



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Φορολογική, Λογιστική και Χρηματοοικονομική
Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων



ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη Φορολογική Λογιστική και Χρηματοοικονομική
Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων**

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική εργασία

**Το franchising στην Ελλάδα, ανασκόπηση και προοπτικές. Η
περίπτωση της εταιρίας 4all**

της

Αναστασίας Γιαννακούλα, Χρήστος

Επιβλέπων Καθηγητής: Σουμπενιώτης Δημήτριος

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος
στη Φορολογική Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών
Αποφάσεων**

Φεβρουάριος 2022

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Αφιερώνω τη διπλωματική μου εργασία στην οικογένεια μου, που ήταν δίπλα μου σε κάθε δυσκολία.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σουμπενιώτη Δημήτριο με την καθοδήγησή του, την άρτια επιστημονική του κατάρτιση και την υποστήριξή του με βοήθησε να ολοκληρώσω τη διπλωματική μου εργασία. Ήταν πολύτιμος αρωγός.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του franchising στην Ελλάδα. Ειδικότερα, για τους σκοπούς της έρευνας πραγματοποιείται μια ποσοτική έρευνα για το franchising της εταιρίας 4all. Η εταιρία αυτή βρίσκεται στην Ελλάδα και έχει αναπτυχθεί μέσω της μεθόδου franchising την τελευταία δεκαετία. Για την διερεύνηση των λόγων που οδήγησαν στο franchising, των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων αυτών στην εταιρία 4all, πραγματοποιήθηκε μια ποσοτική έρευνα σε 30 ερωτώμενους-υπεύθυνους καταστημάτων. Μέσω της έρευνας μπορούν να εξαχθούν ιδιαίτερος σημαντικά συμπεράσματα, τα οποία μπορούν να ενισχύσουν τις πληροφορίες για την εταιρία αλλά και την πορεία και τις προοπτικές του κλάδου των ψιλικών, όπου ανήκει η εν λόγω επιχείρηση. Ειδικότερα, μέσα από την έρευνα φάνηκε πως η επιλογή franchising για την 4all εξαρτήθηκε σημαντικά από την φήμη της επιχείρησης, από το ενδιαφέρον για τον κλάδο πώλησης και λόγω της προηγούμενης εμπειρίας στον κλάδο. Από την άλλη πλευρά, οι δικαιοδόχοι υποστηρίζουν πως τα επίπεδα ανεξαρτησίας τους είναι περιορισμένα λόγω των όρων συμφωνίας franchising. Τέλος, αξίζει να τονιστεί πως μέσω της έρευνας φάνηκε πως το επίπεδο ικανοποίησης των δικαιοδόχων είναι αυξημένο, ενώ οι ερωτώμενοι θεωρούν πως τα πλεονεκτήματα του δικαιοδόχου είναι σημαντικά περισσότερα σε σχέση με τα μειονεκτήματα.

Λέξεις-Κλειδιά: franchising, Ελλάδα, δικαιοδόχος, δικαιοπάροχος, ανταγωνιστικότητα

ABSTRACT

The purpose of this investigation is to investigate franchising in Greece. In particular, for the purposes of the investigation, a quantitative investigation into the franchising of the company 4all is carried out. This company is located in Greece and has been developed through the franchising method over the last decade. In order to investigate the reasons that led to franchising, the benefits and disadvantages thereof at 4all, a quantitative investigation was carried out in 30 respondents-store managers. Through research, particularly important conclusions can be exported, which can enhance information on the Company as well as the course and prospects of the sector, where this company belongs. In particular, through the survey, it seemed that Franchising option for 4all depended significantly on the reputation of the company, from the interest in the sale industry and because of previous experience in the industry. On the other hand, the franchisees argue that their levels of independence are limited due to the terms of Franchising agreement. Finally, it is worth noting that through research it seemed that the level of satisfaction of the franchisees is increased, while respondents believe that the benefits of the franchisee are significantly more than the disadvantages.

Keywords: franchising, Greece, franchisee, franchisor, competitiveness

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ FRANCHISING.....	12
1.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ FRANCHISING	12
1.2. ΤΟ FRANCHISING ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	16
1.2.1. ΘΕΩΡΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	16
1.2.2. ΘΕΩΡΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	19
1.3.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ FRANCHISING	22
1.3.1. ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ	22
1.3.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ	23
1.3.3.ΤΟ BRAND NAME ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ	25
1.3.4. Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ	27
1.3.5. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ	28
1.3.6. Η ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	33
2.1. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	33
2.2.Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ-ΠΟΤΩΝ	36
2.3. ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ FRANCHISING	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ 4ALL.....	39
3.1. ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	39

3.2. FRANCISING ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ 4ALL	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	41
4.1. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	41
4.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	41
ΜΕΡΟΣ Β: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ	44
5.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	44
5.2. FRANCHISING ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ 4ALL	49
5.3. ΕΛΕΓΧΟΣ t-Test.....	59
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	72

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα franchising.....	31
Πίνακας 2: Διαχρονική εξέλιξη franchising στην Ελλάδα.....	33
Πίνακας 3: t-Test εμποδίων ανεξαρτησίας δικαιούχων και φύλου	59
Πίνακας 4: t-Test λόγων δραστηριοποίησης στον κλάδο και φύλου	60

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Κατανομή καταστημάτων franchise ανά κατηγορία.....	34
Διάγραμμα 3: Διαχρονική εξέλιξη franchising του κλάδου «Τρόφιμα-Ποτά».....	36
Διάγραμμα 4: Φύλο	44
Διάγραμμα 5: Ηλικία	45
Διάγραμμα 6: Μορφωτικό επίπεδο.....	46
Διάγραμμα 7: Έτη λειτουργίας επιχείρησης.....	47
Διάγραμμα 8: Αριθμός εργαζομένων καταστήματος.....	48
Διάγραμμα 9: Για ποιο λόγο επιλέξατε να συμμετέχετε ως δικαιοδόχος σε αυτή την εταιρία;	49
Διάγραμμα 10: Ποιο είναι το ύψος της επένδυσης που πραγματοποιήσατε ως δικαιοδόχοι;	50
Διάγραμμα 11: Για ποιο λόγο επιλέξατε τη δραστηριοποίηση σε αυτό τον κλάδο;	51
Διάγραμμα 12: Θεωρείτε πως διαθέτετε την ανεξαρτησία σας ως δικαιοδόχοι;	52
Διάγραμμα 13: Ποιοι θεωρείτε πως είναι οι λόγοι που περιορίζουν την ανεξαρτησία των δικαιοδόχων;.....	53
Διάγραμμα 14: Η εμπειρία σας με την επιχείρηση 4all ήταν όπως την αναμένατε;	54
Διάγραμμα 15: Πόσο ικανοποιημένος είστε από την πορεία της επιχείρησης σας;.....	55
Διάγραμμα 16: Πόσο ικανοποιημένος είστε από την πορεία της δικαιοπαρόχου επιχείρησης σας (4all);	56
Διάγραμμα 17: Σκοπεύω να αγοράσω / να ξεκινήσω μια άλλη επιχείρηση franchise μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια	57
Διάγραμμα 18: Κατά την άποψη μου τα πλεονεκτήματα ενός δικαιοδόχου είναι περισσότερα από τα μειονεκτήματα.....	58

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το διεθνές franchising είναι ένας τρόπος εισόδου των ανεξάρτητων νομικών οντοτήτων με ξεχωριστή ιδιοκτησία που εμπλέκονται σε μια συνεχή σχέση για τη δημιουργία αμοιβαίας ωφέλειας στο δίκτυο franchising (Shane, 1996). Ως εκ τούτου, ο ορισμός της σχέσης μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου βασίζεται σε σύμβαση δικαιόχρησης με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αλληλεξαρτώμενες και συνεχιζόμενες σχέσεις (Chen, 2010).

Το franchising μπορεί να χαρακτηριστεί ως συμβατικά βασισμένη επιχειρηματική ρύθμιση μεταξύ του δικαιοπαρόχου που αναπτύσσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και του δικαιοδόχου που αγοράζει το δικαίωμα χρήσης του εμπορικού ονόματος (brand name) του δικαιοπαρόχου και να πουλήσει αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία (Shaikh et al., 2018). Το franchising προέκυψε ως ένας σημαντικός τρόπος επιχειρηματικής ανάπτυξης κατά το δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα και συνέχισε να επεκτείνεται κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και του 1990, για να γίνει μια σημαντική επιχειρηματική δύναμη στην οικονομία των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Το Franchising προσφέρει ευκαιρίες στα άτομα και στις επιχειρήσεις που θέλουν να επεκτείνουν τον αριθμό ανάπτυξης των καταστημάτων τους και αποτελεί μια σημαντική στρατηγική στις παγκόσμιες αγορές για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την οικονομική ανάπτυξη των χωρών (Jang & Park, 2019).

Τα συστήματα franchising μπορούν να περιγραφούν ως συστήματα αλληλεξαρτώμενων οργανισμών που εμπλέκονται στη διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που διατίθενται στον καταναλωτή μέσω διαπραγμάτευσης και ανταλλαγής (Varotto & Parente, 2016). Σε μια σχέση δικαιοπαρόχου-δικαιοδόχου (franchisor-franchisee), ο δικαιοδόχος «αγοράζει» το δικαίωμα να χρησιμοποιήσει το σύστημα διανομής του δικαιοπαρόχου και / ή το εμπορικό του σήμα. Τα όρια μιας σχέσης δικαιοπαρόχου-δικαιοδόχου είναι επίσημα μέσω της σύμβασης, η οποία είτε εκτείνεται από τρία έως είκοσι χρόνια, είτε δε διαθέτει σταθερή προθεσμία-λήξη συνεργασίας και μπορεί να διαθέτει μεγάλη ποικιλία στους όρους συμφωνίας της (Grace et al., 2013). Στη σχέση δικαιοπαρόχων-δικαιοδόχων, αν και τα όρια καθορίζονται από τη σύμβαση, η σχέση μεταξύ των δύο μερών είναι σχεδόν αποκλειστική. Οι συμβάσεις franchising αντιπροσωπεύουν τα προϊόντα που πωλούνται, τα πρότυπα ποιότητας, τις τιμές, τις ώρες λειτουργίας των καταστημάτων και προσδιορίζουν επίσης την ημερομηνία έναρξης, τη

διάρκεια της σύμβασης, την περίοδο ανανέωσης και τις ρήτρες λήξης της σύμβασης (Shaikh et al., 2017).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάδειξη του franchising στην Ελλάδα, πραγματοποιώντας μια εμπειρική διερεύνηση στην εταιρία 4all. Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά του franchising, η επιρροή του franchising στην οργανωσιακή ανάπτυξη, οι παράγοντες ανάπτυξης του αλλά και οι σχέσεις που δημιουργούνται.

Το δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αναφέρεται στο franchising στην Ελλάδα, όπου αναλύεται η ανάπτυξη του σε όλους τους κλάδους αλλά και στον κλάδο των τροφίμων και των ποτών συγκεκριμένα.

Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την παρουσίαση της εταιρίας 4all, ενώ το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη μεθοδολογία έρευνας.

Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο αποτελεί την ολοκλήρωση της έρευνας μέσω της παρουσίασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των στοιχείων franchising για την εταιρία 4all, ενώ στο τέλος πραγματοποιούνται κάποιοι έλεγχοι συσχετίσεων μεταξύ των ερωτήσεων.

ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ FRANCHISING

1.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ FRANCHISING

Το Franchising είναι μοναδικό μεταξύ των περισσότερων άλλων τύπων επιχειρηματικής δραστηριότητας διότι περιλαμβάνει συμβιωτικές και νομικά διαφοροποιημένες οικονομικές μορφές. Στη σχέση δικαιοπαρόχου-δικαιοδόχου, οι δύο οντότητες παραμένουν ξεχωριστές, αλλά είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους, οδηγώντας στην περιγραφή του franchising ως εταιρική σχέση ή στρατηγική συμμαχία (Badrinarayanan et al., 2016). Τα συστήματα franchising αποτελούνται από αλληλεξαρτώμενα, συμβιωτικά, μεμονωμένα μέλη ή οργανώσεις. Μεταξύ των πολλών τύπων των συστημάτων franchising, μπορούν να εντοπιστούν δύο γενικοί τύποι. Πρόκειται για το franchising που αφορά το εμπόριο προϊόντων, όπου δημιουργείται ένα συμβατικό κανάλι διανομής από τον δικαιοπάροχο, ο οποίος επιχορηγεί την άδεια σε ένα δικαιούχο να αντιγράψει την επιχειρηματική ιδέα του δικαιοπαρόχου σε άλλη τοποθεσία. Το προϊόν franchising ενός εμπορικού προϊόντος προέκυψε από τον εκσυγχρονισμό της τεχνολογίας που παρήγαγαν οι εθνικές αγορές και από τις σημαντικές αυξήσεις στον όγκο της παραγωγής. Αυτοί οι δύο τύποι franchising είναι διακριτές μορφές από νομικής και λειτουργικής άποψης (Bishara & Schipani, 2013).

Οι εταίροι σε ένα σύστημα franchising εξαρτώνται αμοιβαία ο ένας με τον άλλο ως προς τους στόχους και τις επιδόσεις για την επίτευξη των από κοινού σκοπών τους. Οι Justis και Judd (1989) εντόπισαν τρεις τύπους αλληλεξάρτησης στα συστήματα franchising. Αυτοί περιλαμβάνουν την επιχειρηματική φόρμα, το νόμιμο έντυπο και τη μορφή συμφωνίας, η οποία φιλοξενεί την ανεξαρτησία του άλλου. Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα της ένταξης σε ένα σύστημα franchising, όπως τα βραβεία και η δημόσια αναγνώριση, ο μειωμένος κίνδυνος λόγω αποδεδειγμένης επιχειρηματικής μορφής σε σύγκριση με μια ανεξάρτητη επιχειρηματική οντότητα, η εκπαίδευση που προσφέρει ο δικαιοπάροχος κ.α. Ωστόσο, ο δικαιούχος φέρνει επίσης ευθύνες, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας εντός των περιορισμών του δικαιοπαρόχου και του διαμοιρασμού των οικονομικών ανταμοιβών. Άλλωστε, ένα επιτυχημένο franchising,

ωφελεί όχι μόνο τους δικαιοδόχους, αλλά και τους τελικούς πελάτες, και οι δικαιοδόχοι μπορούν να παρακινηθούν να αλλάξουν μέσω μιας εστίασης στον τελικό πελάτη. Οι πιθανοί δικαιοδόχοι μπορούν επίσης να θεωρηθούν ως πελάτες των εταιρειών franchising (Rosado-Serrano & Paul, 2018).

Υπάρχει μια ποικιλία υπηρεσιών που προσφέρουν οι δικαιοπάροχοι στις συμβάσεις franchising. Μπορεί να καθοριστεί ένα σύνολο υπηρεσιών που διατηρούν και κατασκευάζουν την αξία του franchising. Οι δικαιοπάροχοι μπορούν να βοηθήσουν τους δικαιοδόχους να ξεκινήσουν τις δραστηριότητές τους βοηθώντας τη χρηματοδότηση, την επιλογή ιστοτόπου, τη διαπραγμάτευση της μίσθωσης, την κατάρτιση και τη δημιουργία καταστημάτων (Combs et al., 2011). Σε συνεχή βάση, οι δικαιοπάροχοι μπορούν να παρέχουν στους δικαιοδόχους την κεντρική επεξεργασία των δεδομένων, τον έλεγχο απογραφής, το λιανικό εμπόριο, τα ενημερωτικά δελτία, τις περιφερειακές ή εθνικές συναντήσεις και τις τηλεφωνικές γραμμές (Kang & Jindal, 2018). Αυτές οι υπηρεσίες χρησιμοποιούνται από τους δικαιοπαρόχους για τον έλεγχο, την παρακολούθηση και την υποστήριξη των επιδόσεων των δικαιοδόχων, ελαχιστοποιώντας τα προβλήματα στις σχέσεις τους με τους δικαιοδόχους. Είναι συνηθισμένο για τους δικαιοπαρόχους που προσφέρουν εκτεταμένες υπηρεσίες να ορίζουν υψηλότερη χρηματική βάση και δικαιώματα για να αντισταθμίσουν το υψηλότερο κόστος που συνδέεται με αυτούς τους μηχανισμούς για την παρακολούθηση των δικαιοδόχων (El Akremi et al., 2011).

Η σχέση δικαιοπαρόχου-δικαιοδόχου μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει τέσσερις φάσεις. Η πρώτη είναι η εισαγωγή, όπου προωθούνται η αμοιβαία αλληλεξάρτηση και η κοινή χρήση του κινήτρου για την επιτυχία και τα κέρδη. Η δεύτερη φάση μπορεί να χαρακτηριστεί από την ανάπτυξη, ξεκινώντας από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης (Chen, 2011). Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, ο δικαιοπάροχος προσφέρει υποστήριξη στον νέο δικαιοδόχο και η σχέση αυτή αυξάνεται και αναπτύσσεται. Επίσης κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, η σχέση μπορεί να γίνει προβληματική εάν ο δικαιοπάροχος δεν παρέχει σωστή εκπαίδευση ή υποστήριξη στον δικαιοδόχο. Όταν ο καθένας από τους συμμετέχοντες είναι σε θέση να καταλάβει τι αναμένεται από τον άλλο, μπορεί να ειπωθεί ότι η φάση ωριμότητας έχει επιτευχθεί (Lawrence & Kaufmann, 2010). Σε αυτό το σημείο, ο δικαιοδόχος έχει μια ακριβή εντύπωση της αρμοδιότητας και της εμπειρογνωμοσύνης του δικαιοπαρόχου και μπορεί να αμφισβητήσει τις συμβολές του δικαιοπαρόχου στη σχέση. Το τελευταίο στάδιο στη σχέση είναι η απόρριψη. Σε αυτή τη φάση, επικρατούν μία ή δύο καταστάσεις. Πρώτον,

η απόρριψη υφίσταται όταν η επιχείρηση δε λειτουργεί αποτελεσματικά και ο δικαιούχος διαθέτει κίνητρο να τερματίσει τη σχέση, και η δεύτερη κατάσταση υφίσταται όταν η επιχείρηση είναι ακμάζουσα και η σχέση με τον δικαιούχο σταθεροποιείται (Argyres & Bercovitz, 2015).

Διάφορες εμπειρικές έρευνες έχουν διεξαχθεί για να εξηγήσουν γιατί οι επιχειρήσεις επιλέγουν να διανέμουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους μέσω καναλιών franchising. Αντίθετα, οι λόγοι για τους οποίους τα άτομα ενώνουν τα συστήματα franchising τους και τα χαρακτηριστικά που προβλέπουν ποια άτομα πιθανόν να ενδιαφέρονται να γίνουν δικαιούχοι έχουν λάβει ελάχιστη προσοχή (Yan & Wang, 2012).

Το Franchising είναι μια στρατηγική που συνέβαλε στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας από την προοπτική των δικαιούχων, αλλά η υπάρχουσα έρευνα δείχνει ότι οι δικαιούχοι έχουν ελάχιστα περιθώρια για περαιτέρω ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας (Clarkin & Rosa, 2005), αφού οι δραστηριότητες των δικαιούχων δεν λογίζονται ως δραστηριότητες επιχειρηματικότητας (Dada et al, 2010). Σύμφωνα με τους Clarkin και Rosa (2005), το franchising δεν λαμβάνεται υπόψη ως επιχειρηματική λειτουργία, όπου η επιχειρηματικότητα είναι δυνατή.

Επιπλέον, οι Kethen et al. (2011) δηλώνουν ότι υπάρχουν ελάχιστα στοιχεία που να υποδεικνύουν πως οι δικαιούχοι μπορούν να θεωρηθούν ως επιχειρηματίες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι δικαιούχοι αγοράζουν το επιχειρηματικό μοντέλο του δικαιούχου με καθορισμένο τρόπο (Clarkin & Rosa, 2005· Clarkin & Swavelly, 2006), αφού ο δικαιούχος απλώς υιοθετεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο και ως εκ τούτου δεν έχει την ανεξαρτησία που σχετίζεται με την επιχειρηματικότητα λόγω των όρων της σύμβασης συμφωνίας franchising (Hoy, 2008). Επιπροσθέτως, οι Seawright et al. (2013) υποστηρίζουν ότι οι δικαιούχοι δεν είναι επιχειρηματίες, αλλά είναι διαχειριστές μη επιχειρηματιών. Οι δικαιούχοι μπορεί να μην είναι «επιχειρηματίες», δεδομένου ότι το να είναι μέρος ενός συστήματος franchising απαιτεί από τους δικαιούχους να ακολουθήσουν τους κανόνες και τις απαιτήσεις του συστήματος franchising, το οποίο περιορίζει την αυτόνομη λήψη αποφάσεων.

Έχει επίσης υποστηριχθεί από την Altinay (2006) ότι θα πρέπει να διεξαχθεί πρόσθετη έρευνα για το πώς οι δικαιούχοι επιλέγουν τους αντίστοιχους δικαιούχους τους, λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που καθορίζουν την απόδοσή τους στις

διεθνείς αγορές. Η υπάρχουσα έρευνα δείχνει ότι η επιχειρηματική συμπεριφορά δεν είναι σύμφωνη με το franchising, αφού το franchising απαιτεί τυποποίηση και ομοιομορφία και οι δικαιοδόχοι έχουν έλλειψη αυτονομίας αφού ο δικαιοπάροχος ελέγχει τον τρόπο με τον οποίο οι δικαιοδόχοι λειτουργούν την επιχείρηση. Αυτό αυξάνει τα θέματα σχετικά με την ικανότητα των δικαιοδόχων να συμμετάσχουν στην επιχειρηματική δραστηριότητα (Cox & Mason, 2007). Αντίθετα, οι Dada και Watson (2013) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν στοιχεία που υποστηρίζουν πως υπάρχουν επιχειρηματικά χαρακτηριστικά των δικαιοδόχων καθώς οι δικαιοπάροχοι υπογραμμίζουν αυτό το γεγονός κατά την προώθηση των συμφωνιών τους.

Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν επίσης ότι το μοντέλο franchising δεν βασίζεται εξ ολοκλήρου στη συμφωνία franchising και οι δικαιοδόχοι που είναι επιχειρηματικές οντότητες έχουν απαραίτητη ευελιξία. Η έρευνα δείχνει ότι συχνά είναι ο δικαιοδόχος που παρέχει ιδέες για την καινοτομία λόγω της εγγύτητάς του στην αγορά και της πελατειακής του βάσης (Bürkle & Posselt, 2008). Έχει υποστηριχθεί ότι το franchising αντιπροσωπεύει έναν τύπο επιχειρηματικότητας, ο οποίος περιλαμβάνει τη συνύπαρξη αυτονομίας και εξάρτησης (Dant & Gundlach, 1999). Η επιχειρηματική δραστηριότητα περιλαμβάνει την εκμετάλλευση ευκαιριών που βασίζονται στις ικανότητες και στην πρόσβαση σε σπάνιους πόρους (Shane & Venkataraman, 2000).

Το Franchising είναι μια μορφή επιχειρηματικότητας, διότι περιλαμβάνει τη λήψη πλεονεκτημάτων από ευκαιρίες, την ελαχιστοποίηση των κινδύνων και την εφαρμογή νέων ιδεών (Bann, 2009). Αν και ο Shane (2003) εντόπισε το franchising ως μια μορφή επιχειρηματικότητας, δεν υπάρχουν ειδικές αναφορές στις μελέτες franchising. Επιπλέον, παρά την ανάπτυξη του franchising, δεν αναγνωρίζεται ευρέως ως μορφή επιχειρηματικότητας.

