρία και αντίληψη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της αγοράς μπορεί ο δικαιοπάροχος να έχει ελλείψεις τεχνογνωσίας ή ακόμα χειρότερα ο δικαιολόχος να μπορεί να σταθμίσει καλύτερα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αγοράς και να μπορεί να παραπλανήσει τον δικαιοπάροχο. Αντίθετα, όταν πρόκειται για τυποποιημένες δραστηριότητες η τεχνογνωσία του δικαιοπαρόχου είναι δεδομένη σε όλα τα επίπεδα. Επίσης η μη μελετημένη γεωγραφική κατατομή των καταστημάτων δημιουργεί μείωση κερδών, αθέμιτο ανταγωνισμό μεταξύ των δικαιολόχων, και απογοήτευση των τελευταίων που θα μπορούσε να οδηγήσει σε ρήξη με τον δικαιοπάροχο. Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις, τα διαθέσιμα κεφάλαια αναλώνονται σε αντιπαραγωγικές δραστηριότητες κατά βάση, με κίνδυνο τη σημαντική εξάλειψή τους. Επομένως, ο εντολέας (principal), υλοποιεί ένα σύστημα δικαιοχρησίας, αναλαμβάνοντας το ρόλο του δικαιοπαρόχου μέσω ενός εντολοδόχου (agent), που είναι πλέον ο δικαιολόχος, στον οποίο αναθέτει ουσιαστικές αρμοδιότητες λειτουργίας και έμμεσα ιδιοκτησίας μέσω της παραχώρησης εκμετάλλευσης του εμπορικού του σήματος έναντι ενός περιοδικά καταβαλλόμενου ανταλλάγματος (delegation of authority/ownership), επιβάλλοντας ένα αυστηρό συμβατικό πλαίσιο λειτουργίας.

Το συμβατικό πλαίσιο ενός συστήματος δικαιοχρησίας βελτιστοποιεί - όπως καθίσταται σαφές από την προηγούμενη παράγραφο - αλλά δεν εκμηδενίζει τα προβλήματα αντιπροσώπευσης οριζόντιας (horizontal agency problems) και κάθετης μορφής (vertical agency problems). Στα αναδυόμενα προβλήματα οριζόντιας μορφής οι δικαιοπάροχοι πολλές

φορές εξουσιοδοτούν τη λήψη αποφάσεων σε τοπικά καταστήματα (δικαιοδόχους) τα κίνητρα των οποίων δεν εναρμονίζονται πάντα με τα δικά τους. Αντιθέτως, οι δικαιοδόχοι έχουν σε πολλές περιπτώσεις κίνητρο να προβούν σε σημαντικές εκπτώσεις σε σχέση με την ποιότητα του προϊόντος/υπηρεσίας για λόγους εξοικονόμησης κόστους και συνακόλουθα αύξησης της δικής τους κερδοφορίας. Εντούτοις, το κόστος της δυσαρέσκειας των πελατών ως αποτέλεσμα της υποβάθμισης της ποιότητας μεταφέρεται στο εμπορικό σήμα του δικαιοπάροχου, ένα γεγονός που φέρνει σε δυσχερή θέση και τους υπόλοιπους δικαιοδόχους. Η κατάσταση αυτή προκαλεί το πρόβλημα διασποράς κινδύνου (horizontal agency problem, Caves & Murphy, 1976, Hsu & Jang, 2009). Πρόκειται για μια μορφή ηθικού κινδύνου (moral hazard). Αυτές οι αναδυόμενες τάσεις ανεξαρτητοποίησης (free riding behaviors), οδηγούν επομένως στο βασικό δίλημμα: η θεωρία αντιπροσώπευσης θεωρεί το σύστημα δικαιοχρησίας ως μια κατάσταση όπου ο δικαιοπάροχος καλείται να επιλέξει ανάμεσα στο κόστος τήρησης ενός συστήματος ιεραρχίας με κύρια έκφρασή του τη σχέση εργοδότη – υπαλλήλου και στο ρίσκο να έχει να αντιμετωπίσει συμπεριφοράς ανεξαρτητοποίησης από την πλευρά του δικαιοδόχου (Lafontaine, 1992, Rubin, 1978, Hsu & Jang, 2009). Ομολογουμένως, το πρόβλημα μετριάζεται καθώς οι δικαιοδόχοι έχουν μεγαλύτερο βαθμό εμπλοκής από έναν απλό έμμισθο υπάλληλο ή διευθυντή, έχουν δαπανήσει κεφάλαια, έχουν δεσμευτεί για την καταβολή περιοδικών πληρωμών (royalties) και επιδιώκουν κερδοφορία για να έχουν μεγαλύτερο προσωπικό όφελος (Combs & Ketchen 2003). Παρόλα αυτά, η μετατόπιση της λήψης αποφάσεων σε άλλα κέντρα ενέχει κινδύνους ανεξαρτητοποίησης όπως αναφέρθηκε.

Καιροσκοπικές συμπεριφορές όμως εκδηλώνονται και από την πλευρά του δικαιοπαρόχου (Lafontaine, 1992, Storholm & Scheuing, 1994). Εδώ το σύστημα δικαιοχρησίας καλείται να αντιμετωπίσει προβλήματα κάθετης μορφής (vertical agency problems). Ο δικαιοδόχος είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση της αξίας του εμπορικού σήματος, την παρακολούθηση της ποιότητας των προϊόντων, την εκπαίδευση και τη διαφήμιση της επιχείρησης σε εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Όλα τα παραπάνω έχουν ένα ιδιαίτερο κόστος και μειώνουν τα κέρδη από τις εισροές των δικαιοδόχων. Η καιροσκοπική συμπεριφορά του δικαιοπαρόχου, έχει ως βασική της αφετηρία λοιπόν τη μείωση του κόστους, η οποία συντελείται μέσω της αθέτησης των βασικών υποχρεώσεών του. Μπορεί να εκδηλωθεί και με άλλους τρόπους όπως το άνοιγμα ιδιόκτητων καταστημάτων σε κοντινά σημεία με τους δικαιοδόχους, τη μονομερή λήξη υφιστάμενων συμβάσεων χωρίς προειδοποίηση και την επιβολή καταχρηστικών όρων κατά τη σύναψη της σύμβασης.

Από τα παραπάνω εύκολα κανείς καταλαβαίνει ότι οι δύο θεωρίες είναι εξίσου σημαντικές. Όλα αυτά τα χρόνια έχουν γίνει πολλές προσπάθειες συμφιλίωσής τους (Castrogiovann et al, 2006). Όπως φαίνεται τα κίνητρα των επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη μέσω δικαιοχρησίας διαφέρουν καθώς μετακινούμαστε από το βραχυχρόνιο στο μακροχρόνιο ορίζοντα. Η θεωρία της ανεπάρκειας πόρων αφορά κυρίως τις νέες επιχειρήσεις που έχουν ανάγκη να συγκεντρώσουν πόρους ώστε να αναπτυχθούν ραγδαία, ενώ η θεωρία της αντιπροσώπευσης δίνει ισχυρότερα κίνητρα επιλογής δικαιοχρησίας σε πιο ώριμες επιχειρήσεις που προσπαθούν να λύσουν τα θέματα αντιπροσώπευσης που δημιουργούνται. Το πρόβλημα και με τις δυο θεωρίες είναι ότι επιχειρούν να ερμηνεύσουν την επιλογή εφαρμογής ενός συστήματος δικαιοχρησίας, φωτίζοντας περισσότερο τα κίνητρα του δικαιοπαρόχου και τον τρόπο που προσπαθεί να κατοχυρώσει τη θέση του (Alon, 2001, Brickley & Dark 1987, Castrogiovanni et al .2006). Οι Pizanti και Lerner (2003), τόνισαν τη σημασία να αναλυθεί η δικαιοχρησία ως ένας σύνθετος μηχανισμός αλληλεπίδρασης ανάμεσα στον δικαιοπάροχο και τον δικαιολόχο, που τοποθετεί την εξέλιξη της μεταξύ τους σχέσης ως βασική προτεραιότητα. Για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί και διάφορες άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις που επιχειρούν να ερμηνεύσουν την πολύπλοκη σχέση μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιολόχου (franchise relationship theory).

## **2.2. Θεωρίες ερμηνείας των σχέσεων στη δικαιοχρησία (franchise relationship theory)**

### **2.2.1. Η θεωρία της ασύμμετρης πληροφόρησης (asymmetry information theory) και η θεωρία της σηματοδότησης (signaling theory)**

Η θεωρία της ασύμμετρης πληροφόρησης και η θεωρία της σηματοδότησης αποτελούν δίδυμο ζεύγος θεωρητικών προσεγγίσεων καθότι η επίδραση της πρώτης οδηγεί στο φαινόμενο που εξετάζει η δεύτερη. Αν και η θεωρία της ασύμμετρης πληροφόρησης (Spence, 1973), αντικρίζει ερμηνευτικά και το πρώτο στάδιο ανάπτυξης του συστήματος της δικαιοχρησίας (franchise initiation theory) - επιχειρεί αρχικώς να δώσει απάντηση στο ερώτημα πώς οι δικαιοπάροχοι προσελκύουν τους εν δυνάμει δικαιολόχους - εν τούτοις συγκαταλέγεται

περισσότερο στις θεωρίες που επιχειρούν να ερμηνεύσουν τη δυναμική των σχέσεων μέσα στο πλαίσιο αυτό και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Αυτό συμβαίνει γιατί επιχειρεί να δώσει έμφαση στο πώς επηρεάζει η άνιση κατανομή πληροφοριών μεταξύ των δυο πλευρών, δικαιοπάροχο και δικαιοδόχο, τις μεταξύ τους συναλλαγές έχοντας τελικό στόχο να πετύχει τη μείωση της ασυμμετρίας των πληροφοριών μεταξύ των δύο μερών (Spence, 2002). Αυτό συμβαίνει γιατί δεν έχουν ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος την ίδια πρόσβαση στις πληροφορίες. Ο δικαιοπάροχος, ως έχων αρχικά την πρόσβαση στην πληροφορία έχει κίνητρο να σηματοδοτήσει την εσωτερική πληροφόρηση για να προσελκύσει υποψήφιους δικαιοδόχους.

Η θεωρία της ασύμμετρης πληροφόρησης αναφέρεται στο γεγονός ότι σε μια αγορά ένας εκ των συμβαλλομένων έχει καλύτερη πληροφόρηση. Οι δικαιοπάροχοι στην αρχή αναπτύσσουν το δίκτυο τους με ιδιόκτητα καταστήματα προκειμένου να προσελκύσουν υποψήφιους δικαιοδόχους και να στείλουν το «ανάλογο σήμα» στην αγορά. Οι δικαιοδόχοι με τη σειρά τους αποκτούν καλύτερη πληροφόρηση για διάφορες ζωτικής φύσεως παραμέτρους όπως είναι το κόστος, η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και τα πλεονεκτήματα που θα έχουν αν ενταχθούν στο δίκτυο του δικαιοπάροχου. Συνεπώς, έχουν πολύ καλύτερης ποιότητας πληροφόρηση για τη δυνητική επένδυσή τους. Οι Lafontaine και Shaw (2005) έδειξαν ότι οι δικαιοπάροχοι υψηλής αξίας brand name διατηρούν υπό τον έλεγχο τους μεγαλύτερη αναλογία καταστημάτων. Οι Shane, Shankar και Aravindakshan (2006) πρότειναν διάφορες ενδείξεις (σήματα – signals) που χρησιμοποιούν οι δικαιοπάροχοι. Παραδείγματος χάριν, ανέφεραν, ότι όσο μεγαλώνει το δίκτυο της δικαιοχρησίας, οι δικαιοπάροχοι τείνουν να μειώνουν τα ποσοστά τους ή τείνουν να αυξάνουν τα τέλη όταν η αρχική συμφωνία προβλέπει χαμηλότερα επίπεδα ή παρέχουν ελκυστικότερα προγράμματα χρηματοδότησης.

### **2.2.2. Η θεωρία του κόστους των συναλλαγών (transaction cost theory)**

Η θεωρία του κόστους των συναλλαγών (make or buy option) αποτελεί μια από τις κλασικές θεωρίες σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης των σχέσεων σε μια οικονομία. Ξεκινάει από το θεμελιώδες ερώτημα ποια είναι τα όρια μιας επιχείρησης (boundaries). Ο Coase (1952) υποστήριξε ότι ο κυριότερος λόγος που μπορεί να είναι κερδοφόρα η ύπαρξη μιας επιχείρησης

είναι ότι η χρήση του μηχανισμού μιας αγοράς εμπεριέχει κάποια κόστη, τα κόστη συναλλαγών (transaction cost). Οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται ως θεσμός καθότι είναι σε θέση να κάνουν αποδοτικότερη διαχείριση του κόστους των συναλλαγών αρχικά. Στη συνέχεια, σύμφωνα με τη θεωρία της μείωσης του κόστους των συναλλαγών, μια οικονομική μονάδα είναι κερδοφόρα, όσο εκμεταλλεύεται στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις οικονομίες κλίμακας οι οποίες σχετίζονται θετικά με το μέγεθος αυτής. Στο επόμενο στάδιο, κάθε επιχειρηματική απόφαση εστιάζει στην επιλογή να αναπτύξει εσωτερικά νέες δομές ή να επεκτείνει τη λειτουργία της κάνοντας χρήση εξωτερικών πηγών. Σύμφωνα με τον Williamson (1975, 1985) η θεωρία του κόστους των συναλλαγών είναι σημαντική στο να κατανοήσουμε τη σχέση δικαιοπαρόχου – δικαιοδόχου. Το σύστημα δικαιοχρησίας επιλέγεται ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης όταν είναι οικονομικά αποδοτικότερη η χρήση δικαιοδόχων αντί για την επέκταση με εσωτερικά δημιουργούμενες ιδιόκτητες μονάδες. Ο Williamson βέβαια προσέγγισε το θέμα και από την αντίστροφη πλευρά, προτάσσοντας την αύξηση του κόστους των συναλλαγών ως εστία ανάπτυξης καιροσκοπικών συμπεριφορών που οδηγούν μοιραία σε αύξηση του κόστους συναλλαγών.

### **2.2.3. Η θεωρία των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας (property rights theory)**

Μια άλλη θεωρία που σχετίζεται με τη σχέση δικαιοπαρόχου – δικαιοδόχου, είναι η θεωρία των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας (Demsetz, 1966, property rights). Χρησιμοποιείται για να ερμηνεύσει τη σχέση ισορροπίας μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου στο θέμα του ύψους των δικαιωμάτων δικαιοχρησίας (royalty fees), πόσο συνεισφέρουν τα μέρη στη δημιουργία υπεραξίας και πώς τελικά κατανέμεται αυτή. Και οι δυο διαθέτουν τα δικά τους άυλα περιουσιακά στοιχεία (Klein and Leffler, 1981): Ο δικαιοπάροχος το εμπορικό του σήμα, την τεχνογνωσία στον τρόπο παραγωγής και διανομής, την επιλογή των περιοχών και τη δυνατότητα παροχής των απαραίτητων προμηθειών (procurement - Kacker, 1988). Ο δικαιοδόχος με τη σειρά του τη γνώση της αγοράς, τις δεξιότητες στην προώθηση και το καταρτισμένο προσωπικό. Ο βαθμός σημαντικότητας των άυλων περιουσιακών στοιχείων την κυριότητα των οποίων έχει η κάθε πλευρά, καθορίζει και το σημείο ισορροπίας. Έτσι, αν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία ενός δικαιοπαρόχου είναι πιο σημαντικά για τη δημιουργία υπεραξίας από τα άυλα περιουσιακά στοιχεία του δικαιοδόχου, τότε ο δικαιοπάροχος θα πρέπει

να έχει ένα μεγάλο ποσοστό δικαιωμάτων ιδιοκτησίας διαφορετικά οι δικαιοδόχοι θα πρέπει να έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή στην διανομή της υπεραξίας που παράγεται από τα μειωμένα δικαιώματα και τέλη (Windsperger & Dant, 2006). Περαιτέρω, οι Mumdzien και Windsperger (2011) και οι Windsperger και Yurdakul (2007) βρήκαν εμπειρικές αποδείξεις ότι τα άυλα περιουσιακά στοιχεία των δικαιιοπάροχων σχετίζονται αρνητικά με τον αυξημένο δείκτη λήψης αποφάσεων από την πλευρά του δικαιοδόχου.

#### **2.2.4. Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory)**

Μια άλλη θεωρία που σχετίζεται με τη σχέση δικαιοπάροχου - δικαιοδόχου είναι η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory). Από την ανάλυση των κοινωνικών σχέσεων (Homans, 1961), μεταβαίνοντας στο πεδίο των επιχειρηματικών αποφάσεων, διασκευάζοντας με οικονομικούς όρους μοντέλα συμπεριφοράς που επιχειρούν να ερμηνεύσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις, η εξέλιξη της δικαιοχρησίας αντιμετωπίζεται σε όρους κόστους – ωφέλειας (cost – benefit analysis). Στη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Levitt, 1983), το ατομικό συμφέρον είναι η κινητήριος που αυξάνει το αίσθημα συνεργασίας και αμοιβαιότητας και το γεγονός αυτό με τη σειρά του παράγει αμοιβαία οικονομικά οφέλη. Σύμφωνα με τον Meek (2011), οι δικαιοδόχοι δεσμεύονται στο σύστημα δικαιοχρησίας όταν θεωρούν ότι η συμφωνία είναι οικονομικά συμφέρουσα και όχι απλά επειδή αισθάνονται ικανοποιημένοι συναισθηματικά με τη σχέση.

### **2.3. Θεωρία των συγκρούσεων (Theory of Conflict)**

Οι θεωρίες που αναλύθηκαν παραπάνω έχουν μια κοινή συνισταμένη. Συγκροτούν ένα ενιαίο και συνεκτικό πλαίσιο ανάπτυξης ενός θεωρητικού μοντέλου ερμηνείας των συγκρούσεων ανάμεσα στο δικαιοπάροχο και το δικαιοδόχο. Οι συγκρούσεις είναι ένα αναπόφευκτο γεγονός. Για αυτό προβάλλεται στο ερευνητικό πεδίο η άποψη ότι μπορεί να ασκεί είτε θετική

είτε αρνητική επίδραση (Pondy, 1967). Σύμφωνα με τον Schul (1987), η όποια θετική επίδραση που μπορεί να αναμένεται να ενεργοποιηθεί, αντισταθμίζεται πλήρως από τη δυσαρέσκεια ανάμεσα στο δικαιοπάροχο και το δικαιούχο. Αυτό μπορεί να συμβεί για διάφορους λόγους (Gaski, 1984), αλλά το σημαντικότερο στοιχείο είναι όταν η σύγκρουση είναι πλέον μια αναπόδραστη πραγματικότητα και προκαλεί βαθμιαία φθορά, περνώντας από πέντε διαφορετικά στάδια ((Pondy 1967, Pondy & Huff 1985, Price 1991, Morrill & Thomas 1992):

- Το πρώτο στάδιο που η σύγκρουση σοβεί.
- Το δεύτερο στάδιο όπου τα συμβαλλόμενα μέρη αρχίζουν και το συνειδητοποιούν.
- Το τρίτο στάδιο που αποκτά τα χαρακτηριστικά μιας βιωματικής συναισθηματικής κατάστασης και λειτουργεί ανασχετικός παράγοντας.
- Το τέταρτο στάδιο που η σύγκρουση εκδηλώνεται ανοικτά.
- Το πέμπτο στάδιο όπου επέρχονται οι συνέπειες της σύγκρουσης.

Αν κατά το πέμπτο στάδιο, τα αποτελέσματα της σύγκρουσης δεν οδηγούν σε ένα νέο στάδιο εξέλιξης με θετικό πρόσημο, όπου τα αποτελέσματα της συνέχισης της συνεργασίας είναι αμοιβαία επωφελή, παράγουν δηλαδή κέρδη και για τους δυο, οι συνέπειες είναι μη αναστρέψιμες (Pondy & Huff, 1985). Και η θεωρία του κόστους των συναλλαγών και η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, που έχουν ως εφαλτήριο την αρχή ότι η αξία της συναλλαγής υπερβαίνει το κόστος και για αυτό λαμβάνει χώρα, αιτιολογούν την εξέλιξη αυτή. Η ανοχή και η ευστάθεια του συστήματος δικαιοχρησίας, εξαρτάται περισσότερο από τη στάση του δικαιούχου. Αν ο τελευταίος δεν ικανοποιείται από το πλαίσιο συνύπαρξης του με το δικαιοπάροχο, δεν υπάρχει βιωσιμότητα. Οι θεωρίες που καλύπτουν το φάσμα των συγκρούσεων σε ερευνητικό επίπεδο διακρίνονται σε: Θεωρία συγκρούσεων που έχει στον πυρήνα της τη σχέση δικαιοπαρόχου – δικαιούχου (relational conflict theory, Spinelli & Birley, 1996), γενική θεωρία περί θεσμών (institutional theory Scott, 2008) και θεωρία διαχείρισης συγκρούσεων.

Σύμφωνα με τους Spinelli και Birley (1996) οι τρεις βασικές αρχές που διέπουν τη θεωρία των συγκρούσεων στο σύστημα δικαιοχρησίας είναι:

1. Όσο περισσότερο συνειδητοποιεί ο δικαιούχος ότι με το δικαιοπάροχο μοιράζεται ένα κοινό στόχο, τόσο αυξάνεται ο βαθμός ικανοποίησής του. Το σύστημα συνεργασίας που εκδηλώνεται μέσα από την σύμβαση δικαιοχρησίας, αποτελεί απτή

πραγματικότητα για τα μέρη που γνωρίζουν ότι πρέπει να πράξουν από κοινού και δεν μπορούν να το κάνουν μεμονωμένα (Rubin, 1978).

2. Η παρεχόμενη υποστήριξη από το δικαιοπάροχο, μέσα αλλά και πέρα από το συμβατικά συμφωνημένο πλαίσιο, είναι το θεμέλιο στοιχείο της σχέσης με το δικαιούχο και μια μονάδα μέτρησης παράλληλα για την ικανοποίηση του τελευταίου. Και αυτό γιατί αυξάνει το βαθμό προσήλωσης και αφοσίωσης του και αποτρέπει φαινόμενα καιροσκοπικής συμπεριφοράς, ωθώντας και το δικαιοπάροχο να συνεχίσει να παρέχει ένα υψηλής ποιότητας επίπεδο υποστήριξης και να μην αντιλαμβάνεται τη σχέση του με το δικαιούχο με όρους αποικιοκρατικής κυριαρχίας. Πρόκειται για μια κυκλική συμπεριφορά προς την επίτευξη του κοινού στόχου. Η συμμόρφωση του δικαιοπαρόχου με τις συμβατικές δεσμεύσεις του αποτελεί σημείο αναφοράς στη θεωρία των συγκρούσεων. Το κρίσιμο στοιχείο εδώ είναι ότι η απόδοση δεν θα πρέπει να μετριέται αποκλειστικά με όρους συμβατότητας στο πλαίσιο της συμφωνίας, θα πρέπει να υπερβαίνει το επίπεδο αυτό και να προχωράει ένα βήμα παραπέρα. Σύμφωνα με τον Williamson (1985), η αυστηρή προσήλωση στα συμβατικά όρια, στερεί την απαιτούμενη ευελιξία που παρέχει τα εχέγγυα για μια σταθερή σε μακροχρόνια βάση σχέση. Το γεγονός αυτό οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια στην ρήξη.

3. Υπάρχει αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην αξία αποτίμησης του σήματος και την πιθανότητα σύγκρουσης. Όσο πιο ψηλά αποτιμάται, τόσο μεγαλύτερο είναι και το κόστος που θα προκληθεί από μια ρήξη. Η απόφαση για έξοδο γεννάει άμεσο αλλά και έμμεσο κόστος (Ping & Dwyer 1988). Η εκτίμηση αυτού του κόστους σχετίζεται άμεσα με την απόφαση που θα ληφθεί. Το στοιχείο του κόστους είναι ο σηματοπώρος (Stern & Kaufmann 1988, Ping 1990, Pondy 1967, Pondy & Huff 1985). Όταν ο δικαιούχος είναι δυσαρεστημένος, η δυσαρέσκεια αυτή θα προσλάβει διαστάσεις σύγκρουσης όταν γίνει αντιληπτό ότι το κόστος παραμονής είναι μεγαλύτερο από το κόστος εξόδου. Η σχέση δικαιοχρησίας βασίζεται στην πεποίθηση ότι η συμμαχία θα είναι αποτελεσματική και θα παράγει υψηλή προστιθέμενη αξία για τους συμμετέχοντες. Ο δικαιοπάροχος και ο δικαιούχος μοιράζονται ένα κοινό εμπορικό σήμα, το οποίο είναι η ενσάρκωση της αξίας της σχέσης δικαιοχρησίας. Είναι φανερό ότι ο δικαιοπάροχος επενδύει στη συνεκμετάλλευση ουσιαστικά του εμπορικού του σήματος που είναι κρίσιμος παράγοντας για την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος (Klein & Leffer 1983, Shapiro 1983). Μπορεί επίσης να είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάληψη χρέους, επειδή τα άυλα περιουσιακά στοιχεία συγκεκριμένης επιχείρησης μπορούν να αποτελέσουν μια βάση ασφάλειας του δανειστή (Balakrishnan & Fox 1993). Αυτό εξηγεί πώς η απαιτούμενη προσαρμογή και αλληλεξάρτηση, επικεντρωμένη στο εμπορικό σήμα δημιουργεί την ευκαιρία για σύγκρουση γιατί οδηγεί σε αυξανόμενη πίεση προς τον δικαιούχο. Η κατάσταση αυτή θα



οδηγήσει σε σύγκρουση όταν θα αρχίσει να επιδρά το παράδοξο της προστιθέμενης αξίας (added value effect). Ο δικαιοδόχος εγκλωβίζεται σε ένα ιδιότυπο φορμαλισμό προκειμένου να εξυπηρετήσει στόχους και πεποιθήσεις που δεν έχει καθορίσει ο ίδιος με αποτέλεσμα να λειτουργεί περισσότερο ως ένας διευθυντικό στέλεχος σε ένα κέντρο κέρδους παρά ως ένας ανεξάρτητος επιχειρηματίας που καλείται να δημιουργήσει τη δική του προστιθέμενη αξία αναλαμβάνοντας ρίσκα. Στο σημείο που το κόστος διατήρησης της σχέσης από την πλευρά του δικαιοπάροχου αυτή την φορά αρχίσει να υπερβαίνει την αξία συναλλαγής θα κληθεί να τροποποιήσει το πλαίσιο συνεργασίας κάνοντας παρεμβολές σε πεδία που ισχύουν συγκεκριμένα δεδομένα (τέλη δικαιοχρησίας, διαφημιστικές δαπάνες, καθορισμός τιμών). Αυτό θα προκαλέσει την δυσαρέσκεια του δικαιοδόχου και την επερχόμενη σύγκρουση.

