

“Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ  
ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ  
ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΩΝ”

του

Φίλιππου Χαλκουτσάκη

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται  
στο καθηγητικό σώμα για μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων  
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος  
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος  
Οργάνωσης και Διαχείρισης του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση  
«(Α) ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ &  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Σπάρτη

2011

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

---

1ος Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

---

2ος Επιβλέπων: Βρόντου Ουρανία, Λέκτορας

---

3ος Επιβλέπων: Παπαϊωάννου Άλκηστις, Λέκτορας ΠΔ/407

Φίλιππου Χαλκουτσάκη  
ALL RIGHTS RESERVED

© 2011

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Φίλιππος Χαλκουτσάκης : Η διάσταση της ικανοποίησης των δικαιοδόχων στη σχέση δικαιόχρησης αλυσίδας γυμναστηρίων  
(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Στη μελέτη αυτή εξετάζεται η διάσταση της ικανοποίησης των δικαιοδόχων αλυσίδας γυμναστηρίων και ειδικότερα κατά πόσο αυτή προέρχεται από ένα ιδιαίτερο σύνολο σχέσεων και αλληλεξαρτήσεων που αναπτύσσεται μεταξύ των δύο πόλων του συστήματος της δικαιόχρησης. Αναλυτικότερα, διερευνώνται υποθέσεις που θα διευκολύνουν την κατανόηση της διάρθρωσης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής ικανοποίησης των δικαιοδόχων στα πλαίσια της πρακτικής της δικαιόχρησης. Το κύριο πλαίσιο των υποθέσεων αυτών είναι: οι αντιλήψεις των δικαιοδόχων αναφορικά με το ρόλο της σύμβασης, το εύρος της στήριξης που τους παρέχει ο δικαιοπάροχος, το επίπεδο της επικοινωνίας που αναπτύσσουν τα συμβαλλόμενα μέρη της δικαιόχρησης και η διάσταση του «οφέλους» που αποκομίζουν από το επιχειρηματικό σύστημα της δικαιόχρησης. Επίσης εξετάζεται η σχέση και η εξάρτηση των υποθέσεων αυτών με τη μορφή των επιχειρηματικών δράσεων και τη δομική και τη λειτουργική διάσταση της δικαιόχρησης. Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε με κλειστό ερωτηματολόγιο σε δικαιοδόχους διεθνούς σήματος αλυσίδας γυμναστηρίων που δραστηριοποιείται τα τελευταία χρόνια και στη χώρα μας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων έδειξαν ότι η ικανοποίηση των δικαιοδόχων εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών ενώ ταυτόχρονα ένα άλλο σύνολο μεταβλητών, που προσδιορίστηκαν στις υποθέσεις εργασίας δεν την επηρεάζουν συστηματικά.

**Λέξεις κλειδιά:** *σύστημα δικαιόχρησης, δικαιοδόχος, δικαιοπάροχος, επιχειρηματική ικανοποίηση, αθλητική βιομηχανία*

## ABSTRACT

Filippos Chalkoutsakis: The dimension of franchisees' satisfaction of the franchise relationship in a fitness clubs chain  
(Under the supervision of Professor Kriemadis Athanasios)

In this study we examine the dimension of franchisees satisfaction in a fitness clubs chain and in particular whether it comes from an especial set of relationships and interdependencies developed between the two poles of the system of franchising. Specifically, we investigate matters that will facilitate the understanding of the structure and development of entrepreneurial satisfaction of franchisees in the practice of franchising. The main framework of these assumptions are: the views of franchisees on the importance of the contract; the extent of support they receive by the franchisor; the level of communication developed between the two parties of the franchise system; the dimension of "benefit" that they derive from the franchised business. The relationship and dependency of such assumptions in the form of business and the structural and functional aspect of the franchise was also examined. The research was conducted with an enclosed questionnaire addressed to an international franchised fitness clubs chain active over the past years in our country. The results of data analysis showed that the satisfaction of franchisees depend on a set of variables while another set of variables identified in the assumptions do not affect it systematically.

**Keywords:** *franchise, franchisee, franchisor, business satisfaction, sports industry.*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Αυτή η σελίδα είναι αφιερωμένη σε όλους εκείνους που βοήθησαν στο να καταστεί δυνατή η ολοκλήρωση της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον υπεύθυνο της εταιρίας δικαιόχρησης (master licensee), για την άδεια διεξαγωγής της έρευνας καθώς και όλους τους δικαιοδόχους που συμμετείχαν σε αυτήν και απάντησαν στα ερωτηματολόγια.

Θερμές ευχαριστίες σε όλους τους διδάσκοντες στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών και ιδιαίτερα στον Επιβλέποντα Καθηγητή κ. Θάνο Κριεμάδη για την καθοδήγησή του καθώς και τα μέλη της Επιτροπής, την Λέκτορα κ. Βρόντου Ουρανία και την Λέκτορα κ. Παπαϊωάννου Άλκηστη.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην αγαπημένη μου φίλη Ελένη Στάμου για την παρότρυνση το ενδιαφέρον και την παροχή χρήσιμων επιστημονικών συγγραμμάτων.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και ιδιαίτερα τη σύζυγό μου Ασημίνα Ασημομούτη στην οποία είμαι ευγνώμων για την αμέριστη βοήθεια, υποστήριξη και συμπαράσταση καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, και να της αφιερώσω αυτή τη Διατριβή.

*Στη σύντροφο της ζωής μου, Μίνα*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ .....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	3
ABSTRACT.....	4
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	5
ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ.....	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	9
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	11
Κεφάλαια	
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
Ορισμοί.....	12
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	15
2.1. Βασικές αρχές επιχειρηματικότητας και δικαιόχρησης.....	15
2.1.1. Επιχειρηματικότητα. Ανεξάρτητη και εξαρτημένη επιχειρηματική δράση.....	15
2.1.2. Δικαιόχρηση.....	18
2.1.3. Δικαιοπάροχος.....	21
2.1.4. Δικαιοδόχος.....	23
2.1.5. Είδη δικαιόχρησης.....	24
2.1.6. Βασικοί λόγοι ανάπτυξης δικαιόχρησης.....	26
2.1.7. Ιστορική αναδρομή - ανάπτυξη της δικαιόχρησης.....	28
2.1.8. Η Δικαιόχρηση στην αθλητική βιομηχανία. Η περίπτωση των γυμναστηρίων(fitness clubs).....	31
2.2. Σχέσεις δικαιοπάροχου – δικαιοδόχου.....	33
2.2.1. Συμβόλαιο: το τυπικό κομμάτι της σχέσης.....	33
2.2.2. Σχέσεις δικαιοπάροχου – δικαιοδόχου: το άτυπο κομμάτι.....	39
2.2.3. Ανασκόπηση της σχέσης δικαιόχρησης.....	40

2.2.4. Στάδια της σχέσης δικαιόχρησης.....	43
2.2.5. Η Σύγκρουση στο πλαίσιο της δικαιόχρησης.....	44
2.3. Η ικανοποίηση του δικαιοδόχου.....	47
2.3.1. Οι προσεγγίσεις της διάστασης της ικανοποίησης στα πλαίσια της πρακτικής της δικαιόχρησης.....	47
2.3.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του δικαιοδόχου.....	56
III: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	60
3.1. Η προβληματική της έρευνας και η μεθοδολογική προσέγγιση.....	60
3.1.1. Οριοθέτηση του Ερευνητικού Προβλήματος.....	60
3.1.2. Το κύριο πρόβλημα της έρευνας.....	62
3.1.3. Οι μεταβλητές και οι υποθέσεις της έρευνας.....	63
3.1.4. Το δείγμα.....	65
3.1.5. Τα μεθοδολογικά εργαλεία.....	65
3.1.6. Η διαδικασία.....	67
IV: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	68
4.1 Περιγραφική Στατιστική.....	68
4.2. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών.....	92
V: ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	104
VI: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	108
6.1. Συμπεράσματα.....	108
6.2. Προτάσεις.....	109
VII: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	112
VIII: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	123
Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο.....	123



## « ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ »

<b>Πίνακας 1.</b>	Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ πρώτης επιχείρησης και πρώτης επιχείρησης franchising.....	71
<b>Πίνακας 2.</b>	Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ εμπειρίας και πρώτης επιχείρησης franchising.....	72
<b>Πίνακας 3.</b>	Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ συμμετοχής κεφαλαίων και άλλης επιχείρησης franchising.....	73
<b>Πίνακας 4.</b>	Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ πρώτης επιχείρησης και άλλης επιχείρησης.....	75
<b>Πίνακας 5</b>	Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ προηγούμενης εμπειρίας και άλλης επιχείρησης.....	76
<b>Πίνακας 6.</b>	Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ ικανοποίησης συνεργασίας και κατανόησης σύμβασης.....	78
<b>Πίνακας 7.</b>	Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ οφέλους σύμβασης συνεργασίας και συμμετοχής κεφαλαίων.....	80
<b>Πίνακας 8.</b>	Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ μελλοντικής συνεργασίας και ικανοποίησης συνεργασίας.....	82
<b>Πίνακας 9.</b>	Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ κάλυψης αναγκών και οφέλους σύμβασης.....	83
<b>Πίνακας 10.</b>	Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ σχέσης με την εταιρία franchising και μελλοντική συνεργασία.....	85
<b>Πίνακας 11.</b>	Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ σχέσης με την εταιρία franchising και ικανοποίησης συνεργασίας.....	86
<b>Πίνακας 12.</b>	Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ ικανοποίησης (γενικά) και κάλυψης αναγκών.....	87
<b>Πίνακας 13.</b>	Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ εκπαίδευσης και προγραμμάτων επιμόρφωσης.....	89
<b>Πίνακας 14.</b>	Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ ικανοποίησης ενημέρωσης και προγραμμάτων ενημέρωσης.....	91

<b>Πίνακας 15.</b>	Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ προγραμμάτων επιμόρφωσης και προγραμμάτων ενημέρωσης.....	93
<b>Πίνακας.16α.</b>	Πίνακας συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών της επιχειρηματικής εμπειρίας και της εικόνας επένδυσης της υπάρχουσας σύμβασης της δικαιόχρησης.....	95
<b>Πίνακας 16β.</b>	Πίνακας αποτελεσμάτων chi-Square Test μεταξύ των μεταβλητών: επιχειρηματική εμπειρία των δικαιοδόχων και της εικόνας επένδυσης της υπάρχουσας σύμβασης της δικαιόχρησης.....	95
<b>Πίνακας 17.</b>	Πίνακας 3 <sup>ης</sup> συσχέτισης.....	96
<b>Πίνακας 18.</b>	Πίνακας 4 <sup>ης</sup> συσχέτισης.....	97
<b>Πίνακας 19.</b>	Πίνακας 5 <sup>ης</sup> συσχέτισης.....	98
<b>Πίνακας 20.</b>	Πίνακας 6 <sup>ης</sup> συσχέτισης.....	100
<b>Πίνακας 21.</b>	Πίνακας 7 <sup>ης</sup> συσχέτισης.....	101
<b>Πίνακας 22.</b>	Πίνακας 8 <sup>ης</sup> συσχέτισης.....	102
<b>Πίνακας 23.</b>	Πίνακας 9 <sup>ης</sup> συσχέτισης.....	103

## « ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ »

<b>Σχήμα 1α:</b>	Πρώτη επιχείρηση.....	69
<b>Σχήμα 1β:</b>	Διαφορετική επιχείρηση.....	69
<b>Σχήμα 2α:</b>	Χρόνος λειτουργίας.....	70
<b>Σχήμα 2β:</b>	Αριθμός προσωπικού.....	70
<b>Σχήμα 3α:</b>	Εμπειρία.....	70
<b>Σχήμα 3β:</b>	Άλλη επιχείρηση.....	70
<b>Σχήμα 4:</b>	Συμμετοχή κεφαλαίων.....	71

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι:**

### **Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΩΝ**

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών η δικαιόχρηση (franchising) έχει εξελιχθεί σε δημοφιλή επιχειρηματική στρατηγική για εταιρίες που ανταγωνίζονται στην παγκόσμια αγορά και έχει γίνει ένα από τα πιο σημαίνοντα συστήματα λιανικής (Elango and Fried 1997). Σε ένα σύστημα δικαιόχρησης, ένας επιχειρηματίας ο δικαιοπάροχος, παραχωρεί το δικαίωμα σε μία άλλη εταιρία τον δικαιοδόχο, να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες με την επωνυμία του (brand name). Ο τελευταίος επωφελείται από την εξειδικευμένη τεχνογνωσία του συστήματος του δικαιοπάροχου και τις οικονομικές, διοικητικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες που του παρέχονται (Dant and Kaufmann 2003; Hing 1995; Rubin 1978). Στα πλαίσια αυτής της επιχειρηματικής πρακτικής, πολλοί ερευνητές έχουν εστιάσει την προσοχή τους στην ικανοποίηση του δικαιοδόχου (Gauzente 2003; Hing 1995; Morrison 1996, 1997; Wadsworth, Tuunanen and Haines 2004) και έχουν καταλήξει ότι επιδρά σημαντικά στη γενικότερη απόδοση του συστήματος δικαιόχρησης, στη μείωση των συγκρούσεων και στην πρόθεση του δικαιοδόχου να ανανεώσει τη σύμβαση μετά τη λήξη του συμβολαίου (Morrison 1996; Spinelli & Birley, 1996). Σύμφωνα με τους Elango and Fried (1997 : 75) «συστήνεται στον δικαιοπάροχο να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση του δικαιοδόχου. Ικανοποιώντας τον δικαιοδόχο, ο δικαιοπάροχος παρέχει ένα κίνητρο στον δικαιοδόχο να δεσμευτεί με τους στόχους του δικαιοπάροχου». Σε μια πιο πρόσφατη έρευνα η Gauzente (2003), κάνοντας μια ανασκόπηση σε προηγούμενες μελέτες σχετικές με την ικανοποίηση, κατέληξε στο ότι υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις με τις οποίες μπορούμε να εκτιμήσουμε την

ικανοποίηση του δικαιοδόχου. Δηλώνει ότι η μία οπτική είναι να την εξετάσουμε ως ένα συναίσθημα μετά την αγορά, η δεύτερη να την αντιμετωπίσουμε όπως την αντιλαμβάνεται το μέλος ενός καναλιού και άρα να επικεντρώσουμε στις σχέσεις που διέπουν το σύστημα δικαιόχρησης, ενώ η τρίτη προσέγγιση στην έρευνα της, παραπέμπει στην ικανοποίηση που λαμβάνει ένα άτομο στα πλαίσια της απασχόλησής του όπου ο δικαιοδόχος θεωρείται ως ένα άτομο που αντλεί ικανοποίηση από τη δουλειά του (Morrison, 1996).

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι στηριζόμενοι στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και στα αποτελέσματα της έρευνας μας, να αναλύσουμε τη διάσταση της ικανοποίησης των δικαιοδόχων στα πλαίσια της αθλητικής βιομηχανίας και συγκεκριμένα στο πεδίο των γυμναστηρίων, διερευνώντας / ελέγχοντας αν ένα σύνολο μεταβλητών συμβάλει στην καθημερινή λειτουργία του συστήματος της δικαιόχρησης και επηρεάζει τη σχέση δικαιοπάροχου-δικαιοδόχου. Πιο αναλυτικά, ανιχνεύθηκε το επίπεδο της ικανοποίησης του δικαιοδόχου, μέσα στο σύστημα δικαιόχρησης εστιάζοντας σε τέσσερις μεταβλητές που υποθέτουμε ότι επιδρούν θετικά στην συνεργασία των δύο συμβαλλόμενων μερών και κατ' επέκταση στην ικανοποίηση του δικαιοδόχου. Αυτές οι μεταβλητές είναι: η επίδραση των όρων της σύμβασης στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, οι υποστηρικτικές υπηρεσίες που παρέχονται από τον δικαιοπάροχο στο δικαιοδόχο σε θέματα πωλήσεων, εκπαίδευσης κ.α., η επικοινωνία, η ενημέρωση η ανταλλαγή πληροφοριών και τέλος το «όφελος» που προκύπτει από τη διμερή συνεργασία. Η βασική μας υπόθεση εργασίας είναι ότι υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των τεσσάρων κύριων μεταβλητών της έρευνας που μόλις αναπτύχθηκαν και ότι η μεταβολή οποιασδήποτε μεταβλητής επηρεάζει τις υπόλοιπες δεδομένου ότι συνυπάρχουν μέσα σε ένα σύστημα και ως εκ τούτου υπάρχει επενέργεια στη συστηματική και απρόσκοπτη λειτουργία τους. Επιπλέον, διαμορφώθηκε μια δεύτερη ομάδα μεταβλητών για να υποστηρίξει την αρχική υπόθεση και να προσδιορίσει, σε μεγάλο βαθμό, τον τρόπο διαμόρφωσης της διάστασης της ικανοποίησης του δικαιοδόχου μέσα σε ένα σύστημα δικαιόχρησης. Στο πλαίσιο αυτό θα εξετάσουμε την αντίληψη των δικαιοδόχων σε θέματα που αφορούν στη μορφή επιχειρηματικών δράσεων, στο επίπεδο της επαγγελματικής αλλά και της επιχειρηματικής εμπειρίας, στη δομική και στη λειτουργική διάσταση της δικαιόχρησης στη σύμβαση.

Χρησιμοποιήσαμε τη στατιστική ανάλυση και συγκεκριμένα το  $\chi^2$ -test – Fisher exact –test και Monte Carlo Sig για να ελέγξουμε την ύπαρξη εξάρτησης μεταξύ των μεταβλητών-ερωτήσεων του πρώτου πλαισίου και για τον έλεγχο των συσχετίσεων στο κύριο μέρος της παρουσίασης των ερωτήσεων όπου διερευνήθηκε η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

### **2.1.ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ**

#### **2.1.1. Επιχειρηματικότητα. Ανεξάρτητη και εξαρτημένη επιχειρηματική δράση**

Παρά το γεγονός ότι έχουν γίνει πολλές έρευνες σχετικά με τον όρο «επιχειρηματικότητα» και παρά το ότι πολλοί ερευνητές έχουν διαμορφώσει και παρουσιάσει κάποιο ορισμό της έννοιας, η επιχειρηματική δράση παραμένει ένα πολύμορφο διαδικαστικό που δεν έχει ένα κοινά αποδεκτό πλαίσιο ερμηνείας. Η επιχειρηματικότητα είναι ένας όρος που ενώ δεν εμφανίζει ένα ενιαίο και κοινά αποδεκτό ορισμό από την επιστημονική κοινότητα, εντούτοις τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται μια συναίνεση από το σύνολο των επιστημόνων αναφορικά με ένα βασικό στοιχείο της πρακτικής αυτής. Πρόκειται για το στοιχείο της αλλαγής που επιφέρει η επιχειρηματική δράση στην αγορά (Audretsch et al. 2003). Το στοιχείο αυτό δεν είναι ξένο από την οπτική που ανέπτυξε ο J. A. Schumpeter (2006: 95-101) αναφορικά με την νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Πράγματι ο J. A. Schumpeter ήταν ο πρώτος οικονομολόγος που κατανόησε τις συνέπειες της εκάστοτε νέας επιχειρηματικής δράσης αποδίδοντάς της τον χαρακτηρισμό της «δημιουργικής καταστροφής». Με άλλα λόγια, για το συγγραφέα του έργου: *Καπιταλισμός, Σοσιαλισμός και Δημοκρατία*, η κάθε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα θέτει σε άμεσο κίνδυνο την ύπαρξη των παλαιότερων επιχειρήσεων και ως μοναδικό στοιχείο για την επιβίωσή τους ορίζεται το επίπεδο ικανότητας προσαρμογής στις νέες αγοραίες συνθήκες. Έχει λοιπόν επικρατήσει η άποψη ότι είναι: «φορείς αλλαγών και ανάπτυξης στην οικονομία της αγοράς και συνεισφέρουν την επιτάχυνση της δημιουργίας, της διάδοσης και της εφαρμογής των καινοτόμων ιδεών» (OECD 1998).