Το Franchising υπάρχει ως μια μορφή επιχειρηματικότητας, δεδομένου ότι ένας από τους στόχους του είναι το κέρδος και επειδή αναγνωρίζει και εκμεταλλεύεται ευκαιρίες μέσω του σχηματισμού νέων σχέσεων, απαιτεί την ανάγκη ανάληψης κινδύνου και απαιτεί κάποιο βαθμό καινοτομίας (Shane, 2003· Moroz & Hindle, 2012). Το franchising παρέχει στους δικαιοδόχους την ευκαιρία να επεκταθούν μέσω της δημιουργίας πρόσθετων καταστημάτων σε διάφορες περιοχές, δημιουργώντας έτσι δικαιοδόχους πολλαπλών μονάδων. Οι Tuunanen και Hoy (2007) υποστηρίζουν πως οι επιδόσεις των δικαιοδόχων επηρεάζονται από το γεγονός ότι μπορούν να επεκτείνουν το

franchising τους, μέσω της δημιουργίας νέων καταστημάτων και μέσω της μάθησης από τα λάθη του δικαιοπάροχου. Κατά συνέπεια, υπάρχουν δύο κύριοι τύποι επιχειρηματιών που επιλέγουν το franchising ως επιλογή. Οι πρώτοι είναι οι αρχάριοι επιχειρηματίες που δεν έχουν προηγούμενη επιχειρηματική εμπειρία και που δημιουργούν μια επιχείρηση για πρώτη φορά. Ο δεύτερος τύπος είναι οι επιχειρηματίες που διαθέτουν προηγούμενη εμπειρία σε άλλες επιχειρήσεις franchising (Ucbasaran et al., 2003).

1.2. TO FRANCHISING ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Το σώμα της έρευνας που ασχολείται με την επιλογή της οργανωτικής μορφής και της πώλησης είναι κυρίως περιγραφικά και εμπειρικά. Οι λόγοι παρακίνησης των επιχειρήσεων να επιλέξουν το franchising αντί της επέκτασης μέσω μονάδων που ανήκουν στην εταιρεία είναι ένα θέμα που εμπνέει τη συζήτηση στη διεθνή βιβλιογραφία. Σε αυτή την ενότητα, αξιολογούνται οι διαφορετικές θεωρητικές εξηγήσεις για την επιλογή του franchising ως οργανωτική μορφή.

1.2.1. ΘΕΩΡΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Το επιχείρημα της κεφαλαιακής αγοράς είναι μεταξύ των πρώτων εξηγήσεων για τη χρήση του franchising από τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με αυτό το επιχείρημα, ο δικαιοπάροχος, όταν αντιμετωπίζει περιορισμούς κεφαλαίου, είναι σε θέση να αυξήσει το κεφάλαιο με χαμηλότερο κόστος από ό, τι συμβαίνει με άλλες επιχειρηματικές καταστάσεις και επομένως είναι σε θέση να επεκταθεί χωρίς να προσθέσει καταστήματα που ανήκουν στην επιχείρηση του. Με άλλα λόγια, οι δικαιοδόχοι θεωρούνται από τους δικαιοπάροχους ως μέσο για την αντιμετώπιση του προβλήματος της έλλειψης κεφαλαίου. Σύμφωνα με τους Jang και Park (2019), η χρηματοδότηση των του κεφαλαίου από τους δικαιοδόχους στους δικαιοπαρόχους είναι η βέλτιστη επιλογή για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναπτυχθούν.

Ένα μοντέλο κύκλου ζωής franchising προτάθηκε από τους Oxenfeldt και Kelly (1968), όπου στα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης, όταν μπορεί να μην υφίσταται επαρκές κεφάλαιο για την επέκταση της επιχείρησης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί το κεφάλαιο του δικαιοδόχου για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Όταν η

επιχείρηση φτάνει στο στάδιο όπου έχει αποκτήσει επαρκές κεφάλαιο, ο δικαιούχος είναι σε θέση να ανακτήσει τις μεγαλύτερες μονάδες από τους δικαιούχους. Οι Lillis et al. (1976) χρησιμοποίησαν μια προσέγγιση κύκλου ζωής για τη διερεύνηση της εξέλιξης των δικαιούχων. Οι συγγραφείς πρότειναν μοναδικά πλεονεκτήματα του συστήματος διανομής franchising, σύμφωνα με τον κύκλο ζωής του franchising. Προσδιόρισαν τα ακόλουθα τέσσερα πρωτογενή πλεονεκτήματα: 1) Γρήγορη πρόσβαση στην αγορά, 2) Μείωση του κεφαλαίου, 3) Κοινή χρήση κινδύνων εντός του καναλιού διανομής, 4) Ιδιοκτήτες-χειριστές με υψηλό επίπεδο κινήτρων, 5) Κοινή χρήση εργασίας μεταξύ της διαχείρισης, 6) Προστασία από την έλλειψη εμπιστοσύνης, 7) Ικανότητα παροχής υπηρεσιών σε περιθωριακές τοποθεσίες, 8) Μείωση της οικονομικής συγκέντρωσης και (9) Προώθηση ανεξάρτητης ιδιοκτησίας.

Επιπλέον, οι παραπάνω συγγραφείς συσχέτισαν τη σημασία αυτών των πλεονεκτημάτων στα στάδια του κύκλου ζωής της δικαιόχρησης. Σε γενικές γραμμές, το κίνητρο των δικαιούχων ήταν το πιο σημαντικό αντιληπτό πλεονέκτημα για τους δικαιούχους. Σημαντικά κρίθηκαν επίσης, η ταχεία διείσδυση της αγοράς, η κατανομή των κινδύνων και το κεφάλαιο εισόδου. Οι συγγραφείς υποστήριξαν περαιτέρω ότι το franchising ενθαρρύνθηκε από την ταχεία διείσδυση στην αγορά στα πρώιμα στάδια της επιχείρησης, αλλά στα πιο ώριμα στάδια. Οι συγγραφείς ερεύνησαν επίσης τη σημασία των κοινά αποδεκτών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε διάφορα από τα στάδια της ζωής του franchising. Οι συγγραφείς πρότειναν ότι το κεφάλαιο και το ταλέντο διαχείρισης ήταν περισσότερο σημαντικοί παράγοντες για τους δικαιούχους από ό, τι ήταν σε επιτυχημένους δικαιούχους (Lillis et al., 1976).

Μια εμπειρική μελέτη του Hunt (1973) και του Thompson (1994) παρείχε έγκαιρη υποστήριξη για την προσέγγιση τους κύκλου ζωής σχετικά με τη διερεύνηση των δικαιούχων. Μια συνολική τάση βρέθηκε προς τις μονάδες που ανήκουν στην εταιρεία στη βιομηχανία γρήγορου φαγητού. Ανακαλύφθηκε επίσης το γεγονός ότι οι μεγάλες και παλαιότερες επιχειρηματικές μονάδες ήταν πιο πιθανό να επιστρέψουν στην ιδιοκτησία της εταιρείας, μια τάση που επιβεβαιώθηκε από τους Caves και Murphy (1976) σχετικά με την ιδιοκτησία των ξενοδοχείων, μοτέλ και εστιατορίων. Μια επικρατούσα σκεπτική για το franchising προτείνει να είναι το franchising ένα μέσο για τον δικαιούχο ώστε να αυξήσει το κεφάλαιο του (Caves & Murphy, 1976). Οι Markland και Furst (1974) έχουν προτείνει μια βελτιστοποίηση του μοντέλου franchise που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από πιθανούς δικαιούχους για να καθορίσουν το

βέλτιστο χαρτοφυλάκίό τους. Αυτό το μοντέλο έχει δύο κύρια χαρακτηριστικά. Πρώτον, μια τεχνική προϋπολογισμού κεφαλαίου χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των πιθανών δικαιοδόχων και δεύτερον, ο ακέραιος προγραμματισμός καθορίζει το βέλτιστο χαρτοφυλάκιο διακριτών, εναλλακτικών δικαιοδόχων, δεδομένης της αύξησης του κεφαλαίου και των περιορισμών των κινδύνων.

Ο Tompson (1992) υποστήριξε ότι όταν οι επιχειρηματικές μονάδες απαιτούν επενδύσεις υψηλού κεφαλαίου, η ιδιοκτησία της εταιρείας είναι λιγότερο πιθανό να τις πραγματοποιήσει. Το γεγονός ότι οι νέοι δικαιοπάροχοι χρεώνουν μια υψηλότερη αρχική αμοιβή από τις προβλεπόμενες αποτελεί ένδειξη ότι οι πόροι είναι σημαντικοί στα πρώτα στάδια ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Ο Rubin (1978) χρησιμοποιεί τη θεωρία της διαχείρισης χαρτοφυλακίου για να τονίσει την τυπικά μεγαλύτερη αποστροφή των δικαιοδόχων και υποδηλώνει ότι υπάρχει υψηλότερο κόστος κεφαλαίου για τους δικαιοδόχους. Οι επενδύσεις των δικαιοδόχων δεν είναι τόσο διαφοροποιημένες όσο οι επενδύσεις των δικαιωπαρόχων, επειδή η δικαιοπάροχος εταιρεία θα παρουσιάσει έσοδα από το χαρτοφυλάκιο των δικαιωμάτων και των τελών εισροών. Ως εκ τούτου, θα ήταν πλεονεκτικό για τους δικαιοδόχους που δεν θέλουν να επιβαρυνθούν με υψηλούς κινδύνους που απαιτούν κίνδυνο από τον δικαιοπάροχο, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα χαμηλότερες επιστροφές για τον δικαιοπάροχο. Ο Rubin (1978) σημειώνει περαιτέρω ότι παρά τις ακαθάριστες ατέλειες της αγοράς κεφαλαίων που προκαλούν τους δικαιοπάροχους να βασίζονται αποκλειστικά στους διαχειριστές καταστημάτων για το κεφάλαιο της εταιρείας, οι δικαιοπάροχοι μπορούν να μειώσουν το κόστος κεφαλαίου με την έκδοση μετοχών σε ένα χαρτοφυλάκιο όλων των μονάδων τους, αντί να ακολουθούν ένα σχέδιο περιορισμένης ιδιοκτησίας.

Ούτε η προοπτική του οργανισμού ούτε οι προοπτικές περιορισμού κεφαλαίου μόνο παρέχουν ένα πλήρες σκεπτικό για τα πρότυπα ιδιοκτησίας στο franchising (Dant et al., 1996). Μια άλλη προοπτική είναι η ανάλυση συναλλακτικού κόστους, που παρουσιάζεται από τους Dant et al. (1996), η οποία χρησιμοποίησε ένα πλαίσιο που ενσωματώνει στοιχεία από τις δύο θεωρίες. Σύμφωνα με Ανάλυση Συναλλακτικού Κόστους (TCA- Transaction Cost Analysis), η πιο αποδοτική δομή ιδιοκτησίας είναι αυτή που ελαχιστοποιεί τόσο το κόστος συναλλαγής όσο και της παραγωγής. Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης συναλλακτικού κόστους στο franchising, οι διαφορετικές αναλογίες μονάδων που ανήκουν σε εταιρείες franchising και τα διαφορετικά συστήματα franchising αντικατοπτρίζουν την πιο αποτελεσματική αναλογία για κάθε σύστημα. Τα

συστήματα franchising αντιμετωπίζουν διάφορες αναλογίες συναλλακτικού κόστους και παραγωγής, και τείνουν να προσαρμόζουν τις αναλογίες των μονάδων που ανήκουν στην επιχείρηση και των μονάδων που ανήκουν στους δικαιοδόχους για να ελαχιστοποιήσουν αυτές τις δαπάνες (Dant et al., 1996).

Η συμπεριφορική αβεβαιότητα, στο πλαίσιο του franchising, αναφέρεται σε δυσκολίες που οι δικαιοπάροχοι μπορεί να αντιμετωπίσουν στην παρακολούθηση των συμπεριφορών των δικαιοδόχων και την αξιολόγηση της απόδοσης σύμφωνα με τις συμβάσεις τους. Συχνά αναφέρεται στη βιβλιογραφία η τάση των δικαιοπαρόχων για «ελεύθερη βόλτα-free ride», μια πρακτική που είναι επιζήμια για τους δικαιοδόχους, που δεν έχουν κανένα κίνητρο για τη μείωση του κόστους ή της ποιότητας, αφού οποιαδήποτε εξοικονόμηση δεν συγκεντρώνεται σε αυτούς. Η πρακτική αυτή επίσης είναι επιζήμια για το εμπορικό σήμα της επιχείρησης και αποτελεί ένα διάχυτο πρόβλημα για τους δικαιοδόχους. Η άποψη της ανάλυσης του συναλλακτικού κόστους υποστηρίζει ότι η πλειοψηφία της διακύμανσης της δομής ιδιοκτησίας, η εμπειρία του δικαιοπάροχου στην παραγωγή, και η ικανότητα του δικαιοπαρόχου να επιτύχει οικονομίες κλίμακας έχουν σημαντική επίδραση στο βαθμό σημαντικότητας των μονάδων που ανήκουν στην εταιρεία (Dant et al., 1996).

1.2.2. ΘΕΩΡΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Μεταξύ των θεωριών που είναι προσανατολισμένες στην έλλειψη πόρων και σχετίζονται με το λόγο που οι επιχειρήσεις επιλέγουν να γίνουν δικαιοπάροχοι, η έλλειψη επιχειρηματικών / διευθυντικών πόρων έχει γίνει γενικά αποδεκτή ως βασικός παράγοντας, διότι οι διαχειριστές των επιχειρήσεων ενδέχεται να στερούνται τους πόρους για τη δημιουργία ενός δικτύου καταστημάτων που να ανήκουν στην εταιρεία. Οι διαχειριστές του τμήματος πρόσληψης και κατάρτισης μπορούν να κριθούν σε ένα μεγάλο ποσοστό για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, ενώ σε ένα σύστημα franchising, οι δικαιοδόχοι παρέχουν τόσο το κεφάλαιο όσο και την ανθρώπινη εργασία. Αυτή η υβριδική ποιότητα του franchising επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ξεπεράσουν και τους δύο περιορισμούς της έλλειψης πόρων διαχείρισης και τους περιορισμούς κεφαλαίου.

Η προσέγγιση των Oxenfeldt και Kelley (1968) στην έρευνα σχετικά με το franchising είναι να εξηγήσουν τη βασική φύση και τις προοπτικές, και να εντοπίσουν

παράγοντες που οδηγούν στους δικαιопάροχους να εξαγάγουν δικαιοδόχους. Η επίτευξη υψηλότερων κερδών αποτελεί πρωταρχικό στόχο. Οι συγγραφείς υποδηλώνουν πως το franchising είναι μια ελκυστική επιλογή επειδή υπάρχει ανάγκη για μια έτοιμη «δεξαμενή ταλέντων και διαχειριστών». Το κίνητρο για τους δικαιοπάροχους να κατέχουν και να λειτουργούν τις μονάδες προέρχεται από το γεγονός είναι στην καλύτερη θέση να εντοπίσουν και να διατηρήσουν τα πιο κερδοφόρα νέα καταστήματα franchising. Ένας στόχος που σχετίζεται με την επιθυμία για το κέρδος είναι η γρήγορη ανάπτυξη ενός «κρίσιμου μεγέθους». Ένα άλλο κίνητρο προς την ιδιοκτησία του δικαιοπάροχου είναι η διαθεσιμότητα των απαραίτητων πόρων. Κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, οι δικαιοπάροχοι ενδέχεται να απαιτούν κεφάλαια και μπορεί να χρειαστεί να βασιστούν οικονομικά στους δικαιοδόχους. Ο παράγοντας ελέγχου είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας που οδηγεί τους δικαιοπάροχους να γίνουν ιδιοκτήτες, διότι η λειτουργία ενός συστήματος franchising επιτρέπει μεγαλύτερο έλεγχο πάνω από τα πρότυπα ποιότητας και υπηρεσίας. Τέλος, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η απόκτηση δικαιοδόχων είναι απαραίτητη, αν και συχνά μπορεί να είναι προβληματική και δύσκολο να ελεγχθεί, σε περίπτωση της επέκτασης του συστήματος franchising.

Ένα άλλο κίνητρο προς την ιδιοκτησία του δικαιοπαρόχου είναι η διαθεσιμότητα των απαραίτητων πόρων. Κατά την έναρξη λειτουργιών, οι δικαιοπάροχοι ενδέχεται να χρειάζονται κεφάλαια και μπορεί να χρειαστεί να βασιστούν οικονομικά στους δικαιοδόχους. Ο παράγοντας του ελέγχου είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας που οδηγεί τους δικαιοπαρόχους να γίνουν ιδιοκτήτες, διότι η λειτουργία ενός συστήματος franchise επιτρέπει μεγαλύτερο έλεγχο στα πρότυπα ποιότητας και υπηρεσίας. Σύμφωνα με τον Woll (1968), ένας μελλοντικός δικαιοπάροχος αντιμετωπίζει επιλογές σχετικά με τη σύνθεση των πηγών εσόδων που θα εξυπηρετήσουν καλύτερα τη συνεχή ανάπτυξη του συστήματος franchising. Ο συγγραφέας εντόπισε οκτώ βασικούς τρόπους με τους οποίους οι δικαιοπάροχοι αποκτούν έσοδα. Μεταξύ αυτών είναι τα αρχικά τέλη δικαιόχρησης, τα δικαιώματα και η ενοικίαση ιδιοκτησίας, η πώληση ή η ενοικίαση του εξοπλισμού, οι πρώτες ύλες και τα αναλώσιμα, η πώληση των προϊόντων franchising και η πώληση των δικαιωμάτων ακίνητης περιουσίας.

Όπως υποστήριξαν οι Oxenfeldt και Kelly (1968), τα περισσότερα επιτυχημένα συστήματα franchising είναι εκείνα που ανήκουν εξ' ολοκλήρου στην επιχείρηση, ενώ κατά διάρκεια των αρχικών σταδίων του κύκλου ζωής του franchising, ο δικαιοπάροχος απολαμβάνει πλεονεκτικές θέσεις. Το franchising γίνεται όλο και λιγότερο ελκυστικό

καθώς η εταιρεία ωριμάζει πέρα από τη φάση επέκτασης και ως προς τους στόχους της, αφού οι ευκαιρίες και οι πόροι εξελίσσονται. Αυτή είναι μια θεωρία που υποστηρίζεται από πολλά εμπειρικές μελέτες σχετικά με το θέμα, συμπεριλαμβανομένης της εμπειρικής μελέτης του Hunt (1973), ο οποίος υποστήριξε πως τα επιτυχημένα συστήματα franchising τελικά προορίζονται να γίνουν εξ ολοκλήρου αλυσίδες καταστημάτων, σταδιακά μετατοπίζουν τις μονάδες που ανήκουν στους δικαιοδόχους, χωρίς όμως να μεταβιβάζεται το 100% της δικαιοπαρόχου εταιρίας στους δικαιοδόχους. Προσδιόρισε έξι κύριους λόγους για τους οποίους οι δικαιοπάροχοι επιδιώκουν να αγοράσουν τις μονάδες από τους δικαιοδόχους, συμπεριλαμβανομένων της έλλειψης κεφαλαίου, των προβλημάτων με την ηθική franchising, της επιθυμίας για γρήγορη επέκταση, τις απομονωμένες μονάδες και τις ανεπαρκείς αμοιβές franchise. Ο συγγραφέας εντόπισε επίσης πέντε παράγοντες υπέρ των μονάδων που ανήκουν στις εταιρείες. Αυτοί περιλαμβάνουν τα υψηλότερα κέρδη ανά μονάδα, το μεγαλύτερο έλεγχο των μονάδων, τα νομικά προβλήματα και τις νέες περιοριστικές νομοθεσίες σε ορισμένες περιπτώσεις.

Σύμφωνα με τον Lafontaine (1992), το 79% των δικαιοπαρόχων υποστηρίζουν ότι λειτουργούν με το ποσοστό των εσόδων της ιδιοκτήτριας εταιρίας. Επίσης, υποστηρίχθηκε πως μεταξύ των λόγων που ανέδειξαν οι δικαιοπάροχοι για το franchising ήταν τα μακροπρόθεσμα λειτουργικά οφέλη. Ωστόσο, τα συμπεράσματα του Lafontaine είναι σχετικά ασαφή ως προς τη θεωρία σχετικά με τις αλλαγές στην ιδιοκτησία της δικαιόχρησης με την πάροδο του χρόνου. Ο Rubin (1978) δείχνει ότι δεν είναι η έλλειψη κεφαλαίων ή η έλλειψη διαχείρισης πόρων που εξηγούν πλήρως τους λόγους που οι επιχειρήσεις επιλέγουν το franchising. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση θα μπορούσε απλά να προσλάβει έμπειρους διαχειριστές, με την προϋπόθεση ότι η επιχείρηση είχε επαρκή κεφάλαια. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, λόγω της αναποτελεσματικότητας της δομής καταμερισμού του κινδύνου του franchising, πρέπει να υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που να συμβάλλουν στην ευρεία χρήση του franchising. Ο Rubin, καθώς και άλλοι ερευνητές, απορρίπτουν το επιχειρήμα ότι η έλλειψη οικονομικών πόρων είναι ένα κίνητρο για franchising. Ωστόσο, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι το franchising είναι μια πηγή κεφαλαίου, ως ένα είδος ιδιωτικών επενδυτικών κεφαλαίων, και είναι μια υβριδική μορφή κεφαλαίου (Norton, 1988).

1.3.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ FRANCHISING

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που δύνανται να οδηγήσουν στην ανάπτυξη της δικαιόχρησης, όπως τα κίνητρα των δικαιοδόχων, η υποστήριξη που παρέχει ο δικαιοπάροχος, το brand name του δικαιοπάροχου, η απόδοση του δικαιοδόχου, η εργασιακή ικανοποίηση του δικαιοδόχου και η δέσμευση του δικαιοδόχου. Όλα τα παραπάνω, θα αναλυθούν εκτενώς στα παρακάτω υποκεφάλαια.

1.3.1. ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ

Ίσως το πιο σημαντικό ερώτημα που θα μπορούσε να τεθεί σε έναν δικαιοδόχο είναι για ποιο λόγο επέλεξε το franchising αντί να δημιουργήσει μια ανεξάρτητη επιχείρηση. Οι ερευνητές συνήθως έχουν επιλέξει να προσδιορίσουν τα σημαντικότερα αντιληπτά πλεονεκτήματα του franchising. Σε μια μελέτη, οι βρετανοί δικαιοδόχοι εντόπισαν την «εθνική συνεργασία με ένα γνωστό εμπορικό σήμα» ως το πιο σημαντικό πλεονέκτημα, ενώ σε άλλη μελέτη η «υποστήριξη του δικαιοπάροχου» αναγνωρίστηκε ως το πιο σημαντικό πλεονέκτημα (Ramirez-Hurtado & Quattrociochi, 2009). Οι Grünhagen και Mittelstaedt (2002) διαπίστωσαν ότι αν και οι δικαιοδόχοι μπορεί να επιθυμούν να δημιουργήσουν τις δικές τους επιχειρήσεις, βρήκαν το franchising ελκυστικό λόγω της διαθεσιμότητας της αντιγράφων ασφαλείας, ενός αποδεδειγμένου brand name και της μείωσης των κινδύνων αποτυχίας. Μια μελέτη των Croonen και Brand (2015) διαπίστωσε ότι μεταξύ των σημαντικότερων οφελών που απολαμβάνουν οι δικαιοδόχοι από μια σύμβαση δικαιόχρησης, ήταν τα οφέλη από ένα γνωστό εμπορικό όνομα, η υψηλότερη ανεξαρτησία και η ικανοποίηση από την εργασία.

Οι Peterson και Dant (1990) μελέτησαν τις δικαιοχρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, και διαπίστωσαν ότι οι δικαιοδόχοι που διέθεταν επιχείρηση στο παρελθόν, αναγνώριζαν το «καθιερωμένο όνομα» και το «χαμηλότερο κόστος ανάπτυξης» ως τους πιο σημαντικούς παράγοντες για τη σύναψη σύμβασης δικαιόχρησης, ενώ οι δικαιοδόχοι που δεν διέθεταν επιχείρηση στο παρελθόν αναγνώρισαν την «μεγαλύτερη ανεξαρτησία» και την «εκπαίδευση» ως τα πιο σημαντικά οφέλη από τη σύναψη σύμβασης δικαιόχρησης. Σε μια άλλη μελέτη, οι Bashir και Khan (2019) διερεύνησαν τη συσχέτιση μεταξύ της προηγούμενης εμπειρίας αυτοαπασχόλησης του δικαιοπάροχου και της επιτυχίας του franchising, με το εισόδημα του δικαιοδόχου ως δείκτη επιτυχίας. Ωστόσο, δεν βρέθηκε σημαντική σχέση μεταξύ αυτών των παραγόντων.