Σχετικά με την θεωρία των θεσμών θα πρέπει να επισημάνουμε ότι αποτελεί γενικό πλαίσιο ερμηνείας των σχέσεων της επιχειρηματικότητας με κάθε μορφή εκδήλωσης (μέσα σε αυτό το οργανωτικό πλαίσιο εντάσσεται προφανώς και η δικαιοχρησία) που σχετίζεται κατά πρώτο και κύριο λόγο με τη γεωγραφική περιοχή που αναπτύσσεται το σύστημα δικαιοχρησίας. Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ποιότητα των θεσμών και την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Προβλέπονται νομικοί μηχανισμοί που επιβάλλουν ρυθμιστικούς ελέγχους στην πρόοδο του συστήματος δικαιοχρησίας. Ένα αποτελεσματικό ρυθμιστικό πλαίσιο επιτυγχάνει τους στόχους του. Η θεσμική θεωρία σύμφωνα με τον Scott (2008) θεμελιώνεται από τρεις μεγάλες δυνάμεις: ρυθμιστική, κανονιστική και πολιτισμική-γνωστική. Οι ρυθμιστικές δυνάμεις παράγονται από τις κυβερνητικές ρυθμίσεις, οι κανονιστικές από τις κοινωνικές αξίες, προσδοκίες και πρότυπα και οι πολιτισμικές – γνωστικές από τις οργανωτικές και κοινωνικές δομές που διαμορφώνουν τις συμπεριφορές των μελών. Η θεσμική θεωρία ασχολείται με το ζήτημα της δικαιοχρησίας και εστιάζει σε ζητήματα μέτρησης κινδύνου και παροχής αξιόπιστων πληροφοριών στις οποίες πρέπει να έχει πρόσβαση ο δικαιοδόχος. Ο τελευταίος καλείται να διαμορφώσει τη συμπεριφορά του με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες. Η έλλειψη αυτής της βασικής παραμέτρου καθιστά τη λειτουργία του συστήματος δικαιοχρησίας αναποτελεσματική.

Σύμφωνα με τη θεωρία διαχείρισης των συγκρούσεων, που εστιάζει στο ρόλο των κανονιστικών ρυθμίσεων, κάθε δυσαρεστημένο μέρος θα προβεί σε νομικές ενέργειες για να επιτύχει τη διευθέτηση της σύγκρουσης. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η δομή του συστήματος δικαιοχρησίας η οποία διαφέρει από μια οντότητα σε άλλη, το είδος της εκκίνησης και επίλυσης διαφορών καθώς και τα αποτελέσματα των διαφορών. Τα στοιχεία αυτά είναι

ζωτικής σημασίας για την πρόληψη μελλοντικών διαφορών που μπορεί να προκαλέσουν απώλεια χρηματικών κεφαλαίων (Antia, Zheng & Frazier, 2013).

## **2.4. Ο προσδιορισμός του κινδύνου κατά το στάδιο εισόδου (entry level)**

Ο κίνδυνος εισόδου σε ένα σύστημα δικαιοχρησίας διακρίνεται σε:

1. **Συστηματικό κίνδυνο:** Είναι ο κίνδυνος που οφείλεται στις γενικές συνθήκες που επικρατούν στην οικονομία και επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις, π.χ. πληθωρισμός, επιτόκια, καταναλωτική εμπιστοσύνη. Ο κίνδυνος αυτός δεν μπορεί να εξαλειφθεί.

2. **Μη συστηματικό κίνδυνο:** Είναι ο κίνδυνος που οφείλεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός κλαδικού συστήματος δικαιοχρησίας και ιδιαίτερα του συγκεκριμένου δικαιοπαρόχου στο δίκτυο του οποίου επιχειρείται να ενταχθεί ο δικαιοδόχος.

Η ανάλυση ρίσκου αφορά την απόφαση του υποψήφιου δικαιοδόχου να δραστηριοποιηθεί μέσω ενός συστήματος δικαιοχρησίας και επικεντρώνεται στο μη συστηματικό κίνδυνο.

Οι δυο μεγαλύτερες κατηγορίες μη συστηματικού κινδύνου αναλύονται αμέσως παρακάτω:

### **2.4.1. Το πρόβλημα της χειραγώγησης των κερδών (earnings management) στο σύστημα δικαιοχρησίας**

Τα λογιστικά κέρδη αποτελούν μια ευρέως αποδεκτή οπτική, σε απλουστευμένη βάση, αξιολόγησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Για τους μετόχους αποτελεί σημαντική πληροφορία προκειμένου να καθορίσουν την επενδυτική τους στάση (Cupertino, 2015), ενώ για τους δανειστές αν θα προχωρήσουν σε δανεισμό μια επιχείρησης (Ge & Kim 2009). Τις τελευταίες δεκαετίες, η ποιότητα των λογιστικών κερδών ως ασφαλής πληροφορία, έχει βρεθεί στο στόχαστρο μετά από σκάνδαλα χειραγώγησης της τιμής μετοχών εταιρειών πραγματικών

κολοσσών, που είχαν ως αποτέλεσμα την εξαπάτηση των επενδυτών στο χρηματιστήριο (περιπτώσεις Enron και WorldCom στις Η.Π.Α.). Στο χώρο της δικαιοχρησίας έχουν καταγραφεί περιπτώσεις (Boston Chicken, 1997), όπου οι δικαιοδόχοι εξωθήθηκαν στη λήψη δανείου από τη μητρική εταιρεία, οι καταβολές του οποίου απεικονίστηκαν στα βιβλία της δικαιοπαρόχου εταιρείας ως έσοδα από δικαιώματα και όχι ως επιστροφή κεφαλαίου που ήταν. Στόχος ήταν η ωραιοποίηση των οικονομικών καταστάσεων με παραπλανητικά στοιχεία προς την κατεύθυνση της εμφάνισης ραγδαίας ανάπτυξης σε υποψήφιους δικαιοδόχους. Η πρακτική της χειραγώγησης των κερδών δεν θα πρέπει να συγχέεται με την επιλογή των λογιστικών πολιτικών. Και αυτό γιατί είτε μιλάμε για τα GAAP (General Accepted Accounting Principles – Λογιστικά πρότυπα που ισχύουν στις Η.Π.Α.), είτε για τα IFRS (International Financial Reporting Standards- Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς που ισχύουν για τις χώρες της Ε.Ε. αλλά και άλλες σε όλο τον κόσμο), αυτό είναι μια νόμιμη ενέργεια από την πλευρά της οικονομικής οντότητας. Στην πράξη βέβαια, σε πλείστες των περιπτώσεων, η ευχέρεια αυτή γίνεται αντικείμενο κατάχρησης με αποτέλεσμα να καταλήγουμε στον ίδιο παρονομαστή με τη διαδικασία χειραγώγησης των κερδών. Το φαινόμενο αυτό έχει προσελκύσει το ερευνητικό ενδιαφέρον στη δικαιοχρησία (Cimini, 2015, Debnath, 2017). Σε επίπεδο ορισμού, σύμφωνα με τους Healy και Wahlen (1999), το φαινόμενο αυτό «συνιστά τη σκόπιμη παραποίηση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων είτε χειραγωγώντας στοιχεία που απεικονίζονται σε δεδουλευμένη βάση, είτε χειραγωγώντας τις πραγματικές δραστηριότητες, προκειμένου να παραπλανήσουν τους χρήστες των οικονομικών καταστάσεων σχετικά με την απόδοση της εταιρείας». Για να λάβει χώρα το φαινόμενο αυτό, πρέπει α) οι διευθυντές να έχουν κίνητρο να προβούν σε αυτή την τακτική και β) να υπάρχει ασύμμετρη πληροφόρηση. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές μεθόδους χρηματοδότησης που χρησιμοποιούν οικονομικές μονάδες για την επέκτασή τους, οι δικαιοπάροχοι έχουν ως κύριο μέσο χρηματοδότησης τα πρόσθετα έσοδα από νέους δικαιοδόχους (Park & Jang, 2017). Η θεωρία της ιεράρχησης των κεφαλαίων<sup>2</sup> (pecking order theory), που προέρχεται σαν συνέπεια της ασύμμετρης πληροφόρησης δεν έχει εφαρμογή στην περίπτωση της δικαιοχρησίας. Ο δικαιοπάροχος διακατέχεται από το κίνητρο να πείσει τους μελλοντικούς επενδυτές – δικαιοδόχους ότι το σύστημα δικαιοχρησίας είναι κερδοφόρο σε μακροχρόνια βάση και ότι αξίζει να επενδύσουν σε αυτό. Πέρα από το ζήτημα της ασύμμετρης πληροφόρησης που

---

<sup>2</sup> Η θεωρία ιεράρχησης κεφαλαίων αναφέρει ότι κατά τα πρώτα στάδια ανάπτυξης οι εταιρείες προβαίνουν σε εσωτερική χρηματοδότηση από τα αδιανέμητα κέρδη τους, αλλά όσο μεγεθύνονται λόγω μη επάρκειας κεφαλαίων, στρέφονται προς τις αγορές κεφαλαίου πριν στραφούν προς τους μετόχους που είναι η πιο κοστοβόρα μορφή χρηματοδότησης.

καλύπτει ένα ευρύ φάσμα από δραστηριότητες και οικονομικές σχέσεις, είναι δύσκολο ο υποψήφιος δικαιολόγος να έχει ικανοποιητική πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με το σύστημα δικαιοχρησίας (Lariedra-Alcamí, 2014) και για τον επιπρόσθετο λόγο ότι η σύμβαση δικαιοχρησίας τοποθετεί το δικαιοπάροχο σε ευνοϊκότερη διαπραγματευτική θέση έναντι του δικαιολόγου. Έχουν καταγραφεί και υποθέσεις όπου δικαιοπάροχοι σκοπίμως έδωσαν ψευδή στοιχεία σε υποψήφιους δικαιολόγους (Theodore, 2017). Από μελέτες και εμπειρικές έρευνες προκύπτει συσχέτιση μεταξύ της χρηματοοικονομικής μόχλευσης και της τάσης χειραγώγησης των κερδών. Από την μια πλευρά, υφίσταται αρνητική συσχέτιση ανάμεσα τους (Zhong, 2007). Αυτό οφείλεται στην αυξημένη εποπτεία που ασκούν οι δανειστές. Κατά μια άλλη άποψη βέβαια, η υψηλή μόχλευση αποτελεί κίνητρο χειραγώγηση των κερδών καθώς οι βασικοί δείκτες που εξετάζονται από το δανειστή σχετίζονται με την αποδοτικότητα, δηλαδή τα κέρδη<sup>3</sup>. Για την αντιμετώπιση αυτού του ρίσκου, προτείνονται διάφορες μέθοδοι ως ασφαλέστερη εκ των οποίων προβάλλεται το τροποποιημένο μοντέλο Jones (Dechow, 1995). Η λογική της βασίζεται στην αρχή του δεδουλευμένου (accrual basis) που είναι η βασική αρχή σύνταξης των οικονομικών καταστάσεων, αρχή στην οποία παραισφρέουν δυνατότητες επιλογής λογιστικών πολιτικών που μπορεί να γίνουν όχημα για χειραγώγηση των κερδών όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Συνεπώς μιλάμε για δεδουλευμένα κέρδη τα οποία διακρίνονται σε μη διακριτά (ως αποτέλεσμα επιλογής κατά νόμιμο τρόπο λογιστικών πολιτικών) και σε διακριτά, που αποτελούν προϊόν χειραγώγησης (non-discretionary και discretionary accruals). Το μοντέλο Jones προσπαθεί να ανιχνεύσει τα κέρδη που παράγονται από μεθοδεύσεις χειραγώγησης κερδών (Islam, 2011 & Momani 2016). Το 1995 ο Dechow αρχικά και κατόπιν το 2006 ο Burgstahler παρουσίασαν το τροποποιημένο μοντέλο Jones<sup>4</sup>. Είναι σημαντικό ο δικαιοπάροχος να τηρεί τους κανόνες εταιρικής διαφάνειας. Από την πλευρά του ο δικαιοπάροχος θα πρέπει να εξετάζει την οικονομική κατάσταση του δικαιοπαρόχου από διάφορες πηγές, ειδικά όταν ο τελευταίος δεν διαθέτει ένα εδραιωμένο brand στην αγορά και είναι στη φάση ανάπτυξης. Ενδεικτικά αναφέρουμε τους δημοσιευμένους ισολογισμούς καθώς

<sup>3</sup> Χρησιμοποιούνται δείκτες όπως Χρέος/Κέρδη προ τόκων φόρων και αποσβέσεων (EBITDA) και βαθμός κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών που προκύπτει από τη σχέση Κέρδη προ τόκων και φόρων (EBIT)/Χρεωστικοί τόκοι.

<sup>4</sup>  $NDA_t / At - 1 = a_1(1 / At-1) + a_2[(\Delta REV_t - \Delta RECT) / At - 1] + a_3(PPE_t / At-1)$  όπου NDA<sub>t</sub>: Δεδουλευμένα που δεν είναι στη διακριτική ευχέρεια της εταιρείας, At-1: Σύνολο ενεργητικού στο έτος t-1, ΔREV<sub>t</sub>: Συνολικές πωλήσεις-έσοδα έτους t μείον συνολικές πωλήσεις-έσοδα έτους t-1, ΔRECT: Απαιτήσεις το έτος t μείον απαιτήσεις το έτος t-1, PPE<sub>t</sub>: Σύνολο παγίων στο τέλος του έτους t, a<sub>1</sub>, a<sub>2</sub>, a<sub>3</sub>: Παράμετροι γραμμικής παλινδρόμησης που υπολογίζονται από τον παρακάτω τύπο με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων  $TAt / At-1 = a_1(1/At-1) + a_2(\Delta REV_t / At-1) + a_3(PPE_t / At-1) + \epsilon_t$ , όπου το TAt είναι τα συνολικά δεδουλευμένα για το έτος t και  $\epsilon_t$  τα κατάλοιπα της παλινδρόμησης.

και σημαντικά γεγονότα που έχουν μεσολαβήσει μετά την ημερομηνία σύνταξης των οικονομικών καταστάσεων, δημοσιεύματα στον Τύπο, κλαδικές έρευνες. Διάφορες χώρες έχουν υιοθετήσει και μέτρα προστασίας. Στις Η.Π.Α. η Ομοσπονδιακή Ένωση Εμπορίου (F.T.C. – Federal Trade Commission, Item 21) υποχρεώνει τους δικαιοπάροχους να παρέχουν τις οικονομικές τους καταστάσεις ελεγμένες από νόμιμο ελεγκτή στον υποψήφιο δικαιοδόχο<sup>5</sup>. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση ισχύει ο Κανονισμός 330/20.04.2010<sup>6</sup> για την εφαρμογή του άρθρου 101 παράγραφος 3 της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε ορισμένες κατηγορίες κάθετων συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών όπου περιλαμβάνονται οι βασικοί κανόνες για την αξιολόγηση των συμφωνιών δικαιοχρησίας υπό το πρίσμα του δικαίου ανταγωνισμού.

#### **2.4.2. Η αξιολόγηση της επένδυσης από την πλευρά του δικαιοδόχου**

Η αξιολόγηση της επένδυσης από το δικαιοδόχο είναι ένα ζήτημα καίριας σημασίας. Ανεξάρτητα από την παροχή πληροφοριών κατά το αρχικό στάδιο από το δικαιοπάροχο, ο δικαιοδόχος πρέπει να προχωρήσει σε αξιολόγηση της επένδυσης στην οποία προτίθεται να προχωρήσει, καθώς και στον απαραίτητο νομικό έλεγχο των συμβάσεων που καλείται να υπογράψει, με δικά του μέσα και εξειδικευμένους συμβούλους και συνεργάτες (οικονομολόγους, λογιστές-φοροτεχνικούς, νομικούς). Στην πράξη, ο δικαιοπάροχος τροφοδοτεί τον υποψήφιο δικαιοδόχο με μια βασική μελέτη σκοπιμότητας (feasibility study). Αυτό όμως δεν απαλλάσσει τον υποψήφιο δικαιοδόχο από την υποχρέωση να επιδείξει τη δέουσα επιμέλεια. Στην πράξη παρατηρείται συχνά το φαινόμενο οι αποφάσεις εισόδου να στερούνται των σχετικών προκαταρκτικών εργασιών. Οι υποψήφιοι δικαιοδόχοι αρκούνται στα δεδομένα που έχουν στη διάθεσή του από το δικαιοπάροχο. Το αποτέλεσμα οδηγεί σε προστριβές και συγκρούσεις καθότι είτε είχαν καλλιεργηθεί υπερβολικές προσδοκίες, είτε είχαν υπερεκτιμηθεί ή υποεκτιμηθεί τα οικονομικά δεδομένα της επένδυσης χωρίς να έχει προηγηθεί ο σχετικός έλεγχος. Πρέπει να επισημανθεί ότι το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται σε

---

<sup>5</sup><http://www.ftc.gov/os/fedreg/2007/march/070330franchiserulefnnotice.pdf#page=102>

<sup>6</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32010R0330&from=EL>

περιπτώσεις νέων συστημάτων δικαιοχρησίας. Ένας υποψήφιος δικαιολόγος πρέπει να κάνει επομένως χρήση των κατάλληλων μεθόδων αξιολόγησης της επένδυσης.

Οι μέθοδοι που συνήθως χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση μιας επένδυσης διακρίνονται σε δυο βασικές κατηγορίες:

1. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις απλοποιημένες πρακτικές μεθόδους ή μη επιστημονικές ή ατελείς και οι οποίες δε λαμβάνουν υπόψη τη χρονική αξία του χρήματος με αποτέλεσμα να μην εκτιμούν κατά ορθό τρόπο τη λειτουργική ζωή και τις ετήσιες καθαρές λειτουργικές ταμειακές ροές της επένδυσης. Στην κατηγορία αυτή υπάγονται η μέθοδος του χρόνου επανείσπραξης κεφαλαίου (ΠΕΚ), η μέθοδος του λογιστικού ποσοστού απόδοσης (ΜΛΠΑ) ή του ποσοστού απόδοσης επί της λογιστικής αξίας της επένδυσης και η μέθοδος του δείκτη ωφέλειας – κόστους.

2. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που υπολογίζουν, με τη μέθοδο του κατάλληλου προεξοφλητικού επιτοκίου, την παρούσα αξία της επένδυσης ή των μελλοντικών καθαρών ταμειακών ροών. Στην κατηγορία αυτή υπάγεται η μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας (ΚΠΑ), η μέθοδος του εσωτερικού ποσοστού απόδοσης ή βαθμού απόδοσης (IRR) ή του προεξοφλητικού ποσοστού απόδοσης, η μέθοδος του δείκτη αποδοτικότητας και η μέθοδος του ετήσιου ισοδύναμου ποσού.

Ένας υποψήφιος δικαιολόγος θα πρέπει να επιλέξει μια μέθοδο από τη δεύτερη κατηγορία κάνοντας χρήση του κατάλληλου προεξοφλητικού επιτοκίου (κόστος κεφαλαίου). Το κόστος κεφαλαίου εξαρτάται από το ακίνδυνο επιτόκιο ( $r_f$ ), το ασφάλιστρο (premium) για τον λειτουργικό κίνδυνο ( $b_p$ ), το ασφάλιστρο (premium) για τον χρηματοοικονομικό κίνδυνο ( $b_f$ ) και την κεφαλαιακή δομή. Ανάλογα με την κεφαλαιακή διάρθρωση, το κόστος κεφαλαίου μετριέται συνήθως με το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου (WACC- Weighted Average Cost of Capital). Για το κόστος των ξένων κεφαλαίων, ο υποψήφιος δικαιολόγος γνωρίζει το επιτόκιο από την σύμβαση δανεισμού. Για το κόστος των ιδίων κεφαλαίων προτείνεται ως μέθοδος το CAPM (Capital Asset Pricing Model).

### 2.4.3. Η ανάλυση SWOT του συστήματος δικαιοχρησίας

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats) έχει τις ρίζες της στη δεκαετία του 1960 (Learned, 1965) και αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο υποστήριξης λήψης αποφάσεων. Οι περισσότεροι συγγραφείς αποδίδουν στον καθηγητή του Πανεπιστημίου του Stanford, Albert Humphrey τη δημιουργία της, αν και δεν είναι ιστορικά ξεκάθαρο ποιος είναι ο δημιουργός της ιδέας. Καταγράφει τα δυνατά (strengths) και τα αδύνατα σημεία (weaknesses), τις ευκαιρίες (opportunities) και τις απειλές (threats) μιας επιχειρηματικής απόφασης. Για τη λήψη απόφασης εισόδου σε ένα σύστημα δικαιοχρησίας, ο υποψήφιος δικαιολόγος σταθμίζει το περιεχόμενο κάθε τμήματος της ανάλυσης SWOT προκειμένου να πάρει την κατάλληλη απόφαση. Η ανάλυση SWOT ενός συστήματος δικαιοχρησίας καλύπτει τόσο τους εσωτερικούς παράγοντες λειτουργίας του δικαιοπαρόχου, όσο και τη συγκεκριμένη επενδυτική πρόταση που καλείται να αξιολογήσει ο υποψήφιος δικαιολόγος, δηλαδή στοχεύει στον προσδιορισμό του μη-συστηματικού κινδύνου και αναλύεται ως ακολούθως:

**Πίνακας 1: Η ανάλυση SWOT του συστήματος δικαιοχρησίας (Menekse Salar, Orkide Salar, 2013)**

<b>Δυνατά σημεία (Strengths)</b>	<b>Αδύνατα σημεία (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Χρήση ενός επώνυμου προϊόντος ή υπηρεσίας</li><li>• Λιγότερες πιθανότητες αποτυχίας</li><li>• Ευκολότερη αρχική εγκατάσταση, τυποποίηση στην οργάνωση και λειτουργία</li><li>• Έτοιμο πελατολόγιο</li><li>• Ευκολότερη πρόσβαση σε χρηματοδότηση</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Υψηλό κόστος αρχικής επένδυσης και κόστος λειτουργίας</li><li>• Υψηλός βαθμός εξάρτησης από τον δικαιοπάροχο</li><li>• Αυστηρό συμβατικό πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας, μεγάλη γραφειοκρατία</li></ul>
<b>Ευκαιρίες (Opportunities)</b>	<b>Απειλές (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ο υποψήφιος δικαιολόγος έχει τη δική του επιχείρηση</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Εντεινόμενος ανταγωνισμός από νέους δικαιολόγους</li><li>• Εντεινόμενος ανταγωνισμός από νέους δικαιοπάροχους στον κλάδο</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανακαλύπτονται ευκαιρίες στην αγορά για περαιτέρω αξιοποίηση (Davies, M.A.P.,2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η μείωση στο μερίδιο αγοράς του δικαιοπάροχου επηρεάζει και τον δικαιοδόχο</li> <li>• Η ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων</li> </ul>
--	--

#### **2.4.4. Τα δυνατά σημεία (Strengths)**

##### **Χρήση ενός επώνυμου προϊόντος ή υπηρεσίας**

Το branding ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, ο βαθμός δηλαδή που είναι κατοχυρωμένο στη συνείδηση του καταναλωτή είναι βασικό συστατικό στοιχείο κάθε μορφής επιχειρηματικότητας τα πλεονεκτήματα του οποίου απολαμβάνει από την αρχή ο δικαιοδόχος.

##### **Λιγότερες πιθανότητες αποτυχίας**

Σύμφωνα με τους Cavaliere και Swerdlow, τα ποσοστά αποτυχίας εντός ενός συστήματος δικαιοχρησίας είναι στατιστικά σημαντικά χαμηλότερα από τα εκτός συστήματος δικαιοχρησίας.

##### **Ευκολότερη αρχική εγκατάσταση, τυποποίηση στην οργάνωση και λειτουργία**

Ο δικαιοδόχος παραλαμβάνει έτοιμα μοτίβα οργάνωσης και λειτουργίας, κατά τεκμήριο επιτυχημένα χωρίς να αναλώσει πόρους σε αυτό τον τομέα.



## **Έτοιμο πελατολόγιο**

Οι πελάτες γνωρίζουν από την αρχή την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, έχοντας πλήρη εμπιστοσύνη και το προϊόν ή υπηρεσία του δικαιολόγου κατ' επέκταση. Στο σύστημα δικαιοχρησίας υπάρχει η κατηγορία πελατών που ονομάζεται «πιστοί πελάτες» («loyal customers»). Σύμφωνα με τον Robert Bosch «προτιμώ να χάσω χρήματα, παρά την εμπιστοσύνη των πελατών».

## **Ευκολότερη πρόσβαση σε χρηματοδότηση**

Μια υφιστάμενη συμφωνία δικαιοχρησίας περιβάλλεται από μεγάλη εμπιστοσύνη από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα καθότι καταγράφονται χαμηλά ποσοστά αποτυχίας.

### **2.4.5. Αδύνατα σημεία (Weaknesses)**

#### **Υψηλό κόστος αρχικής επένδυσης και κόστος λειτουργίας**

Σε πολλά συστήματα δικαιοχρησίας, ειδικά σε περιπτώσεις που το brand είναι ευρέως γνωστό στην αγορά και στους καταναλωτές, το αρχικό κόστος επένδυσης είναι πολύ υψηλό γιατί περιλαμβάνει και το κόστος εισόδου στο δίκτυο (entry fee). Επιπρόσθετα, για λόγους διατήρησης της ποιότητας και προστασίας του προϊόντος ή υπηρεσίας, οι δικαιούχοι επιβάλλουν σε οριζόντια βάση συγκεκριμένα και εν πολλοίς κοστοβόρα πρότυπα λειτουργίας.