Η επιχειρηματική δράση προσδιορίζεται, από τα παρακάτω τρία συστατικά στοιχεία. Το *άτομο*, που αναλαμβάνει την επιχειρηματική δράση, δηλαδή τον επιχειρηματία, το *εγχείρημα*, που προσδιορίζει την διαδικασία δράσης, δηλαδή το επιχειρείν, και το *περιβάλλον*, στο οποίο εκδηλώνεται η δράση αυτή, δηλαδή η αγορά στην οποία ενυπάρχουν οι επιχειρηματικές ευκαιρίες (Longenecker et al. 2003: 7-8). Μπορεί η επιχειρηματική δράση να είναι ατομική ή συνεταιριστική δραστηριότητα, να λαμβάνει χώρα στο δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα και να περιλαμβάνει νέα επιχειρηματική σύσταση ή την απόκτηση μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Low και MacMillan (1988), η επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης, ενώ σύμφωνα με τον Gartner (1985), είναι η δημιουργία νέας οργάνωσης. Οι Amit, Glosten & Muller (1993), ορίζουν την επιχειρηματικότητα ως τη διαδικασία εξαγωγής κέρδους, από νέους και πολύτιμους συνδυασμούς πόρων σε ένα αβέβαιο και αμφιλεγόμενο περιβάλλον. Πέρα από τη διάσταση του ορισμού της επιχειρηματικής δράσης, σημαντικό στοιχείο είναι η ποικιλία των μορφών μέσα από τις οποίες εμφανίζεται η επιχειρηματική πρακτική. Υπάρχουν σημαντικές ανομοιομορφίες μεταξύ των ρόλων που αναλαμβάνουν οι υπεύθυνοι των επιχειρηματικών δράσεων, όπως για παράδειγμα μεταξύ του ιδρυτή και ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης και του διοικητικού (manager) επιχειρηματία, ή μεταξύ του «μάστορα – επιχειρηματία» και του «επιχειρηματία της αγοραίας ευκαιρίας» (Longenecker et al. 2003: 13). Οι επιχειρηματίες και οι επιχειρηματικές πρακτικές διαχωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες δραστηριοποίησης. Την επιχειρηματικότητα που προσδιορίζεται από την ίδρυση και ανάπτυξη μιας νέας επιχείρησης, δηλαδή την *ανεξάρτητη επιχειρηματικότητα*, και την επιχειρηματικότητα που προσδιορίζεται από την συστηματική αλληλεξάρτηση μεταξύ δύο επιχειρηματιών, δηλαδή την *επιχειρηματικότητα της δικαιόχρησης (franchising)*.

Ερευνώντας την επιχειρηματική αλληλεξάρτηση που διέπει ένα σύστημα δικαιόχρησης, οι Tuunanen, Hoy & Torikka (2006), κατέληξαν ότι τα ακόλουθα χαρακτηριστικά ανάγουν τη δικαιόχρηση σε προσδιορισμένη μορφή επιχειρηματικότητας:

- προσπάθεια για ανάπτυξη
- παιδεία και εκπαίδευση
- γέννηση νέων ζωτικών εταιριών



- γυναικεία επιχειρηματικότητα
- διεθνοποίηση
- επάρκεια και ανταγωνισμός
- παραγωγή νέων επιχειρήσεων

Συμπέραναν επίσης ότι η επιχειρηματικότητα και η δικαιόχρηση είναι τομείς που αλληλεπικαλύπτονται και ότι η δικαιόχρηση κατέχει μοναδικά χαρακτηριστικά για να διεγείρει την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η επιχειρηματικότητα υπάρχει σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο, καθώς επίσης σε βιομηχανικό και κοινωνικό. Αν συμφωνήσουμε με αυτό που παρουσιάστηκε πιο πάνω, δηλαδή ότι επιχειρηματίας είναι κάποιος που βρίσκει μια ευκαιρία, αναπτύσσει μια στρατηγική για να αδράξει αυτή την ευκαιρία, συγκεντρώνει τους πόρους και μετά παίρνει μια πρωτοβουλία – συνήθως ξεκινώντας μια επιχείρηση βασισμένη σε αυτή την ευκαιρία – τότε αυτός ο ορισμός μπορεί να επεκταθεί σε κάθε ένα από τα παραπάνω πλαίσια. Από τους ορισμούς που εκτέθηκαν πιο πάνω μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η δικαιόχρηση είναι μια μορφή επιχειρηματικότητας η οποία στηρίζεται στη συνεργασία δύο πλευρών όπου η επιτυχία ή αποτυχία της μιας επιδρά άμεσα ή έμμεσα στην άλλη. Ένας μεμονωμένος επιχειρηματίας μπορεί να αποφασίσει να ξεκινήσει μια καινούρια επιχείρηση και να χρησιμοποιήσει το σύστημα της δικαιόχρησης για να την επεκτείνει. Αν πρόκειται για πρωτότυπη δικαιόχρηση, θα συγκεντρώσει ανθρώπους, χρήματα, εγκαταστάσεις κ.λ.π. για να την ξεκινήσει πιλοτικά ως ένα μοντέλο για μελλοντικούς δικαιοδόχους. Μπορεί επίσης να προωθήσει ένα καινούριο προϊόν μέσα σε μια ήδη υπάρχουσα εταιρία, με σκοπό πάντα να αδράξει μια πιθανή ευκαιρία. Το επόμενο στάδιο της επιχειρηματικότητας είναι η ομαδική προσέγγιση, όπου ένα σύνολο ατόμων όπως οι δικαιοδόχοι, αποφασίζουν να ξεκινήσουν μία επιχείρηση και να το κάνουν μέσω της οδού της δικαιόχρησης αγοράζοντας καταστήματα λιανικής. Παρόμοια ένας μεγάλος οργανισμός θα μπορούσε να δράσει με έναν επιχειρηματικό τρόπο αποκτώντας ένα σύστημα δικαιόχρησης και να το επεκτείνει ως δικαιοπάροχος.

Η δικαιόχρηση αντιπροσωπεύει ένα μοναδικό σχήμα επιχειρηματικότητας, γιατί μειώνει συστηματικά την αβεβαιότητα που φυσιολογικά υπάρχει σε ανεξάρτητους επιχειρηματίες, προωθώντας την εμπιστοσύνη ανάμεσα σε αλληλοεξαρτώμενους επιχειρηματίες μέσα στην ίδια επιχείρηση. Κατά συνέπεια η

δικαιόχρηση αντιπροσωπεύει ένα σύστημα επιχειρηματικότητας, που βασίζεται ιδιαίτερα στην εμπιστοσύνη που διέπει την οργάνωση και τις σχέσεις (Davies, Lassar, Manolis, Prince, & Winsor 2009).

### **2.1.2. Δικαιόχρηση**

Στις αρχές της δεκαετίας του '70 όταν η δικαιόχρηση (franchise) άρχισε να γίνεται αντικείμενο ακαδημαϊκής έρευνας, υπήρξε ανάγκη προσδιορισμού της ακριβούς έννοιας - σημασίας του όρου καθώς επίσης και του διαχωρισμού του τρόπου εκδήλωσης της, όπως για παράδειγμα σε δικαιόχρηση επιχειρηματικής μορφής ή επιχειρηματικού συστήματος (business format franchising), και δικαιόχρηση προϊόντος ή διανομής (product franchising). Ο Hunt (1972) έπειτα από μια έρευνα που προηγήθηκε σε αλυσίδα εταιρίας γρήγορου φαγητού (fast-food franchising), κατέληξε στα εξής βασικά χαρακτηριστικά που διέπουν μια σχέση δικαιόχρησης:

1. Υπάρχει ένα συμβόλαιο το οποίο περιγράφει τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις και των δύο μερών
2. Υπάρχει μια δυνατή σχέση συνεργασίας μεταξύ τους
3. Ο δικαιοδόχος λειτουργεί την επιχείρηση ουσιαστικά, κάτω από το εμπορικό σήμα και το σχέδιο της εμπορικής εκμετάλλευσης (marketing plan) που έχει ο δικαιοπάροχος.

Ωστόσο ήταν μόνο το τρίτο χαρακτηριστικό που διαχώριζε το Franchising από άλλες μορφές επιχειρηματικής σχέσης. Πράγματι ο ορισμός υποδήλωνε ποιοι ήταν εμπλεκόμενοι σ' αυτήν τη σχέση: "Η ανεξάρτητη επιχείρηση δικαιόχρησης, είναι μια νόμιμη ξεχωριστή επιχείρηση με το δικό της βασικό κεφάλαιο, υπαλλήλους, οργανωτική δομή και ειδικές σχέσεις με πελάτες, τις οποίες μπορούν να δουν αναλυτικά, ανεξάρτητα από τον δικαιοπάροχο και από τις στρατηγικές που έπονται" (Hunt, 1972). Μερικά χρόνια αργότερα οι Caves και Murphy (1976) προσδιόρισαν τη συμφωνία δικαιόχρησης ως εξής: "μια συμφωνία που διαρκεί για ορισμένη ή αόριστη χρονική περίοδο στην οποία ο ιδιοκτήτης μιας προστατευμένης εμπορικής ονομασίας, παρέχει σε ένα άλλο πρόσωπο ή εταιρεία, για κάποια αμοιβή το δικαίωμα να λειτουργεί κάτω από αυτή την επωνυμία, με σκοπό να παράγει ή να διαθέτει ένα

προϊόν ή υπηρεσία''. Ο Rubin (1978) εισήγαγε έναν άλλο ευρέως διαδεδομένο ορισμό: «Η συμφωνία δικαιόχρησης (Franchise) είναι ένα συμβόλαιο μεταξύ δύο (νόμιμων) επιχειρήσεων, του δικαιοπάροχου (Franchisor) και του δικαιοδόχου (Franchisee). Ο δικαιοπάροχος είναι η μητρική εταιρία η οποία έχει αναπτύξει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία προς πώληση. Ο δικαιοδόχος είναι μια εταιρία η οποία «στήνει» - στηρίζει αυτό το προϊόν/υπηρεσία στην αγορά σε μια συγκεκριμένη τοποθεσία και πληρώνει ένα ορισμένο χρηματικό ποσό για το δικαίωμα να εκμεταλλευτεί εμπορικά αυτό το προϊόν/υπηρεσία». Από την πλευρά του ο δικαιοδόχος καλείται να συμφωνήσει ότι θα λειτουργήσει την επιχείρηση σύμφωνα με τους όρους που επιβάλλει ο δικαιοπάροχος και ότι θα υπόκειται σε έλεγχο από τον δικαιοπάροχο στις πωλήσεις, στις τιμές, στις ώρες λειτουργίας, στο προσωπικό κ.α. Επίσης ο δικαιοδόχος καλείται να πληρώνει δικαιώματα εκμετάλλευσης (royalties), στον δικαιοπάροχο και τέλος, να συνυπογράψει όρους σχετικά με την λήξη της σύμβασης και το δικαίωμα πώλησης της επιχείρησης (Rubin, 1978). Ο Vaughn (1979) προσδιόρισε τη δικαιόχρηση (franchising) ως μία «φόρμα» «ένα τύπο» εμπορικής εκμετάλλευσης ή διάθεσης στην οποία μια μητρική εταιρεία συνήθως παρέχει σε μια μεμονωμένη ή σχετικά μικρή εταιρεία, το δικαίωμα ή το προνόμιο να κάνει επιχείρηση με ένα προδιαγεγραμμένο τρόπο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο σ' ένα συγκεκριμένο τόπο (μέρος). Η μητρική εταιρεία χαρακτηρίζεται ως δικαιοπάροχος (Franchisor), ο λήπτης του προνομίου δικαιοδόχος (Franchisee) και το ίδιο το προνόμιο, είναι η δικαιόχρηση (Franchise). Παρά το γεγονός ότι υπήρξαν και πολλές άλλες προσπάθειες για να προσδιοριστεί με σαφήνεια η έννοια του όρου «δικαιόχρηση», οι παραπάνω ορισμοί είναι οι πιο αντιπροσωπευτικοί σ' αυτό το αρχικό στάδιο ύπαρξης της συγκεκριμένης επιχειρηματικής σχέσης. Οι Cunvan και Stanworth (1983) προσπάθησαν να προσεγγίσουν το θέμα διαφορετικά και να καλύψουν τις πλέον σύγχρονες μορφές δικαιόχρησης που είχαν αρχίσει να εμφανίζονται στα πλαίσια της αγοράς, ορίζοντας αυτές τις νέες πρακτικές δικαιόχρησης ως εξής: Δικαιόχρηση είναι «ένα επιχειρησιακό σχήμα που κατά κύριο λόγο συνίσταται από έναν οργανισμό (τον δικαιοπάροχο), με ένα επιχειρηματικό πακέτο (που επικεντρώνεται σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία) και το οποίο έχει εξεταστεί και ελεγχθεί από την αγορά. Ο δικαιοπάροχος συνάπτει συνεχόμενη σχέση δέσμευσης με συμβόλαιο με τους δικαιοδόχους οι οποίοι είναι τυπικά