Η επιλογή κάποιου να γίνει δικαιοδόχος προέρχεται τόσο από οικονομικούς όσο και από κοινωνικούς παράγοντες, αλλά και από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του δικαιοπάροχου που καθοδηγούν την απόφαση να δημιουργήσει μια τέτοιας μορφής επιχείρηση (Croonen et al., 2021). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία της οικονομικής επιστήμης, η απόφαση για σύναψη συμφωνίας franchising θεωρείται ως μια ορθολογική απάντηση σε μια ελκυστική επενδυτική ευκαιρία. Ένα χαρακτηριστικό για τις μονάδες που συμμετέχουν σε ένα σύστημα franchising είναι ότι είναι είτε μικρές είτε οικογενειακές (Kim et al., 2013). Ωστόσο, αυτή η άποψη δεν λαμβάνει υπόψη αρκετούς προσωπικούς παράγοντες, όπως η έναρξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων λόγω μιας ανεκπλήρωτης ανάγκης. Θα μπορούσε να προταθεί ότι είναι η επιθυμία για επιχειρηματική δραστηριότητα που οδηγεί τους δικαιοδόχους να συνάψουν μια συμφωνία franchising. Και πάλι, οι προσωπικοί παράγοντες, καθώς και η προηγούμενη εμπειρία του δικαιοπάροχου μπορούν να οδηγήσουν στην απόφαση σύναψης μιας συμφωνίας franchising. Προτείνεται επίσης ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τους επιχειρηματίες των μικρών επιχειρήσεων μπορούν να παρακινήσουν τους δικαιοδόχους να συνάψουν μια σύμβαση franchising (Harmon & Griffiths, 2008).

1.3.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ

Στη βιβλιογραφία που ασχολείται με την ικανοποίηση / δυσαρέσκεια, οι προσδοκίες του πελάτη μπορούν να συσχετιστούν με τις προβλέψεις που κάνουν οι πελάτες για το πιθανό αποτέλεσμα μιας δεδομένης ανταλλαγής ή συναλλαγής. Σχεδόν όλα τα μοντέλα σχετικά με τη διαδικασία σχηματισμού της ικανοποίησης ισχυρίζονται ότι η ικανοποίηση προκύπτει από τη σύγκριση των αντιλήψεων των καταναλωτών για την απόδοση των προϊόντων με τις προσδοκίες τους σχετικά με το προϊόν (Gillis & Combs, 2009). Ωστόσο, η κατασκευή της προσδοκίας δεν έχει καθοριστεί αποτελεσματικά ή εννοιολογηθεί στη βιβλιογραφία. Οι προσδοκίες μπορούν να θεωρηθούν ως οι επιθυμίες ή τα συναισθήματα των πελατών για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Μια άλλη άποψη υποστηρίζει πως η προσδοκία είναι η αντίληψη της πιθανότητας ενός γεγονότος και επιπλέον περιλαμβάνει την αντίληψη για το αν το συμβάν θα είναι θετικό ή αρνητικό (de Resende Melo et al., 2021).

Σύμφωνα με τον Oliver (1981), «είναι γενικά αποδεκτό ότι οι προσδοκίες είναι πιθανότητες που ορίζονται από τους πελάτες για την εμφάνιση θετικών και αρνητικών

συμβάντων αν ο καταναλωτής εμπλέκεται σε κάποια συμπεριφορά» (σελ. 33). Ο Oliver (1989) υποστηρίζει πως οι προσδοκίες έχουν δύο συνιστώσες: την πιθανότητα εμφάνισης και την αξιολόγηση της εμφάνισης. Και τα δύο αυτά στοιχεία είναι απαραίτητα, δεδομένου ότι είναι ασαφή ως προς τα χαρακτηριστικά που προτιμούν οι καταναλωτές για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Αναφερόμενος στον δικαιοδόχο, ο Oliver (1989) παρουσίασε έναν ευρύτερο ορισμό των προσδοκιών ως τον «συνδυασμό της προσδοκίας του ατόμου για ένα γεγονός και της πιθανότητας εμφάνισης αυτού του περιστατικού».

Η αξιολόγηση της ποιότητας έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση ή την δυσαρέσκεια, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ότι αντιπροσωπεύει τα αντίθετα άκρα ενός συνεχούς. Γενικότερα, η ικανοποίηση επιτυγχάνεται όταν τα αποτελέσματα πληρούν ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες του πελάτη, και ομοίως, η δυσαρέσκεια συμβαίνει όταν υπάρχουν αρνητικές αποκλίσεις μεταξύ του αποτελέσματος που αναμένεται από τον πελάτη και του πραγματικού αποτελέσματος. Η ικανοποίηση καθορίζεται ως το αποτέλεσμα της σύγκρισης μεταξύ των προσδοκιών και των αποτελεσμάτων. Οι Hnuchek et al. (2013) πρότειναν ότι οι πελάτες δεν αναλαμβάνουν πάντα δράση όταν είναι δυσαρεστημένοι από τις υπηρεσίες, επειδή αισθάνονται αβοήθητοι σε μια δεδομένη κατάσταση. Η αιτία για την αδυναμία των πελατών μπορεί να αναγνωριστεί στα επαγγελματικά χαρακτηριστικά της παρεχόμενης υπηρεσίας. Οι πελάτες μπορεί να είναι απρόθυμοι να διαμαρτυρηθούν, εκτός από περιπτώσεις ακραίας δυσαρέσκειας με τις επαγγελματικές υπηρεσίες, λόγω των δαπανών που μπορούν οι καταγγελίες αυτές να συνεπάγονται.

Ο ρόλος του δικαιοδόχου κατά την αγορά συμβάσεων για το σύστημα franchise είναι εκείνος του αντιπροσώπου του δικαιοπάροχου. Στο ρόλο του αγοραστή, η ευθύνη του δικαιοδόχου είναι να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του δικαιοπάροχου και η λογοδοσία του δικαιοδόχου είναι προς τον δικαιοπάροχο του. Μελέτες δείχνει ότι οι σταθεροί παράγοντες όπως η λογοδοσία, η πίστη, η δέσμευση, η παρακολούθηση των συστατικών και του αντιπροσωπευτικού ρόλου μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την ατομική συμπεριφορά στις διαπραγματεύσεις. Επομένως, είναι σαφές ότι υπάρχουν πολλά πρότυπα σύγκρισης, και η κατανόηση των επιπτώσεων των προσδοκιών σχετικά με την ποιότητα της απόδοσης μιας σχέσης, με την ικανοποίηση να πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στα πρότυπα αυτά (Merrilees & Frazer, 2013).

Η ανάπτυξη του συστήματος είναι σημαντική για τη δημιουργία ενός ισχυρού brand name του δικαιιοπάροχου και οι Shane και Spell (1997) υποστηρίζουν ότι ο δικαιιοδόχος θα πρέπει να επιδιώξει να συνεργαστεί με έναν δικαιιοπάροχο που μπορεί να επεκτείνεται με ταχείς ρυθμούς. Για να διασφαλιστεί η ποιότητα, είναι σημαντικό να αναζητηθεί η αξιοπιστία μέσω αποτελεσματικών διαδικασιών και η αποτελεσματικότητα, αλλά και μέσα από την προσπάθεια επιρροής στάσεων, η συμπεριφορά και η ευελιξία. Η επίδειξη της αξιοπιστίας και της υψηλής ποιότητας των λειτουργικών συστημάτων και άλλων άυλων περιουσιακών στοιχείων μπορεί να προσελκύσει δικαιιοδόχους. Υπό αυτό το πρίσμα, η αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών προέρχεται από τις συγκρίσεις των δικαιιοδόχων για τα οφέλη που επιδιώκουν από τους δικαιιοπάροχους και τα χαρακτηριστικά της πραγματικής απόδοσης των υπηρεσιών (Watson et al., 2016).

1.3.3.ΤΟ BRAND NAME ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ

Η τρέχουσα μελέτη προτείνει ότι το εμπορικό σήμα έχει μια θετική επιρροή στη συμπεριφορά του δικαιιοδόχου και αντικατοπτρίζει την ποιότητα της σχέσης με τον δικαιιοπάροχο. Το καλό εμπορικό σήμα θα έχει θετικό αντίκτυπο στην αντιληπτή αξία και την προθυμία παραμονής στο σύστημα franchising (Shin et al., 2016). Μια μάρκα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα εννοιολογικό κατασκεύασμα που αντιπροσωπεύει τα ενσώματα και άυλα περιουσιακά στοιχεία ενός προϊόντος και είναι αυτό που διαχωρίζει το προϊόν από άλλα προϊόντα σε μια ανταγωνιστική αγορά. Η αντίληψη του πελάτη για την αξία της μάρκας μπορεί να προέρχεται από πολλαπλές πηγές και ο πελάτης μπορεί να έχει αντίληψη της εικόνας του προϊόντος που δεν σχετίζεται με την πραγματική εικόνα του προϊόντος. Αυτή η αντίληψη μπορεί να έχει πραγματική αξία για τον πελάτη (Nyadzayo et al., 2015). Το brand name χρησιμοποιείται συχνά ως ένα «ενημερωτικό κομμάτι» που αντιπροσωπεύει μια σύνθεση πληροφοριών για ένα προϊόν. Ένα μεγάλο πλεονέκτημα ενός εμπορικού σήματος είναι οι οικονομίες κλίμακας στην εφαρμογή. Σύμφωνα με τον Chien (2014), τα συστατικά που σχετίζονται με τις εθνικές μάρκες έχουν σημαντικές αξιολογήσεις υψηλότερης ποιότητας από ό, τι τα συστατικά που έχουν τα ιδιωτικά εμπορικά σήματα. Συχνά, τα εμπορικά σήματα σχετίζονται με την ανώτερη ποιότητα, ανεξάρτητα από το αν η αξιολόγηση αυτή είναι ή όχι δικαιολογημένη. Ένα εμπορικό σήμα δίνει την εμπιστοσύνη στους πελάτες ότι υπάρχει ένα πραγματικό άτομο

που βρίσκεται πίσω από τα αναγνωρίσιμα εταιρικά χαρακτηριστικά και θα επιστρέψει το προϊόν, και έτσι, οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για προϊόντα μάρκας (Minarikova et al., 2020).

Η εκτίμηση μπορεί να οριστεί ως το ποσοστό που οι καταναλωτές αναγνωρίζουν ένα συγκεκριμένο εμπορικό σήμα, αλλά είναι διαφοροποιημένη από τη γνώση, η οποία αποτελεί κατανόηση του τι αντιπροσωπεύει το εμπορικό σήμα στην αγορά που αναπτύσσεται (Nyadzayo et al., 2015). Η ευημερία ενός εμπορικού σήματος μπορεί να θεωρηθεί ως μια σχέση μεταξύ γνώσεων και εκτίμησης. Μια μάρκα μπορεί να διαθέτει ανώτερη εκτίμηση σε σχέση με τη γνώση. Με άλλα λόγια, η γνώση για ένα εμπορικό σήμα και η εκτίμηση που διαθέτουν οι πελάτες δε θεωρούνται απαραίτητα ίδιες. Οι μάρκες που απολαμβάνουν υψηλή εκτίμηση από τους καταναλωτές τείνουν να είναι νεότερα εμπορικά σήματα, και στην περίπτωση των δικαιούχων, τείνουν να είναι νεότερες επιχειρήσεις (Watson & Johnson, 2010). Αντίθετα, τα εμπορικά σήματα για τα οποία οι καταναλωτές έχουν μεγαλύτερη γνώση από εκτίμηση τείνουν να έχουν χαμηλότερες αντιλήψεις των καταναλωτών ως προς την ποιότητα και πιθανότατα έχουν διατηρήσει τις πωλήσεις τους μέσω της προεξόφλησης ή της χαμηλής τιμολόγησης. Η γνώση της μάρκας μπορεί να υποδιαιρείται στην ευαισθητοποίηση της επωνυμίας (ανάκληση και αναγνώριση) και στην εικόνα της μάρκας (ένα συνδυασμό της ευνοϊκότητας, της δύναμης και της μοναδικότητας μιας μάρκας) (Shin et al., 2016).

Τα συστήματα franchising έχουν επεκταθεί επειδή προφανώς υπήρξε αύξηση στην αποτελεσματικότητα των εθνικών εμπορικών σημάτων μέσω της τηλεοπτικής έκθεσης και του πιο αποτελεσματικού ελέγχου των εθνικών πληροφοριακών συστημάτων, μειώνοντας έτσι το κόστος καθιέρωσης των εθνικών εμπορικών σημάτων (Nyadzayo et al., 2015). Επίσης, η παγκοσμιοποίηση και η ανάπτυξη του διαδικτύου προκάλεσαν τους καταναλωτές να γνωρίσουν άγνωστες γεωγραφικές περιοχές όπου τα εμπορικά σήματα θεωρούνται ως εγγύηση της συνέπειας της ποιότητας. Σε αυτή την περίπτωση, η αναγνώριση των εμπορικών σημάτων μέσω των εθνικών διαφημίσεων θα ήταν δείκτης ποιότητας για τους καταναλωτές. Αυτό με τη σειρά του ενισχύει την τιμή του εμπορικού σήματος (Pizanti & Lerner, 2003). Επίσης, οι προτιμήσεις των καταναλωτών έχουν αλλάξει, αφού τα έσοδα τους έχουν αυξηθεί και αυτές οι αλλαγές έχουν χρησιμεύσει για να ενισχύσουν την αξία ορισμένων brand. Με άλλα λόγια, οι καταναλωτές συχνά διατίθενται να αγοράσουν τυποποιημένα προϊόντα από την πλησιέστερη διαθέσιμη πηγή (Shin et al., 2016).

Τα βασικά τέλη και τα δικαιώματα αντανακλούν την οικονομική αξία του franchising και το κόστος είναι οι δαπάνες που συνδέονται με τη λειτουργία του franchising. Η αξία του δικαιοπάροχου για τη σύμβαση δικαιόχρησης συνδέεται με τις προτιμήσεις των καταναλωτών για τα γνωστά εμπορικά σήματα που προσφέρουν τυποποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι δικαιοπάροχοι καθορίζουν ομοιόμορφους όρους σύμβασης με τους δικαιοδόχους, οι οποίοι χρησιμεύουν για να αντικατοπτρίζουν την αξία της δικαιόχρησης και το σύνδεσμο του εμπορικού σήματος, συμπεριλαμβανομένων των εκτιμώμενων οικονομικών επιδόσεων των μεμονωμένων δικαιοδόχων, και το κόστος που συνοδεύει την παροχή συμβεβλημένων υπηρεσιών. Όσο μεγαλύτερη είναι η αξία του εμπορικού σήματος, τόσο ευκολότερη η είσοδος του δικαιοπάροχου σε νέες αγορές και τόσο μεγαλύτερη είναι η ζήτηση από τους δικαιοδόχους (Antia et al., 2017).

1.3.4. Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

Πολλοί ερευνητές που προσπάθησαν να βρουν συσχετισμούς μεταξύ των αποδόσεων και των αποτελεσμάτων έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη για έναν ορισμό της απόδοσης. Μια μελέτη των Fenwick και Strombom (1998) βρήκε σχετικά αδύναμη έως μέτρια σχέση μεταξύ της απόδοσης της εργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία, και πρότειναν ότι οι μεταβλητές που επηρεάζουν τις επιδόσεις και την ικανοποίηση της εργασίας διαφορετικά θα μπορούσαν να είναι πιθανοί διαμεσολαβητές στη σχέση ικανοποίησης-απόδοσης. Επιπλέον, οι Parker et al. (2019) σημείωσαν ότι οι διακυμάνσεις στην απόδοση της εργασίας μπορεί να είναι ο λόγος για την ποικιλομορφία της ικανοποίησης.

Μια υψηλότερη συσχέτιση βρέθηκε μεταξύ των συγκριτικά ικανοποιημένων συμβάσεων δικαιόχρησης και ενός υψηλότερου ετήσιου εισοδήματος ή / και των υψηλότερων συνολικών πωλήσεων από ό, τι συμβαίνει με σχετικά δυσαρεστημένες συμβάσεις δικαιόχρησης (Gill & Kim, 2021). Οι Watson et al. (2020) διαπίστωσαν ότι ο βαθμός σύγκρουσης ήταν η δυνητική επιρροή στη σχέση δικαιοπάροχου-δικαιοδόχου και σε άλλη μελέτη των Felício et al. (2014) διαπιστώθηκε ότι η σύγκρουση είχε επηρεάσει αρνητικά την απόδοση στις εν λόγω οργανώσεις που βρέθηκαν να έχουν ένα υψηλότερο μέσο επίπεδο συγκρούσεων. Η απόδοση των δικαιοδόχων μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύμπλεγμα σχετικών παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των κινήτρων, της ικανότητας, της αντίληψης του ρόλου, και των περιβαλλοντικών μεταβλητών. Με τη

σειρά της, η επιτυχημένη απόδοση φέρνει ανταμοιβές που οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία.

1.3.5. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

Η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα χαρακτηριστικά της εργασίας και το περιβάλλον εργασίας κρίνονται από τους υπαλλήλους για τις ανταμοιβές, την εκπλήρωση και την ικανοποίηση. Περαιτέρω, ένας συνήθης χρησιμοποιούμενος ορισμός είναι ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της δουλειάς ή της εργασιακής εμπειρίας» (Abdullah et al., 2008). Έχουν διεξαχθεί εμπειρικές μελέτες για τον προσδιορισμό των επιπτώσεων της εργασιακής ικανοποίησης στα κεντρικά οργανωτικά αποτελέσματα όπως η δέσμευση εγκατάλειψης της επιχειρηματικής σχέσης, η απόδοση εργασίας και η βελτίωση των οργανωτικών αλληλεξαρτήσεων (Guilloux et al., 2008· Wadsworth et al., 2006· Jirásek et al., 2020). Στην πράξη, οι σχέσεις δικαιοπάροχου-δικαιούχου είναι ο κύριος καθοριστικός παράγοντας που οδηγεί στη μελλοντική ελκυστικότητα του franchising (McDermott et al., 2015).

Πολλές εμπειρικές μελέτες έχουν διερευνήσει την εργασιακή στάση του δικαιούχου σε διάφορες περιοχές του περιβάλλοντος εργασίας του franchising. Η ικανοποίηση από την εργασία ήταν μια από τις πιο συχνές στάσεις που μελετήθηκαν στη βιβλιογραφία, και έχει σημειωθεί ότι οι στάσεις των δικαιούχων προς το έργο τους τείνουν να έχουν ένα σημαντικό ρόλο να διαδραματίσουν στη λήψη αποφάσεων και στην ικανοποίηση από την εργασία τους (Kalargyrou et al., 2018). Ο Morrison (1997) θεωρεί ότι υπάρχουν τρεις κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση του δικαιούχου θετικά. Αυτοί περιλαμβάνουν: 1) Η υποστήριξη του δικαιοπάροχου ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του δικαιούχου, 2) Οι προσδοκίες του δικαιούχου πληρούνται όσον αφορά τα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά, και 3) Οι δικαιούχοι αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη στους περιορισμούς του δικαιοπάροχου. Ο Morrison (1997) δήλωσε ότι τόσο ο δικαιοπάροχος όσο και ο δικαιούχος είναι εκείνοι που εξασφαλίζουν ότι η σχέση που αναπτύσσεται θα οδηγήσει στην εργασιακή ικανοποίηση του δικαιούχου και την οικονομική επιτυχία και για τα δύο.

Μπορεί να γίνει διάκριση μεταξύ της ποιότητας μιας σχέσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Η αντιληπτή ποιότητα μιας σχέσης είναι μια παγκόσμια κρίση ή στάση, όπου η ικανοποίηση είναι πιο τοπική και σχετίζεται με μια συγκεκριμένη συναλλαγή. Ο Oliver (1980) συνοψίζει την τρέχουσα σκέψη σχετικά με την ικανοποίηση της εργασίας στον ακόλουθο ορισμό: «Η ικανοποίηση είναι μια συνοπτική ψυχολογική κατάσταση που προκύπτει όταν οι συναισθηματικές προσδοκίες που αποκαλύπτονται συνδυάζονται με τα προηγούμενα συναισθήματα του καταναλωτή σχετικά με την καταναλωτική εμπειρία».

1.3.6. Η ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

Οι Nyadzayo et al. (2015) αναφέρθηκαν σε τρεις μορφές δέσμευσης, οι οποίες είναι η συναισθηματική, η συνεχιζόμενη και η κανονιστική δέσμευση. Προσδιόρισαν επίσης τρία ξεχωριστά θέματα στον ορισμό της δέσμευσης: 1) Δέσμευση ως συναισθηματική προσκόλληση στον οργανισμό, 2) Δέσμευση ως αντιληπτό κόστος που συνδέεται με την έξοδο από την οργάνωση και (3) Δέσμευση ως υποχρέωση παραμονής στον οργανισμό. Κοινό στοιχείο στις τρεις προσεγγίσεις είναι η άποψη ότι η δέσμευση είναι μια ψυχολογική κατάσταση η οποία (α) χαρακτηρίζει τη σχέση του εργαζομένου με τον οργανισμό και (β) έχει συνέπειες για την απόφαση παραμονής ή εξόδου του εργαζομένου από τον οργανισμό. Σύμφωνα με πολλές μελέτες, η απόφαση εξόδου από έναν οργανισμό είναι μια συμπεριφορά που προκύπτει από την επιλογή του ατόμου και είναι ένας ψυχολογικός παράγοντας. Στη σχέση δέσμευσης-απόφασης εξόδου, η εργασιακή δέσμευση είναι η πιο συχνά διερευνητική ψυχολογική μεταβλητή που μελετήθηκε σε ατομικό επίπεδο. Η ικανοποίηση και η οργανωτική δέσμευση έχουν βρεθεί να συσχετίζονται πάντοτε θετικά μεταξύ τους. Η δέσμευση σε έναν οργανισμό είναι ένας ζωτικός παράγοντας και προσδιορίζει την απόφαση του εργαζομένου να παραμείνει ή να αποχωρήσει από τον οργανισμό.

Η έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία έχει βρεθεί πως είναι ο σημαντικότερος λόγος για τον οποίο οι δικαιοδόχοι εγκαταλείπουν τη σχέση δικαιοπάροχου-δικαιοδόχου. Σύμφωνα με την έρευνα των Parker et al. (2019), η ικανοποίηση από την εργασία έχει έμμεσο αποτέλεσμα στην πρόθεση αποχώρησης, καθώς επηρεάζει τον σχηματισμό της πρόθεσης αποχώρησης και μιας θετικής σχέσης που έχει βρεθεί μεταξύ δέσμευσης και πρόθεσης αποχώρησης. Η ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται ότι είναι ένα προϊόν

άμεσης συναισθηματικής στάσης στην εργασία και στα χαρακτηριστικά της εργασίας, ενώ η δέσμευση σε έναν οργανισμό θεωρείται ότι αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου.

Υπάρχουν λίγα ευρήματα σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο της δέσμευσης των δικαιοδόχων. Πρώιμες μελέτες δείχνουν ότι οι δικαιοδόχοι που έχουν θετική αντίληψη για τη σχέση τους με τον δικαιοπάροχο τους έχουν περισσότερη δέσμευση στο σύστημα franchising. Μια σχετικά σημαντική αρνητική σχέση εντοπίστηκε μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εθελούσιας εξόδου από την εργασία. Μια μελέτη των Wright και Grace (2011) υποστηρίζει πως η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και της πρόθεσης αποχώρησης βασίζεται στο βαθμό στον οποίο πληρούνται οι προσδοκίες της εργασίας. Οι ψυχολογικοί λόγοι για αυτό το αποτέλεσμα, σύμφωνα με τον Yi (2017) είναι ότι η δυσαρέσκεια από την εργασία οδηγεί σε σκέψεις σχετικά με την έξοδο από την εργασία, τη δέσμευση για αναζήτηση άλλης εργασίας, την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων της απασχόλησης, την πρόθεση αποχώρησης κ.α.