## **Υψηλός βαθμός εξάρτησης από τον δικαιοπάροχο**

Αν και πρόκειται για ανεξάρτητες επιχειρηματικές μονάδες, υπάρχει ισχυρή αλληλεπίδραση ανάμεσα στο δικαιοπάροχο και το δικαιούχο που προκύπτει τόσο από το συμβατικό πλαίσιο λειτουργίας όσο και από την ίδια τη φύση του συστήματος δικαιοχρησίας. Για το δικαιοπάροχο η ανάπτυξη του δικτύου μέσω των δικαιούχων αποτελεί την πρωταρχική διαδικασία επέκτασης. Οι δικαιούχοι από την άλλη πλευρά πρέπει να έχουν ταχεία απόδοση της επένδυσής τους, γεγονός που εξαρτάται άμεσα από το δικαιοπάροχο που επιβάλλει τα τέλη δικαιωμάτων σε περιοδική βάση. Επίσης σε πολλά συστήματα δικαιοχρησίας, ο δικαιοπάροχος ασκεί δεσπόζουσα επιρροή σε θέματα τιμών.

## **Αυστηρό συμβατικό πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας, μεγάλη γραφειοκρατία**

Οι συμβάσεις δικαιοχρησίας σε πολλές περιπτώσεις δημιουργούν πρόσθετη γραφειοκρατία γιατί επιβάλλουν ένα συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης για σκοπούς ελέγχου (έλεγχος των οικονομικών στοιχείων και των απασχολούμενων κεφαλαίων).

### **2.4.6. Ευκαιρίες (Opportunities)**

#### **Ο υποψήφιος δικαιούχος έχει τη δική του επιχείρηση**

Ο δικαιούχος αποκτάει την δική του επιχειρηματική οντότητα στο ξεκίνημά του, εμπειρία στη διαχείριση και καθημερινή εκπαίδευση σε πραγματικές συνθήκες.

## **Ανακαλύπτονται ευκαιρίες στην αγορά για περαιτέρω αξιοποίηση**

Ο δικαιοδόχος γίνεται αποδέκτης νέων τάσεων που επικρατούν στην αγορά λόγω της ώσμωσης του με το δικαιοπάροχο, ενώ του ανοίγεται και ένα παράθυρο ευκαιρίας να εκμεταλλευτεί τυχόν ευκαιρίες που μπορεί να του παρουσιαστούν μελλοντικά. Σε ένα πετυχημένο σύστημα δικαιοχρησίας, ο δικαιοπάροχος δέχεται επιρροές από τον δικαιοδόχο εισάγοντας στο σύστημα νέα καινοτόμα στοιχεία και δράσεις.

### **2.4.7. Απειλές (Threats)**

#### **Έντεινόμενος ανταγωνισμός από νέους δικαιοδόχους**

Ένα πετυχημένο σύστημα δικαιοχρησίας στέλνει σύμφωνα με τη θεωρία της σηματοδότησης (signaling theory) σινιάλο και σε νέους δικαιοδόχους για είσοδο στην αγορά.

#### **Έντεινόμενος ανταγωνισμός από νέους δικαιοπάροχους στον κλάδο**

Ένας κλάδος με ραγδαία ανάπτυξη εισάγει νέους ανταγωνιστές για το δικαιοπάροχο, που επιχειρούν να επιτύχουν στρατηγική ανάπτυξη μέσω του θεσμού της δικαιοχρησίας επηρεάζοντας αρνητικά σε κάθετη βάση τη θέση δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου.

## **Η μείωση στο μερίδιο αγοράς του δικαιοπάροχου επηρεάζει και το δικαιοδόχο**

Η μείωση του μεριδίου αγοράς από το δικαιοπάροχο είτε για λόγους εσωτερικούς (αποτυχία του ίδιου του δικαιοπαρόχου να διευρύνει το μερίδιο αγοράς) είτε για λόγους εξωτερικούς (αύξηση του ανταγωνισμού, μείωση των περιθωρίων κέρδους), επηρεάζει άμεσα και το δικαιοπάροχο.

## **Η ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων**

Η καθυστέρηση προσαρμογής σε νέα δεδομένα όπως η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και η μεταβολή του κανονιστικού πλαισίου, επηρεάζει άμεσα και το δικαιοδόχο.

## Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ-ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

Η σχέση δικαιοπαρόχου - δικαιοδόχου μπορεί να θεωρηθεί ότι χωρίζεται σε τέσσερις φάσεις. Η πρώτη είναι η εισαγωγή, όπου η αμοιβαία αλληλεξάρτηση και το κοινό κίνητρο για επιτυχία και κέρδη κάνουν πολύ έντονη την παρουσία τους και στις δυο πλευρές (Justis & Judd, 1989). Η δεύτερη φάση χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη των εργασιών κατά το στάδιο λειτουργίας της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, ο δικαιοπάροχος προσφέρει υποστήριξη στο νέο δικαιοδόχο και η σχέση χαρακτηρίζεται ως αμοιβαία επωφελής. Επίσης κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, εμφανίζονται και τα πρώτα σύννεφα στη σχέση εάν ο δικαιοπάροχος δεν παρέχει κατάλληλη κατάρτιση ή υποστήριξη. Όταν το κάθε μέρος αντιλαμβάνεται πλήρως το πλαίσιο συνεργασίας και τι πρέπει να περιμένει από τον άλλο, βρισκόμαστε στη φάση της ωριμότητας. Σε αυτό το σημείο, ο δικαιοδόχος έχει σταθμίσει πλήρως τις δυνατότητες που του παρέχονται μέσα από αυτή τη συνεργασία καθώς έχει κατανοήσει πλήρως τη δυναμική που έχει ο δικαιοπάροχος (Justis & Judd, 1989). Το τελευταίο στάδιο της σχέσης είναι το σημείο κορεσμού όπου τα πράγματα μπορεί να οδηγηθούν προς δυο κατευθύνσεις: Είτε στον τερματισμό της συνεργασίας από την πλευρά του δικαιοδόχου, είτε στη μεγέθυνση των εργασιών γιατί η σχέση μεταξύ αυτών των δυο έχει αποκτήσει πολύ ισχυρούς δεσμούς (Justis and Judd, 1989).

Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, καθίσταται πρόδηλο, ότι ο βαθμός ανάπτυξης και επιτυχίας ενός συστήματος δικαιοχρησίας, εκπορεύεται από τη δυναμική αλληλεπίδραση ανάμεσα στο δικαιοπάροχο και το δικαιοδόχο και το βαθμό αποτελεσματικότητας που χαρακτηρίζει τη μεταξύ τους σχέση. Μέχρι και σήμερα, λίγες έρευνες ασχολούνται με την αποτελεσματική σχέση μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών. Είναι αποδεκτό από όλους ότι η δέσμευση και η κατανόηση αποτελούν σημαντικούς παράγοντες καλής συνεργασίας. Ανεξάρτητα από το γεγονός αυτό, η σχέση δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου στηρίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες: Τον έλεγχο που ασκείται από το δικαιοπάροχο, την εμπιστοσύνη-ικανοποίηση του δικαιοδόχου και τη διαχείριση των συγκρούσεων που ανακύπτουν μέσα από τη μεταξύ τους συνεργασία.

## **2.5. Ο έλεγχος από το δικαιούχο**

Ο έλεγχος από το δικαιούχο εκδηλώνεται με την επικοινωνία, την επίβλεψη και τα διάφορα εγχειρίδια συνεργασίας. Μέσω μάλιστα των τελευταίων, ορίζονται λεπτομερώς οι υποχρεώσεις, οι ευθύνες και τα δικαιώματα του καθενός (Klan 2015). Ο ενδεδειγμένος έλεγχος είναι επιτακτικός προκειμένου ο δικαιούχος να διασφαλίσει την περιουσία του, να εξασφαλίσει το επίπεδο της επωνυμίας του και να διατηρήσει τη καλή φήμη που έχει στον καταναλωτή (Hackett2011, Kashyap, Antia & Franzier 2012). Άλλωστε ο δικαιούχος είναι ο κύριος ενός επιτυχημένου σχήματός και πρέπει - εφόσον το παραχωρεί προς χρήση - να ελέγχει με όλα τα διαθέσιμα μέσα την ορθή του χρήση αλλά και να εξασφαλίζει εμμέσως την ευημερία του δικαιούχου.

Παρόλα αυτά, στο σημείο αυτό πρέπει να ειπωθεί ότι ο έλεγχος αυτός πρέπει να γίνεται με μέτρο ώστε να μην είναι ασφυκτικός, να μην ενοχλεί τον δικαιούχο, γιατί κάτι τέτοιο θα μπορούσε να μειώσει την απόδοσή του (Parsa 1996) ή ακόμα χειρότερα να σκεφτεί τη διάλυση της συνεργασίας (Strutton et et all, 1995). Από τα παραπάνω συνεπάγεται ότι υπάρχουν δύο ειδών έλεγχοι: ο έντονος και ο λιγότερο ασφυκτικός. Στον πρώτο, η συνεργασία έχει πολλούς κανόνες, οδηγίες που ορίζουν την αλληλεξάρτηση των δύο συμβαλλόμενων και θέτουν σημαντικά ζητήματα εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης. Στον δεύτερο, η συνεργασία είναι πιο χαλαρή, υπάρχει μεγαλύτερος βαθμός ελευθερίας και ανεξαρτησίας όμως αυτός ενέχει τον κίνδυνο ότι σε περιπτώσεις αβέβαιης έκβασης σε διάφορους τομείς, ο καθένας θα δράσει προς το δικό του όφελος (Croover 2008).

## **2.6. Η εμπιστοσύνη- ικανοποίηση του δικαιούχου**

Ο Croover υποστήριξε ότι μόνο μέσω της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και της δικαιοσύνης δημιουργείται ένα αίσθημα αξιοπιστίας για τους συμβαλλόμενους και είναι αυτό που ευθύνεται για τη μακροήμερευση και τη μείωση των συγκρούσεων. Η θετική αυτή σχέση στηρίζεται στην πεποίθηση ότι ο άλλος θα φερθεί έντιμα, δίκαια χωρίς να θέλει να ξεγελάσει τον συνεργάτη του. Η εμπιστοσύνη αυτή μάλιστα εντοπίζεται τόσο ως προς τα αποτελέσματα, δηλαδή τα κόστη και τη δίκαιη κατανομή των κερδών, αλλά και ως προς την προσωπική σχέση

του δικαιοπαρόχου με το δικαιοδόχο και την πεποίθηση ότι η μία πλευρά θα μετρήσει τα συμφέροντα της άλλης και δεν θα λειτουργήσει ευκαιριακά, αλλά αλληλέγγυα (Bachmann 2001).

Έτσι λοιπόν, σε μια θετική αρχή συνεργασίας αναμένεται ο δικαιοπάροχος να παρέχει στο δικαιοδόχο ένα καλό επιχειρησιακό περιβάλλον εργασίας, με χρήσιμα εργαλεία δουλειάς και συνεχή υποστήριξη ειδικά τον πρώτο καιρό συνεργασίας που οι αντιξοότητες μπορούν να κάψουν το ηθικό του δικαιοπαρόχου. Από την άλλη πλευρά, εκτιμάται ότι ο δικαιοδόχος θα αξιοποιήσει όλα τα παραπάνω και θα εργαστεί σκληρά με συνέπεια για να προάγει με τη σειρά του τις αξίες και τα οράματα του δικαιοπαρόχου. Οι ρόλοι λοιπόν πρέπει να είναι διακριτοί από την αρχή και κανείς να μην υπεισέρχεται στα αντικείμενα του άλλου θεωρώντας ότι θα τα καταφέρει καλύτερα. Βέβαια είναι δόκιμο και ωφέλιμο να ανταλλάσσουν απόψεις και ιδέες – ειδικά καθώς ο δικαιοπάροχος αποκτά εμπειρίες και γνώσεις - αλλά είναι αντικείμενο του δικαιοπαρόχου να διοικεί την επιχείρηση και να εργάζεται σε θέματα στρατηγικής.

## 2.7. Οι συγκρούσεις

Οι συγκρούσεις και η ρήξη επέρχονται όταν υπάρχει ανακολουθία ανάμεσα στην πραγματικότητα και στην προσυμφωνημένη δράση των δύο πλευρών, δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου (Cordell 2015). Οι συγκρούσεις εμφανίζονται σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Μπορούν να εμφανιστούν εκ των προτέρων, πριν ακόμα ξεκινήσει η συνεργασία αν διαπιστωθεί ότι η επιλογή του δικαιοδόχου δεν ήταν η κατάλληλη. Μπορούν όμως να παρουσιαστούν και στα επόμενα στάδια της δικαιοχρησίας και ειδικά στο στάδιο της ωρίμανσης και της ανάπτυξης του δικαιοδόχου κατά το οποίο αισθάνεται πιο σίγουρος για τις κινήσεις του, έχει εξειδικευμένες γνώσεις για την αγορά που κινείται και μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση (Kaufmann & Rangan 2005).

Τα προβλήματα που οδηγούν σε ρήξη οφείλονται σε πολλούς παραμέτρους. Άλλωστε αναφερόμαστε σε επιχειρηματίες με όνειρα, φιλοδοξίες και στόχους. Και αυτό δεν είναι το μόνο θέμα αφού τόσο ο δικαιοπάροχος όσο και ο δικαιοδόχος έχουν μεγάλο βαθμό επιχειρησιακής εμπλοκής, με αποτέλεσμα να είναι ισχυρογνώμονες και οι απόψεις τους να παίζουν καταλυτικό ρόλο. Αν αυτές ταυτίζονται οδηγούν σε μια επιτυχημένη επιχειρηματική

δραστηριότητα, αλλά αν δίστανται μπορούν να οδηγήσουν σε ρήξη για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Τα αποτελέσματα είναι γνωστά. Εφόσον δεν τηρούνται οι συμφωνίες, οι αντιρρήσεις εκφράζονται άλλοτε ευγενικά, άλλοτε επιθετικά ή ακόμα και μέσω της δικαστική οδού (Spinelli & Birley 1996). Ο δικαιοπάροχος μπαίνει σε αμυντική θέση για να υπερασπιστεί τη θέση του, το όνομά του, τη φήμη του και την επιχειρηματική στρατηγική του. Ο δικαιολόγος από την άλλη μπορεί να αισθάνεται σίγουρος για τη θέση του και να θέλει να διαφοροποιηθεί. Επίσης μπορεί να πιστεύει ότι η μη επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων δεν είναι αποτέλεσμα της δική του απόδοσης και ότι η προσέλκυση πελατών είναι θέμα που άπτεται της πολιτικής του δικαιοπαρόχου. Παρόλα αυτά γνωρίζει ότι μια τέτοια ρήξη δεν θα ωφελήσει κανέναν εφόσον και οι δύο θα χάσουν χρήματα και θα αμαυρωθεί η φήμη τους (Antia et all, 2013).

### **2.7.1. Στάδια συγκρούσεων**

Από τα παραπάνω εύκολα κάνεις μπορεί να συμπεραίνει ότι η σχέση αυτή αν και είναι κοινής ωφελείας, δεν είναι πάντα ρόδινη. Κάποιοι την χαρακτηρίζουν σαν τη σχέση γονέα και παιδιού, άλλοι την παρομοιάζουν με τη σχέση εργοδότη - εργαζόμενου στον άξονα της κατανομής εσόδων προς δύο πλευρές και άλλοι ως έναν γάμο που έχει διακυμάνσεις οι οποίες είτε επιλύονται και προχωρούν μαζί είτε οδηγούν μοιραία στο διαζύγιο. Μάλιστα έχει βρεθεί ότι ο βαθμός διαφωνίας είναι αυτός που οδηγεί μια συνεργασία στο τέλος της (Frazer & Winzar 2005).

Άλλοι πάλι ερευνητές (Blut et all, 2011) αναφέρουν ότι η δικαιοχρησία έχει 4 στάδια σχέσης: την αρχή, την ανάπτυξη, την εδραίωση και τη λήξη. Στην αρχή όλοι διακατέχονται από τον ίδιο ενθουσιασμό για την επιτυχία του εγχειρήματος. Είναι σαν τον μήνα του μέλιτος όπου οι σχέσεις είναι καλές, αν όχι άριστες και υπάρχει εμπιστοσύνη και «καλή διάθεση» για μια επωφελή συνεργασία. Στο στάδιο της ανάπτυξης δημιουργούνται εκείνοι οι ισχυροί δεσμοί που κρατάνε μαζί το δικαιολόγο και το δικαιοπάροχο. Είναι το στάδιο της εκπαίδευσης, της έμπρακτης υποστήριξης από το δικαιοπάροχο και της παρουσίας των πρώτων κερδών και για του δύο. Στο επόμενο στάδιο αυτό της εδραίωσης ο καθένας ξέρει τι περιμένει από τον άλλο και αρχίζουν να εμφανίζονται μικρά θέματα συνεργασίας που αν και επιλύονται εύκολα



κάνουν την καθημερινότητα δύσκολη. Η σχέση λοιπόν μπαίνει σε μια ρουτίνα που αρχίζει να γίνεται κουραστική. Τέλος, στο στάδιο της λήξης ο δικαιοδόχος αναρωτιέται για τη συνέχεια αυτής της συνεργασίας μιας και ο δικαιοπάροχος μπορεί να ξεκινήσει μια πιο ευκαιριακή πορεία όπως τη δημιουργία κάποιου νέου καταστήματος της αλυσίδας κοντά σε αυτό που ήδη λειτουργεί.

Τέλος αξίζει να ειπωθεί ότι κάθε δικαιοδόχος διαπερνά από κάποια ψυχολογικά στάδια κατά τη διάρκεια συνεργασίας του με το δικαιοπάροχο. Τα στάδια αυτά έχουν να κάνουν με τον παράγοντα ικανοποίησης και παρουσιάζουν συγκεκριμένη πορεία μέσα στο χρόνο. Δημιουργείται λοιπόν μία καμπύλη που στην αρχή εκφράζεται με έντονη προσμονή και χαρά ενώ στη συνέχεια εμφανίζεται η απογοήτευση, η παραίτηση και τέλος η ανασύνταξη και η νέα προσμονή. Η καμπύλη αυτή ονομάζεται «καμπύλη φάσεων» (e-factor) και επηρεάζει όλους τους δικαιοδόχους. Πιο συγκεκριμένα:

- *Glee – stage*: κατά τη διάρκεια αυτή της αρχικής φάσης επικρατούν θετικά συναισθήματα και τους δύο συμβαλλόμενους. Ο δικαιοπάροχος υποστηρίζει εμπράκτως το δικαιοδόχο και ο τελευταίος είναι ενθουσιασμένος αφού του προσφέρει ότι του είχε υποσχεθεί και προσμένει ένα λαμπρό κοινό μέλλον.
- *Fee – stage*: στη φάση αυτή μειώνεται δραστικά η χαρά και ο ενθουσιασμός του δικαιοδόχου, καθώς ο τελευταίος βρίσκεται σε μια καλή επιχειρηματική πορεία, αρχίζει και έχει κέρδη αλλά εμφανίζονται τα πρώτα προβλήματα στη σχέση που αν και λύνονται, κάνουν την καθημερινότητα δύσκολη. Ο δικαιοδόχος ξεκινά να πληρώνει την προμήθεια για τα δικαιώματα που του παραχώρησε ο δικαιοπάροχος (royalty fees) και διαπιστώνει ότι τα κέρδη του είναι μειωμένα λόγω εξόδων του προς αυτόν.
- *Me – stage*: το «εγώ»-ιστικό στάδιο συνεργασίας κατά το οποίο ο δικαιοδόχος πιστεύει ότι μπορεί να τα καταφέρει μόνος του εφόσον η επιτυχία της επιχείρησής του είναι προϊόν της σκληρής εργασίας του. Στα αγγλικά αναφέρεται ως “attribution effect” και αναλύεται ως η έμφυτη τάση του ατόμου να οικειοποιείται την επιτυχία ενός έργου ως δικό του επίτευγμα ή σε αντίθετη περίπτωση να αναλαμβάνει πλήρως την ευθύνη αν οι στόχοι δεν επιτευχθούν ως έπρεπε.
- *Free – stage*: στη φάση αυτή ο δικαιοδόχος θέλει να διακόψει τη συνεργασία γιατί αισθάνεται αδικημένος. Επαναστατεί, πιστεύει ότι μόνος του θα είναι πιο επιτυχημένος, θα χρησιμοποιήσει καλύτερα την τεχνογνωσία που απέκτησε και θα αναπτύξει στρατηγικές που τώρα ο δικαιοπάροχος του απαγορεύει. Γίνεται αρνητικό

παράδειγμα για άλλους δικαιοδόχους της αλυσίδας και εξετάζει αν είναι προς το συμφέρον η συνέχιση ή μη του συμβολαίου συνεργασίας.

- *See – stage*: κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης γίνονται ειλικρινείς συζητήσεις όπου αποτιμάται η αξία και η συνεισφορά του καθενός. Συγκρούσεις μπορεί να υπάρξουν και εδώ αλλά είναι μειωμένης έκτασης βλέποντας ότι και τα δυο μέρη επωφελήθηκαν από τη συνεργασία αυτή.
- *We – stage*: στο τελικό στάδιο ο δικαιοδόχος, εφόσον είναι εργασιακά ώριμος και οικονομικά επιτυχημένος διαπιστώνει ότι αυτό οφείλεται και στη σύμπραξη του δικαιοπάρoχου. Χωρίς την εμπειρία του και την τεχνογνωσία του η επιτυχία αυτή δεν θα ήταν δεδομένη. Άρα αντιλαμβάνεται ότι η επικερδής αυτή πορεία είναι προϊόν ομαδικής εργασίας και ότι μπορεί να επωφεληθεί από την παρουσία του δικαιοπάρoχου για την οποία άλλωστε πληρώνει.

### 2.7.2. Πεδία συγκρούσεων

Σύμφωνα με τη νεοκλασική μικροοικονομική θεωρία, σκοπός των οικονομικών μονάδων είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Αυτό επιτυγχάνεται είτε μέσω της μείωσης του κόστους (cost-oriented profit), είτε μέσω της αύξησης των εσόδων (Williamson 1975). Ο δικαιοπάρoχος και ο δικαιοδόχος είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους επιχειρήσεις που διαχειρίζονται όμως ένα κοινό περιουσιακό στοιχείο. Επομένως, στο οικοσύστημα της δικαιοχρησίας, παράγεται ένα κέρδος που πρέπει να κατανεμηθεί ανάμεσα στο δικαιοπάρoχο και το δικαιοδόχο. Στη σύγχρονη πρακτική, δεν υπάρχει μηχανισμός ανακύκλωσης του συνολικού κέρδους γιατί το κάθε μέρος φιλοδοξεί να επιτύχει τη δική του μεγιστοποίηση αγνοώντας τη θέση του άλλου. Οι Storholm και Scheuing (1994) διαπίστωσαν ότι οι δικαιοδόχοι αντιλαμβάνονται ως κύριες πηγές συγκρούσεων την ευκαιριακή συμπεριφορά του δικαιοπάρoχου προκειμένου να αποκομίσει περισσότερα κέρδη, τη μονομερή διακοπή της συνεργασίας χωρίς να συντρέχουν αίτια που προκαλούν οι δικαιοδόχοι, τις μονοπωλιακές προμήθειες μέσω του δικαιοπάρoχου, την ασαφή χρήση των διαφημιστικών εσόδων, την απαίτηση για υπέρογκες δαπάνες προώθησης από το δικαιοδόχο μέσα από τη συμμετοχή του σε προγράμματα διαφήμισης που καθορίζονται σε κεντρικό επίπεδο από το δικαιοπάρoχο και την παράτυπη δομή της σύμβασης δικαιοχρησίας. Για την πλευρά των δικαιοδόχων, τα ευρήματα αφορούν τη μη συμμόρφωση τους στις

συμβατικές τους δεσμεύσεις, την αθέτηση πληρωμών των δικαιωμάτων (royalty fees) και την αποκάλυψη εμπιστευτικών πληροφοριών σε τρίτα μέρη. Εξειδικεύοντας και για τα δυο μέρη, σε εμπειρικό επίπεδο παρουσιάζονται φαινόμενα όπως:

- Η χορήγηση υπερβολικών εκπτώσεων από την πλευρά του δικαιοπαρόχου με σκοπό την αύξηση των εσόδων από δικαιώματα, που οδηγεί σε μείωση της κερδοφορίας του δικαιοδόχου.

- Η θέσπιση ορίων και κανόνων ως προς την ποιότητα και τον αριθμό του απασχολούμενου προσωπικού, με απώτερο σκοπό την προστασία του brand, ακόμα και σε περιπτώσεις που αυξάνουν υπέρμετρα το κόστους απασχόλησης προσωπικού του δικαιοδόχου.

- Η καθιέρωση αποκλειστικών προμηθευτών (vendors) που καλύπτουν τα απαιτούμενα standards ποιότητας χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η εμπειρία του δικαιοδόχου ή η πρόσβασή του σε εναλλακτικά κανάλια διανομής. Και εδώ το αποτέλεσμα μπορεί να οδηγεί σε ανεπιθύμητες αυξήσεις στο κόστος λειτουργίας.

- Ο ρυθμός και ο τρόπος εποπτείας και ελέγχου από την πλευρά του δικαιοπαρόχου που καθιστά την όλη διαδικασία αυτοσκοπό από ένα μέσο λειτουργίας.

- Ο κορεσμός στην αγορά που αυξάνει την διαφήμιση, την αγοραστική δύναμη και τελικά την αύξηση των εσόδων από τα δικαιώματα, αλλά ο μεμονωμένος δικαιοδόχος θα βλέπει κάθε νέα είσοδο στην αγορά ως πηγή ανταγωνισμού.