αυτοχρηματοδοτούμενοι, ανεξάρτητοι ιδιοκτήτες-επιχειρηματίες μικρών επιχειρήσεων, που λειτουργούν κάτω από το εμπορικό όνομα του δικαιοπάροχου για να παράγουν προϊόντα αγοράς ή υπηρεσίες, σύμφωνα με τις διατάξεις που καθορίζονται από τον δικαιοπάροχο)». Σε ένα πιο πρόσφατο ορισμό η Hing (1995) αναφέρει τη δικαιοχρηση ως ένα είδος επιχειρηματικής συνεργασίας που καλείται να επιλέξει ένας επιχειρηματίας στην προσπάθειά του να «στήσει» και να λειτουργήσει με επιτυχία μια επιχείρηση. Είναι μια επιχειρηματική δραστηριότητα, η οποία δίνει την εναλλακτική μορφή της λειτουργίας μιας επιχείρησης με ανεξάρτητη διαχείριση και συνδυάζει την εμπειρία και τις πηγές του δικαιοπάροχου (franchisor) από τη μία πλευρά, με τα κίνητρα των ατομικών επιχειρηματιών, των δικαιοδόχων (franchisees) από την άλλη.

Η Διεθνής Ομοσπονδία Δικαιοχρησης (International Franchise Association), θέλοντας να προσεγγίσει τον θεσμό της δικαιοχρησης, με αντικειμενικότητα και αμεροληψία και για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη, ορίζει την δικαιοχρηση ως εξής: «μια συμβατική σχέση μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου, στην οποία ο δικαιοπάροχος προσφέρει ή είναι υποχρεωμένος να διατηρήσει, ένα συνεχόμενο ενδιαφέρον για την επιχείρηση του δικαιοδόχου στον τομέα της τεχνογνωσίας (know-how) και της εκπαίδευσης. Ο δικαιοδόχος λειτουργεί κάτω από μία κοινή εμπορική ονομασία, κοινό σύστημα και διαδικασία της οποίας τα πλήρη δικαιώματα και ο έλεγχος παραμένουν στον δικαιοπάροχο. Σε αυτή την διαδικασία ο δικαιοδόχος, κάνει μία ουσιώδη κεφαλαιακή επένδυση στην επιχείρησή του (του δικαιοπάροχου), με δικούς του πόρους» (Mendelsohn, 1992). Ο ορισμός αυτός έχει ιδιαίτερη σημασία διότι έχει επιλεγεί από την IFA (International Franchise Association), η οποία αντιπροσωπεύει όλες τις απόψεις της κοινότητας της δικαιοχρησης και ως εκ τούτου, παραθέτει μια γενική άποψη χωρίς να εστιάζει μονομερώς στην πλευρά του δικαιοδόχου, του δικαιοπάροχου, ή οποιουδήποτε άλλου εμπλεκόμενου στο σύστημα της δικαιοχρησης.

Σε μία του ομιλία ο προηγούμενος Πρόεδρος της Διεθνούς Ομοσπονδίας Δικαιοχρησης (International Franchise Association) και έμπειρος δικαιοπάροχος, ο Βέλγος Pierre Jeanmart, αναφέρθηκε στη δικαιοχρηση με τον εξής ορισμό: “από τα πολλά σχήματα επιχειρηματικών σχέσεων, μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρηματιών – συνεργατών, οργανωμένων σε ένα δίκτυο, η δικαιοχρηση είναι το πιο εξεζητημένο

επιχειρηματικό σχήμα όσον αφορά την κατασκευή της επιχειρηματικής του σύλληψης και το φάσμα και την ποιότητα της σχέσης δικαιοπάροχου- δικαιοδόχου, χωρίς την οποία, ένα σύστημα δικαιόχρησης δεν μπορεί να επιτύχει μακροπρόθεσμα. Όταν όλα αυτά τα στοιχεία συνδυάζονται μαζί, μπορούμε να μιλάμε για «*αυθεντική και ηθική*» δικαιόχρηση” (IFA).

Η δικαιόχρηση θεωρείται μια αποτελεσματική μέθοδος ανάπτυξης για πολλούς επιχειρησιακούς τομείς όπως αυτοκινητοβιομηχανίες (μέσω των αντιπροσωπειών τους), εστιατόρια, εταιρίες πετρελαιοειδών, υπηρεσίες αναψυχής καθώς επίσης και δημοφιλής τρόπος επιχειρηματικής ανάπτυξης της αθλητικής βιομηχανίας και ιδιαίτερα των γυμναστηρίων (fitness clubs). Ωστόσο η δικαιόχρηση δεν είναι εγγύηση για την επιτυχή έκβαση μιας επιχείρησης. Πολλοί ερευνητές έχουν αναλύσει στις μελέτες τους παράγοντες που συνδέονται με τις σχέσεις δικαιόχρησης όπως η ικανοποίηση του δικαιοδόχου, τα τέλη, και η πιθανή σύγκρουση. Η κατανόηση της διαχείρισης της σχέσης είναι ζωτικής σημασίας για την θετική εξέλιξη της επιχείρησης. Η συνεργασία μεταξύ δικαιοπάρων και δικαιοδόχων είναι σημαντικός παράγοντας για τη διατήρηση μιας μακρόχρονης επιτυχημένης σχέσης δικαιόχρησης. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητη η ενίσχυση της συνεργασίας των δύο πλευρών, με κοινό στόχο την επιτυχία της επιχείρησης δικαιόχρησης, που είναι το ζητούμενο και για τους δύο επιχειρηματίες - συνεργάτες.

### **2.1.3. Δικαιοπάροχος**

Ο δικαιοπάροχος (franchisor), ή ιδρυτής ενός μοναδικού επιχειρηματικού σήματος, έχει, σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές, κοινά χαρακτηριστικά με τους επιχειρηματίες όπως το να δημιουργεί νέες επιχειρήσεις, να προωθεί νέα προϊόντα και να εγκαθιδρύει σχέσεις και δίκτυα (Gartner 1985). Στη σχέση δικαιόχρησης:

- Παρέχει ένα εμπορικό σήμα και βλέπει την αξία του να διατηρείται ή να ενισχύεται.
- Βοηθάει τους δικαιοδόχους στο ξεκίνημα και τη διαχείριση της επιχείρησής τους.

- Επωφελείται από την εξάπλωση του εμπορικού ονόματος που γίνεται με την επέκταση των καταστημάτων λιανικής πώλησης.
- Αυξάνεται η εμπορική αξία της επιχείρησης του.
- Επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας και (σε αντίθεση με τους δικαιοδόχους)
- Έχει μικρότερο κεφαλαιακό κίνδυνο. (Lafontaine 1992)

Ο δικαιοπάροχος, από τη μεριά του, οφείλει να είναι επικεντρωμένος στα εξής:

- ❖ Να εξελίσσει και να βελτιώνει αδιάκοπα την επιχείρηση δικαιόχρησης που κατέχει, έτσι ώστε να διασφαλίζει την αξιοπιστία, τη ποιότητα και την φήμη του εμπορικού ονόματος στην αγορά.
- ❖ Να βελτιώνει συνεχώς το «πακέτο δικαιόχρησης» που προσφέρει στον δικαιοδόχο το οποίο περιλαμβάνει:
  - αναζήτηση και εγγύηση καλύτερων τιμών αγοράς για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες
  - βελτιστοποίηση της διαχείρισης και των μεθόδων πώλησης μέσα από συνεχή εκπαίδευση.
- ❖ Να οργανώνει διαφημιστικές εκστρατείες σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- ❖ Να προσανατολίζεται στη γενική στρατηγική της επιχείρησης.

Ο δικαιοπάροχος όπως και ο δικαιοδόχος έχουν ο καθένας έναν ξεχωριστό αλλά παράλληλα συμπληρωματικό ρόλο να παίξουν στην βελτιστοποίηση και την αποδοτικότητα της επιχείρησης δικαιόχρησης. Ένας δικαιοπάροχος επιδιώκει να αντιγράψει όσες φορές είναι δυνατόν, μια ήδη δοκιμασμένη και επιτυχημένη επιχείρηση και να δημιουργήσει ένα δίκτυο από ανεξάρτητους συνεργάτες, τους δικαιοδόχους. Κατά τη διάρκεια του συμβολαίου δικαιόχρησης, ο δικαιοπάροχος μεταδίδει την τεχνογνωσία του και τη βοήθειά του στους συνεργάτες του δικαιοδόχους, με σκοπό τη διαρκή βελτίωση της επιχείρησης και την αύξηση του κέρδους. (European Franchise Federation).

