



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΜΜΕ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΤΟΥ FRANCHISING.
ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΣΑΛΤΑΡΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ
ΣΩΤΗΡΙΟΥ ΚΡΥΣΤΑΛΛΑ**

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ ΣΩΤΗΡΙΟΣ

ΠΥΡΓΟΣ , 2018

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

Πιστοποιείται ότι η διπλωματική εργασία με θέμα:

**«ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΜΕΣΩ ΤΟΥ FRANCHISING. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

των φοιτητριών του Τμήματος ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΜΜΕ

ΣΑΛΤΑΡΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

ΣΩΤΗΡΙΟΥ ΚΡΥΣΤΑΛΛΑ

παρουσιάστηκε δημόσια και εξετάσθηκε στο Τμήμα ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΜΜΕ στις

 06 / 02 / 2018

Ο ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Σωτήριος Τριανταφύλλου

Ιωάννης Κούγιας

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΙΑΩΣΗ ΠΕΡΙ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την πραγματοποίησή της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση διδακτικών, ιδιόν ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Ακόμα δηλώνω ότι αυτή η γραπτή εργασία πραγματοποιήθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ειδικά για την συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία και ότι θα αναλάβω πλήρως τις συνέπειες εάν η εργασία αυτή αποδειχθεί ότι δεν μου ανήκει.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ 1

ΑΜ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΣΑΛΤΑΡΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

1453

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ 2

ΑΜ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

(σε περίπτωση που είναι συγγραφέας)

ΣΟΦΗΡΙΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

1440

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ 3

ΑΜ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

(σε περίπτωση που είναι συγγραφέας)

.....

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σε αυτό το σημείο, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον καθηγητή του τμήματος Πληροφορικής και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης και επόπτη της παρούσας εργασίας, κύριο Τριανταφύλλου Σωτήριο για τη βοήθεια και τη στήριξη που μας παρείχε καθόλα τα στάδια της συγγραφής της πτυχιακής μας εργασίας. Θα θέλαμε, επίσης να πούμε ένα μεγάλο ευχαριστώ στις οικογένειες μας για την υποστήριξη που μας έδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μας και ιδιαίτερα κατά την εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία με τίτλο « Οι Στρατηγικές Ανάπτυξης μιας Επιχείρησης μέσω του Franchising. Παραδείγματα Μελέτης Ελληνικών Επιχειρήσεων» εκπονήθηκε στο Τμήμα Πληροφορικής και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Δυτικής Ελλάδας, στο παράρτημα του Πύργου. Την εκπόνηση της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας ανέλαβαν οι σπουδάστριες του τμήματος Πληροφορικής και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης Σαλτάρη Χριστίνα και Σωτηρίου Κρυστάλλα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγγραφή της παρούσας πτυχιακής εργασίας έγκειται σε δύο παράγοντες: ο χώρος της δικαιόχρησης ή αλλιώς Franchise, ο οποίος αποτελεί έναν από τους πλέον αναπτυσσόμενους κλάδους παγκοσμίως καθώς επίσης και οι εξελίξεις στην Ελλάδα οι οποίες παρουσιάζουν την ίδια εντυπωσιακή εικόνα. Η παρούσα εργασία έχει χωριστεί σε 5 θεωρητικές ενότητες, έτσι ώστε να γίνει καλύτερα αντιληπτό το θέμα. Σκοπός της εργασίας είναι να κατανοηθεί η έννοια της δικαιόχρησης, τα χαρακτηριστικά της, και οι στρατηγικές ανάπτυξης μιας επιχείρησης με δικαιόχρησία τόσο στην ελληνική όσο και στην διεθνή αγορά. Ο θεσμός της δικαιόχρησης αποτελείται από μια σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων και διακρίνεται από συγγενείς μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας. Διακρίνεται σε διάφορες μορφές όπως το άμεσο Franchising, master Franchising, Franchising διανομής και συνδέεται με διάφορα πλεονεκτήματα και για τις δύο πλευρές. Στην Ελλάδα ο θεσμός της δικαιόχρησης αποτελεί σχετικά νέα πραγματικότητα, καθώς το 34% των επιχειρήσεων ξεκίνησε το franchising μόλις μετά το 2000. Τα οικονομικά ανταλλάγματα που προσφέρει ο franchisee στον franchisor είναι άμεσα και περιλαμβάνουν το ύψος της αρχικής επένδυσης, την αμοιβή εισόδου και κάποιες άλλες περιοδικές αμοιβές, ενώ τα έμμεσα οικονομικά ανταλλάγματα που δέχεται ο franchisee είναι κάποιες παροχές/υπηρεσίες του franchisor όπως είναι η παροχή αρχικής εκπαίδευσης κατά την ένταξη στο σύστημα, η τακτική επιθεώρηση των μονάδων franchise και η οργάνωση του συστήματος τροφοδοσίας των καταστημάτων (logistics). Αν και η εφαρμογή της δικαιόχρησης έχει αποδείξει ότι υπάρχουν ορισμένα προβλήματα θεσμού, ωστόσο πρόκειται για ένα επιχειρηματικό σύστημα που αποτελεί μηχανή ανάπτυξης, ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αναγνωρίζοντας αυτό, η εταιρεία «ΓΕΡΜΑΝΟΣ» το χρησιμοποιεί για τη δυναμική επέκτασή του στην ελληνική αγορά.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Ελληνικές επιχειρήσεις, μέσα χρηματοδότησης, δικαιόχρησία, στρατηγικές ανάπτυξης, ελληνικό franchise

ABSTRACT

The basic aim in this thesis is to present the development strategies of a company through Franchising, as in the case of mobile and fixed telephony Germanos stores. In the first chapter of the thesis was a brief presentation of ways of financing a company in Greece with basic sources, such as the Credit Guarantee Fund for Small and Very Small Enterprises (TEMPE), the Greek Economic Balkan Reconstruction Plan (HiPERB) through Public and Private Partnership - (PPP), via the New Securities Market (NE.CH.A.) and via bank loans. The second chapter covers the means of financing of investment such as a bond loan, Factoring, Franchising in the Forfeiting, of Venture Capitals and Business Incubators. From the third chapter and after we made a detailed report on Franchising in Greece and how has developed the recent years. More specifically, in the third chapter we gave the definition of Franchise, presented the advantages and disadvantages, the ways of contract, the relationship between the franchisor and the franchisee, and the risks of this form of finance. In the fourth chapter we referred to the franchise in Greece. More specifically, we referred to the forms, to the extent that has taken in recent years in our country, the international perspective and also about the implementation of various Greek companies. The fifth chapter concerns the case franchise in Germanos stores. More specifically, we referred to the number of corporate and franchise stores, we gave general information about the stores, we described its activities, we talked about corporate governance, as well as the social responsibility strategy that follows. The sixth and final chapter addresses the methodology that we followed, after completion of questionnaires from various Germanos shops and the interview that has given to us by the Network Development Director for Germanos course of the franchise branches in Greece.

KEY WORDS

Greek companies, means of financing, franchise, development strategies, Greek franchise

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	vii
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	ix
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	xi
ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ	xi
ABSTRACT	xii
KEY WORDS	xii
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ	xviii
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ	xx
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	xxii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	xxiv
1 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	26
1.1 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ: ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ.....	26
1.2 ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ.....	26
1.3 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	27
1.4 ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	27
1.4.1 ΤΑΜΕΙΟ ΕΓΓΥΟΔΟΣΙΑΣ ΜΙΚΡΩΝ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΤΕΜΠΙΜΕ).....	27
1.4.2 ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ ΒΑΛΚΑΝΙΩΝ (ΕΣΟΑΒ).....	28
1.4.3 ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ – ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ (ΣΔΙΤ).....	29
1.4.4 ΝΕΑ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ (ΝΕ.Χ.Α.)	30
1.4.5 ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ.....	30
2 ΜΕΣΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	31
2.1 ΟΜΟΛΟΓΙΑΚΟ ΔΑΝΕΙΟ	31
2.2 ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ (VENTURE CAPITAL)	33
2.3 ΠΡΑΚΤΟΡΕΥΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ (FACTORING)	33
2.4 ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (BUSINESS INCUBATORS)	34
2.5 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΣΗ (LEASING)	35
2.6 ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ (FRANCHISING).....	36
2.7 FORFAITING	37
3 FRANCHISING (ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ)	39
3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ FRANCHISE	39
3.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ	39

3.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ.....	40
3.3 ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING	41
3.4 ΣΧΕΣΕΙΣ FRANCHISOR & FRANCHISEE.....	42
3.5 ΚΙΝΔΥΝΟΙ FRANCHISING	44
4 ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	45
4.1 ΤΟ FRANCHISING ΩΣ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ.....	45
4.2 ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ FRANCHISING	45
4.3 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ.....	47
4.4 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑΣ	48
4.5 ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΟΝΙΑ ..	49
4.6 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	54
5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ FRANCHISE ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΕΡΜΑΝΟΣ.....	56
5.1 ΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ FRANCHISE ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	57
5.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ.....	57
5.3 Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ	58
5.4 ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ	59
5.5 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	60
5.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	61
5.7 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ (ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ)	61
6 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	63
6.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	63
6.2 Η ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ	63
6.3 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	63
6.3.1 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ	64
6.3.2 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΓΡΑΦΗ	64
6.4 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	65
6.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ	65
6.6 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΩΣ ΜΕΣΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΥΛΙΚΟΥ.....	66
6.6.1 ΤΥΠΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	67
6.6.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ/ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	68
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ FRANCHISE ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΓΕΡΜΑΝΟΣ.....	69
6.3 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΕ ΤΟΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ FRANCHISE «ΓΕΡΜΑΝΟΣ»	85

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	88
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	92

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ

ΕΙΚΟΝΑ 1: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ FRANCHISE 2015	50
--	----

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ 1.....	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2: ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΚΤΥΩΝ	51
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3: ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΝΑ ΤΥΠΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	51

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ.....	52
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2: ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ FRANCHISE.....	53

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Βασικός στόχος στην παρούσα πτυχιακή εργασία είναι η παρουσίαση των στρατηγικών ανάπτυξης μιας επιχείρησης μέσω του Franchising, όπως συνέβη με τα καταστήματα κινητής και σταθερής τηλεφωνίας ΓΕΡΜΑΝΟΣ.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας έγινε μια σύντομη παρουσίαση των τρόπων χρηματοδότησης μιας επιχείρησης στην Ελλάδα με βασικές πηγές, όπως το Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ), το Ελληνικό Σχέδιο Οικονομικής Ανασυγκρότησης Βαλκανίων (ΕΣΟΑΒ), μέσω των Συμπράξεων Δημοσίου – Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ), μέσω της Νέας Χρηματιστηριακής Αγοράς (ΝΕ.Χ.Α.), και μέσω του Τραπεζικού Δανεισμού.

Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά στα μέσα χρηματοδότησης των επενδύσεων όπως είναι το ομολογιακό δάνειο, το Factoring, το Franchising, το Forfaiting, τα Venture Capitals και οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων.

Από το τρίτο κεφάλαιο και μετά γίνεται λεπτομερής αναφορά στο Franchising στην Ελλάδα και στο κατά πόσο έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, στο τρίτο κεφάλαιο δώσαμε τον ορισμό του Franchise, παρουσιάσαμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του, παρουσιάσαμε τους τρόπους σύμβασης, τη σχέση μεταξύ του franchisor και του franchisee, καθώς και τους κινδύνους αυτής της μορφής χρηματοδότησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στο franchise στην Ελλάδα. Πιο αναλυτικά, αναφερθήκαμε στις μορφές του, στην έκταση που έχει πάρει τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας, στη διεθνή προοπτική, καθώς και στην εφαρμογή του από διάφορες ελληνικές εταιρείες.

Το πέμπτο κεφάλαιο αφορά την περίπτωση franchise στα καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Πιο συγκεκριμένα, αναφερθήκαμε στον αριθμό των εταιρικών και franchise καταστημάτων, δώσαμε γενικές πληροφορίες για τα καταστήματα, περιγράψαμε τις δραστηριότητές του, μιλήσαμε για την εταιρική διακυβέρνηση, καθώς και τη στρατηγική κοινωνικής ευθύνης που ακολουθεί.

Το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο αφορά στη μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε, μετά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από διάφορα καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ, καθώς και τη συνέντευξη που μας δόθηκε από τον Διευθυντή Ανάπτυξης του Δικτύου ΓΕΡΜΑΝΟΣ για την πορεία των franchise καταστημάτων στην Ελλάδα.

1 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ: ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Για να είναι μια επιχείρηση πετυχημένη σημαντικό ρόλο παίζει η χρηματοδότησή της. Η λέξη χρηματοδότηση είναι σύνθετη και αποτελείται από τις λέξεις «χρήμα» και «δίνω». Χρήμα είναι το σύνολο των οικονομικών αξιών που οι άνθρωποι χρησιμοποιούν σε καθημερινή βάση για την αγορά αγαθών και υπηρεσιών και την αποπληρωμή δανείων. Οποιαδήποτε μορφή και αν έχει ένα ανταλλακτικό μέσο, αν γίνεται δεκτό από όλα τα μέλη μίας κοινωνίας σε αντάλλαγμα οποιουδήποτε αγαθού, παίζει το ρόλο του χρήματος. Το χρήμα αποτελεί α) μέσω ανταλλαγής, β) μονάδα μέτρησης γιατί σαν μονάδα συναλλαγής το χρήμα χρησιμοποιείται για την κατάδειξη τιμών και την καταγραφή χρεών και γ) μέσο αποθησαυρισμού διότι σαν αποθηκευτής αξιών χρησιμοποιείται για την διατήρηση πλούτου και για την μεταφορά αγοραστικής δυνατότητας από το παρόν στο μέλλον. (Θάνος, Γ., κ.ά., 2002: 181)

Ως χρηματοδότηση ορίζεται: «η εξεύρεση και η εξασφάλιση όλων των χρηματικών μέσων στο κατάλληλο χρόνο και ύψος για την χρησιμοποίηση προς απόκτηση των συντελεστών παραγωγής, που είναι απαραίτητοι στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης». (Θάνος, Γ., κ.ά., 2002: 181) Όσο αναφορά τις έννοιες: χρηματοδότηση – επένδυση, είναι αλληλένδετες μεταξύ τους γιατί όπως είπαμε παραπάνω η χρηματοδότηση είναι η εξεύρεση και εξασφάλιση χρηματικών μέσων και η επένδυση αποτελεί τη χρησιμοποίηση και τοποθέτηση αυτών των χρηματικών μέσων σε συντελεστές παραγωγής. Έτσι λοιπόν η επένδυση προϋποθέτει τη χρηματοδότηση και η χρηματοδότηση συνεπάγεται την επένδυση.

1.2 ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Μια επιχείρηση επηρεάζεται σημαντικά από τους σκοπούς της χρηματοδότησης, σε ό,τι αφορά τη χρονική διάρκεια, το ύψος και τη μορφή της. Η χρηματοδότηση εκπληρώνει κάποιους σκοπούς της επιχείρησης οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

- Η εξεύρεση, η εξασφάλιση και η διάθεση χρηματικών μέσων για την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά για την αγορά, την απόκτηση και εξασφάλιση των απαιτούμενων συντελεστών παραγωγής προκειμένου να λειτουργήσει η παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.
- Η εξεύρεση, η εξασφάλιση και η διάθεση χρηματικών μέσων για την αγορά και την απόκτηση των πραγματικών παραγωγικών επενδύσεων διαφόρων μορφών, που είναι αναγκαίες στην παραγωγική διαδικασία για τη βιωσιμότητα, τη λειτουργικότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Ως παραγωγικές επενδύσεις εννοούμε τις επενδύσεις αντικατάστασης, εκσυγχρονισμού και επέκτασης.
- Η εξεύρεση, η εξασφάλιση και η διάθεση χρηματικών μέσων για την εξυπηρέτηση και εξόφληση των πιστωτικών και δανειακών υποχρεώσεων που δημιουργούνται με τη χρηματοδότηση. (Megginson, W., Scott, C., 2004: 52-55)
- Η διάθεση χρηματικών μέσων για τη χρηματική ετοιμότητα και ασφάλεια της επιχείρησης, όπως η διασφάλιση της χρηματοοικονομικής ισορροπίας και γενικά της ρευστότητας.

- Η διάθεση χρηματικών μέσων για τοποθετήσεις εκτός της επιχείρησης, για διάφορους λόγους και σκοπούς όπως για κρατικά ομόλογα, μετοχές άλλων επιχειρήσεων, αμοιβαία κεφάλαια. Οι τοποθετήσεις αυτές των χρηματικών μέσων σήμερα ονομάζονται χρηματοοικονομικές επενδύσεις.

1.3ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Για να εκπληρωθεί ο σκοπός της χρηματοδότησης θα πρέπει να ακολουθηθούν ορισμένες βασικές αρχές, οι οποίες θα ορίζουν τη λειτουργία της χρηματοδότησης. Οι βασικές αυτές αρχές της χρηματοδότησης είναι οι εξής: (Αρτίκης, Γ., 2002: 11-120)

1. **Η αρχή της αποδοτικότητας:** σημαίνει ότι η σειρά των εισροών – εκροών σε χρηματικά μέσα κάθε χρηματοδότησης πρέπει να υπερκαλύπτεται συνολικά από την αντίστοιχη σειρά των εισροών και εκροών, για την οποία γίνεται η χρηματοδότηση. Κάθε χρηματοδότηση πρέπει να έχει θετική και αποδοτική χρησιμοποίηση.

2. **Η αρχή της ρευστότητας:** σημαίνει ότι η χρηματοδότηση ταυτόχρονα με την αποδοτική χρησιμοποίησή της, πρέπει να αποσκοπεί για κάθε χρονική περίοδο χρηματοοικονομική ετοιμότητα και ισορροπία, αντιστοιχία εισροών και εκροών χρηματικών μέσων. Η αρχή της ρευστότητας περιορίζει την επιχείρηση να χρησιμοποιεί μία συγκεκριμένη ποσότητα χρηματικών μέσων (την οποία κρατά σε επιφυλακή στο ταμείο) προκειμένου να αντιμετωπίσει έκτακτες και απρόβλεπτες εκροές.

3. **Η αρχή της ασφάλειας:** σημαίνει ότι η κάθε χρηματοδότηση είναι ανάληψη κινδύνων και ότι πρέπει να διασφαλίζεται με προϋποθέσεις, όρους και προοπτικές για την μείωση των κινδύνων, την αποφυγή καθώς και την απώλεια ζημιών.

4. **Η αρχή της ανεξαρτησίας:** σημαίνει ότι η κάθε απόφαση χρηματοδότησης δεν θα πρέπει να περιορίζει την διοικητική αυτονομία και αυτοτέλεια της επιχείρησης. (Αρτίκης, Γ., 2002: 11-120)

1.4 ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

1.4.1 ΤΑΜΕΙΟ ΕΓΓΥΟΛΟΓΙΑΣ ΜΙΚΡΩΝ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΤΕΜΠΙΜΕ)

Το ΤΕΜΠΙΜΕ (Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων) είναι μία ανώνυμη εταιρεία του Ελληνικού δημοσίου, όπου το 66% του μετοχικού κεφαλαίου χρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το 33% από το Ελληνικό δημόσιο. Η δημιουργία του ΤΕΜΠΙΜΕ είχε ως στόχο να βοηθήσει την πρόσβαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην αγορά κεφαλαίων. Εγγυάται να καλύψει ένα μέρος των δανείων που χορηγούνται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις από τις τράπεζες, το ύψος του οποίου κυμαίνεται από 10.000€ έως 320.000€, ενώ το ποσοστό της εγγύησης κυμαίνεται από 45% έως 65% ανάλογα με το πρόγραμμα. Οι επενδύσεις στις οποίες παρέχει εγγυήσεις, θα πρέπει να βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και να προωθούν νέες τεχνολογίες και καινοτόμες δράσεις. Τέτοιες επενδύσεις

μπορεί να σχετίζονται με τις πάγιες εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό όπως οικόπεδα, κτίρια, μηχανολογικές εγκαταστάσεις κ.ά., καθώς και άυλα πάγια όπως εκπαίδευση κλπ.

Το ΤΕΜΠΜΕ ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων έχει δημιουργήσει επιμέρους προγράμματα και αυτά είναι τα ακόλουθα: (Αποστολόπουλος, Ι., 2012: 509-514)

1. Εγγυοδοσία για την ίδρυση μικρών ή την ανάπτυξη νέων μικρών επιχειρήσεων: οι εγγυήσεις του συγκεκριμένου προγράμματος αφορούν μεσομακροπρόθεσμα (2 έως 10 έτη) και βραχυπρόθεσμα δάνεια ύψους 25.001€ έως 180.000€ ενώ το ποσοστό κάλυψης κυμαίνεται από 55% έως 60%. Το πρόγραμμα αυτό αφορά επιχειρήσεις που λειτουργούν λιγότερο από τρία χρόνια, έχουν οποιαδήποτε νομική μορφή και τηρούν τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- Απασχολούν ή θα απασχολήσουν λιγότερο από 30 άτομα.
- Έχουν ή πρόκειται να έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών 7 εκατομμύρια ευρώ ή ετήσιο ισολογισμό έως 5 εκατομμύρια ευρώ.
- Είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις δηλαδή δεν ανήκουν κατά ποσοστό 25% και πάνω σε μεγάλη επιχείρηση που απασχολεί πάνω από 250 εργαζομένους.
- Δεν είναι εισηγημένες στο χρηματιστήριο.

2. Εγγυοδοσία για πολύ μικρές επιχειρήσεις: οι εγγυήσεις του προγράμματος αυτού αφορούν μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα δάνεια ύψους 30.000€ έως 250.000€ ενώ το ποσοστό κάλυψης κυμαίνεται από 50% έως 55%. Το παρόν πρόγραμμα αφορά επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν πάνω από τρία έτη, έχουν οποιαδήποτε νομική μορφή και τηρούν τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- Απασχολούν σε ετήσια βάση και για δύο διαδοχικά έτη πριν την υποβολή της αίτησής τους στο πρόγραμμα, έως 10 άτομα.
- Έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών λιγότερο από 5 εκατομμύρια ευρώ ή ισολογισμό λιγότερο από 4 εκατομμύρια ευρώ, για δύο διαδοχικά έτη πριν την υποβολή της αίτησης. (Αποστολόπουλος, Ι., 2012: 509-514)
- Είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις, δηλαδή δεν ανήκουν κατά ποσοστό 25% και πάνω σε μεγάλη επιχείρηση που απασχολεί 250 εργαζομένους και πάνω.
- Δεν είναι εισηγημένες στο χρηματιστήριο.
- Έχουν θετικά αποτελέσματα προ φόρων, τουλάχιστον σε ένα από τα δύο διαδοχικά χρόνια πριν την υποβολή της αίτησης στο πρόγραμμα.

1.4.2 ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ ΒΑΛΚΑΝΙΩΝ (ΕΣΟΑΒ)

Το ΕΣΟΑΒ (Ελληνικό Σχέδιο Οικονομικής Ανασυγκρότησης των Βαλκανίων) αποτελεί την προσπάθεια της Ελλάδας να ενσωματώσει πρωτοβουλίες αναπτυξιακής βοήθειας σε ένα ενιαίο σχέδιο, προωθώντας μία ολοκληρωμένη αναπτυξιακή πολιτική. Υιοθετήθηκε τον Μάρτιο του 2002 (Νόμος 2996, ΦΕΚ 62) και έχει πενταετή διάρκεια. Το ΕΣΟΑΒ χρηματοδοτεί έργα, επενδύσεις, δράσεις, μελέτες καθώς και δραστηριότητες σε έξι βαλκανικές χώρες οι οποίες είναι: Αλβανία, Βοσνία και Ερζεγοβίνη, Βουλγαρία, Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γιουγκοσλαβίας (Σερβία και Μαυροβούνιο), Πρώην

Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας και Ρουμανία. (Συλλογικό Έργο, 2006: 380-383)

Σκοπός του ΕΣΟΑΒ είναι η προώθηση των παραγωγικών επενδύσεων, η ενίσχυση του κοινωνικού κράτους, η κατάρτιση του εργατικού και επιστημονικού δυναμικού των επωφελούμενων χωρών και η στήριξη των δημοκρατικών θεσμών και του κράτους δικαίου.

Για την υλοποίηση επενδυτικών σχεδίων των παραπάνω αναφερόμενων χωρών, το ΕΣΟΑΒ παρέχει επιχορήγηση το ύψος της οποίας ανέρχεται στο 30% επί του ύψους της επένδυσης. Απαραίτητη προϋπόθεση για την καταβολή της επιχορήγησης είναι οι επενδυτές να μην μειώσουν το προσωπικό τους και να μην περιορίσουν ή κλείσουν την υφιστάμενη παραγωγική τους δραστηριότητα στην Ελλάδα.

1.4.3 ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ – ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ (ΣΔΙΤ)

Οι συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ) αποτελούν μορφές συνεργασίας των δημόσιων αρχών με επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, οι οποίες αποσκοπούν στην εξασφάλιση της χρηματοδότησης, της κατασκευής, της διαχείρισης, της συντήρησης δημοσίων υποδομών και στην παροχή υπηρεσιών σε διάφορους τομείς της εθνικής οικονομίας. Οι συμπράξεις αυτές έχουν σκοπό την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του κράτους προς τον πολίτη, την ενίσχυση παραγωγικών επενδύσεων και την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Το σχετικό θεσμικό πλαίσιο ψηφίστηκε στη Βουλή στις 13 Σεπτεμβρίου 2005 (Ν. 3389/2005). Η εφαρμογή του θεσμού των ΣΔΙΤ δημιουργεί νέες ευκαιρίες για επενδύσεις στη χώρα καθώς και νέες ευκαιρίες για την επιτάχυνση του ρυθμού ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 2 του Ν. 3389/2005 τα κύρια των συμβάσεων σύμπραξης είναι τα παρακάτω: (Ρωσσίδης, Ι., 2013: 50-52)

1. Αντικείμενο των συμβάσεων είναι η εκτέλεση έργων ή παροχή υπηρεσιών: ως εκτέλεση έργων νοείται η κατασκευή και η εγκατάσταση των απαιτούμενων υποδομών για την αναβάθμιση των παρεχομένων στους πολίτες υπηρεσιών και περιλαμβάνει την ανέγερση κτιρίων, την κατασκευή εγκαταστάσεων, την ανακαίνιση υφισταμένων υποδομών και την παροχή αναγκαίου εξοπλισμού. Ως παροχή υπηρεσιών νοείται η παροχή κάθε είδους υπηρεσιών.
2. Το αντικείμενο των συμβάσεων ανήκει στην αρμοδιότητα του δημοσίου φορέα βάσει διάταξης νόμου ή βάσει σύμβασης: οι δημόσιοι φορείς μπορούν να δραστηριοποιούνται μέσω συμπράξεων σε τομείς της αρμοδιότητάς τους.
3. Η σύμβαση προβλέπει ότι η χρηματοδότηση θα γίνει όλη ή εν μέρει με κεφάλαια και πόρους που εξασφαλίζουν οι ιδιωτικοί φορείς: υπό την έννοια αυτή ο ιδιωτικός φορέας εξασφαλίζει την χρηματοδότηση της εκτέλεσης του έργου ή της παροχής των υπηρεσιών ή ένα μέρος της χρηματοδότησης αυτής. Ο δημόσιος φορέας ή οι τελικοί χρήστες του έργου ή των υπηρεσιών δεν καλούνται να καταβάλλουν τίμημα παρά μόνο αφού αρχίσει η λειτουργία του έργου ή η παροχή των υπηρεσιών.
4. Η σύμβαση είναι από επαχθή αιτία: με την διάταξη αυτή ο νομοθέτης θέλησε να εξασφαλίσει ότι με τη σύμβαση σύμπραξης αναλαμβάνουν ευθύνες τόσο ο δημόσιος, όσο και ο ιδιωτικός φορέας. Η σύμβαση σύμπραξης δηλαδή δεν θα πρέπει να εκλαμβάνεται από τους δημόσιους φορείς ως «χαριστική» σύμβαση με την οποία μόνο το ένα συμβαλλόμενο μέρος αναλαμβάνει υποχρεώσεις. Αντίθετα πρόκειται για

σύμβαση αμοτεροβαρή με την οποία ο ιδιωτικός τομέας επιδιώκει αντάλλαγμα. Σύμφωνα με τα παραπάνω συμβάσεις κατ' εξοχήν χαριστικές όπως π.χ. δωρεές, χορηγίες χωρίς ανταποδοτικά οφέλη κλπ. Δεν εμπίπτουν στην έννοια των συμβάσεων σύμπραξης. (Ρωσσίδης, Ι., 2013: 50-52)

1.4.4 ΝΕΑ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ (ΝΕ.Χ.Α.)

Η είσοδος στο χρηματιστήριο αποτελεί μια σημαντική πηγή χρηματοδότησης για κάθε επιχείρηση, η οποία έτσι συγκεντρώνει κεφάλαια τα οποία και χρησιμοποιεί για την περαιτέρω ανάπτυξή της. (Θεοδωρόπουλος, Θ., 2000: 179-181)

«Το χρηματιστήριο αξιών ορίζεται ως μια οργανωμένη αγορά, στην οποία διενεργούνται σύμφωνα με ορισμένους κανόνες, οι αγοραπωλησίες όλων αυτών που καλούμε κινητές αξίες, δηλαδή οι μετοχές, οι ιδρυτικοί τίτλοι και οι ομολογίες».

Η σύσταση της Νέας Χρηματιστηριακής Αγοράς (ΝΕ.Χ.Α.) πραγματοποιήθηκε με το Ν.2733/99 (Φ.Ε.Κ.155Α/307-99), προβλέπει την εισαγωγή μετοχών κυρίως μικρομεσαίων δυναμικών ή καινοτόμων εταιρειών που δεν έχουν εισαχθεί στην κύρια χρηματιστηριακή αγορά.

Οι παράγοντες που θα έπρεπε να ληφθούν υπόψη προτού μια επιχείρηση αποφασίσει να επιλέξει αυτήν την πηγή χρηματοδότησης είναι α) το μέγεθος της επιχείρησης, β) τα έσοδα της επιχείρησης, δηλαδή πρέπει να εξακριβωθεί εάν τα έσοδα της επιχείρησης είναι επαρκή προκειμένου να εξασφαλίσουν τη δυνατότητα εισαγωγής της στο χρηματιστήριο, γ) οι συνθήκες αγοράς, δ) οι ανάγκες της εταιρείας για κεφάλαιο και ε) οι ανάγκες και οι προσδοκίες των ιδιωτών της εταιρείας. (Θεοδωρόπουλος, Θ., 2000: 179-181)

1.4.5 ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ

Αν και οι σύγχρονοι μηχανισμοί χρηματοδότησης έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια, υπολογίζεται ότι μία στις τρεις επιχειρήσεις εξακολουθεί να καταφεύγει στον τραπεζικό δανεισμό για να βρει χρηματοδότηση.

Έχουν δημιουργηθεί από τις τράπεζες προϊόντα χορήγησης αρχικού κεφαλαίου με όρους που συμφωνούνται μαζί με τις επιχειρήσεις όπως το επιτόκιο, η διάρκεια, το ποσό κ.ά. Από τη στιγμή που η επιχείρηση καλείται να καταθέσει το επιχειρηματικό της σχέδιο και τα διάφορα δικαιολογητικά που ζητά η τράπεζα, ξεκινά η διαδικασία αξιολόγησης της έγκρισης δανείου για την επιχείρηση.