Με βάση τα παραπάνω, μπορούν να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα αναφορικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του franchising (Πίνακας 1). Αρχικά λοιπόν, ένα σημαντικό πλεονεκτήματα της σύναψης σύμβασης franchising είναι πως η επέκταση μπορεί να είναι ταχύτερη, επειδή οι δικαιοδόχοι παρέχουν την εργασία και οι πωλήσεις τους παρέχουν την ανάπτυξη (Lillis et al., 1976· Watson et al., 2016). Σημαντικό πλεονέκτημα του franchising είναι πως οι δικαιοδόχοι είναι υπεύθυνοι για την επιτυχία της εταιρίας τους, επομένως διαθέτουν πολύ υψηλότερα κίνητρα (Ramirez-Hurtado & Quattrociochi, 2009· Harmon & Griffiths, 2008· Croonen et al., 2021). Επιπλέον, μεταξύ των πλεονεκτημάτων είναι και το γεγονός πως οι δικαιοδόχοι μπορεί να είναι πιο ταλαντούχοι στην ανάπτυξη της επιχείρησης και μπορούν να μετατρέπουν το κέρδος σε σχέση με αυτό των υπαλλήλων (Ramirez-Hurtado & Quattrociochi, 2009· Harmon & Griffiths, 2008· Croonen et al., 2021). Ένα σημαντικό επίσης πλεονέκτημα είναι πως ο δικαιοπάροχος επενδύει σχετικά λίγα χρήματα σε νέες τοποθεσίες, καθώς αυτό προέρχεται από το franchising και πως οι επιτυχημένες τοποθεσίες μπορούν να επιστρέψουν υψηλά δικαιώματα (Tompson, 1992). Ένα ακόμη πλεονέκτημα είναι πως οι συνεχείς λειτουργίες σε ολόκληρη την επιχείρηση γενικά σημαίνουν βελτιωμένη αποδοτικότητα και υψηλότερα επίπεδα ποιότητας (Guilloux et al., 2008· Wadsworth et al., 2006· Jirásek et al., 2020). Τέλος, ένα σημαντικό

πλεονέκτημα είναι πως οι δικαιοδόχοι θα πρέπει να δεσμευτούν πλήρως λόγω της επένδυσής τους (Wright & Grace, 2011).

Από την άλλη πλευρά, μπορούν να προκύψουν και ορισμένα μειονεκτήματα από τη σύναψη μιας συμφωνίας franchising. Ειδικότερα, ένα σημαντικό μειονέκτημα είναι πως οι δικαιοδόχοι δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν τόσο στενά όσο οι εργαζόμενοι και μπορεί να έχουν διαφορετικούς στόχους από τον δικαιοπάροχο (Mehdipour & Bagheri, 2021). Επιπλέον, ένα σημαντικό μειονέκτημα είναι πως η πρόσληψη franchising μπορεί να είναι βραδύτερη και λιγότερο αποτελεσματική από την πρόσληψη των εργαζομένων, όπως και το γεγονός ότι οι δικαιοπάροχοι κερδίζουν δικαιώματα από πωλήσεις. Η επίτευξη της ανάπτυξης και στους δύο δεν είναι πάντοτε δυνατή, προκαλώντας δυνητικά σύγκρουση (Felício et al., 2014). Σημαντικό μειονέκτημα είναι το γεγονός ότι οι δικαιοδόχοι δεν συνεργάζονται πάντα όπως οι εργαζόμενοι μπορούν, και μπορεί να χάσουν έτσι οποιοδήποτε πιθανό συλλογικό όφελος, ενώ το γεγονός η επένδυση μπορεί να είναι τεράστια και μπορεί να χρειαστεί να δοκιμαστεί η λειτουργία μιας πιλοτικής επιχείρησης είναι ακόμη είναι μειονέκτημα. Τέλος, η επιλογή ενός λανθασμένου δικαιοδόχου μπορεί να καταστρέψει τη φήμη ολόκληρου του επιχειρηματικού οργανισμού και η κοινή χρήση εμπιστευτικών πληροφοριών με τους δικαιοδόχους είναι επικίνδυνη εάν αυτοί δεν είναι πλήρως δεσμευμένοι στην επιχείρηση, αποτελούν σημαντικά μειονεκτήματα του συστήματος franchising (Croonen et al., 2021).

Πίνακας 1: Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα franchising

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Η επέκταση μπορεί να είναι ταχύτερη επειδή οι δικαιοδόχοι παρέχουν την εργασία και οι πωλήσεις τους παρέχουν την ανάπτυξη	Οι δικαιοδόχοι δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν τόσο στενά όσο οι εργαζόμενοι και μπορεί να έχουν διαφορετικούς στόχους από τον δικαιοπάροχο
Οι δικαιοδόχοι είναι υπεύθυνοι για την επιτυχία της εταιρείας τους,	Η πρόσληψη franchising μπορεί να είναι βραδύτερη και λιγότερο αποτελεσματική από την πρόσληψη των εργαζομένων

επομένως διαθέτουν υψηλότερα κίνητρα	
Οι δικαιοδόχοι μπορεί να είναι πιο ταλαντούχοι στην ανάπτυξη της επιχείρησης και μπορούν να μετατρέπουν το κέρδος σε σχέση με αυτό των υπαλλήλων	Οι δικαιοπάροχοι κερδίζουν δικαιώματα από πωλήσεις. Οι δικαιοδόχοι κερδίζουν χρήματα από τα κέρδη. Η επίτευξη της ανάπτυξης και στους δύο δεν είναι πάντοτε δυνατή, προκαλώντας δυνητικά σύγκρουση
Ο δικαιοπάροχος επενδύει σχετικά λίγα χρήματα σε νέες τοποθεσίες, καθώς αυτό προέρχεται από το franchising	Οι δικαιοδόχοι δεν συνεργάζονται πάντα όπως οι εργαζόμενοι μπορούν, και μπορεί να χάσουν οποιοδήποτε πιθανό συλλογικό όφελος
Οι επιτυχημένες τοποθεσίες μπορούν να επιστρέψουν υψηλά δικαιώματα	Η επένδυση μπορεί να είναι τεράστια και μπορεί να χρειαστεί να δοκιμαστεί η λειτουργία μιας πιλοτικής επιχείρησης
Οι συνεχείς λειτουργίες σε ολόκληρη την επιχείρηση γενικά σημαίνουν βελτιωμένη αποδοτικότητα και υψηλότερα επίπεδα ποιότητας	Η επιλογή ενός λανθασμένου δικαιοδόχου μπορεί να καταστρέψει τη φήμη ολόκληρου του επιχειρηματικού οργανισμού
Οι δικαιοδόχοι θα πρέπει να δεσμευτούν πλήρως λόγω της επένδυσής τους	Η κοινή χρήση εμπιστευτικών πληροφοριών με τους δικαιοδόχους είναι επικίνδυνη εάν δεν είναι πλήρως δεσμευμένοι στην επιχείρηση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η δικαιόχρηση στην Ελλάδα έχει μια ιστορία περίπου 50 ετών και αποτελεί έναν αναπτυσσόμενο κλάδο. Προκειμένου να επιτύχουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα, ολοένα και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις επιλέγουν να συνάψουν μια σύμβαση δικαιόχρησης και να επεκταθούν τόσο σε όλη την επικράτεια της Ελλάδας όσο και σε χώρες του εξωτερικού. Το franchising στην Ελλάδα εμφανίστηκε στη δεκαετία του 1970, όπου αναπτύχθηκαν επιχειρήσεις σε διάφορους κλάδους. Ειδικότερα, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2), κατά την περίοδο 2008-2020, έχουν αναπτυχθεί συνολικά 134.965 καταστήματα franchise. Το 2019 αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική χρονιά για το franchising στην Ελλάδα, αφού δημιουργήθηκαν 5.433 εταιρικά καταστήματα, 11.468 καταστήματα franchise, 1.283 shop in shop και 2.469 corners. Τέλος, το 2020 υπήρξε μια μείωση στον αριθμό των καταστημάτων (5.402), στον αριθμό των καταστημάτων franchise (11.600) και στον αριθμό των shop in a shop (1.143).

Πίνακας 2: Διαχρονική εξέλιξη franchising στην Ελλάδα

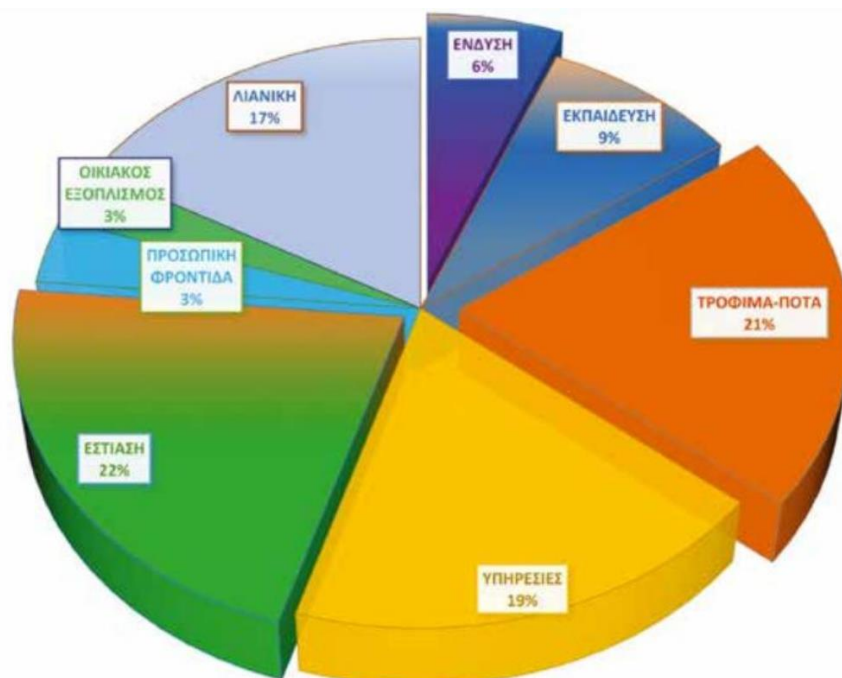
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ					
	ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ FRANCHISE	SHOP IN A SHOP	CORNERS	ΣΥΝΟΛΟ
2008	3.464	10.030	1.451	1.009	15.954
2009	3.532	10.674	1.514	1.305	17.025
2010	3.922	11.248	1.329	1.554	18.053
2011	3.710	10.569	1.050	1.770	17.099
2012	3.706	9.786	953	1.915	16.360
2013	3.703	9.618	911	2.140	16.372
2014	3.823	9.805	872	2.383	16.883
2015	3.917	9.335	844	2.666	16.762
2016	3.879	9.488	827	2.474	16.668
2017	4.830	9.942	981	2.229	17.982
2018	5.301	10.806	1.154	2.235	19.496
2019	5.433	11.468	1.283	2.469	20.653
2020	5.402	11.600	1.143	2.471	20.616

Πηγή: Franchise success, 2021

Ωστόσο, η πανδημία έχει επηρεάσει σημαντικά την ανάπτυξη του franchising στην Ελλάδα. Ειδικότερα, σύμφωνα με την ετήσια έρευνα του Franchise Success Media

Group για το 2020, φαίνεται πως 13 αλυσίδες καταστημάτων επέλεξαν να σταματήσουν την ανάπτυξη τους μέσω του franchising. Εκτός δικτύου βγήκαν 4 δίκτυα προερχόμενα από τις κατηγορίες Ένδυση, Λιανική και τα Τρόφιμα-Ποτά, ενώ 3 διεθνείς αλυσίδες αποσύρθηκαν από την ελληνική αγορά.

Ο συνολικός αριθμός των καταστημάτων που εντάσσονται στα δίκτυα franchise, για το 2020 διαμορφώθηκε στα 20.616 καταστήματα, παρουσιάζοντας συρρίκνωση 0,2%. Σύμφωνα με την έρευνα του Franchise Success Media Group για το 2020, ανά κατηγορία τη σκυτάλη κρατά ο τομέας της εστίασης με 22%, ενώ ακολουθεί η κατηγορία Τρόφιμα-Ποτά με 21%, οι Υπηρεσίες με 19%, η Λιανική με 17%, η Εκπαίδευση με 9% και ο Οικιακός Εξοπλισμός με 3% (Διάγραμμα 1).



Διάγραμμα 1: Κατανομή καταστημάτων franchise ανά κατηγορία

Πηγή: Franchise success, 2021

Τέλος, στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 2), παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη των καταστημάτων franchise από το 2008 έως το 2020. Όπως φαίνεται λοιπόν το 2020, ήταν η χρονιά με τα περισσότερα καταστήματα franchise, αφού ο αριθμός ανήλθε

στα 11.600 καταστήματα. Από την άλλη πλευρά, βλέπουμε πως το 2015 ήταν το έτος με τον μικρότερο αριθμό καταστημάτων franchise με 9.335 καταστήματα. Ωστόσο, φαίνεται πως από το 2015 και έπειτα παρουσιάζεται μια αυξητική τάση στις εισαγωγές νέων καταστημάτων franchise, με την μικρότερη αύξηση να παρατηρείται το 2019, λόγω της επίδρασης της πανδημίας του COVID-19 στην παγκόσμια και εγχώρια αγορά (Franchise Success Media Group, 2020).



Διάγραμμα 2: Διαχρονική εξέλιξη καταστημάτων franchising στην Ελλάδα

Πηγή: Franchise success, 2021

2.2.Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ-ΠΟΤΩΝ

Ο κλάδος των τροφίμων-ποτών στα δίκτυα franchise παρουσιάζει την τελευταία τετραετία θεαματική ανάπτυξη. Η έντονη αυξητική τάση οφείλεται κυρίως στην ελκυστικότητα των convenience stores, μιας και τα οργανωμένα δίκτυα της υποκατηγορίας προσφέρουν μια ιδιαίτερα προσιτή και άμεση λύση για οικογενειακή ενασχόληση και ταυτόχρονα, τη δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης μέσω multi-unit συμφωνιών. Πιο συγκεκριμένα, στο σύνολο 4.278 καταστημάτων, παρουσιάζεται αύξηση της τάξης του 0,7%. Τα «Βιολογικά Προϊόντα» σημειώνουν θετική πορεία, μετατρέποντας όμως τα franchise καταστήματα τους σε εταιρικά, ενώ τα «Σούπερ Μάρκετ» παρουσιάζουν σημαντική αύξηση, κυρίως στα shop in shop με ποσοστό 18,50%. Η ένταξη αυτόνομων αλυσίδων υπό την πίεση του ανταγωνισμού σε μεγαλύτερους ομίλους συνέβαλε επίσης, στη θετική πορεία της κατηγορίας. Δεν επεδίωξαν μόνο την προστασία των οικονομιών κλίμακας και τα οφέλη της ένταξης σε ομίλους αγορών, αλλά κυρίως, θέλησαν να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα ενός ισχυρού brand και ενός οργανωμένου μηχανισμού με υποδομή, logistics κτλ. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρουσιάζεται η διαχρονική μεταβολή των καταστημάτων στον κλάδο των Τροφίμων-Ποτών για τη χρονική περίοδο 2008-2020. Όπως φαίνεται λοιπόν η μεγαλύτερη ανάπτυξη παρατηρείται για το έτος 2020, με 2.409 καταστήματα franchise, 1.791 εταιρικά καταστήματα και 78 shop in shop.



Διάγραμμα 3: Διαχρονική εξέλιξη franchising του κλάδου «Τρόφιμα-Ποτά»

Πηγή: Franchise success, 2021

2.3. ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ FRANCHISING

Νομικά, το franchise αποτελεί σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας, που, σύμφωνα με τον Κανονισμό ΕΟΚ 4087/1988 ο οποίος έχει άμεση ισχύ και στην Ελλάδα, συνίσταται σε (Franchise.gr):

- εμπορικά σήματα, επωνυμίες, διακριτικούς τίλους, σχέδια και υποδείγματα, διακριτικά γνωρίσματα (πινακίδες καταστημάτων) και διπλώματα ευρεσιτεχνίας.
- τεχνογνωσία (know-how), δηλαδή το σύνολο των μη κατοχυρωμένων με ευρεσιτεχνία πρακτικών πληροφοριών, που προκύπτουν από την εμπειρία και από δοκιμές του franchisor και οι οποίες είναι εμπιστευτικές, ουσιαστικής σημασίας και επαρκώς προσδιορισμένες, και στην ουσία αποτελούν το “μυστικό” της επιτυχίας του franchisor.

Σύμφωνα με τον Κανονισμό ΕΟΚ 4087/1988, ως σύμβαση franchise νοείται «η σύμβαση με την οποία μία επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος (franchisor), παραχωρεί στην άλλη, το δικαιούχο (franchisee), έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchise» (Franchise.gr).

Η σύμβαση franchise παρουσιάζει ιδιαιτερότητες που την καθιστούν νομικά ιδιόμορφη σύμβαση. Οι ιδιαιτερότητές της οφείλονται «στο αντικείμενό της και εξειδικεύονται σε συγκεκριμένους όρους του περιεχομένου της, των οποίων η πρόβλεψη είναι απαραίτητη για την ικανοποιητική λειτουργία της σύμβασης και την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού. Ειδικότερα η σύμβαση franchise είναι σύμβαση διαρκής, σύμβαση-πλαίσιο και σύμβαση προσωπική και εμπιστευτική. Τα χαρακτηριστικά αυτά οριοθετούν ορισμένες από τις κύριες υποχρεώσεις των μερών» (Franchise.gr).

Οι υποχρεώσεις που έχει ο δικαιοπάροχος είναι: «1.Υποχρέωση αποκάλυψης στον δικαιούχο κατά το στάδιο των διαπραγματεύσεων όλων των στοιχείων που θα του επιτρέψουν να διαμορφώσει ασφαλή και έγκυρη άποψη για τον τρόπο λειτουργίας και την ευρωστία του δικτύου, την πιθανότητα επιτυχίας με την εισαγωγή του στο δίκτυο, τα απαιτούμενα κεφάλαια για τη δραστηριοποίησή του καθώς και οποιαδήποτε άλλη σημαντική πληροφορία ο δικαιούχος θεωρεί χρήσιμη για τη λήψη της απόφασής του. Για το σκοπό αυτό είναι χρήσιμο ο δικαιοπάροχος να συντάσσει ένα Ενημερωτικό Φάκελο που θα διανέμει στους υποψήφιους δικαιούχους, το οποίο και θα περιέχει όλες τις σχετικές πληροφορίες, 2.Υποχρέωση πλήρης ένταξης του δικαιούχου στο δίκτυο

franchise και υποχρέωση συνεχούς υποστήριξής του, 3.Αν πρόκειται για franchise διανομής προϊόντων, υποχρέωση ανάληψης των προϊόντων που δεν πωλήθηκαν από τον δικαιοδόχο» (Franchise.gr).

Οι υποχρεώσεις που έχει ο δικαιοδόχος είναι «1. Υποχρέωση μη αποκάλυψης των πληροφοριών (επαγγελματικά απόρρητα) που του γνωστοποιήθηκαν είτε κατά το στάδιο των διαπραγματεύσεων είτε μετά την κατάρτιση της σύμβασης σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης του δικαιοπάροχου, 2. Υποχρέωση μη ανταγωνισμού του δικαιοπάροχου, 3. Υποχρέωση παροχής όλων των αναγκαίων πληροφοριών στον δικαιοπάροχο για την πορεία της επιχείρησής του δικαιοδόχου» (Franchise.gr).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ 4ALL

3.1. ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η εταιρία 4all είναι μια εταιρία που έχει δημιουργηθεί με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών της μέσω των καταστημάτων της για προϊόντα ψιλικών. Εκτός από τα προϊόντα ψιλικών, μέσα στα καταστήματα της εταιρίας 4all, οι πελάτες δύνανται να προμηθευτούν και προϊόντα σούπερ μάρκετ. Μια σημαντική υπηρεσία που προσφέρει η εταιρία και την διαφοροποιεί από τις αντίστοιχες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις της είναι η πώληση καφέ take-away (4allstores.gr).

Η απαρχή δημιουργίας της εταιρίας χρονολογείται στο 2013, ενώ το 2017 μετανομάστηκε σε I.S.N. A.E. και μεταφέρθηκε σε νέα γραφεία στα Κωνσταντινοπολίτικα στην Πυλαία Θεσσαλονίκης. Η ιδέα δημιουργίας της εταιρίας προήλθε από τον ενθουσιασμό και την τεχνογνωσία των ιδρυτών για τον τρόπο διοίκησης και διαχείρισης της επιχείρησης. Ωστόσο, η εταιρία εστιάζει στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, δίνοντας έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων της. Χάρη στον πολύπλευρο χαρακτήρα των καταστημάτων αλλά και την ανταγωνιστική τοποθέτηση τους σε επίπεδο τιμών, τα 4all έχουν κατορθώσει σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα να εδραιωθούν με δεσπόζουσα θέση στην αγορά και αποτελούν πλέον καθημερινή συνήθεια μεγάλης μερίδας καταναλωτών (4allstores.gr).

3.2. FRANCHISING ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ 4ALL

Μέχρι σήμερα, έχουν αναπτυχθεί 86 καταστήματα 4All σε όλη την Ελλάδα. Η ανάπτυξη της επιχείρησης πραγματοποιείται με τη χρήση της μεθόδου franchising. Ειδικότερα, για να εισαχθεί κάποιος μέσω του συστήματος franchising στην εταιρία δε χρειάζεται να διαθέτει προηγούμενη εμπειρία, ενώ η αυτοαπασχόληση του δικαιόδοχου δεν κρίνεται απαραίτητη για την εταιρία. Τα νέα μέλη του δικτύου απολαμβάνουν από την πρώτη κιόλας στιγμή της συνεργασίας τους μια σειρά πλεονεκτημάτων, όπως (4allstores.gr):

- Εξεύρεση, αξιολόγηση και επιλογή του κατάλληλου σημείου,
- Προσαρμοσμένο προϊόντικό μίγμα βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της περιοχής,

- Σύγχρονο design και στήσιμο του καταστήματος σας,
- Κατάλληλη εκπαίδευση,
- Ανταγωνιστικά περιθώρια κέρδους μέσα από κεντρικοποιημένες συμφωνίες,
- Ευέλικτο μοντέλο παραγγελιοληψίας,
- Χρηματοοικονομική διαχείριση & διοίκηση καταστήματος,
- Χαμηλή αρχική επένδυση,
- Σημαντικές οικονομίες κλίμακας μέσα από κεντρικοποιημένες συμφωνίες,
- Υψηλή απόδοση,
- Διατήρηση της επιχειρηματικής ανεξαρτησίας στον μέγιστο δυνατό βαθμό,
- Πλήρη υποστήριξη σε όλα τα στάδια της συνεργασίας (πριν το άνοιγμα, εγκαίνια, συνεχής εκπαίδευση)

Αναφορικά με το ύψος της επένδυσης, αυτό ανέρχεται στα 60.000 ευρώ και το entry fee ανέρχεται στις 15.000 ευρώ. Επίσης, το μέσο μέγεθος του καταστήματος θα είναι πρέπει να είναι στα 100 τ.μ. (4allstores.gr).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του franchising στην Ελλάδα. Ειδικότερα, για τους σκοπούς της έρευνας πραγματοποιείται μια ποσοτική έρευνα για το franchising της εταιρίας 4all. Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας είναι τα εξής:

- Ποιοι είναι οι λόγοι που οδηγούν στο franchising για την εταιρία 4all;
- Ποιο είναι το ύψος της επένδυσης για την εταιρία 4all;
- Ποιο είναι το επίπεδο ανεξαρτησίας των δικαιωδών για την εταιρία 4all;
- Ποιο είναι το επίπεδο ικανοποίησης από την συνεργασία με την εταιρία 4all;
- Υπάρχουν σκέψεις για περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων μέσω του franchise για τους ερωτώμενους;

4.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων πραγματοποιήθηκε μια ποσοτική έρευνα σε 30 επιχειρηματίες-υπεύθυνους των καταστημάτων 4all. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο. Η ποσοτική έρευνα είναι η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης αριθμητικών δεδομένων. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βρει πρότυπα και μέσους όρους, να προβεί σε προβλέψεις, δοκιμαστικές αιτιολογικές σχέσεις και να γενικεύσει τα αποτελέσματα σε ευρύτερους πληθυσμούς. Η ποσοτική έρευνα είναι το αντίθετο της ποιοτικής έρευνας, η οποία περιλαμβάνει τη συλλογή και την ανάλυση μη αριθμητικών δεδομένων (π.χ. κείμενο, βίντεο ή ήχο). Η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιείται ευρέως στις φυσικές και κοινωνικές επιστήμες όπως στη βιολογία, στη χημεία, στην ψυχολογία, στην οικονομία, στην κοινωνιολογία, στο μάρκετινγκ, κλπ. (Cash et al., 2022).