## **2.8. Οι δυο όψεις του ίδιου νομίσματος – Το φαινόμενο «Μπαστούνι του Χόκεϋ» (Hockey-stick effect) στην δικαιοχρησία**

Το σύστημα δικαιοχρησίας, ανάλογα με το βαθμό προόδου στη σχέση ανάμεσα στο δικαιοπάροχο και το δικαιοδόχο, κουβαλάει στην εξέλιξή του το φαινόμενο «Μπαστούνι του χόκεϋ» (hockey stick effect). Έχει πάρει την ονομασία του από τη διαγραμματική απεικόνιση ακραίων μεταβολών είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω που ομοιάζουν με ένα μπαστούνι του χόκεϋ. Στο σύστημα δικαιοχρησίας χρησιμοποιείται για να εκφράσει την απότομη αύξηση ή και μείωση των καταστημάτων που μπαίνουν ή αποχωρούν από το δίκτυο μετά από ένα χρονικό διάστημα. Τι ακριβώς συμβαίνει όμως; Όταν ένα δίκτυο δικαιοχρησίας αυξάνεται με ένα σταθερό ρυθμό από το πρώτο στο δεύτερο έτος, ο δικαιοπάροχος προσδοκά ραγδαία αύξηση των καταστημάτων από το τρίτο έτος. Μια εξήγηση είναι ότι αποδίδουν οι πωλήσεις

και το marketing. Οι δικαιοδόχοι είναι ευχαριστημένοι, το brand ισχυροποιείται, κατάσταση που περνάει ένα θετικό μήνυμα στην αγορά. Ένα σημαντικότερο αίτιο είναι όμως ότι οι υφιστάμενοι δικαιοδόχοι επιθυμούν να επενδύσουν σε νέα καταστήματα, καθότι έχουν κάνει απόσβεση της αρχικής τους επένδυσης και αναζητούν πηγές επανεπένδυσης των κερδών τους προκειμένου να συνεχίσουν να αναπτύσσονται προκειμένου να είναι βιώσιμοι σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Από ένα χρονικό σημείο οι ρυθμοί ανάπτυξης με το άνοιγμα νέων καταστημάτων επιταχύνονται. Η κατάσταση αυτή απεικονίζεται διαγραμματικά ως ακολούθως:

*Γράφημα 1: Το "Hockey-stick" φαινόμενο*



Τα αντίθετα αποτελέσματα αναμένονται όταν τα μηνύματα που λαμβάνει η αγορά βρίσκονται στην αντίθετη πλευρά, όταν ο βαθμός δυσαρέσκειας των δικαιοδόχων αυξάνεται και εμφανίζονται φαινόμενα ανεξαρτητοποίησης (free-riding). Το κλείσιμο καταστημάτων και η έξοδος από το δίκτυο δικαιοδόχων παρουσιάζει ραγδαία εξέλιξη. Ένας σημαντικός λόγος είναι όμως και όταν ο δικαιοπάροχος ασκεί πίεση είτε γιατί αποτελεί συμβατική του υποχρέωση είτε γιατί θέλει να μεταφέρει την πίεση που διακατέχει τον ίδιο για αύξηση των

εσόδων και των κερδών στον δικαιολόγο. Στην περίπτωση αυτή, η επέκταση επιχειρείται να γίνει χωρίς να είναι απόφαση του δικαιολόγου και αυτό οδηγεί σε συγκρούσεις και τερματισμό της συνεργασίας.

## **ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΕΠΩΦΕΛΗ ΣΧΕΣΗ**

Όλες οι θεωρίες που έχουν εξεταστεί μέχρι τώρα (οι παραδοσιακές αλλά και οι σύγχρονες προσεγγίσεις με την κυκλική συμπεριφορά και τα στάδια) έχουν ένα κοινό μειονέκτημα: Αδυνατούν να προσδώσουν στη σχέση δικαιοπαρόχου – δικαιοδόχου το πνεύμα της βιωσιμότητας σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Περιορίζονται στην ανάλυση της δομής της σχέσης στη βάση του συμπεριφορικού παράγοντα ως μια τυχαία και ακανόνιστη τάση. Το σύστημα δικαιοχρησίας χρειάζεται τη μεταστροφή της έρευνας προς την κατεύθυνση της θωράκισης της σχέσης, ένα μοντέλο βιωσιμότητας του θεσμού που σχετίζεται με τη στάση και τη συμπεριφορά και του δικαιοπάρoχου και του δικαιοδόχου, ένα οδηγό επιβίωσης και όχι μια προσέγγιση που εναρμονίζεται απλά με τη νομοτελειακή φύση του φαινομένου και επιχειρεί απλά να την εξηγήσει.

### **2.9. Η ανάγκη για ένα νέο θεωρητικό πλαίσιο**

Η γενεσιουργός αιτία που οι κλασικές θεωρίες ερμηνείας εκκίνησης ενός συστήματος δικαιοχρησίας (franchise initiation theory) δεν καταλήγουν σε ένα μοντέλο βιωσιμότητας σε μακροχρόνιο ορίζοντα είναι ότι αντικατοπτρίζουν στον πυρήνα τους μια σχέση ισχυρού – αδύναμου. Οι ρόλοι εναλλάσσονται σε διάφορα στάδια. Αυτό το δίπολο, αποτελεί τη βασική σταθερή παράμετρο σε όλη τη διαδικασία εξέλιξης του. Σύμφωνα με τη θεωρία ανεπάρκειας των πόρων (resource scarcity theory), το φαινόμενο της επαναγοράς των περισσότερων κερδοφόρων μονάδων (ownership redirection), αντιμετωπίζεται ως φυσική κατάληξη. Στη θεωρία της αντιπροσώπευσης τα προβλήματα κάθετης μορφής (vertical agency problems) οδηγούν σε λήξη της συνεργασίας και το άνοιγμα των καταστημάτων αυτή τη φορά υπό την ιδιοκτησία του δικαιοπαρόχου, ενώ τα προβλήματα οριζόντιας μορφής (horizontal agency problems) οδηγούν σε καιροσκοπικές συμπεριφορές από την πλευρά του δικαιοδόχου με τις τάσεις ανεξαρτητοποίησης να κάνουν την εμφάνισή του (free riding behaviors) με αποτέλεσμα

να σηματοδοτείται στην αγορά η κακή φήμη του δικαιοπαρόχου και να πλήττεται όλη η αλυσίδα. Όλες αυτές οι καταστάσεις συνιστούν απειλή για την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του συστήματος δικαιοχρησίας.

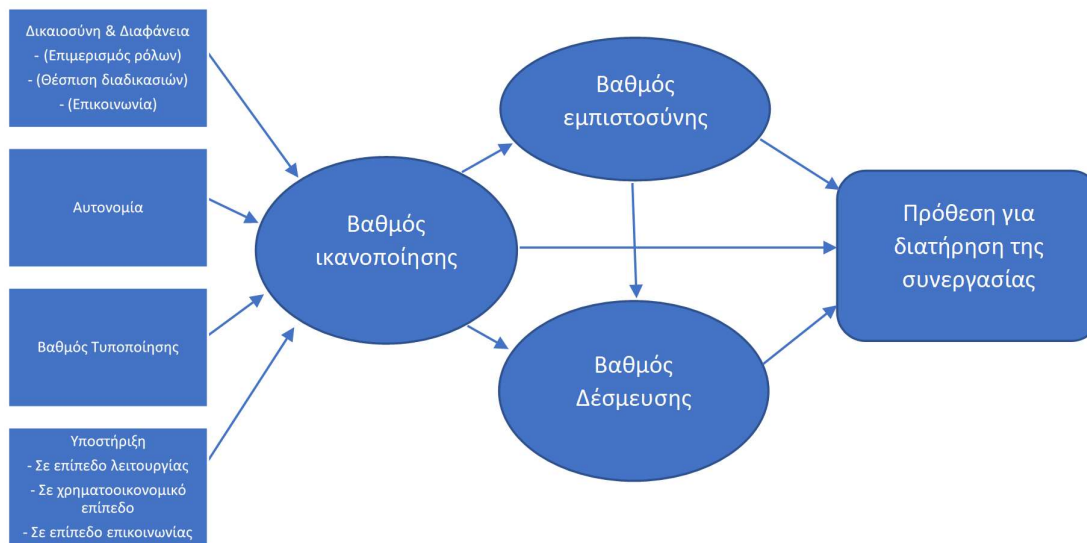
Από την άλλη πλευρά και οι θεωρίες ερμηνείας των σχέσεων (franchise relationship theory) επιχειρούν να ερμηνεύσουν τη φύση της σχέσης δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου μέσα από διάφορα στάδια εξέλιξης, αδυνατώντας να προσφέρουν ένα πλαίσιο κατανόησης για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να καταστεί το σύστημα δικαιοχρησίας βιώσιμο. Ακόμα και η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory), που χρησιμοποιεί ως βασική της υπόθεση την ισότιμη σχέση, κρίνεται μάλλον ως μη ρεαλιστική καθότι ο δικαιοπάροχος βρίσκεται *ex ante* σε πλεονεκτική θέση λόγω της ασύμμετρης πληροφόρησης, της συσσωρευμένης εμπειρίας που διαθέτει αλλά κυρίως λόγω του ότι είναι ο κύριος του σήματος. Συνεπώς, η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής είναι περισσότερη χρήσιμη όταν τα δυο μέρη εκκινούν από την ίδια αφετηρία.

Καθίσταται αδήριτη η ανάγκη επομένως να αναπτυχθεί μια θεωρητική πλατφόρμα που θα παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για τη βιωσιμότητα του συστήματος, μια θεωρία θετικού αθροίσματος (win-win theory), για τη δημιουργία μιας σχέσης αμοιβαία επωφελή.

Η θεωρία του θετικού αθροίσματος (win-win theory, SooCheong (Shawn) Jang και Kwangmin Park, 2019) αναγορεύει το δικαιοπάροχο ως πρωταρχικά υπεύθυνο για τη βιωσιμότητα της σχέσης δικαιοπαρόχου – δικαιοδόχου. Αν ο τελευταίος είναι ικανοποιημένος από όλο το φάσμα της συνεργασίας (σε οικονομικό και μη επίπεδο), παρέχει την πλήρη του εμπιστοσύνη στον πρώτο και συνεπώς η μεταξύ τους σχέση καθίσταται αμοιβαία επωφελής.

Η διαφορά της θεωρίας του θετικού αθροίσματος από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής είναι ότι αναγνωρίζει τη βαρύτητα της ευθύνης του δικαιοπαρόχου καθώς βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση, αντανakλώντας παράλληλα μέσα σε αυτό το πλαίσιο και τις προοπτικές που ανοίγονται για τον δικαιοδόχο. Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής θεωρεί ότι και ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος είναι ισότιμα υπεύθυνοι για να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που ικανοποιεί και τους δυο. Η βιωσιμότητα του συστήματος δικαιοχρησίας όμως διασφαλίζεται όταν ο δικαιοδόχος είναι ικανοποιημένος από το δικαιοπάροχο.

Το μοντέλο βιωσιμότητας του συστήματος δικαιοχρησίας σύμφωνα με τους SooCheong (Shawn) Jang, Kwangmin Park μπορεί να απεικονιστεί διαγραμματικά ως εξής:



**Εικόνα 1: Το μοντέλο βιωσιμότητας του συστήματος δικαιοχρησίας**

Η φιλοσοφία του θετικού αθροίσματος αποτελείται από τρεις συνιστώσες: 1) Τα προαπαιτούμενα στοιχεία του ρόλου που καλείται να επιτελέσει ο δικαιοπάροχος, 2) τα θεμέλια στοιχεία που πρέπει να έχει μια βιώσιμη σχέση μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου και 3) η θετική επίδραση που ασκείται ως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω. Η ποιότητα της σχέσης δικαιοπαρόχου – δικαιοδόχου είναι αυτή που καθορίζει τη βιωσιμότητα του συστήματος. Το κάθε μέρος καλείται να ανταποκριθεί στη βαρύτητα του ρόλου του.

Η θεωρία του θετικού αθροίσματος δεν είναι απλά μια πρόταση υπό συζήτηση. Η πρακτική εμπειρία όλων αυτών των ετών έχει συμβάλλει και στη μορφοποίησή της. Και αυτό γιατί κοινή πεποίθηση όλων όσων έχουν ασχοληθεί με τις σχέσεις εταίρων στη δικαιοχρησία είναι ότι πρέπει να υπάρχει ισορροπία στους ρόλους που αναλαμβάνουν τόσο οι δικαιοπάροχοι, όσο και οι δικαιοδόχοι. Οι πρώτοι πρέπει να διασφαλίζουν καλές συνθήκες συνεργασίας, να προωθούν την καινοτομία και την ανάπτυξη και να εντοπίζουν τα στοιχεία εκείνα που είναι απαραίτητα για μια αγαστή και βιώσιμη συνεργασία. Αν ο δικαιοδόχος είναι οικονομικά ικανοποιημένος, αν θεωρεί το δικαιοπάροχο έμπιστο και είναι αφοσιωμένος στους στόχους της συνεργασίας, η επαγγελματική αυτή σχέση θα πετύχει και θα είναι και οι δύο κερδισμένοι. Οι συνθήκες εργασίας που ο δικαιοπάροχος εξασφαλίζει, επηρεάζουν με τη σειρά



τους το βαθμό ικανοποίησης, την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση του δικαιοδόχου και παράλληλα διαμορφώνουν τη διάρκεια συνεργασίας.

Από τα παραπάνω συνεπάγεται ότι η ποιότητα συνεργασίας παίζει καταλυτικό ρόλο στην επιτυχία της δικαιοχρησίας. Αν δεν είναι διασφαλισμένη η ποιότητα αυτή, η συνεργασία μπορεί να αμφισβητηθεί και να τελειώσει άδοξα. Ο βαθμός ικανοποίησης, εμπιστοσύνης και δέσμευσης του δικαιοδόχου είναι λοιπόν αυτός που χαρακτηρίζει μια σχέση και επηρεάζει τη διάρκεια της. Το ζήτημα της ποιότητας της σχέσης αποτελεί ερευνητικό αντικείμενο του σχεσιακού μάρκετινγκ με πολλές μελέτες να έχουν συνταχθεί για το σκοπό αυτό, αλλά οι περισσότερες αναφέρονται στις σχέσεις αγοραστή – προμηθευτή σε B2B (Business-to-Business) ή B2C (Business-to-Consumer) (Athanasopoulou 2009, Dant et al, 2006) περιβάλλον. Η εφαρμογή της όμως στο πεδίο της δικαιοχρησίας είναι μέχρι σήμερα πολύ περιορισμένη. Η θεωρία του θετικού αθροίσματος έρχεται να καλύψει αυτό το κενό και να ενσωματώσει τα θεμέλια στοιχεία που κρίνουν την ποιότητα της σχέσης σύμφωνα με τη σχεσιακή θεωρία στο σύστημα δικαιοχρησίας. Επομένως στην προμετωπίδα της θεωρίας του θετικού αθροίσματος, εξέχουσα θέση κατέχει το τρίπτυχο: Ικανοποίηση – εμπιστοσύνη – δέσμευση.

### **2.9.1. Ικανοποίηση**

Η ικανοποίηση είναι η έννοια με την περισσότερο ευρεία χρήση στις B2B σχέσεις καθώς αποτυπώνει με τον πλέον ξεκάθαρο τρόπο το βαθμό ποιότητας της σχέσης (Dant et al., 2006, Davies, 2011, Scheer & Stern, 1992, Weaven et al, 2017). Σύμφωνα με τους Anderson και Narus (1990), ικανοποίηση είναι η κατάσταση στην οποία εκπληρώνονται οι ψυχοκοινωνικές (μη οικονομικές) και οικονομικές προσδοκίες από μια επαγγελματική σχέση.

Στη δικαιοχρησία, η ικανοποίηση εκφράζει από τη μια πλευρά την ψυχολογική κατάσταση στην οποία περιέρχεται ο δικαιοδόχος λόγω της σχέσης του με το δικαιοπάροχο και διακρίνεται από υψηλό βαθμό συσχέτισης με την επιθυμία του να παραμείνει υπό τη σκέπη του συστήματος δικαιοχρησίας. Παράγεται από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται από το δικαιοπάροχο ως ένα ισότιμο μέλος στη σχέση, που του παρέχεται κάθε δυνατή υποστήριξη.

Η άλλη διάσταση της ικανοποίησης στο σύστημα δικαιοχρησίας σχετίζεται με το οικονομικό σκέλος (Geyskens and Steenkamp, 2000). Ο βαθμός ικανοποίησης εδώ σχετίζεται με το καλό επίπεδο συνεργασίας και την επίτευξη των οικονομικών στόχων. Καθώς ο δικαιολόγος αισθάνεται ότι τον αντιμετωπίζουν δίκαια, τον σέβονται, ενδιαφέρονται για τη γνώμη του και αναγνωρίζουν την αξία του ως συνεργάτη, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να προχωρήσει η συνεργασία και να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να πετύχει εφαρμόζοντας τα προ συμφωνηθέντα. Επίσης, η προσμονή της οικονομικής επιβράβευσης ως αποτέλεσμα της σωστής και καλής ανταπόκρισης του είναι παράγοντας ενεργοποίησης. Στηρίζεται στο γεγονός ότι εφόσον εργάστηκε σωστά, θα ανταμειφθεί δίκαια (Harmon & Griffiths, 2008). Η ικανοποίηση καταλαμβάνει κεντρική θέση στο μοντέλο βιωσιμότητας όπως απεικονίζεται και στην εικόνα 1.

### **2.9.2. Εμπιστοσύνη**

Παρόμοια με την ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη αποτελεί σημαντική παράμετρο στο σχεσιακό μάρκετινγκ (Siguaw et al., 1998, Solberg & Nes, 2002). Χαρακτηρίζεται ως η προθυμία του ενός μέλους να βασιστεί στο άλλο, εφόσον αυτό είναι ειλικρινές (Moorman et al, 1992) και διατεθειμένο να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του. Στη δικαιοχρησία μάλιστα ο βαθμός εμπιστοσύνης είναι σημαντικός παράγοντας όχι μόνο στην αρχή που ο δικαιολόγος εξαρτάται πλήρως από το δικαιοπάροχο, αλλά και στα μετέπειτα στάδια, τα πιο ώριμα προκειμένου να μην αναπτυχθεί από κανέναν συμπεριφορά με στοιχεία καιροσκοπισμού (Dickey et al, 2008).

### **2.9.3. Δέσμευση**

Πολλές μελέτες, κατατάσσουν τη δέσμευση ως ένα από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες για την ποιότητα της σχέσης μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιολόγου και τη διατήρησή της σε μακροχρόνιο ορίζοντα (Dwyer et al., 1987 Grewal et al., 1999, Gundlach et al., 1995, Hunt et

al., 2006, Morgan and Hunt, 1994). Η δέσμευση έγκειται στην πρόθεση του καθενός από τους συμβαλλόμενους να παραμείνει σε μια συνεργασία και να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να πετύχει αυτή (Jap & Ganesan 2000). Η δέσμευση αυτή διακρίνεται σε τρία είδη: τη συναισθηματική, την κανονιστική και τη δέσμευση ωφέλειας (Meek et al, 2011). Η συναισθηματική αφορά τα συναισθήματα που έχει απέναντι στους άλλους εταίρους, η κανονιστική αφορά την προσήλωση στους κανόνες του συστήματος ως αποτέλεσμα πίστης ότι αυτό λειτουργεί αποτελεσματικά και η δέσμευση ωφέλειας που σταθμίζει το κόστος αποχώρησης και το κόστος παραμονής στο σύστημα δικαιοχρησίας (Geyskens et al, 1996). Η δέσμευση από τη φύση της χαρακτηρίζεται ως μια ευκαιριακή ή περιστασιακή συμπεριφορά (Moorman et al., 1992) τα πλεονεκτήματα της οποίας όμως αρχίζουν και επιδρούν όταν διατηρείται σε μακροχρόνια βάση. Συνεπώς, για να διατηρηθεί ένα σύστημα δικαιοχρησίας μακροπρόθεσμα, απαιτείται η δέσμευση τόσο του δικαιοπαρόχου όσο και του δικαιοδόχου.

## **2.10. Η λειτουργικότητα του μοντέλου βιωσιμότητας**

### **2.10.1. Ο ρόλος της ικανοποίησης**

Διατηρώντας ως αφετηρία τις γενικές αρχές του σχεσιακού μάρκετινγκ (με βαρύτητα στις B2B σχέσεις), στο μοντέλο βιωσιμότητας του συστήματος δικαιοχρησίας, η ικανοποίηση προάγει την εμπιστοσύνη (Ganesan, 1994, Patterson & Spreng, 1997, Wetzels et al., 1998). Σε ένα μακροχρόνια βιώσιμο σύστημα δικαιοχρησίας, η παραπάνω αρχή εκδηλώνεται με δυο τρόπους: 1) Ο δικαιοδόχος είναι ικανοποιημένος από το οικονομικό σκέλος της συνεργασίας και αυτό του δημιουργεί εμπιστοσύνη προς τον δικαιοπάροχο καθότι τα ευεργετήματα που απολαμβάνει ο πρώτος, αναδεικνύουν τη φερεγγυότητα του δεύτερου. Αυτό οδηγεί στη εκπλήρωση όλων των ψυχοκοινωνικών προσδοκιών του δικαιοδόχου γεγονός που καταλήγει σε μια σχέση που χαρακτηρίζεται από τιμιότητα, αξιοπιστία και εμπιστοσύνη. ***Επομένως, όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση του δικαιοδόχου (οικονομική – ψυχολογική), τόσο μεγαλύτερη είναι και η εμπιστοσύνη του.***

Από την άλλη πλευρά, δανειζόμενοι ευρήματα από τις B2C σχέσεις, η ικανοποίηση αποτελεί προαπαιτούμενο για την δέσμευση (Oliver, 1999). Ένας καταναλωτής όταν είναι

ικανοποιημένος από το προϊόν που αγοράζει ή την υπηρεσία που του παρέχεται, δεσμεύει την αγοραστική του κατεύθυνση στο σημείο από όπου παράγεται αυτό το στοιχείο της ικανοποίησης (Bansal et al., 2004, Beatson et al., 2006). Η συνθήκη αυτή επαληθεύεται και από ευρήματα στην μελέτες που σχετίζονται με την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (human resources). Το προσωπικό που είναι ικανοποιημένο από το περιβάλλον εργασίας, παρέχει την δέσμευση και την αφοσίωσή του προς την εταιρεία που εργάζεται (Fu & Deshpande, 2014, Schwerker, 2001). *Επομένως, όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση του δικαιοδόχου (οικονομική – ψυχολογική), τόσο μεγαλύτερη είναι και η δέσμευσή.*

### **2.10.2. Η αλληλεπίδραση εμπιστοσύνης – δέσμευσης**

Η εμπιστοσύνη και η δέσμευση συλλειτουργούν στην διαδικασία ανάπτυξης της σχέσης και δεν προσδιορίζονται μονοσήμαντα από τον παράγοντα της ικανοποίησης και μόνο (Dwyer et al., 1987). Μελέτες αναφέρουν ότι για την ανάπτυξη της δέσμευσης απαιτείται να υπάρχει εμπιστοσύνη πρώτα (Moorman et al., 1992, Gundlach and Murphy, 1993, Morgan and Hunt, 1994, Geyskens et al., 1998). Στη δικαιοχρησία, οι δικαιοδόχοι εκδηλώνουν την δέσμευσή τους όταν υπάρχει εμπιστοσύνη στο δικαιοπάροχο (Farrelly & Quester, 2005, Friman et al., 2002). Η έλλειψη εμπιστοσύνης αυξάνει τον παράγοντα του ρίσκου και καθιστά το σύστημα δικαιοχρησίας ευάλωτο σε ευκαιριακές συμπεριφορές (Garbarino & Johnson, 1999, Morgan & Hunt, 1994). *Επομένως, όσο μεγαλύτερη είναι η εμπιστοσύνη του δικαιοδόχου, τόσο μεγαλύτερη είναι και η δέσμευση.*

### **2.11. Οι θεραπευνίδες του μοντέλου βιωσιμότητας**

Προκειμένου η αλληλεπίδραση ικανοποίησης – εμπιστοσύνης – δέσμευσης στη σχέση μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου να προάγει την μακροχρόνια βιωσιμότητα του συστήματος δικαιοχρησίας, είναι σημαντικό να αναλυθούν οι έννοιες που θεμελιώνουν το στόχο της ικανοποίησης, που λειτουργεί ως καταλύτης στη συνέχεια για την ανάπτυξη σχέσεων

εμπιστοσύνης και αφοσίωσης στο σύστημα δικαιοχρησίας από την πλευρά του δικαιοδόχου. Επομένως απαιτείται να μελετηθούν οι θεραπαινίδες του μοντέλου βιωσιμότητας.

### **2.11.1. Δικαιοσύνη και διαφάνεια**

Όπως αποτυπώνεται και στη διαγραμματική απεικόνιση του μοντέλου βιωσιμότητας, η δικαιοσύνη αποτελεί τον πρώτο βασικό παράγοντα ενίσχυσης του αισθήματος ικανοποίησης που δρα σε τρία επίπεδα: 1) Στον τρόπο επιμερισμού (distributive), 2) στην οργάνωση των διαδικασιών λειτουργίας (procedural) και 3) στον τρόπο επικοινωνίας (interactional, Cobb et al., 1995, Cohen-Charash & Spector, 2001, Croonen, 2010, Kashyap and Sivadas, 2012).