Ένας σύντομος ορισμός που θα μπορούσαμε να αναφέρουμε για το δάνειο είναι πως «αποτελεί την παροχή κεφαλαίου από κάποια πηγή (φυσικό ή νομικό πρόσωπο, κατά κανόνα τραπεζικό ή άλλο πιστωτικό ίδρυμα) σε ενδιαφερόμενο χρήστη, με την υποχρέωση επιστροφής του κεφαλαίου εντός ορισμένου χρόνου και αυξημένου κατά τον συμπεφωνημένο τόκο». (Παπακωνστατίνου, Ε., Μαρκοπούλου, Δ., 2015: 155-157)

2 ΜΕΣΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

2.1 ΟΜΟΛΟΓΙΑΚΟ ΔΑΝΕΙΟ

Η συλλογή κεφαλαίων από ευρέα κοινωνικά στρώματα αποτελεί για μια ανώνυμη εταιρεία (ΑΕ) το σημαντικότερο μέσο χρηματοδότησής της, προκειμένου να επιτύχει τους οικονομικούς της σκοπούς. Και η δυνατότητα αυτή καθίσταται ευχερέστερη με τη διαίρεση του μετοχικού κεφαλαίου της σε τμήματα μικρής αξίας, τις μετοχές, καθώς και με την εισαγωγή των μετοχών της στο χρηματιστήριο.

Η χρηματοδότηση της ΑΕ μπορεί να γίνει είτε με ίδια είτε με ξένα κεφάλαια. Στην πρώτη περίπτωση θα πρόκειται είτε για καταβολή νέων εισφορών είτε για κεφαλαιοποίηση κερδών, δηλαδή για αυτοχρηματοδότηση. Πολύ συχνά όμως η ΑΕ καταφεύγει σε ξένα κεφάλαια, δηλαδή σε δανειοδοτήσεις από τράπεζες ή άλλους πιστωτές ή στη σύναψη ομολογιακού δανείου. (Αποστολόπουλος, Ι., 2012: 878-879)

Συνεπώς, ένας από τους τρόπους χρηματοδότησης μιας ανώνυμης εταιρείας με ξένα κεφάλαια είναι η σύναψη ομολογιακού δανείου, η οποία ρυθμίζεται από το Ν.3156/2003 και συμπληρωματικά από το Ν.2190/1920. Ομολογιακό είναι το δάνειο που εκδίδεται από ΑΕ, που εδρεύει στην Ελλάδα, και διαιρείται σε ομολογίες οι οποίες αντιπροσωπεύουν δικαιώματα των ομολογιούχων έναντι της εκδότριας κατά τους όρους του δανείου. Οι ομολογίες είναι χρεόγραφα, τα οποία ενσωματώνουν έντοκη απαίτηση κατά της εταιρείας και αποτελούν τμήματα του δανειζομένου ποσού, καθένα από τα οποία αντιστοιχεί στην ονομαστική αξία της ομολογίας.

Σε αντίθεση λοιπόν με τη μετοχή, η ομολογία δεν ενσωματώνει μετοχική σχέση, ούτε πηγάζουν από αυτή δικαιώματα διοικήσεως, αλλά περικλείει απλώς μια απαίτηση που αντιστοιχεί σε τμήμα του χρέους της εταιρείας. Οι ομολογιούχοι επομένως είναι κατηγορία εταιρικών δανειστών, οι δε ομολογίες, ως αξιόγραφα, είναι ελεύθερα μεταβιβάστες, εκτός αν ορίζεται διαφορετικά στους όρους του δανείου. Με την επιφύλαξη των όρων του δανείου ή της κείμενης νομοθεσίας η εκδότρια ΑΕ μπορεί να αποκτήσει δικές της ομολογίες, χωρίς περιορισμούς, τις οποίες μπορεί να διαθέσει εκ νέου.

Ο νόμος διακρίνει τέσσερις κατηγορίες ομολογιακών δανείων: το κοινό, το ομολογιακό δάνειο με ανταλλάξιμες ομολογίες, το ομολογιακό δάνειο με δικαίωμα συμμετοχής στα κέρδη και το ομολογιακό δάνειο με μετατρέψιμες ομολογίες. Όλες οι παραπάνω κατηγορίες δανείων μπορεί να είναι εξασφαλισμένες με κάθε είδους εμπράγματα ασφάλεια ή εγγύηση. (Αποστολόπουλος, Ι., 2012: 878-879)

Το κοινό ομολογιακό δάνειο παρέχει στους ομολογιούχους το δικαίωμα απόληψης τόκου. Η έκδοσή του δεν υπόκειται σε κανέναν περιορισμό ποσού, εκτός αν στο καταστατικό της εκδότριας ορίζεται διαφορετικά. Με το ομολογιακό δάνειο με ανταλλάξιμες ομολογίες χορηγείται στους ομολογιούχους το δικαίωμα να ζητήσουν με δήλωσή τους την εξόφληση των ομολογιών τους εν όλω ή εν μέρει με τη μεταβίβαση σε αυτούς άλλων ομολογιών ή μετοχών ή άλλων κινητών αξιών της εκδότριας ή άλλων εκδοτών, εφόσον κρίνουν ότι η ανταλλαγή τους συμφέρει.

Εξάλλου, με το ομολογιακό δάνειο με δικαίωμα συμμετοχής στα κέρδη χορηγείται το δικαίωμα στους ομολογιούχους είτε προς λήψη, πέραν του τόκου, ορισμένου ποσοστού επί των κερδών που απομένουν μετά την καταβολή του πρώτου μερίσματος, είτε προς λήψη

άλλων πρόσθετων παροχών ανάλογων με το ύψος της παραγωγής ή το εν γένει επίπεδο δραστηριότητας της εταιρείας.

Ιδιαίτερη σημασία έχει το ομολογιακό δάνειο με μετατρέψιμες ομολογίες, καθώς συνδυάζει τα πλεονεκτήματα των μετοχών με αυτά των ομολογιών. Οι κοινές ομολογίες πλεονεκτούν έναντι των μετοχών καθώς παρέχουν δικαίωμα απόληψης τόκου, ακόμα και αν η συγκεκριμένη εταιρική χρήση δεν υπήρξε κερδοφόρα. Οι μετοχές με τη σειρά τους πλεονεκτούν έναντι των ομολογιών, εφόσον η εταιρεία έχει κέρδη, αφού μπορεί να προσφέρουν υψηλό μέρισμα και υψηλή χρηματιστηριακή αξία. (Αποστολόπουλος, I., 2012: 878-879)

Οι μετατρέψιμες ομολογίες είναι ειδική κατηγορία ομολογιών που παρέχουν τη δυνατότητα μετατροπής τους σε μετοχές. Έτσι ο ομολογιούχος μετατρέπεται από δανειστή σε μέτοχο, γεγονός που αποτελεί για την ΑΕ μορφή κεφαλαιοποίησης χρεών. Το δικαίωμα μετατροπής ασκείται με δήλωση του ομολογιούχου προς την εταιρεία και συνεπάγεται αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου που υπόκειται σε διατυπώσεις δημοσιότητας, ενώ μειώνεται αντίστοιχα το ποσό του δανείου.

Η απόφαση για τη σύναψη ομολογιακού δανείου λαμβάνεται καταρχήν από τη γενική συνέλευση (ΓΣ) με ποσοστά απαρτίας και πλειοψηφίας που ποικίλουν ανάλογα με το είδος του συναπτόμενου ομολογιακού δανείου. Για το κοινό ομολογιακό δάνειο και το ομολογιακό δάνειο με ανταλλάξιμες ομολογίες αρκεί η συνήθης απαρτία και πλειοψηφία, ενώ για το ομολογιακό δάνειο με δικαίωμα συμμετοχής στα κέρδη και το ομολογιακό δάνειο με μετατρέψιμες ομολογίες απαιτούνται αυξημένα ποσοστά απαρτίας και πλειοψηφίας. Στις δύο τελευταίες περιπτώσεις η ΓΣ είναι αποκλειστικά αρμόδια να αποφασίσει τη σύναψη του δανείου, ενώ τη σύναψη κοινού ή ανταλλάξιμου ομολογιακού δανείου μπορεί να αποφασίσει και το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ), εφόσον αυτό προβλέπεται από το καταστατικό ή εφόσον η ΓΣ εκχωρήσει την αρμοδιότητά της στο ΔΣ. Οι όροι του ομολογιακού δανείου καθορίζονται από το όργανο που αποφασίζει την έκδοσή του, ενώ πλέον προβλέπεται και η έκδοση άυλων ομολογιών κατά το πρότυπο των άυλων μετοχών.

Ο νόμος αποβλέποντας στην προστασία των ομολογιούχων δανειστών προβλέπει την οργάνωσή τους σε ομάδα χωρίς νομική προσωπικότητα, η οποία λαμβάνει αποφάσεις στη συνέλευση των ομολογιούχων με ανάλογη εφαρμογή των διατάξεων για τη συνέλευση των μετόχων. Η οργάνωση αυτή είναι προαιρετική εκτός αν πρόκειται για δάνειο με άυλες ομολογίες ή για δάνειο που εξασφαλίζεται με εμπράγματα ασφάλειες, οπότε η οργάνωση των ομολογιούχων σε ομάδα καθίσταται υποχρεωτική. Υποχρεωτικός είναι και ο διορισμός εκπροσώπου των ομολογιούχων από την εκδότρια ΑΕ με έγγραφη σύμβαση. Εκπρόσωπος ορίζεται μόνο πιστωτικό ίδρυμα ή εταιρεία παροχής επενδυτικών υπηρεσιών (ΕΠΕΥ). (Αποστολόπουλος, I., 2012: 878-879)

Το όφελος για την ΑΕ από τη σύναψη ομολογιακού δανείου έγκειται στο γεγονός ότι δεν επιβαρύνεται με το κόστος διαμεσολάβησης χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και συνεπώς καταβάλλει μικρότερο τόκο. Αντίστοιχα το όφελος για τους ομολογιούχους δανειστές έγκειται στην απολαβή μεγαλύτερου τόκου από εκείνον που θα ελάμβαναν από τυχόν τραπεζική κατάθεση, καθώς και στην απόλαυση των ιδιαίτερων δικαιωμάτων που μπορεί να παρέχουν οι ομολογίες.

2.2 ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ (VENTURE CAPITAL)

Ένας εναλλακτικός τρόπος χρηματοδότησης που πρόσφατα ξεκίνησε και στην Ελλάδα, είναι μέσω των Κεφαλαίων Επιχειρηματικών Συμμετοχών που είναι ευρύτερα γνωστά με την διεθνή τους ονομασία, δηλαδή Venture Capital.

Σήμερα στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται στο χώρο του Venture Capital 20 περίπου εταιρείες. Το Venture Capital αποτελεί κατά κανόνα μορφή χρηματοδότησης που απευθύνεται σε νέες, φιλόδοξες και ταχέως αναπτυσσόμενες εταιρείες που συνήθως εκμεταλλεύονται επιχειρηματικά καινοτόμες ιδέες. (Αποστολόπουλος, Ι., 2012: 331-335)

Η λειτουργία του Venture Capital

Οι εταιρείες Venture Capital χρηματοδοτούν τις επιχειρήσεις – πελάτες τους με αντάλλαγμα την απόκτηση ενός ποσοστού των μετοχών τους. Το ποσοστό αυτό ποικίλει ανάλογα με το ύψος της χρηματοδότησης και το μέγεθος της χρηματοδοτούμενης επιχείρησης, αλλά κατά κανόνα κυμαίνεται στα επίπεδα του 30%. Η χρονική διάρκεια της επένδυσης κυμαίνεται συνήθως μεταξύ 3 και 7 ετών.

Οι επιχειρήσεις που χρηματοδοτούνται είναι συνήθως δυναμικές με καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες και επιχειρηματικά σχέδια που υπόσχονται υψηλές αποδόσεις, ικανές να ανταμείψουν τις εταιρείες Venture Capital για το ρίσκο που αναλαμβάνουν.

Η συνεργασία των εταιρειών Venture Capital δεν περιορίζεται μόνο στην παροχή κεφαλαίων αλλά παρέχεται επίσης βοήθεια και σε ότι αφορά την διοίκηση, το marketing, την στελέχωση και το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Σημαντικές επίσης για την χρηματοδοτούμενη επιχείρηση είναι οι σχέσεις της εταιρίας Venture Capital με άλλες επιχειρήσεις της αγοράς που μπορεί να χρησιμεύσουν στην σύναψη συνεργασιών. (Bovaird, C., 1990: 75)

Το μεγάλο πλεονέκτημα της χρηματοδότησης μέσω Venture Capital είναι η επιχείρηση δεν υποχρεούται στην παροχή εγγυήσεων για το κεφάλαιο που της παρέχεται. Έτσι ακόμα και σε περίπτωση αποτυχίας της επιχείρησης, η εταιρεία Venture Capital δεν διεκδικεί επιστροφή των χρημάτων που επένδυσε στην επιχείρηση, εφόσον φυσικά τηρήθηκαν οι όροι της συμφωνίας μεταξύ των δύο πλευρών.

2.3 ΠΡΑΚΤΟΡΕΥΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ (FACTORING)

Η πρακτόρευση επιχειρηματικών απαιτήσεων εφαρμόζεται από τις τράπεζες και τις ανώνυμες εταιρείες που έχουν ως αποκλειστικό σκοπό αυτή τη δραστηριότητα. Η πρακτόρευση απαιτήσεων αφορά τη σύναψη σύμβασης μεταξύ του προμηθευτή και του πράκτορα (τράπεζα ή εταιρεία factoring) βάση της οποίας ο προμηθευτής εκχωρεί στον πράκτορα τις απαιτήσεις του έναντι πελατών – οφειλετών του. Ο πράκτορας αναλαμβάνει τη διαχείριση, είσπραξη, προεξόφληση, πιστωτικό έλεγχο και κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου των απαιτήσεων του προμηθευτή. (Αποστολόπουλος, Ι., 2012: 331-335)

Το χρηματοδοτικό ίδρυμα συνήθως αποδίδει άμεσα στην επιχείρηση το 80% περίπου των οφειλών. Χρεώνει επίσης την εταιρεία 0,5 έως 2% του ποσού που αντιστοιχεί στις απαιτήσεις προς πελάτες για τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου.

Η Πρακτόρευση Απαιτήσεων ως τρόπος χρηματοδότησης είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος χρηματοδότησης κεφαλαίου κίνησης και αποτελεί έναν εύκολο και γρήγορο τρόπο βελτίωσης της ρευστότητας μιας επιχείρησης ενώ παράλληλα μειώνεται το λειτουργικό κόστος και αυξάνεται η παραγωγική ικανότητα των επιχειρήσεων καθώς οι διαδικασίες διαχείρισης, λογιστικής παρακολούθησης και είσπραξης των απαιτήσεων μιας επιχείρησης ανατίθενται στο πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί ως πράκτορας.

Οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε αυτόν τον τρόπο της χρηματοδότησης στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Προκειμένου να χρηματοδοτηθούν άμεσα για τις τρέχουσες ανάγκες τους όταν δεν έχουν εμπράγματα εγγυήσεις.
- Όταν έχουν μια αυξημένη ζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών και δεν μπορούν να ανταποκριθούν παρά μόνο με ασύμφορους όρους προς τους προμηθευτές τους.
- Όταν οι διαδικασίες είσπραξης των απαιτήσεών τους είναι εξαιρετικά δαπανηρές.
- Όταν έχουν μεγάλες ζημιές από αφερέγγυους πελάτες. (Αποστολόπουλος, Ι., 2012: 331-335)

2.4 ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (BUSINESS INCUBATORS)

Παγκοσμίως με τον όρο Θερμοκοιτίδα Επιχειρήσεων (Business Incubator ή απλά Incubator) εννοείται μία εταιρεία η οποία παρέχει σε νέο-ιδρυόμενες και με προοπτικές γρήγορης ανάπτυξης εταιρείες χρηματοδότηση (σε μικρότερη έκταση από την αντίστοιχη που προσφέρουν τα VCs), χώρους και εξοπλισμό (όπως κτιριακές εγκαταστάσεις, έπιπλα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τηλεφωνικές συσκευές, πρόσβαση στο internet, κ.λ.π), υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης, συμβουλευτικές υπηρεσίες και υποστήριξη (όπως σε θέματα φοροτεχνικά, λογιστικά, νομικά, πληροφορικής, εξεύρεσης προσωπικού, κ.λ.π), αλλά και ένα δίκτυο επαφών με πελάτες και προμηθευτές και σε αντάλλαγμα παίρνει ένα ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου και / ή πληρωμές από την νέο ιδρυόμενη εταιρεία. (Λιαργκόβας, Π., 2010: 137-140)

Γενικά, η αποστολή του **Incubator** είναι να ιδρύσει και να μεγαλώσει την νέα εταιρεία τόσο ώστε αυτή να φτάσει με επιτυχία ως την πόρτα του VC για να ζητήσει πλέον, με σωστή υποδομή και επαγγελματική προετοιμασία, την πρώτη ευμεγέθη επένδυση που θα της επιτρέψει να αναπτυχθεί και να επιβληθεί στην αγορά.

Η χρονική διάρκεια της επένδυσης του **Incubator** κυμαίνεται συνήθως μεταξύ των 6 και 18 μηνών. Στον ελληνικό χώρο, και μέσω της κρατικής - ευρωπαϊκής χρηματοδότησης του προγράμματος «Ελευθώ», έχουν ιδρυθεί και λειτουργούν κανονικά πλέον οι πρώτες ελληνικές «θερμοκοιτίδες» με την διεθνή έννοια του όρου.

Τα κριτήρια αξιολόγησης των νέων επιχειρήσεων-υποψήφιων Incubates για τους περισσότερους incubators είναι κοινά και περιλαμβάνουν:

1. Τα προσόντα της διοικητικής ομάδας (όπως η σχετική εμπειρία, η αποφασιστικότητα και η αφοσίωση, η ποιότητα και τα ηγετικά προσόντα ως στοιχεία του χαρακτήρα, κ.λ.π.).
2. Το επιχειρηματικό μοντέλο και προϊόν / υπηρεσία (όπως τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, η ανάγκη της αγοράς για το συγκεκριμένο προϊόν/ υπηρεσία, η βιωσιμότητα του επιχειρηματικού μοντέλου, το κεφάλαιο κίνησης και επενδυτικές ανάγκες, η δυνατότητα

επέκτασης σε άλλες αγορές, το επίπεδο του υφιστάμενου ανταγωνισμού, τα εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών, οι ενδεχόμενες συνεργασίες, το κόστος και η βιωσιμότητα των προτεινόμενων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, οι ενδεχόμενες συνέργιες με άλλες εταιρείες που συμμετέχουν στη θερμοκοιτίδα, το προτεινόμενο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου, οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι, κ.λ.π.).

3. Άλλα επενδυτικά - χρηματοοικονομικά κριτήρια (όπως οι ανάγκες χρηματοδότησης έναντι προσφερόμενης εταιρικής συμμετοχής, το στάδιο της επένδυσης, η διάρθρωση της συμφωνίας μετόχων, η συμβατότητα με τους υφιστάμενους incubates, η διαθεσιμότητα των μελών της διοικητικής ομάδας για υποστήριξη της εταιρείας, κ.λ.π.).

Κάποιες άλλες προσπάθειες που γίνονται στη χώρα μας, είτε από τον ιδιωτικό είτε από τον δημόσιο τομέα, μάλλον δεν φτάνουν στην πλήρη έννοια του Incubator, κυρίως γιατί δεν περιλαμβάνουν το κομμάτι της χρηματοδότησης, και της συνακόλουθης κατοχής μέρους του κεφαλαίου, της νέας επιχείρησης.

Η πλέον διαδεδομένη μορφή στη χώρα μας είναι τα «τεχνολογικά πάρκα» τα οποία δημιουργούνται από φορείς (δήμους, επαγγελματικές ή/ και επιστημονικές ενώσεις, κ.λ.π.) με σκοπό να προωθήσουν συγκεκριμένα συμφέροντα μέσω της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων (π.χ., ανάπτυξη συγκεκριμένων τεχνολογιών, μείωση ανεργίας σε συγκεκριμένη περιοχή, κ.λ.π.) και περιορίζονται στο να παρέχουν σε νέες επιχειρήσεις (κυρίως) εγκαταστάσεις και (προαιρετικά) υπηρεσίες υποστήριξης επί πληρωμή.

Τέτοια (ενδεικτικά) είναι οι «θερμοκοιτίδες» Λαυρίου, Χανίων, Λάρισας, η τεχνόπολη Θεσσαλονίκης (η οποία σχεδιάζεται να περιλαμβάνει και θερμοκοιτίδα με την ολοκληρωμένη έννοια του όρου), έχει ανακοινωθεί η δημιουργία του πάρκου υψηλής τεχνολογίας Ακρόπολις στην Αθήνα, ενώ στην ίδια κατηγορία μάλλον μπορούμε να εντάξουμε και την ιδιωτική πολυεθνική εταιρεία Regus (η οποία απλώς παρέχει υπηρεσίες στέγασης και γραμματειακής υποστήριξης).

2.5 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΣΗ (LEASING)

Η Χρηματοδοτική Μίσθωση είναι ένας ολοκληρωμένος χρηματοδοτικός μηχανισμός που δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει ή να επεκτείνει τον παραγωγικό εξοπλισμό της χωρίς να διαθέσει τα δικά της κεφάλαια.

Τα απαιτούμενα κεφάλαια διατίθενται από την εταιρεία Χρηματοδοτικής Μίσθωσης η οποία αγοράζει τον εξοπλισμό σύμφωνα με τις οδηγίες της επιχείρησης. Στην συνέχεια εκμισθώνει τον εξοπλισμό αυτόν στην επιχείρηση για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και για συγκεκριμένο μίσθωμα. (Αποστολόπουλος, Ι., 2012: 331-335)

Με την λήξη της σύμβασης η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αγοράσει τον εξοπλισμό καταβάλλοντας ένα μικρό ποσό το οποίο δεν μπορεί να υπερβαίνει το 5% της αξίας του εξοπλισμού. Μπορεί εναλλακτικά να επιστρέψει τον εξοπλισμό στην εταιρεία Χρηματοδοτικής Μίσθωσης ή να συνεχίσει τη μίσθωση.

Οι δόσεις της μίσθωσης καταβάλλονται μηνιαία, ανά τρίμηνο ή ανά εξάμηνο. Το επιτόκιο για τον υπολογισμό των δόσεων είναι λίγο πιο υψηλό από το αντίστοιχο επιτόκιο δανεισμού. Η επιχείρηση θα κληθεί επίσης να καταβάλλει εφάπαξ και ένα ποσό 0,1% έως 1% επί της αξίας της επένδυσης για το διαχειριστικό κόστος. Η περίοδος αποπληρωμής είναι από 3 έως 5 χρόνια, ή δε χρηματοδότηση μπορεί να φτάσει μέχρι και το 100% της αξίας του εξοπλισμού.

Η Χρηματοδοτική Μίσθωση ως μορφή χρηματοδότησης παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα ιδιαίτερα για τις νέες επιχειρήσεις.

2.6 ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ (FRANCHISING)

Η δικαιοχρησία (franchising) ουσιαστικά αποτελεί σύστημα για τη διανομή αγαθών και υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή, όπου ο ιδιοκτήτης που ονομάζεται *δικαιοπάροχος* (*Franchisor*) ενός κατοχυρωμένου προϊόντος, παραχωρεί σε τρίτο επιχειρηματία που ονομάζεται *δικαιοδόχος* (*Franchisee*) το δικαίωμα (Franchise) να ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα για ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, με συγκεκριμένους στόχους, σε μια συγκεκριμένη περιοχή, χρησιμοποιώντας τα εμπορικά σήματα και τις επωνυμίες, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τον τρόπο λειτουργίας που έχει αναπτύξει ο δικαιοπάροχος. (Γιαλελής, Κ., 2011: 170-180)

Σε αντάλλαγμα για το παρεχόμενο δικαίωμα ο δικαιοδόχος καταβάλλει στον δικαιοπάροχο ένα τίμημα με τη μορφή αμοιβής εισόδου (Entry Fee) και περιοδικών δικαιωμάτων ή προμηθειών (Marketing fee ή royalties). Ο δικαιοδόχος, με το κεφάλαιο που εισφέρει, εξασφαλίζει την τοποθεσία, την κατασκευή, τη διαμόρφωση και τον εξοπλισμό του καταστήματος και στη συνέχεια αναπτύσσει την μονάδα με την καθοδήγηση του δικαιοπάροχου.

Ο δικαιοπάροχος προμηθεύει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και εφοδιάζει τον δικαιοδόχο με την τεχνογνωσία, τα πρότυπα λειτουργίας της επιχείρησης, την αρχική εκπαίδευση και τη συνεχή υποστήριξη. Ο δικαιοδόχος μπορεί να εξασφαλίσει το αρχικό κεφάλαιο από ίδιους πόρους ή να απευθυνθεί σε άλλους επενδυτές (που θα τύχουν της εγκρίσεως του δικαιοπαρόχου) και χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, όπως ισχύει για κάθε νεοσύστατη επιχείρηση με σχετικά περιορισμένο όμως επιχειρηματικό κίνδυνο. (Γιαλελής, Κ., 2011: 170-180)

Ο δικαιοδόχος είναι ανεξάρτητος οικονομικά και νομικά επιχειρηματίας και ασκεί την επιχείρησή του στο όνομά του, για λογαριασμό του και με δικό του κίνδυνο. Η λειτουργία της επιχείρησής του όμως διέπεται από τους όρους που καθορίζονται στη σύμβαση δικαιοχρησίας (franchise contract).

Το franchising βασίζεται στην αρχή ότι ο δικαιοδόχος ακολουθεί ένα δοκιμασμένο πρότυπο λειτουργίας που έχει αναπτυχθεί από τον δικαιοπάροχο. Συνεπώς, οι δικαιοδόχοι δεν έχουν την ελευθερία να αποφασίσουν μονομερώς για θέματα που ενδέχεται να επηρεάσουν την επιχείρηση ή την εικόνα και την φήμη του δικαιοπαρόχου ή των άλλων καταστημάτων του δικτύου.

Το franchising, σύμφωνα με τους ειδικούς του χώρου, αποτελεί την πιο επιτυχημένη μέθοδο ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Ένα Δίκτυο Franchise εξασφαλίζει την υψηλή ποιότητα των προϊόντων, τη συχνή και έγκαιρη ανανέωση της γκάμας των προϊόντων, και χαρακτηρίζεται από καλή σχέση ποιότητας-τιμής, αυξημένη αξιοπιστία, και αναγνωρισιμότητα. (Γιαλελής, Κ., 2011: 170-180)

2.7 FORFAITING

Το forfaiting είναι μία εναλλακτική – συμπληρωματική μορφή χρηματοδότησης που διαφοροποιείται ως προς τον παραδοσιακό δανεισμό, στον τρόπο χρησιμοποίησης και εφαρμογής του. Ο όρος forfaiting έχει γαλλικές ρίζες, συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη «a forfait» και σημαίνει την έλλειψη δυνατότητας αναγωγής. Ειδικότερα θα χαρακτηριζόταν ως μία μορφή χρηματοδότησης των «εξαγωγών», όπου ο εξαγωγέας πωλεί και εκχωρεί στον forfaiter την εξαγωγική απαίτηση, η οποία καλύπτεται από αξιόγραφο, χωρίς ο forfaiter να έχει το δικαίωμα αναγωγής κατά του εξαγωγέα σε περίπτωση που δεν ικανοποιηθεί από τον εισαγωγέα. Στην ουσία αποτελεί μία μορφή τραπεζικής εργασίας που αφορά την εκχώρηση απαιτήσεων όπου εμφανίζουν εμπορικούς και πιστωτικούς κινδύνους.

Ο forfaiter παρέχει πλήρη πίστωση και αναλαμβάνει τους εξής κινδύνους: α) πιστωτικούς, β) πολιτικούς, γ) μετάβασης του δικαιώματος και δ) κινδύνους επιτοκίου. Από την άλλη πλευρά ο εξαγωγέας ευθύνεται για τη νομιμότητα της πληρωτέας απαίτησης, τη γνησιότητα των εγγράφων που χρησιμοποιούνται στο forfaiting και την ικανοποιητική εκτέλεση του συμβολαίου που υπέγραψε με τον αγοραστή (εισαγωγέα). (Γαλάνης, Β., 2000: 115-120)

Με την παραλαβή και τον έλεγχο των τυπικών στοιχείων των αξιογράφων από τον forfaiter-αγοραστή συμπληρώνεται ρητώς επί του σώματος του αξιόγραφου η ρήτρα «χωρίς αναγωγή». Σκοπός της είναι να μεταβιβάσει κινδύνους και υποχρεώσεις είσπραξης της απαίτησης από τον πωλητή-εκχωρητή στον forfaiter-αγοραστή.

Τα αξιόγραφα που συνήθως εμπλέκονται στις συναλλαγές του forfaiting είναι οι συναλλαγματικές (bill of exchange), οι εγγυητικές επιστολές, οι υποσχετικές επιστολές (promisorynotes) και οι ανέκκλητες πιστώσεις.

Ο θεσμός του forfaiting δεν καλύπτει μόνο την εξαγωγική δραστηριότητα, παρόλα αυτά έχει συνδεθεί με τον κλάδο εξαγωγών και θεωρείται ως ένα επιπλέον των παραδοσιακών τρόπων, μέσο χρηματοδότησης των επιχειρήσεων.

Πλεονεκτήματα Forfaiting

Ο θεσμός του forfaiting παρουσιάζει πλεονεκτήματα τόσο για τον εξαγωγέα, όσο και για τον εισαγωγέα τα οποία είναι:

- Ο forfaiter διαθέτει αμέσως ρευστά καθώς αυτός παραδίδει εμπορεύματα ή παρέχει υπηρεσίες. Η αύξηση της ρευστότητας εξαγωγέα ελαττώνει τον τραπεζικό δανεισμό του ή ελευθερώνει χρηματοοικονομικούς πόρους για επενδύσεις ή άλλους σκοπούς.
- Ο forfaiter με τη χρηματοδότηση του εξαγωγέα «χωρίς δικαίωμα αναγωγής» αναλαμβάνει ο ίδιος τους κινδύνους της νομισματικής ισοτιμίας, των μεταβολών του επιτοκίου, τους πιστωτικούς και τους πολιτικούς.
- Ο εξαγωγέας δεν χρειάζεται να ξοδέψει χρόνο και χρήμα για τη διαχείριση και τη συγκέντρωση του ξένου κεφαλαίου. (Γαλάνης, Β., 2000: 115-120)
- Οι υπάρχουσες τραπεζικές συμφωνίες ή διευκολύνσεις δεν επηρεάζονται ούτε περιπλέκονται με ειδικές διατάξεις όσον αφορά τις προεξοφλήσεις, διαπραγματεύσεις κ.λ.π. Ακόμη υπερτερεί των κυβερνητικών σχεδίων ασφάλισης εξαγωγών γιατί δεν υπάρχουν παρακρατήσεις ποσοστών, γραφειοκρατικές διαδικασίες κ.λ.π.

- Επειδή η χρηματοδότηση γίνεται με τη χρησιμοποίηση των γραμματίων ή συναλλαγματικών, η όλη τεκμηρίωση είναι απλή και γρήγορη.
- Ο forfaiter μπορεί γρήγορα να αποφασίσει το κατά πόσο ή όχι η χρηματοδότηση είναι προσιτή γιατί είναι σε καθημερινή επαφή με τους ανταγωνιστές και τις τράπεζες σε όλα τα διεθνή κέντρα και διαθέτει μεγάλη εμπειρία.
- Τα επιτόκια προεξόφλησης μπορεί να συμφωνηθούν προκαταβολικά και πριν ο εξαγωγέας καταλήξει στους τελικούς όρους της συμφωνίας του με τον εισαγωγέα. Με τον τρόπο αυτό είναι σε θέση να υπολογίσει, ολικά ή μερικά τα χρηματοοικονομικά κόστη.