#### 2.1.4. Δικαιοδόχος

Ο δικαιοδόχος (franchisee), το άλλο μέλος της επιχειρηματικής συνεργασίας, αποφασίζει να επενδύσει σε ένα σύστημα δικαιόχρησης και όχι ανεξάρτητα και αυτοδύναμα σε μία ατομική επιχείρηση, διότι η πρακτική της δικαιόχρησης εμφανίζεται να έχει τέσσερα βασικά πλεονεκτήματα (Rubin, 1978):

1. Το εμπορικό σήμα της δικαιόχρησης και οι πωλήσεις του προϊόντος, είναι πολύτιμα αγαθά και ο δικαιοδόχος είναι πρόθυμος να πληρώσει ένα ποσό στο δικαιοπάροχο για την εκμετάλλευσή τους.
2. Ο δικαιοπάροχος, συχνά παρέχει συμβουλές σχετικά με τη διαχείριση και τη λειτουργία της επιχείρησης, ωστόσο το πλεονέκτημα αυτό φαίνεται να είναι ελάχιστο διότι στην αγορά υπάρχει τέτοιου είδους δυνατότητα, γι αυτό και πολλά είδη δικαιόχρησης δεν περιλαμβάνουν τέτοιου είδους εκπαίδευση.
3. Ο δικαιοπάροχος συχνά διαθέτει κεφάλαιο στον δικαιοδόχο, είτε ως εγγυητής τραπεζικού δανείου, είτε εκμισθώνοντας την επιχείρηση με χρονομίσθωση.
4. Τέλος, στην προέκταση του θέματος των δικαιοδόχων, που κάποιοι υποστηρίζουν ότι προσεγγίζουν περισσότερο σε υπαλλήλους και όχι σε επιχειρηματίες, ίσως απλά να έχουν έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων, όπως, για παράδειγμα, στη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου για να ξεκινήσουν μια επιχείρηση χωρίς την ουσιαστική βοήθεια ενός δικαιοπάροχου. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Δικαιοχρησης, (European Franchise Federation) τα πλεονεκτήματα του δικαιοδόχου έναντι ενός μεμονωμένου ανεξάρτητου επιχειρηματία είναι τα ακόλουθα:
  - Αγοράζει ένα εμπορικό σήμα ενεργό στην αγορά
  - Έχει άμεση πρόσβαση στην αγορά μέσω του δικαιώματος να χρησιμοποιήσει το εμπορικό σήμα της εταιρίας ή το όνομα του προϊόντος
  - Επωφελείται και από τη μεταφορά της τεχνογνωσίας (know-how), σε θέματα διοίκησης, εμπορικής εκμετάλλευσης, αγοράς και από την καθημερινή υποστήριξη.

Σε αντάλλαγμα για όλα αυτά ο δικαιοδόχος πληρώνει στον δικαιοπάροχο ένα χρηματικό αντίτιμο ή δικαιώματα εκμετάλλευσης (royalties) ή ένα συνδυασμό εισφορών οι οποίες συχνά αλλά όχι πάντα, περιλαμβάνουν ένα εισαγωγικό ποσό

(entrance fee) και / ή ένα προσυμφωνημένο ποσοστό ετήσιας επιστροφής, για την περίοδο του συμβολαίου.

### **2.1.5 Είδη δικαιόχρησης**

Το Αμερικανικό Υπουργείο Εμπορίου (U.S. Department of Commerce) αναφέρεται σε δύο είδη δικαιόχρησης:

- α) Την παραδοσιακή δικαιόχρηση διανομής ή προϊόντος (product franchising)
- β) Τη δικαιόχρηση επιχειρηματικού συστήματος ή επιχειρηματικής μορφής (business format franchising, B.F.F.)

Η δικαιόχρηση προϊόντος αναφέρεται στην εμπορία, διανομή ή πώληση του προϊόντος ή του σήματος και ειδικότερα σε πώληση αυτοκινήτων, υγρών καυσίμων και αναψυκτικών με μικρό σχετικά έλεγχο στις τοπικές επιχειρήσεις. Το δεύτερο είδος δικαιόχρησης που είναι και το επικρατέστερο, παρέχει στους δικαιοδόχους ολοκληρωμένη επιχειρηματική δράση όπως: διοικητικές λειτουργίες, λογιστικά συστήματα, στρατηγική ανάπτυξης, εγχειρίδια λειτουργίας, εκπαίδευση, διαφήμιση και γενικότερο έλεγχο της επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές ο δικαιοδόχος πληρώνει ένα αρχικό τίμημα στον δικαιοπάροχο για το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το σύστημά του για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και επίσης πληρώνει ένα ποσοστό επί των πωλήσεων ως δικαιώματα εκμετάλλευσης (royalties). Σε αντάλλαγμα ο δικαιοδόχος παίρνει το δικαίωμα να εμπορεύεται το προϊόν ή την υπηρεσία του δικαιοπάροχου και έχει υποστήριξη σε θέματα που αφορούν το σχεδιασμό, την τοποθεσία, την εκπαίδευση των υπαλλήλων και την προώθηση και διαφήμιση του προϊόντος /υπηρεσίας (International Franchise Association).

Οι Kaufmann και Stanworth (1995), με τη σειρά τους διακρίνουν τη δικαιόχρηση στους δύο αυτούς τύπους δηλαδή: στη δικαιόχρηση προϊόντος και στη δικαιόχρηση επιχειρηματικού συστήματος. Ο πρώτος τύπος υφίσταται όταν «ένας βιομήχανος, δημιουργεί ένα συμβατικό κανάλι διανομής για ένα ή περισσότερα προϊόντα». Η Coca Cola και η εταιρεία ελαστικών Goodyear είναι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτή την μορφή της δικαιόχρησης. Ο δεύτερος τύπος, υπάρχει όταν «ένας λιανοπωλητής επιτρέπει το δικαίωμα πανομοιότυπης επιχείρησης σε άλλη τοποθεσία». Γνωστές αλυσίδες όπως η Burger King ή McDonald's και η Wendy's



δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά με τον συγκεκριμένο τρόπο. Η βασική διαφορά ανάμεσα σ' αυτούς τους δύο τύπους είναι ότι στη δικαιόχρηση προϊόντος, οι δικαιοπάροχοι δεν προσφέρουν ένα λειτουργικό σύστημα στους δικαιοδόχους ενώ στη δικαιόχρηση επιχειρηματικού σχήματος η προσφορά του λειτουργικού συστήματος είναι το κυρίαρχο στοιχείο της επιχειρηματικής σχέσης που κτίζεται μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου (Shane, 2005).

Η δικαιόχρηση επιχειρηματικού συστήματος (business format franchising), περιλαμβάνει τα παρακάτω 5 ουσιώδη στοιχεία:

1. Ένα εμπορικό σήμα (brand name ή trade work) που χρησιμεύει ως ομπρέλα προστασίας για το δίκτυο και ως πρόσκληση για τους καταναλωτές και το κοινό.
2. Μία άδεια χρήσης του ονόματος που παρέχεται στο δικαιοδόχο από τον δικαιοπάροχο.
3. Ένα επιχειρηματικό σύστημα (μια επιχειρηματική σύλληψη) σχηματισμένο σ' ένα πανομοιότυπης αξίας «πακέτο», που θεμελιώνεται στην τεχνογνωσία (Know how) του δικαιοπάροχου και τη συνεχή του βοήθεια κατά τη διάρκεια της σύμβασης.
4. Πληρωμή από το δικαιοδόχο ενός οικονομικού ανταλλάγματος, σε άμεση μορφή όπως η εισαγωγική εισφορά (entrance fee) και / ή συνεχόμενες εισφορές (royalties) και / ή σε έμμεση μορφή όπως ανατίμηση σε αγαθά που προμηθεύεται.
5. Την επένδυση και την ιδιοκτησία των περιουσιακών στοιχείων του δικαιοδόχου, μέσα στο σύστημα της δικαιόχρησης.

Στα πλαίσια της αγοραίας λειτουργίας έχουν εμφανιστεί και άλλα είδη δικαιόχρησης όπως, το μεικτό, το βιομηχανικό συνεταιριστικό κ.α., που σε γενικές γραμμές περικλείονται στις δύο επικρατέστερες μεγάλες κατηγορίες. Άλλα είδη συνεργασίας όπως, συμφωνίες αντιπροσώπων, επιλεγμένες ή αποκλειστικές συμφωνίες διανομής, χαλαρές «επιχειρηματικές συνεργασίες» και συνεταιρισμοί, περιέχουν κάποια στοιχεία που προσομοιάζουν στη δικαιόχρηση που όμως δεν πρέπει να συγχέονται με αυτή τη μορφή επιχειρηματικότητας.

### **2.1.6. Βασικοί λόγοι ανάπτυξης δικαιόχρησης**

Η δυνατότητα που δίνεται στον δικαιοπάροχο να αυξήσει το κεφάλαιό του Caves και Murphy (1976), και ο μειωμένος κίνδυνος που διατρέχει η επένδυση για τον δικαιοδόχο, σε σύγκριση με μια ανεξάρτητη επιχείρηση, είναι από τους βασικούς λόγους που κάποιοι επιχειρηματίες επιλέγουν τη δικαιόχρηση ως επαγγελματική δραστηριότητα. Πολλά επιχειρήματα στα πλαίσια της βιβλιογραφίας για την δικαιόχρηση προσπαθούν να προσδιορίσουν τους λόγους που η δικαιόχρηση επιλέγεται ως επιχειρηματική μέθοδος.

Ο Dant (1995), αναφέρει τρία βασικά κίνητρα σχετικά με την ανάπτυξη της δικαιόχρησης: οι περιορισμένοι πόροι, που απαγορεύουν την ανεξάρτητη – αυτοδύναμη επιχειρηματική δράση, η αποδοτικότητα των επιτυχημένων εμπορικών σημάτων, που υπόσχονται την γρήγορη αλλά και ασφαλή απόσβεση των επενδυμένων κεφαλαίων και τέλος, το «θέλγητρο» των σχέσεων εκπροσώπησης<sup>1</sup> (agency). Οι Caves και Murphy (1976), αναφέρονται στη δικαιόχρηση ως την επιχειρηματική δραστηριοποίηση που οι εταιρείες την χρησιμοποιούν σαν ένα μέσο πρόσβασης σε οικονομικά κεφάλαια, ανθρώπινα κεφάλαια και γνώση της τοπικής αγοράς διαμέσου των δικαιοδόχων, με σκοπό να επεκταθούν. Υπάρχει και η εναλλακτική πρόταση αντίληψης της δικαιόχρησης, που έχει ήδη παρουσιαστεί πιο πάνω, με βάση την οποία οι εταιρείες επιλέγουν τη δικαιόχρηση για λόγους αποδοτικότητας και για να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας σχετικές με λειτουργικές δραστηριότητες (Martin 1988). Σημαντικός επίσης παράγοντας για την εδραίωση του συστήματος δικαιόχρησης ήταν όλα εκείνα που η δικαιόχρηση φάνηκε να υπόσχεται. Μειωμένη οικονομική συγκέντρωση στην κοινωνία, λιγότερες επιχειρηματικές αποτυχίες και περισσότερες ευκαιρίες σε μειονότητες και γυναίκες. Επιπλέον δίνει τη δυνατότητα στον δικαιοδόχο να έχει τη δική του επιχείρηση και να συμμετέχει στην εταιρική αλυσίδα. Σε κάθε νέο δικαιοπάροχο καλλιεργεί την ελπίδα ότι το δικό του

---

<sup>1</sup> Πρέπει να τονιστεί εδώ ότι η «θεωρία εκπροσώπησης», που εμφανίστηκε στο μεσοπόλεμο, στηρίχθηκε στην ερμηνεία του αγοραίου φαινομένου που εκδηλώθηκε κυρίως στις Η.Π.Α. μεταξύ 1880-1930 και συνίσταται στο διαχωρισμό της ιδιοκτησίας των μεγάλων επιχειρήσεων από την διαχείρισή τους. Οι ιδιοκτήτες (μέτοχοι) των εταιρειών υποχρεώνονται να αναθέσουν την εταιρική διοίκηση σε επαγγελματίες εκπροσώπους τους. Ταυτόχρονα, γίνεται φανερό και η αντίθεση συμφερόντων των δύο αυτών φορέων διακύβευσης συμφερόντων (stakeholders). Για μια σύντομη παρουσίαση των θέσεων της «θεωρίας εκπροσώπησης» δες στο Δουράκης 2005: 32-35

σύστημα δικαιόχρησης θα ακολουθήσει τα επιτυχημένα βήματα των McDonald's και KFC (Hunt 1977).