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, η βάση ενός ενδοεταιρικού σχήματος οργάνωσης, ορίζει ότι τα εμπλεκόμενα μέρη λειτουργούν κάτω από ένα σχήμα ιεραρχίας όπου σε κάθε βαθμίδα προσδιορίζονται οι σχέσεις ευθύνης και στην κορυφή βρίσκεται ο οργανισμός. Η δικαιοσύνη και η διαφάνεια σε επίπεδο επιμερισμού διαδικασιών και οργάνωσης λειτουργίας σχετίζονται με τη δομή, δηλαδή την ιεραρχία και τον τρόπο οργάνωσης γενικότερα (Davies et al., 2011, Kashyap & Sivadas, 2012, Skarlicki et al., 1999), ενώ σε επίπεδο επικοινωνίας ή διαπροσωπικών σχέσεων σχετίζεται με την ποιότητα της σχέσης με τα άτομα στις θέσεις ευθύνης σύμφωνα με την καθορισμένη δομή και ιεραρχία. Σύμφωνα με την οπτική αυτή λοιπόν, τα άτομα που εμπλέκονται σε μια συνεργασία βασίζονται στην άποψη ότι οι συνεργάτες τους είναι έντιμοι και δίκαιοι και ότι η επιχείρηση με την οποία συνεργάζονται έχει δίκαιους κανονισμούς και λειτουργίες (Cohen-Clarash & Spector 2001). Όταν λοιπόν ο δικαιοδόχος αισθάνεται ότι ο δικαιοπάροχος είναι δίκαιος προς όλους, διανέμει σωστά και ίσα τα κέρδη ή επιβάλλει κόστη ισότιμα σε όλους, θέλει να διατηρήσει περισσότερο χρόνο τη συνεργασία αυτή. Επίσης όταν διαπιστώνει ότι αυτό το σύστημα δικαιοσύνης εφαρμόζεται και στη λήψη αποφάσεων και ότι αυτές τηρούνται απαρέγκλιτα από όλους, τότε επιδιώκει τη διατήρηση αυτής της συνεργασίας γιατί βρίσκει τα στοιχεία αλληλοσεβασμού και αξιοπρέπειας που επιζητεί (Folger & Konovsky, 1989). Βέβαια η δικαιοσύνη αυτή πρέπει να είναι εμφανής ταυτόχρονα και στους δύο τομείς διαφορετικά αν ο δικαιοδόχος διατυπώσει δικαιοσύνη στη λήψη αποφάσεων αλλά όχι στη αναδιανομή κερδών, η συνεργασία αυτή θα είναι σύντομη (Luo, 2007). *Επομένως, όσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση δικαιοσύνης και*

*διαφάνειας του δικαιοδόχου, τόσο αυξάνεται ο βαθμός ικανοποίησης και σε οικονομικό αλλά και σε σχεσιακό επίπεδο.*

### **2.11.2. Αυτονομία**

Η αυτονομία αποτελεί τον επόμενο παράγοντα ενίσχυσης του αισθήματος ικανοποίησης στο μοντέλο βιωσιμότητας. Ορίζεται ως η δυνατότητα ελεύθερης σκέψης και η προθυμία ανάληψης ατομικής δράσης (Dant & Gundlach, 1999). Και ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος καλούνται να επιλύσουν ζητήματα ελέγχου. Η θεωρία της αντιπροσώπευσης υποστηρίζει ότι τα άτομα επιδιώκουν κυρίως προσωπικά οφέλη. Σύμφωνα με την υπόθεση αυτή, ο δικαιοπάροχος στοχεύει στη μεγιστοποίηση του κέρδους του και ασκεί έλεγχο στο δικαιοδόχο με απώτερο σκοπό να ελαχιστοποιήσει τον κίνδυνο ευκαιριακής συμπεριφοράς από την πλευρά του και να εξασφαλίσει τη συμμόρφωσή του με το συμβατικό πλαίσιο λειτουργίας. Από την άλλη πλευρά, στο δικαιοδόχο υπάρχει η έμφυτη τάση για ανεξαρτησία και αυτονομία δεδομένου ότι είναι μια χωριστή και ανεξάρτητη επιχειρηματική οντότητα χωρίς καμία εταιρική διασύνδεση με το δικαιοπάροχο (σχέση μητρικής – θυγατρικής ή σχέση μητρικής – συγγενούς επιχείρησης) (Stanworth, 1991). Η άσκηση υπερβολικού ελέγχου από την πλευρά του δικαιοπαρόχου ή η διάθεση έντονης αυτονομίας από την πλευρά του δικαιοδόχου, λειτουργούν αντιπαραγωγικά στη ανάπτυξη της μεταξύ τους σχέσης (Dant & Gundlach, 1999, Ghoshal & Moran, 1996). Το ζητούμενο επομένως είναι να βρεθεί το σημείο ισορροπίας ανάμεσα στον έλεγχο και στον βαθμό αυτονομίας. Ο δικαιοπάροχος πρέπει να ασκεί τέτοιο έλεγχο ώστε να εξασφαλίζει ότι ο δικαιοδόχος θα δρα και θα λειτουργεί προς το συμφέρον και των δύο. Ωστόσο, ο έλεγχος αυτός πρέπει να είναι διακριτικός ώστε να υπάρχει και κάποιος βαθμός ανεξαρτησίας του δικαιοδόχου, ειδάλως θα αισθάνεται εγκλωβισμένος από διάφορες δικλείδες ασφαλείας και θα πιστεύει ότι δεν έχει ελευθερία να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες που του δίνει η αγορά που δραστηριοποιείται. ***Επομένως, όσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση αυτονομίας του δικαιοδόχου, τόσο αυξάνεται ο βαθμός ικανοποίησης και σε οικονομικό αλλά και σε σχεσιακό επίπεδο.***

### 2.11.3. Τυποποίηση

Η τυποποίηση συνιστά και αυτή με τη σειρά της παράγοντα ενίσχυσης του αισθήματος ικανοποίησης του δικαιοδόχου και σχετίζεται με το βαθμό που επηρεάζει το μηχανισμό λήψης αποφάσεων (Dwyer & Oh, 1987). Ο δικαιοπάροχος παρέχει ένα πλαίσιο πρότυπης λειτουργίας για όλα τα επίπεδα δράσης, στο δικαιόδοχο, τις βασικές κατευθύνσεις για διάφορα θέματα που αφορούν και τις εσωτερικές σχέσεις και τον τρόπο αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον. Η τυποποίηση αποτελεί το καταστατικό λειτουργίας ενός συστήματος δικαιοχρησίας. Αυτό σημαίνει ότι οριοθετεί και τους στόχους και τον τρόπο που θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι (Reve & Stern, 1986). Το ζητούμενο βέβαια είναι ο βαθμός αυτονομίας που καλείται η διαδικασία τυποποίησης να καθορίζει. Ποιες είναι οι συνιστώσες της σχέσης μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου που άπτονται τυποποίησης. Τα εγχειρίδια που αποτυπώνουν όλες τις λεπτομέρειες για την καθημερινή λειτουργία του καταστήματος και καθώς και οι διαδικασίες που τηρούνται στη εμπορική σχέση δικαιοπαρόχου - δικαιοδόχου και στις σχέσεις με τα υπόλοιπα μέλη του δικτύου πρέπει να είναι τυποποιημένα, ξεκάθαρα και εύκολα στην πρόσβαση. Με τον τρόπο αυτό εκτός από τη σιγουριά ότι είναι διάχυτη η πληροφόρηση και η ενημέρωση, εξασφαλίζεται και ο βαθμός δικαιοσύνης καθώς όλοι ακολουθούν τις ίδιες νόρμες και οδηγίες. Το γεγονός αυτό αυξάνει τον βαθμό ασφάλειας και ικανοποίησης του δικαιοδόχου (Kaufmann & Eroglu, 1999, Watson et al., 2005). ***Επομένως, όσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση ασφάλειας που παρέχει η τυποποίηση του συστήματος δικαιοχρησίας, τόσο αυξάνεται το αίσθημα ικανοποίησης και σε οικονομικό αλλά και σε σχεσιακό επίπεδο.***

### 2.11.4. Υποστήριξη

Η υποστήριξη του δικαιοπαρόχου προς το δικαιόδοχο είναι στοιχείο εξέχουσας σημασίας στο ζήτημα της ικανοποίησης του δικαιοδόχου (Gassenheimer et al., 1996, Lewis and Lambert, 1991, Morrison, 1996). Οι δικαιόδοχοι ανταποκρίνονται πλήρως στις λειτουργικές απαιτήσεις του συστήματος δικαιοχρησίας, λειτουργώντας και ως θεματοφύλακες του εμπορικού σήματος, όταν τους παρέχεται η κατάλληλη υποστήριξη από το δικαιοπάροχο τόσο κατά την

έναρξη της συνεργασίας όσο και κατά τη διάρκειά της (Roh & Yoon, 2009). Ο δικαιοπάροχος διακατέχεται από ισχυρό κίνητρο να το πράξει αυτό, προκειμένου να αποσοβήσει φαινόμενα καιροσκοπικής συμπεριφοράς που σχετίζονται με θέματα ποιότητας και τάσεων ανεξαρτητοποίησης από την πλευρά του δικαιοδόχου. Σύμφωνα με την θεωρία της αντιπροσώπευσης, τέτοιες συμπεριφορές από ορισμένους δικαιοδόχους καταλήγουν να λαμβάνουν διαστάσεις οριζόντιας μορφής, εκδηλώνονται δηλαδή ως μορφή ηθικού κινδύνου καθώς επηρεάζεται όλο το δίκτυο δικαιοχρησίας. Η υποστήριξη εκδηλώνεται με τρεις τρόπους:

- **Υποστήριξη σε επίπεδο λειτουργίας**: Καθοδήγηση για θέματα γεωγραφικού προσδιορισμού, υποστήριξη σε θέματα τεχνικής φύσεως όπως οι διαμορφώσεις βελτίωσης κτιριακών εγκαταστάσεων, η συνεργασία με προμηθευτές, η εκπαίδευση του προσωπικού, η παροχή νομικών και φοροτεχνικών συμβουλών, η υποστήριξη σε θέματα οργάνωσης λογιστηρίου και μηχανογράφησης (κεντρική πληροφοριακή δομή όπου ο κάθε δικαιοδόχος θα έχει άμεση πρόσβαση σε στοιχεία που τον αφορούν), η υποστήριξη στο μάρκετινγκ και πολιτικές πωλήσεων και ποιότητας.

- **Υποστήριξη σε χρηματοοικονομικό επίπεδο**: Υποστήριξη σε θέματα πιστώσεων και παροχής ρευστότητας. Παρέχεται τόσο κατά το ιδρυτικό στάδιο όσο και κατόπιν. Ειδικές εκπτώσεις στα δικαιώματα (royalty fees) κατά το αρχικό στάδιο, πράξεις βραχυπρόθεσμης χρηματοδότησης (bridge financing), σύναψη μακροπρόθεσμης δανειακής σύμβασης.

- **Υποστήριξη σε επίπεδο επικοινωνίας**: Τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ δικαιοδόχου και δικαιοπαρόχου, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα της μεταξύ τους σχέσης και στην ενίσχυση των μεταξύ τους δεσμών (Bleeke & Ernst, 1999, Kane, 2001, Kidwell et al., 2007, Laurie, 2000). Η ποιότητα της επικοινωνίας σταθμίζεται βάσει τεσσάρων παραγόντων (Meek et al., 2011): 1) συχνότητα, 2) αμοιβαία ανατροφοδότηση, 3) τυποποίηση και 4) ορθολογισμός. Η συχνότητα προσδιορίζεται από την ποσοτική καταμέτρηση των επαφών. Όσο συχνότερες είναι, τόσο αυξάνεται το αίσθημα ασφάλειας του δικαιοδόχου και η ενδυναμώνεται η σχέση ανάμεσα στον δικαιοπάροχο και τον δικαιοδόχο (Doney & Cannon, 1997, Nicholson et al., 2001). Το πιο σημαντικό στοιχείο είναι όμως ότι η συχνότητα στην επικοινωνία μειώνει την πιθανότητα εμφάνισης συγκρούσεων και αύξησης του λειτουργικού κόστους κατ' επέκταση (Cannon & Homburg, 2001). Στην αμοιβαία ανατροφοδότηση, τα δυο μέρη έχουν αναπτύξει ένα διαρκές σύστημα αμφίδρομης επικοινωνίας και ανταλλαγής απόψεων, που αποτρέπει την εμφάνιση δυσχερειών (ασάφειες στον τρόπο λειτουργίας) (Daft & Lengel, 1986) ενισχύοντας παράλληλα και την επιχειρηματική επίδοση (Huselid, 1995). Η εφαρμογή ενός τυποποιημένου μοντέλου επικοινωνίας με συγκεκριμένη δομή και χαρακτηριστικά αποτρέπει φαινόμενα



γραφειοκρατίας που παράγεται από ακανόνιστες νόρμες επικοινωνίες (Mohr et al., 1996). Τέλος, η ορθολογική προσέγγιση του ζητήματος της επικοινωνίας, προϋποθέτει ότι ο δικαιοπάροχος επικοινωνεί με το δικαιούχο και για σκοπούς υποστήριξης αλλά και για σκοπούς ανταπόκρισης από την πλευρά του δικαιούχου σε διάφορα αιτήματα που του απευθύνονται (Payan & McFarland, 2005) και όχι για να εκπληρώνει απλά μια γραφειοκρατική διαδικασία που έχει συμφωνηθεί αρχικώς.

Ο τρόπος που ασκείται η υποστήριξη από τον δικαιούχο ασκεί άμεση επίπτωση στον βαθμό ικανοποίησης του δικαιούχου. *Επομένως, όσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση υποστήριξης που έχει ο δικαιούχος από το δικαιοπάροχο, τόσο αυξάνεται το αίσθημα ικανοποίησης και σε οικονομικό αλλά και σε σχεσιακό επίπεδο.*

## **2.12. Που οδηγεί η βιώσιμη σχέση δικαιοπαρόχου – δικαιούχου**

Ως βιώσιμο σύστημα δικαιοχρησίας χαρακτηρίζεται αυτό που έχει την ικανότητα να καλύπτει τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) χωρίς να τίθενται περιορισμοί στον τρόπο άσκησης της ικανότητας αυτής (Chouinard et al., 2011). Οι δικαιούχοι αποτελούν το ενδιαφερόμενο μέρος με τη μεγαλύτερη σημασία καθότι είναι το σημείο από το οποίο εξασκείται η επαφή των καταναλωτών με το σήμα του δικαιοπαρόχου. Πριν φτάσουμε εκεί βέβαια, υπάρχει ένας περισσότερο προφανής λόγος: χωρίς δικαιούχους δεν υφίσταται δικαιοχρησία. Αυτό εξηγεί και την απήχηση που έχει στο μοντέλο βιωσιμότητας ο τρόπος χειρισμού του δικαιούχου που καταλήγει στην ικανοποίηση του και στην αφοσίωσή στην διατήρηση της παρουσίας του στο σύστημα δικαιοχρησίας. Η βαρύτητα στην ικανοποίηση του δικαιούχου φανερώνει και μια άλλη πτυχή της σχέσης. Ότι το σύστημα δικαιοχρησίας, για το δικαιοπάροχο συνιστά μια ορθολογική επιλογή, έχει λόγω της ασύμμετρης πληροφόρησης εξ' αρχής την εικόνα ότι αποτελεί μια κερδοφόρα δραστηριότητα που για να μετουσιωθεί σε πράξη έχει ανάγκη ένα ικανοποιημένο δικαιούχο. Πολλές μελέτες έχουν στο επίκεντρό τους την ποιότητα της σχέσης μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιούχου, δίνοντας έμφαση όμως σε συγκεκριμένες εκφράσεις αυτής: Απόδοση των πωλήσεων (Crosby et al., 1990), συναίνεση, τάσεις φυγής, συνεργασία, συγκρούσεις και αβεβαιότητα (Morgan and Hunt, 1994), σύσφιξη των σχέσεων και πρόθεση για συνέχιση της συνεργασίας (Selnes, 1998, De Ruyter et al., 2001, Venetis and Ghauri, 2004). Σε όλες υπάρχει ένας κοινός παρονομαστής. Η σχέση

δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου εισέρχεται στο στάδιο του θετικού αθροίσματος (win – win) και το σύστημα δικαιοχρησίας καθίσταται βιώσιμο γιατί πληρείται πλέον η βασικότερη προϋπόθεση: Η πρόθεση του δικαιοδόχου να διατηρήσει τη συμμετοχή του στο σύστημα δικαιοχρησίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 3.1 Βασικό πλαίσιο έρευνας

##### 3.1.1. Ερευνητική προσέγγιση

Έναν από τους βασικότερους τρόπους κατηγοριοποίησης της έρευνας αποτελεί ο διαχωρισμός σε ποιοτικές και σε ποσοτικές έρευνες. «Η διάκριση μεταξύ ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας έγκειται στη διαφορά που υπάρχει στο σκοπό που εξυπηρετεί η καθεμία. Η ποιοτική έρευνα έχει ως βασικό σκοπό την εις βάθος κατανόηση των φαινομένων σε μικρό δείγμα ατόμων ενώ η ποσοτική έρευνα έχει ως σκοπό την εύρεση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών και επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο γενικό πληθυσμό» (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2014). Στην προκειμένη περίπτωση, πρόκειται για την εκπόνηση μίας ποσοτικής έρευνας.

Για τη συλλογή των δεδομένων, θα χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Η δυνατότητα συλλογής στοιχείων από μεγάλο αριθμό ατόμων για τα ίδια θέματα και, συνεπώς, η συγκρισιμότητα, η δυνατότητα ποσοτικοποίησης και στατιστικής ανάλυσης των στοιχείων που συλλέγονται καθιστούν το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο το κύριο εργαλείο της ποσοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες (Παρασκευόπουλος, 1993). Η συσχέτιση μεταβλητών που αποτελεί το καθιερωμένο μοντέλο ανάλυσης για τη διαπίστωση εμπειρικών τάσεων και ομοιομορφιών ταυτίζεται σχεδόν αποκλειστικά με το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων μετατρέπονται σε δείκτες των υπό έρευνα κοινωνικών φαινομένων με απώτερο σκοπό τη στατιστική τους επεξεργασία και την κατάδειξη εμπειρικών γενικεύσεων (Παρασκευόπουλος, 1993).

Μερικά από τα πλεονεκτήματα του ερωτηματολογίου συμπεριλαμβάνουν τη σχετικά εύκολη κατασκευή και χρήση του, το χαμηλό κόστος, ιδιαίτερα όταν αναζητείται η συλλογή απαντήσεων από πολλά υποκείμενα ταυτόχρονα και η εύκολη επεξεργασία των δεδομένων. Κάποια μειονεκτήματα του ερωτηματολογίου είναι ο κίνδυνος αοριστίας στις απαντήσεις,

όταν οι ερωτήσεις είναι «ανοικτές» και ο κίνδυνος παρερμηνείας ερωτήσεων (Δημητριάδη, 2000).

Από την άλλη πλευρά, η συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα της άμεσης επικοινωνίας με τον ερωτώμενο, επεξηγήσεων, διευκρινίσεων, συμπληρωματικών στοιχείων κλπ. Ωστόσο, η απαίτηση για δαπάνη είναι υπερβολική, η επεξεργασία των δεδομένων και η ποσοτική οργάνωση γίνεται δύσκολη ενώ απαιτείται να υπάρχουν εξειδικευμένα άτομα για τη διεξαγωγή της (Δημητριάδη, 2000).

### **3.1.2. Μεθοδολογικό πλαίσιο**

Πρωτεύον σημείο αναφοράς για την διεξαγωγή ερευνητικών μελετών είναι η επιλογή της μεθοδολογικής προσέγγισης μέσω της οποίας θα μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της μελέτης, να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις. Η επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογικής προσέγγισης προκύπτει έπειτα από εκτενή μελέτη του θεωρητικού πλαισίου και της σύνδεσης του με τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται. Με γνώμονα τα παραπάνω προκύπτει η διαμόρφωση των ερευνητικών εργαλείων της μελέτης και προσδιορίζεται η κατάλληλη τεχνική δειγματοληψίας (Kothari, 2004). Κατά συνέπεια, η επιλεγείσα μεθοδολογική προσέγγιση προσδιορίζει τους τρόπους και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν από τον ερευνητή ώστε να διερευνηθούν ζητήματα τα οποία προορίζονται να οδηγήσουν σε αντικειμενικά συμπεράσματα (Newman et al, 1998). Οι βασικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται στις κοινωνικές επιστήμες η ποσοτική και η ποιοτική έρευνα, η βασική διαφορά των οποίων βρίσκεται στον τρόπο που τα δεδομένα συλλέγονται και αναλύονται.

Στην συγκεκριμένη μελέτη η μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε είναι η ποσοτική με τη χρήση ερωτηματολογίου. Η απόφαση της επιλογής ποσοτικής έρευνας ελήφθη έπειτα από τη μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και τη σύγκριση της με την ποιοτική ερευνητική προσέγγιση. Η ανάληψη της απόφασης για τη διενέργεια ποσοτικής έρευνας δεν υποβαθμίζει την αξία της ποιοτικής ερευνητικής προσέγγισης η οποία όμως παρόλα αυτά κρίθηκε ότι δεν θα μπορούσε να εξυπηρετήσει το ίδιο αποτελεσματικά τους ερευνητικούς στόχους. Τα βασικά στοιχεία που ελήφθησαν υπόψη ώστε να αποφασισθεί η διενέργεια της συγκεκριμένης μελέτης

μέσω ποσοτικής έρευνας ήταν η επιστημονική της αξιοπιστία και η μεθοδολογική συνέπεια, δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων εφόσον αυτή πραγματοποιηθεί σε ευρεία κλίμακα και η δυνατότητα που παρέχει για την αποτύπωση χρήσιμων ευρημάτων βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων.

Η ποσοτική έρευνα παρέχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα στο ερευνητή (Kelle, 2006). Αρχικά, αποτελεί μεθοδολογική προσέγγιση η οποία δεν είναι ιδιαίτερα κοστοβόρα ενώ παράλληλα παρέχει γρήγορα αποτελέσματα. Παράλληλα, η ποσοτική έρευνα επιτρέπει την συλλογή μεγάλου αριθμού δεδομένων ώστε να αποφευχθεί η μεροληψία των απαντήσεων ενώ παράλληλα, η παρεχόμενη ανωνυμία ευνοεί την ειλικρίνεια των ερωτηθέντων στις απαντήσεις. Επιπρόσθετα, η τυποποίηση των απαντήσεων σε ερωτηματολόγια κλειστού τύπου καθιστά τη συλλογή των δεδομένων ιδιαίτερα εύκολη. Η αξιολόγηση και αναγνώριση των παραπάνω πλεονεκτημάτων οδήγησαν στην επιλογή της μεθόδου της ποσοτικής έρευνας λαμβάνοντας όμως παράλληλα υπόψη μια σειρά μειονεκτήματα που την χαρακτηρίζουν. Αυτά είναι η μη δυνατότητα για παροχή διευκρινήσεων στους συμμετέχοντες στην έρευνα, ο περιορισμός των απαντήσεων βάσει συγκεκριμένης τυπολογίας και η έλλειψη κινήτρων των ατόμων για συμμετοχή στην έρευνα και ως εκ τούτου ο χαμηλός βαθμός ανταποκρισιμότητας σε αυτή (Kothari, 2004).

Με γνώμονα τα παραπάνω, γίνεται προσπάθεια περιστολής των μειονεκτημάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή ποσοτικής έρευνας καθώς το ερωτηματολόγιο το οποίο σχεδιάστηκε αποφασίστηκε να είναι μικρού μεγέθους αποτυπώνοντας παρόλα αυτά πλήρως τις στάσεις και αντιλήψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τα υπό διερεύνηση ζητήματα εξασφαλίζοντας έτσι την εγκυρότητα του περιεχομένου του ερωτηματολογίου. Επιπρόσθετα, οι ερωτήσεις του ερευνητικού εργαλείου προκύπτουν έπειτα από ενδελεχή μελέτη της υπάρχουσας αρθρογραφίας επιτρέποντας την επαναληψιμότητα της μελέτης σε διαφορετικά δείγματα γεγονός που εξασφαλίζει την αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου (Creswell, 2011).

### **3.1.3. Δείγμα και δειγματοληψία**

Για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας, όπως έχει ήδη αναφερθεί, πρόκειται να χρησιμοποιηθεί ως ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Η περιγραφή των δεδομένων συνδέεται άμεσα με τη μορφή του μέσου συλλογής αυτών. Το δείγμα της μελέτης αποτελούν 70 επιχειρηματίες οι οποίοι δραστηριοποιούνται μέσω δικαιοχρησίας στην περιοχή της Θεσσαλονίκης, της Λάρισας, της Αθήνας και της Λευκωσίας. Το σύνολο των ερωτηθέντων είναι ελληνικής υπηκοότητας και η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε μέσω της μεθόδου ευκολίας ή ευχέρειας με τη χρήση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας Google forms.

### **3.1.4. Ερευνητικά εργαλεία**

Η παρούσα ποσοτική έρευνα χρησιμοποιεί ερευνητικό εργαλείο κλειστού τύπου το οποίο αποτυπώνει τις αντιλήψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με την ποιότητα των σχέσεων και της επικοινωνίας μεταξύ δικαιοδόχων και δικαιοπάροχων. Αρχικά, σκιαγραφούνται μια σειρά δημογραφικών στοιχείων των δικαιοδόχων όπως το φύλο, η ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης τους, καθώς και στοιχεία που χαρακτηρίζουν την σύμβαση δικαιοχρησίας, όπως ο χρόνος της ισχύς της, αλλά και το μέγεθος της αγοράς που επιχειρούν οι αντίστοιχες επιχειρήσεις. Εν συνέχεια, οι ερωτηθέντες δικαιοδόχοι καλούνται να αποτυπώσουν το βαθμό συμφωνίας τους μέσω 5βάθμιας αύξουσας κλίμακας Likert σε 15 στοιχεία που αναφέρονται στις αντιλήψεις τους σχετικά με τις σχέσεις τους με τον δικαιοπάροχο. Επιπρόσθετα, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 2 ερωτήσεις ιεραρχικής κλίμακας οι οποίες αναφέρονται στη συχνότητα των διαφωνιών των δικαιοδόχων με τους δικαιοπάροχους και μια ερώτηση που αφορά την ποιότητα της σχέσης μεταξύ των αντισυμβαλλόμενων μερών. Στη συνέχεια, προσδιορίζεται ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτηθέντων σε 7 στοιχεία που αποτυπώνουν το επίπεδο των εμποδίων που τίθενται από μέρους των δικαιοπάροχων στους δικαιοδόχους, ενώ το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει επίσης μια ενότητα που αποτυπώνει μέσω 9 στοιχείων απαντήσεων 5βάθμιας αύξουσας κλίμακας Likert τον βαθμό των υπαρκτών διαφωνιών που προκύπτουν μεταξύ των αντισυμβαλλόμενων μερών. Εξάλλου, με τη χρήση 7 στοιχείων και απαντήσεων 5βάθμιας κλίμακας Likert εξετάζεται το ικανοποίησης των δικαιοδόχων σχετικά

με τη σύμβαση τους με τους δικαιοπάροχους, ενώ τέλος, το ερωτηματολόγιο αποδίδει το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης των δικαιοδόχων από τη σχέση τους με τους δικαιοπάροχους.

### **3.1.5. Στατιστικά εργαλεία**

Μετά τη συμπλήρωση και συλλογή των ερωτηματολογίων, για τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 20.0. Οι στατιστικές μέθοδοι διενέργειας ελέγχων στατιστικών υποθέσεων που χρησιμοποιούνται ως μέθοδοι της περιγραφικής αλλά και της επαγωγικής στατιστικής είναι συγκεκριμένα:

- Μέτρα θέσης και διασποράς και συγκεκριμένα ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση
- Πίνακες κατανομής συχνοτήτων
- Η μέθοδος της Διερευνητικής Ανάλυσης Παραγόντων
- Ο παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης  $r$  κατά Pearson
- Ο παραμετρικός έλεγχος  $t$  για ανεξάρτητα δείγματα
- Ο έλεγχος Ανάλυσης Διακύμανσης Μονής Κατεύθυνσης

Το επίπεδο σημαντικότητας που προκαθορίζεται για τη διεξαγωγή ελέγχων στατιστικών υποθέσεων είναι το  $\alpha=0,05$ .