Το forfaiting για τον εισαγωγέα επιδρά θετικά ως εξής:

- Αποτελεί για αυτόν μια εναλλακτική μορφή χρηματοδότησης.
- Παρέχει αυξημένη δανειστική ικανότητα.
- Δεν υφίσταται δημοσιότητα.
- Επιτρέπει τη γρήγορη κατάληξη στη σύναψη εμπορικής συμφωνίας.
- Αποφεύγει διοικητικά και νομικά κόστη που υπάρχουν στις συμφωνίες για πίστωση του εξαγωγέα. (Γαλάνης, Β., 2000: 115-120)

3 FRANCHISING (ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ)

3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ FRANCHISE

Το Franchise είναι το σύστημα εμπορευματοποίησης προϊόντων ή υπηρεσιών, βασισμένο στη στενή συνεργασία ανάμεσα σε εταιρείες νομικά και οικονομικά ανεξάρτητες, τον franchisor και τους ανεξάρτητους franchisees, σύμφωνα με το οποίο ο franchisor παραχωρεί στους franchisees το δικαίωμα να ιδρύσουν μια επιχείρηση με τη φιλοσοφία του δικαιούχου. Ο δικαιούχος επιτρέπει στο μεμονωμένο δικαιούχο να κάνει χρήση του εμπορικού ονόματος του, των υπηρεσιών, της τεχνογνωσίας, τις εμπορικές μεθόδους και άλλα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας. Η συνεργασία προϋποθέτει συνεχή τεχνική και εμπορική υποστήριξη για όλη τη διάρκεια της υπογραφόμενης σύμβασης. (Bisio, R., 2011: 65)

Ο δικαιούχος έχει την υποχρέωση να καταβάλει στο δικαιούχο ένα συγκεκριμένο και προκαθορισμένο ποσό για να μπορέσει να γίνει αποδέκτης του δικαιώματος χρήσης του ονόματος. Ακόμα, είναι υποχρεωμένος να τηρεί πιστά και βάσει χρονοδιαγραμμάτων όλους τους κανόνες λειτουργίας του δικτύου των καταστημάτων. Ο τρόπος κατά τον οποίο θα λειτουργεί η επιχείρηση καθορίζεται με βάση τους όρους και τις προδιαγραφές που ορίζονται στο συμβόλαιο συνεργασίας franchise και το εγχειρίδιο λειτουργίας ενός καταστήματος. (Bisio, R., 2011: 65)

3.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Το Franchise, ορίζεται ως: «το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα κτετονωμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες». (Αποστολόπουλος, Ι., 2012: 660-1)

Ο όρος Franchise σημαίνει οποιαδήποτε συνεχόμενη εμπορική σχέση η οποία δημιουργήθηκε από κάποια συμφωνία με βάση την οποία: «Ένα πρόσωπο προσφέρει, σε οποιοδήποτε πρόσωπο, εμπορεύματα, προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία αναγνωρίζονται από ένα εμπορικό σήμα, σήμα υπηρεσιών, εμπορική επωνυμία, ή άλλα εμπορικά σύμβολα, τα οποία προσδιορίζουν ένα άλλο πρόσωπο (τον Δότη) και έμμεσα ή άμεσα απαιτείται ή συνίσταται να ικανοποιούν τις ποιοτικές προδιαγραφές που έχουν οριστεί από τον Δότη. Ο Λήπτης από τη μεριά του, θα πρέπει να λειτουργεί την επιχείρηση χρησιμοποιώντας το εμπορικό σήμα, το σήμα υπηρεσιών, την επωνυμία, διαφημιστικά άλλα σύμβολα, τα οποία προσδιορίζουν τον Δότη, ο οποίος ασκεί έλεγχο επάνω στη μέθοδο λειτουργίας της επιχείρησης του Λήπτη. Ο Δότης είναι υποχρεωμένος να παρέχει σημαντική βοήθεια στο Λήπτη αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης του, στον οποίο συμπεριλαμβάνονται ενδεικτικά η επιχειρηματική οργάνωση του Λήπτη, η μέθοδος του διοίκησης, ο σχεδιασμός μάρκετινγκ, υπό την προϋπόθεση όμως ότι η παρεχόμενη αυτή βοήθεια στις προωθητικές ενέργειες του Λήπτη δεν θα συνιστά την κύρια προς αυτόν βοήθεια εάν απουσιάζει η βοήθεια σε άλλους τομείς του τρόπου οργάνωσης της επιχείρησης του. Ο Λήπτης είναι υποχρεωμένος, ως προϋπόθεση της απόκτησης ή της έναρξης λειτουργίας της Επιχείρησης Franchising, να καταβάλει ένα ποσό». (Libava, J., 2011: 29-30)

3.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Το franchising είναι ένα μέσο χρηματοδότησης επιχειρήσεων το οποίο μπορεί να προσφέρει αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς και να εξασφαλίσει τη κερδοφορία της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, κι επειδή τίποτα δεν είναι σίγουρα στον επιχειρηματικό τομέα, οι νέοι επιχειρηματίες θα πρέπει να εξετάσουν λεπτομερώς την επιλογή αυτή αφού εκτός από πλεονεκτήματα, διαθέτει, όπως είναι φυσικό και αρκετά μειονεκτήματα. (Ρουσόπουλος, Π., 2008, <http://www.franchiseblog.gr/?p=1761>, FRANCHISING: ένα αποτελεσματικό μοντέλο ανάπτυξης για λίγους)

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Αυξημένη αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων.
- Μειωμένος επιχειρηματικός κίνδυνος και μεγαλύτερη διασπορά αυτού.
- Έλεγχος επέκτασης δικτύου, χρονικά και γεωγραφικά.
- Ασφαλέστερος διοικητικός έλεγχος δικτύου σε σύγκριση με dealers ή ιδιότητα καταστήματα διοικούμενα από υπαλλήλους.
- Μείωση του κόστους για την επάνδρωση, επιλογή, εκπαίδευση και διαχείριση προσωπικού. (Ρουσόπουλος, Π., 2008, <http://www.franchiseblog.gr/?p=1761>, FRANCHISING: ένα αποτελεσματικό μοντέλο ανάπτυξης για λίγους)
- Απλούστερη, αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη διοικητική οργάνωση καθώς οι franchisees □ ως επενδυτές □ λειτουργούν ως managers με υψηλό βαθμό εσωτερικής παρακίνησης.
- Επίτευξη οικονομιών κλίμακας προερχόμενες από συγκεντρωτικές αγορές πρώτων υλών και κεντρικών συμφωνιών.
- Ενίσχυση γνώσης του brandname και της εταιρικής εικόνας καθώς και δυνατότητα εξυπηρέτησης (convenience □ accessibility) μιας ευρύτερης πελατειακής βάσης.
- Βαθύτερη γνώση της τοπικής αγοράς (μέσω των franchisees) και καλύτερες επαφές.
- Χρηματοδότηση της επέκτασης με κεφάλαια προερχόμενα από τους επενδυτές □ franchisees (εσωτερική χρηματοδότηση).
- Εξασφάλιση σταθερών χρηματοροών από συνεχή (διαρκή) δικαιώματα (Royalties) και βελτίωση του cashflow.
- Συνεχής βελτίωση του concept διατηρώντας το συγκριτικό του πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.
- Δυνατότητα διάθεσης περισσότερων πόρων στην Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D).
- Μειωμένο κόστος διανομής.
- Μειωμένο κόστος παραγωγής.
- Μειωμένο κόστος διαφήμισης λόγω του καταμερισμού των δαπανών ή την αξιοποίηση της τοπικής διαφήμισης των franchisees.
- Δυνατότητα εξαγοράς των επιτυχημένων franchised καταστημάτων (outlets) και επιλεκτικών επενδύσεων.
- Επιτάχυνση της ανάπτυξης του δικτύου και καλύτερη υποδομή στη διανομή.
- Μεγαλύτερη συνοχή □ συνέπεια προϊόντα ή τις υπηρεσίες μέσω της εκπαίδευσης και των λειτουργικών εγχειριδίων.
- Συνεργασία με άτομα με ικανότητες που θέλουν να διαχειριστούν σωστά την δική τους επιχείρηση.

- Δυνατότητα εκμετάλλευσης νέων ιδεών που προέρχονται από franchisees.
- Μικρή παρενόχληση από οργανώσεις.
- Μεγαλύτερη σταθερότητα στο linemanagement.(Ρουσόπουλος, Π., 2008, <http://www.franchiseblog.gr/?p=1761>, FRANCHISING: ένα αποτελεσματικό μοντέλο ανάπτυξης για λίγους)

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Λιγότερος κεντρικός έλεγχος καθώς οι franchisees δεν είναι υπάλληλοι σας αλλά συνεργάτες.
- Δυσκολίες στον έλεγχο των franchisees.
- Δυσκολία στην απομάκρυνση ενός αποτυχημένου franchisee.
- Δυσκολίες στην είσπραξη των συνεχών δικαιωμάτων (royalties).
- Περιορισμένη ελαστικότητα στην πραγματοποίηση αλλαγών σε επίπεδο στρατηγικής και τακτικής.
- Απαίτηση των franchisees να έχουν σημαντικό λόγο στην λήψη αποφάσεων.
- Ανάγκη αποκάλυψης εμπιστευτικών πληροφοριών στους franchisees.
- Μικρότερο κέρδος ανά κατάσταση για τον franchisor.
- Ανάγκη ύπαρξης σημαντικού κεφαλαίου για την οργάνωση, στελέχωση και υποστήριξη του δικτύου.
- Δυσκολίες ως προς την επιβολή ποιοτικού ελέγχου.
- Δυσκολίες ως προς την επιβολή διορθωτικών παρεμβάσεων.
- Αυξημένο ρίσκο για την φήμη ολόκληρης της αλυσίδας λόγω μη κατάλληλων franchisees.
- Περιορισμός στην ανάπτυξη λόγω αποκλειστικότητας περιοχής.
- Δυσκολίες στην προσέλκυση franchisees.
- Ανάγκη για αποτελεσματική και έμπειρη διοικητική ομάδα.
- Ανάγκες εξειδικευμένων συμβούλων.(Ρουσόπουλος, Π., 2008, <http://www.franchiseblog.gr/?p=1761>, FRANCHISING: ένα αποτελεσματικό μοντέλο ανάπτυξης για λίγους)

3.3 ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING

Για να πετύχει μια συνεργασία θα πρέπει να υπάρχει και από τις δύο πλευρές - franchisee και franchisor- εμπιστοσύνη, τεχνική υποστήριξη, η παρεχόμενη τεχνογνωσία, τα προγράμματα εκπαίδευσης κ.ο.κ. Με βάση αυτά η Σύμβαση Franchise που θα υπογραφεί θα αποτελεί μόνο μια τυπική κατοχύρωση και για τις δυο πλευρές. Παρόλα αυτά είναι απαραίτητο να εξετάζονται ορισμένες νομικές παράμετροι πριν την υπογραφή για την αποφυγή μελλοντικών προβλημάτων και αντιπαραθέσεων.

ΚΑΤΟΧΥΡΩΜΕΝΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΤΥΠΟ

Θα πρέπει να γίνεται κατοχύρωση του δικαιώματος χρήσης και εκμετάλλευσης του εμπορικού σήματος και του λογότυπου κι έπειτα ενημέρωση του franchisee.

ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΕΡΙΟΧΗΣ

Θα πρέπει να γίνει μια θεσμοθέτηση των ορίων της γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητας του franchisee και να καθοριστεί ένα minimum αναμενόμενων πωλήσεων έτσι ώστε να γίνει πλήρης εκμετάλλευση της αγοραστικής δυναμικής της περιοχής.

- ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Θα πρέπει να καθοριστεί ακριβώς το χρονικό διάστημα της σύμβασης καθώς και το χρονικό διάστημα ανανέωσης.

- ΠΩΛΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΤΡΙΤΟ

Αν και ο franchisee θα πρέπει να έχει το δικαίωμα πώλησης, ο franchisor θα πρέπει να διατηρεί το δικαίωμα έγκρισης του αγοραστή. Γι' αυτό και θα πρέπει να καθοριστεί κάτω από ποιες προϋποθέσεις μπορεί ο franchisee να πουλήσει την επιχείρησή του σε τρίτους.

- ΚΑΤΑΒΟΛΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ

Πρέπει να καθοριστεί τόσο το entryfee όσο και τα συνεχή δικαιώματα για την υποστήριξη που θα προσφέρει η εταιρεία. Θα πρέπει να γίνονται με αναλυτικό τρόπο οι υπολογισμοί των συνεχών δικαιωμάτων, οι χρόνοι πληρωμής και οι κυρώσεις σε περίπτωση καθυστερήσεων.

- ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ FRANCHISEE

Θα πρέπει να γίνει εκτενής αναφορά στις υποχρεώσεις του franchisee προς το Δίκτυο προκειμένου να διασφαλιστεί μια ακριβή αναπαραγωγή του συστήματος franchise.

- ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ FRANCHISOR

Και σ' αυτή την περίπτωση θα πρέπει να γίνει αναλυτική αναφορά στις υποχρεώσεις του franchisor προς τους franchisees και προς το Δίκτυο. Η αναλυτική περιγραφή καταδεικνύει το επίπεδο οργάνωσης και υποδομής του συστήματος που έχει αναπτυχθεί.

- ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Πρέπει να γίνει καταγραφή στους τομείς εκπαίδευσης που παρέχονται στον franchisee, τον απαιτούμενο χρόνο, τον τόπο διεξαγωγής την συχνότητα κ.ο.κ.

- MARKETING ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Πρέπει να γίνεται καταγραφή της υποστήριξης που παρέχεται στα μέλη του Δικτύου, το επίπεδο υποστήριξης που παρέχεται σε θέματα πανελλαδικής υποστήριξης και προγραμμάτων τοπικής προώθησης. (Κιόχος, Π., 2003: 166)

- ΛΥΣΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Πρέπει να γίνει αναφορά σε όλες τις περιπτώσεις κατά τις οποίες η κάθε πλευρά έχει δικαίωμα λήξης της Σύμβασης πριν την καθορισμένη ημερομηνία. Πρέπει να διατηρηθεί το δικαίωμα για προστασία του Δικτύου από την αποτυχία ενός franchisee να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις του Δικτύου

3.4 ΣΧΕΣΕΙΣ FRANCHISOR & FRANCHISEE

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης με τη μέθοδο franchise εξαρτάται, μεταξύ άλλων, από τους παρακάτω δύο παράγοντες (Παπαγεωργίου, Π., Χιόνης, Δ., 2003: 29-30)

1. Τα προβλεπόμενα έσοδα από την επένδυση για τα επόμενα πέντε χρόνια
2. Τις προβλεπόμενες χρηματοροές κατά τη διάρκεια του πιλοτικού σταδίου.

1) Προβλεπόμενα έσοδα από την επένδυση: Το εισόδημα του franchisor προέρχεται κυρίως από δύο πηγές, την αρχική αμοιβή και τα συνεχήδικαιώματα. Προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, ο franchisor θα πρέπει να εκτιμήσει τι ακριβώς κερδίζει ο ίδιος και τι κερδίζει ο franchisee, για να καταλήξει σε μία ισορροπημένη και δίκαιη αμοιβή την οποία και θα εισπράττει. Σε τελική ανάλυση, η ανάπτυξη του δικτύου μέσω franchise θα πρέπει να αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζει αφενός κερδοφόρες αποδόσεις στο κεφάλαιο του franchisor, αφετέρου ικανοποιητικές αποδόσεις στην επένδυση που ο franchisee κάνει. Οι αποδόσεις αυτές θα πρέπει να συγκρίνονται με άλλες επενδυτικές ευκαιρίες, ώστε να υπάρχει δυνατότητα εκτίμησης του κόστους ευκαιρίας και για τις δύο πλευρές. Επισημαίνεται ότι η αμοιβή που εισπράττει ο franchisor πρέπει να είναι η ίδια για όλους τους υποψήφιους franchisees και να μην διαφέρει μεταξύ των διάφορων συμβολαίων που συνάπτονται. Παράλληλα ο franchisor πρέπει να είναι ανοικτός προς τους δυνητικούς franchisees σε ότι αφορά τις ακριβείς πηγές και το ύψος του εισοδήματος που επιτυγχάνει. (Παπαγεωργίου, Π., Χιόνης, Δ., 2003: 29-30)

α. Αρχική Αμοιβή: Για τον προσδιορισμό της αρχικής αμοιβής πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το κόστος σχεδίασης και ανάπτυξης του franchise concept, τόσο σε αρχικό στάδιο, όσο και σε συνεχή βάση. Το συνολικό θα πρέπει να διανέμεται αναλογικά μεταξύ του αριθμού των franchisees που προβλέπεται να υπογράψουν συμφωνία σε διάστημα τριών έως πέντε ετών. Η αρχική αμοιβή δεν αναμένεται να φέρει αξιοσημείωτα κέρδη στον franchisor. Βέβαια, υπάρχει η δυνατότητα ο franchisor να αυξήσει την αρχική αμοιβή, ώστε να διασφαλίσει την βιωσιμότητα της επιχείρησής του, όμως θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του το γεγονός ότι ο βασικός στόχος του είναι να βοηθήσει τους franchisees του να εισέλθουν και να διατηρηθούν στην αγορά, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να κρατήσει το επίπεδο της απαιτούμενης επένδυσης σε μετριοπαθή επίπεδα. Ο franchisor επίσης θα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι θα αντιμετωπίσει υψηλά έξοδα κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων της ανάπτυξής του, τα οποία δεν θα μπορεί να καλύπτει μόνο από τα αρχικά έσοδα που θα προέλθουν. Παρόλα αυτά, το εισόδημα του franchisor θα πρέπει να αυξάνει με μεγαλύτερους ρυθμούς από τα έξοδα.

β. Συνεχή δικαιώματα: Θα ήταν αδύνατο το μοναδικό έσοδο για τον franchisor να προέρχεται από τις αρχικές αμοιβές των franchisees του. Γι' αυτόν τον λόγο καθορίζεται μία ongoing αμοιβή, η οποία συνήθως αποτελεί σταθερό ποσοστό επί των ακαθαρίστων πωλήσεων των franchisees, το οποίο επιτρέπει στον franchisor να αποκτάει ένα ποσοστό από το markup που κερδίζουν οι franchisees από την τελική τιμή στην οποία διοχετεύουν το προϊόν στην αγορά. Σε ότι αφορά τα εμπορικά καταστήματα, η συμφωνία μπορεί να επιβάλλει στο franchisee να αγοράζει τα εμπορεύματα των franchisor από συγκεκριμένους προμηθευτές του franchisor. Στην περίπτωση αυτή, ο franchisor αποκτά έσοδα με τη μορφή προμήθειας στον προμηθευτή. (Παπαγεωργίου, Π., Χιόνης, Δ., 2003: 29-30)

γ. Άλλες Πηγές Εισοδήματος: Εναλλακτικά, ο franchisor μπορεί να αποκτά έσοδα από άλλες πηγές, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται είτε στοιχεία που απαρτίζουν το αρχικό πακέτο συμφωνίας, όπως ενοικίαση ή πώληση του απαιτούμενου για την επένδυση εξοπλισμού στους δυνητικούς franchisees, είτε έμμεσες πηγές εσόδων που οφείλονται στη λειτουργία του δικτύου.

δ. Πάγια και Ελάχιστες Αμοιβές: Σε ορισμένες περιπτώσεις ο franchisor ενδέχεται να καθορίζει μία πάγια αμοιβή για την παροχή υπηρεσιών management. Το ενδεχόμενο αυτό μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στις προοπτικές ανάπτυξης του δικτύου.

Αφενός γιατί οι franchisees μπορεί αρχικά να πειστούν για να καταφέρουν να πληρώσουν στον franchisor την πάγια αμοιβή, ενώ παράλληλα δεν θα αποκομίζουν ικανοποιητικά κέρδη ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων της επένδυσης. Αφετέρου γιατί ο ίδιος ο franchisor δεν θα μπορεί να επιτυγχάνει σημαντικά κέρδη από την ανάπτυξη των franchisees του, η οποία θα είναι περιορισμένη. (Παπαγεωργίου, Π., Χιόνης, Δ., 2003: 29-30)

2) Προβλεπόμενες χρηματοροές κατά τη διάρκεια του πιλοτικού σταδίου: Η πλειοψηφία των franchisors είναι είτε εταιρείες που επιθυμούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους είτε μεμονωμένα άτομα που έχουν μία ιδέα και θέλουν να την αναπτύξουν. Η επίτευξη του νεκρού σημείου και η αποκόμιση αποδόσεων από την επένδυση στο χρόνο, θα προέλθουν μόνο από επιτυχημένους franchisees οι οποίοι θα συνεισφέρουν και οι ίδιοι στην επίτευξη κερδοφόρου αποτελέσματος. Για να αναπτυχθεί μία ιδέα μέσω franchise, πρέπει ο franchisor να αποδείξει ότι μπορεί να δημιουργήσει ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό περιβάλλον. Γι' αυτό το σκοπό αποτελεί ευθύνη του να επενδύσει μέρος του κεφαλαίου του, προκειμένου να αποδείξει στο ευρύ κοινό την επιτυχία μέσα από την ανάπτυξη του δικτύου του. Για μια επιχείρηση που ήδη υπάρχει, κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί, είτε με την αξιοποίηση κάποιου υποκαταστήματός της είτε με την λειτουργία νέων καταστημάτων που θα προωθήσουν περαιτέρω την επιχειρηματική ιδέα. Οι νέες επιχειρήσεις όμως πρέπει να ξεκινήσουν κυριολεκτικά από την αρχή.

3.5 ΚΙΝΔΥΝΟΙ FRANCHISING

Η Σύμβαση franchising, ενέχει τον κίνδυνο του αθεμίτου ανταγωνισμού του Δότη της τεχνογνωσίας από τον Λήπτη αυτής. Ειδικά σε αυτές τις περιπτώσεις, που ο δικαιοδόχος έχει κάνει μία επένδυση έχει μισθώσει ένα χώρο για αρκετά έτη, έχει αγοράσει εξοπλισμό, έχει εξοικειωθεί με το αντικείμενο της αγοράς φαίνεται δελεαστικό σε αυτόν να παραμείνει εμπορικά ενεργός, χωρίς να καταβάλει αντάλλαγμα στον δικαιοπάροχο. Και τούτο πράττει συνήθως.

Η κατάσταση που επικρατεί είναι ότι οι δικαιοδόχοι αλλάζουν το όνομα του χώρου τους και παραμένουν στο ίδιο αντικείμενο. Η εδραίωσή τους στην αγορά όμως δεν είναι εύκολη και εκεί αρχίζει ο αθέμιτος ανταγωνισμός. Μερικές από τις συνήθειες ενέργειες ή παραλείψεις στις οποίες προβαίνουν οι δικαιοδόχοι είναι οι ακόλουθες: ευθεία χρήση του ονόματος της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου για χρονικό διάστημα τέτοιο που να δημιουργείται σύγχυση ποια επιχείρηση είναι ποια και να επιτυγχάνεται άμεσα η παρέλκυση της πελατείας, απομίμηση ονόματος, χρήση του πελατολογίου του δικαιοπαρόχου και ενημέρωσή του για προσφορές, ώστε να δελεασθεί και να προσελκυσθεί το καταναλωτικό κοινό στο χώρο του δικαιοδόχου, μηνιμέρωση του κοινού ότι το κατάστημα δεν ανήκει στην αλυσίδα ή πλημμελής ενημέρωση που μπορεί και να δυσφημί τον δικαιοπάροχο, αναγραφή στην απόδειξη της ταμειακής μηχανής των διακριτικών γνωρισμάτων του δικαιοπαρόχου κλπ. (Γιαλελής, Κ., 2011:187-188)

4 ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.1 ΤΟ FRANCHISING ΩΣ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ

Σήμερα πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα αλλά και στη διεθνή αγορά, επιλέγουν να επεκταθούν σε νέες αγορές στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό μέσω του franchising.

Σύμφωνα με το διεθνή οργανισμό International franchise association, σήμερα τα στοιχεία ανάπτυξης του franchise είναι αρκετά ελπιδοφόρα. Συγκεκριμένα δείχνουν ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις το επιλέγουν ως μέσο ανάπτυξης και τοποθέτησης των δραστηριοτήτων τους σε νέες αγορές.

Συγκεκριμένα τα στοιχεία που δηλώνουν την προαναφερόμενη ανάπτυξη είναι τα ακόλουθα: (Mathews, J., 2011: 54-55)

1. Οι πωλήσεις επιχειρήσεων που αναπτύσσονται μέσω της στρατηγικής του franchise, αποτελούν το 37% των πωλήσεων λιανικής παγκοσμίως.
2. Οι πωλήσεις του επιχειρηματικού franchising αυξήθηκαν κατά 48,9%, τη τελευταία οχταετία.
3. Σήμερα περισσότεροι από 8,4 εκατομμύρια άνθρωποι δουλεύουν σε επιχειρήσεις franchise. Οι κλάδοι απασχόλησης είναι περισσότεροι από 60.
4. Σήμερα περισσότερες από 200.000 νέες θέσεις εργασίας καλύφθηκαν σε επιχειρήσεις franchise.
5. Παγκοσμίως ένα νέο franchise ανοίγει κάθε 6,5 λεπτά.
6. Περισσότερες από 20.000 νέες επιχειρήσεις μεγάλωσαν τον τελευταίο χρόνο με τη μέθοδο του franchise.
7. Το franchising έχει διεισδύσει στο 60% του λιανικού εμπορίου στην Ευρώπη.

4.2 ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ FRANCHISING

Στη συγκεκριμένη υποενότητα, θα μελετηθούν οι διάφορες μορφές της διεθνούς επέκτασης που σχετίζονται με το franchise. Στόχος της συγγραφέως είναι να παρουσιάσει τις διάφορες επιλογές που έχει μια επιχείρηση, στη προσπάθεια της να επεκταθεί σε νέες αγορές. Οι μορφές επέκτασης μπορεί να είναι οι ακόλουθες (Spinelli, S., et al., 2005: 95)

1. Ιδιόκτητο δίκτυο.
2. Απ' ευθείας franchising.
3. Ανάπτυξη περιοχής.
4. Master franchising.
5. Κοινοπραξία (jointventure).

Ο λόγος που γίνεται η συγκεκριμένη αναφορά, εστιάζεται στη πρόθεση της συγγραφέως, να συγκρίνει τις διάφορες μορφές. Παρακάτω γίνεται μια σύντομη παρουσίαση της κάθε μιας από αυτές.

1. Ιδιόκτητο Δίκτυο: Προκειμένου μια επιχείρηση να αναπτύξει ένα ιδιόκτητο δίκτυο σε μια νέα αγορά, χρειάζεται αυξημένους οικονομικούς πόρους αλλά και καλή οργανωσιακή

λειτουργία. Η συγκεκριμένη μορφή είναι αρκετά χρονοβόρα, ενώ δεν είναι δυνατόν, μια επιχείρηση, ν' αναπτύξει πολλά δίκτυα την ίδια στιγμή σε πολλές αγορές. Η επιτυχία της συγκεκριμένης στρατηγικής, δίνει τη δυνατότητα για τη μελλοντική ανάπτυξη ενός διεθνούς franchise. Στη περίπτωση που μια εταιρεία την επιλέξει οπότε και αναπτύξει ένα δίκτυο στο εξωτερικό με τη μορφή θυγατρικών ή υποκαταστημάτων, θα πρέπει να μπορεί, να αντιμετωπίσει τις ακόλουθες προκλήσεις:

1. Η εταιρεία θα πρέπει να εκπαιδεύσει προσωπικό που θα στελεχώσει την επιχείρηση στο εξωτερικό. (Spinelli, S., et al., 2005: 95)

2. Η εταιρεία θα πρέπει να προσαρμόσει τη στρατηγική της, τον τρόπο λειτουργίας της αλλά και ευρύτερα το όραμα και τους στόχους της στην κουλτούρα και τις συνήθειες της χώρας εισόδου. Προκειμένου να το επιτύχει αυτό, αναζητά συνεργάτες που να γνωρίζουν τη λειτουργία της εγχώριας αγοράς.

3. Η εταιρεία θα πρέπει να επιβλέπει το δίκτυο της στη ξένη χώρα, πράγμα που προϋποθέτει χρόνο και αυξημένο κόστος.

2. Απ' ευθείας franchising: Η συγκεκριμένη στρατηγική αναπτύσσεται μέσα από την εύρεση, franchisee στη ξένη χώρα χωρίς τη συμμετοχή τρίτου, ως διαμεσολαβητή. Η στρατηγική αυτή έχει εφαρμογή στη περίπτωση που η αγορά εισόδου, είναι σε κάποια γειτονική χώρα, οπότε η προσέγγιση της είναι εύκολη και μπορεί να γίνει απευθείας από τη μαμά εταιρεία. Αντίθετα δεν εφαρμόζεται αποτελεσματικά, όταν η χώρα είναι μακριά, έχει διαφορετική κουλτούρα και πρόκειται να δημιουργηθεί ένα μεγάλο δίκτυο. Τα βασικά προβλήματα στην εφαρμογή αυτής της στρατηγικής καθίστανται τα ακόλουθα: η γλώσσα, η διαφορετική νομοθεσία, οι διαφορές στην κουλτούρα, η ανάγκη να προσαρμοσθεί το franchise στις τοπικές συνήθειες και τρόπο λειτουργίας.

3. Ανάπτυξη περιοχής: Η στρατηγική αυτή αποτελεί εναλλακτική μέθοδο ανάπτυξης για μια εταιρεία, όταν θέλει να αποφύγει από τη μια τη πολυπλοκότητα της απευθείας εγκατάστασης και από την άλλη τη προσπάθεια να μην εξαρτάται το franchise της από μόνο έναν franchisee. Η στρατηγική του area development, δίνει τις ακόλουθες δυνατότητες: Κατακερματισμό της περιοχής, οπότε και μελέτη και ανάπτυξη ανά περιοχή, ανάπτυξη μέσω πολλών areadevelopers, με αποτέλεσμα να μοιραστεί το κόστος, να υπάρχει καλύτερος έλεγχος της περιοχής και τέλος να υπάρχει καλύτερη προσέγγιση της αγοράς. Η ανάπτυξη αυτή χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στον καθορισμό των ορίων ευθύνης του κάθε areadeveloper.

Ένας κίνδυνος στην ανάπτυξη της μεθόδου είναι οι area developers, να αυτονομηθούν και να σχηματίσουν ένα κοινό μέτωπο έναντι του franchisee προβάλλοντας απαιτήσεις αναθεώρησης της σύμβασης προς όφελος τους.

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

Ο master franchise μπορεί να αναπτύξει το δίκτυό του είτε με ιδιότητα καταστήματα είτε μέσω franchisee. Τα θέματα που πρέπει να προσεχτούν στην ανάπτυξη του master franchise είναι τα ακόλουθα: (Spinelli, S., et al., 2005: 95)

1. Η δυσκολία εντοπισμού του κατάλληλου συνεργάτη.

2. Η δυσκολία εύρεσης του συνεργάτη με την κατάλληλη υποδομή για να αντιμετωπίσει τις ανάγκες που θα αποκτήσει.

3. Η δυσκολία εύρεσης ενός master franchise που να έχει απαραίτητους χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους πόρους.

4. Η δυσκολία συγχρονισμού με τον αλλοδαπό master franchise.