Ένας ακόμη λόγος ανάπτυξης της δικαιόχρησης είναι ότι οι μεμονωμένοι επιχειρηματίες έλκονται από το «πακέτο δικαιόχρησης (αυτό που παίρνουν για την επένδυσή τους)», το οποίο αναγνωρίστηκε ανώτερο από το «πακέτο» που θα μπορούσε να δημιουργήσει ο δικαιοδόχος, ως αυτοδύναμος επιχειρηματίας, μέσα από τις ατομικές του προσπάθειες. Για ένα άτομο είναι πολύ δύσκολο να αναπτύξει όλα αυτά τα συστατικά του «πακέτου δικαιόχρησης», τα οποία συχνά περιλαμβάνουν όλα, ή τα περισσότερα από τα ακόλουθα: εγκαθιδρυμένο όνομα και φήμη, ευρέως διαφημισμένα εμπορικά προϊόντα, δημοφιλή σχεδιασμό καταστημάτων, προσεκτική επιλογή τοποθεσίας, τυποποιημένες διαδικασίες - λειτουργίες και αρχική και συνεχόμενη βοήθεια (Diaz & Gurnick 1969). Σε δυνητικούς δικαιοπάροχους η δικαιόχρηση δίνει τη δυνατότητα της πραγματοποίησης του «Αμερικανικού ονείρου», του ονείρου «να το κάνουμε μεγάλο». Δίνει τη δυνατότητα σ' έναν επιχειρηματία με μικρή εγκατάσταση λιανικής πώλησης, μια ιδέα, ή μια επιχειρηματική σύλληψη, να μπορέσει να χτίσει γύρω από αυτή, ένα μεγάλο και επικερδή οργανισμό. Δίνει τη δυνατότητα με σχετικά μικρό δικό του κεφάλαιο, να δημιουργήσει μια μεγάλη αλυσίδα πολύ γρήγορα. Γι' αυτό το λόγο αρκετές εταιρείες επιλέγουν συχνά το δρόμο της δικαιόχρησης, για την ανάπτυξη μονάδων λιανικής, επειδή απλά δεν έχουν τα απαιτούμενα κεφάλαια που χρειάζονται για την λειτουργία των μονάδων ως ιδιοκτήτες. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, οι εταιρείες επιλέγουν την εξάπλωσή τους μέσω του συστήματος της δικαιόχρησης, γιατί οι δικαιοπάροχοι προτιμούν αυτή την λύση σε γεωγραφικά απομακρυσμένες περιοχές (Brickley & Dark 1987). Αυτή η προτίμηση έχει εξηγηθεί σαν μια λειτουργία σχετικής εκπροσώπησης (relative agency) και κόστους διακυβέρνησης. Όσο πιο μακρινή είναι η τοποθεσία ενός καταστήματος λιανικής, τόσο πιο υψηλά τα κόστη παρακολούθησης των υπαλλήλων και τόσο μεγαλύτερη η προτίμηση για δικαιόχρηση (Brickley & Dark 1987). Η τελική προοπτική παρέχεται από τη θεωρία της εκπροσώπησης (agency theory), η οποία επιχειρεί να εξηγήσει τη δικαιόχρηση με όρους ευθυγράμμισης των δικαιοδόχων και των δικαιοπάροχων. Η θεωρία της εκπροσώπησης, χρησιμοποιήθηκε για να αναπτύξει το πιο αποδοτικό συμβόλαιο και για να διαχειριστεί τις δύο πλευρές, λαμβάνοντας υπόψη τις συγκρούσεις που θα μπορούσαν να δημιουργηθούν από

προσωπικά συμφέροντα (Rubin 1978). Μια άλλη εξήγηση για τη δικαιόχρηση, που δίνει έμφαση στο κόστος της συναλλαγής και των δύο πλευρών και στη βιβλιογραφία της θεωρίας εντολέα – εντολοδόχου (principal – agent), βασίστηκε στην ανάγκη να κινητοποιήσει τον δικαιοδόχο (ή και τον δικαιοπάροχο), να καταβάλει την κατάλληλη προσπάθεια να κάνει την επιχείρηση επιτυχημένη (Rubin 1978). Δίνοντας τη δυνατότητα στον δικαιοδόχο, να διεκδικήσει ένα μεγάλο μέρος από το κέρδος του καταστήματος λιανικής (outlet), ο δικαιοπάροχος διασφαλίζει ότι ο δικαιοδόχος θα καταβάλει προσπάθεια να λειτουργήσει αποτελεσματικά την επιχείρηση (Caves and Murphy 1976). Περιλαμβάνοντας επίσης στο συμβόλαιο μία μεταβαλλόμενη πληρωμή για τον δικαιοπάροχο (royalties) η οποία στηρίζεται στις πωλήσεις λιανικής, ο δικαιοδόχος διασφαλίζει ότι και ο δικαιοπάροχος έχει κίνητρα να καταβάλει αρκετή προσπάθεια στη διαχείριση όλου του συστήματος δικαιόχρησης (Rubin 1978). Με άλλα λόγια, η υπόθεση αυτή προτείνει ότι η ευθυγράμμιση των συμφερόντων του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου που επιτυγχάνονται μέσα από ένα συμφωνητικό δικαιόχρησης, παράγουν μια επαρκέστερη λειτουργία από αυτήν που θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσα από κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration) και εσωτερικό έλεγχο (Lafontaine & Kaufmann 1994).

### **2.1.7. Ιστορική αναδρομή - ανάπτυξη της δικαιόχρησης**

Η λέξη “franchise” (δικαιόχρηση) έχει γαλλικές ρίζες και κατά βάση σημαίνει “δικαίωμα ή προνόμιο” εννοώντας ότι στον δικαιοδόχο παρέχεται το δικαίωμα ή προνόμιο να χρησιμοποιεί το σύστημα του δικαιοπάροχου, την εμπορική του ονομασία και τα προϊόντα του. Οι περισσότεροι ιστορικοί επιχειρήσεων προσδιορίζουν την έναρξη της δικαιόχρησης στα φεουδαρχικά συστήματα του μεσαίωνα, όταν οι γαιοκτήμονες εισήγαγαν την πρακτική να εκχωρούν στους χωρικούς το δικαίωμα να χρησιμοποιούν τη γη τους έναντι εισφοράς και να εισπράττουν μέρος από τα κέρδη, εφαρμόζοντας ένα σύστημα υπό μορφή δικαιόχρησης. Το σύστημα της δικαιόχρησης ως επιχειρηματική μορφή εξελίχθηκε στα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα στη Γερμανία, όταν οι ζυθοποιοί έκαναν συμβόλαια με ιδιοκτήτες καπηλειών για να πωλούν τη μύρα τους αποκλειστικά στα καπηλειά. Στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1851, ο Isaac Singer έγινε ο πρώτος Αμερικανός

δικαιοπάροχος όταν άρχισε να χορηγεί σε ανεξάρτητους πωλητές τα δικαιώματα να πωλούν τις ραπτομηχανές του στους τελικούς χρήστες. Την εταιρία ραπτομηχανών Singer ακολούθησε στις αρχές της δεκαετίας του 1890, η εταιρία Coca-Cola η οποία επέλεξε να εκχωρήσει τα δικαιώματα διανομής του προϊόντος της σε ένα μεγάλο αριθμό ανεξάρτητων επιχειρηματιών που θα διακινούσαν το συγκεκριμένο αναψυκτικό σε αποκλειστικές περιοχές. Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα έκαναν την εμφάνισή τους οι πρωτοπόροι της αυτοκινητοβιομηχανίας Ford και General Motors οι οποίοι άρχισαν να συνδιαλέγονται εμπορικά με το σύστημα της δικαιόχρησης, με ανεξάρτητους επιχειρηματίες δίνοντάς τους το δικαίωμα να πωλούν αυτοκίνητα στους τελικούς καταναλωτές κάτω από την εμπορική τους επωνυμία, διότι δεν διέθεταν τα αναγκαία κεφάλαια να δημιουργήσουν το απαιτούμενο δίκτυο λιανικής όταν ξεκίνησαν τη λειτουργία τους (Shane, 2005). Ακολούθησαν διάφορες άλλες εταιρίες τη δεκαετία του '20 και του '30 αλλά στην πραγματικότητα η δικαιόχρηση απογειώθηκε τη δεκαετία του '50 και του '60 όταν με τη βοήθεια της διαφήμισης, δημιουργήθηκαν οι σημερινές μεγάλες αλυσίδες δικαιόχρησης (McDonald's, KFC, Burger King) των οποίων το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στηρίχτηκε σε μεγάλο βαθμό στην αναγνωρισιμότητα του ονόματός τους. Η μορφή της δικαιόχρησης που επικρατεί στις μέρες μας ως business format franchising, (δικαιόχρηση επιχειρηματικής μορφής ή επιχειρηματικού συστήματος) ξεκίνησε τη δεκαετία του '50 και έγινε μια αναγνωρισμένη επιχειρησιακή μέθοδος που μειώνει το ρίσκο, επιτρέπει στην εταιρία δικαιόχρησης να αυξηθεί γρήγορα και καθιστά ικανό τον δικαιοδόχο να αγοράσει μια επιχείρηση βασισμένη σε ένα αποδεδειγμένο σύστημα.