### **3.1.6. Εσωτερική αξιοπιστία δεδομένων**

Η εσωτερική αξιοπιστία των απαντήσεων εξετάστηκε με γνώμονα τη μελέτη της εσωτερικής συνέπειας των στοιχείων του ερευνητικού εργαλείου. Δεδομένου ότι οι απαντήσεις του ερευνητικού εργαλείου προσδιορίζονται μέσω συνεχών μεταβλητών, η εσωτερική συνέπεια των δεδομένων ερευνήθηκε με τη χρήση του συντελεστή άλφα του Cronbach. Η επιθυμητή τιμή του συγκεκριμένου συντελεστή ήταν άνω του 0,60 και ίση με 0,859, οπότε θεωρείται και ικανοποιητικός (Cronbach, 1951). Παράλληλα, η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας θα αξιολογηθεί βάσει της μελέτης του εάν τα αποτελέσματα είναι σχετικά αναμενόμενα αλλά

και με την αντιστοίχιση των αποτελεσμάτων με την υπάρχουσα θεωρητική και εμπειρική γνώση που προσδιορίζεται από άλλες μελέτες συναφούς περιεχομένου.

### 3.2. Αποτελέσματα έρευνας

Αποσαφηνίζοντας τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα αρχικά παρατηρείται ότι αυτό αποτελείται κατά 70,0% από άνδρες και κατά 30,0% από γυναίκες. Εξάλλου, η ηλικία του 2,9% των συμμετεχόντων στη έρευνα είναι μικρότερη των 25 ετών, το 29,0% είναι από 25 έως 34 ετών, το 56,5% από 35 έως 44 ετών και το 11,6% από 45 έως 54 ετών. Το 20,0% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι Γυμνασίου ή Λυκείου, το 47,1% ΤΕΙ ή ΑΕΙ και το 32,9% κάτοχοι Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού τίτλου σπουδών. Επιπλέον, η χρονική διάρκεια του franchising είναι μικρότερη του ενός έτους για το 12,9% των ερωτηθέντων, 1 έως 2 χρόνια για το 17,1%, 2 έως 5 χρόνια για το 30,0%, 6 έως 9 χρόνια για το 28,6% και μεγαλύτερη των 10 ετών για το 11,4%. Τέλος, το 20,0% των συμμετεχόντων της έρευνας περιγράφουν το μέγεθος της αγοράς που επιχειρούν ως μικρό, το 40,0% ως μέτριο, το 34,3% ως μεγάλο και το 5,7% ως πολύ μεγάλο.

**Πίνακας 2: Δημογραφικά στοιχεία**

		N	%
Φύλο	Άνδρας	49	70,0%
	Γυναίκα	21	30,0%
Ηλικία	<25	2	2,9%
	25-34	20	29,0%
	35-44	39	56,5%
	45-54	8	11,6%
	>55	0	0,0%
Επίπεδο εκπαίδευσης	Απόφοιτος Δημοτικού	0	0,0%
	Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου	14	20,0%
	Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	33	47,1%



	Κάτοχος μεταπτυχιακού/ διδασκατορικού τίτλου	23	32,9%
Χρονική διάρκεια δικαιοχρησίας	Λιγότερο από 1 χρόνο	9	12,9%
	1-2 χρόνια	12	17,1%
	2-5 χρόνια	21	30,0%
	6-9 χρόνια	20	28,6%
	Πάνω από 10 χρόνια	8	11,4%
Ποια από τις επιλογές αυτές περιγράφει καλύτερα το μέγεθος της αγοράς που επιχειρείτε;	Πολύ μικρό μέγεθος	0	0,0%
	Μικρό μέγεθος	14	20,0%
	Μέτριο μέγεθος	28	40,0%
	Μεγάλο μέγεθος	24	34,3%
	Πολύ μεγάλο μέγεθος	4	5,7%

Στη συνέχεια της μελέτης και για την ομαδοποίηση των μεταβλητών στις αντιλήψεις των δικαιολόγων σχετικά με τις σχέσεις τους με τον δικαιοπάρχο εφαρμόζεται η τεχνική της Ανάλυσης Παραγόντων. Παρατηρείται ότι μέσω αυτής προκύπτουν 3 παράγοντες οι οποίοι αποτυπώνουν το 76,95% της επεξηγούμενης διακύμανσης και είναι οι:

- Διαπροσωπικές σχέσεις
- Επαγγελματισμός
- Διαδικασίες

**Πίνακας 3: Συνολικά επεξηγούμενη διακύμανση της ανάλυσης παραγόντων σχετικά με τις σχέσεις των δικαιολόγων με τον δικαιοπάρχο**

Στοιχείο	Αρχικές ιδιοτιμές			Άθροισμα τετραγώνων φορτίσεων			Αντιστραμένο άθροισμα τετραγώνων φορτίσεων		
	Σύνολο	% Διακύμανσης	Αθροιστικό %	Σύνολο	% Διακύμανσης	Αθροιστικό %	Σύνολο	% Διακύμανσης	Αθροιστικό %
1	8,660	57,736	57,736	8,660	57,736	57,736	5,500	36,668	36,668
2	1,678	11,185	68,921	1,678	11,185	68,921	4,698	31,321	67,988
3	1,204	8,030	76,951	1,204	8,030	76,951	1,344	8,963	76,951
4	0,764	5,093	82,045						
5	0,549	3,660	85,704						
6	0,456	3,039	88,744						
7	0,430	2,863	91,607						
8	0,392	2,615	94,223						
9	0,240	1,602	95,825						

10	0,220	1,469	97,294
11	0,141	0,942	98,236
12	0,120	0,800	99,036
13	0,070	0,468	99,504
14	0,063	0,420	99,924
15	0,011	0,076	100,000

**Πίνακας 4: Φορτίσεις παραγόντων σχετικά με τις σχέσεις των δικαιοδόχων με τον δικαιοπάροχο**

	Παράγοντας		
	1	2	3
Ο δικαιοπάροχος μας βοηθάει να γινόμαστε πιο αποτελεσματικοί στη δουλειά μας	0,901		
Μοιραζόμαστε κοινές αξίες και πιστεύω με τον δικαιοπάροχο	0,812		
Έχουμε μια καλή σχέση με τον δικαιοπάροχο	0,805		
Ο δικαιοπάροχος τηρεί τις υποσχέσεις και υποχρεώσεις του απέναντί μας	0,788		
Μας είναι ευχάριστο να συνεργαζόμαστε με τον δικαιοπάροχο	0,758		
Ο δικαιοπάροχος κατανοεί τα προβλήματα και τις ανάγκες της δουλειάς πολύ καλά.	0,742		
Ο δικαιοπάροχος λαμβάνει υπόψη τις απόψεις μας πριν λάβει αποφάσεις που μας επηρεάζουν	0,640		
Αισθανόμαστε περήφανοι που είμαστε μέλος αυτού του δικτύου δικαιοχρησίας	0,580		
Οι όροι της σύμβασης δικαιοχρησίας είναι σωστοί και δίκαιοι		0,884	
Πιστεύουμε ότι ο δικαιοπάροχος είναι ειλικρινής μαζί μας		0,810	
Έχουμε μια αμοιβαίως επωφελή σχέση με τον δικαιοπάροχο		0,750	
Ο δικαιοπάροχος αναγνωρίζει τη δυναμική μας		0,741	
Ο δικαιοπάροχος είναι έμπιστος		0,701	
Ο δικαιοπάροχος είναι ικανοποιημένος με τον τρόπο που λειτουργούμε την επιχείρηση		0,655	
Κατανοούμε σε μεγάλο βαθμό τις πολιτικές και διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούμε			0,919

Εστιάζοντας στο επίπεδο των καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του δικαιοδόχου και του δικαιοπάροχου βάσει της αντίστοιχης μέσης βαθμολογίας του παράγοντα, προκύπτει ότι αυτός είναι ικανοποιητικός (Μ.Ο.=3,79, Τ.Α.=0,61). Ιδιαίτερα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι δικαιοδόχοι κρίνουν ως ιδιαίτερα ευχάριστη τη συνεργασία με τον δικαιοπάροχο, ενώ υψηλός είναι ο βαθμός τήρησης των υποσχέσεων από μέρους του τελευταίου. Οι δικαιοδόχοι αισθάνονται εξαιρετικά υπερήφανοι που είναι μέλη των αντίστοιχων δικτύων δικαιοχρησίας,

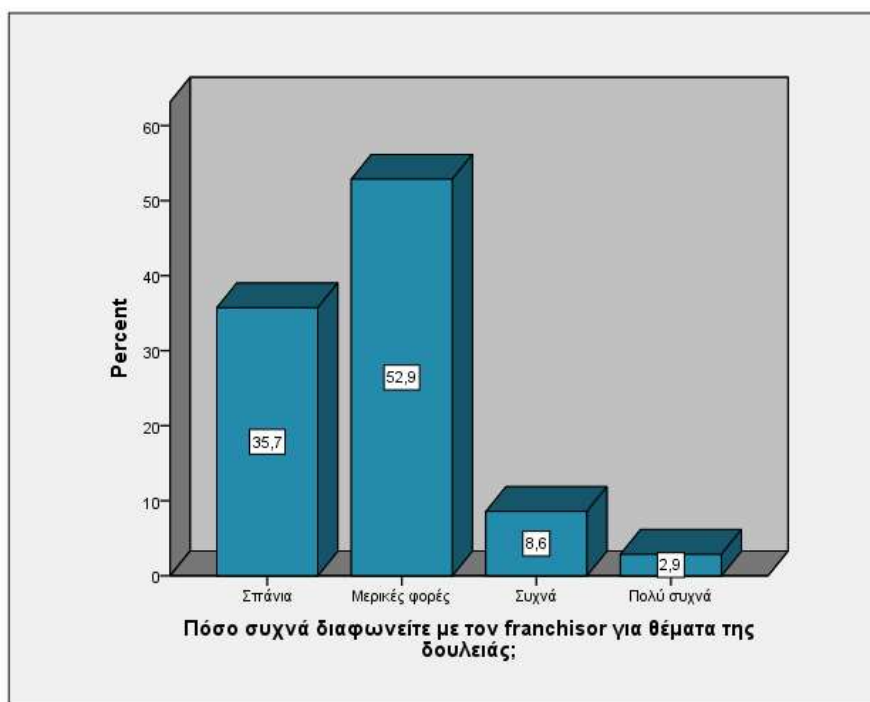
ενώ αντίθετα μέτριος είναι ο βαθμός που οι δικαιοπάροχοι λαμβάνουν υπόψη τις απόψεις των δικαιοδόχων πριν λάβουν αποφάσεις που τους επηρεάζουν. Οι δικαιοπάροχοι χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερο επαγγελματισμό (Μ.Ο.=3,93, Τ.Α.=0,58), αναγνωρίζοντας τη δυναμική των δικαιοδόχων προσφέροντας υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης προς αυτούς, ενώ τέλος, ο βαθμός κατανόησης των διαδικασιών από μέρος των δικαιοδόχων είναι σχεδόν απόλυτος (Μ.Ο.=4,23, Τ.Α.=0,49).

**Πίνακας 5: Μέσες βαθμολογίες των παραγόντων σχετικά με τις σχέσεις των δικαιοδόχων με τον δικαιοπάροχο**

	Καθόλου		Λίγο		Μέτρια		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Ο.	Τ.Α.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Ο δικαιοπάροχος μας βοηθάει να γινόμαστε πιο αποτελεσματικοί στη δουλειά μας	0	0,0%	3	4,3%	29	41,4%	29	41,4%	9	12,9%	3,63	0,76
Μοιραζόμαστε κοινές αξίες και πιστεύω με τον δικαιοπάροχο	0	0,0%	0	0,0%	20	29,9%	38	56,7%	9	13,4%	3,84	0,64
Έχουμε μια καλή σχέση με τον δικαιοπάροχο	0	0,0%	3	4,3%	20	28,6%	35	50,0%	12	17,1%	3,80	0,77
Ο δικαιοπάροχος τηρεί τις υποσχέσεις και υποχρεώσεις του απέναντί μας	0	0,0%	0	0,0%	17	24,3%	41	58,6%	12	17,1%	3,93	0,64
Μας είναι ευχάριστο να συνεργαζόμαστε με τον δικαιοπάροχο	0	0,0%	3	4,3%	12	17,1%	37	52,9%	18	25,7%	4,00	0,78
Ο δικαιοπάροχος κατανοεί τα προβλήματα και τις ανάγκες της δουλειάς πολύ καλά.	0	0,0%	0	0,0%	28	40,0%	33	47,1%	9	12,9%	3,73	0,68
Ο δικαιοπάροχος λαμβάνει υπόψη τις απόψεις μας πριν λάβει αποφάσεις που μας επηρεάζουν	3	4,3%	8	11,4%	38	54,3%	15	21,4%	6	8,6%	3,19	0,91
Αισθανόμαστε περήφανοι που είμαστε μέλος αυτού του δικτύου δικαιοχρησίας	0	0,0%	0	0,0%	6	8,6%	34	48,6%	30	42,9%	4,34	0,63
<b>Διαπροσωπικές σχέσεις</b>											<b>3,79</b>	<b>0,61</b>
Οι όροι της σύμβασης δικαιοχρησίας είναι σωστοί και δίκαιοι	0	0,0%	3	4,3%	28	40,0%	33	47,1%	6	8,6%	3,60	0,71
Πιστεύουμε ότι ο δικαιοπάροχος είναι ειλικρινής μαζί μας	0	0,0%	0	0,0%	25	35,7%	33	47,1%	12	17,1%	3,81	0,71
Έχουμε μια αμοιβαίως επωφελή σχέση με τον δικαιοπάροχο	0	0,0%	3	4,5%	16	23,9%	33	49,3%	15	22,4%	3,90	0,80

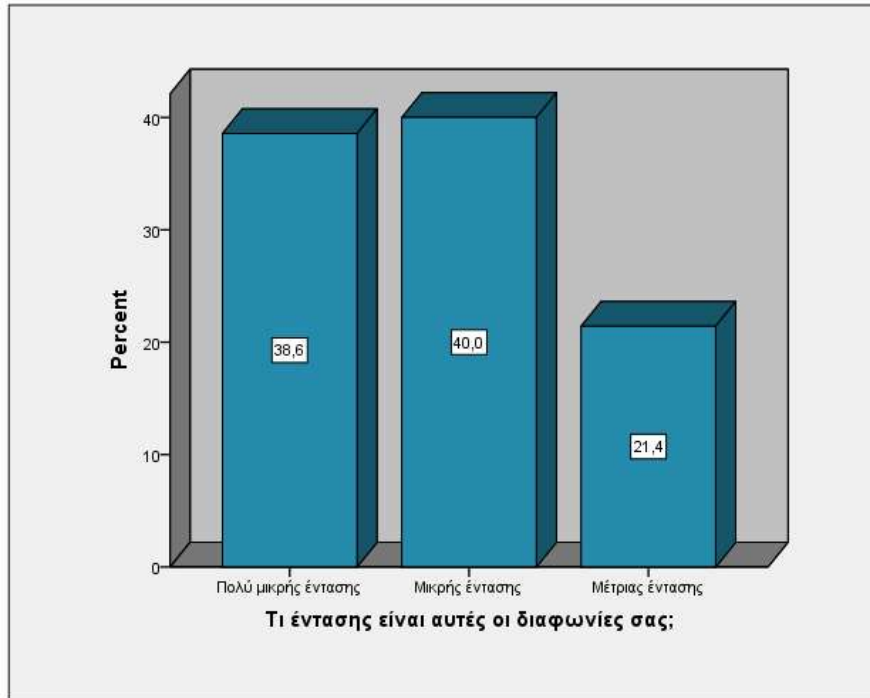
Ο δικαιopάροχος αναγνωρίζει τη δυναμική μας	0	0,0%	0	0,0%	11	15,7%	44	62,9%	15	21,4%	4,06	0,61
Ο δικαιopάροχος είναι έμπιστος	0	0,0%	0	0,0%	14	20,0%	38	54,3%	18	25,7%	4,06	0,68
Ο δικαιopάροχος είναι ικανοποιημένος με τον τρόπο που λειτουργούμε την επιχείρηση	0	0,0%	0	0,0%	5	7,1%	50	71,4%	15	21,4%	4,14	0,52
<b>Επαγγελματισμός</b>											<b>3,93</b>	<b>0,58</b>
Κατανοούμε σε μεγάλο βαθμό τις πολιτικές και διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούμε	0	0,0%	0	0,0%	2	2,9%	50	71,4%	18	25,7%	4,23	0,49
<b>Διαδικασίες</b>											<b>4,23</b>	<b>0,49</b>

Στη συνέχεια της μελέτης προκύπτει ότι η συχνότητα διαφωνιών των δικαιopόχων με τους δικαιopάροχους είναι μικρής κλίμακας καθώς αυτές συμβαίνουν σπάνια για το 35,7% και μερικές φορές για το 52,9% των ερωτηθέντων. Αντίθετα το 11,5% των δικαιopόχων αθροιστικά απαντά ότι η συχνότητα των διαφωνιών τους με τους δικαιopάροχους είναι συχνή ή πολύ συχνή.



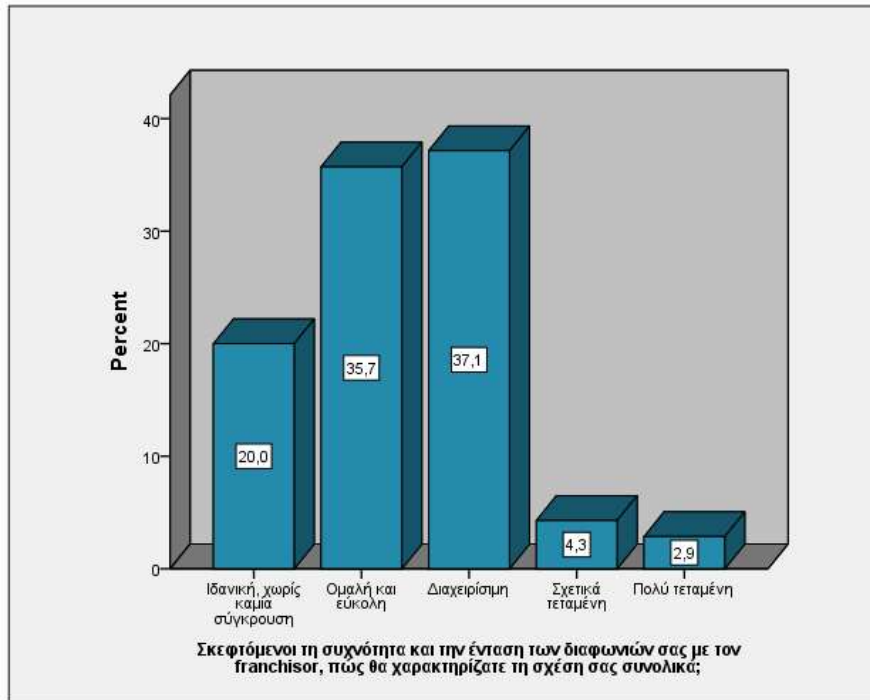
Γράφημα 2: Συχνότητα διαφωνιών με το δικαιopάροχο

Σχετικά με την ένταση των υπαρκτών διαφωνιών μεταξύ των αντισυμβαλλόμενων μερών, παρατηρείται ότι είναι πολύ μικρή για το 38,6% των περιπτώσεων, μικρή για το 40,0% αυτών και μέτριας έντασης για το 21,4%.



**Γράφημα 3: Ένταση διαφωνιών με το δικαιοπάρχο**

Εξάλλου, το 20,0% των δικαιοδόχων χαρακτηρίζει τη σχέση του με τον franchisor ως ιδανική, το 35,7% ομαλή και εύκολη, το 37,1% διαχειρίσιμη, το 4,3% σχετικά τεταμένη και το 2,9% ως πολύ τεταμένη.



**Γράφημα 4: Χαρακτήρας της σχέσης με τον δικαιούχο**

Από την εφαρμογή της Ανάλυσης Παραγόντων στις μεταβλητές που αφορούν στα εμπόδια που προκύπτουν για τους δικαιούχους από τις πολιτικές και τις αποφάσεις των δικαιούχων, παρατηρείται ότι προκύπτει επίσης ένας συγκεντρωτικός παράγοντας ο οποίος ερμηνεύει το 68,52% της εξηγούμενης διακύμανσης.

**Πίνακας 6: Συνολικά εξηγούμενη διακύμανση της ανάλυσης παραγόντων σχετικά με τα εμπόδια που προκύπτουν για τους δικαιούχους από τις πολιτικές και τις αποφάσεις των δικαιούχων**

Στοιχείο	Αρχικές ιδιοτιμές			Άθροισμα τετραγώνων φορτίσεων		
	Σύνολο	%	Άθροιστικό	Σύνολο	%	Άθροιστικό
		Διακύμανσης	%		Διακύμανσης	%
1	4,796	68,517	68,517	4,796	68,517	68,517
2	0,736	10,513	79,031			
3	0,484	6,915	85,945			
4	0,400	5,717	91,662			
5	0,259	3,704	95,366			
6	0,245	3,503	98,869			
7	0,079	1,131	100,000			

**Πίνακας 7: Φορτίσεις παραγόντων σχετικά με τα εμπόδια που προκύπτουν για τους δικαιοδόχους από τις πολιτικές και τις αποφάσεις των δικαιοπάροχων**

	Παράγοντες
	1
Ο δικαιοπάροχος μας δυσκολεύει να κάνουμε τη δουλειά μας	0,926
Ο δικαιοπάροχος δεν φαίνεται να σκέφτεται ιδιαίτερα το συμφέρον μας	0,894
Οι πολιτικές που εφαρμόζει ο δικαιοπάροχος μας δυσκολεύουν	0,883
Μερικές φορές ο δικαιοπάροχος δεν είναι δίκαιος με εμάς	0,794
Οι πολιτικές του δικαιοπάροχος έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση των κερδών μας	0,788
Μερικές φορές ο δικαιοπάροχος μας εμποδίζει να κάνουμε αυτό που θέλουμε	0,772
Διαφωνούμε με πολλά πράγματα που κάνει ο δικαιοπάροχος	0,717

Εστιάζοντας στη μέση βαθμολογία του παράγοντα των εμποδίων παρατηρείται ότι αυτά κρίνονται ιδιαίτερα χαμηλά (Μ.Ο.=2,14, Τ.Α.=0,64). Τονίζεται ότι οι δικαιοδόχοι θεωρούν σε πολύ χαμηλό βαθμό ότι ο δικαιοπάροχος τους δυσκολεύει να κάνουν τη δουλειά τους, δεν είναι δίκαιος απέναντι τους και ότι δεν φαίνεται να σκέφτεται ιδιαίτερα το συμφέρον τους.

**Πίνακας 8: Μέση βαθμολογία του παράγοντα σχετικά με τα εμπόδια που προκύπτουν για τους δικαιοδόχους από τις πολιτικές και τις αποφάσεις των δικαιοπάροχων**

	Καθόλου		Λίγο		Μέτρια		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Ο.	Τ.Α.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Μερικές φορές ο δικαιοπάροχος μας εμποδίζει να κάνουμε αυτό που θέλουμε	9	12,9%	26	37,1%	24	34,3%	11	15,7%	0	0,0%	2,53	0,91
Οι πολιτικές του δικαιοπάροχου έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση των κερδών μας	11	15,7%	28	40,0%	22	31,4%	9	12,9%	0	0,0%	2,41	0,91
Ο δικαιοπάροχος μας δυσκολεύει να κάνουμε τη δουλειά μας	21	30,0%	32	45,7%	17	24,3%	0	0,0%	0	0,0%	1,94	0,74
Μερικές φορές ο δικαιοπάροχος δεν είναι δίκαιος με εμάς	26	37,1%	30	42,9%	14	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	1,83	0,74
Διαφωνούμε με πολλά πράγματα που κάνει ο δικαιοπάροχος	6	8,6%	49	70,0%	12	17,1%	3	4,3%	0	0,0%	2,17	0,64
Ο δικαιοπάροχος δεν φαίνεται να σκέφτεται ιδιαίτερα το συμφέρον μας	20	28,6%	35	50,0%	15	21,4%	0	0,0%	0	0,0%	1,93	0,71
Οι πολιτικές που εφαρμόζει ο δικαιοπάροχος μας δυσκολεύουν	15	21,4%	30	42,9%	22	31,4%	3	4,3%	0	0,0%	2,19	0,82
<b>Εμπόδια</b>											<b>2,14</b>	<b>0,64</b>

Η διαδικασία της Ανάλυσης Παραγόντων σε σχέση με το βαθμό διαφωνιών μεταξύ του

δικαιοπάροχου και του δικαιოდόχου αποδίδει επίσης παράγοντα ο οποίος ερμηνεύει το 66,98% της επεξηγούμενης διακύμανσης.

**Πίνακας 9: Συνολικά επεξηγούμενη διακύμανση της ανάλυσης παραγόντων σχετικά με το βαθμό διαφωνιών μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιოდόχου**

Στοιχείο	Αρχικές ιδιοτιμές			Άθροισμα τετραγώνων φορτίσεων		
	Σύνολο	%	Άθροιστικό	Σύνολο	%	Άθροιστικό
		Διακύμανσης	%		Διακύμανσης	%
1	6,028	66,976	66,976	6,028	66,976	66,976
2	0,935	10,393	77,369			
3	0,608	6,758	84,127			
4	0,454	5,043	89,170			
5	0,328	3,645	92,815			
6	0,262	2,909	95,724			
7	0,190	2,108	97,832			
8	0,142	1,582	99,414			
9	0,053	0,586	100,000			

**Πίνακας 10: Φορτίσεις παραγόντων σχετικά με το βαθμό διαφωνιών μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιოდόχου**

	Παράγοντες
	1
Διαχείριση προμηθειών	0,883
Αθέμιτος ανταγωνισμός από άλλες επιχειρήσεις του δικτύου	0,869
Διαμόρφωση καταστημάτων	0,853
Επιλογή προϊόντων προς πώληση	0,836
Οργάνωση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	0,798
Διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες	0,787
Διαχείριση πελατειακών σχέσεων	0,784
Καθορισμός τιμών προϊόντων	0,783
Συμβατικές υποχρεώσεις	0,762

Από την ομαδοποίηση των μεταβλητών και τη μέση βαθμολογία του προκύπτοντα παράγοντα του βαθμού διαφωνιών των δικαιοπάροχων και των δικαιოდόχων προκύπτει ότι αυτός είναι χαμηλός (M.O.=2,09, T.A.=0,87). Παρατηρείται ότι για το σύνολο των εξεταζόμενων ζητημάτων δεν προκύπτουν ισχυρές διαφωνίες μεταξύ των αντισυμβαλλόμενων μερών με τα ζητήματα της επιλογής των προϊόντων πώλησης, των διαφημιστικών και προωθητικών ενεργειών και των συμβατικών υποχρεώσεων να είναι τα περισσότερο



σημαντικά ώστε να εμφανισθούν διαφωνίες μεταξύ του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου.