Ο εκάστοτε ερευνητής μπορεί να χρησιμοποιήσει ποσοτικές μεθόδους έρευνας για περιγραφική, συσχετιστική ή πειραματική έρευνα. Στην περιγραφική έρευνα, αναζητάται απλώς μια συνολική περίληψη των μεταβλητών της έρευνας. Στην συσχετιστική έρευνα, διερευνώνται οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών της μελέτης. Στην

πειραματική έρευνα, εξετάζεται συστηματικά εάν υπάρχει σχέση αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των μεταβλητών. Οι συσχετιστικές και πειραματικές έρευνες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για την επίσημη δοκιμή υποθέσεων ή τις προβλέψεις, χρησιμοποιώντας στατιστικά στοιχεία. Τα αποτελέσματα μπορούν να γενικεύονται σε ευρύτερους πληθυσμούς βάσει της χρησιμοποιούμενης μεθόδου δειγματοληψίας. Για τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων, συχνά θα πρέπει να χρησιμοποιούνται οι επιχειρησιακοί ορισμοί που μεταφράζουν αφηρημένες έννοιες (π.χ. διάθεση) σε παρατηρούμενα και ποσοτικοποιήσιμα μέτρα (π.χ. αντίληψη συναισθημάτων και ενεργειακών επιπέδων) (Cash et al., 2022).

Μόλις συλλεχθούν τα δεδομένα, ίσως χρειαστεί ο ερευνητής να τα επεξεργαστεί πριν να μπορέσει να τα αναλύσει. Για παράδειγμα, τα δεδομένα έρευνας και δοκιμών ενδέχεται να χρειαστεί να μετατραπούν από λέξεις σε αριθμούς. Στη συνέχεια, ο ερευνητής μπορεί να χρησιμοποιήσει τη στατιστική ανάλυση για να απαντήσει στις ερευνητικές του ερωτήσεις. Τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία θα δώσουν στον ερευνητή την περίληψη των δεδομένων της έρευνας και θα περιλαμβάνουν μέτρα μέσω και μεταβλητότητας. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει γραφήματα, τα πλαίσια διασποράς και τους πίνακες συχνότητας για να απεικονίσει τα δεδομένα της έρευνας και να ελέγξει για τυχόν τάσεις ή υπερβολές. Χρησιμοποιώντας τα στατιστικά στοιχεία, ο ερευνητής μπορεί να κάνει προβλέψεις ή γενικεύσεις με βάση τα δεδομένα του. Τέλος, μέσω της ποσοτικής έρευνας, ο ερευνητής μπορεί να δοκιμάσει την υπόθεσή ή να χρησιμοποιήσει τα δείγματα του για να υπολογίσει την παράμετρο του πληθυσμού (Cash et al., 2022).

Είναι σημαντικό να τονιστεί πως για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας ακολουθήθηκε η μέθοδος της απλής τυχαίας δειγματοληψίας. Ειδικότερα, για την διεξαγωγή της έρευνας απεστάλη το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο σε όλες τις διευθύνσεις των καταστημάτων 4all. Αρχικά, είχε αποσταλεί ένα δείγμα πέντε ερωτηματολογίων στα καταστήματα, ώστε να διενεργηθεί μια πιλοτική έρευνα και στη συνέχεια να αναδειχθούν τυχόν λάθη και παραλείψεις. Αφού διασφαλίστηκε η σωστή διατύπωση των ερωτήσεων, στη συνέχεια απεστάλη το ερωτηματολόγιο σε όλα τα καταστήματα. Η διάρκεια της έρευνας ήταν δύο μήνες, δηλαδή κατά το χρονικό διάστημα Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2022.

Επίσης, θα πρέπει σε αυτό το σημείο να τονιστούν τα θέματα που σχετίζονται με την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα είναι έννοιες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της ποιότητας της έρευνας. Υπογραμμίζουν πόσο καλά μια μέθοδος, η τεχνική ή η δοκιμή μετρά κάτι (Coleman, 2022). Η αξιοπιστία αφορά τη συνοχή ενός μέτρου και η εγκυρότητα αφορά την ακρίβεια ενός μέτρου. Είναι σημαντικό να εξετάζονται τόσο η αξιοπιστία όσο και η εγκυρότητα όταν δημιουργείται ο ερευνητικός σχεδιασμός, σχεδιάζοντας τις μεθόδους σας και γράφοντας τα αποτελέσματά, ειδικά στην ποσοτική έρευνα. Η αξιοπιστία αναφέρεται με πόση συνέπεια μια μέθοδος μετρά κάτι. Εάν το ίδιο αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί σταθερά με τη χρήση των ίδιων μεθόδων υπό τις ίδιες συνθήκες, η μέτρηση θεωρείται αξιόπιστη (Coleman, 2022). Η εγκυρότητα αναφέρεται στο πόσο με ακρίβεια μια μέθοδος μετράει τι προορίζεται να μετρήσει. Εάν η έρευνα έχει υψηλή εγκυρότητα, αυτό σημαίνει ότι παράγει αποτελέσματα που αντιστοιχούν σε πραγματικές ιδιότητες, χαρακτηριστικά και παραλλαγές στον φυσικό ή κοινωνικό κόσμο. Η υψηλή αξιοπιστία είναι ένας δείκτης ότι μια μέτρηση είναι έγκυρη. Εάν μια μέθοδος δεν είναι αξιόπιστη, πιθανότατα δεν είναι έγκυρη. Ένας δείκτης αξιοπιστίας είναι ο συντελεστής Cronbach's α ο οποίος θα πρέπει να λαμβάνει τιμές άνω του 0,7 ώστε να θεωρείται αξιόπιστο το δείγμα της έρευνας (Coleman, 2022). Στην εν λόγω έρευνα, ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι 0,87, πράγμα που σημαίνει πως οι απαντήσεις των ερωτώμενων είναι αξιόπιστες. Από την άλλη πλευρά, η εγκυρότητα των απαντήσεων μπορεί να δικαιολογηθεί και από το γεγονός πως στην έρευνα συμμετείχε σχεδόν το 1/3 των καταστημάτων 4all.

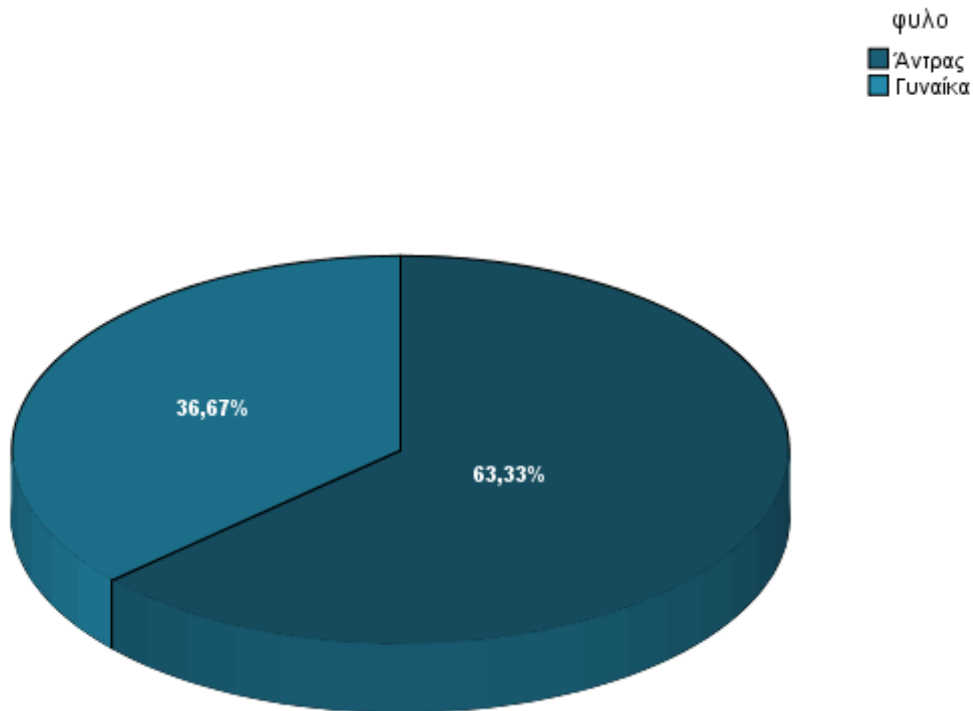
Τέλος, το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας περιλάμβανε 15 ερωτήσεις, εκ των οποίων οι 5 αφορούσαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη λειτουργίας επιχείρησης, αριθμός εργαζομένων) και οι υπόλοιπες 10 ερωτήσεις αφορούσαν ερωτήσεις για το franchising της επιχείρησης 4all.

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

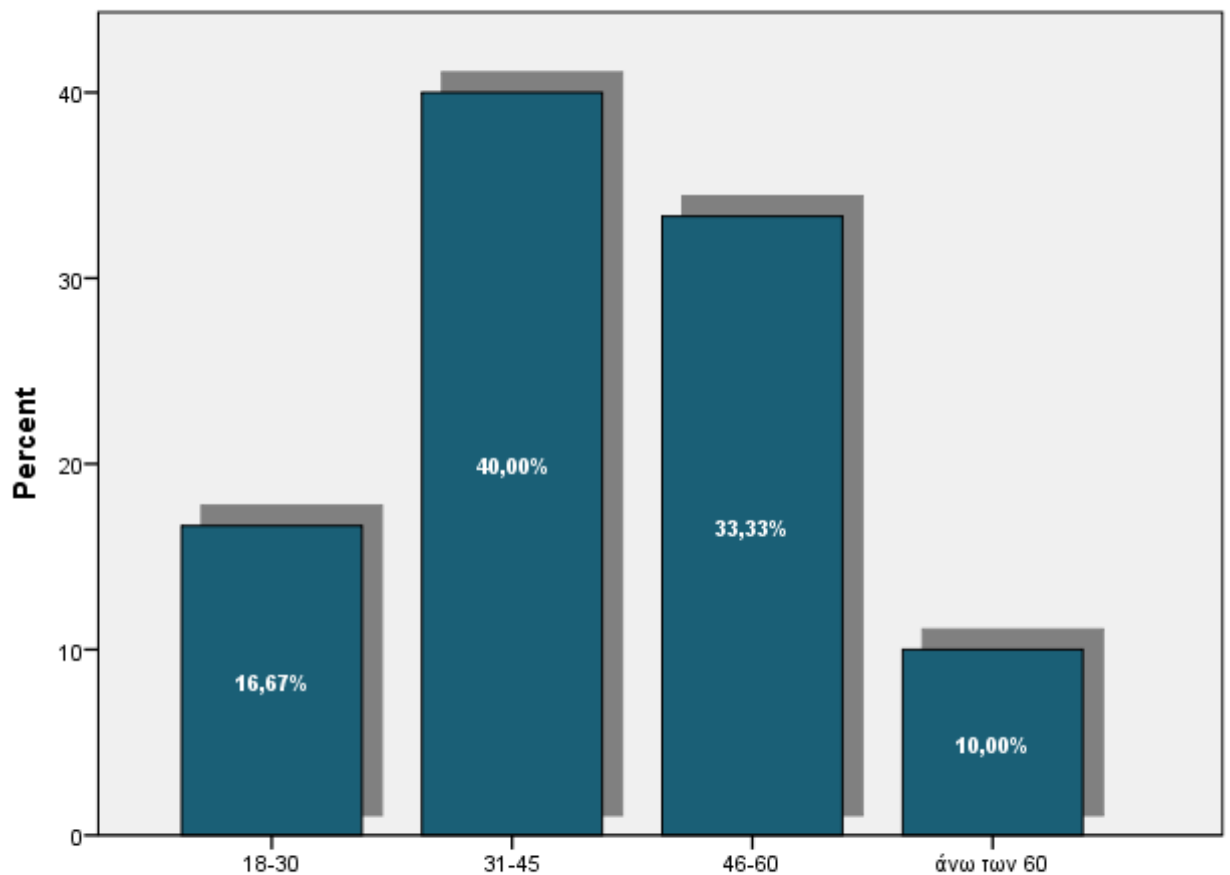
5.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στην παρούσα έρευνα έλαβαν μέρος 30 επιχειρηματίες-υπεύθυνοι των καταστημάτων 4all. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4, το 63,33% των ερωτώμενων ήταν άντρες και το 36,67% ήταν γυναίκες.



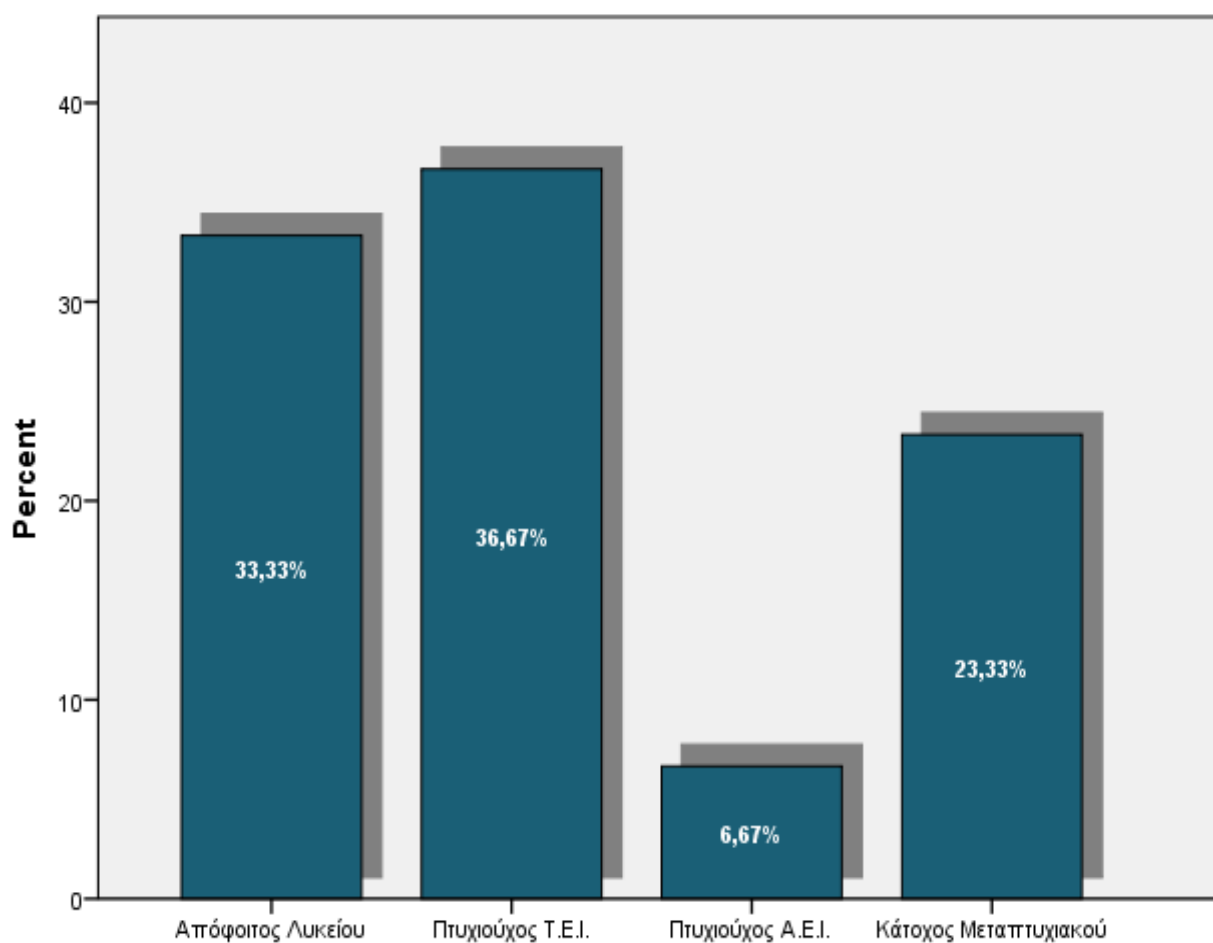
Διάγραμμα 4: Φύλο

Επιπλέον, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5, το 40% των ερωτώμενων ήταν ηλικίας 31-45, το 33,33% των ερωτώμενων ήταν ηλικίας 46-60 ετών, το 16,67% ήταν ηλικίας 18-30 ετών και το 10% ήταν ηλικίας άνω των 60 ετών.



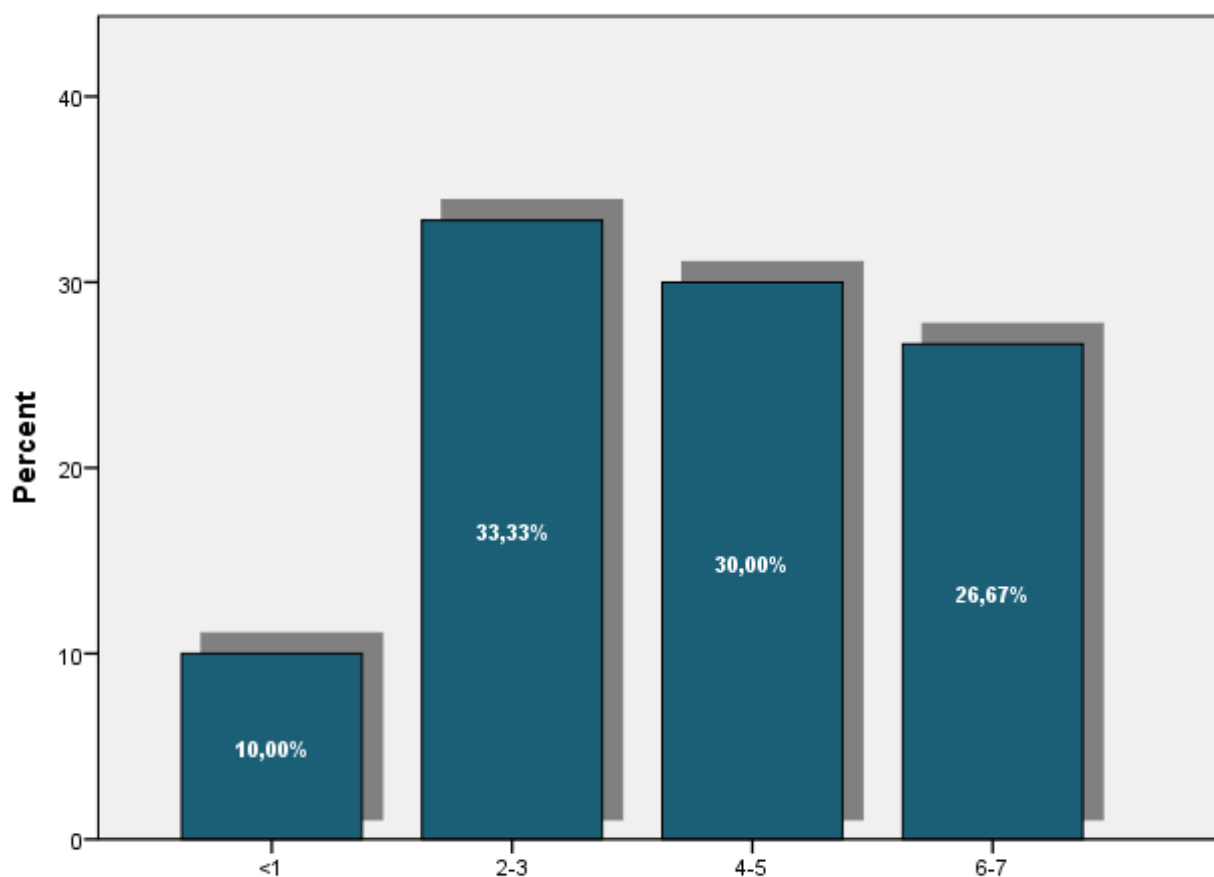
Διάγραμμα 5: Ηλικία

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 6, το 36,67% των συμμετεχόντων στην έρευνα υποστηρίζουν πως είναι πτυχιούχοι Τ.Ε.Ι., το 33,33% υποστηρίζουν πως είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 23,33% υποστηρίζουν πως είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και το 6,67% υποστηρίζουν πως είναι πτυχιούχοι Α.Ε.Ι.



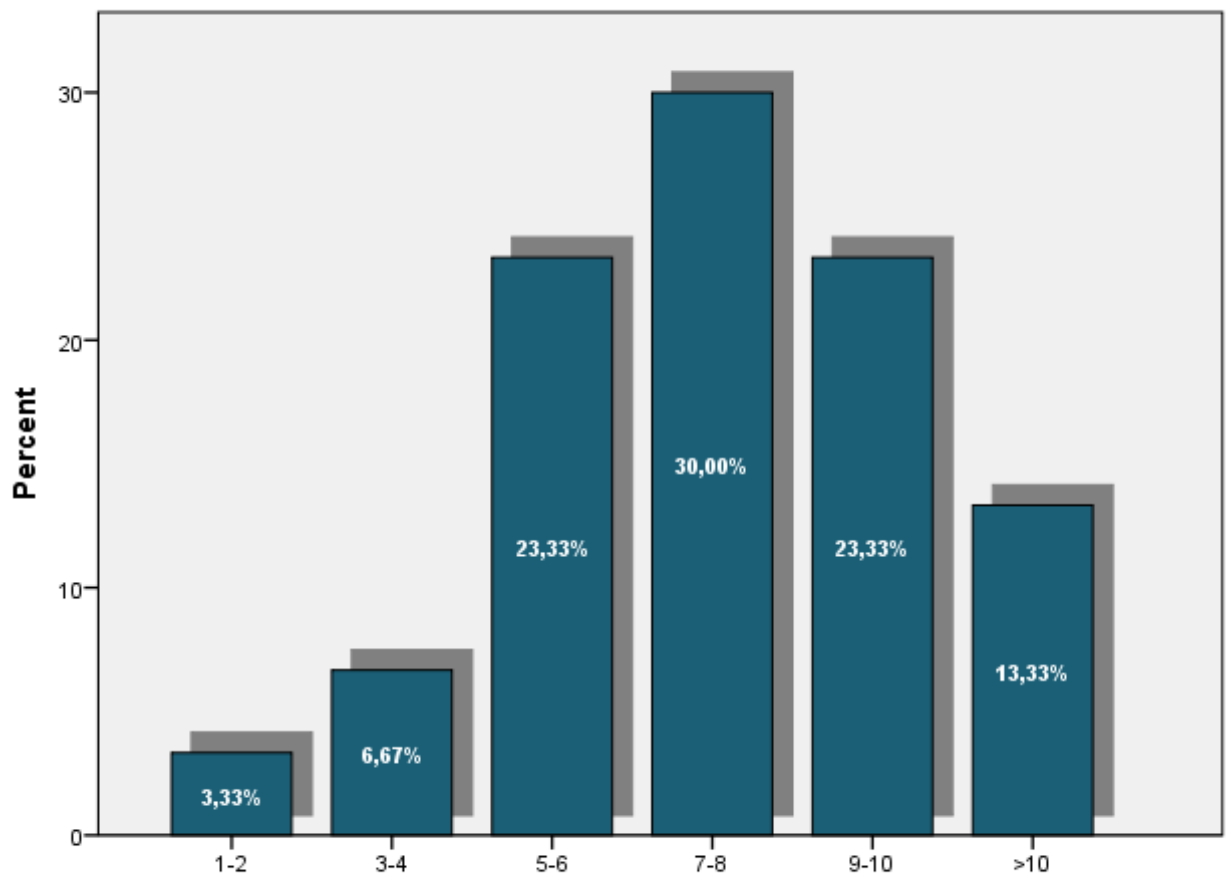
Διάγραμμα 6: Μορφωτικό επίπεδο

Επιπλέον, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7, το 33,33% των καταστημάτων λειτουργεί από 2 έως 3 χρόνια, το 30% λειτουργεί από 4 έως 5 χρόνια, το 26,67% λειτουργεί από 6 έως 7 χρόνια και το 10% λειτουργεί λιγότερο από ένα έτος.