Το master franchising έχει σημαντικά πλεονεκτήματα αφού ο επιλεγμένος master franchise έχει καλή γνώση της αγοράς, της κουλτούρας και μπορεί να προσαρμόσει πιο εύκολα το franchise λόγω της γνώσης του στις τοπικές συνθήκες. Η μαμά εταιρεία είναι σημαντικό να ελέγχει το δίκτυο του master franchise, να έχει επαφή με τους franchisees, ώστε να τους περνάει τεχνοτροπία της. Είναι σκόπιμο ο franchisee να συμμετέχει τακτικά στα ετήσια συνέδρια των franchisees να αντιλαμβάνεται τη λειτουργία της αγοράς και του δικτύου. Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί όχι μόνον στην επιλογή και την εκπαίδευση του master franchise αλλά και στην επιλογή και εκπαίδευση των franchisees που θα επιλέξει εκείνος.

5. Κοινοπραξία: Η επιλογή της κοινοπρακτικής μορφής επιβάλλεται από το θεσμικό καθεστώς της χώρας υποδοχής. Όπως σε όλες τις μορφές κοινοπραξίας η επιλογή του κατάλληλου συνεταιίρου είναι σημαίνουσα σημασίας. Η ανάπτυξη μέσω της κοινοπραξίας, μπορεί να γίνει με τη μορφή master franchise ή area development οπότε ισχύουν όλοι οι προβληματισμοί που προαναφέρθηκαν.

4.3 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

Το franchise ξεκίνησε στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1970. Πριν ολοκληρωθεί το 1980 υπήρχαν δώδεκα ελληνικά franchise. Μέχρι το 2009, στην Ελλάδα, υπάρχουν τουλάχιστον 480 καταστήματα, από τα οποία τα 250 διέθεταν δίκτυο τριών και πλέον καταστημάτων.

Από το 2009 κι έπειτα αυξήθηκαν τα ποσοστά αλυσίδων franchise κατά 27%, καθώς και οι ξένες αλυσίδες καταστημάτων στην ελληνική αγορά κατά 30%. Η μέθοδος του franchise συνεχώς αυξάνεται και ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, αφού η γεωγραφική της θέση, θεωρείται το σταυροδρόμι ανάμεσα στην Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και τη Βόρεια Αφρική και αποτελεί μια αγορά κόμβος για τις διεθνείς επιχειρήσεις.

Η μέθοδος του franchise έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, κι αυτό φαίνεται από τις τελευταίες έρευνες που δείχνουν πάνω από 130 διεθνείς αλυσίδες franchise στη χώρα μας.

Το σημαντικότερο ενδιαφέρον στο franchise συγκεντρώνεται στην κατηγορία εστίαση – τρόφιμα με πρόθεση επένδυσης σε ποσοστό 43,84% επί του συνόλου. Η κατηγορία ένδυση συγκεντρώνει ποσοστό 34,97% και ακολουθεί με ποσοστό 22,02% η κατηγορία Παροχή υπηρεσιών και έπεται ο οικιακός εξοπλισμός ο οποίος βρίσκεται στο 19,97%. Στο τέλος βρίσκεται η κατηγορία που περιέχει τις δημοφιλέστερες τις τηλεπικοινωνίες – αξεσουάρ. (Αποστολόπουλος, Ι., 2012: 691-3)

Στην Ελλάδα σήμερα το Franchising έχει διεισδύσει στο 5%-6% των επιχειρήσεων, ενώ για παράδειγμα στις ΗΠΑ το ποσοστό αυτό έχει υπερβεί το 55% των επιχειρήσεων. Το

γεγονός αυτό σημαίνει ότι η Ελλάδα έχει ακόμη τεράστιο περιθώριο για περαιτέρω ανάπτυξη με τη μέθοδο αυτή, η οποία προσφέρει πολύ καλύτερα αποτελέσματα.

Παρότι την οικονομική κρίση, η αγορά Franchising στην Ελλάδα παρουσίασε αύξηση κατά 1.400 franchisees, φθάνοντας σήμερα τους 18.400 franchisees μέσω των 650 ενεργών franchisor. Σε σχέση με το 2007 η ποσοστιαία αύξηση είναι της τάξεως του 8,26%.

Τα νούμερα λοιπόν καταδεικνύουν ότι η μέθοδος του Franchising όχι μόνο άντεξε στη γενικότερη κρίση, αλλά και αναπτύχθηκε με ικανοποιητικούς ρυθμούς. Την τελευταία 10ετία, περισσότερες από 500 εταιρείες franchise έχουν αναπτύξει τα δίκτυα τους στην Ελλάδα.

4.4 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑΣ

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

Η Ελλάδα είναι η μοναδική χώρα της Ε.Ε. που δεν εκμεταλλεύθηκε το γεγονός της ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς και δεν παρουσίασε την αλματώδη αντίστοιχη αύξηση που παρουσίασαν οι υπόλοιπες χώρες με την ένταξη τους. Αυτά τα δεδομένα ενισχύονται και από το γεγονός της στασιμότητάς και πτώσης των ελληνικών εξαγωγών στις περισσότερες αγορές της Ε.Ε, καθώς και τη μείωση της σημαντικότητας (εκφρασμένης ως μερίδιο στις συνολικές εξαγωγές μας) των εταιρών μας της Ε.Ε ως χώρες κατεύθυνσης των προϊόντων μας. (Αποστολόπουλος, Ι., 2012: 694-5)

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

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

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

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

I. Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών επί πιστώσει.

II. Εκτέλεση τεχνικών έργων, των οποίων η αξία αποπληρώνεται σε βμηνιαίες δόσεις που διαρκούν από 3 έως 8 έτη.

III. Ανάληψη άμεσων επενδύσεων που έχουν την μορφή ατομικών επιχειρήσεων, Jointventure ή αγοράς ξένων επιχειρήσεων.

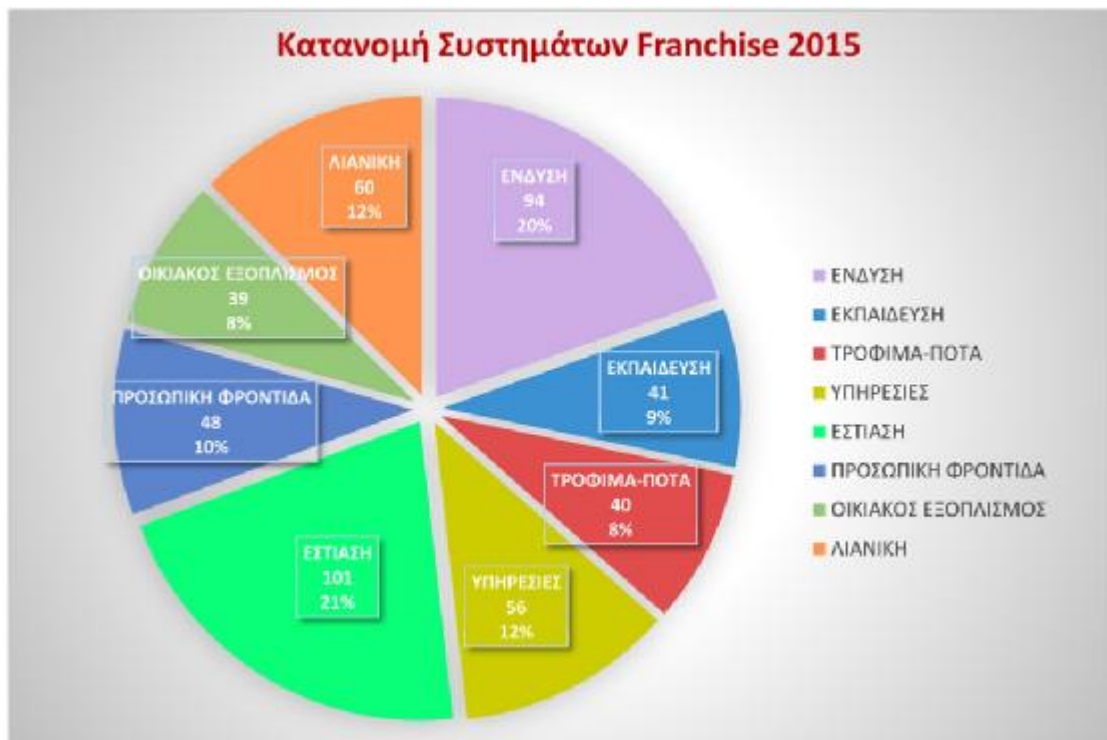
Όσον αφορά τη δικαιόχρηση, το ποσοστό διείσδυσης του σε σχέση με τους προαναφερθέντες τρόπους χαρακτηρίζεται πολύ χαμηλό. Οι κίνδυνοι, εμπορικοί και πολιτικοί, που έχουν να αντιμετωπίσουν οι Έλληνες επιχειρηματίες, αφορούν:

- Στο οικονομικό περιβάλλον: αστάθεια στην οικονομική πολιτική, υψηλοί πληθωρισμοί, χαμηλό εισόδημα, ελλιπές τραπεζικό σύστημα, διαφθορά, αστάθεια του νομικού πλαισίου που διέπει τις ξένες επενδύσεις και τα φορολογικά ζητήματα, έλλειψη διαφανών διαδικασιών σε θέματα ιδιωτικοποιήσεων, οι υψηλές ασφαλιστικές εισφορές.
- Στις υποδομές: ανυπαρξία δρόμων, αποθηκευτικών κέντρων, μεταφορικών εταιριών, υποδομών logistics.
- Στο εμπόριο: διασπορά πληθυσμού, έλλειψη οργανωμένου χονδρεμπορίου, μεταβλητότητα της δομής του εμπορίου, εισόδος μεγάλων αλυσίδων.

4.5 ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΟΝΙΑ

Το 2015 χαρακτηρίζεται σαν ένα έτος σταθερότητας στην αγορά του franchising, καταγράφοντας ταυτόχρονα σε ορισμένους κλάδους (π.χ. εστίαση) τάσεις ανάπτυξης.

Επιβεβαιώνονται παράλληλα, τάσεις προηγούμενων χρόνων, όπως αυτή της σταδιακής συρρίκνωσης του αριθμού των αλυσίδων στον χώρο της ένδυσης, όπου στην τελευταία τετραετία ο αριθμός των συνολικών αλυσίδων μειώθηκε από 106 στις 94, σταθερότητα του αριθμού αλυσίδων στην εκπαίδευση, θεαματική αύξηση στο χώρο των τροφίμων και των ποτών από 28 σε 40, σταθερότητα στις υπηρεσίες. Η εστίαση παρουσιάζει σε επίπεδο τετραετίας, θεαματική αύξηση από 57 σε 101, σημείο άλλωστε των καιρών. Η δε προσωπική φροντίδα σημείωσε αύξηση σε επίπεδο δικτύων από 33 σε 48, ενώ ο οικιακός εξοπλισμός σημαντική συρρίκνωση από 48 σε 39 δίκτυα και τέλος η λιανική από 70 σε 60 δίκτυα. (<http://www.franchise-success.gr/el/resources/articles/item/537-erevna-franchise-2016-anadiarthrosi-nees-prooptikes>, 2016, Έρευνα Franchise 2016: Αναδιάρθρωση & νέες προοπτικές)



Εικόνα 1: Κατανομή Συστημάτων Franchise 2015

Παρατηρούμε λοιπόν ότι ενώ ο αριθμός των αλυσίδων από το 2012 μέχρι το 2015 αυξήθηκε από 439 σε 479, εντούτοις υπάρχει έντονη ανακατανομή, όσον αφορά τον αριθμό των αλυσίδων ανά κατηγορία, και αυτό ακριβώς είναι αποτέλεσμα της θεαματικής αύξησης του χώρου της εστίασης αλλά και των αποτελεσμάτων στον χώρο της ένδυσης και της λιανικής, όπου η αύξηση των μεριδίων των μεγάλων εταιρειών και κυρίως των πολυεθνικών σε συνδυασμό με την αλλαγή των καταναλωτικών προτύπων δημιουργούν ένα νέο τοπίο στην ελληνική αγορά. Εκτιμούμε ότι οι αντίρροπες αυτές τάσεις αυτές θα συνεχιστούν και φέτος. Θα υπάρχει συρρίκνωση των παραδοσιακών παιχτών στους χώρους ένδυσης, λιανικής και οικιακού εξοπλισμού, ως αποτέλεσμα των τάσεων συγκέντρωσης στο ελληνικό λιανεμπόριο και ταυτόχρονα θα αυξηθεί ο αριθμός κυρίως των αλυσίδων εστίασης, προσωπικής φροντίδας και υπό προϋποθέσεις και του χώρου των υπηρεσιών.

ΕΤΟΣ 2015				
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΛΥΣΙΔΩΝ	(%)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	(%)
ΕΝΔΥΣΗ	94	19,6%	2.660	15,6%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	41	8,6%	1.099	6,4%
ΤΡΟΦΙΜΑ-ΠΟΤΑ	40	8,4%	3.182	18,6%
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	56	11,7%	2.902	17,0%
ΕΣΤΙΑΣΗ	101	21,1%	2.888	16,9%
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ	48	10,0%	461	2,7%
ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	39	8,1%	809	4,7%
ΛΙΑΝΙΚΗ	60	12,5%	3.097	18,1%
ΣΥΝΟΛΟ	479	100,0%	17.098	100,0%

Πίνακας 4.1: Κατανομή δείγματος 1

Ιδιαίτερα ενδιαφέρον στοιχείο είναι ο αριθμός των νέων παιχτών στον χώρο του franchising. Αυτό που παρατηρείται είναι ότι τουλάχιστον 80 επιχειρήσεις -ως νέοι Franchisors- εισέρχονται στον χώρο του franchising ετησίως, δηλαδή 80 νέες εταιρείες παρουσιάζονται δηλώνοντας ότι θα αναπτυχθούν πλέον και με franchising, ενώ σχεδόν

ισόποσος αριθμός διακόπτει την ανάπτυξή του με franchise. (<http://www.franchise-success.gr/el/resources/articles/item/537-erevna-franchise-2016-anadiarthrosi-nees-prooptikes>, 2016, Έρευνα Franchise 2016: Αναδιάρθρωση & νέες προοπτικές)

ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ					
	ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ FRANCHISE	SHOP IN A SHOP	CORNERS	ΣΥΝΟΛΟ
2004	2.441	6.112	837	315	9.704
2005	3.124	6.964	1.019	421	11.508
2006	3.366	8.133	1.208	535	13.222
2007	3.378	8.989	1.414	710	14.498
2008	3.464	10.030	1.451	997	15.954
2009	3.532	10.674	1.514	1.253	17.026
2010	3.922	11.248	1.329	1.544	17.959
2011	3.710	10.569	1.050	1.770	17.099
2012	3.702	9.786	953	1.915	16.360
2013	3.699	9.618	911	2.140	16.372
2014	4.004	9.877	922	2.377	17.191
2015	4.119	9.426	887	2.660	17.098

Πίνακας 4.2: Διαχρονική Εξέλιξη και Κατανομή Δικτύων

Αν αναλυθεί αριθμός αυτών που διακόπτουν την ανάπτυξή τους και με τη μέθοδο του franchising / licensing, σε σχέση με τα χρόνια παρουσίας τους στο franchising, καταλήγουμε στο συμπέρασμα (κάτι που είναι και ανησυχητικό και επικίνδυνο για τον χώρο) ότι το 80% των νεοεισερχόμενων συστημάτων μετά από τρία χρόνια, διακόπτει την παρουσία του σε αυτή την αγορά. Η αλλαγή αυτής στρατηγικής δε σημαίνει αναγκαστικά ότι η εταιρεία δεν είχε σοβαρές δυνατότητες ανάπτυξης ή δεν θα αναπτυχθεί αξιοποιώντας άλλες εναλλακτικές στρατηγικές, απλά είναι δείγμα ακριβώς της απουσίας μελέτης, της έλλειψης συστηματικής προετοιμασίας, αποσπασματικής προσέγγισης, κατάλληλης οργάνωσης και απουσίας στρατηγικού σχεδιασμού. (<http://www.franchise-success.gr/el/resources/articles/item/537-erevna-franchise-2016-anadiarthrosi-nees-prooptikes>, 2016, Έρευνα Franchise 2016: Αναδιάρθρωση & νέες προοπτικές)

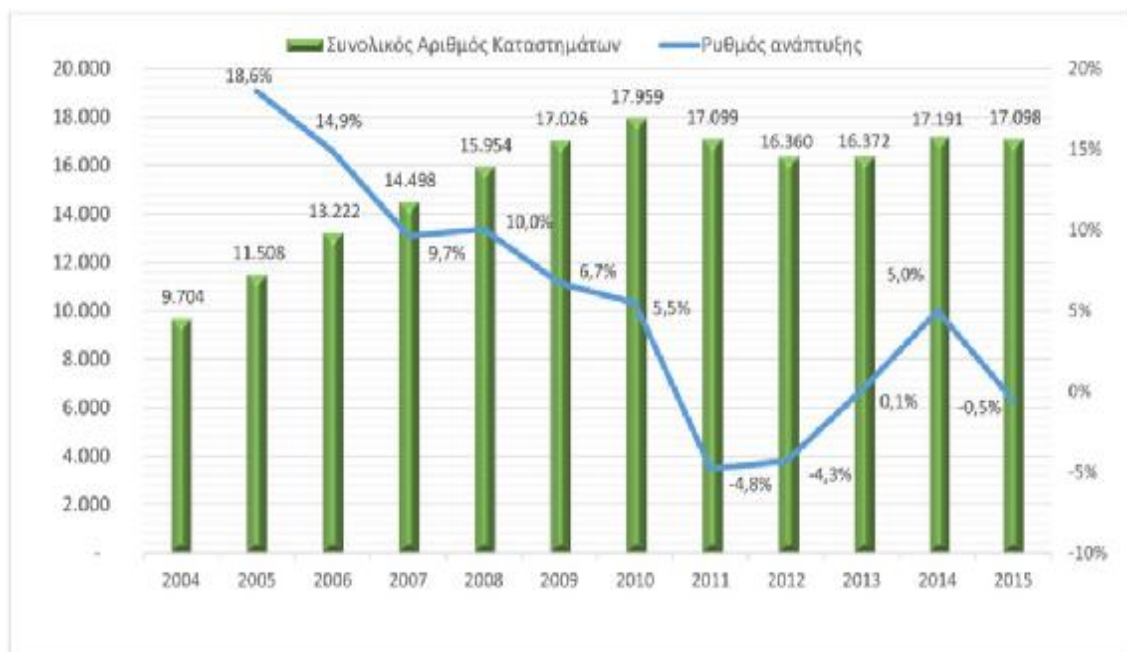
ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΝΑ ΤΥΠΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ					
	ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ FRANCHISE	SHOP IN A SHOP	CORNERS	ΣΥΝΟΛΟ
2004	25,2%	63,0%	8,6%	3,2%	100,0%
2005	27,1%	60,5%	8,9%	3,7%	100,0%
2006	25,5%	61,5%	9,1%	4,0%	100,0%
2007	23,3%	62,0%	9,8%	4,9%	100,0%
2008	21,7%	62,9%	9,1%	6,2%	100,0%
2009	20,7%	62,7%	8,9%	7,4%	100,0%
2010	21,8%	62,6%	7,4%	8,6%	100,0%
2011	21,7%	61,8%	6,1%	10,4%	100,0%
2012	22,6%	59,8%	5,8%	11,7%	100,0%
2013	22,6%	58,7%	5,6%	13,1%	100,0%
2014	23,3%	57,5%	5,4%	13,8%	100,0%
2015	24,1%	55,1%	5,2%	15,6%	100,0%

Πίνακας 4.3: Ποσοστιαία Κατανομή ανά τύπο καταστήματος

Ιδιαίτερα οδυνηρό αποτέλεσμα είναι ότι στην ολιγόχρονη αυτή παρουσία τους στην αγορά του franchising, κατορθώνουν να δημιουργήσουν 2 - 3 franchise, με αποτέλεσμα να συμπαρασύρουν συνολικά και σημαντικό αριθμό franchisees στην αποτυχία. Ένα μικρό μεν ποσοστό franchisee σε σχέση με το συνολικό αριθμό, αλλά επώδυνο, με καταστροφικά για

τους ίδιους τους franchisees που τους εμπιστεύθηκαν. Αποτέλεσμα αυτών των παθογενειών η δυσφήμιση του θεσμού και η αύξηση του σκεπτικισμού, όχι μόνο από τους υποψήφιους franchisees αλλά και από τον επιχειρηματικό κόσμο και σε ορισμένες περιπτώσεις και από την πολιτεία.

Στον αντίποδα, καταγράφοντας και ταυτόχρονα αναλύοντας διαχρονικά την πορεία των δικτύων που είχαν θεαματική αύξηση, παρατηρούμε ότι «πρωταθλητές» αναδείχθηκαν αυτοί που στη φάση εισόδου τους στην αγορά του franchising - αλλά και των πρώτων φάσεων ανάπτυξής τους - επένδυναν διαρκώς τόσο σε επίπεδο εικόνας, όσο και σε επίπεδο υποδομών, οργάνωσης και στήριξης και των franchisees αλλά και της αξίας μεταπώλησης των franchise τους. Επένδυναν δηλαδή στην «αξία» του franchising ως επιχειρηματική πρόταση. Δεν περιορίστηκαν δηλαδή στην απλή προώθηση του franchise τους, αλλά και στην οικοδόμηση «αξίας» γύρω από αυτό. (<http://www.franchise-success.gr/el/resources/articles/item/537-erevna-franchise-2016-anadiarthrosi-nees-prooptikes>, 2016, Έρευνα Franchise 2016: Αναδιάρθρωση & νέες προοπτικές

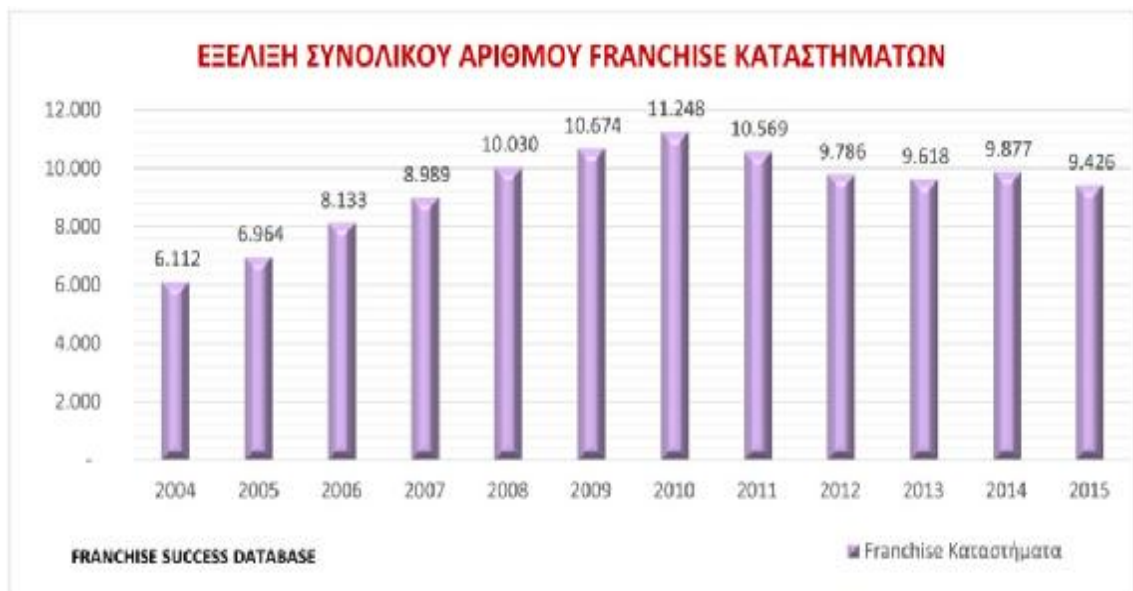


Διάγραμμα 4.1: Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Αριθμού Σημείων Πώλησης

Η μείωση επίσης των franchise, οφείλεται και στην αναδιοργάνωση μεγάλων δικτύων, στην προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα της αγοράς, στη μείωση της ζήτησης, στην αλλαγή των καταναλωτικών προτύπων, του ανταγωνιστικού πεδίου. Χαρακτηριστικό των δικτύων που παρουσίασαν σημαντική μείωση του αριθμού των franchise τους, είναι ότι την τελευταία τετραετία επένδυσαν σημαντικά στην αναδιοργάνωση του δικτύου τους. Για να είμαστε πιο σαφείς, αύξησαν τον αριθμό των εταιρικών σημείων στις κομβικές - στρατηγικές περιοχές, προχώρησαν σε εξαγορά σημείων franchise που είχαν χαμηλή απόδοση και αμέσως μετά προχώρησαν σε refranchising δηλαδή, τα παραχώρησαν σε άλλους franchisees. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όπου υπήρχε σημαντική συρρίκνωση της συνολικής κερδοφορίας, επέλεξαν την προώθηση multi-unitfranchises, αξιοποιώντας την εμπειρία επιτυχημένων franchisees και δίνοντάς τους λόγο για πιστότητα στο δίκτυο, ενώ ταυτόχρονα έκλεισαν σημεία, που απευθύνονταν σε αγορές χαμηλής ζήτησης, δημιουργώντας έτσι μεγαλύτερο ζωτικό χώρο για τους εναπομείναντες franchisees.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι χώρος της κινητής τηλεφωνίας και τεχνολογίας, που έχει μειωθεί ο συνολικός αριθμός καταστημάτων την τελευταία τετραετία κατά 500 σημεία, αποτέλεσμα ακριβώς αυτής της συνολικής αναδιοργάνωσης και αναδιάταξης του ανταγωνιστικού πεδίου.

Χαρακτηριστικό επίσης της περιόδου το γεγονός ότι αρκετά δίκτυα, τα οποία ενώ είχαν σημαντικό αριθμό καταστημάτων, αναγνωρισιμότητα και σημαντικό μερίδιο αγοράς, ουσιαστικά κατέρρευσαν, είτε επρόκειτο για ελληνικά δίκτυα, είτε για διεθνή τα οποία είχαν αναπτυχθεί με τη μέθοδο του master franchising. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτών που δεν είχαν την ευελιξία να προσαρμοστούν στην ελληνική αγορά, στις ιδιαιτερότητες της τελευταίας εξαετίας, στη συρρίκνωση της ζήτησης, στην αλλαγή των καταναλωτικών προτύπων και στην αλλαγή του ανταγωνιστικού πεδίου. Επώδυνη εξέλιξη για τον χώρο, μιας και οι ίδιοι παίχτες είχαν θεαματική πορεία τα προηγούμενα χρόνια και σε κάποιες περιπτώσεις σηματοδοτούσαν και την επιτυχία του θεσμού. (<http://www.franchise-success.gr/el/resources/articles/item/537-erevna-franchise-2016-anadiarthrosi-nees-prooptikes>, 2016, Έρευνα Franchise 2016: Αναδιάρθρωση & νέες προοπτικές)



Διάγραμμα 4.2: Εξέλιξη Συνολικού Αριθμού Καταστημάτων Franchise

Κλείνοντας αυτή την γενική εισαγωγή θα θέλαμε να σταθούμε και στους «διάττοντες αστέρες» της τελευταίας τριετίας. Δίκτυα που παρουσίασαν δηλαδή μια θεαματική ανάπτυξη -και παρουσιάζουν έντονη κάμψη- αποτέλεσμα ακριβώς όχι μόνο της απουσίας στρατηγικής, όσον αφορά το πλάνο ανάπτυξης, δηλαδή περιοχές - στόχοι, ζώνες αποκλειστικότητας, προφίλ franchisee κ.λπ., αλλά και γιατί δεν ήταν ικανά, επαρκώς προετοιμασμένα για να στηρίξουν το δίκτυο. Διαφορετικές δεξιότητες απαιτούνται για να αναπτύξεις ένα δίκτυο και διαφορετικές να το στηρίξεις. Στο σύνολό τους χαρακτηρίζονται από :

1. Έλλειψη σχεδιασμού της επόμενης ημέρας, όσον αφορά το concept και τη συνολική πρόταση αξίας στον έλληνα καταναλωτή
2. Απουσία συστημάτων και υποδομών υποστήριξης των franchisees
3. Απουσία μιας εξελισσόμενης αμοιβαία κερδοφόρας πρότασης συνεργασίας, παράλληλης με την ανάπτυξη του δικτύου, όσο και αναποτελεσματικότητα στη διαχείριση αυτή καθεαυτή της σχέσης με τους franchisees

4. Απουσία κουλτούρας «Υπεύθυνου Franchise» (<http://www.franchise-success.gr/el/resources/articles/item/537-erevna-franchise-2016-anadiarthrosi-nees-prooptikes>, 2016, Έρευνα Franchise 2016: Αναδιάρθρωση & νέες προοπτικές

4.6 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

1. McDonald's

Η McDonald's άρχισε να εφαρμόζει τη δικαιοχρησία στην Αμερική με την ίδρυση της το 1965. είναι η εταιρεία που κατεξοχήν εφάρμοσε το σύστημα αυτό σε παγκόσμια κλίμακα. Η McDonald's βασίζεται στους δικαιοπαρόχους, που αποτελούν την 'σπονδυλική στήλη' της, για ναδώσουν νέες ιδέες και να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της εταιρείας. Από τα περίπου 13000 εστιατόρια της εταιρείας τα 9000 περίπου λειτουργούν με σύστημα δικαιοχρησίας.

Με το σύστημα δικαιοχρησίας ο δικαιοπάροχος είναι υποχρεωμένος ναδώσει ένα ποσοστό των πωλήσεων στην μητρική εταιρεία, που βοηθά στην ανάπτυξη. Οι απαιτήσεις της 'μητρικής' εταιρείας σχετικά με κεφάλαιο επένδυσης του συνεργάτη, είναι πάντα σε συνάρτηση με το κατάστημα που πρόκειται να κατασκευαστεί. Το απαιτούμενο κεφάλαιο για το McDonald's του Συντάγματος ήταν 1 εκατ. δολάρια Η.Π.Α. Η εταιρεία έχει την πρόθεση να συνεχίσει την ανάπτυξή της μέσω της δικαιοχρησίας. Η επιτυχία της McDonald's έγκειται στο ότι γίνεται σωστή επιλογή δικαιοπαρόχου και προμηθευτών οι οποίοι ασπάζονται τη φιλοσοφία της μητρικής εταιρείας που είναι: ποιότητα, ποσότητα, σε όλους τους τομείς. (Μπιτζένης, Α., 2003: 303-305)

2. GOODY'S

Η GOODY'S άρχισε να εφαρμόζει την δικαιοχρησία το 1981, δημιουργώντας το 7^ο κατάστημα της. Η εταιρεία επιλέγει συνεργάτες που είχαν τη δυνατότητα και τη διάθεση να ενσωματωθούν στην οικογένεια και τη φιλοσοφία της GOODY'S. Εάν ο υποψήφιος είναι ένας θα πρέπει να ασχοληθεί αποκλειστικά με το εστιατόριο. Σε περίπτωση περισσοτέρων ένας από τους συμμετέχοντες ορίζεται σαν μόνιμος εκπρόσωπος της επενδυτικής ομάδας, αναλαμβάνοντας τη δέσμευση της αποκλειστικής απασχόλησης του με το εστιατόριο.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον υποψήφιο - συνεργάτη μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με το χρόνο παροχής τους: Υπηρεσίες πριν την υπογραφή σύμβασης: εξέταση υποψηφίου καταστήματος από πλευράς προϋποθέσεων άδειας λειτουργίας, εκτίμηση τζίρου, αναλυτική μελέτη κατασκευής κ.λπ. Υπηρεσίες από την υπογραφή σύμβασης ως την έναρξη της λειτουργίας του καταστήματος, σχεδιασμός και επίβλεψη των κατασκευών, επιλογή του εξοπλισμού, επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού κ.ά. Υπηρεσίες κατά την διάρκεια της λειτουργίας: ιδιαίτερη παρακολούθηση κατά τους πρώτους μήνες λειτουργίας, συνεχής επιθεώρηση, εκπαίδευση και επιμόρφωση προσωπικού, οικονομικός έλεγχος κ.ά. (<http://www.goodysburgerhouse.com/gr/about-us/o-omilos/>, 2016, Goody's)

3. ΓΡΗΓΟΡΗΣ μικρογεύματα

Το πρώτο κατάστημα με το όνομα "Γρηγόρης" δημιουργήθηκε στη Δάφνη το 1972 από το κ. Γρηγόρη Γεωργάτο, που αξιοποίησε την μεγάληοικογενειακή του εμπειρία στην παραγωγή προϊόντων ζύμης. Το κατάστημα που διέθετε μια μεγάλη ποικιλία τυροπιτοειδών και κρουασάν έγινε γρήγορα γνωστό σε όλη την Αθήνα για την ποιότητα των προϊόντων του.