**Πίνακας 11: Μέση βαθμολογία του παράγοντα σχετικά με το βαθμό διαφωνιών μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου**

	Καθόλου		Λίγο		Μέτρια		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Ο.	Τ.Α.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Οργάνωση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	30	42,9%	17	24,3%	15	21,4%	5	7,1%	3	4,3%	2,19	0,82
Διαχείριση προμηθειών	23	32,9%	30	42,9%	12	17,1%	2	2,9%	3	4,3%	2,06	1,15
Καθορισμός τιμών προϊόντων	22	31,4%	19	27,1%	23	32,9%	3	4,3%	3	4,3%	2,03	1,01
Επιλογή προϊόντων προς πώληση	35	50,0%	17	24,3%	12	17,1%	3	4,3%	3	4,3%	2,23	1,08
Αθέμιτος ανταγωνισμός από άλλες επιχειρήσεις του δικτύου	23	32,9%	18	25,7%	20	28,6%	3	4,3%	6	8,6%	1,89	1,11
Διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες	31	45,6%	21	30,9%	10	14,7%	3	4,4%	3	4,4%	2,30	1,22
Διαμόρφωση καταστημάτων	22	31,4%	34	48,6%	5	7,1%	6	8,6%	3	4,3%	1,91	1,09
Διαχείριση πελατειακών σχέσεων	12	17,1%	38	54,3%	14	20,0%	6	8,6%	0	0,0%	2,06	1,06
Συμβατικές υποχρεώσεις	22	31,4%	25	35,7%	20	28,6%	3	4,3%	0	0,0%	2,20	0,83
<b>Βαθμός διαφωνίας</b>											<b>2,09</b>	<b>0,87</b>

Σε σχέση με την ικανοποίηση των δικαιοδόχων από τη σύμβασή τους με τους δικαιοπάροχους παρατηρείται ότι μέσω της αντίστοιχης Ανάλυσης Παραγόντων προκύπτει επίσης ένας παράγοντας ο οποίος ερμηνεύει το 60,31% της επεξηγούμενης διακύμανσης.

**Πίνακας 12: Συνολικά επεξηγούμενη διακύμανση της ανάλυσης παραγόντων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των δικαιοδόχων από τη σύμβασή τους με τους δικαιοπάροχους**

Στοιχείο	Αρχικές ιδιοτιμές			Άθροισμα τετραγώνων φορτίσεων		
	Σύνολο	%	Άθροιστικό	Σύνολο	%	Άθροιστικό
		Διακύμανσης	%		Διακύμανσης	%
1	4,222	60,311	60,311	4,222	60,311	60,311
2	0,909	12,988	73,299			
3	0,617	8,809	82,109			
4	0,505	7,218	89,327			
5	0,349	4,979	94,307			
6	0,245	3,499	97,805			
7	0,154	2,195	100,000			

**Πίνακας 13: Φορτίσεις παραγόντων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των δικαιοδόχων από τη σύμβασή τους με τους δικαιοπάροχους**

	Παράγοντες
	1
Προώθηση πωλήσεων	0,901
Έλεγχος και εποπτεία	0,859
Εφαρμογή συστήματος πωλήσεων	0,836
Συνεχιζόμενη υποστήριξη	0,797
Brand name	0,774
Αρχική εκπαίδευση	0,674
Ύψος τελών και άλλων πληρωμών δικαιοχρησίας	0,534

Όπως παρατηρείται από τη μέση βαθμολογία του παράγοντα της ικανοποίησης των δικαιοδόχων από τη σύμβαση αυτή είναι υψηλή (Μ.Ο.=3,70, Τ.Α.=0,56). Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την αρχική εκπαίδευση που έλαβαν, από το brand name της μητρικής εταιρίας, από τη συνεχιζόμενη υποστήριξη που λαμβάνουν και από την εφαρμογή του συστήματος πωλήσεων που χρησιμοποιείται. Αντίθετα, χαμηλότερη είναι η ικανοποίηση των δικαιοδόχων από το ύψος των τελών και πληρωμών που προκύπτουν από τη σύμβαση.

**Πίνακας 14: Μέση βαθμολογία του παράγοντα σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης από τη σύμβαση**

	Καθόλου		Λίγο		Μέτρια		Πολύ		Πάρα πολύ		Μ.Ο.	Τ.Α.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Αρχική εκπαίδευση	0	0,0%	5	7,1%	9	12,9%	42	60,0%	14	20,0%	3,93	0,79
Ύψος τελών και άλλων πληρωμών δικαιοχρησίας	0	0,0%	22	31,4%	31	44,3%	17	24,3%	0	0,0%	2,93	0,75
Προώθηση πωλήσεων	0	0,0%	5	7,1%	22	31,4%	37	52,9%	6	8,6%	3,63	0,75
Συνεχιζόμενη υποστήριξη	0	0,0%	0	0,0%	19	27,1%	42	60,0%	9	12,9%	3,86	0,62
Εφαρμογή συστήματος πωλήσεων	0	0,0%	3	4,3%	16	22,9%	42	60,0%	9	12,9%	3,81	0,71
Έλεγχος και εποπτεία	0	0,0%	9	12,9%	22	31,4%	30	42,9%	9	12,9%	3,56	0,88
Brand name	0	0,0%	0	0,0%	8	11,4%	41	58,6%	21	30,0%	4,19	0,62
<b>Ικανοποίηση από τη σύμβαση</b>											<b>3,70</b>	<b>0,56</b>

Τέλος, ο βαθμός της συνολικής ικανοποίησης των δικαιοδόχων από τη σχέση τους με τον δικαιοπάροχο κρίνεται ιδιαίτερα υψηλός (Μ.Ο.=4,07, Τ.Α.=0,64) με το 17,1% των ερωτηθέντων να παρουσιάζει μέτριο, το 58,6% πολύ υψηλό και το 24,3% πάρα πολύ υψηλό βαθμό ικανοποίησης.

**Πίνακας 15: Βαθμός συνολικής ικανοποίησης των δικαιοδόχων από τη σχέση τους με τον δικαιοπάροχο**

	N	%	M.O.	T.A.	
Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος είστε από τη σχέση σας με τον δικαιοπάροχο;	Καθόλου	0	0,0%		
	Λίγο	0	0,0%		
	Μέτρια	12	17,1%	4,07	0,64
	Πολύ	41	58,6%		
	Πάρα πολύ	17	24,3%		

Προχωρώντας σε συσχέτιση των παραγόντων που αφορούν τις αντιλήψεις των δικαιοδόχων σχετικά με τις σχέσεις τους με τον δικαιοπάροχο κατά ζεύγη με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης κατά Pearson προκύπτει στατιστικά σημαντική και θετική σχέση μεταξύ των διαστάσεων των διαπροσωπικών σχέσεων και του επαγγελματισμού ( $r=0,732$ ,  $p<0,001$ ). Κατά συνέπεια, οι δικαιοδόχοι οι οποίοι διατηρούν καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τον δικαιοπάροχο αναγνωρίζουν και υψηλού επιπέδου επαγγελματισμό από μέρους του και το αντίστροφο.

**Πίνακας 16: Συσχέτιση κατά Pearson των παραγόντων που προσδιορίζουν τις σχέσεις των δικαιοδόχων με τον δικαιοπάροχο**

		Διαπροσωπικές σχέσεις	Επαγγελματισμός	Διαδικασίες
Διαπροσωπικές σχέσεις	r	1		
	p			
Επαγγελματισμός	r	0,732	1	
	p	0,000		
Διαδικασίες	r	0,064	0,196	1
	p	0,609	0,112	

Στη συνέχεια της μελέτης και μέσω της συσχέτισης των παραγόντων που αφορούν τις

αντιλήψεις των δικαιοδόχων σχετικά με τις σχέσεις τους με τον δικαιοπάροχο και της διάστασης των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι πρώτοι, αρχικά παρατηρείται στατιστικά σημαντική και αρνητική συσχέτιση των διαστάσεων των εμποδίων και εκείνων των διαπροσωπικών σχέσεων ( $r=-0,631$ ,  $p<0,001$ ) και του επαγγελματισμού ( $r=-0,680$ ,  $p<0,001$ ). Αντίθετα, ο συντελεστής συσχέτισης κατά Pearson της διάστασης των εμποδίων και της κατανόησης των πολιτικών και διαδικασιών που θα πρέπει να ακολουθούνται από τους δικαιοδόχους βάσει της σύμβασης είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός ( $r=0,237$ ,  $p=0,048$ ). Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το χαμηλό επίπεδο εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι δικαιοδόχοι βάσει της σύμβασης δικαιοχρησίας, σηματοδοτεί υψηλά επίπεδα ικανοποιητικών διαπροσωπικών σχέσεων με τον δικαιοδόχο και αναγνώρισης επαγγελματισμού από αυτόν και το αντίστροφο, ενώ παράλληλα όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός κατανόησης των πολιτικών και διαδικασιών τόσο αυξάνεται και το επίπεδο των αντιληπτών εμποδίων που απορρέουν από τη σύμβαση και το αντίστροφο.

**Πίνακας 17: Συσχέτιση κατά Pearson των παραγόντων που προσδιορίζουν τις σχέσεις των δικαιοδόχων με τον δικαιοπάροχο και το επίπεδο εμποδίων αυτής**

		Διαπροσωπικές σχέσεις	Επαγγελματισμός	Διαδικασίες
Εμπόδια	r	-0,631	-0,680	0,237
	p	0,000	0,000	0,048

Εξάλλου, παρατηρείται ότι ο βαθμός των διαφωνιών μεταξύ του δικαιοδόχου και του δικαιοπάροχου παρουσιάζει στατιστικά σημαντική και αρνητική συσχέτιση με το αντιλαμβανόμενο επίπεδο επαγγελματισμού των franchisors ( $r=-0,265$ ,  $p=0,033$ ). Κατά συνέπεια, προκύπτει ότι η μείωση του επιπέδου επαγγελματισμού των δικαιοπάροχων οδηγεί σε διεύρυνση των διαφωνιών των αντισυμβαλλόμενων μερών.

**Πίνακας 18: Συσχέτιση κατά Pearson των παραγόντων που προσδιορίζουν τις σχέσεις των δικαιοδόχων με τον δικαιοπάροχο και το επίπεδο διαφωνιών μεταξύ τους**

		Διαπροσωπικές σχέσεις	Επαγγελματισμός	Διαδικασίες
Βαθμός διαφωνίας	r	-0,060	-0,265	-0,142

p	0,637	0,033	0,249
---	-------	-------	-------

Επίσης, προκύπτει ότι η αύξηση του βαθμού της αντίληψης καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των αντισυμβαλλόμενων μερών αλλά και του επαγγελματισμού του δικαιοπάρoχου σηματοδοτεί υψηλή ικανοποίηση των δικαιoδόχων από τη σύμβαση. Οι αντίστοιχοι συντελεστές συσχέτισης κατά Pearson να είναι θετικοί και στατιστικά σημαντικοί ( $r$  ίσο με 0,742 και 0,642,  $p < 0,001$ ), ενώ ανάλογη είναι η σχέση του βαθμού της αντίληψης καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των αντισυμβαλλόμενων μερών και του επαγγελματισμού του δικαιοπάρoχου και του συνολικού επιπέδου ικανοποίησης των δικαιoδόχων όσον αφορά τη σχέση τους με τον δικαιοπάρoχο ( $r$  ίσο με 0,724 και 0,647,  $p < 0,001$ ).

**Πίνακας 19: Συσχέτιση κατά Pearson των παραγόντων που προσδιορίζουν τις σχέσεις των δικαιoδόχων με τον δικαιοπάρoχο και του επιπέδου ικανοποίησης από τη σύμβαση**

		Διαπροσωπικές σχέσεις	Επαγγελματισμός	Διαδικασίες
Ικανοποίηση από τη σύμβαση	r	0,742	0,642	-0,056
	p	0,000	0,000	0,645

**Πίνακας 20: Συσχέτιση κατά Pearson των παραγόντων που προσδιορίζουν τις σχέσεις των δικαιoδόχων με τον δικαιοπάρoχο και του επιπέδου ικανοποίησης από αυτές**

		Διαπροσωπικές σχέσεις	Επαγγελματισμός	Διαδικασίες
Συνολική ικανοποίηση	r	0,724	0,674	-0,145
	p	0,000	0,000	0,230

Από τη συσχέτιση των αντιληπτών εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι δικαιoδόχοι και του βαθμού διαφωνίας τους με τους δικαιοπάρoχους προκύπτει ότι η μεταβλητότητα των μέσων βαθμολογιών των δύο διαστάσεων είναι γραμμικά θετική ( $r=0,303$ ,  $p=0,012$ ). Εξάλλου ο χαμηλός βαθμός των αντιληπτών εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι ερωτηθέντες σηματοδοτεί υψηλού βαθμού ικανοποίηση των δικαιoδόχων από τη σύμβαση ( $r=-0,780$ ,  $p < 0,001$ ), καθώς

και υψηλή συνολική ικανοποίηση από τη σχέση με τον δικαιούχο ( $r=-0,613$ ,  $p<0,001$ ).

**Πίνακας 21: Συσχέτιση κατά Pearson του επιπέδου των εμποδίων προς τους δικαιούχους και του βαθμού διαφωνίας των αντισυμβαλλόμενων**

		Βαθμός διαφωνίας
Εμπόδια	r	0,303
	p	0,012

**Πίνακας 22: Συσχέτιση κατά Pearson του επιπέδου των εμποδίων προς τους δικαιούχους και του βαθμού ικανοποίησης από τη σύμβαση**

		Ικανοποίηση από τη σύμβαση
Εμπόδια	r	-0,780
	p	0,000

**Πίνακας 23: Συσχέτιση κατά Pearson του επιπέδου των εμποδίων προς τους δικαιούχους και του βαθμού ικανοποίησης από τη σχέση με τον δικαιούχο**

		Συνολική ικανοποίηση
Εμπόδια	r	-0,613
	p	0,000

Εν συνεχεία και σε αντίθεση με τα έως τώρα αποτελέσματα παρατηρείται ότι δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της διάστασης του βαθμού διαφωνίας των αντισυμβαλλόμενων μερών και εκείνων της ικανοποίησης από τη σύμβαση και της συνολικής ικανοποίησης των δικαιούχων. Το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι και στις δύο περιπτώσεις ανώτερο από το  $\alpha=0,05$  και ως εκ τούτου οι υπό μελέτη μεταβλητές καθίστανται ασυσχέτιστες.

**Πίνακας 24: Συσχέτιση κατά Pearson του επιπέδου διαφωνιών με τον δικαιοπάροχο και του βαθμού ικανοποίησης από τη σύμβαση**

		Συνολική ικανοποίηση
Βαθμός διαφωνίας	r	-0,152
	p	0,215

**Πίνακας 25: Συσχέτιση κατά Pearson του επιπέδου διαφωνιών με τον δικαιοπάροχο και του βαθμού ικανοποίησης από τη σχέση με τον δικαιοπάροχο**

		Ικανοποίηση από τη σύμβαση
Βαθμός διαφωνίας	r	-0,033
	p	0,791

Τέλος, ολοκληρώνοντας τον κύκλο συσχετίσεων των παραγόντων με τη χρήση του συντελεστής συσχέτισης κατά Pearson, παρατηρείται ότι όσο περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι δικαιούχοι από τη σύμβαση δικαιοχρησίας τόσο αυξάνεται και η συνολική ικανοποίηση τους από τη σχέση τους με τον δικαιοπάροχο ( $r=0,672$ ,  $p<0,001$ ).

**Πίνακας 26: Συσχέτιση κατά Pearson του βαθμού ικανοποίησης από τη σύμβαση και ικανοποίησης από τη σχέση με τον δικαιοπάροχο**

		Συνολική ικανοποίηση
Ικανοποίηση από τη σύμβαση	r	0,672
	p	0,000

Εξετάζοντας την επίδραση του φύλου των ερωτηθέντων στις μέσες βαθμολογίες των εξεταζόμενων παραγόντων με τη χρήση του ελέγχου t για ανεξάρτητα δείγματα, παρατηρείται ότι η μόνη περίπτωση που προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές είναι αυτή του βαθμού διαφωνιών των δικαιούχων με τους δικαιοπάροχους ( $p=0,001$ ). Πιο συγκεκριμένα, οι άνδρες δικαιούχοι παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό διαφωνιών με τους δικαιοπάροχους σε σχέση με τις γυναίκες, ενώ αντίθετα δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις των μέσων βαθμολογιών που παρουσιάζουν οι άνδρες και οι γυναίκες στους υπόλοιπους παράγοντες της μελέτης ( $p>0,05$ ).

**Πίνακας 27: Έλεγχος t για ανεξάρτητα δείγματα των μέσων βαθμολογιών των παραγόντων με βάση το φύλο των ερωτηθέντων**

	Φύλο				p
	Ανδρας		Γυναίκα		
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	
Διαπροσωπικές σχέσεις	3,85	0,65	3,66	0,53	0,257
Επαγγελματισμός	3,91	0,60	3,97	0,53	0,684
Διαδικασίες	4,24	0,43	4,19	0,60	0,671
Εμπόδια	2,14	0,69	2,14	0,53	1,000
Βαθμός διαφωνίας	2,31	0,90	1,54	0,45	0,001
Ικανοποίηση από τη σύμβαση	3,72	0,53	3,65	0,64	0,604
Συνολική ικανοποίηση	4,06	0,66	4,10	0,62	0,841

Εξάλλου, η ηλικία των ατόμων του δείγματος παρατηρείται ότι είναι σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης των αντιλήψεων των δικαιωδóχων όσον αφορά τις σχέσεις τους με τους δικαιοπάροχους βάσει των αντίστοιχων ελέγχων Ανάλυσης Διακύμανσης Μονής Κατεύθυνσης. Όπως προκύπτει, οι δικαιωδóχοι μικρότερης ηλικίας διατηρούν σε μεγαλύτερο βαθμό καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους franchisors ( $p=0,013$ ) και η σχέση τους χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερο επαγγελματισμό από μέρους των δικαιοπάροχων ( $p<0,001$ ). Εξάλλου, όσο αυξάνει η ηλικία των ερωτηθέντων τόσο μειώνεται και η ικανοποίηση τους από τη σύμβαση δικαιοχρησίας ( $p=0,029$ ) και η συνολική τους ικανοποίηση από τη σχέση τους με τον δικαιοπάροχο ( $p=0,017$ ), ενώ τέλος, οι δικαιωδóχοι 25 έως 30 ετών και κυρίως εκείνοι που η ηλικία τους είναι μεταξύ 35 έως 40 ετών σημειώνουν στατιστικά σημαντικά μικρότερο βαθμό διαφωνιών με τους δικαιοπάροχους σε σχέση με τους υπολοίπους ( $p=0,034$ ).

**Πίνακας 28: Έλεγχος ANOVA των μέσων βαθμολογιών των παραγόντων με βάση την ηλικία των ερωτηθέντων**

	Ηλικία								p
	<25		25-34		35-44		45-54		
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	
Διαπροσωπικές σχέσεις	4,94	0,09	3,99	0,67	3,69	0,59	3,63	0,23	0,013
Επαγγελματισμός	4,67	0,24	4,39	0,52	3,79	0,51	3,46	0,17	0,000
Διαδικασίες	4,50	0,71	4,40	0,50	4,15	0,49	4,00	0,00	0,115
Εμπόδια	1,79	0,10	2,05	0,67	2,07	0,62	2,66	0,46	0,075
Βαθμός διαφωνίας	3,28	1,81	2,05	0,84	1,92	0,86	2,65	0,32	0,034



Ικανοποίηση από τη σύμβαση	4,14	0,40	3,81	0,53	3,74	0,57	3,20	0,30	0,029
Συνολική ικανοποίηση	5,00	0,00	4,25	0,44	4,05	0,69	3,63	0,52	0,017

Εν συνεχεία, προκύπτει ότι οι δικαιούχοι χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου και πιο συγκεκριμένα οι απόφοιτοι Γυμνασίου και Λυκείου αναγνωρίζουν σαφώς υψηλότερα επίπεδα επαγγελματισμού από μέρους των δικαιοπάροχων ( $p=0,020$ ), ενώ παράλληλα οι σχέσεις τους με τους δικαιοπάροχους χαρακτηρίζονται από σημαντικά χαμηλότερο βαθμό διαφωνιών ( $p=0,037$ ), σε σύγκριση με τους δικαιούχους υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου.

**Πίνακας 29: Έλεγχος ANOVA των μέσων βαθμολογιών των παραγόντων με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων**

	Επίπεδο εκπαίδευσης						p
	Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου		Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ		Κάτοχος μεταπτυχιακού/ διδακτορικού τίτλου		
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	
Διαπροσωπικές σχέσεις	3,85	0,68	3,89	0,76	3,61	0,20	0,248
Επαγγελματισμός	4,36	0,57	3,85	0,63	3,83	0,39	0,020
Διαδικασίες	4,07	0,62	4,36	0,49	4,13	0,34	0,083
Εμπόδια	2,23	0,82	2,16	0,65	2,07	0,53	0,745
Βαθμός διαφωνίας	1,59	0,61	2,16	0,94	2,32	0,79	0,037
Ικανοποίηση από τη σύμβαση	3,62	0,49	3,78	0,61	3,63	0,54	0,543
Συνολική ικανοποίηση	4,14	0,36	4,00	0,87	4,13	0,34	0,686

Τέλος, καθοριστικής σημασίας όσον αφορά τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα δικαιούχων σχετικά με την ποιότητα της συνεργασίας και τις σχέσεις τους με τους δικαιοπάροχους, κρίνεται η χρονική διάρκεια που λειτουργεί η σύμβαση δικαιοχρησίας με το σύνολο των παρατηρηθέντων επιπέδων σημαντικότητας που προκύπτουν μέσω των αντίστοιχων Ελέγχων Διακύμανσης Μονής Κατεύθυνσης να είναι εξαιρετικά χαμηλά ( $p<0,001$ ). Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι όσο μεγαλύτερη είναι η συγκεκριμένη χρονική διάρκεια, μειώνεται η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων των αντισυμβαλλόμενων μερών και περιστελλεται ο επαγγελματισμός των δικαιοπάροχων. Αντίθετα, η μεγέθυνση της χρονικής διάρκειας της σύμβασης φαίνεται να λειτουργεί ευεργετικά όσον αφορά την

κατανόηση των διαδικασιών που απορρέουν από αυτή από μέρους των δικαιοδόχων. Εξάλλου, όσο αυξάνει η χρονική διάρκεια της σύμβασης φαίνεται να διευρύνονται και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι δικαιοδόχοι, ενώ αυξάνει και ο βαθμός των προκύπτοντων διαφωνιών τους με τους δικαιοπάροχους. Τέλος, η αύξηση της χρονικής διάρκειας της σύμβασης οδηγεί σε χαμηλότερου βαθμού ικανοποίηση των δικαιοδόχων από αυτή και σε περιστολή της συνολικής ικανοποίησης των δικαιοδόχων από τις σχέσεις τους με τους δικαιοπάροχους.

**Πίνακας 30: Έλεγχος ANOVA των μέσων βαθμολογιών των παραγόντων με βάση τη χρονική διάρκεια δικαιοχρησίας**

	Χρονική διάρκεια δικαιοχρησίας										p
	Λιγότερο από 1 χρόνο		1-2 χρόνια		2-5 χρόνια		6-9 χρόνια		Πάνω από 10 χρόνια		
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	
Διαπροσωπικές σχέσεις	4,33	0,62	4,41	0,59	3,68	0,24	3,33	0,50	3,63	0,23	0,000
Επαγγελματισμός	4,39	0,68	4,21	0,50	4,00	0,26	3,67	0,65	3,46	0,17	0,000
Διαδικασίες	4,00	0,00	4,25	0,45	4,05	0,50	4,60	0,50	4,25	0,00	0,000
Εμπόδια	1,57	0,75	1,93	0,40	1,91	0,45	2,56	0,58	2,66	0,46	0,000
Βαθμός διαφωνίας	1,48	0,64	2,81	1,40	1,96	0,57	1,83	0,52	2,65	0,32	0,000
Ικανοποίηση από τη σύμβαση	4,19	0,56	3,93	0,37	3,88	0,39	3,36	0,57	3,20	0,30	0,000
Συνολική ικανοποίηση	4,33	0,50	4,75	0,45	4,24	0,44	3,55	0,51	3,63	0,52	0,000

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η προσέγγιση του θετικού αθροίσματος (win-win theory) μέσα από την υιοθέτηση ενός μοντέλου βιωσιμότητας του συστήματος δικαιοχρησίας, προκύπτει από την ανάγκη να δοθεί έμφαση στη σχέση δικαιοπαρόχου – δικαιοδόχου που από τη φύση της περικλείει ενδογενή συγκρουσιακά χαρακτηριστικά, εστιάζοντας σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Οι περισσότερες μελέτες εστιάζουν στην απόφαση ανάπτυξης ενός συστήματος δικαιοχρησίας από την πλευρά του δικαιοπαρόχου ως εργαλείου ανάπτυξης (Combs et al., 2004b, 2011, Park and Jang, 2017) και τις προοπτικές που ανοίγονται. Η κριτική που ασκείται αφορά αυτή τη μονολιθική προσέγγιση που αγνοεί την πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει ένα σύστημα δικαιοχρησίας (Pizanti & Lerner, 2003). Η έμφαση δίνεται πλέον στην πλευρά του δικαιοδόχου γιατί είναι η βασική μεταβλητή του συστήματος. Η γέννηση συγκρούσεων αποτελεί μια νομοτελειακή πραγματικότητα. Ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος είναι ανεξάρτητες επιχειρηματικές οντότητες με δικούς τους εσωτερικούς συσχετισμούς επιχειρώντας ο καθένας από την πλευρά του να μετακυλήσει την προβληματική διάσταση της σχέσης στον άλλο. Αυτό είναι ένα γεγονός που προβάλλεται ως αίτιο, είναι όμως η επίδραση που ασκεί η λανθασμένη από την αρχή αντίληψη ότι το σύστημα δικαιοχρησίας είναι ένας αυτόματος μηχανισμός εύρεσης του συστήματος ισορροπίας ανάμεσα στους δυο, κάτι σαν το αόρατο χέρι του Adam Smith. Φυσικά δεν είναι ούτε ένας αυτόματος μηχανισμός εξεύρεσης λύσεως. Η οπτική αυτή αγνοεί την ύπαρξη ειδικών σχέσεων και δεσμών που υπάρχουν σε ένα σύστημα δικαιοχρησίας ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη, λόγω ακριβώς της φύσης αυτής της σχέσης δυο ανεξάρτητων καταρχήν οργανισμών που θα πρέπει να έχουν όμως ένα κοινό στόχο: τη μακροχρόνια βιωσιμότητα του συστήματος δικαιοχρησίας καθώς μόνο με αυτή τη συνθήκη αυτή η συμπόρευση καθίσταται αμοιβαία επωφελής (win – win). Η θέσπιση του βραχυχρόνιου ορίζοντα ως ορόσημο παράγει την πλάνη που παρασύρει και το δικαιοπάροχο και το δικαιοδόχο στην έμφυτη τάση να προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τους σε σύντομο χρονικό ορίζοντα, αγνοώντας διάφορους εξωγενείς παράγοντες, κατάσταση που οδηγεί σε συγκρούσεις και οριστική ρήξη ανάμεσα στους δυο. Το στάδιο των συγκρούσεων δεν θα πρέπει να περιβάλλεται από μια μόνο συγκεκριμένη οπτική. Στην πραγματικότητα ερμηνεύεται ως ο προθάλαμος της οριστικής ρήξης. Μπορεί όμως να αποκτήσει και ένα θετικό πρόσημο όσο αδόκιμο και αν ακούγεται κάτι τέτοιο αν η αντίληψη και του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου εμφορείται από τη ματιά σε μακροχρόνιο ορίζοντα.