Διάγραμμα 7: Έτη λειτουργίας επιχείρησης

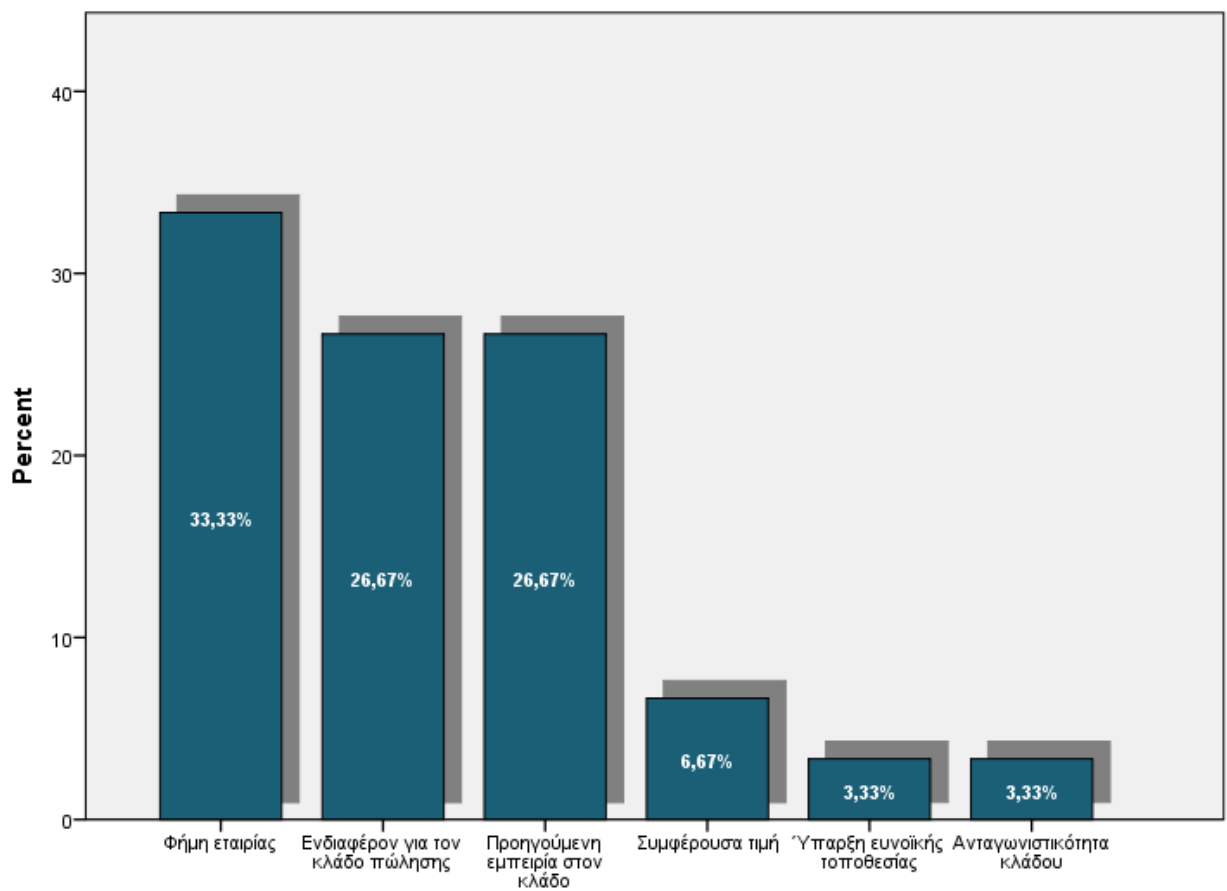
Τέλος, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 8, από 7 έως 8 εργαζόμενους έχει το 30% των καταστημάτων, από 5 έως 6 εργαζόμενους έχει το 23,33% των καταστημάτων, από 9 έως 10 εργαζόμενους έχει το 23,33% των καταστημάτων, πάνω από 10 εργαζόμενους έχει το 13,33% των καταστημάτων, από 3 έως 4 εργαζόμενους έχει το 6,67% των καταστημάτων και από 1 έως 2 εργαζόμενους έχει το 3,33% των καταστημάτων.



Διάγραμμα 8: Αριθμός εργαζομένων καταστήματος

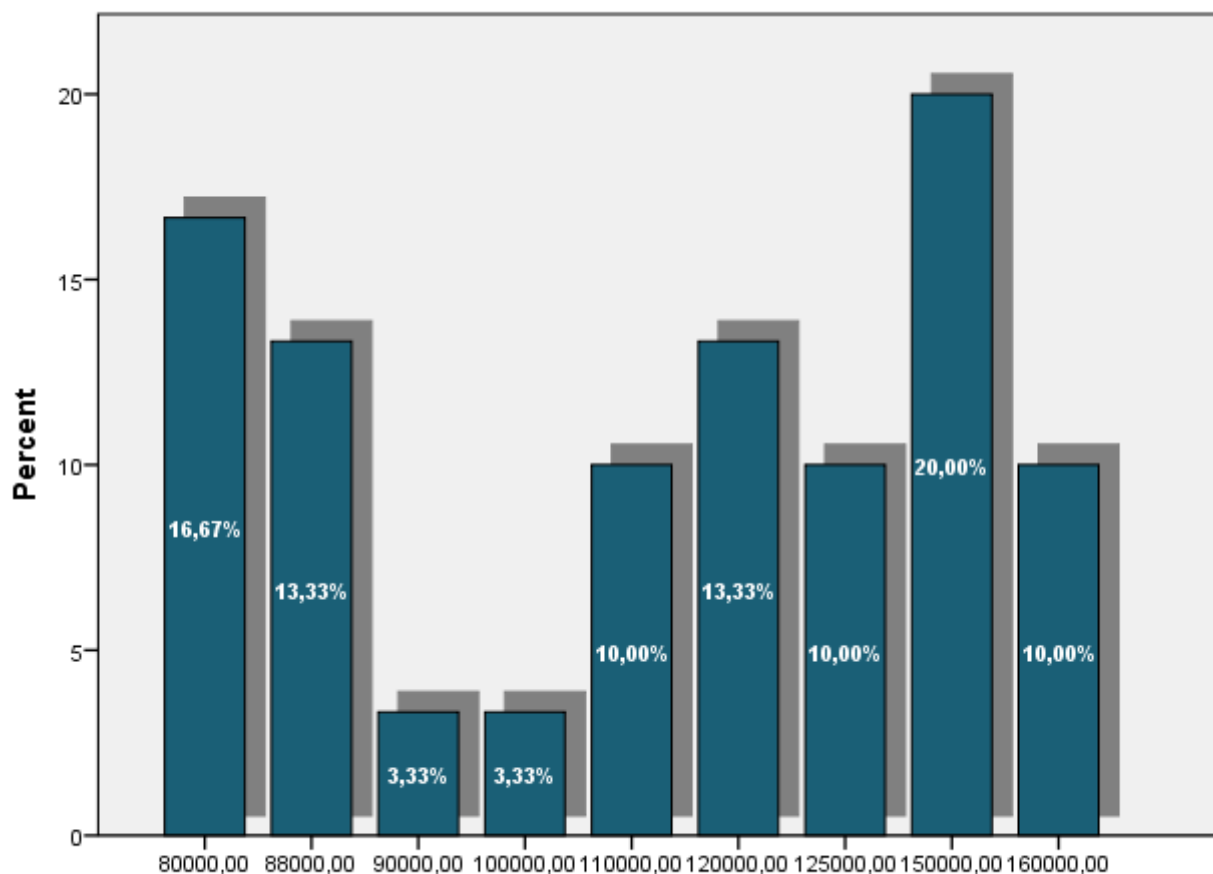
5.2. FRANCHISING ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ 4ALL

Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας έρευνας, το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου απαρτίζεται από 10 ερωτήσεις που αφορούν το franchising της επιχείρησης 4all. Για παράδειγμα, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 9, στην ερώτηση «Για ποιο λόγο επιλέξατε να συμμετέχετε ως δικαιοδόχος σε αυτή την εταιρία;» το 33,33% των ερωτώμενων απάντησε για τη φήμη της εταιρίας, το 26,67% απάντησε για το ενδιαφέρον για τον κλάδο πώλησης, το 26,67% απάντησε για την προηγούμενη εμπειρία στον κλάδο, το 6,67% απάντησε για τη συμφέρουσα τιμή, το 3,33% απάντησε για την ύπαρξη ευνοϊκής τοποθεσίας και το 3,33% απάντησε για την ανταγωνιστικότητα του κλάδου.



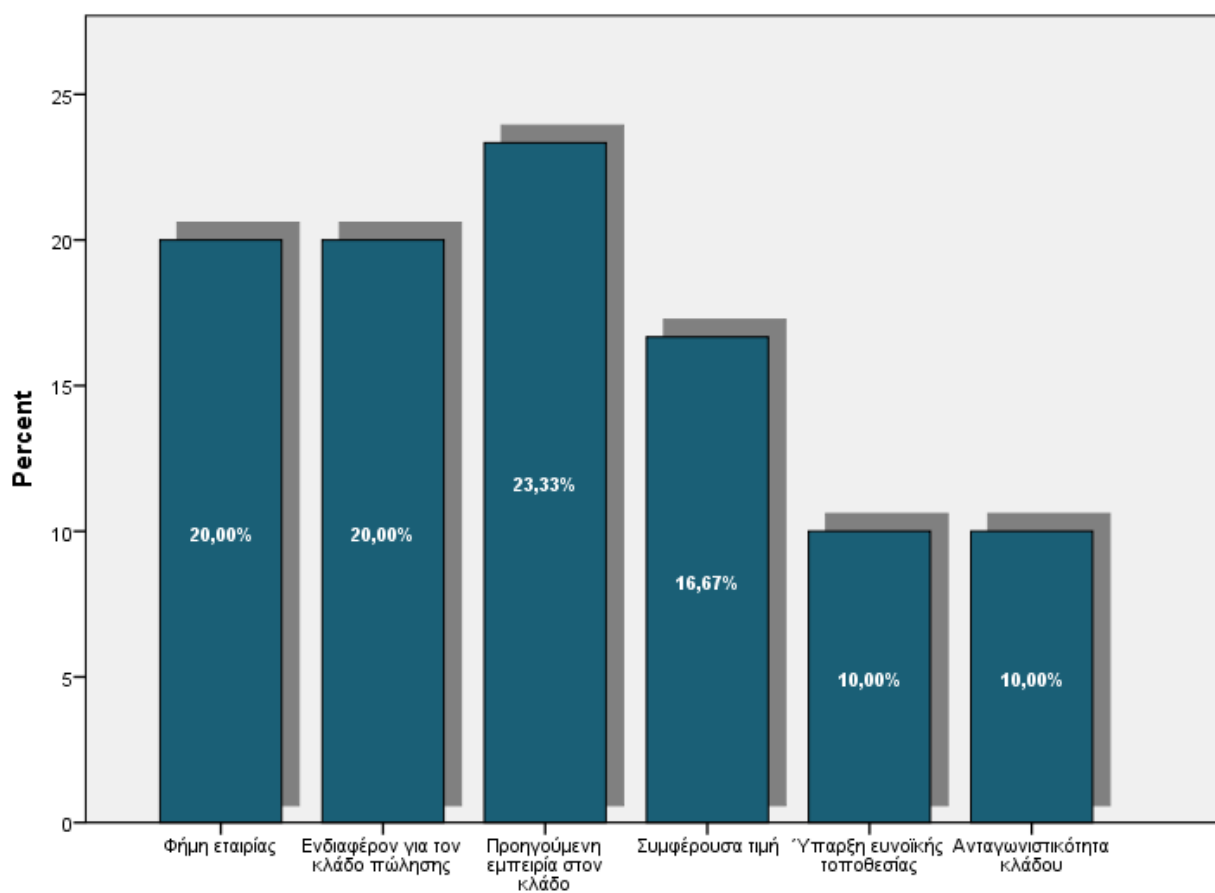
Διάγραμμα 9: Για ποιο λόγο επιλέξατε να συμμετέχετε ως δικαιοδόχος σε αυτή την εταιρία;

Εν συνεχεία, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 10, οι ερωτώμενοι στην ερώτηση «Ποιο είναι το ύψος της επένδυσης που πραγματοποιήσατε ως δικαιοδόχοι; (παρακαλώ προσδιορίστε)», οι απαντήσεις κυμαίνονται από 80.000 ευρώ έως 160.000 ευρώ με τις περισσότερες από τις απαντήσεις να κυμαίνονται μεταξύ 120.000 και 150.000 ευρώ.



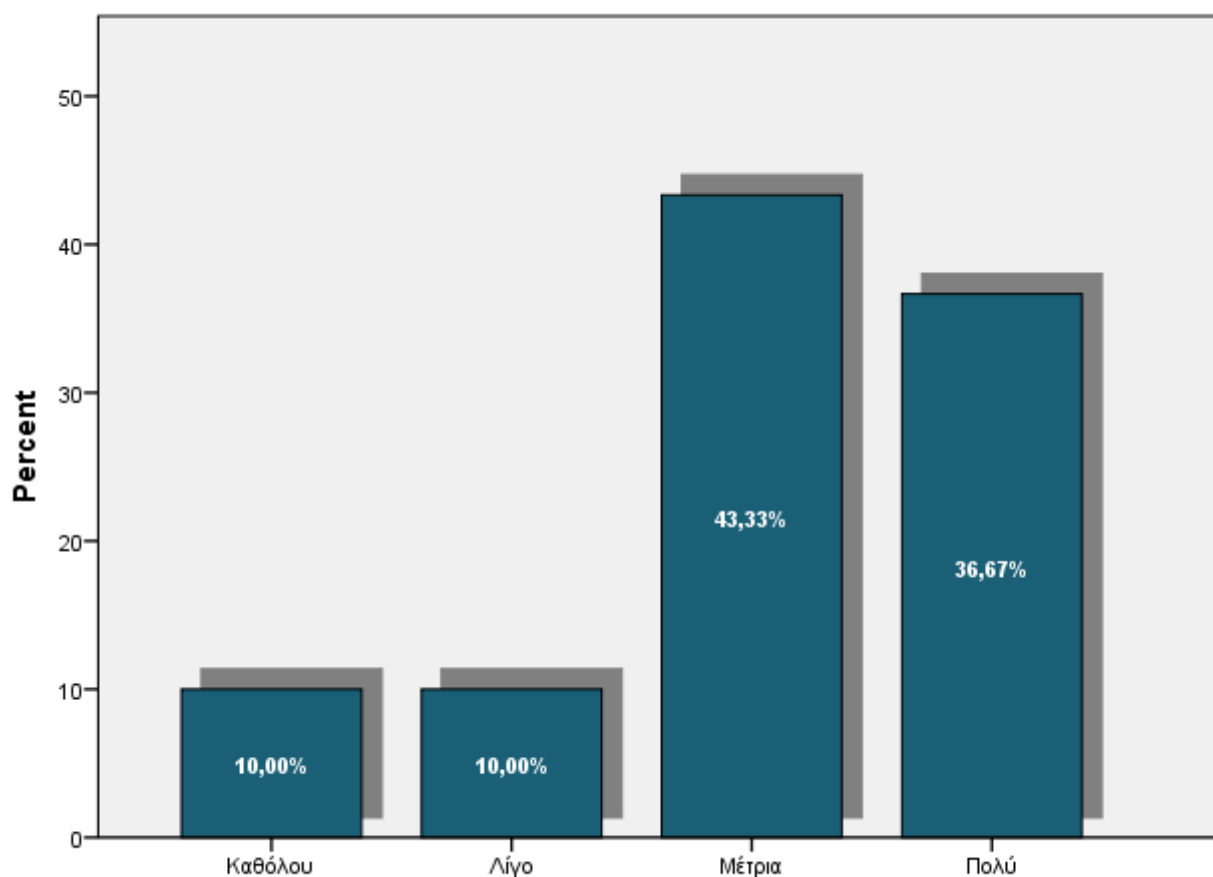
Διάγραμμα 10: Ποιο είναι το ύψος της επένδυσης που πραγματοποιήσατε ως δικαιοδόχοι;

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 11, στην ερώτηση «Για ποιο λόγο επιλέξατε τη δραστηριοποίηση σε αυτό τον κλάδο;» το 23,33% απάντησε για την προηγούμενη εμπειρία στον κλάδο, το 20% απάντησε για τη φήμη της εταιρίας, το 20% απάντησε για το ενδιαφέρον για τον κλάδο πώλησης, το 16,67% απάντησε για τη συμφέρουσα τιμή, το 10% απάντησε για την ύπαρξη ευνοϊκής τοποθεσίας και το 10% απάντησε για την ανταγωνιστικότητα του κλάδου.



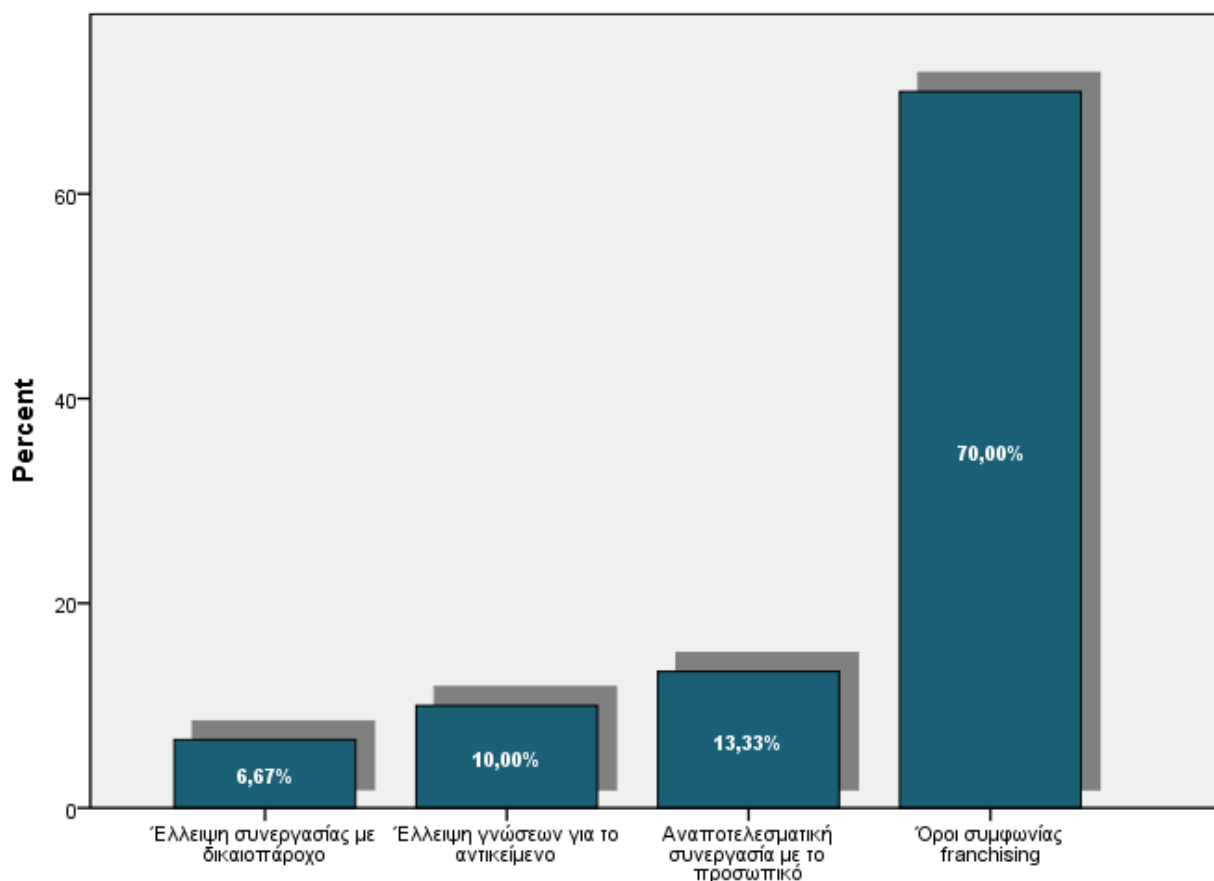
Διάγραμμα 11: Για ποιο λόγο επιλέξατε τη δραστηριοποίηση σε αυτό τον κλάδο;

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 12, οι ερωτώμενοι στην ερώτηση «Θεωρείτε πως διαθέτετε την ανεξαρτησία σας ως δικαιοδόχοι;» οι ερωτώμενοι απάντησαν μέτρια σε ποσοστό 43,33%, πολύ σε ποσοστό 36,67%, λίγο σε ποσοστό 10% και καθόλου σε ποσοστό 10%.



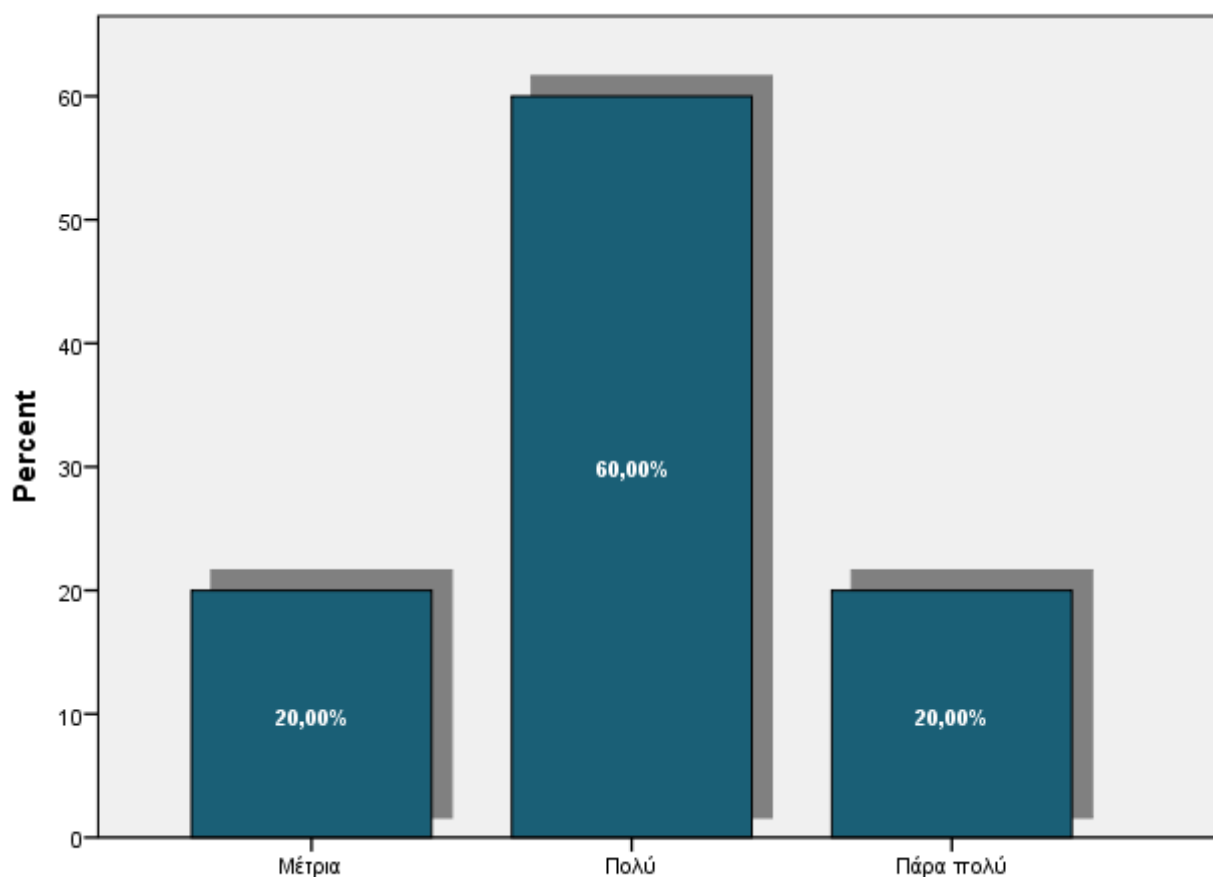
Διάγραμμα 12: Θεωρείτε πως διαθέτετε την ανεξαρτησία σας ως δικαιούχοι;

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 13, οι ερωτώμενοι στην ερώτηση «Ποιοι θεωρείτε πως είναι οι λόγοι που περιορίζουν την ανεξαρτησία των δικαιούχων;», το 70% απάντησε τους όρους franchising, το 12,33% απάντησε την αναποτελεσματική συνεργασία με το προσωπικό, το 10% απάντησε την έλλειψη γνώσεων για το αντικείμενο και το 6,67% απάντησε την έλλειψη συνεργασίας με τον δικαιοπάροχο.