Η επιτυχία αυτή οδήγησε στην επέκταση των καταστημάτων "Γρηγόρης" με τη δημιουργία και άλλων τριών εταιρικών καταστημάτων. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 το management της εταιρίας πέρασε στη νέα γενιά της οικογένειας, τον κ. Βλάση Γεωργάτο και την κα Άρτεμις Γεωργάτου, παραμένοντας πάντα και η πρώτη γενιά ενεργή. Τότε τέθηκε σε εφαρμογή το σχέδιο της δυναμικής επέκτασης της εταιρίας μέσω δικαιοχρησίας, που οδήγησε στη σημερινή επιτυχία. Στα πλαίσια της αναπτυξιακής της πορείας το 2001 η εταιρία επέκτεινε τις δραστηριότητες της στο χώρο του καφέ, αναπτύσσοντας το καινοτόμο concept «Coffeeright».

Ο Όμιλος σήμερα εμπορεύεται και αναπτύσσει σε κλειστές και ανοιχτές αγορές 4 εμπορικά σήματα, ενώ το σύνολο των καταστημάτων του Ομίλου υπερβαίνει τα 304. Το δίκτυο "Γρηγόρης μικρογεύματα" απαριθμεί περισσότερα από 200 σημεία πώλησης εταιρικά ή δικαιόχρησης. Το πρώτο εκτός Αττικής κατάστημα δημιουργήθηκε στη Μυτιλήνη στις αρχές του 1998. Η μεγάλη επιτυχία του καταστήματος αυτού απέδειξε τη δύναμη της φιλοσοφίας των καταστημάτων "Γρηγόρης μικρογεύματα" σε όλο τον Ελληνικό χώρο. Από τότε έχουν ανοίξει καταστήματα στη Χαλκίδα, Κέρκυρα, Καβάλα, Καλαμάτα, Ξάνθη, Θεσσαλονίκη, Χανιά, Κομοτηνή, Μύκονο, Λαμία, Ιωάννινα, Πάτρα, Ηράκλειο, Χίο, Σάμο, Ζάκυνθο κ.α. (<http://www.gregorys.gr/el-GR/company/>, 2016, Γρηγόρης Μικρογεύματα)

5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ FRANCHISE ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΕΡΜΑΝΟΣ

ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Επωνυμία εταιρίας	ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Έδρα	Λ. Κηφισίας 44, 15 125 Μαρούσι, Β΄ κτίριο, 3ος όροφος
E-mail	nmar@germanos.gr
Website	www.germanos.gr

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Μέσομέγεθος καταστήματος	60 τ.μ.
Μέσο Ύψος Επένδυσης	€60.000
Entry fee	€1.746
Royalties	Δεν απαιτούνται

ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Αριθμός Καταστημάτων	Εταιρικά: [8] Franchise: [407] Σύνολο[415]
Έναρξη Δρ/τητας/Έναρξη Franchising	1980 / 1983
Προέλευση	ΕΛΛΑΔΑ
Εμπειρία franchisee	Δεν κρίνεται απαραίτητη
Αυτοαπασχόληση franchisee	Κρίνεται απαραίτητη
Σύμβαση franchise	12ετής

(<http://franchiseportal.gr/el/franchisors/217,2016>, Franchise ΓΕΡΜΑΝΟΣ)

5.1 ΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ FRANCHISE ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ελλάδα, μέσα από ένα εξειδικευμένο δίκτυο 415 καταστημάτων, η ΓΕΡΜΑΝΟΣ συνδέει τους καταναλωτές με την τεχνολογία προσφέροντας μια ευρεία γκάμα προϊόντων που περιλαμβάνει όλα τα μοντέλα κινητών τηλεφώνων, προϊόντα και υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, κινητής τηλεφωνίας και internet, καθώς και τη μεγαλύτερη ποικιλία συσκευών και υπηρεσιών ψηφιακής τεχνολογίας σε συνδυασμό με την παροχή τεχνικής υποστήριξης. Σήμερα, το όνομα ΓΕΡΜΑΝΟΣ αποτελεί την πρώτη επιλογή των αγοραστών για την επιλογή κινητού τηλεφώνου, με δείκτη ικανοποίησης των πελατών του δικτύου να φτάνει το 95% (Στοιχεία Έρευνας Καταναλωτή/ΔΚΓ) της πελατειακής του βάσης. Σημαντική συμβολή στην ανάπτυξη του Δικτύου Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ σε κορυφαία αλυσίδα αποτελεί η ανάπτυξη μέσω του Franchising. Σήμερα η συντριπτική πλειοψηφία των καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ ανήκει σε συνεργάτες franchisors και η σχέση της εταιρίας με αυτούς βασίζεται στη φιλοσοφία WIN WIN SITUATION αποφέροντας αμφίδρομα οφέλη.

5.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ

Η Εταιρεία ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, με το διακριτικό τίτλο «ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε.», ιδρύθηκε το 1989, με Αριθμό Μητρώου Ανώνυμων Εταιρειών 20523/04/β/89/577 και έδρα το Δήμο Αθηναίων. Με την από 05/12/1991 απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των μετοχών, η έδρα της Εταιρείας μεταφέρθηκε στο Δήμο Μεταμόρφωσης Αττικής και εν συνεχεία με την από 10/05/1993 απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων, ορίστηκε η έδρα που είναι η Κοινότητα του Νέου Ολβίου του Νομού Ξάνθης. Η διάρκεια της Εταιρείας σύμφωνα με το καταστατικό ίδρυσής της έχει ορισθεί σε ενενήντα έτη, ήτοι μέχρι τις 31/12/2079.

Στόχος της Εταιρείας, σύμφωνα με το καταστατικό της, είναι: α) Η παραγωγή, εμπορία, εισαγωγή, εξαγωγή, χονδρική και λιανική πώληση και συναρμολόγηση κάθε είδους συσσωρευτών και πάσης φύσεως ενσυρματικών και ασυρματικών συσκευών και ειδών εφαρμογής ηλεκτρισμού, ηλεκτρονικής και τηλεπικοινωνίας, υπολογιστών, καθώς και ηλεκτρολογικού, ηλεκτρονικού και τηλεπικοινωνιακού υλικού.

β) Η παροχή υπηρεσιών και προϊόντων τηλεπικοινωνιών με τους περιορισμούς του Ν. 2246/94, όπως ισχύει, η ανάπτυξη, εγκατάσταση, λειτουργία, διαχείριση και εκμετάλλευση των πάσης φύσεως υπηρεσιών κινητής και σταθερής επικοινωνίας, υπηρεσιών Ίντερνετ, όπως υπηρεσιών ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, αλληλοδραστικού διαλόγου (ΠΙΟ), μεταφορές αρχείων (ΕΤΠ), πρόσβαση σε κατανεμημένες βάσεις πληροφοριών.

γ) Η εκπομπή σε ραδιοφωνική ή/και τηλεοπτική συχνότητα, καλωδιακή ή ψηφιακή τηλεόραση, με τη συμμετοχή ή και τη σύσταση νομικών προσώπων ή άλλων φορέων.

δ) Η ανάληψη δραστηριοτήτων συναφών προς τις τηλεπικοινωνίες, συμπεριλαμβανομένων του σχεδιασμού συστημάτων, καθώς και της αναπτύξεως, παραγωγής, χρήσεως, πωλήσεως, εκμισθώσεως, μισθώσεως, χρηματοδοτικής μισθώσεως και συντηρήσεως, αποκτήσεως κυριότητας ή δικαιωμάτων χρήσεως ή εκμεταλλεύσεως τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού.

ε) Η απόκτηση κυριότητας, χρήσεως ή εκμεταλλεύσεως, επί τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού και μέσω παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, η εγκατάσταση, λειτουργία, εκμετάλλευση και κάθε άλλη συναφής πράξη σε σχέση με κάθε είδους σύστημα ακόμη και μελλοντικού, κινητής και σταθερής τηλεφωνίας.

στ) Η έρευνα και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, ευρεσιτεχνιών, σχεδίων / μοντέλων και πατέντων, όσον αφορά τις νέες ή και μελλοντικές υπηρεσίες δικτύου Internet, ιδίως υπηρεσιών ηλεκτρονικού καταλόγου, διαφήμισης και προώθησης προϊόντων μέσω Internet.

ζ) Η ανάπτυξη και παροχή νέων προηγμένων υπηρεσιών, ιδίως αλληλοδραστικών υπηρεσιών Video, προσωπικών υπηρεσιών πολυμέσων.

η) Η αγορά, αποθήκευση, μεταποίηση, συσκευασία, σήμανση με γραμμωτό κωδικό (BarCoding), ετικετοποίηση (**labelling**) και Διανομή Εμπορευμάτων και Προϊόντων.

θ) Η σχεδίαση και ανάπτυξη λογισμικού ιδίως όσον αφορά εμπορικές και οικονομικές εφαρμογές για την εξυπηρέτηση δικτύων καταστημάτων λιανικής πώλησης, εφαρμογές διαχείρισης σχέσεων πελατείας (CRM) και εφαρμογές για καταστήματα λιανικής (retailsystems) εν γένει.

ι) Η αντιπροσώπευση οίκων του εσωτερικού και εξωτερικού, παραγωγής και εμπορίας των ανώτερων ειδών και η παροχή υπηρεσιών σχετικών για τη μελέτη, εφαρμογή και χρησιμοποίηση των αμέσως ανωτέρω προϊόντων.

ια) Η ίδρυση, συνεργασία και συμμετοχή σε-άλλες ομοειδείς και συναφείς ή μη εταιρείες, οποιουδήποτε εταιρικού τύπου στην Ελλάδα και το εξωτερικό και

ιβ) Κάθε παραγωγική και εμπορική δραστηριότητα συναφής προς τον σκοπό της εταιρείας.(ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε., (2016), <https://www.germanos.gr/images/pdfs/oikonomikes-katastaseis-germanos-31-12-15.pdf>)

5.3 Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Όραμα

Στόχος της εταιρείας ήταν να συνδέσει τον άνθρωπο με την τεχνολογία, γεγονός που το κατάφερε με επιτυχία ο Όμιλος Εταιρειών ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Για την πραγματοποίηση του οράματος τους ακολούθησαν την επιλογή της επένδυσης:

- Επένδυση στην αξιοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών εντός και εκτός συνόρων, διαβλέποντας διεθνείς τάσεις και εξελίξεις.

- Επένδυση στην Έρευνα και Ανάπτυξη με στόχο τη συνεχή και αδιάλειπτη διάθεση πρωτοποριακών τεχνολογικών προϊόντων και υπηρεσιών στον καταναλωτή, και την παραγωγή καινοτόμων ενεργειακών εφαρμογών.

- Επένδυση στη συνεχή εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού του για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης επιχειρηματικότητας.

Από τον Οκτώβριο του 2006 η εταιρεία ΓΕΡΜΑΝΟΣ αποτελεί μέλος του Ομίλου ΟΤΕ-COSMOTE και, έχοντας πάντα στο επίκεντρο τον πελάτη και την «εμπειρία» που αποκομίζει με κάθε επίσκεψη σε ένα κατάστημα, η επιχείρηση υπηρετεί το όραμα να παρέχει τεχνολογικές λύσεις, προϊόντα και υπηρεσίες που καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες των καταναλωτών. Συγκεκριμένα, το Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ προσφέρει υπηρεσίες

και προγράμματα COSMOTE και ΟΤΕ σε κινητή, σταθερή τηλεφωνία και Internet, τη μεγαλύτερη γκάμα συσκευών και αξεσουάρ κινητής τηλεφωνίας, ψηφιακά προϊόντα, προϊόντα gaming, αναλώσιμα και μοναδικές aftersales υπηρεσίες.

Αποστολή

Ο Όμιλος βρίσκεται σε ηγετική θέση στην ελληνική αλλά και διεθνή επιχειρηματικότητα, αφού κατέχει μακρόχρονη και επιτυχημένη πορεία στους τομείς της Τεχνολογίας και της Ενέργειας.

Αποστολή του είναι, αφενός η διατήρηση αυτής της θέσης, αφετέρου η δέσμευση του προς το επενδυτικό κοινό για διαρκή διεύρυνση των εκτός συνόρων δραστηριοτήτων του, τόσο στον τομέα των Εξειδικευμένων Δικτύων Καταστημάτων Προϊόντων και Υπηρεσιών Τηλεπικοινωνιών μέσω του Δικτύου Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ όσο και στον τομέα Παραγωγής και Διανομής Ολοκληρωμένων Ενεργειακών Συστημάτων και Συσσωρευτών Ειδικών Προδιαγραφών μέσω του Βιομηχανικού Συγκροτήματος SUNLIGHT.

Αξίες

Ο Όμιλος Εταιρειών ΓΕΡΜΑΝΟΣ χαρακτηρίζεται από πολλές και σημαντικές επιτυχίες. Οι θεμελιώδεις αξίες του Ομίλου, όμως, διατηρήθηκαν, ακέραιες και συνοψίζονται στις εξής αρχές:

- Το όνομα ΓΕΡΜΑΝΟΣ αποτελεί συνώνυμο της Αξιοπιστίας, τόσο προς τους καταναλωτές όσο και προς το επενδυτικό κοινό.
- Προάγει την Επιχειρηματικότητα, με την Πρωτοβουλία ως σημείο εκκίνησης κάθε προσπάθειας, την Ακεραιότητα ως προϋπόθεση κάθε επιλογής και τη Φιλικότητα ως βάση των διαπροσωπικών σχέσεων σε κάθε είδους συναλλαγή. (ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε., (2016), <https://www.germanos.gr/images/pdfs/oikonomikes-katastaseis-germanos-31-12-15.pdf>)

5.4 ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ

Ο Όμιλος Εταιρειών ΓΕΡΜΑΝΟΣ αποτελεί έναν Ελληνικό Πολυεθνικό Όμιλο με δραστηριότητα στους τομείς της Τεχνολογίας και της Ενέργειας. Σήμερα απασχολεί πάνω από 5.000 εργαζόμενους, ενώ δραστηριοποιείται και στον τομέα της Ενέργειας μέσω του Βιομηχανικού συγκροτήματος SUNLIGHT.

Ο Όμιλος εταιρειών ΓΕΡΜΑΝΟΣ, ένας από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους Ελληνικούς Πολυεθνικούς Ομίλους, δραστηριοποιείται σε τρεις άξονες, σημειώνοντας ταχύτατους ρυθμούς ανάπτυξης. Δίκτυο Λιανικής Πώλησης.

Στο Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ, ο καταναλωτής βρίσκει την πληρέστερη συλλογή προϊόντων και υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών, στους τομείς της κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, ADSL και Internet, laptops, παιχνιδιομηχανών και συσκευών ψηφιακής τεχνολογίας. Παράλληλα, σε κάθε κατάστημα λειτουργεί εξειδικευμένο τμήμα τεχνικού σέρβις.

Η Διανομή Καταναλωτικών Προϊόντων αποτελεί μια από τις βασικές δραστηριότητες του Ομίλου ΓΕΡΜΑΝΟΣ, διατηρώντας:

- Την αποκλειστική διάθεση μπαταριών TOSHIBA για όλη την Ευρώπη
- Την παραγωγή των μπαταριών SUNLIGHT που κατασκευάζονται στο ομώνυμο Βιομηχανικό συγκρότημα του Ομίλου στη Ξάνθη
- Άριστες σχέσεις με το σύνολο των δικτύων σταθερής και κινητής τηλεφωνίας σε όλες τις χώρες δραστηριοποίησης της.(ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε., (2016), <https://www.germanos.gr/images/pdfs/oikonomikes-katastaseis-germanos-31-12-15.pdf>)

5.5 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η αξία μιας επιχείρησης αποτελεί μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους που συμβάλλουν στην αναπτυξιακή πορεία της, καθώς επιδρά καταλυτικά στην εμπιστοσύνη που λαμβάνει από την αγορά.

Αποσκοπώντας στη μεγιστοποίηση της αξίας αυτής προς όφελος των μετόχων και των ενδιαφερομένων μερών, η Εταιρική Διακυβέρνηση διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στον Όμιλο ΓΕΡΜΑΝΟΣ, καταλαμβάνοντας σημαντική θέση στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης.

Η ορθή, συνεπής και υπεύθυνη Εταιρική Διακυβέρνηση διέπει την καθημερινή πρακτική του Ομίλου σε όλες τις εκφάνσεις της, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ των μετόχων, της Διοίκησης και όλων όσων επηρεάζονται από τη λειτουργία της επιχείρησης — ανθρώπινο δυναμικό, πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες κ.τ.λ., σε όλες τις χώρες και όλους τους τομείς δραστηριοποίησης της ΓΕΡΜΑΝΟΣ.

Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την ανάπτυξη και υιοθέτηση αρχών σύμφωνων με τη σχετική εγχώρια νομοθεσία, διατάξεις και κανονισμούς, και με βέλτιστες πρακτικές και ελεγκτικά πρότυπα της διεθνούς επιχειρηματικής και οικονομικής κοινότητας, διατηρώντας, σε κάθε περίπτωση, την απαραίτητη ευελιξία για προσαρμογή σε νέες συνθήκες και εξελίξεις.

Με προσήλωση στο στόχο της διαφάνειας και της αποδοτικότητας στη διαχείριση του οργανισμού, ο Όμιλος Εταιρειών ΓΕΡΜΑΝΟΣ διαθέτει σήμερα ένα οργανωμένο σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης αναφορικά, τόσο με τη σύνθεση και τον καθορισμό σαφών αρμοδιοτήτων για το Διοικητικό Συμβούλιο και τις επιμέρους Επιτροπές και Διευθύνσεις, όσο και με εταιρικές διαδικασίες σε όλους τους άξονες των δραστηριοτήτων του.

Αναλυτικά, οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης καθορίζουν:

- Τη σύσταση του Διοικητικού Συμβουλίου
- Το σεβασμό και προστασία των μετόχων, καθώς και όσων βρίσκονται σε αλληλεπίδραση με την εταιρεία
- Το συνεχή εντοπισμό και εξάλειψη των εγγενών επιχειρηματικών κινδύνων
- Την εγκυρότητα της διακινούμενης πληροφορίας.(ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε., (2016), <https://www.germanos.gr/images/pdfs/oikonomikes-katastaseis-germanos-31-12-15.pdf>)

5.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Στον Όμιλο Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ συνδυάζουν την επιχειρηματική καινοτομία με την έμπρακτη κοινωνική υπευθυνότητα..

Οι αξίες που διέπουν τη φιλοσοφία, χαράσσουν τις επιχειρηματικές τους επιλογές και καθορίζουν την καθημερινή πρακτική της ΓΕΡΜΑΝΟΣ έχουν ως σημείο αναφοράς την υπεύθυνη συμπεριφορά και δράση απέναντι στον άνθρωπο και το — φυσικό και κοινωνικό — περιβάλλον.

Για τον Όμιλο, η κοινωνική ευθύνη αποτελεί συστηματοποιημένο τμήμα της καθημερινής του πρακτικής.

- Το ανθρώπινο δυναμικό του Ομίλου προωθεί την αξία της συνεργασίας, αναγνωρίζοντας, τόσο την ομαδικότητα όσο την ατομική συμβολή του κάθε μέλους στο τελικό αποτέλεσμα. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, η ασφάλεια και υγιεινή των ανθρώπων της αποτελούν για τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ όχι απλά ένδειξη μέριμνας, αλλά απόδειξη σεβασμού ενός υπεύθυνου εργοδότη απέναντι στο πολύτιμο κεφάλαιο της εταιρείας. Παράλληλα, φροντίζουν για τη συνεχή ανέλιξη των στελεχών εξασφαλίζοντας για αυτούς ολοκληρωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Προσθέτει επίσης αξία στην καταναλωτική εμπειρία και την αγορά. Με σεβασμό στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε αγοράς όπου δραστηριοποιούνται, πρωταρχικό στόχο τους αποτελεί η άρτια εξυπηρέτηση του καταναλωτή. Διασφαλίζοντας την υψηλή ποιότητα και την άμεση και προσωπική «σύνδεση του ανθρώπου με την τεχνολογία», διατηρούν σχέσεις εμπιστοσύνης με το καταναλωτικό κοινό και τους συνεργάτες / προμηθευτές τους.
- Ενισχύει τις τοπικές κοινωνίες: Πιστεύοντας στη δύναμη των τοπικών κοινωνιών και σεβόμενοι των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, εντάσσουμε την προώθηση του τοπικού management στις πάγιες επιλογές τους.
- Ενδυναμώνει την υπεύθυνη περιβαλλοντική διαχείριση: Αποσκοπώντας στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, τόσο για την ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού τους όσο και για την ευαισθητοποίηση και την παρακίνηση της συμμετοχής της ευρύτερης κοινής γνώμης μέσω προγραμμάτων περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης, όπως το πρόγραμμα ανακύκλωσης μπαταριών DIAS BAT. (ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε., (2016), <https://www.germanos.gr/images/pdfs/oikonomikes-katastaseis-germanos-31-12-15.pdf>)

5.7 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ (ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ)

Εμπνευσμένο από το όραμα και τις αξίες που διέπουν την πορεία της εταιρείας από το ξεκίνημά της, ο Όμιλος ΓΕΡΜΑΝΟΣ διαθέτει ένα από τα πιο σύγχρονα μοντέλα οργάνωσης, με διαδικασίες και δομές που αποσκοπούν στη δημιουργία αξίας στο καθημερινό πλαίσιο λειτουργίας και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτό. Η ορθή διαχείριση αυτού του πολύτιμου κεφαλαίου συγκαταλέγεται στις σημαντικότερες προϋποθέσεις ομαλής λειτουργίας και, κατά συνέπεια, επίτευξης των στόχων που έχει θέσει η εταιρεία για την περαιτέρω ενίσχυση της θέσης της στις αγορές όπου έχει παρουσία.

Προς αυτή την κατεύθυνση, η ΓΕΡΜΑΝΟΣ έχει υιοθετήσει ένα τεχνοκρατικό σύστημα οργάνωσης, ικανό να αντεπεξέλθει, τόσο στις απαιτήσεις της επιχειρηματικής θέσης της εταιρείας στο ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται όσο και στη συνεχή ανάπτυξη και ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού του.

Αποσκοπώντας σε ένα σχήμα που διακρίνεται από ευελιξία και αποτελεσματικότητα και ανταποκρίνεται στις λειτουργικές και ενδοεπικοινωνιακές ανάγκες. Η εταιρεία αναπτύσσει μια οριζόντια δομή οργάνωσης και με αυτό τον τρόπο, επιτυγχάνεται η απαλλαγή από γραφειοκρατικές πρακτικές και χρονοβόρες διαδικασίες, η ταχύτατη λήψη αποφάσεων, ο έλεγχος λειτουργίας του συστήματος και η αποφυγή επικάλυψης αρμοδιοτήτων.

Κάθε Διεύθυνση λειτουργεί αυτόνομα με τον επικεφαλής να αποτελεί μέλος της Επιτροπής Διοίκησης (Management Committee) του Ομίλου η οποία είναι υπεύθυνη για την εξέταση όλων των σημαντικών θεμάτων για την εταιρεία και την λήψη αποφάσεων για την προώθηση και υλοποίηση σχεδίων και στόχων. Με σαφείς στόχους και καθήκοντα για κάθε μέλος της ομάδας που την απαρτίζουν, η κάθε Διεύθυνση προάγει την αξιοκρατία και τη φιλικότητα στην καθημερινή της πρακτική, ενώ δημοκρατικές και ανοιχτές διαδικασίες καθορίζουν το πλαίσιο λειτουργίας της. (ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε., (2016), <https://www.germanos.gr/images/pdfs/oikonomikes-katastaseis-germanos-31-12-15.pdf>)

6 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Βασικός σκοπός μέσα από τη συνέντευξη που θα ακολουθήσει είναι η διερεύνηση των απόψεων σχετικά με το franchise στα καταστήματα κινητής τηλεφωνίας ΓΕΡΜΑΝΟΣ τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας. Μέσα από την παρούσα έρευνα προσπαθήσαμε να καταλάβουμε τη σχέση που δημιουργείται μεταξύ της κεντρικής εταιρείας και ενός franchise καταστήματος, τη βοήθεια που παρέχει η πρώτη στο δεύτερο, καθώς και τους όρους και τις προϋποθέσεις που συμφωνούνται μεταξύ αυτών.

6.2 Η ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

Πρωτογενείς πηγές πληροφόρησης θεωρούνται όσες περιγράφουν ένα γεγονός ή είναι τα αποτελέσματα μιας έρευνας χωρίς όμως να αποτελέσουν αντικείμενο επεξεργασίας ή αξιολόγησης. Πρόκειται δηλαδή για πρωτότυπο υλικό που δεν έχει υποστεί ερμηνεία, σύνοψη ή αξιολόγηση από έτερο άτομο/ομάδα.

Οι τρόποι διεξαγωγής τα συγκεκριμένης έρευνας είναι οι ακόλουθοι:

1. Χρήση ερωτηματολογίου
2. Συνεντεύξεις σε βάθος
3. Με τη μέθοδο της παρατήρησης
4. Με πειραματισμό

Οι δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης προκύπτουν ως το αποτέλεσμα της επεξεργασίας των πρωτογενών πηγών πληροφόρησης. Οι δευτερογενείς πηγές ουσιαστικά παρέχουν πληροφορίες για πρωτογενείς πηγές ή για πρωτότυπες πληροφορίες που έχουν τροποποιηθεί, επιλεγεί ή έχουν αποκτήσει νέα διάταξη, με στόχο να εξυπηρετήσουν νέο κοινό ή διαφορετικό σκοπό. (Μεθοδολογικές Έρευνες, 2007, <http://www.slideshare.net/dourvas/project-10107509>).

6.3 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η διαδικασία διεξαγωγής μιας ποσοτικής κοινωνικής έρευνας ακολουθεί δύο διακριτά στάδια. Κατά το πρώτο, το στάδιο σχεδιασμού, διατυπώνονται οι σκοποί της έρευνας και προσδιορίζονται τα ζητούμενα βάσει υποθέσεων εργασίας, ακολούθως δε επιλέγεται η μέθοδος πραγματοποίησής της και σχεδιάζεται η βήμα προς βήμα υλοποίησή της. Κατά το δεύτερο, το στάδιο υλοποίησης, συλλέγονται τα απαραίτητα στοιχεία, ακολουθεί η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν και γίνεται η σύνθεσή τους και διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων.

6.3.1 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Στις ποσοτικές έρευνες χρησιμοποιείται ευρύτατα η συμπλήρωση ερωτηματολογίων, στα οποία αποτυπώνεται το περιεχόμενο των προσωπικών συνεντεύξεων που λαμβάνονται επί τούτου.

Η συνέντευξη είναι η τεχνική που έχει σκοπό να οργανώσει μία σχέση προφορικής επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο πρόσωπα, το συνεντευκτή και τον ερωτώμενο, έτσι ώστε να επιτρέψει στον πρώτο τη συλλογή ορισμένων πληροφοριών απ' τον δεύτερο πάνω σ' ένα συγκεκριμένο αντικείμενο.

Η έρευνα που γίνεται με τη μέθοδο αυτή πρέπει να έχει προετοιμαστεί με κάθε λεπτομέρεια, μια και ο συνεντευκτή οφείλει στο ελάχιστο χρονικό διάστημα, να αποκτήσει πολυάριθμες και τις πιο σημαντικές πληροφορίες.

Αυτή η προετοιμασία οδηγεί στην κατάστρωση ερωτηματολογίου από τον ερευνητή, ο οποίος αναλαμβάνει:

- α) Να μετατρέψει τους σκοπούς που επιδιώκει η έρευνα σε επί μέρους ερωτήσεις.
- β) Να προσαρμόσει το ερωτηματολόγιο στα πρόσωπα με τα οποία θα γίνει η συνέντευξη.
- γ) Να ενημερώσει τους συνεντευκτές γι' αυτά έτσι ώστε να μπορέσουν να εκθέσουν με σαφήνεια τις ερωτήσεις στα πρόσωπα που θα υποβληθούν στη συνέντευξη και να προδιαθέσει το ερωτώμενο πρόσωπο να μεταδώσει αυθόρμητα τις πληροφορίες που περιμένουν από αυτό. (Ποσοτικές έρευνες, (n.d.), <http://www.ekke.gr/estia/Grenved/seminar3.htm>)

6.3.2 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΓΡΑΦΗ

Ο βασικότερος παράγοντας που μας κάνει να επιλέγουμε την δειγματοληψία αντί της απογραφής, είναι οπωσδήποτε η αδυναμία να πραγματοποιηθεί απογραφή είτε για λόγους αντικειμενικούς είτε για λόγους οικονομίας, μια και το κόστος μιας έρευνας είναι συνήθως ανάλογο του αριθμού των στοιχείων που εξετάζονται.

Τα κύρια πλεονεκτήματα της δειγματοληψίας έναντι της απογραφής είναι:

- α) Ταχύτητα: Η απογραφή ενός πολύ μεγάλου πληθυσμού απαιτεί πολύ χρόνο. Αν κάποια στοιχεία επείγει να γίνουν γνωστά, η δειγματοληπτική μέθοδος αποτελεί την μόνη λύση.
- β) Ευρύτερο πεδίο έρευνας: Ακριβώς επειδή απευθύνεται σε λιγότερα άτομα, υπάρχει η δυνατότητα να συγκεντρωθούν πληροφορίες για πολύ περισσότερα χαρακτηριστικά του ερωτώμενου πληθυσμού.
- γ) Ακρίβεια: Όσο κι' αν φαίνεται περίεργο είναι δυνατό με μια δειγματοληπτική έρευνα να έχουμε πιο ακριβή αποτελέσματα. Πράγματι η περιορισμένη έκταση της επιτρέπει

να χρησιμοποιηθεί ειδικευμένο προσωπικό, γεγονός που θα μειώσει τα σφάλματα παρατήρησης.

Για να πετύχει μια δειγματοληπτική έρευνα πρέπει ο πληθυσμός όχι μόνο να είναι σαφώς ορισμένος αλλά και αρκετά ομοιογενής. Αν η τιμή του χαρακτηριστικού που μετράμε παίρνει πολύ μικρές και πολύ μεγάλες τιμές, θα πρέπει οι ακραίες περιπτώσεις ν' απομονωθούν και να μελετηθούν χωριστά γιατί αλλιώς τα συμπεράσματα μας θα είναι εντελώς λανθασμένα.

Τέλος, αν δε δοθεί προσοχή στα σφάλματα παρατήρησης, όσο σωστά κι' αν έχει επιλεγεί το δείγμα, η προσπάθεια θα πάει χαμένη. Αποδεικνύεται πως τα λάθη παρατήρησης επηρεάζουν πολύ περισσότερο μια δειγματοληψία παρά μια απογραφή και μάλιστα τόσο περισσότερο όσο μικρότερο είναι το δείγμα.