Στον ευρωπαϊκό χώρο τη δεκαετία του '50 πρωτοεμφανίστηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο η αλυσίδα Wimpy, ακολουθούμενη από πολλές αμερικανικές εταιρίες που ξεκίνησαν αρχικά στην ίδια χώρα λόγω της κοινής γλώσσας και στη συνέχεια επεκτάθηκαν στην υπόλοιπη Ευρώπη. Κατά τη δεκαετία του '70 πολλές γνωστές εταιρίες δικαιόχρησης όπως τα McDonald's δραστηριοποιήθηκαν ανοίγοντας καταστήματα σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες και στα τέλη της δεκαετίας του '80 και τις αρχές της δεκαετίας του '90 η δικαιόχρηση εξαπλώθηκε σε ολόκληρη την Ευρώπη δίνοντας έδαφος για ανάπτυξη σε πολλές γνωστές εταιρίες όπως οι Body Shop, McDonald's, Dominos, Burger King κ.α.

Στον 21<sup>ο</sup> αιώνα το σύστημα της δικαιόχρησης έχει γίνει σημαντικό κομμάτι για πολλές ευρωπαϊκές οικονομίες όπως για παράδειγμα στο Ηνωμένο Βασίλειο όπου το 2006 η δικαιόχρηση αυξήθηκε κατά 44% από την περασμένη δεκαετία και οι πωλήσεις ανήλθαν στα 10.8 δις. λίρες. Η Διεθνής Ένωση Δικαιόχρησης, (International Franchise Association) υποδεικνύει τη δυτική Ευρώπη ως ένα από τα καλύτερα μέρη για τη διεθνή ανάπτυξη του franchise και τονίζει το παράδειγμα της εταιρίας McDonald's της οποίας τα έσοδα στην Ευρώπη το 2007 ανήλθαν σε \$9 δις. ενώ για το ίδιο έτος ήταν \$8 δις στις Ηνωμένες Πολιτείες (The European Franchise Federation). Σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Δικαιόχρησης, οι επιχειρήσεις παροχής δικαιόχρησης ανέρχονται σε περίπου 5.000, οι δικαιολήπτες ξεπερνούν τις 200.000, ενώ ο ετήσιος κύκλος εργασιών εκτιμάται σε 115 δις. ευρώ και αντιστοιχεί περίπου στο 10% των πωλήσεων λιανικής (Κάζης & Τσαγκούρης 2004: 62).

Στην Ελλάδα η δικαιόχρηση ως μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας πρωτοεμφανίστηκε την δεκαετία του '70, αλλά γνώρισε μεγάλη άνθηση την τελευταία εικοσαετία. Οι πρώτες εταιρίες που αναπτύχθηκαν επιχειρηματικά με τη μορφή της δικαιόχρησης ήταν η εταιρία Goody's στο χώρο της εστίασης και η εταιρία COSTA-BODA στο χώρο του οικιακού εξοπλισμού. Ακολούθησαν διάφορες εταιρίες που δραστηριοποιήθηκαν στο χώρο της δικαιόχρησης, με αποτέλεσμα σήμερα, κάθε είδους επιχειρηματική δραστηριότητα να αντιπροσωπεύεται τουλάχιστον από μία εταιρία franchise. Στοιχεία από το περιοδικό "Franchise Business" αναφέρουν ότι στη χώρα μας εφαρμόζουν το σύστημα της δικαιόχρησης εταιρίες εστίασης, ένδυσης και υπόδησης, ψυχαγωγίας, άθλησης, καλλυντικών, ηλεκτρονικών υπολογιστών κ.α., με πιο πρόσφατες τις εταιρίες «εκπαίδευσης», «προσωπικής φροντίδας» και «υπηρεσιών προς επιχειρήσεις». Εκτιμάται ότι τα καταστήματα που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα με τη μέθοδο της δικαιόχρησης, ανέρχονται σε ποσοστό 7% - 8% του συνολικού αριθμού των καταστημάτων λιανικής πώλησης προϊόντων / υπηρεσιών, ποσοστό σχετικά μικρό συγκρινόμενο με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο, ή αυτόν των Ηνωμένων Πολιτειών (περίπου 50%). Σε κλαδική έρευνα που διενήργησε η εταιρία ICAP το 2005, βρέθηκε ότι οι εταιρίες που ασκούσαν επιχειρηματική δραστηριότητα με τη μέθοδο της δικαιόχρησης ανέρχονταν σε περίπου 400, ενώ ήταν περίπου 230 το 2001 και 187 το 1998.

Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία, την περίοδο 2001-2005 φαίνεται να υπάρχει μια αύξηση του θεσμού της δικαιόχρησης στην Ελλάδα, κατά 74%

#### ***2.1.8. Η Δικαιόχρηση στην αθλητική βιομηχανία. Η περίπτωση των γυμναστηρίων (fitness clubs)***

Από τη δεκαετία του '70 η καλή φυσική κατάσταση (fitness) άρχισε να παίζει σημαντικό ρόλο στην υγεία και την εμφάνιση των ανθρώπων και αναπτύχθηκε επίσης ως ένα πολιτιστικό πεδίο. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένα δίκτυο από παραγωγούς, καταναλωτές, προϊόντα και πρακτικές που επικεντρώθηκαν στην άσκηση του σώματος. (Maguire, 2002). Αυτή η ανάγκη των ατόμων για βελτίωση της εικόνας τους και η προσπάθεια των μεγάλων γυμναστηρίων όπως για παράδειγμα το Gold's Gym, το 1978 να συνδέσουν την εικόνα του σώματος με την προσωπικότητα και την προσδοκία της επιτυχίας συμπεριλαμβάνοντας αυτές τις απόψεις ακόμα και στο εγχειρίδιο λειτουργίας τους, οδήγησαν στην αύξηση των αλυσίδων (Franchise) γυμναστηρίων ιδιαίτερα αυτών που απευθύνονταν σε γυναίκες.

Τα τελευταία χρόνια οι γυναίκες έχουν υπερτερήσει αριθμητικά από τους άνδρες, στους αθλητικούς χώρους για καλή φυσική κατάσταση (fitness clubs), σύμφωνα με στοιχεία από τις Ηνωμένες Πολιτείες (American Sports Data, 1987-2002). Τα γυμναστήρια μόνο για γυναίκες που προσφέρουν προγράμματα άσκησης με κυκλική προπόνηση, είναι ο πιο γρήγορα αναπτυσσόμενος τομέας της αθλητικής βιομηχανίας. Παρόλο που προορίζονται για την κατηγορία γυναίκες, έχουν σχεδιαστεί για να απευθυνθούν στη σχετικά ανεκμετάλλευτη αγορά των μεγαλύτερων σε ηλικία ή λιγότερο αθλητικών γυναικών, που είχαν αισθανθεί να εξαιρούνται από τις άλλες αθλητικές εγκαταστάσεις (Monson 2006). Τα γυμναστήρια αυτά δεν είναι ιδιαίτερα ακριβά, και συμπληρώνουν την ανάγκη πολλών γυναικών που θέλουν να γυμναστούν αλλά διαθέτουν λίγο χρόνο ή χρήματα, για να το κάνουν με άλλο τρόπο. Προσελκύουν ιδιαίτερα τις γυναίκες που είχαν «εξαιρεθεί» από άλλους τύπους άσκησης και δεν συμμετείχαν στο παρελθόν σε κάποιο κανονικό πρόγραμμα γυμναστηρίου.

Τα γυμναστήρια Get Fit για παράδειγμα, παρέχουν στις γυναίκες, ένα πρόγραμμα άσκησης με μηχανήματα υδραυλικής αντίστασης σε κύκλο, το οποίο

ακολουθείται σε όλα τα καταστήματα της αλυσίδας δικαιοχρησίας. Ο συγκεκριμένος τρόπος άσκησης, καθώς και ο συνδυασμός διαφόρων άλλων παραγόντων όπως, το φιλικό και άνετο περιβάλλον, η επικέντρωση στην κοινωνικοποίηση των γυναικών οι οποίες βρίσκονται σε κύκλο, ο λιγότερος χρόνος που απαιτείται, το μικρότερο σχετικά κόστος κ.α., επέδρασαν θετικά στην προσέλευση περισσότερων γυναικών. Το αποτέλεσμα ήταν να δημιουργηθούν πολλές αλυσίδες γυμναστηρίων που απευθύνονται αποκλειστικά σε γυναίκες, (Lady Zone, Get Fit, Lady of America, Fit Zone for Women, Curves) και να πετύχουν τη γρήγορη εξάπλωσή τους, εφαρμόζοντας με επιτυχία το επιχειρηματικό σύστημα της δικαιοχρησίας. Ιδιαίτερα η περίπτωση της Curves, θεωρείται η πιο γρήγορα αναπτυσσόμενη δικαιοχρησία στην ιστορία, και η μεγαλύτερη δικαιοχρησία στον αθλητικό χώρο, απαριθμώντας σχεδόν 10.000 γυμναστήρια σε 85 χώρες του κόσμου. Η εταιρία McDonald's χρειάστηκε 25 χρόνια για να φτάσει τα 7.000 καταστήματα και η εταιρία Subway 26 χρόνια, ενώ η Curves το κατάφερε σε λιγότερο από μία δεκαετία. Παρόμοιες αλυσίδες γυμναστηρίων που απευθύνονται αποκλειστικά σε μία συγκεκριμένη πελατειακή ομάδα (άνδρες, παιδιά, μεσήλικες) και χρησιμοποιούν το σύστημα της δικαιοχρησίας ως επιχειρηματικό μοντέλο, έχουν κατακλύσει το χώρο της αθλητικής βιομηχανίας (Cuts Fitness For Men, LA Boxing, Nifty after Fifty, Nitrofitness for Men, My Gym Children's Fitness Center).

Σε μία τέτοια διεθνή αλυσίδα γυμναστηρίων που δραστηριοποιείται και στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια και που ακολουθεί ως επιχειρηματικό μοντέλο λειτουργίας την δικαιοχρησία πραγματοποιήθηκε η έρευνα πεδίου με σκοπό την εξέταση της ικανοποίησης των επιχειρηματιών-δικαιοδόχων. Για τη συλλογή των δεδομένων που θα παρουσιάσουμε λίγο πιο κάτω, απευθυνθήκαμε στους δικαιοδόχους αυτής της αλυσίδας. Χρησιμοποιήθηκε γραπτό ερωτηματολόγιο και έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί με κλειστές ερωτήσεις η ικανοποίησή τους η οποία προκύπτει από την επιχειρηματική σχέση των δύο πλευρών, μέσα από τη σύμβαση δικαιοχρησίας και από την καθημερινή συνεργασία.