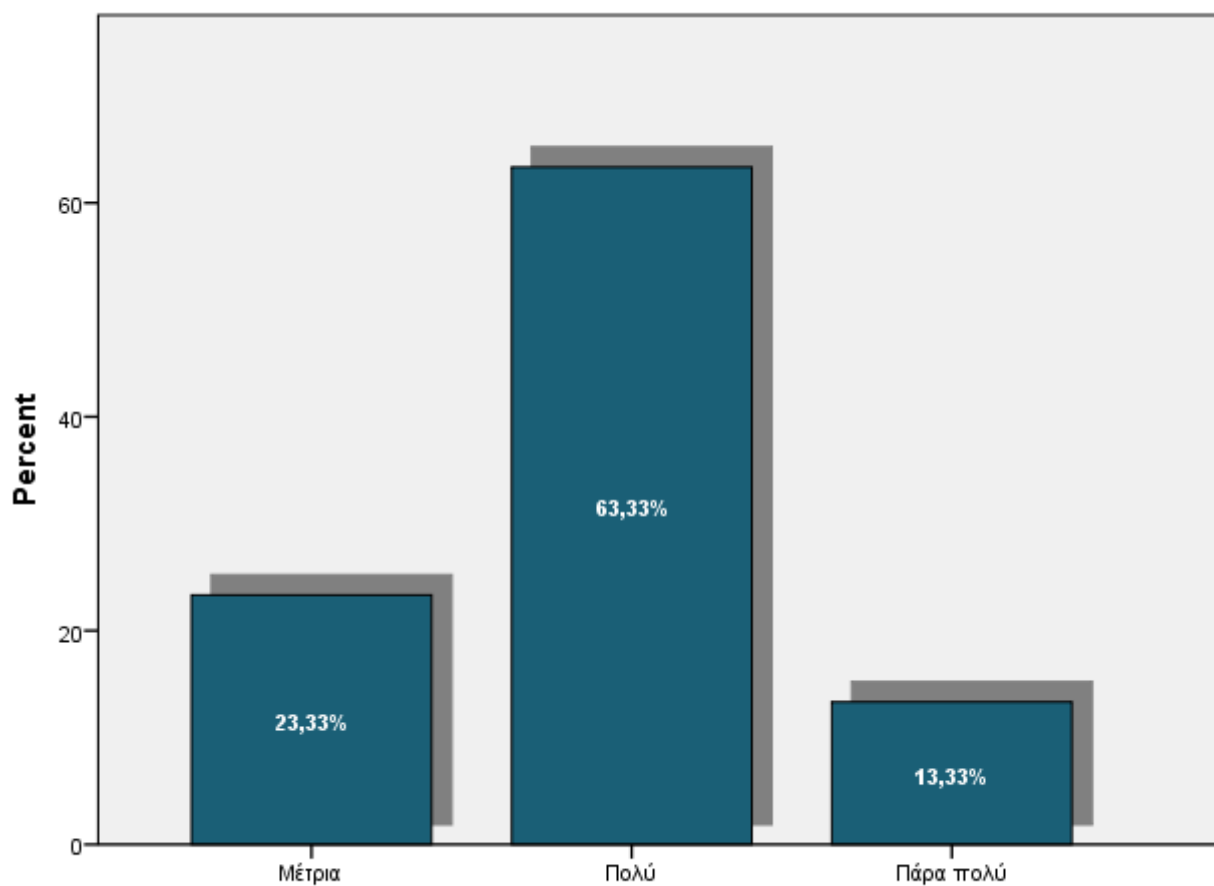
Διάγραμμα 13: Ποιοι θεωρείτε πως είναι οι λόγοι που περιορίζουν την ανεξαρτησία των δικαιωδόνων;

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 14, στην ερώτηση «Η εμπειρία σας με την επιχείρηση 4all ήταν όπως την αναμένατε;», το 60% απάντησε πολύ, το 20% απάντησε μέτρια και το 20% απάντησε πάρα πολύ.



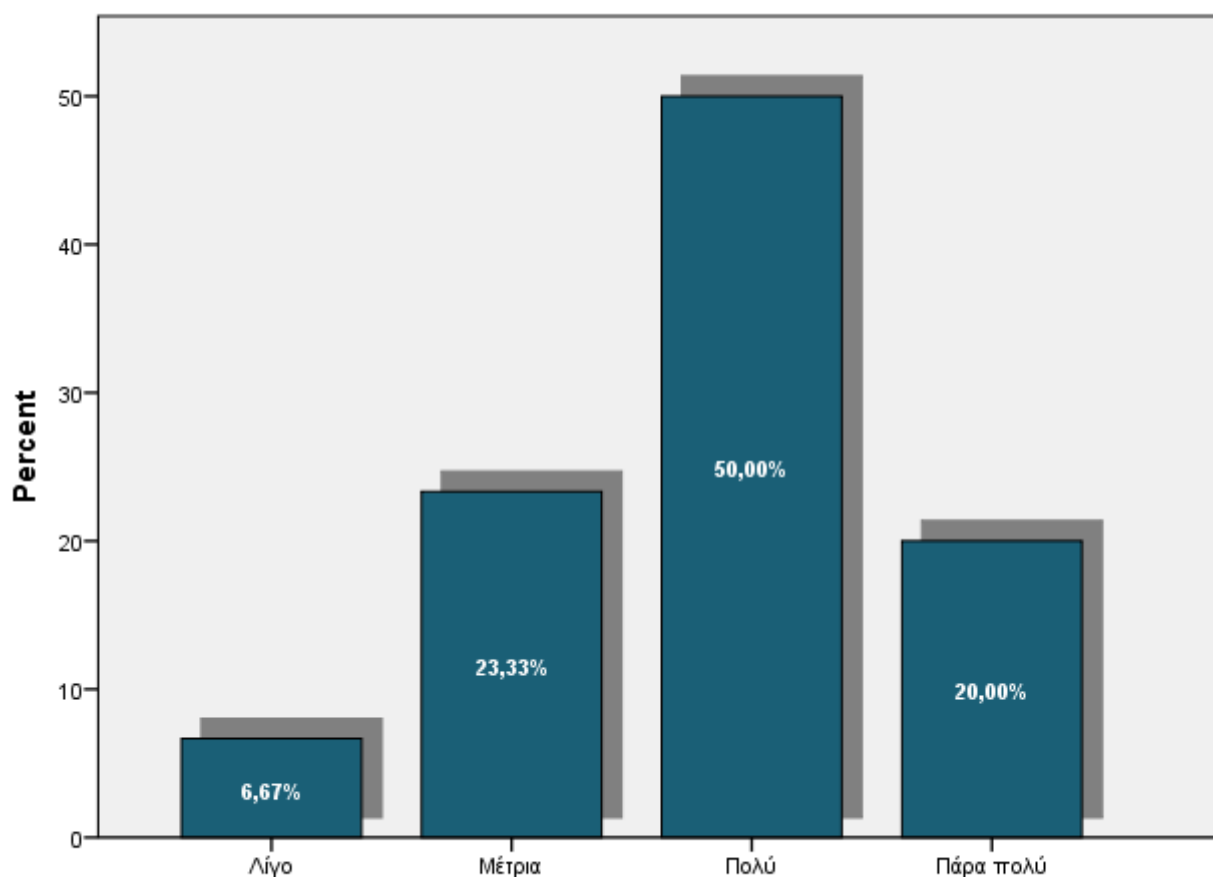
Διάγραμμα 14: Η εμπειρία σας με την επιχείρηση 4all ήταν όπως την αναμένατε;

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 15, στην ερώτηση «Πόσο ικανοποιημένος είστε από την πορεία της επιχείρησής σας;», το 63,33% απάντησε πολύ, το 23,33% απάντησε μέτρια και το 13,33% απάντησε πάρα πολύ.



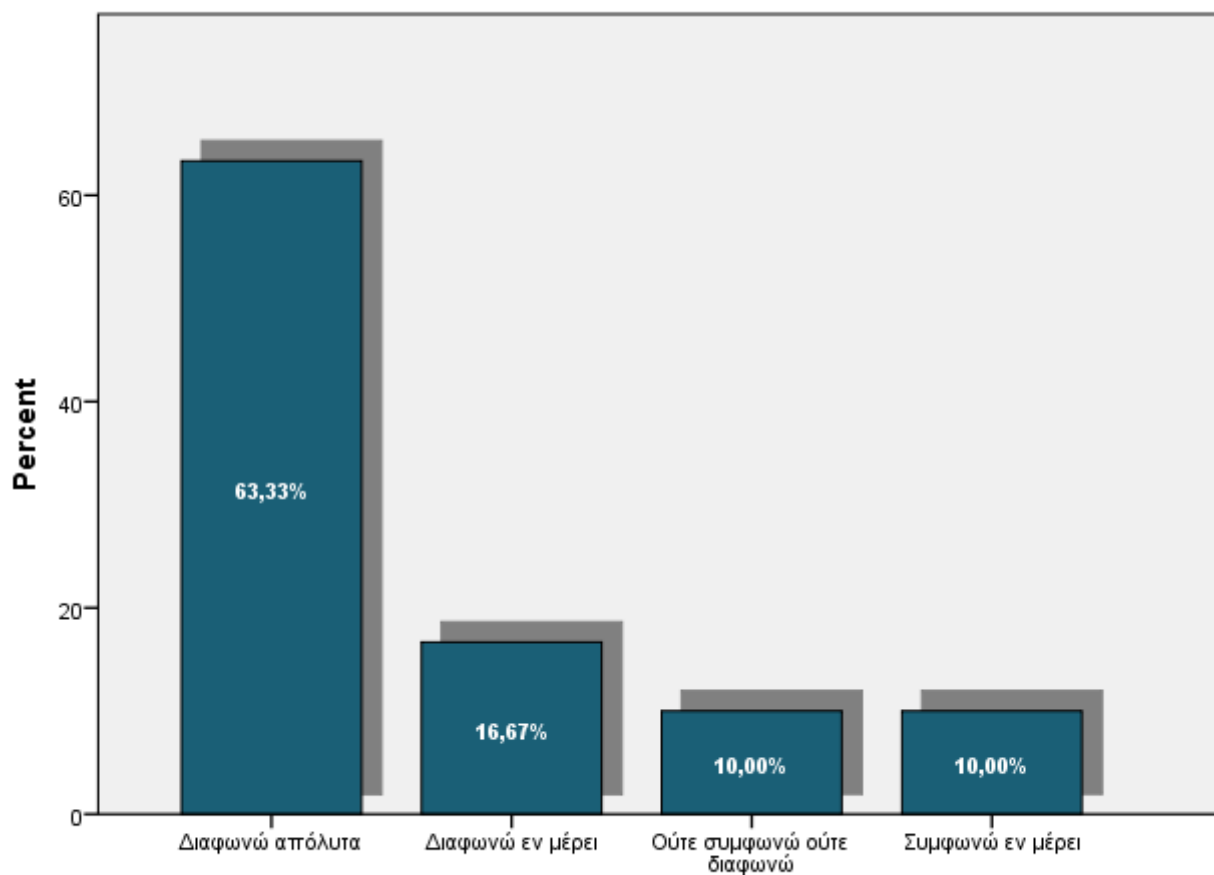
Διάγραμμα 15: Πόσο ικανοποιημένος είστε από την πορεία της επιχείρησής σας;

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 16, στην ερώτηση «Πόσο ικανοποιημένος είστε από την πορεία της δικαιοπαρόχου επιχείρησής σας (4all);» το 50% απάντησε πολύ, το 23,33% απάντησε μέτρια, το 20% απάντησε πάρα πολύ και το 6,67% απάντησε λίγο.



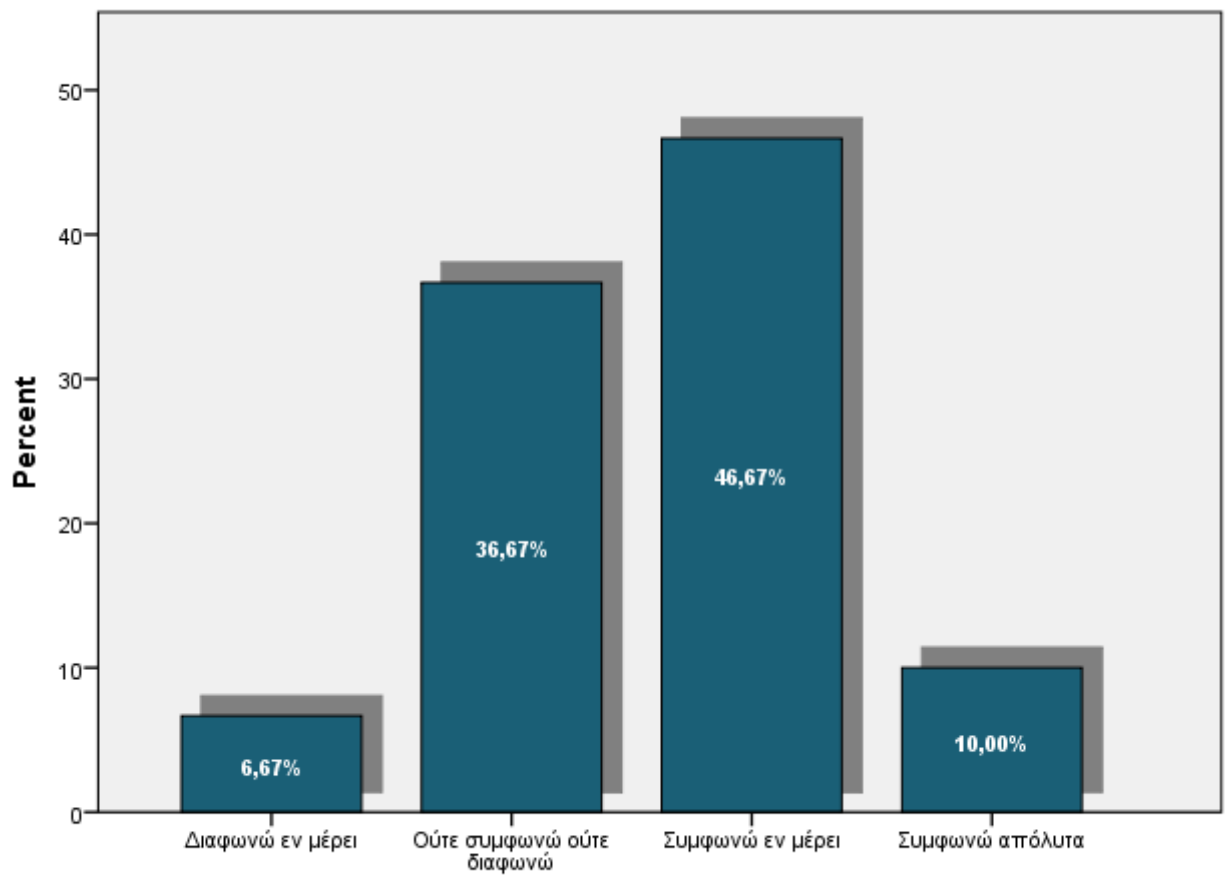
Διάγραμμα 16: Πόσο ικανοποιημένος είστε από την πορεία της δικαιοπαρόχου επιχείρησής σας (4all);

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 17, στην ερώτηση «Σκοπεύω να αγοράσω / να ξεκινήσω μια άλλη επιχείρηση franchise μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια» το 63,33% διαφωνεί απόλυτα, το 16,67% διαφωνεί εν μέρει, το 10% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 10% συμφωνεί εν μέρει με την παραπάνω πρόταση.



Διάγραμμα 17: Σκοπεύω να αγοράσω / να ξεκινήσω μια άλλη επιχείρηση franchise μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια

Τέλος, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 18, στην ερώτηση «Κατά την άποψη μου τα πλεονεκτήματα ενός δικαιοδόχου είναι περισσότερα από τα μειονεκτήματα» το 46,67% των ερωτώμενων συμφωνεί εν μέρει, το 36,67% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 10% συμφωνεί απόλυτα και το 6,67% διαφωνεί εν μέρει με την παραπάνω πρόταση.



Διάγραμμα 18: Κατά την άποψη μου τα πλεονεκτήματα ενός δικαιούχου είναι περισσότερα από τα μειονεκτήματα

5.3. ΕΛΕΓΧΟΣ t-Test

Προκειμένου να ενισχυθούν τα παραπάνω περιγραφικά δεδομένα, πραγματοποιήθηκαν ορισμένες συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Οι συσχετισμοί με την ανάλογη στατιστική τους σημαντικότητα παρουσιάζονται παρακάτω.

Ένας από τους σημαντικότερους ελέγχους είναι ο έλεγχος μέσω των όρων t-Test. Μια ανεξάρτητη δοκιμή t δειγμάτων είναι μια δοκιμασία υπόθεσης για τον προσδιορισμό του κατά πόσον τα μέσα πληθυσμού δύο ανεξάρτητων ομάδων είναι τα ίδια. Ο ερευνητής αρχίζει επιλέγοντας ένα δείγμα παρατηρήσεων και εκτιμά ότι ο μέσος πληθυσμός κάθε ομάδας από τα μέσα δείγματος (Palmer et al., 2022).

Όπως φαίνεται στον πίνακα 3, πραγματοποιήθηκε έλεγχος t-Test μεταξύ της ερώτησης «Ποιοι θεωρείτε πως είναι οι λόγοι που περιορίζουν την ανεξαρτησία των δικαιοδόχων;» και του φύλου. Η μηδενική υπόθεση σε αυτή την περίπτωση είναι η εξής:

Ho: Έστω ότι οι αντιληπτικοί λόγοι που περιορίζουν την ανεξαρτησία των δικαιοδόχων είναι ίδιοι μεταξύ ανδρών και γυναικών

Μέσα από τον πίνακα 4, μπορούμε να παρατήσουμε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων, με τους άντρες να αναδεικνύουν ως σημαντικότερο εμπόδιο τους όρους συμφωνίας franchising (αντιστοιχεί στην απάντηση 4) και οι γυναίκες αναδεικνύουν ως σημαντικότερο εμπόδιο την αναποτελεσματική συνεργασία με το προσωπικό (αντιστοιχεί στην απάντηση 3) ($t(30) = 2,961$, $p = 0,037 < 0,05$).

Πίνακας 3: t-Test εμποδίων ανεξαρτησίας δικαιοδόχων και φύλου

	<i>Άντρες</i>			<i>Γυναίκες</i>			<i>t</i>	<i>P</i>
	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>S.D.</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>S.D.</i>		
Εμπόδια ανεξαρτησίας δικαιοδόχων	19	3,73	4,4803	11	3	4,0465	2,961	0,037

Τέλος, μια ακόμη ανάλυση αφορούσε την ερώτηση «Για ποιο λόγο επιλέξατε τη δραστηριοποίηση σε αυτό τον κλάδο;» και του φύλου. Η μηδενική υπόθεση σε αυτή την περίπτωση είναι η εξής:

H₀: Έστω ότι οι λόγοι δραστηριοποίησης στον κλάδο είναι ίδιοι μεταξύ ανδρών και γυναικών

Μέσα από τον πίνακα 4, μπορούμε να παρατήσουμε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων, με τους άντρες να αναδεικνύουν ως σημαντικότερο λόγο δραστηριοποίησης την προηγούμενη εμπειρία στον κλάδο πώλησης (αντιστοιχεί στην απάντηση 3) και οι γυναίκες αναδεικνύουν ως σημαντικότερο λόγο δραστηριοποίησης την ανταγωνιστικότητα του κλάδου (αντιστοιχεί στην απάντηση 4) ($t(30) = 2,124, p = 0,022 < 0,05$).

Πίνακας 4: t-Test λόγων δραστηριοποίησης στον κλάδο και φύλου

	<i>Άντρες</i>			<i>Γυναίκες</i>			<i>t</i>	<i>P</i>
	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>S.D.</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>S.D.</i>		
Λόγοι δραστηριοποίησης	19	3,1	2,95	11	4,2	3,24	2,124	0,022

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επιχειρηματική ανάπτυξη απαιτεί συνήθως επενδύσεις κεφαλαίου. Αυτή η επένδυση κεφαλαίου μπορεί να είναι σημαντική, ειδικά εάν η επιχειρηματική ανάπτυξη περιλαμβάνει το άνοιγμα των καταστημάτων σε διαφορετικές τοποθεσίες. Το Franchising επιτρέπει στους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων να επεκτείνουν την επιχείρησή τους χωρίς να αυξάνουν το χρέος ή το κόστος των ιδίων κεφαλαίων του. Εάν πραγματοποιηθεί franchise σε μια επιχείρησή, οι δικαιούχοι θα επενδύσουν το κεφάλαιο που απαιτείται για να αναπτυχθεί το εμπορικό σήμα. Η επιχειρηματική αυτή κίνηση μπορεί να περιλαμβάνει σημαντικά έξοδα προσαρμογής, ένα αρχικό τέλος franchise (που καταβάλλεται) και το κεφάλαιο κίνησης που απαιτείται για τη δημιουργία της επιχείρησης. Επιπλέον, συνήθως ο δικαιούχος θα υπογράψει τη μίσθωση με τον ιδιοκτήτη, μειώνοντας έναν από τους κινδύνους που σχετίζονται με τους δικτυακούς τόπους λειτουργίας.

Σε αντίθεση με μια σχέση εργασίας, ένας δικαιούχος έχει ένα οικονομικό μερίδιο στην επιχείρηση. Είναι στα συμφέροντα του δικαιούχου να μεγιστοποιήσει την κερδοφορία της μεμονωμένης επιχείρησης franchise. Οι δικαιούχοι γενικά ξεπερνούν τους διαχειριστές, τόσο για τη δημιουργία του κύκλου εργασιών όσο και για τη διατήρηση των εξόδων. Για παράδειγμα, το κόστος εργασίας γενικά διαχειρίζεται καλύτερα από έναν δικαιούχο, καθώς είναι συνήθως πιο προσεκτικός με τους μισθούς και τον προγραμματισμό. Οι δικαιούχοι θα δουν επίσης να καινοτομούν και να βελτιώσουν την απόδοση της επιχείρησης franchise, συχνά οδηγώντας σε αύξηση της καινοτομίας στο δίκτυο στο σύνολό του. Ωστόσο, η απόδοση απαιτεί λεπτομερή και επαρκή συστήματα που θα υπάρχουν για να καθοδηγήσουν τον δικαιούχο μέσω της διαδικασίας.

Επιπλέον, ένας δικαιούχος θα εργαστεί συχνά στην επιχείρηση franchise και θα είναι υπεύθυνος για την απασχόληση και την κατάρτιση του προσωπικού. Εάν ο δικαιούχος δεν είναι υπεύθυνος για τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης franchise, αυτό θα τους επιτρέψει να εστιάσει περισσότερο στη μεγάλη εικόνα, συμπεριλαμβανομένης της καινοτομίας και της διαχείρισης της μάρκας. Οι δικαιούχοι συχνά αναλαμβάνουν συχνά το δικό τους τοπικό μάρκετινγκ, τόσο ψηφιακά όσο και παραδοσιακά. Ορισμένοι δικαιούχοι έχουν την ελευθερία από τον δικαιοπάροχο να

διαχειριστούν τις τοπικές σελίδες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ώστε να αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη της μάρκας με τους τοπικούς πελάτες της.

Τέλος, το franchising δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης του εμπορικού σήματος πιο Επιπλέον, θα πρέπει να βρεθούν οι κατάλληλοι υπάλληλοι ώστε να λειτουργούν και να διαχειρίζονται τις τοποθεσίες. Οι επιχειρηματίες γενικά διαθέτουν φτωχούς χρόνους. Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί πως από την παραπάνω βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει πως καθώς αυξάνεται η παρουσία της μάρκας, αυξάνεται επίσης η δεξαμενή των μελλοντικών δικαιοδόχων.