6.4 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Μέσω της ποιοτικής έρευνας συλλέγονται δεδομένα τα οποία περιγράφουν προβλήματα κι έννοιες από τη ζωή των ατόμων. Τα δεδομένα μπορούν να προέλθουν από συνεντεύξεις, παρατηρήσεις, συμμετοχικές παρατηρήσεις, ιστορίες, αλληλεπιδράσεις, περιπτωσιολογικές μελέτες, προσωπικές εμπειρίες, ιστορίες ζωής, αναλύσεις αρχείων, οπτικό υλικό κι ενδοσκοπήσεις.

Η ποιοτική έρευνα έχει δύο βασικά μοναδικά χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι ότι ο ερευνητής αποτελεί το μέσο με το οποίο διεξάγεται η έρευνα, και το δεύτερο είναι ότι ο κύριος σκοπός της είναι να διερευνήσει κάποιες πλευρές του κοινωνικού συστήματος που μελετά. Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά είναι αναπόσπαστα μέρη της διαδικασίας και θεωρούν τον ερευνητή ως αυτόν που δομεί τη γνώση και όχι ως απλό δέκτη αυτής. Ο ερευνητής συλλέγει τα δεδομένα, τα οποία μετατρέπει και ερμηνεύει, μέσω της ανάλυσης, σε πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές, όταν εφαρμόζονται και χρησιμοποιούνται επαναλαμβανόμενα στην πράξη σε διάφορες κοινωνικές καταστάσεις, γίνονται γνώση. (Ποιοτική έρευνα, 2012. Πανεπιστήμιο, http://lab.pe.uth.gr/psych/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=245&lang=el)

Η συλλογή δεδομένων χρησιμοποιώντας ποιοτικές μεθόδους είναι μια πολύπλευρη διαδικασία με τέσσερα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά: (α) ο σκοπός είναι μια όσο το δυνατόν πλουσιότερη περιγραφή του πραγματικού πλαισίου της έρευνας, (β) δεν είναι εκ των προτέρων καθορισμένο επακριβώς το τι δεδομένα θα συλλεχθούν, (γ) χρησιμοποιούνται πολλαπλές μέθοδοι συλλογής δεδομένων, (δ) τα δεδομένα δεν είναι αντικειμενικά.

Είναι φανερή η διαφορά με τις ποσοτικές μεθόδους έρευνας όπου θεωρητικά αν διαφορετικοί ερευνητές μελετήσουν το ίδιο φαινόμενο χρησιμοποιώντας την ίδια μέθοδο και διαδικασία θα πρέπει να καταλήξουν στα ίδια συμπεράσματα.

6.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Βασικός στόχος στην παρούσα πτυχιακή εργασία είναι η μελέτη της μεθόδου franchise που εφαρμόζει η εταιρία κινητής τηλεφωνίας ΓΕΡΜΑΝΟΣ, τα αποτελέσματα που

προκύπτουν από αυτόν τον τρόπο χρηματοδότησης, καθώς και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των κεντρικών εταιρειών και των franchise καταστημάτων.

Η έρευνά μας αποτελείται από ένα ερωτηματολόγιο των εικοσιτριών (23) ερωτήσεων. Απευθύνεται σε είκοσι δύο ελληνικά καταστήματα Franchise ΓΕΡΜΑΝΟΣ (22) ζητώντας την άποψή τους για το πώς διατηρούν τις σχέσεις εμπιστοσύνης με τις κεντρικές εταιρείες και κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι ή όχι από αυτές. Σε ορισμένες από τις ερωτήσεις τους δινόταν η δυνατότητα να επιλέξουν και πάνω από μία απάντηση.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας δομήθηκε με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε οι πληροφορίες που θα συλλεγούν μέσω αυτού να είναι στατιστικά και ηλεκτρονικά επεξεργάσιμες και να οδηγούν σε ουσιαστικά αποτελέσματα. Το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι σύντομο καθώς μεγάλα ερωτηματολόγια αποθαρρύνουν τόσο τους ερευνητές όσο και τους ερωτώμενους. Τα μεγάλα μεγέθους ερωτηματολόγια αυξάνουν το κόστος της έρευνας ενώ λόγω των αρνήσεων συμπλήρωσης τους, μειώνουν και την ποιότητά της. Παράλληλα, το ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι εύκολο στην απάντηση και τα διάφορα ερωτήματα να έχουν μια λογική ακολουθία έτσι ώστε η συμπλήρωσή του να εξελίσσεται ομαλά.

Βέβαια η μέθοδος αυτή έχει και αρκετά μειονεκτήματα που οφείλονται τόσο στη φύση όσο και στην εφαρμογή της. Συγκεκριμένα, τα υποκείμενα λόγω του περιορισμού που δέχονται από τη πλευρά του ερευνητή, δε δίνουν πάντα ακριβείς απαντήσεις και δεν απαντούν αυθόρμητα. Επίσης στο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τα υποκείμενα, μέχρι την επιστροφή τους υπάρχει κίνδυνος να σημειωθεί μεγάλη απώλεια ερωτηματολογίων.

Όμως, παρόλα τα μειονεκτήματα που έχει η μέθοδος αυτή, αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί στην παρούσα έρευνα, γιατί τη θεωρήσαμε για το θέμα μας ως την πιο ενδεικνύομενη και την πιο αποτελεσματική, δεδομένου ότι επιδιώκαμε να συλλέξουμε πληροφορίες καθώς και ότι το γραπτό ερωτηματολόγιο απαντιέται εύκολα-δεδομένου ότι το δείγμα αποτελείται από εργαζόμενα στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων.

Όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν κλειστές. Οι ερωτώμενοι έπρεπε να επιλέξουν μία από τις απαντήσεις όπου τους δίνονταν στην εκάστοτε ερώτηση. Με τον τρόπο αυτό συλλέξαμε και αθροίσαμε τις απαντήσεις και των 22 επιχειρήσεων και βγάλαμε το ποσοστό που αντιστοιχούσε σε κάθε απάντηση. Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήσαμε το πρόγραμμα Excel.

Οι κλειστές ερωτήσεις προτιμήθηκαν κατά τη σύνταξη του τελικού ερωτηματολογίου, επειδή είναι πιο εύκολο να απαντηθούν από άποψη ταχύτητας, γεγονός που εξασφαλίζει περισσότερες απαντήσεις σε δεδομένο χρόνο. Παράλληλα γίνεται πιο εύκολα η στατιστική επεξεργασία. Επίσης ο ερευνητής εστιάζει την προσοχή του σε αυτό που θέλει να μάθει.

Η επεξεργασία διήρκεσε έναμιση περίπου μήνα με την παρακάτω διαδικασία. Αρχικά τα ερωτηματολόγια ελέγχθηκαν και αριθμήθηκαν. Συνολικά τα ερωτηματολόγια που στάλθηκαν ήταν 50 αλλά μόνο τα 23 από αυτά ήταν συμπληρωμένα επαρκώς για την έρευνα.

6.6 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΩΣ ΜΕΣΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΥΛΙΚΟΥ

Λέγοντας «συνέντευξη» εννοούμε την προσωπική επαφή με το συμμετέχοντα-ερωτώμενο-με σκοπό τη διερεύνηση, κατανόηση και εις βάθος ανάλυση των απόψεών του.

Είναι μια σκόπιμη συζήτηση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Μπορεί δε να χρησιμοποιηθεί ως κύριο μέσο συλλογής δεδομένων που έχουν άμεση σχέση με τα αντικείμενα της έρευνας (γνώσεις, πληροφόρηση, αξίες, προτιμήσεις, στάσεις, πεποιθήσεις) για τον έλεγχο υποθέσεων ή την υπόδειξη νέων. Ακόμη, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους.

Η προσωπική συνέντευξη είναι ίσως η ποιοτική μέθοδος που χρησιμοποιείται περισσότερο εξαιτίας της ευελιξίας που προσφέρει κατά τη διεξαγωγή της, της αμεσότητας και της εξοικείωσης που αισθάνεται το κοινό σε σχέση με αυτή και του χαμηλού της κόστους.

Η συνέντευξη δεν επιδέχεται ποσοτική ανάλυση και σκοπός της είναι να διερευνηθεί ένα φαινόμενο λαμβάνοντας υπόψη την οπτική του ερωτώμενου. Πρόκειται δηλαδή για μια καταγραφή της βιωματικής εμπειρίας του ερωτώμενου, καθώς και των απόψεων και αντιλήψεών του. Επιτρέπει τη σε βάθος εξερεύνηση των αιτίων και των λόγων κάποιων στάσεων και συμπεριφορών αφού εμπεριέχει τη δυναμική της συζήτησης (Ζαφειρόπουλος, 2005 :169).

Ο ερωτώμενος, στην προσωπική συνέντευξη, δεν παίζει το ρόλο του υποκειμένου, το οποίο απαντάει σε ένα σύνολο ερωτήσεων όπως γίνεται στις ποσοτικές έρευνες. Αντίθετα, τα δεδομένα της έρευνας πηγάζουν από τη συζήτηση αλλά και από τη σχέση του ερωτώμενου και του ερευνητή. Για το λόγο αυτόν ο ερευνητής δεν είναι ανεξάρτητος και αμέτοχος στο αποτέλεσμα της έρευνας.

6.6.1 ΤΥΠΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το είδος, ο τύπος της συνέντευξης θα πρέπει να αντιστοιχεί με το αντικείμενο της έρευνας, τον/τους στόχους και την/τις μεθόδους στρατηγικής που θα έχει υιοθετηθεί.

Τα εναλλακτικά είδη της συνέντευξης εκτείνονται σε μια κλίμακα, που ονομάζεται **η συνέχεια του τυπικού**. Στο ένα άκρο βρίσκεται η **εντελώς δομημένη** συνέντευξη, στην οποία ο συνεντευκτής συμπεριφέρεται, όσο είναι δυνατό, σα μηχανή. Αυτός, χρησιμοποιεί ένα προκαθορισμένο και τυποποιημένο «πρωτόκολλο» συνέντευξης με συγκεκριμένες ερωτήσεις τις οποίες υποβάλλει με την ίδια σειρά, χωρίς να αλλοιώνει τη διατύπωση. Μια δομημένη συνέντευξη μπορεί να έχει τη μορφή ενός ερωτηματολογίου ή ενός καταλόγου, ο οποίος συνήθως συμπληρώνεται από το συνεντευκτή κι όχι από τον ερωτώμενο. Στο άλλο άκρο βρίσκεται η **εντελώς αδόμητη ή ελεύθερη** συνέντευξη, στην οποία το σχήμα καθορίζεται από καθέναν χωριστά τους ερωτώμενους. Στην αδόμητη συνέντευξη δεν υπάρχει ακριβές διάγραμμα ερωτήσεων παρά μια ανεπίσημη σειρά ερωτήσεων με μικρό έλεγχο από τον ερευνητή. Ο ερωτώμενος έχει τη δυνατότητα να μιλήσει ελεύθερα για διάφορα γεγονότα που αφορούν το γενικό θέμα της συνέντευξης. Δεν υπάρχουν προκαθορισμένες ερωτήσεις και η δομή είναι όσο το δυνατόν πιο «χαλαρή».

Σε ενδιάμεση θέση στην κλίμακα βρίσκεται ένας άλλος τύπος συνέντευξης: η **ημιδομημένη** μορφή συνέντευξης. Αυτή περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου, όπως και η δομημένη συνέντευξη αλλά ταυτόχρονα υποβάλλονται και ανοιχτές ερωτήσεις για πληρέστερη κατανόηση της απάντησης που δόθηκε με την κλειστή ερώτηση. Στην ημιδομημένη συνέντευξη δεν υπάρχει προκαθορισμένος αριθμός ερωτήσεων αλλά μία λίστα θεμάτων που πιθανόν να καλυφθούν στη διάρκεια της συνέντευξης. Η σειρά των ερωτήσεων διαφέρει από συνέντευξη σε συνέντευξη. Ακόμη, ανάλογα με την ανάλυση των δεδομένων, ο

ερευνητής μπορεί να προσθέσει καινούργιες ερωτήσεις που δεν είχε προσχεδιάσει. Έτσι, ανακαλύπτει και κατηγοριοποιεί αυτές τις καινούργιες ερωτήσεις και τις αναλύει και επεξεργάζεται πιο εύκολα. Οι συνεντεύξεις που έγιναν για τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας είχαν ημιδομημένη μορφή επειδή ανταποκρίνονταν στον τύπο και στο θέμα της έρευνας.

6.6.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ/ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Πλεονεκτήματα

Από τη στιγμή που κάποιος συναινέσει για τη συνέντευξη, επιτυγχάνεται υψηλή συμμετοχή στην ερευνητική προσπάθεια του συνεντευκτή. Ακόμη, εξασφαλίζεται άμεση επικοινωνία ανάμεσα στον ερευνητή και τον ερωτώμενο, σε αντίθεση με άλλη μορφή έρευνας (ερωτηματολόγιο). Επιπλέον, σε περίπτωση που ο ερωτώμενος δεν αντιλαμβάνεται κάποιες ερωτήσεις, μπορεί να ζητήσει άμεσα αποσαφηνίσεις και να συνεχισθεί απρόσκοπτα η συνέντευξη. Ανάλογα δε με τις απαντήσεις που δίνει ο συνεντευξιαζόμενος, ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να μεταβάλλει τη σειρά των ερωτήσεων, καθιστώντας έτσι περισσότερο ευέλικτη τη ροή της συνέντευξης και επιτρέποντάς του να κάνει και πρόσθετες ερωτήσεις σε πιθανές παρεμφερείς περιοχές ενδιαφέροντος.

Ένας ικανός συνεντευκτής μπορεί να ανιχνεύσει ιδέες, πιθανές αντιδράσεις, να ερευνήσει κίνητρα και συναισθήματα, που δε θα μπορούσε ποτέ να κάνει με τα ερωτηματολόγια (Bell, 1997:143). Επιπροσθέτως, η χρήση οπτικοακουστικών βοηθημάτων διευκολύνει την καταγραφή πολύπλοκης πληροφόρησης. Σε μια συνέντευξη μπορούν να συμμετέχουν και αναλφάβητοι, μικρά παιδιά (εφ' όσον συναινούν οι γονείς τους), και άτομα με προβλήματα στη γλωσσική έκφραση. Τέλος, σε σχέση με το ερωτηματολόγιο που στέλνεται ταχυδρομικά η συνέντευξη έχει μεγαλύτερο αριθμό απαντήσεων. Ακόμη, «η συνέντευξη επιτρέπει στον ερευνητή να αντλήσει πληροφορία σε βάθος ιδιαίτερα όταν πρόκειται για τη διερεύνηση πολύπλοκων κοινωνικών διαδικασιών, συμπεριφορών, στάσεων, αξιών και αντιλήψεων» (Ιωσηφίδης, 2003: 40).

Μειονεκτήματα

Στις συνεντεύξεις πάντα ελλοχεύει ο κίνδυνος της προκατάληψης, περισσότερο γιατί όπως ο σημειώνουν, «οι συνεντευκτές είναι ανθρώπινα πλάσματα κι όχι μηχανές, και η συμπεριφορά τους μπορεί να έχει επίδραση στους ερωτώμενους».

Είναι ευκολότερο ν' αναγνωρίζει κανείς την πιθανότητα ανάπτυξης προκατάληψης απ' το να τη διαγράψει ολοκληρωτικά, αφού «είναι δύσκολο ν' αποφευχθεί εντελώς η προκατάληψη, αλλά η επίγνωση του προβλήματος και ο συνεχής σταθερός αυτοέλεγχος μπορούν να βοηθήσουν». Υπάρχει φόβος παρέμβασης του συνεντευκτή στον ερωτώμενο την ώρα της συνέντευξης με λόγια ή κινήσεις του προσώπου ή του σώματος. Η παρέμβαση, οπωσδήποτε, δεν εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα της συνέντευξης (Κορομπίλη, 1994 : 43).

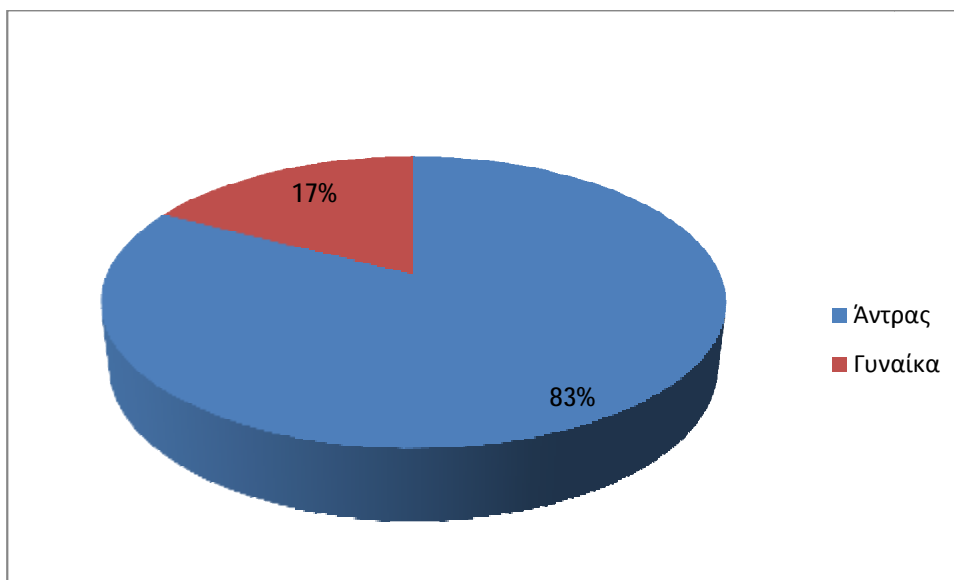
Ο ερευνητής, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, θα πρέπει να παραμένει ουδέτερος στις αντιδράσεις του χωρίς να κρίνει τις απόψεις των ερωτώμενων και να τους καθοδηγεί σε

έναν ορισμένο τρόπο σκέψης και προσέγγισης του υπό εξέταση θέματος. Επειδή η συνέντευξη προϋποθέτει προσωπική επαφή, η προσωπικότητα του συνεντευκτή μπορεί να επηρεάσει άμεσα και καθοριστικά την ίδια τη συνέντευξη. Οποσδήποτε οι συνεντευκτές θα πρέπει να είναι έμπειροι και να προετοιμαστούν κατάλληλα, ώστε να έχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Επίσης, μεγάλο είναι το κόστος των συνεντεύξεων σε χρήμα (μετακινήσεις, υλικά μαγνητοφώνησης) και σε χρόνο: «Θα πρέπει να διαθέσετε ένα διάστημα περίπου δέκα ωρών για κάθε ώρα απομαγνητοφώνησης» (Bell, 1997 :50).

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ FRANCHISE ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΓΕΡΜΑΝΟΣ

1. ΦΥΛΟ

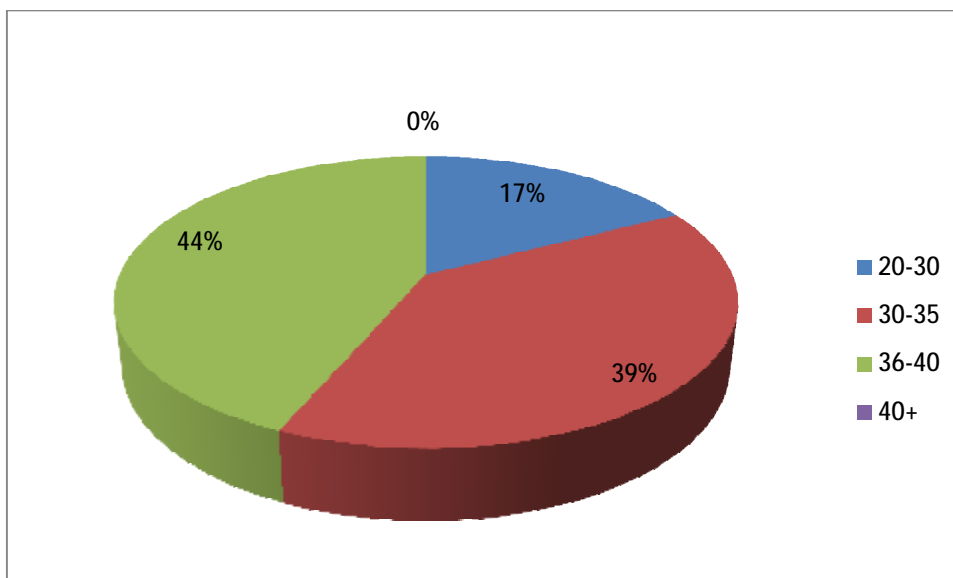
Άντρας	83%
Γυναίκα	17%



Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 22 καταστήματα «Γερμανός» και πιο συγκεκριμένα, από 19 άντρες υπαλλήλους (83%) και 4 γυναίκες (17%).

2. ΗΛΙΚΙΑ

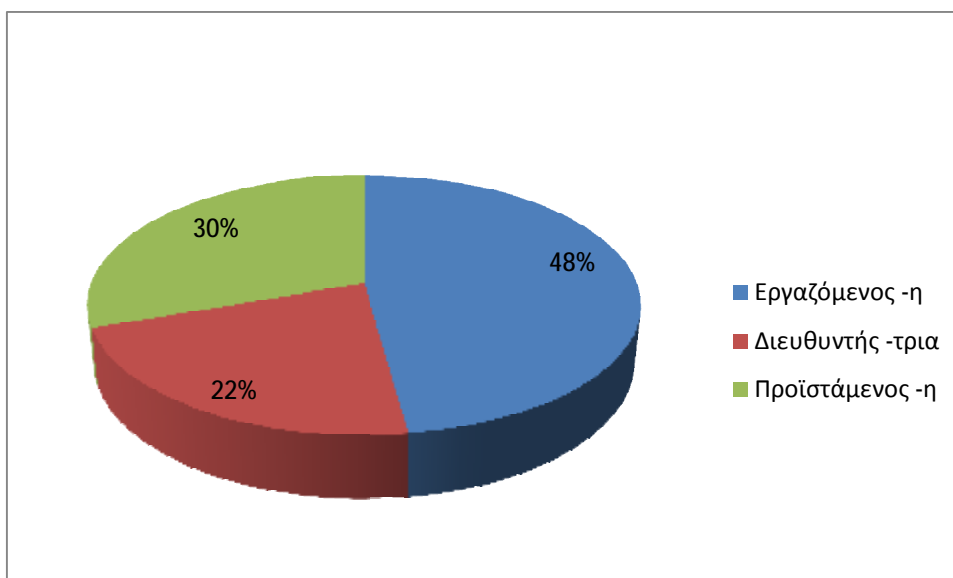
20-30	17%
30-35	39%
36-40	44%
40+	0%



Η ηλικία των υπαλλήλων του δείγματος ποικίλει. Το 44% είναι ηλικίας 36 έως 40 χρόνων, το 39% είναι 30 έως 35 ετών και το 17% είναι 20 έως 30 χρόνων.

3. ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

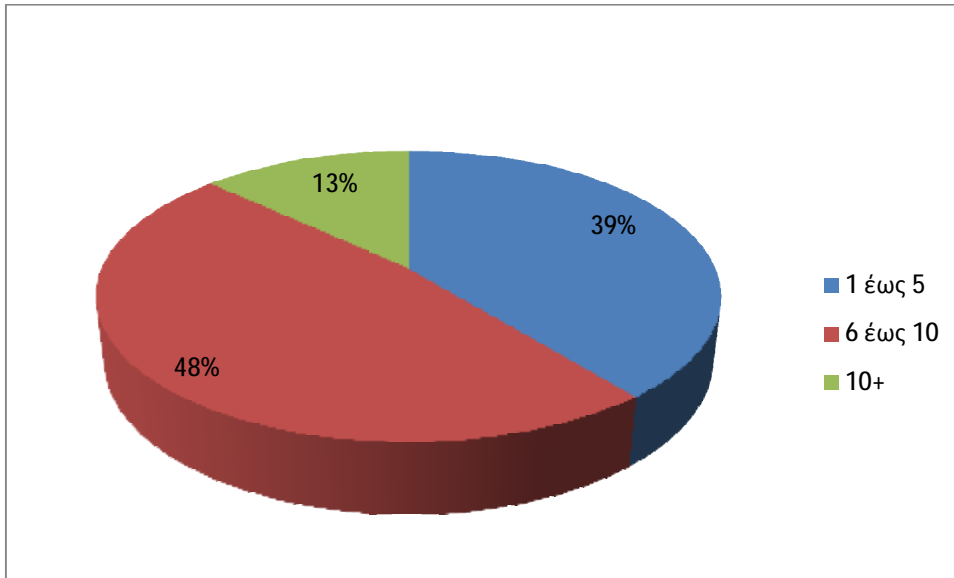
Εργαζόμενος -η	48%
Διευθυντής -τρια	22%
Προϊστάμενος -η	30%



Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από εργαζόμενους (43%), από προϊστάμενους τμημάτων (30%) και από διευθυντές καταστημάτων (22%).

4. Πόσα χρόνια συνολικά λειτουργεί το συγκεκριμένο franchise;

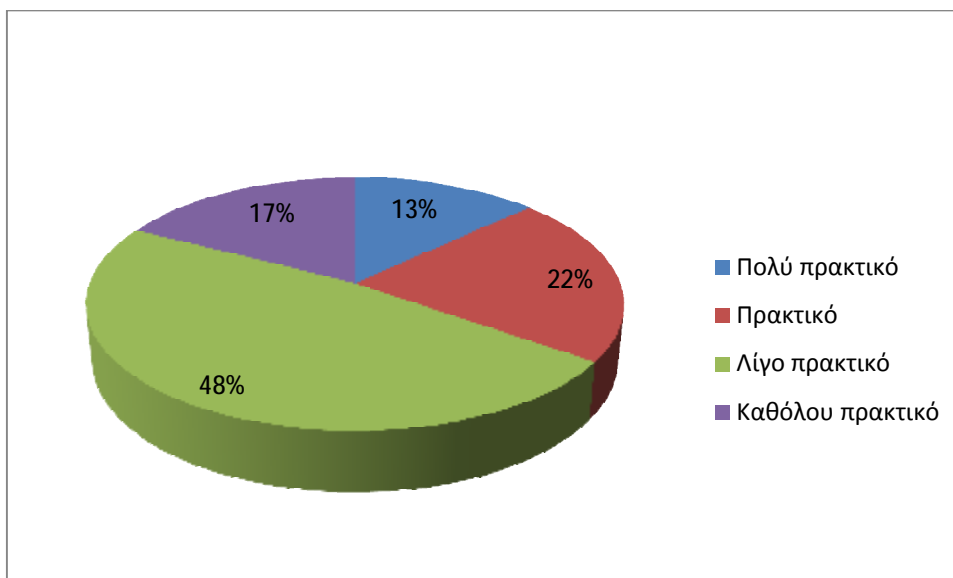
1-5	39%
6-10	48%
10+	13%



Η πλειοψηφία των franchiseκαταστημάτων που απάντησαν στην έρευνα λειτουργεί εδώ και 6 με 10 χρόνια (48%). Το 39% από 1 έως 5 χρόνια (39%) και το 13% πάνω από 10 χρόνια (13%).

5. Πόσο πρακτικό ήταν το εγχειρίδιο λειτουργίας της εταιρείας;

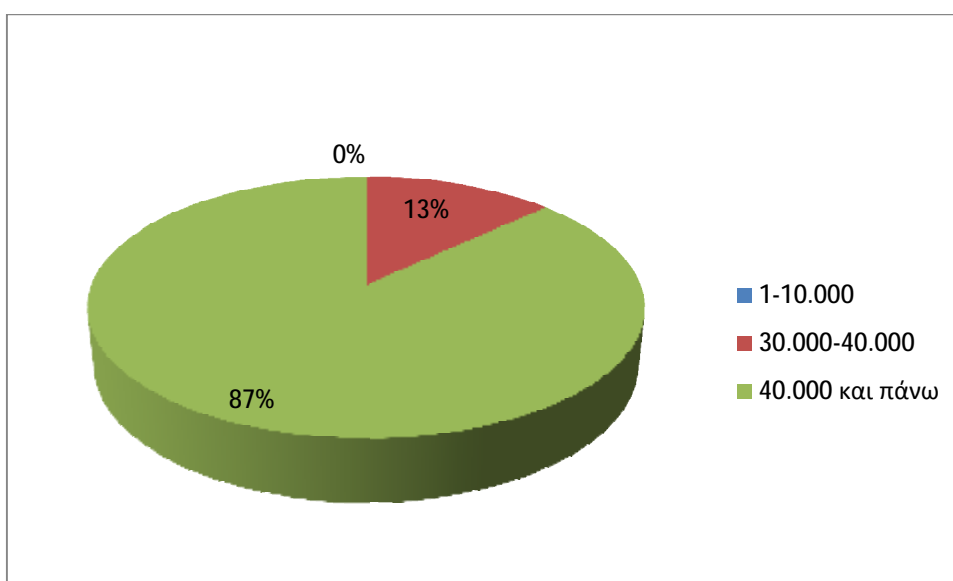
Πολύ πρακτικό	13%
Πρακτικό	22%
Λίγο πρακτικό	48%
Καθόλου πρακτικό	17%



Τα περισσότερα καταστήματα συμφώνησαν ότι το εγχειρίδιο λειτουργίας της εταιρείας ήταν λίγο πρακτικό (48%). Το 22% απάντησε ότι ήταν απλά πρακτικό, το 17% ότι δεν ήταν καθόλου πρακτικό και το 13% ότι του φάνηκε πολύ πρακτικό (13%).

6. Ποιό είναι το κόστος ανάληψης ενός καταστήματος Franchise;

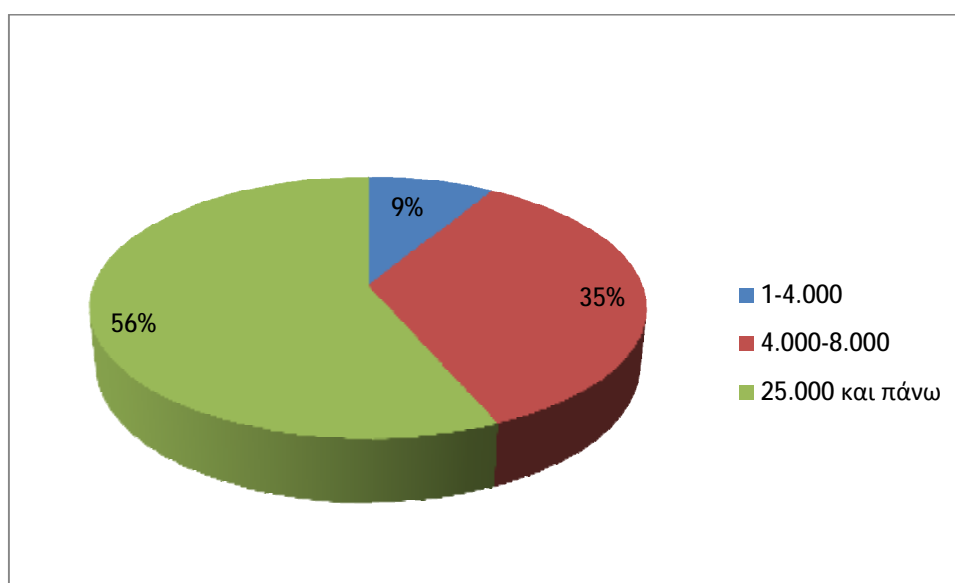
1-10.000	0%
30.000-40.000	13%
40.000 και πάνω	87%



Το κόστος ανάληψης ενός καταστήματος franchise για τα καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ κυμαίνεται από 40.000ευρώ και πάνω (87%). Το 13% απάντησε ότι μπορεί να κυμανθεί κι από 30.000 έως 40.000 ευρώ.