Η θεωρία του θετικού αθροίσματος έχει όμως ένα και ένα κοινό χαρακτηριστικό με τις περισσότερες ερευνητικές προσεγγίσεις: Έχει ως αφετηρία της τη θέση του δικαιοπαρόχου. Ο δικαιοπάροχος καλείται να δημιουργήσει το περιβάλλον, τις συνθήκες που αυξάνουν το αίσθημα ικανοποίησης του δικαιοδόχου. Εδώ τα δυο μέρη – δικαιοπάροχος και δικαιοδόχος – δεν έχουν το ίδιο σημείο εκκίνησης, δεν έχουν την ίδια βαρύτητα στη βιωσιμότητα του συστήματος. Εδώ ο καθένας έχει το ρόλο που του αναλογεί. Για το λόγο αυτό, κατά το στάδιο των συγκρούσεων, δεν έχει δοθεί μέχρι σήμερα μια πειστική προσέγγιση για την επίλυσή τους. Γιατί θεωρείται δεδομένη η ισότιμη συνεισφορά των δυο σε όλα τα επίπεδα: Στην έναρξη της σχέσης, στην ανάπτυξη του θεσμού, στην επίλυση των διαφορών. Οι προϋποθέσεις για τη δημιουργία ενός βιώσιμου συστήματος δικαιοχρησίας είναι πρωταρχικά ευθύνη του δικαιοπαρόχου. Ακόμα και αν ο δικαιοδόχος παρουσιάσει από τα αρχικά στάδια σημάδια καιροσκοπικής συμπεριφοράς, αυτό σημαίνει ότι ο δικαιοπάροχος 1) δεν επέλεξε τον κατάλληλο δικαιοδόχο και 2) δεν έχει θέσει σε εφαρμογή το κατάλληλο σύστημα επικοινωνίας μαζί του προκειμένου να διαγνώσει από τα αρχικά στάδια της συνεργασίας την ακαταλληλότητα του δικαιοδόχου. Αν οι δικαιοδόχοι δεν είναι ευχαριστημένοι από τη συνεργασία τους με τον δικαιοπάροχο, αυτό σημαίνει ότι ο τελευταίος δεν έχει καταφέρει να εκπληρώσει κάποιες ή όλες τις προϋποθέσεις του μοντέλου βιωσιμότητας, δικαιοσύνη και διαφάνεια, αυτονομία, τυποποίηση και υποστήριξη.

Η σύσταση του μοντέλου βιωσιμότητας και η θεωρία του θετικού αθροίσματος ανοίγουν ένα παράθυρο ευκαιρίας για περαιτέρω εμπειρική έρευνα στο άμεσο μέλλον. Αυτό καταλαμβάνει και τις βασικές συνιστώσες και τις προϋποθέσεις, όλα τα στάδια ανάπτυξης. Έμφαση πρέπει να δοθεί και στα κριτήρια με τα οποία επιλέγονται οι δικαιοδόχοι. Η έρευνα επίσης πρέπει να κατευθυνθεί σε κλάδους που παρουσιάζουν αξιοσημείωτη διάρκεια στο χρόνο, όπως είναι η εστίαση και να αναλυθούν ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα.

Η ανάγκη ενός συστήματος δικαιοχρησίας νέας μορφής που περιλαμβάνει την εμπειρία από την πραγματικότητα και τα ευρήματα των ερευνών ίσως είναι απαραίτητη. Δεδομένου ότι η ψηφιακή επανάσταση (4<sup>η</sup> βιομηχανική επανάσταση) είναι ante portas, παραδοσιακές μορφές οργάνωσης και σκέψης ίσως θα πρέπει να αναθεωρηθούν.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alon, I., 2001. The use of franchising by US-based retailers. *J. Small Bus. Manage.* 39 (2), 111–122.
- Alon, I., Ni, L., & Wang, Y. 2012. Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 379-386. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.06.009
- Anderson, J.C., Narus, J.A., 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *J. Mark.* 54 (1), 42–58.
- Antia, K. D., Zheng, X., & Frazier, G. L. 2013. Conflict management and outcomes in franchise relationships: The role of regulation. *Journal of Marketing Research*, 50(5), 577-589. <https://doi.org/10.1509/jmr.11.0144>
- Athanasopoulou, P., 2009. Relationship quality: a critical literature review and research agenda. *Eur. J. Mark.* 43 (5/6), 583–610.
- Baker, B.L., Dant, R.P., 2008. Stable plural forms in franchise systems: an examination of the evolution of ownership redirection research. *Strategy and Governance of Networks*. Springer, pp. 87–112.
- Bansal, H.S., Irving, P.G., Taylor, S.F., 2004. A three-component model of customer to service providers. *J. Acad. Mark. Sci.* 32 (3), 234–250.
- Beatson, A., Coote, L.V., Rudd, J.M., 2006. Determining consumer satisfaction and commitment through self-service technology and personal service usage. *J. Mark. Manage.* 22 (7-8), 853–882.
- Bleeke, J., Ernst, D., 1993. *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*. John Wiley & Sons Inc, New York, NY.
- Blut, M., Backhaus, C., Heussler, T., Woisetschläger, D.M., Evanschitzky, H., Ahlert, D., 2011. What to expect after the honeymoon: testing a lifecycle theory of franchise relationships. *J. Retail.* 87 (3), 306–319.
- Brickley, J.A., Dark, F.H., 1987. The choice of organizational form the case of franchising. *J. Finance Econ.* 18 (2), 401–420.

- Cannon, J.P., Homburg, C., 2001. Buyer-supplier relationships and customer firm costs. *J. Mark.* 65 (1), 29–43.
- Castrogiovanni, G.J., Combs, J.G., Justis, R.T., 2006. Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *J. Small Bus. Manage.* 44 (1), 27–44.
- Caves, R.E., Murphy, W.F., 1976. Franchising: firms, markets, and intangible assets. *South. Econ. J.* 42 (4), 572–586.
- Chouinard, Y., Ellison, J., Ridgeway, R., 2011. The sustainable economy. *Harv. Bus. Rev.* 89 (10), 52–62.
- Coase, R. H. 1937. The nature of the firm. *Economic J.* (386). Reprinted in George J. Stigler and Kenneth E. Boulding, eds., *Readings in Price Theory*. 1952. R.D. Irwin, Illinois.
- Cobb, A.T., Folger, R., Wooten, K., 1995. The role justice plays in organizational change. *Public Admin. Q.* 19 (2), 135–151.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P.E., 2001. The role of justice in organizations: a metaanalysis. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 86 (2), 278–321.
- Combs, J.G., Castrogiovanni, G.J., 1993. Franchising strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus Company ownership. *Acad. Manage.* 1993 (1), 7–11. <http://dx.doi.org/10.5465/ambpp.1993.10315162>.
- Combs, J.G., Ketchen Jr, D.J., Shook, C.L., Short, J.C., 2011. Antecedents and consequences of franchising: past accomplishments and future challenges. *J. Manage.* 37 (1), 99–126.
- Combs, J.G., Ketchen Jr., D.J., 2003. Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy? : A meta-analysis. *J. Manage.* 29 (3), 443–465.
- Combs, J.G., Michael, S.C., Castrogiovanni, G.J., 2004b. Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity. *J. Manage.* 30 (6), 907–931.
- Creswell, J. W. (2011). Controversies in mixed methods research. *The Sage handbook of qualitative research*, 4, 269-284.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.

- Crosby, L.A., Evans, K.R., Cowles, D., 1990. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *J. Mark.* 54 (3), 68–81.
- Daft, R.L., Lengel, R.H., 1986. Organizational information requirements, media richness and structural design. *Manage. Sci.* 32 (5), 554–571.
- Dant, R., Brown, J., Bagozzi, R., 2006. Unraveling the casual links amongs trust, commitment, satisfaction and conflict in channels of distribution. University of South Florida Working Paper 06-03.
- Dant, R.P., Grünhagen, M., Windsperger, J., 2011. Franchising research frontiers for the twenty-first century. *J. Retail.* 87 (3), 253–268.
- Dant, R.P., Gundlach, G.T., 1999. The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution. *J. Bus. Ventur.* 14 (1), 35–67.
- Dant, R.P., Kaufmann, P.J., 2003. Structural and strategic dynamics in franchising. *J. Retail.* 79 (2), 63–75.
- Dant, R.P., Paswan, A.K., Kaufman, P.J., 1996. What we know about ownership redirection in franchising: a meta-analysis. *J. Retail.* 72 (4), 429–444.
- Davies, M.A., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., Winsor, R.D., 2011. A model of trust and compliance in franchise relationships. *J. Bus. Ventur.* 26 (3), 321–340.
- Davies, M.A., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., Winsor, R.D., 2011. A model of trust and compliance
- De Ruyter, K., Moorman, L., Lemmink, J., 2001. Antecedents of commitment and trust in customer–supplier relationships in high technology markets. *Ind. Mark. Manage.* 30 (3), 271–286.
- Demsetz, H., 1966. Some aspects of property rights. *J. Law Econ.* 9 (3), 61–70
- Dickey, M.H., Harrison McKnight, D., George, J.F., 2008. The role of trust in franchise organizations. *Int. J. Organ. Anal.* 15 (3), 251–282.
- Doney, P.M., Cannon, J.P., 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *J. Mark.* 61 (2), 35–51.
- Dwyer, F.R., Oh, S., 1987. Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels. *J. Mark. Res.* 24 (4), 347–358.

- Dwyer, F.R., Schurr, P.H., Oh, S., 1987. Developing buyer-seller relationships. *J. Mark.* 51 (2), 11–27.
- Eisenhardt, K.M., 1989. Agency theory: an assessment and review. *Acad. Manage. Rev.* 14 (1), 57–74.
- Farrelly, F.J., Quester, P.G., 2005. Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. *Ind. Mark. Manage.* 34 (3), 211–219.
- Folger, R., Konovsky, M.A., 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Acad. Manage. J.* 32 (1), 115–130.
- Frazer, L., & Winzar, H. 2005. Exits and expectations: Why disappointed franchisees leave. *Journal of Business Research*, 58(11), 1534-1542. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.08.001>
- Friman, M., Gärling, T., Millett, B., Mattsson, J., Johnston, R., 2002. An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment–Trust theory. *Ind. Mark. Manage.* 31 (5), 403–409.
- Fu, W., Deshpande, S.P., 2014. The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *J. Bus. Ethics* 124 (2), 339–349.
- Fu, W., Deshpande, S.P., Zhao, X., 2011. The impact of ethical behaviour and facets of job satisfaction on organizational commitment of Chinese employees. *J. Bus. Ethics* 104 (4), 537–543.
- Ganesan, S., 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *J. Mark.* 58 (2), 1–19.
- Garbarino, E., Johnson, M.S., 1999. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *J. Mark.* 63 (2), 70–87.
- Gaski, J. F. 1984. The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 48 (Summer), 9-29.
- Gassenheimer, J.B., Baucus, D.B., Baucus, M.S., 1996. Cooperative arrangements among entrepreneurs: an analysis of opportunism and communication in franchise structures. *J. Bus. Res.* 36 (1), 67–79.



- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B.E., 2000. Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships. *J. Retail.* 76 (1), 11–32.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B.E., Kumar, N., 1998. Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis1. *Int. J. Res. Mark.* 15 (3), 223–248.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B.E., Scheer, L.K., Kumar, N., 1996. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study. *Int. J. Res. Mark.* 13 (4), 303–317.
- Ghoshal, S., Moran, P., 1996. Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. *Acad. Manage. Rev.* 21 (1), 13–47.
- Grace, D., Weaven, S., Frazer, L., & Giddings, J. 2013. Examining the role of franchisee normative expectations in relationship evaluation. *Journal of Retailing*, 89(2), 219-230. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.12.002>
- Grewal, R., Comer, J.M., Mehta, R., 1999. Does trust determine satisfaction in marketing channel relationships? The moderating role of exchange partner's price competitiveness. *J. Bus-to-Bus. Mark.* 6 (1), 1–18
- Gundlach, G.T., Achrol, R.S., Mentzer, J.T., 1995. The structure of commitment in exchange. *J. Mark.* 59 (1), 78–92.
- Gundlach, G.T., Murphy, P.E., 1993. Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *J. Mark.* 57 (4), 35–46.
- Harmon, T.R., Griffiths, M.A., 2008. Franchisee perceived relationship value. *J. Bus. Ind. Mark.* 23 (4), 256–263.
- Hill R., Common disputes between franchisee and franchisor and how to solve them, <https://www.franchisesales.co.uk/resources/articles/common-disputes-between-franchisee-and-franchisor-and-how-to-solve-them>
- Homans, G.C. 1961. *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. Harcourt, Brace, and World, New York.
- Hsu, L.-T.J., Jang, S., 2009. Effects of restaurant franchising: does an optimal franchise proportion exist? *Internat. Hosp. Manage.* 28 (2), 204–211.

- Hunt, S.D., Arnett, D.B., Madhavaram, S., 2006. The explanatory foundations of relationship marketing theory. *J. Bus. Ind. Mark.* 21 (2), 72–87.
- Huselid, M.A., 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Acad. Manage. J.* 38 (3), 635–672.
- Jaehee G., Kyuwan C., SooCheong (Shawn) J., 2019. Do franchise firms manage their earnings more? Investigating the earnings management of restaurant firms, *International Journal of Hospitality Management*, 79, 70-77
- Jap, S.D., Ganesan, S., 2000. Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *J. Mark. Res.* 37 (2), 227–245.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kacker, M., 1988. International flow of retailing know-how: bridging the technology gap in distribution. *J. Retail.* 64 (1), 41–67.
- Kalargyrou V., Aliouche E. H. & Schlenrich U. 2017: Antecedents and consequences of Franchisee satisfaction in the U.S. restaurant industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, DOI: 10.1080/15332845.2017.1328261
- Kane, J.J., 2001. Communication the Road to solid franchisee relations. *Franchising World* 33 (1), 28–29.
- Kashyap, V., Antia, K. D., & Frazier, G. L. 2012. Contracts, extracontractual incentives, and ex post behaviour in franchise channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 49(2), 260-276. <https://doi.org/10.1509/jmr.09.0337>
- Kashyap, V., Sivadas, E., 2012. An exploratory examination of shared values in channel relationships. *J. Bus. Res.* 65 (5), 586–593.
- Kashyap, V., Sivadas, E., 2012. An exploratory examination of shared values in channel relationships. *J. Bus. Res.* 65 (5), 586–593.
- Kaufmann, P.J., Eroglu, S., 1999. Standardization and adaptation in business format franchising. *J. Bus. Ventur.* 14 (1), 69–85. [http://dx.doi.org/10.1016/S08839026\(97\)00097-9](http://dx.doi.org/10.1016/S08839026(97)00097-9).

- Kelle, U. (2006). Combining qualitative and quantitative methods in research practice: purposes and advantages. *Qualitative research in psychology*, 3(4), 293-311.
- Kidwell, R.E., Nygaard, A., Silkoset, R., 2007. Antecedents and effects of free riding in the franchisor–franchisee relationship. *J. Bus. Ventur.* 22 (4), 522–544.
- Klein, B., Leffler, K.B., 1981. The role of market forces in assuring contractual performance. *J. Polit. Econ.* 89 (4), 615–641.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.
- Lafontaine F, and Kaufmann P. J. 1994. The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems. *Journal of Retailing*, 70 (2), 97-113
- Lafontaine, F., 1992. Agency theory and franchising: some empirical results. *RAND J. Econ.* 23 (2), 263–283.
- Lafontaine, F., Shaw, K.L., 2005. Targeting managerial control: evidence from franchising. *Rand J. Econ.* 36 (1), 131–150.
- Laurie, C., 2000. Partners for the millennium. *Franch. World* 32 (1), 12–17.
- Levitt, T., 1983. After the sale is over. *Harv. Bus. Rev.* 61 (1), 87–93.
- Lewis, M.C., Lambert, D.M., 1991. A model of channel member performance, dependence, and satisfaction. *J. Retail.* 67 (2), 205.
- Luo, Y., 2007. The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Acad. Manage. J.* 50 (3), 644–664.
- Meek, W.R., Davis- Sramek, B., Baucus, M.S., Germain, R.N., 2011. Commitment in franchising: the role of collaborative communication and a franchisee’s propensity to leave. *Entrepreneur. Theor. Pract.* 35 (3), 559–581.
- Meek, W.R., Davis- Sramek, B., Baucus, M.S., Germain, R.N., 2011. Commitment in franchising: the role of collaborative communication and a franchisee’s propensity to leave. *Entrepreneur. Theor. Pract.* 35 (3), 559–581.
- Mohr, J.J., Fisher, R.J., Nevin, J.R., 1996. Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. *J. Mark.* 60 (3), 103–115

- Moorman, C., Zaltman, G., Deshpande, R., 1992. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *J. Mark. Res.* 29 (3), 314.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D., 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *J. Mark.* 58 (3), 20–38.
- Morrill, C. and Thomas, C. 1992. Organizational conflict management as disputing process. *Human Communication Research* 18(3):400-428.
- Morrison, K.A., 1996. An empirical test of a model of franchisee job satisfaction. *J. Small Bus. Manage.* 34 (3), 27.
- Mumdžiev, N., Windsperger, J., 2011. The structure of decision rights in franchising networks: a property rights perspective. *Entrepreneur. Theor. Pract.* 35 (3), 449–465.
- Newman, I., Benz, C. R., & Ridenour, C. S. (1998). *Qualitative-quantitative research methodology: Exploring the interactive continuum*. SIU Press.
- Nicholson, C.Y., Compeau, L.D., Sethi, R., 2001. The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. *J. Acad. Mark. Sci.* 29 (1), 3–15. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070301291001>.
- Nisar, T.M., 2011. Intellectual property securitization and growth capital in retail franchising. *J. Retail.* 87 (3), 393–405.
- Oliver, R.L., 1999. Whence consumer loyalty? *J. Mark.* 63, 33–44.
- Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. 1969. Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. *Journal of Retailing*, 44(4), 69-83.
- Park, K., Jang, S., 2012. Duration of advertising effect: considering franchising in the restaurant industry. *Int. J. Hosp. Manage.* 31 (1), 257–265
- Parsa, H. G. 1996. Franchisor-franchisee relationships in quick-service-restaurant systems. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(3), 42-49. <https://doi.org/10.1177%2F001088049603700318>

- Patterson, P.G., Spreng, R.A., 1997. Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. *Int. J. Serv. Ind. Manage.* 8 (5), 414–434.
- Payan, J.M., McFarland, R.G., 2005. Decomposing influence strategies: argument structure and dependence as determinants of the effectiveness of influence strategies in gaining channel member compliance. *J. Mark.* 69 (3), 66–79.
- Pizanti, I., Lerner, M., 2003. Examining control and autonomy in the franchisor-franchisee relationship. *Int. Small Bus. J.* 21 (2), 131–159.
- Pondy, L. R. 1967. Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly* 12(September):296-320.
- Pondy, L. R., and Huff, A. S. 1985, Achieving routine in organizational change. *Journal of Management* 11(Summer):103-116.
- Price, R. A. 1991. An investigation of path-goal leadership theory in marketing channels. *Journal of Retailing* 67(3):339-361.
- Reve, T., Stern, L.W., 1986. *The Relationship between Interorganizational Form, Transaction Climate, and Economic Performance in Vertical Interfirm Dyads.* Lexington Books, Lexington, MA.
- Roh, E.Y., Yoon, J.-H., 2009. Franchisor's ongoing support and franchisee's satisfaction: a case of ice cream franchising in Korea. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 21 (1), 85–99.
- Rubin, P.H., 1978. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *J. Law Econ.* 21 (1), 223–233.
- Scheer, L.K., Stern, L.W., 1992. The effect of influence type and performance outcomes on attitude toward the influencer. *J. Mark. Res.* 29 (1), 128–142.
- Schul, P. L. 1987. An investigation of path-goal leadership theory and its impact on intra-channel conflict and satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science* 15(4):42-52.
- Scott S., Conflict Shouldn't Surprise Franchisors and Franchisees, <https://smallbiztrends.com/2010/08/conflict-shouldn't-surprise-franchisors-and-franchisees.html>

- Scott, F., 1995. Franchising vs company ownership as decision variable of the firm. *Review of industrial organisation*, 10, 69-81
- Selnes, F., 1998. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *Eur. J. Market.* 32 (3/4), 305–322.
- Shane, S., Shankar, V., Aravindakshan, A., 2006. The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size. *Manage. Scie.* 52 (5), 773–787.
- Shane, S.A., 1996. Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors. *Acad. Manage. J.* 39 (1), 216–234
- Siebert M., 2016. *Franchise your Business*, Entrepreneur Press, Publisher
- Siguaw, J.A., Simpson, P.M., Baker, T.L., 1998. Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *J. Mark.* 62 (3), 99–111.
- Siti N., Khairatun M. S., 2018. Exploring the causes of conflict in franchised restaurant industry: Evidences from the court records, Iowa State University Capstones and Theses, <https://lib.dr.iastate.edu/etd>
- Skarlicki, D.P., Folger, R., Tesluk, P., 1999. Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Acad. Manage. J.* 42 (1), 100–108.
- Solberg, C.A., Nes, E.B., 2002. Exporter trust, commitment and marketing control in integrated and independent export channels. *Int. Bus. Rev.* 11 (4), 385–405.
- Soo Bum L, 1999. An Investigation of Factors Affecting the Quality of the Relationship between Franchisee and Franchisor and its Impact on Franchisee's Performance, Satisfaction, and Commitment: A Study of the Restaurant Franchise System, Virginia Polytechnic Institute and State University
- SooCheong (Shawn) J., Kwangmin P. 2019. A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. *International Journal of Hospitality Management* 76 (2019), 13-24
- Spence, M., 1973. Job market signaling. *Q. J. Econ.* 87 (3), 355–374.
- Spence, M., 2002. Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *Am. Econ. Rev.* 92 (3), 434–459.

- Spinelli, S., & Birley, S. (1996). Toward a theory of conflict in the franchise system. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 329-342. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(96\)00049-3](https://doi.org/10.1016/0883-9026(96)00049-3)
- Stanworth, J., 1991. Franchising and the franchise relationship. *Int. Rev. Retail Distrib. Consum. Res.* 1 (2), 175–199.
- Storholm, G., Scheuing, E.E., 1994. Ethical implications of business format franchising. *J. Bus. Ethics* 13 (3), 181–188.
- Thompson, R.S., 1994. The franchise life cycle and the penrose effect. *J. Econ. Behav. Organ.* 24 (2), 207–218.
- Venetis, K.A., Ghauri, P.N., 2004. Service quality and customer retention: building long-term relationships. *Eur. J. Market.* 38 (11/12), 1577–1598.
- Watson, A., Stanworth, J., Healeas, S., Purdy, D., Stanworth, C., 2005. Retail franchising: an intellectual capital perspective. *J. Retail. Consum. Serv.* 12 (1), 25–34.
- Weaven, S., Baker, B.L., Dant, R.P., 2017. The influence of gratitude on franchisor-franchisee relationships. *J. Small Bus. Manage.* 55 (S1), 275–298.
- Wetzels, M., De Ruyter, K., Van Birgelen, M., 1998. Marketing service relationships: the role of commitment. *J. Bus. Ind. Mark.* 13 (4/5), 406–423.
- Williamson, O.E., 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implic.* Free Press, New York, NY.
- Williamson, O.E., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting.* Free Press, New York, NY.
- Windsperger, J., 2004. The dual network structure of franchising firms property rights, resource scarcity and transaction cost explanations. In: Windsperger, J., Cliquet, G., Hendrikse, G., Tuunanen, M. (Eds.), *Economics and Management of Franchising Networks.* Springer, Physica-Verlag, Heidelberg, pp. 69–88.
- Windsperger, J., Dant, R.P., 2006. Contractibility and ownership redirection in franchising: a property rights view. *J. Retail.* 82 (3), 259–272.
- Windsperger, J., Yurdakul, A., 2007. The governance structure of franchising firms: a property rights View. In: Cliquet, G., Hendrikse, G., Tuunanen, M., Windsperger, J. (Eds.),

Economics and Management of Franchising Networks. Physica-Verlag, Heidelberg, pp. 69–95.

**Στα ελληνικά:**

Δημητριάδη, Ζ. (2000). Μεθοδολογία επιχειρηματικής έρευνας. *Αθήνα Interbooks*.

Παπαναστασίου, Έ. Κ., & Παπαναστασίου, Κ. (2014). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας.

Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας. *Τόμος, 1*, 132-134.