Η μελέτη περίπτωσης της παρούσας έρευνας ήταν η εταιρία 4all. Η εταιρία αυτή βρίσκεται στην Ελλάδα και έχει αναπτυχθεί μέσω της μεθόδου franchising την τελευταία δεκαετία. Για την διερεύνηση των λόγων που οδήγησαν στο franchising, των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων αυτών στην εταιρία 4all, πραγματοποιήθηκε μια ποσοτική έρευνα σε 30 ερωτώμενους-υπεύθυνους καταστημάτων. Μέσω της έρευνας μπορούν να εξαχθούν ιδιαιτέρως σημαντικά συμπεράσματα, τα οποία μπορούν να ενισχύσουν τις πληροφορίες για την εταιρία αλλά και την πορεία και τις προοπτικές του κλάδου των ψιλικών, όπου ανήκει η εν λόγω επιχείρηση.

Ειδικότερα, μέσα από την έρευνα φάνηκε πως η επιλογή franchising για την 4all εξαρτήθηκε σημαντικά από την φήμη της επιχείρησης, από το ενδιαφέρον για τον κλάδο πώλησης και λόγω της προηγούμενης εμπειρίας στον κλάδο. Τα παραπάνω αποτελέσματα συναινούν με τα αποτελέσματα της έρευνας των Shin et al. (2016), οι οποίοι υποστήριξαν πως το καλό εμπορικό σήμα θα έχει θετικό αντίκτυπο στην αντιληπτή αξία και την προθυμία παραμονής στο σύστημα franchising, αλλά και του Chien (2014), ο οποίος υποστήριξε πως ένα μεγάλο πλεονέκτημα ενός εμπορικού σήματος είναι οι οικονομίες κλίμακας στην εφαρμογή. Επιπλέον, μέσω της έρευνας φάνηκε πως το ύψος της επένδυσης για την συγκεκριμένη μάρκα κυμαίνεται από 80.000 έως 160.000 ευρώ. Από την άλλη πλευρά, οι δικαιοδόχοι υποστηρίζουν πως τα επίπεδα ανεξαρτησίας τους είναι περιορισμένα λόγω των όρων συμφωνίας franchising, ευρήματα που συναινούν με τα αποτελέσματα της έρευνας των Felício et al. (2014), οι οποίοι υποστηρίζουν πως σημαντικό μειονέκτημα είναι το γεγονός ότι οι δικαιοδόχοι δεν συνεργάζονται πάντα όπως οι εργαζόμενοι μπορούν, και μπορεί να χάσουν έτσι οποιοδήποτε πιθανό συλλογικό όφελος, ενώ το γεγονός η επένδυση μπορεί να είναι τεράστια και μπορεί να χρειαστεί να δοκιμαστεί η λειτουργία μιας πιλοτικής επιχείρησης

είναι ακόμη είναι μειονέκτημα. Τέλος, αξίζει να τονιστεί πως μέσω της έρευνας φάνηκε πως το επίπεδο ικανοποίησης των δικαιοδόχων είναι αυξημένο, ενώ οι ερωτώμενοι θεωρούν πως τα πλεονεκτήματα του δικαιοδόχου είναι σημαντικά περισσότερα σε σχέση με τα μειονεκτήματα.

Σε επόμενες έρευνες, θα μπορούσαν να αναδειχθούν περαιτέρω προσεγγίσεις που επηρεάζουν και τελικά καθορίζουν μια σύμβαση franchising. Για αυτό το λόγο προτείνεται μια ποιοτική έρευνα μέσω της διαδικασίας συνεντεύξεων σε υπεύθυνους-επιχειρηματίες ώστε να εξαχθούν περαιτέρω στοιχεία που δεν αναδείχθηκαν στην παρούσα μελέτη, ενώ παράλληλα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια κλαδική ποσοτική έρευνα ώστε να διαφανούν τυχόν ομοιότητες και διαφορές ως προς τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τις πρακτικές του franchising.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abdullah, F., Alwi, M. R., Lee, N., & Ho, V. B. (2008) Measuring and managing franchisee satisfaction: a study of academic franchising. *Journal of Modelling in management*.

Altinay, L. (2006) Selecting partners in an international franchise organisation. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), pp.108-128.

Antia, K. D., Mani, S., & Wathne, K. H. (2017) Franchisor–franchisee bankruptcy and the efficacy of franchisee governance. *Journal of Marketing Research*, 54(6), pp.952-967.

Argyres, N., & Bercovitz, J. (2015) Franchisee associations as sources of bargaining power? Some evidence. *Journal of Economics & Management Strategy*, 24(4), pp.811-832.

Badrinarayanan, V., Suh, T., & Kim, K. M. (2016) Brand resonance in franchising relationships: A franchisee-based perspective. *Journal of business research*, 69(10), pp.3943-3950.

Bann, C. L. (2009) An innovative view of the entrepreneur through exploration of the "lived experience" of the entrepreneur in startup of the business. *The Journal of Business and Economic Studies*, 15(2), pp.62.

Bashir, G., & Khan, F. A. (2019) An Update of the Franchisee Motivations and Challenges: A Study of Kashmir. *International Journal of Reviews and Research in Social Sciences*, 7(1), pp.147-153.

Bishara, N. D., & Schipani, C. A. (2013) A Corporate Governance Perspective on the Franchisor-Franchisee Relationship. *Stan. JL Bus. & Fin.*, 19, 3 pp.03.

Bürkle, T., & Posselt, T. (2008) Franchising as a plural system: A risk-based explanation. *Journal of Retailing*, 84(1), pp.39-47.

Caves, R. E., & Murphy, W. F. (1976) Franchising: Firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, pp.572-586.

Cash, P., Isaksson, O., Maier, A., & Summers, J. (2022). Sampling in design research: Eight key considerations. *Design studies*, 78, pp. 101077.

- Chen, H. H. (2010) The explanations of agency theory on international multi-unit franchising in the Taiwanese marketplace. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 3(1), pp.53.
- Chen, W. (2011) Franchisee perceived relationship value and loyalty in a franchising context: assessing the mediating role of franchisee satisfaction and the moderating role of franchisee characteristics. *African Journal of Business Management*, 5(28), pp.11487-11496.
- Chien, S. Y. (2014) Franchisor resources, spousal resources, entrepreneurial orientation, and performance in a couple-owned franchise outlet. *Management Decision*.
- Clarkin, J. E., & Rosa, P. J. (2005) Entrepreneurial teams within franchise firms. *International Small Business Journal*, 23(3), pp.303-334.
- Clarkin, J. E., & Swavely, S. M. (2006) The importance of personal characteristics in franchisee selection. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), pp.133-142.
- Coleman, P. (2022) Validity and Reliability within Qualitative Research for the Caring Sciences. *International Journal of Caring Sciences*, 14(3), pp. 2041-2045.
- Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Short, J. C. (2011) Franchising research: Major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), pp.413-425.
- Cox, J., & Mason, C. (2007) Standardisation versus adaptation: geographical pressures to deviate from franchise formats. *The Service Industries Journal*, 27(8), pp.1053-1072.
- Croonen, E. P., & Brand, M. J. (2015) Antecedents of franchisee responses to franchisor-initiated strategic change. *International Small Business Journal*, 33(3), pp.254-276.
- Croonen, E., van der Bij, H., Perrigot, R., El Akremi, A., & Herrbach, O. (2021) Who wants to be a franchisee? Explaining individual intentions to become franchisees. *International Small Business Journal*, 02662426211013669.
- Dada, O. L., & Watson, A. (2013) Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organisational antecedents and performance outcomes. *European Journal of Marketing*.

Dant, R. P., & Gundlach, G. T. (1999) The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution. *Journal of Business Venturing*, 14(1), pp.35-67.

Dant, R. P., Paswan, A. K., & Kaufman, P. J. (1996) What we know about ownership redirection in franchising: A meta-analysis. *Journal of Retailing*, 72(4), pp.429-444.

de Resende Melo, P. L., Carneiro-da-Cunha, J. A., & Telles, R. (2021) Franchisor support and brand value empowerment of micro-franchisees: a Brazilian market perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.

El Akremi, A., Mignonac, K., & Perrigot, R. (2011) Opportunistic behaviors in franchise chains: The role of cohesion among franchisees. *Strategic Management Journal*, 32(9), pp.930-948.

Felício, J. A., Duarte, M., Caldeirinha, V., & Rodrigues, R. (2014) Franchisee-based brand equity and performance. *The Service Industries Journal*, 34(9-10), pp.757-771.

Fenwick, G. D., & Strombom, M. (1998) The determinants of franchisee performance: an empirical investigation. *International Small Business Journal*, 16(4), pp.28-45.

Franchise Success (2021). Πανόραμα 2021. Ετήσια Έκδοση. [Online] Διαθέσιμο στο: https://issuu.com/franchise.success/docs/panorama_franchise_2021_web_edition. [Προσπελάστηκε: 11/11/2021].

Gill, P., & Kim, S. K. (2021) From franchisee experience to customer experience: their effects on franchisee performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-26.

Gillis, W. E., & Combs, J. G. (2009) Franchisor strategy and firm performance: Making the most of strategic resource investments. *Business Horizons*, 52(6), pp.553-561.

Grace, D., Weaven, S., Frazer, L., & Giddings, J. (2013) Examining the role of franchisee normative expectations in relationship evaluation. *Journal of Retailing*, 89(2), pp.219-230.

Grünhagen, M., & Mittelstaedt, R. A. (2002) Is bigger better?: The anticipation of scale efficiencies and decision participation as motivations for aspiring multi-unit franchisees. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Guilloux, V., Dubost, N., Kalika, M., & Gauzente, C. (2008) How franchiser and franchisee relationships affect franchisees' satisfaction? The importance of fairness, communication and trust as ethical bases of relationship marketing. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6(1), pp.155-172.

Harmon, T. R., & Griffiths, M. A. (2008) Franchisee perceived relationship value. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Hnuczek, K., Ismail, I., & Haron, H. (2013) The influence of perceived franchisor support toward franchisee satisfaction in the food and beverage industry in Thailand. *Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 2(1), pp.5.

Hoy, F. (2008) Organizational learning at the marketing/entrepreneurship interface. *Journal of Small Business Management*, 46(1), pp.152-158.

Hunt, S. D. (1973) The Trends Toward Company-Operated Units in Franchise Chains. *Journal of Retailing*, 49 (2), Summer, pp.3-12.

Jang, S. S., & Park, K. (2019) A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. *International Journal of Hospitality Management*, 76, pp.13-24.

Jirásek, M., Gaffke, S. M., & Windsperger, J. (2020) Determinants of overall franchisee satisfaction: application of the performance feedback theory. *Journal of Strategic Marketing*, pp.1-18.

Justis, R. T. & Judd, R. (1986) Master franchising: a new look. *Journal of Small Business Management*, 24 (3), pp.16-21.

Kalargyrou, V., Aliouche, E. H., & Schlenrich, U. (2018) Antecedents and consequences of franchisee satisfaction in the US restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), pp.60-79.

Kang, B., & Jindal, R. P. (2018) The dual role of communication in franchise relationships: A franchisee perspective. *Journal of Small Business Management*, 56, pp.197-214.

Καρπουζάκη, Ι. (2010) Η σύμβαση δικαιόχρησης. Franchise. [Online] Διαθέσιμο στο: <https://www.franchise.gr/franchise->

[guidelines/%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B1-franchise/124-1998.html](https://www.franchise124.com/franchise/124-1998.html) [Προσπελάστηκε: 11/11/2021].

Kim, J., Lim, Y., & Kim, J. (2013) A Self-Determination Theory Explanation of Franchisee Performance: Effects of Franchisee Autonomy and Entrepreneurship. *18*(2), pp.96-102.

Lawrence, B., & Kaufmann, P. J. (2010) Franchisee associations: Strategic focus or response to franchisor opportunism. *Journal of Marketing Channels*, *17*(2), pp.137-155.

Lillis, C. M., Narayana C. L., & Gilman J. L. (1976) Competitive Advantage Variation over the Life Cycle of a Franchise. *Journal of Marketing*, pp.77-80.

Markland, R. E., & Furst, R. W. (1974) A conceptual model for analysing discrete alternative franchising portfolios: Design and validation. *Journal of the Operational Research Society*, *25*(2), pp.267-281.

McDermott, M. J., Boyd, T. C., & Weaver, A. (2015) Franchise business ownership: A comparative study on the implications of military experience on franchisee success and satisfaction.

Mehdipour, M., & Bagheri, P. (2021) The Franchise Agreement in International Trade: its Advantages and Disadvantages. *Cuestiones Políticas*, *39*(69).

Merrilees, B., & Frazer, L. (2013) Internal branding: Franchisor leadership as a critical determinant. *Journal of Business Research*, *66*(2), pp.158-164.

Minarikova, D., Mumdzhev, N., Griessmair, M., & Windsperger, J. (2020) The bright side and dark side of trust: The mediating effect of franchisor trust on performance. *Managerial and Decision Economics*, *41*(1), pp.116-129.

Moroz, P. W., & Hindle, K. (2012) Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives. *Entrepreneurship theory and Practice*, *36*(4), pp.781-818.

Morrison, K. A. (1997) How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relation, and commitment to remain. *Journal of Small Business Management*, *35* (July), pp.39-67.

Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2015) The impact of franchisor support, brand commitment, brand citizenship behavior, and franchisee experience on franchisee-perceived brand image. *Journal of Business Research*, 68(9), pp.1886-1894.

Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1968) Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains? *Journal of Retailing*, 44 (4), pp.69-83.

Palmer, A., Sesé, A., Cajal, B., Montaña, J. J., Jiménez, R., & Gervilla, E. (2022) Procedures for Comparison of Two Means in Independent Groups with R. *Clínica y Salud*, 33(1), pp. 45-48.

Parker, S. L., Cutts, S., Nathan, G., & Zacher, H. (2019) Understanding franchisee performance: The role of personal and contextual resources. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), pp.603-620.

Peterson, A. & Dant, R. (1990) Perceived Advantages of the Franchise Option from the Franchisees Perspective: Empirical Insights from a Service Franchise. *Journal of Small Business Management*, 28 (July), pp.46-61.

Pizanti, I., & Lerner, M. (2003) Examining control and autonomy in the franchisor-franchisee relationship. *International Small Business Journal*, 21(2), pp.131-159.

Ramirez-Hurtado, J. M., & Quattrociochi, B. (2009) An update of the franchisee motivations: A study in Spain. *Journal of Applied Economic Sciences*, 4(2), pp.210-220.

Rosado-Serrano, A., & Paul, J. (2018) A new conceptual model for international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 75, pp.179-188.

Rubin, P. H. (1978) The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *The Journal of law and economics*, 21(1), pp.223-233.

Seawright, K. W., Smith, I. H., Mitchell, R. K., & McClendon, R. (2013) Exploring entrepreneurial cognition in franchisees: A knowledge–structure approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), pp.201-227.

Shaikh, A., Biswas, S. N., Yadav, V., & Mishra, D. (2017) Measuring fairness in franchisor-franchisee relationship: a confirmatory approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

- Shaikh, A., Sharma, D., Vijayalakshmi, A., & Yadav, R. S. (2018) Fairness in franchisor–franchisee relationship: an integrative perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Shane, S. & Spell, C. (1997) Exchanging new franchisor survival: A model and empirical test. In *Winning Strategy for Franchising: Current Research and Future Directions, Proceedings of the 11th Conference of the Society of Franchising*. Orlando, Florida, pp.1-40.
- Shane, S. A. (1996) Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. *Academy of management journal*, 39(1), pp.216-234.
- Shane, S. A. (2003) *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), pp.217-226.
- Shin, H., Casidy, R., Yoon, A., & Yoon, S. H. (2016) Brand trust and avoidance following brand crisis: A quasi-experiment on the effect of franchisor statements. *Journal of Brand Management*, 23(5), pp.1-23.
- Thompson, R. S. (1992) Company Ownership vs. Franchising: Issues and Evidence. *Journal of Economic Studies*, 19 (4), pp.31-42.
- Thompson, R. S. (1994) The Franchise Life Cycle and the Penrose Effect. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 24 (2), pp.207-218.
- Tuunanen, M., & Hoy, F. (2007) Franchising–multifaceted form of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(1), pp.52-67.
- Ucbasaran, D., Wright, M., Westhead, P., & Busenitz, L. W. (2003). The impact of entrepreneurial experience on opportunity identification and exploitation: Habitual and novice entrepreneurs. In *Cognitive approaches to entrepreneurship research*. Emerald Group Publishing Limited.

- Varotto, L. F., & Parente, J. G. (2016) Franchisor-franchisee relationship quality: Time of relationship and performance. *Revista de Administração de Empresas*, 56, pp.600-610.
- Wadsworth, F. H., Haines, D., Paynter, J., Terry, A., & Tuunanen, M. (2006) Comparison Of Finnish, American, And New Zealand Franchisee Satisfaction. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 5(6).
- Watson, A., & Johnson, R. (2010) Managing the franchisor–franchisee relationship: A relationship marketing perspective. *Journal of Marketing Channels*, 17(1), pp.51-68.
- Watson, A., Dada, O. L., Grünhagen, M., & Wollan, M. L. (2016) When do franchisors select entrepreneurial franchisees? An organizational identity perspective. *Journal of Business Research*, 69(12), pp.5934-5945.
- Watson, A., Dada, O., López-Fernández, B., & Perrigot, R. (2020) The influence of entrepreneurial personality on franchisee performance: A cross-cultural analysis. *International Small Business Journal*, 38(7), pp.605-628.
- Woll, M. (1968) Sources of Revenue to the Franchisor and Their Strategic Implications. *Journal of Retailing*, 44 (4), Winter, pp.14-20.
- Wright, O., & Grace, A. (2011) Trust and commitment within franchise systems: an Australian and New Zealand perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Yan, R., & Wang, K. Y. (2012) Franchisor–franchisee supply chain cooperation: Sharing of demand forecast information in high-tech industries. *Industrial Marketing Management*, 41(7), pp.1164-1173.
- Yi, H. T. (2017) The Effect of Composite Incompatibility on Relationship Commitment and Performances in Franchiser-Franchisee Relationship. *The Journal of Distribution Science*, 15(2), pp.91-100.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Φορολογική & Χρηματοοικονομική Διοίκηση
Στρατηγικών Αποφάσεων



Η έρευνα αυτή διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Το franchising στην Ελλάδα, ανασκόπηση και προοπτικές. Η περίπτωση της εταιρίας 4all» για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών «Φορολογική Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων» του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Η συμβολή σας στην έρευνα είναι εξαιρετικά σημαντική. Το ερωτηματολόγιο τηρεί όλες τις αρχές ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας όπως ορίζει το άρθρο 8 του χάρτη των θεμελιωδών δικαιωμάτων της ΕΕ για το δικαίωμα στην προστασία των προσωπικών δεδομένων. Σας διαβεβαιώνω ότι τα αποτελέσματα προορίζονται αποκλειστικά για στατιστική ανάλυση της παρούσας έρευνας και δεν θα κοινοποιηθούν σε άλλους. Ο χρόνος που απαιτείται για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι 10 λεπτά. Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για την συνεισφορά και τον χρόνο σας!

Με εκτίμηση,

Γιαννακούλα Αναστασία

ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Φύλο	Αντρας <input type="checkbox"/>	Γυναίκα <input type="checkbox"/>				
Ηλικία	<30 <input type="checkbox"/>	31-45 <input type="checkbox"/>	46-60 <input type="checkbox"/>	60 και άνω <input type="checkbox"/>		
Εκπαίδευση	Απόφοιτος δημοτικού <input type="checkbox"/> Απόφοιτος γυμνασίου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος Λυκείου <input type="checkbox"/> Πτυχιούχος Τ.Ε.Ι. <input type="checkbox"/> Πτυχιούχος Α.Ε.Ι. <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού <input type="checkbox"/> Κάτοχος Διδακτορικού <input type="checkbox"/>					
Έτη λειτουργίας της επιχείρησης	<1 <input type="checkbox"/>	2-3 <input type="checkbox"/>	4-5 <input type="checkbox"/>	6-7 <input type="checkbox"/>		
Αριθμός εργαζομένων της επιχείρησης	1-2 <input type="checkbox"/>	3-4 <input type="checkbox"/>	5-6 <input type="checkbox"/>	7-8 <input type="checkbox"/>	9-10 <input type="checkbox"/>	>10 <input type="checkbox"/>

ΕΝΟΤΗΤΑ Β: FRANCHISING ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

<p>Για ποιο λόγο επιλέξατε να συμμετέχετε ως δικαιοδόχος σε αυτή την εταιρία;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Φήμη εταιρίας <input type="checkbox"/> Ενδιαφέρον για τον κλάδο πώλησης <input type="checkbox"/> Προηγούμενη εμπειρία στον κλάδο <input type="checkbox"/> Συμφέρουσα τιμή <input type="checkbox"/> Ύπαρξη ευνοϊκής τοποθεσίας <input type="checkbox"/> Ανταγωνιστικότητα κλάδου <input type="checkbox"/> Κερδοφορία κλάδου <input type="checkbox"/> Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε
<p>Ποιο είναι το ύψος της επένδυσης που πραγματοποιήσατε ως δικαιοδόχοι; (παρακαλώ προσδιορίστε)</p>	<p>.....</p>
<p>Για ποιο λόγο επιλέξατε τη δραστηριοποίηση σε αυτό τον κλάδο;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Φήμη κλάδου <input type="checkbox"/> Ενδιαφέρον για τον κλάδο πώλησης <input type="checkbox"/> Προηγούμενη εμπειρία στον κλάδο πώλησης <input type="checkbox"/> Συμφέρουσα τιμή <input type="checkbox"/> Ύπαρξη ευνοϊκής τοποθεσίας <input type="checkbox"/> Ανταγωνιστικότητα κλάδου <input type="checkbox"/> Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε
<p>Θεωρείτε πως διαθέτετε την ανεξαρτησία σας ως δικαιοδόχοι;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Καθόλου <input type="checkbox"/> Λίγο <input type="checkbox"/> Μέτρια <input type="checkbox"/> Πολύ <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
<p>Ποιοι θεωρείτε πως είναι οι λόγοι που περιορίζουν την ανεξαρτησία των δικαιοδόχων;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Έλλειψη συνεργασίας με δικαιοπάροχο <input type="checkbox"/> Έλλειψη γνώσεων για το αντικείμενο <input type="checkbox"/> Αναποτελεσματική συνεργασία με το προσωπικό <input type="checkbox"/> Όροι συμφωνίας franchising <input type="checkbox"/> Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε

<p>Η εμπειρία σας με την επιχείρηση 4all ήταν όπως την αναμένετε;</p>	<p><input type="checkbox"/> Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> Λίγο</p> <p><input type="checkbox"/> Μέτρια</p> <p><input type="checkbox"/> Πολύ</p> <p><input type="checkbox"/> Πάρα πολύ</p>
<p>Πόσο ικανοποιημένος είστε από την πορεία της επιχείρησής σας;</p>	<p><input type="checkbox"/> Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> Λίγο</p> <p><input type="checkbox"/> Μέτρια</p> <p><input type="checkbox"/> Πολύ</p> <p><input type="checkbox"/> Πάρα πολύ</p>
<p>Πόσο ικανοποιημένος είστε από την πορεία της δικαιοπαρόχου επιχείρησής σας (4all);</p>	<p><input type="checkbox"/> Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> Λίγο</p> <p><input type="checkbox"/> Μέτρια</p> <p><input type="checkbox"/> Πολύ</p> <p><input type="checkbox"/> Πάρα πολύ</p>
<p>Σκοπεύω να αγοράσω / να ξεκινήσω μια άλλη επιχείρηση franchise μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια</p>	<p><input type="checkbox"/> Διαφωνώ απόλυτα</p> <p><input type="checkbox"/> Διαφωνώ εν μέρει</p> <p><input type="checkbox"/> Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</p> <p><input type="checkbox"/> Συμφωνώ εν μέρει</p> <p><input type="checkbox"/> Συμφωνώ απόλυτα</p>
<p>Κατά την άποψη μου τα πλεονεκτήματα ενός δικαιούχου είναι περισσότερα από τα μειονεκτήματα</p>	<p><input type="checkbox"/> Διαφωνώ απόλυτα</p> <p><input type="checkbox"/> Διαφωνώ εν μέρει</p> <p><input type="checkbox"/> Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</p> <p><input type="checkbox"/> Συμφωνώ εν μέρει</p> <p><input type="checkbox"/> Συμφωνώ απόλυτα</p>

Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας!