7. Ποιο το κόστος των επιπρόσθετων δράσεων λειτουργίας;

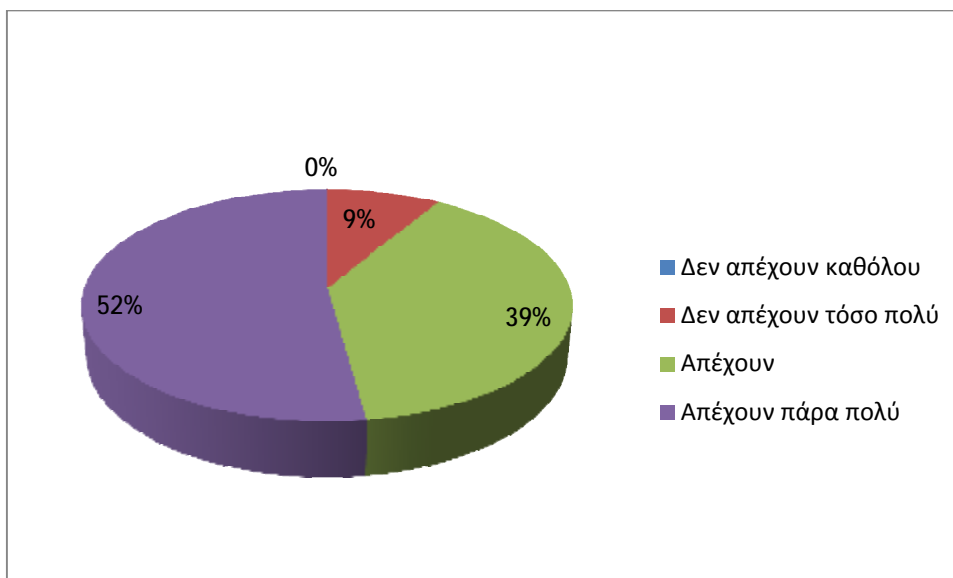
1-4.000	9%
4.000-8.000	35%
25.000 και πάνω	56%



Το κόστος των επιπρόσθετων δράσεων λειτουργίας κυμαίνεται κυρίως από 25.000 ευρώ και πάνω. Το 35% των επιχειρήσεων απάντησε ότι μπορεί να κυμανθεί από 4.000 έως 8.000 ευρώ και το 9% από 1 έως 4.000 ευρώ.

8. Πόσο απέχουν οι αρχικές εκτιμήσεις των franchisors για τα κέρδη από την πραγματική κερδοφορία ενός καταστήματος;

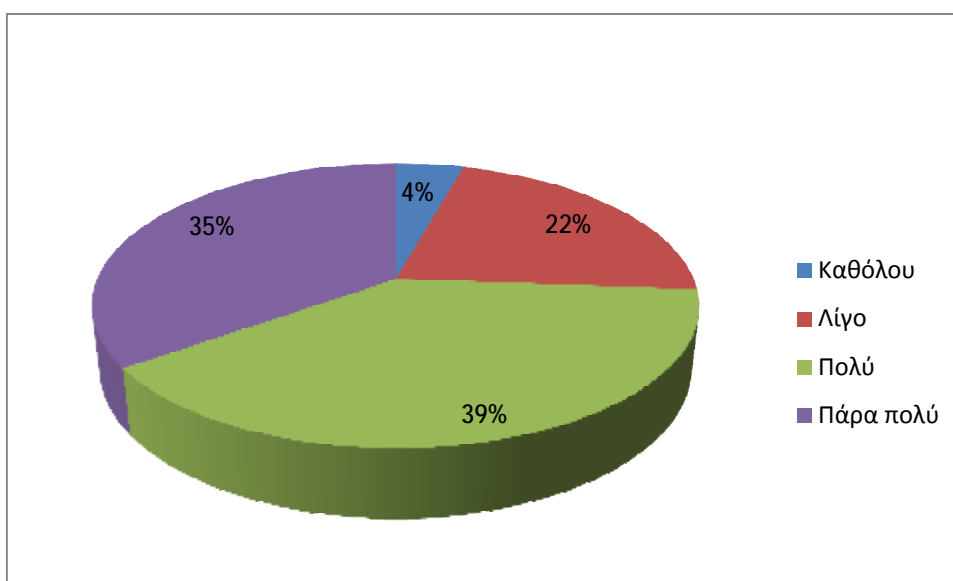
Δεν απέχουν καθόλου	0%
Δεν απέχουν τόσο πολύ	9%
Απέχουν	39%
Απέχουν πάρα πολύ	52%



Η πλειοψηφία του δείγματος απάντησε ότι οι αρχικές εκτιμήσεις των franchisors απέχουν πάρα πολύ από την πραγματική κερδοφορία ενός καταστήματος (52%). Το 39% απάντησε επίσης ότι απέχουν από την πραγματικότητα, ενώ το 9% ότι δεν απέχουν τόσο πολύ.

9. Πόσο αποτελεσματικές είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες;

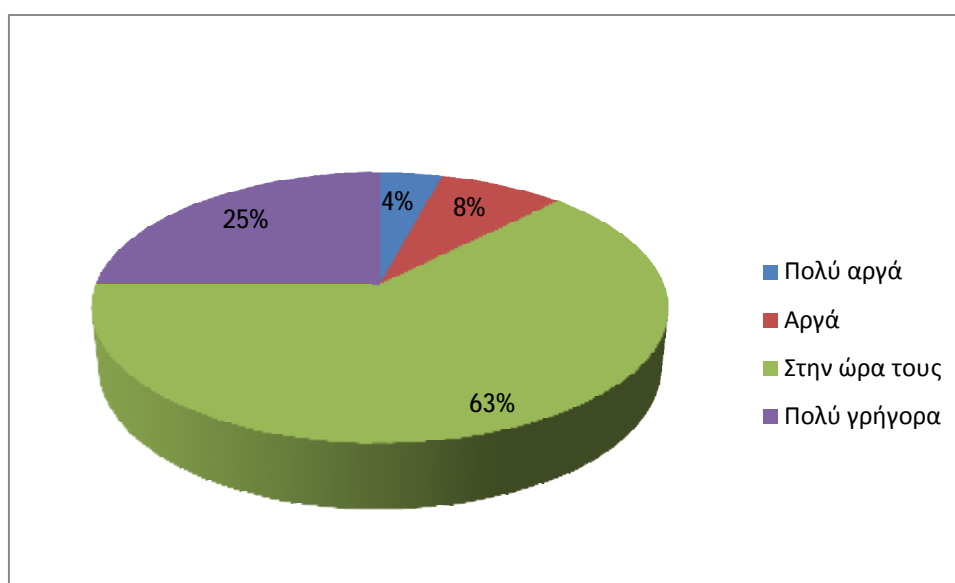
Καθόλου	4%
Λίγο	22%
Πολύ	39%
Πάρα πολύ	35%



Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων απάντησε ότι οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι πολύ αποτελεσματικές (39%). Το 35% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ αποτελεσματικές, το 22% λίγο αποτελεσματικές, ενώ το 4% καθόλου αποτελεσματικές.

10. Πόσο γρήγορα σας επιλύει τα προβλήματα η εταιρεία;

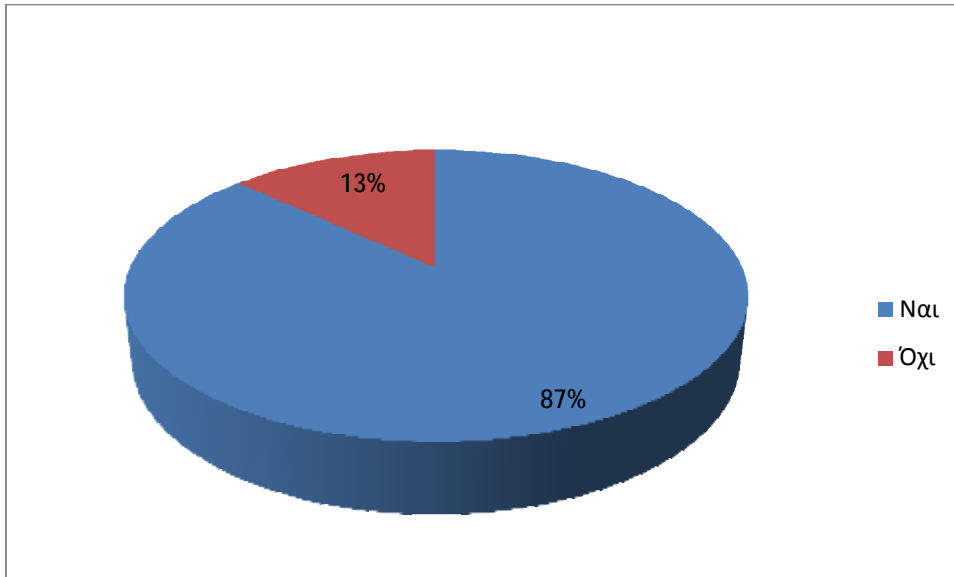
Πολύ αργά	4%
Αργά	8%
Στην ώρα τους	63%
Πολύ γρήγορα	25%



Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων συμφώνησε ότι η εταιρεία επιλύει τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην ώρα τους. Το 25% απάντησε πολύ γρήγορα, το 8% αργά, ενώ το 4% πολύ αργά 4%.

11. Η αρχική εταιρεία κρατά τις υποσχέσεις της σε σχέση με την υποστήριξη των καταστημάτων, σε επίπεδο διαφήμισης, εκπαίδευσης, κ.λπ.;

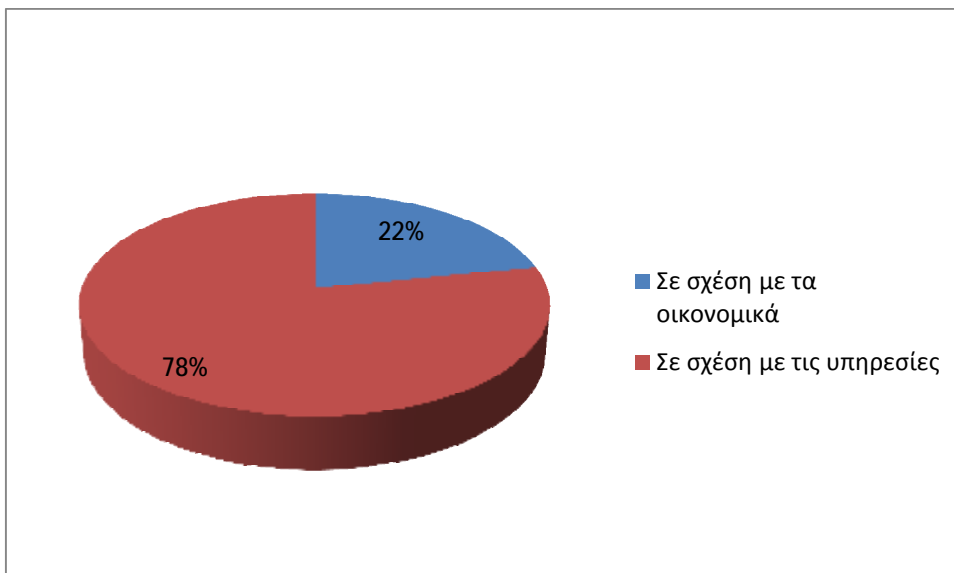
Ναι	87%
Όχι	13%



Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις που απάντησαν το ερωτηματολόγιο συμφωνούν στο ότι η αρχική εταιρεία κρατά τις υποσχέσεις της σε σχέση με την υποστήριξη των καταστημάτων, σε επίπεδο διαφήμισης, εκπαίδευσης, κ.λπ. Μόνο το 13% απάντησε αρνητικά.

12. Σε ποιους τομείς επιθυμείτε κάτι διαφορετικό από τη GERMANOS;

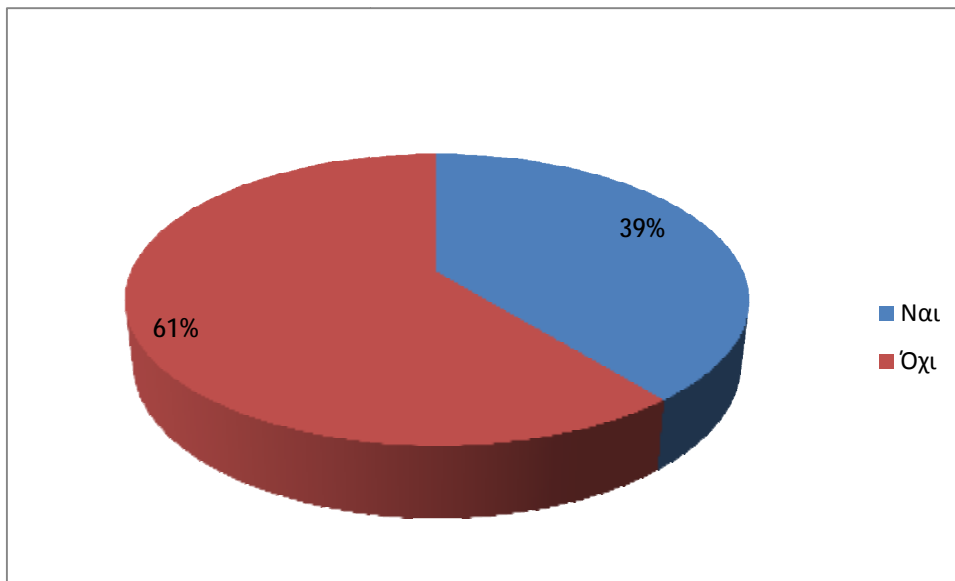
Σε σχέση με τα οικονομικά	22%
Σε σχέση με τις υπηρεσίες	78%



Το 78% θα επιθυμούσε διαφορετική αντιμετώπιση στον τομέα των υπηρεσιών από τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Το 22% απάντησε ότι θα προτιμούσε κάτι διαφορετικό σε σχέση με τα οικονομικά.

13. Θεωρείται τα ποσοστά που ζητά η εταιρία λογικά;

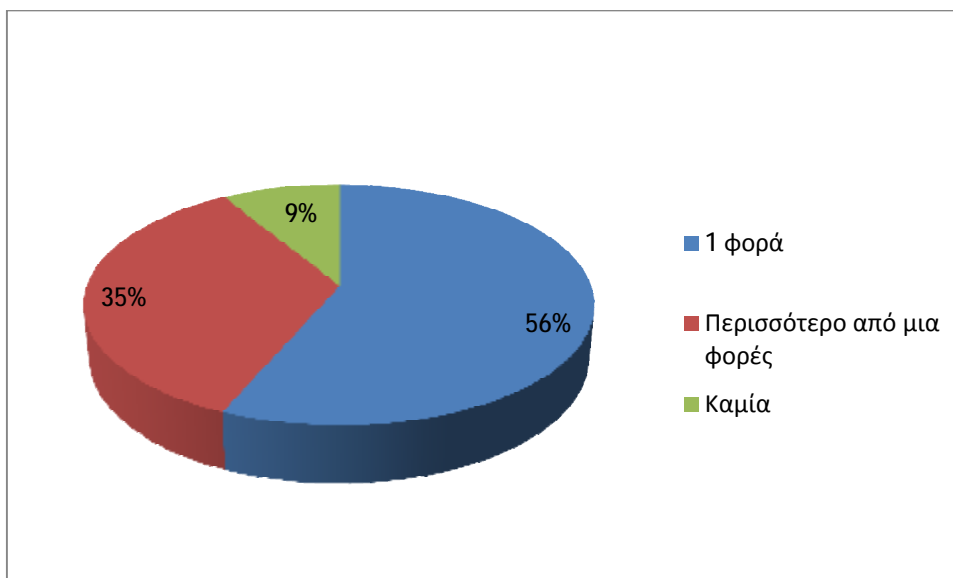
Ναι	39%
Όχι	61%



Το 61% των επιχειρήσεων δεν θεωρεί λογικά τα ποσοστά που ζητάει η εταιρεία. Το 39% απάντησε θετικά.

14. Πόσες φορές το μήνα ελέγχετε;

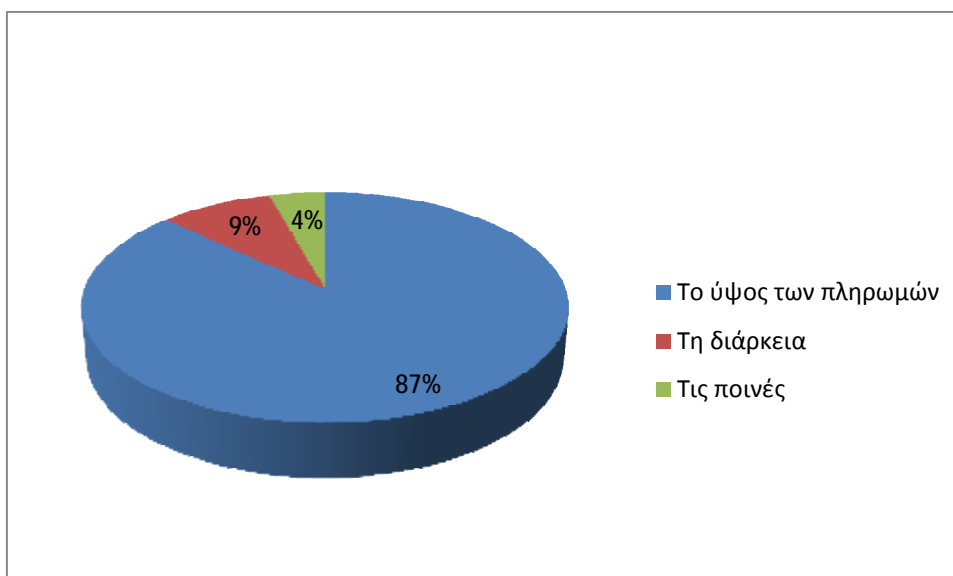
1 φορά	56%
Περισσότερο από μια φορές	35%
Καμία	9%



Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ελέγχεται 1 φορά το μήνα (56%). Το 35% περισσότερο από μια φορές, ενώ το 9% καμία.

15. Αν μπορούσατε να αλλάξετε κάτι στο συμβόλαιο τι θα ήταν αυτό;

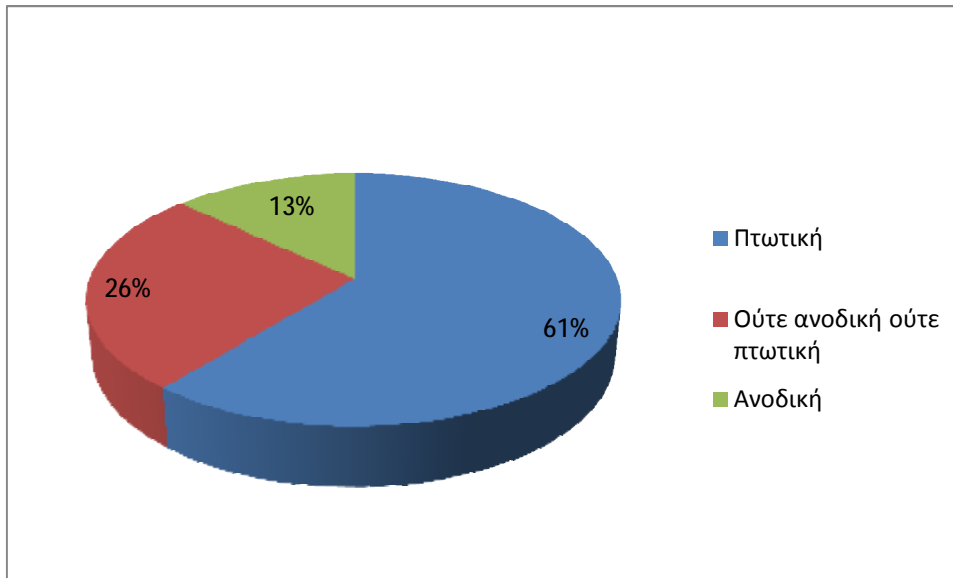
Τούψοστων πληρωμών	87%
Τηδιάρκεια	9%
Τις ποινές	4%



Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις απάντησαν ότι αν μπορούσαν να αλλάξουν κάτι στο συμβόλαιο αυτό θα ήταν πρώτα το ύψος των πληρωμών (87%), έπειτα τη διάρκεια (9%) και τέλος τις ποινές (4%).

16. Πώς θα χαρακτηρίζατε τη πορεία των πωλήσεων σας;

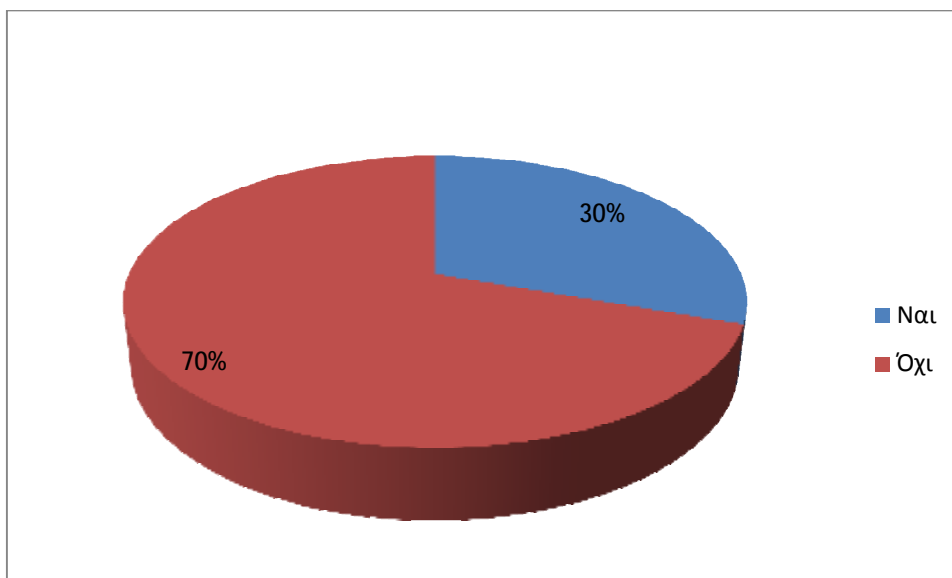
Πτωτική	61%
Ούτε ανοδική ούτε πτωτική	26%
Ανοδική	13%



Η πορεία των πωλήσεων στις περισσότερες επιχειρήσεις ήταν πτωτική (61%). Το 26% των επιχειρήσεων απάντησε ότι δεν ήταν ούτε ανοδική ούτε πτωτική, ενώ το 13% ήταν ανοδική.

17. Δίνει ο Franchisee βαρύτητα στις ανάγκες των εργαζομένων;

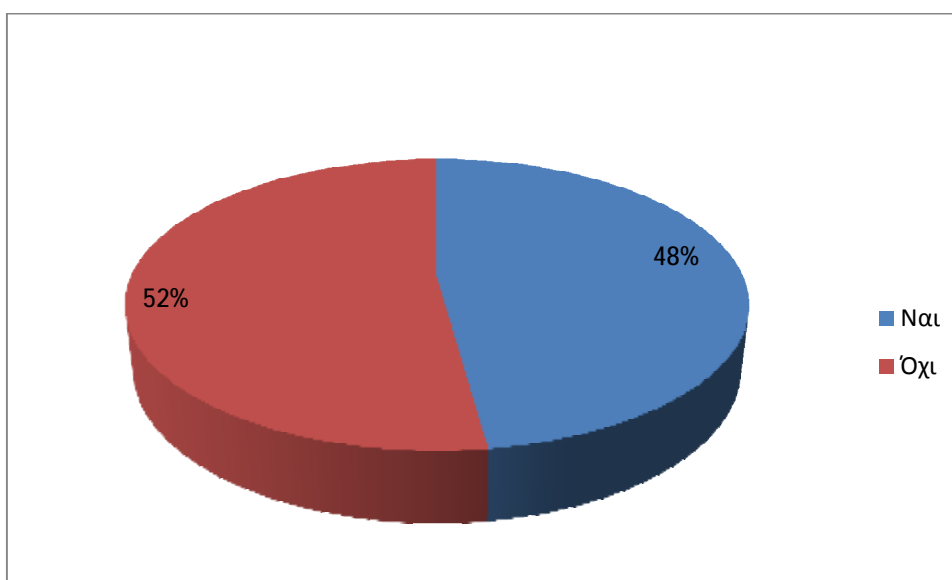
Ναι	30%
Όχι	70%



Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων εκτιμά ότι ο Franchisee δεν δίνει βαρύτητα στις ανάγκες των εργαζομένων. Το 30% απάντησε θετικά.

18. Θεωρείται τη στρατηγική franchise ως την πιο ενδεδειγμένη σε περίοδο κρίσης;

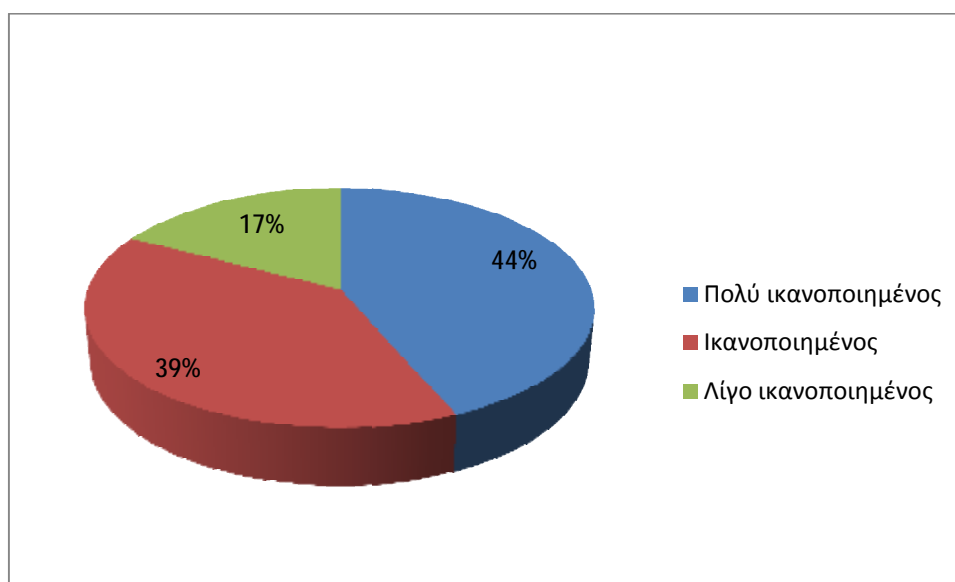
Ναι	48%
Όχι	52%



Η στρατηγική του franchise δεν θεωρείται από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων η πιο ενδεδειγμένη σε περίοδο κρίσης (52%). Το 48% απάντησε ότι είναι.

19. Βαθμός ικανοποίησης από Προώθηση / Διαφήμιση από τον Franchisor.

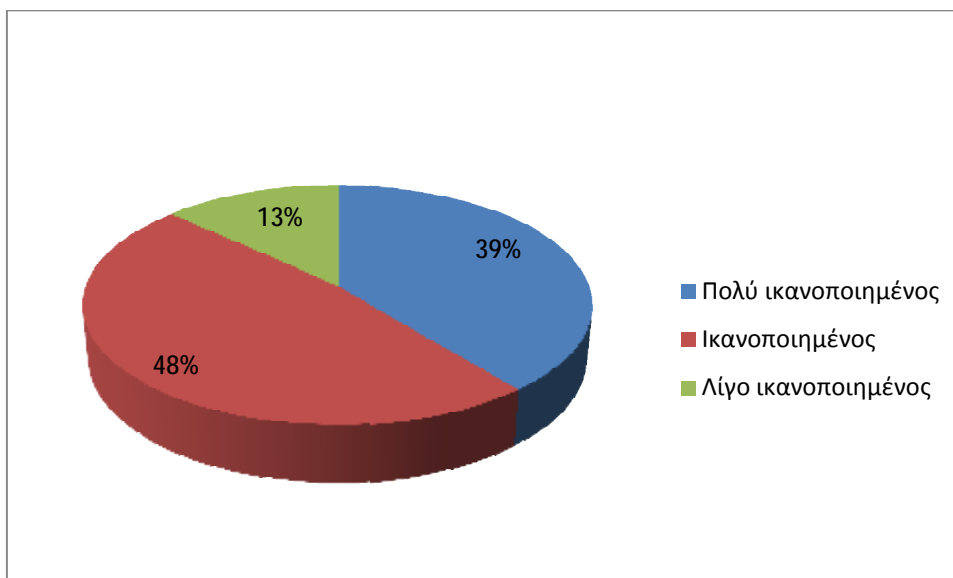
Πολύικανοποιημένος	44%
Ικανοποιημένος	39%
Λίγοικανοποιημένος	17%



Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος θα λέγαμε ότι είναι πολύ ικανοποιημένη από τους τρόπους Προώθησης / Διαφήμισης από τον Franchisor (44%). Το 39% απάντησε απλά ικανοποιημένο, ενώ το 17% λίγο ικανοποιημένο.

20. Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνωρισιμότητα του δικτύου.

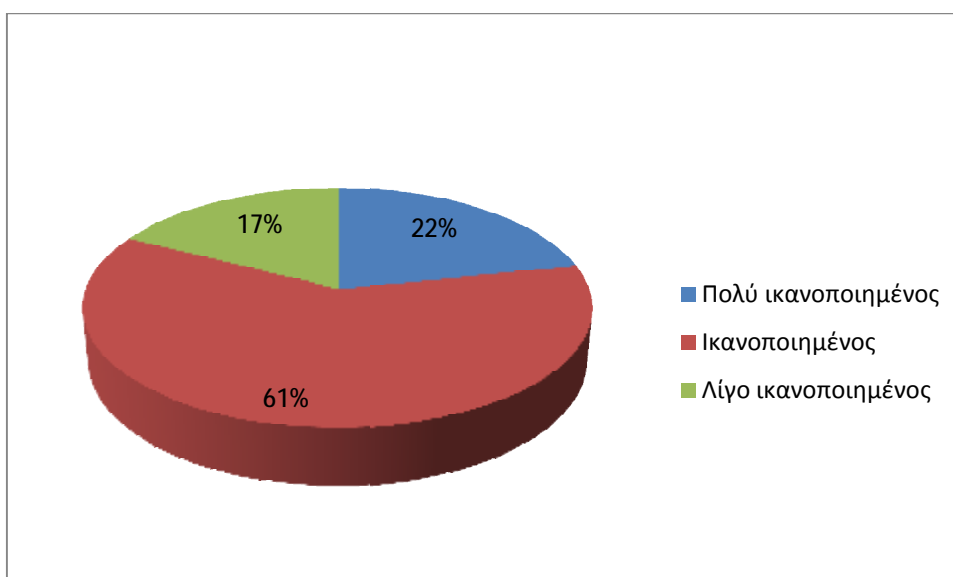
Πολύικανοποιημένος	39%
Ικανοποιημένος	48%
Λίγοικανοποιημένος	13%



Το 48% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι είναι ικανοποιημένο από την αναγνωρισιμότητα του δικτύου. Το 39% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένο, ενώ το 13% λίγο ικανοποιημένο.

21. Βαθμός ικανοποίησης από την ανταγωνιστικότητα του δικτύου.

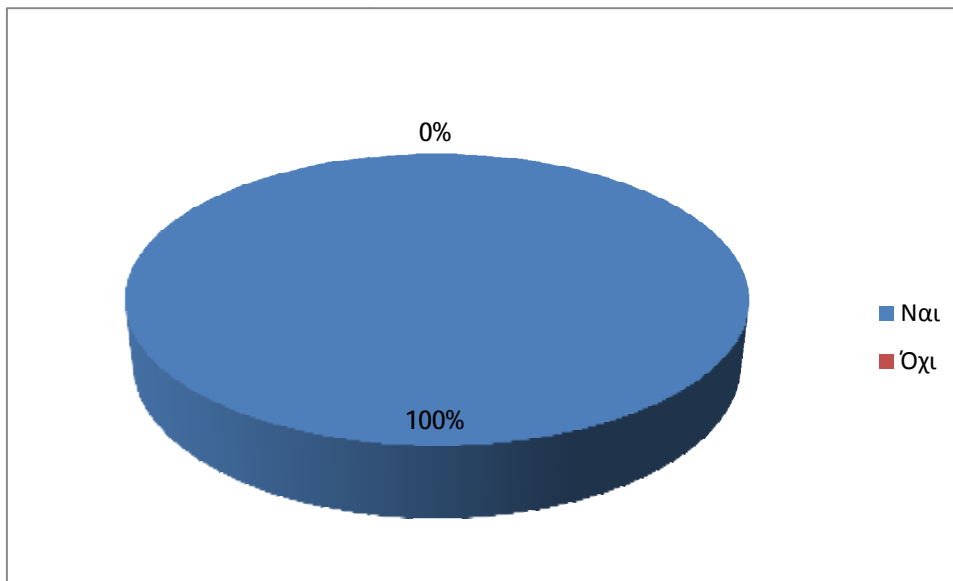
Πολύικανοποιημένος	22%
Ικανοποιημένος	61%
Λίγοικανοποιημένος	17%



Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων θεωρεί την ανταγωνιστικότητα του δικτύου ικανοποιητική (61%). Το 22% πολύ ικανοποιητική, ενώ το 17% λίγο ικανοποιητική.

22. Υπάρχουν άλλα καταστήματα του ανταγωνισμού στις γύρω περιοχές;

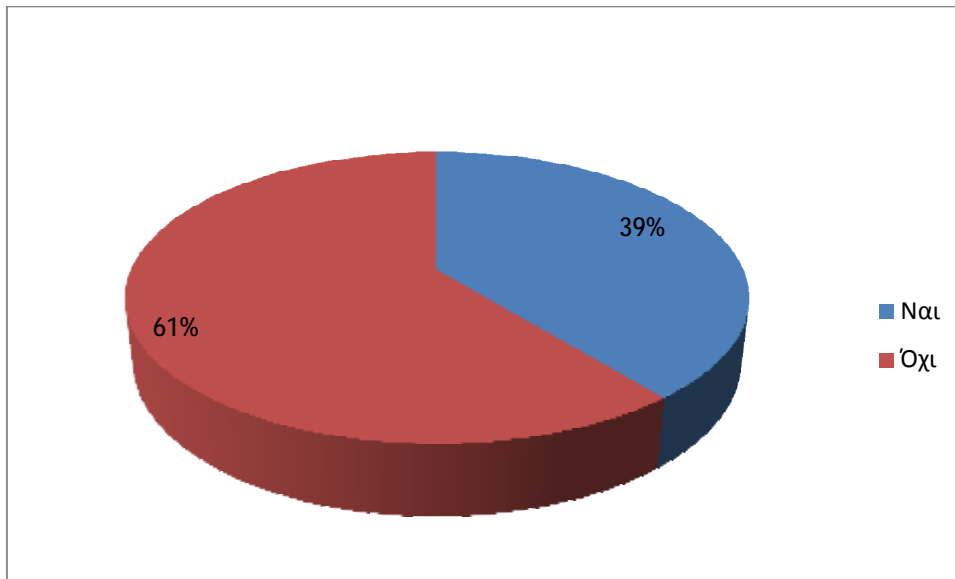
Ναι	100%
Όχι	0%



Όλες οι επιχειρήσεις απάντησαν ότι έχουν άλλα καταστήματα ανταγωνισμού στις γύρω περιοχές (100%).

23. Η ΓΕΡΜΑΝΟΣ βοηθάει τον συνεργάτη σε θέματα εσωτερικού ανταγωνισμού;

Ναι	39%
Όχι	61%



Τέλος, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων απάντησε ότι ο ΓΕΡΜΑΝΟΣ δεν βοηθά τον συνεργάτη σε θέματα εσωτερικού ανταγωνισμού. Το 39% απάντησε θετικά.

6.3 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΕ ΤΟΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ FRANCHISE «ΓΕΡΜΑΝΟΣ»

Για μια πιο ολοκληρωμένη έρευνα θεωρήσαμε απαραίτητη τη γνώμη ενός επαγγελματία, ο οποίος θα μπορέσει να μας απαντήσει σε κάποιες ερωτήσεις σχετικά με την πορεία του franchiseστην Ελλάδα και κυρίως για το Franchise στα καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Για τον λόγο αυτό, απευθυνθήκαμε στον κύριο Μαρκόπουλο Νίκο, Διευθυντή Ανάπτυξης του Δικτύου Franchise «ΓΕΡΜΑΝΟΣ», ο οποίος με προθυμία και ευχαρίστηση μας απάντησε σε κάποιες ερωτήσεις σχετικά με την πορεία των καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ στην Ελλάδα της κρίσης, για την στρατηγική που ακολουθούν τα franchise καταστήματα και οι κεντρικές εταιρείες, καθώς και για την πορεία των καταστημάτων όπως εκείνος πιστεύει ότι θα διαμορφωθεί στο μέλλον.

1. Πώς κατάφεραν τα καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ να αντιμετωπίσουν την οικονομική κρίση που ξέσπασε τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας;

Τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα έπρεπε να αντιμετωπίσει μια από τις μεγαλύτερες κρίσεις στον τομέα της οικονομίας. Τα καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ κατάφεραν με επιμονή και σωστή στρατηγική να αντεπεξέλθουν με επιτυχία στις προκλήσεις που δημιουργήθηκαν από το οικονομικό περιβάλλον. Εκτός αυτού, έπρεπε να αντιμετωπίσει και τον μεγάλο ανταγωνισμό και τις νέες καταναλωτικές τάσεις της εποχής. Βέβαια η ΓΕΡΜΑΝΟΣ, δεν έχει να φοβηθεί αφού είναι μια εταιρεία με διαχρονικό brand και με 30ετή πορεία. Οι καταναλωτές στην περίοδο της κρίσης εμπιστεύεται όλο και περισσότερο ηγετικές μάρκες και η ΓΕΡΜΑΝΟΣ είναι ηγέτης στο χώρο της.

2. Ποια στρατηγική ακολουθεί η εταιρεία δεδομένου της ύφεσης, της μείωσης των εισοδημάτων, αλλά και της εξέλιξης των τεχνολογιών και άρα των καταναλωτικών προτύπων;

Είναι πλέον γεγονός ότι οι καταναλωτές, εξαιτίας της μειωμένης αγοραστικής δύναμης, δεν έχουν την απαραίτητη ψυχολογία για επενδύσεις ή κατανάλωση. Για τον λόγο αυτό η στρατηγική που ακολουθεί ο ΓΕΡΜΑΝΟΣ στόχο έχει τη βελτιστοποίηση και τον εξορθολογισμό των σημείων πώλησης του ομίλου. Επίσης, τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες ανανέωσης και ανασχεδιασμού των καταστημάτων με σκοπό να γίνουν πιο φιλικά στον πελάτη, καθώς επίσης συνεχίζονται οι ευκαιρίες για ανάπτυξη, αξιοποιώντας τα δυνατά μας σημεία.

3. Είναι γενικώς αποδεκτό, ότι όταν υπάρχει ανθρώπινο δυναμικό με διοικητική εμπειρία, με προσωπικά κεφάλαια και με θέληση για αυτοαπασχόληση, το franchising θεωρείται ως η ασφαλέστερη επιλογή. Αυτό που πρέπει βέβαια να υπάρχει πάνω απ' όλα

είναι η υποστήριξη, η διαφάνεια και η αξιοπιστία. Η εταιρεία σας στοχεύει στο κοινό αυτό, κι αν ναι με ποιους τρόπους το προσεγγίζει;

Η υποστήριξη, η διαφάνεια και η αξιοπιστία είναι ούτως ή άλλως αξίες που χαρακτηρίζουν την πρακτική και τη λειτουργία μας. Οι άνθρωποι που ανήκουν στο παραπάνω κοινό θεωρούνται εν δυνάμει συνεργάτες του δικτύου αρκεί να πληρούν τις προϋποθέσεις ένταξης στο δίκτυο καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Είναι λογικό μία αλυσίδα καταστημάτων τόσο μεγάλη όσο η δική μας, να διαθέτει πολλούς συνεργάτες οι οποίοι επικοινωνούν στον ευρύτερο περίγυρο τους τα πλεονεκτήματα της επιχειρηματικής συνεργασίας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα πολλοί από τους ενδιαφερόμενους για νέα συνεργασία να προσέρχονται αυτόβουλα έχοντας σε ένα μεγάλο βαθμό αποκομίσει μια σιγουριά στο εγχείρημα τους.

4. Υπάρχουν ειδικά πακέτα για τη συγκεκριμένη κατηγορία και γενικά πώς διαμορφώνεται το πλαίσιο συνεργασίας προς τους υποψηφίους ενδιαφερόμενους;

Είναι αλήθεια ότι υπάρχει συγκεκριμένο πλαίσιο συνεργασίας με τους υποψηφίους συνεργάτες το οποίο στοχεύει να τους κάνει να συνειδητοποιήσουν το Franchise Concept ΓΕΡΜΑΝΟΣ και το ρόλο τους εντός του καταστήματος. Αποτελεί για μας βασική επιδίωξη να αντιληφθούμε από κοινού με τον υποψήφιο συνεργάτη, εάν του ταιριάζει η συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα. Σε κάθε περίπτωση το πλαίσιο συνεργασίας της ΓΕΡΜΑΝΟΣ έχει ως βασική αρχή μια αμφίδρομη σχέση Win – Win.

5. Ποια είναι τα υπέρ για το συνεργάτη-επιχειρηματία και ποιο το προφίλ;

Ο συνεργάτης-επιχειρηματίας εντάσσεται σε ένα σε ένα δίκτυο με ηγετική θέση στην αγορά, με ολοκληρωμένη υποστήριξη σε όλα τα επίπεδα συνεργασίας και με μακροχρόνια εμπειρία στη λιανική. Επίσης, ιδίως στις δύσκολες εποχές που ζούμε, είναι προνόμιο να είσαι μέλος ενός ισχυρού Ομίλου όπως ο ΟΤΕ και να διαθέτεις προϊόντα και υπηρεσίες του μεγαλύτερου δικτύου κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, της COSMOTE.

6. Πώς έχετε εξασφαλίσει την προστασία του δικτύου, ιδιαίτερα τη σημερινή εποχή;

Πίσω από τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ βρίσκεται μια μεγάλη και ισχυρή αλυσίδα, με μεγάλη πείρα στην αγορά, που ενισχύει συνεχώς τη στρατηγική μας, ως μέλους του Ομίλου ΟΤΕ. Η δύναμη του ομίλου αυτού, φαίνεται στη συνεχή εκπαίδευση, στα προηγμένα προϊόντα και υπηρεσίες, στην ανταγωνιστική εμπορική πολιτική της εταιρείας και αποτελούν δίχτυ ασφαλείας για το δίκτυο.

7. Ποια είναι τα μελλοντικά πλάνα της επιχείρησης;

Το brand ΓΕΡΜΑΝΟΣ έχει χτίσει εδώ και χρόνια σχέση εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές του και έχει στόχο να συνεχίσει να το κάνει, βελτιστοποιώντας τα σημεία πώλησης για να καλύψει όσο περισσότερο τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών του.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η οικονομική κρίση έχει προκαλέσει μεγάλο κλονισμό στο χρηματοπιστωτικό σύστημα της χώρας, και εξαιτίας αυτού οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται στο να βρουν τους απαραίτητους πόρους χρηματοδότησης. Παρόλα αυτά, οι προσπάθειες δεν έχουν σταματήσει και γίνονται συνεχείς προσπάθειες εύρεσης καινούργιων πηγών.

Το ειδικό βάρος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων για την ελληνική οικονομία είναι υψηλό και στην επιτυχή τους συμπεριφορά στηρίζεται η ανάπτυξη. Οι επιχειρήσεις για να γίνουν ανταγωνιστικές θα πρέπει να ακολουθήσουν κάποιες στρατηγικές επιλογές με ή χωρίς τη βοήθεια του ελληνικού δημοσίου. Θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο ανάπτυξης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως υφίσταται σε πολλές χώρες της Ε.Ε. εδώ και δεκαετίες.

Το κράτος θέλοντας να παρακινήσει τις επιχειρήσεις στην πραγματοποίηση επενδύσεων, προωθεί διάφορα προγράμματα χρηματοδοτούμενα από πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Προγράμματα όπως το Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ), το Ελληνικό Σχέδιο Οικονομικής Ανασυγκρότησης των Βαλκανίων (ΕΣΟΑΒ), οι Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ), η Νέα Χρηματιστηριακή Αγορά (ΝΕ.Χ.Α.) και ακόμα ο τραπεζικός δανεισμός αποτελούν τις πηγές από τις οποίες μπορεί μια επιχείρηση να αντλήσει τη χρηματοδότησή της.

Εκτός όμως από τις πηγές σημαντικά είναι και τα μέσα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για τη χρηματοδότηση των επενδύσεών της, όπως είναι η επιλογή ενός ομολογιακού δανείου, η χρηματοδότηση της χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), η πρακτόρευση απαιτήσεων (factoring), και η παραχώρηση ή αλλιώς δικαιοχρησία (franchising).

Η τελευταία, η οποία είναι και το αντικείμενο μελέτης της παρούσας πτυχιακής εργασίας, μειώνει σημαντικά τον κίνδυνο της αποτυχίας, που είναι ένα ρίσκο που παίρνουν όλες οι επιχειρήσεις που ξεκινούν χωρίς την ασφάλεια μιας ήδη γνωστής επωνυμίας. Σε περιόδους κρίσης, το franchising προσφέρει τη δυνατότητα μιας επένδυσης η οποία συνδυάζει πλήρη απασχόληση και περιορισμένο ρίσκο, με την υποστήριξη μιας έμπειρης ομάδας (franchisor).

Ο θεσμός της δικαιοχρησίας έχει και τα υπέρ αλλά και τα κατά του. Το βασικό πλεονέκτημα που προσφέρει σε ένα δικαιοπάροχο είναι η γρήγορη εξάπλωση του δικτύου του με τη δημιουργία αλυσίδας διανομής με μειωμένο κόστος και χωρίς δέσμευση ιδίων κεφαλαίων για την δημιουργία επιχειρηματικών μονάδων- υποκαταστημάτων, ενισχύοντας παράλληλα τη φήμη και το κύρος του. Για το δικαιούχο το σημαντικότερο πλεονέκτημα είναι ότι ξεκινά το δίκτυό του με ένα ήδη υπάρχον εμπορικό σήμα και δοκιμασμένη επιτυχία, επωφελούμενος το όνομα που έχει δημιουργήσει μέχρι τότε το κεντρικό κατάστημα δημιουργώντας τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αύξηση του κέρδους του.

Οι πελάτες είναι γεγονός ότι επωφελούνται καθώς η πρόσβαση σε καταστήματα γνωστών επιχειρήσεων γίνεται ευκολότερη, αγοράζοντας επώνυμα προϊόντα ή υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές. Έτσι, το franchising σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας προσφέρει σταθερή ποιότητα και τιμές, καταξιωμένα εμπορικά σήματα και υψηλότερο βαθμό εμπιστοσύνης.

Παρόλα αυτά δεν λείπουν και οι κίνδυνοι τόσο για τον δικαιοπάροχο όσο και για τους δικαιούχους. Για το μεν δικαιοπάροχο ο κίνδυνος μπορεί να προέλθει από την κακή επιλογή

του δικαιοδόχου και για τον δε δικαιοδόχο το κύριο μειονέκτημα της δικαιόχρησης είναι η εξάρτηση της πορείας της επιχείρησης του από τις επιλογές του δικαιοπαρόχου.

Η σύμβαση franchise αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ομαλή και εποικοδομητική συνεργασία franchisor και franchisee. Η κατάρτιση εκάστης συμβάσεως ακολουθεί το συντεταγμένο σχέδιο του δικαιοπαρόχου ανά συναλλακτική πράξη.

Για να πετύχει το franchise ενός brand θα πρέπει ο δικαιοπάροχος να κατέχει υψηλός βαθμός οργάνωσης και τεχνογνωστικής υποδομής, με στόχο την παραγωγή και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών και να στηρίζει τον δικαιοδότη μέσω μιας συνεχούς παροχής τεχνικής και εμπορικής βοήθειας.

Μέσα σε μία σύμβαση franchising καθορίζονται με σαφήνεια:

- τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των δύο πλευρών,
- οι αμοιβές,
- η διάρκεια της συμβάσεως,
- οι τρόποι λύσεως της και
- το αρμόδιο δικαστήριο για την επίλυση των διαφορών.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες επιλέγουν το franchise, ιδιαίτερα μέσα σε μια περίοδο κρίσης, παρουσιάζουν συνεχώς αυξανόμενα κέρδη. Βέβαια υπάρχουν και αυτοί, οι οποίοι ενδείχθηκαν μία τέτοια σύμβαση που δεν έμειναν καθόλου ικανοποιημένοι, με αποτέλεσμα να οδηγηθούν στη λύση της συμφωνίας που είχαν κάνει και να φύγουν από το δίκτυο υποστήριξης της συγκεκριμένης εταιρείας. Από αυτό βέβαια προκύπτει ότι η ένταξη μέσα σε ένα δίκτυο franchise θα πρέπει να γίνεται με προσοχή και να μελετώνται όλοι οι παράμετροι πριν υπογραφεί η τελική σύμβαση.

Η μέθοδος του franchising έχει αποδειχτεί αποτελεσματική επιχειρηματική επιλογή και για τη δυναμική ανάπτυξη του Δικτύου ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Πιο συγκεκριμένα, οι συμβάσεις που εντάσσονται στο σύστημα δικαιόχρησης αναθέτουν στους δικαιοδόχους το δικαίωμα λιανικής πώλησης των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε. με τη χρήση του διακριτικού τίτλου και σήματος των καταστημάτων και αξιοποιώντας πλήρως την κεκτημένη τεχνογνωσία. Η πανελλαδική κάλυψη του Δικτύου σε συνδυασμό με την εύστοχη επικοινωνιακή στρατηγική έχουν προσφέρει στο όνομα ΓΕΡΜΑΝΟΣ υψηλή αναγνωρισιμότητα στον τομέα των Προϊόντων και Υπηρεσιών της Τηλεπικοινωνίας.

Σε ό,τι αφορά τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την συλλογή και μελέτη των ερωτηματολογίων στα καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ, θα λέγαμε ότι η πλειοψηφία:

- Συμφώνησε ότι το εγχειρίδιο λειτουργίας της εταιρείας ήταν λίγο πρακτικό.
- Συμφωνεί πως το κόστος ανάληψης ενός καταστήματος franchise για τα καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ κυμαίνεται από 40.000 ευρώ και πάνω και το κόστος των επιπρόσθετων δράσεων λειτουργίας από 25.000 ευρώ και πάνω.
- Συμφώνησε ότι οι αρχικές εκτιμήσεις των franchisors απέχουν πάρα πολύ από την πραγματική κερδοφορία ενός καταστήματος.
- Θεωρεί τις προσφερόμενες υπηρεσίες πολύ αποτελεσματικές.
- Υποστήριξε ότι η εταιρεία επιλύει τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην ώρα τους.
- Συμφώνησε ότι η αρχική εταιρεία κρατά τις υποσχέσεις της σε σχέση με την υποστήριξη των καταστημάτων, σε επίπεδο διαφήμισης, εκπαίδευσης, κ.λπ.

- Επιθυμεί διαφορετική αντιμετώπιση στον τομέα των υπηρεσιών από τη ΓΕΡΜΑΝΟΣ.
- Δεν θεωρεί λογικά τα ποσοστά που ζητάει η εταιρεία.
- Ελέγχεται 1 φορά το μήνα από την εταιρεία.
- Απάντησε ότι αν μπορούσε να αλλάξει κάτι στο συμβόλαιο αυτό θα ήταν πρώτα το ύψος των πληρωμών, έπειτα τη διάρκεια και τέλος τις ποινές.
- Συμφώνησε ότι η πορεία των πωλήσεων στις περισσότερες επιχειρήσεις ήταν πτωτική.
- Εκτιμά ότι ο Franchisee δεν δίνει βαρύτητα στις ανάγκες των εργαζομένων.
- Δεν θεωρεί τη στρατηγική του franchise την πιο ενδεδειγμένη σε περίοδο κρίσης.
- Είναι πολύ ικανοποιημένη από τους τρόπους Προώθησης / Διαφήμισης από τον Franchisor.
- Είναι ικανοποιημένο από την αναγνωρισιμότητα του δικτύου.
- Θεωρεί την ανταγωνιστικότητα του δικτύου ικανοποιητική.
- Έχει κι άλλα καταστήματα ανταγωνισμού στις γύρω περιοχές.
- Συμφώνησε ότι ο ΓΕΡΜΑΝΟΣ δεν βοηθά τον συνεργάτη σε θέματα εσωτερικού ανταγωνισμού.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Είναι πολύ σημαντικό για τους νεοεισερχόμενους επιχειρηματίες στο χώρο του Franchising αλλά και για τους υφιστάμενους να μελετούν με μεγάλη προσοχή, όχι μόνο τον κλάδο τους, αλλά συνολικά όλους τους κλάδους και να προσπαθούν να κατανοήσουν πού ακριβώς οφείλεται η δυναμική αυτών των δικτύων, που έχουν καταφέρει να αναπτυχθούν την τελευταία περίοδο.

- Αυτό που θα πρέπει να κάνουν οι καινούργιες επιχειρήσεις είναι να λαμβάνουν πρωτοβουλίες, όσον αφορά και την ενημέρωση των νέων “franchisors”, αλλά κυρίως των νέων υποψήφιων “franchisees”.
- Επίσης θα πρέπει να ενημερώνονται και να εκπαιδεύονται συνεχώς στο χώρο του franchiseέτσι ώστε να κατανοούν τις προϋποθέσεις επιτυχούς ανάπτυξης μιας νέας επιχείρησης.
- Θα πρέπει επίσης να αυξηθεί ο αριθμός των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων με πιλοτικά καταστήματα, αυτό έχει αποδειχτεί ότι αυξάνει τον αριθμό των εταιρικών καταστημάτων στο σύνολο. Σε ορισμένους κλάδους που παρατηρείται συμπίεση της κερδοφορίας, καταγράφεται η αύξηση των εταιρικών καταστημάτων έναντι των franchise, λόγω του ότι οι συνθήκες της αγοράς, το ανταγωνιστικό περιβάλλον και η συμπίεση της κερδοφορίας δεν επιτρέπουν πλέον το παραδοσιακό μοντέλο του franchising. Σ’ αυτές τις αγορές το μοντέλο «διαχειριστή» λειτουργεί -υπό προϋποθέσεις- ιδιαίτερα αποτελεσματικά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αποστολόπουλος, Ι., (2012), *Ειδικά θέματα Χρηματοδοτικής Διοικήσεως*, Αθήνα: Σταμούλης
- Αρτίκης, Γ., (2002), *Χρηματοοικονομική Διοίκηση. Αποφάσεις Χρηματοδοτήσεων*, Αθήνα: Interbooks
- Γαλάνης, Β., (2000), *Leasing-Forfaiting-Franchising-Venture Capital*, Αθήνα: Σταμούλης
- Γιαλελής, Κ., (2011), *Βασικές Αρχές Διοίκησης*, Αθήνα: Σταμούλης
- Ζαΐρης, Ε.Π. (2005), *Στατιστική Μεθοδολογία*, Αθήνα: Κριτική ΑΕ
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005), *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*, Αθήνα: Κριτική
- Θάνος, Γ., Κιόχος, Π., Παπανικολάου, Γ., (2002), *Χρηματοδότηση των επιχειρήσεων*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- Θεοδωρόπουλος, Θ., (2000), *Επενδυτική Στρατηγική και Χρηματιστήριο*, Αθήνα: Σταμούλης
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003), *Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες*, Αθήνα: Κριτική
- Κιόχος, Π., Κιόχος, Α., Παπανικολάου, Γ., (2003), *Επιχείρηση και Περιβάλλον*, Αθήνα: Interbooks
- Κορομπίλη, Σ. (1994), *Μέθοδοι Έρευνας στη Βιβλιοθηκονομία*, Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης
- Λιαργκόβας, Π., (2010), *Σύγχρονα Θέματα της Ελληνικής & Διεθνούς Οικονομίας*, Αθήνα: Σταμούλης
- Μπιτζένης, Α., (2003), *Η δυναμική των Βαλκανικών Αγορών (τ.Β') & η Μετάβαση των Χωρών της Αν. Ευρώπης στην Οικονομία της Αγοράς*, Αθήνα: Σταμούλης
- Παπαγεωργίου, Π., Χιόνης, Δ., (2003), *Διεθνής Επιχειρηματική Δραστηριότητα και Οργανισμοί*, Αθήνα: Σταμούλης
- Παπακωνστατίνου, Ε., Μαρκοπούλου, Δ., (2015), *Startups - Οδηγός επιβίωσης για νέους επιχειρηματίες*, Αθήνα: Σταμούλης
- Ρωσσιδής, Ι., (2013), *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα: Σταμούλης
- Συλλογικό Έργο, (2006), *Αγορά χωρίς Σύνορα*, Αθήνα: Παπαζήσης

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bell, J. (1997), Μεθοδολογικός Σχεδιασμός Παιδαγωγικής και Εκπαιδευτικής Έρευνας. Μετάφρ. Ρήγα, Αθήνα: Gutenberg
- Megginson, W., Scott, C., (2004), *Introduction to Corporate Finance*, Thompson Learning
- Bovaird, C., (1990), *Introduction to Venture Capital Finance*, London: Pitman Publishing
- Bisio, R., (2011), *The Educated Franchisee: The How-To Book for Choosing a Winning Franchise*, 2nd Edition, U.S.: Bascom Hill Publishing Group
- Libava, J., (2011), *Become a Franchise Owner!: The Start-Up Guide to Lowering Risk, Making Money, and Owning What you Do*, New Jersey: John Wiley & Sons
- Mathews, J., (2011), *Street Smart Franchising*, U.S. CWL Publishing Enterprises, Jere Calmes
- Spinelli, S., Rosenberg, M., Birley, S., (2005), *Franchising. Από τα Πρώτα Βήματα έως την Κερδοφορία*, Αθήνα: Γκιούρδα Α.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε., (2016), <https://www.germanos.gr/images/pdfs/oikonomikes-katastaseis-germanos-31-12-15.pdf>, ΕΤΗΣΙΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2015, ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΑ ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ όπως αυτά έχουν υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση
- Ρουσόπουλος, Π., 2008, <http://www.franchiseblog.gr/?p=1761>, FRANCHISING: ένα αποτελεσματικό μοντέλο ανάπτυξης για λίγους
- <http://www.franchise-success.gr/el/resources/articles/item/537-erevna-franchise-2016-anadiarthrosi-nees-prooptikes>, 2016, Έρευνα Franchise 2016: Αναδιάρθρωση & νέες προοπτικές
- <http://www.gregorys.gr/el-GR/company/>, 2016, Γρηγόρης Μικρογεύματα
- <http://www.goodysburgerhouse.com/gr/about-us/o-omilos/>, 2016, Goody's
- <http://franchiseportal.gr/el/franchisors/217>, 2016, Franchise ΓΕΡΜΑΝΟΣ
- Ποσοτικές έρευνες, (n.d.), <http://www.ekke.gr/estia/Grenved/seminar3.htm>
- Μεθοδολογικές Έρευνες, 2007, <http://www.slideshare.net/dourvas/project-10107509>
- Ποιοτική έρευνα, 2012. Πανεπιστήμιο, http://lab.pe.uth.gr/psych/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=245&lang=el

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ FRANCHISE ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΓΕΡΜΑΝΟΣ

1. ΦΥΛΟ

- Άντρας
- Γυναίκα

2. ΗΛΙΚΙΑ

- 20-30
- 30-35
- 36-40
- 40+

3. ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- Εργαζόμενος-η
- Διευθυντής-τρια
- Προϊστάμενος-η

4. Πόσα χρόνια συνολικά λειτουργεί το συγκεκριμένο franchise;

- 1-5
- 6-10
- 10+

5. Πόσο πρακτικό ήταν το εγχειρίδιο λειτουργίας της εταιρείας;

- Πολύ πρακτικό
- Πρακτικό
- Λίγο πρακτικό
- Καθόλου πρακτικό

6. Ποιά είναι το κόστος ανάληψης ενός καταστήματος Franchise;

- 1-10.000
- 30.000-40.000
- 40.000-και πάνω

7. Ποιο το κόστος των επιπρόσθετων δράσεων λειτουργίας;

- 1-4.000
- 4.000-8.000
- 25.000-και πάνω

8. Πόσο απέχουν οι αρχικές εκτιμήσεις των franchisors για τα κέρδη από την πραγματική κερδοφορία ενός καταστήματος;

- Δεν απέχουν καθόλου
- Δεν απέχουν τόσο πολύ
- Απέχουν
- Απέχουν πάρα πολύ

9. Πόσο αποτελεσματικές είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες;

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

10. Πόσο γρήγορα σας επιλύνει τα προβλήματα η εταιρεία;

- Πολύ αργά
- Αργά
- Στην ώρα τους
- Πολύ γρήγορα

11. Η αρχική εταιρεία κρατά τις υποσχέσεις της σε σχέση με την υποστήριξη των καταστημάτων, σε επίπεδο διαφήμισης, εκπαίδευσης, κ.λπ.;

- Ναι
- Όχι

12. Σε ποιους τομείς επιθυμείτε κάτι διαφορετικό από τη GERMANOS;

- Σε σχέση με τα οικονομικά
- Σε σχέση με τις υπηρεσίες

13. Θεωρείται τα ποσοστά που ζητά η εταιρία λογικά;

- Ναι
- Όχι

14. Πόσες φορές το μήνα ελέγγεστε;

- 1 φορά
- Περισσότερο από μια φορές
- Καμία

15. Αν μπορούσατε να αλλάξετε κάτι στο συμβόλαιο τι θα ήταν αυτό;

- Το ύψος των πληρωμών
- Τη διάρκεια
- Τις ποινές

16. Πώς θα χαρακτηρίζατε τη πορεία των πωλήσεων σας;

- Πτωτική
- Ούτε ανοδική ούτε πτωτική
- Ανοδική

17. Δίνει ο Franchisee βαρύτητα στις ανάγκες των εργαζομένων;

- Ναι
- Όχι

18. Θεωρείται τη στρατηγική franchise ως η ο ποιο ενδεδειγμένη σε περίοδο κρίσης;

- Ναι
- Όχι

19. Βαθμός ικανοποίησης από Προώθηση / Διαφήμιση από τον Franchisor.

- Πολύ ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Λίγο ικανοποιημένος

20. Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνωρισιμότητα του δικτύου.

- Πολύ ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Λίγο ικανοποιημένος

21. Βαθμός ικανοποίησης από την ανταγωνιστικότητα του δικτύου.

- Πολύ ικανοποιημένος
- Ικανοποιημένος
- Λίγο ικανοποιημένος

22. Υπάρχουν άλλα καταστήματα του ανταγωνισμού στις γύρω περιοχές;

Ναι

Όχι

23. Η ΓΕΡΜΑΝΟΣ βοηθάει τον συνεργάτη σε θέματα εσωτερικού ανταγωνισμού;

Ναι

Όχι