## 2.2. ΣΧΕΣΕΙΣ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ – ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

### 2.2.1. Συμβόλαιο: το τυπικό κομμάτι της σχέσης.

Το σύστημα της δικαιόχρησης είναι μια οργανωτική δομή η οποία διέπεται από ένα συμβόλαιο, μεταξύ μιας μητρικής εταιρείας του δικαιοπαρόχου, και ενός τοπικού καταστήματος λιανικής (outlet) του δικαιοδόχου, που ιδρύθηκε για να πουλά προϊόντα ή υπηρεσίες, υπό την εμπορική ονομασία της μητρικής εταιρείας. Ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος είναι νομικά ανεξάρτητοι αλλά οικονομικά εξαρτώμενοι (Michael, 2000). Η Hing (1995), ανέφερε ότι η δικαιόχρηση είναι μία επιχειρηματική συμφωνία μεταξύ δικαιοπάροχου-δικαιοδόχου, που βασίζεται σε ένα συμβόλαιο. Επίσης θέτει κριτήρια για τη λειτουργία της δικαιόχρησης και την ακύρωση της σχέσης (Rubin, 1978) και σύμφωνα με τους Castrogiovanni & Justis (1998), ένα συμβόλαιο δικαιόχρησης, καθορίζει τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου και προστατεύει τα δικαιώματα και των δύο πλευρών.

Ένας άλλος ορισμός για να προσδιοριστεί με σαφήνεια ο όρος, αναφέρει ότι: «συμβόλαιο είναι ένας διακανονισμός που προσδιορίζει τυπικά μια συμφωνία δικαιόχρησης μεταξύ δύο νομικά ανεξάρτητων επιχειρήσεων, όπου ο δικαιοδόχος πληρώνει τον δικαιοπάροχο για το δικαίωμα να πουλάει το προϊόν του δικαιοπάροχου, ή το δικαίωμα να χρησιμοποιεί την εμπορική του ονομασία σε μία συγκεκριμένη τοποθεσία για ένα δεδομένο χρονικό διάστημα» (Lafontaine & Shaw 1999). Τα συμβόλαια δικαιόχρησης έχουν πάνω κάτω κάποιες πρότυπες προτάσεις (Rubin 1978), οι οποίες περιλαμβάνονται σε όλα σχεδόν τα έντυπα. Οι προτάσεις αυτές είναι οι εξής:

- 1) Ο δικαιοπάροχος πρέπει να παρέχει διάφορα είδη επιχειρηματικής βοήθειας στο δικαιοδόχο. Αυτή η βοήθεια συνήθως περιλαμβάνει επιλογή τοποθεσίας, εκπαιδευτικά προγράμματα είτε στο χώρο εργασίας είτε για θεσμικά θέματα, παροχή πρότυπων εγχειριδίων λειτουργίας, παροχή καθημερινών συμβουλών και

πολυποίκιλη βοήθεια όπως ο σχεδιασμός της διαρρύθμισης των εγκαταστάσεων και της διαφήμισης. Η έκταση της βοήθειας, ποικίλει από βιομηχανία σε βιομηχανία και σε κάποιες περιπτώσεις δεν υπάρχει ουσιαστικά καμία.

- 2) Ο δικαιοδόχος αποδέχεται να λειτουργήσει την επιχείρηση με έναν τρόπο που καθορίζεται από το δικαιοπάροχο. Ο έλεγχος από το δικαιοπάροχο δύναται να επεκταθεί στις πωλήσεις προϊόντων, στις τιμές, στις ώρες λειτουργίας, στις εγκαταστάσεις, στην ασφάλεια, στο προσωπικό, στην καινοτομία, στο λογιστικό και οικονομικό έλεγχο. (κάποιοι από αυτούς τους ελέγχους έχουν εξασθενήσει ή έχουν ανατραπεί από διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις).
- 3) Ο δικαιοδόχος θα πληρώσει στο δικαιοπάροχο δικαιώματα, συνήθως ένα ποσοστό επί των πωλήσεων. Επιπρόσθετα, ο δικαιοδόχος είναι υποχρεωμένος να προμηθεύεται προϊόντα είτε από το δικαιοπάροχο είτε από εγκεκριμένους προμηθευτές, αν και αυτή η απαίτηση ποικίλει από συμβόλαιο σε συμβόλαιο.
- 4) Το συμβόλαιο περιλαμβάνει κάποια πρόταση σχετικά με τη λήξη της σύμβασης. Συνήθως, ο δικαιοδόχος μπορεί να τερματίσει τη σύμβαση σχεδόν κατά βούληση. Τέλος, συνήθως υπάρχουν κάποιες σύμμεικτες προτάσεις, οι οποίες αφορούν θέματα όπως το δικαίωμα του δικαιοδόχου να πουλήσει τη δικαιόχρηση, θέματα κληρονόμων του δικαιοδόχου που θα κληρονομήσουν την επιχείρηση, και το δικαίωμα να ανοίξει μια ανταγωνιστική επιχείρηση, αφού πάψει να είναι δικαιοδόχος.

Το συμβόλαιο, είναι πιθανά το πιο σημαντικό έγγραφο στη διαδικασία της συναλλαγής. Είναι μία νομική υποχρέωση που δεσμεύει και τις δύο πλευρές, δικαιοπάροχο και δικαιοδόχο. Στο συμβόλαιο δικαιόχρησης, οι υποσχέσεις του δικαιοπάροχου πρέπει να παρουσιαστούν γραπτά στον δικαιοδόχο και υπόκεινται σε εξονυχιστικό έλεγχο. Σ' αυτό το στάδιο της διαδικασίας της αγοροπωλησίας, ο δικαιοδόχος πρέπει να έχει ανταγωνιστική νομική συμβουλή αναφορικά με την σημασία και την επίπτωση του συμβολαίου. Κατά την ανάγνωση του συμβολαίου, χρειάζεται καθορισμός και επιβεβαίωση όσων έχουν ειπωθεί. Αν βρεθούν ανακρίβειες ίσως θα πρέπει να γίνει παραίτηση από τη συναλλαγή. Παρόλα αυτά αν γίνει διαπραγμάτευση και η συναλλαγή προχωρήσει υπογράφοντας το συμβόλαιο, τότε οι δύο πλευρές δένονται νομικά με τους όρους και τις παροχές της συμφωνίας.

Τα συμβόλαια δικαιόχρησης περιέχουν ορισμένους πανομοιότυπους υποχρεωτικούς όρους για παροχές από την πλευρά του δικαιοπάροχου σχετικά με την εκπαίδευση, την διαφήμιση, την παροχή τεχνογνωσίας, επιχειρηματικών συμβουλών, συγκεκριμένου εγχειριδίου λειτουργίας, στήριξη σε θεσμικά ζητήματα και βοήθεια σε τρέχοντα και καθημερινά θέματα που προκύπτουν από αυτού του είδους την συνεργασία. Παράλληλα περιγράφουν τις υποχρεώσεις που έχει ο δικαιοδόχος απέναντι στον δικαιοπάροχο και σε ολόκληρο το σύστημα δικαιόχρησης. Στην προσπάθεια να αποτυπωθεί μια γενική εικόνα ενός πρωτότυπου συμβολαίου δικαιόχρησης, καθιερώθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες, ένα νομικό έγγραφο που παρουσιάζεται σε υποψήφιους αγοραστές δικαιόχρησης στην προ-αγοραστική διαδικασία γνωστοποίησης. Μέχρι την αναθεώρησή του το 2007, ήταν γνωστό ως Uniform Franchise Offering Circular (UFOC), και μετονομάστηκε σε “Franchise Disclosure Document”, (FDD)<sup>2</sup> όπως και παρουσιάζεται παρακάτω.

Το συμβόλαιο δικαιόχρησης απαρτίζεται από δύο κύρια μέρη: 1) το συμφωνητικό αγοράς και 2) το συμφωνητικό ή άδεια δικαιόχρησης. Για λόγους ευκολίας, σε κάποιες περιπτώσεις η συναλλαγή της δικαιόχρησης χωρίζεται σε δύο στάδια. Όταν αυτό συμβαίνει, κάποιες εταιρίες δικαιόχρησης έχουν δύο συμβόλαια, ένα για κάθε στάδιο.

Το συμφωνητικό αγοράς του συμβολαίου καλύπτει:

- το «πακέτο δικαιόχρησης»,
- την τιμή
- τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Το συμφωνητικό ή άδεια δικαιόχρησης του συμβολαίου καλύπτει:

- τα δικαιώματα που παρέχονται στον δικαιοδόχο
- τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει ο δικαιοπάροχος
- τις υποχρεώσεις που επιβάλλονται στον δικαιοδόχο
- εμπορικούς περιορισμούς που επιβάλλονται στον δικαιοδόχο

---

<sup>2</sup> *Understanding the Franchise Contract* reprinted from and courtesy of the U.S. Small Business Administration (from the SBA's Workbook entitled "Is Franchising for Me?")

- μεταβίβαση / θάνατο του δικαιοδόχου
- όρους περάτωσης

Κάθε συμφωνία δικαιόχρησης περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

#### ΤΟ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟ ΑΓΟΡΑΣ

1. Το «πακέτο δικαιόχρησης». Αποτελείται από ένα εξοπλισμό ή λεπτομερή κατάλογο. Αυτός ο κατάλογος πρέπει να περιέχει όλα τα είδη τα οποία αναφέρθηκαν στον δικαιοδόχο και τα περιμένει. Κάποιες εταιρίες δικαιόχρησης αναφέρουν αυτόν τον κατάλογο ως απόρρητο και ορίζουν στο συμβόλαιο ότι έτσι πρέπει να αντιμετωπίζεται.
2. Η τιμή. Ορίζεται η τιμή και ο τρόπος πληρωμής. Συνήθως απαιτείται μία κατάθεση κατά την υπογραφή για να ακολουθήσει η παράδοση του εξοπλισμού και των άλλων φάσεων της συναλλαγής.
3. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες. Αυτός ο τομέας περιγράφει ή απαριθμεί τις υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου στον δικαιοδόχο. Είναι εκείνες οι υπηρεσίες που οφείλει να παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο πριν από το άνοιγμα της επιχείρησης και λέγονται αρχικές υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες εκείνες που παρέχει ο δικαιοπάροχος περιοδικά, λέγονται συνεχόμενες υπηρεσίες.

#### ΤΟ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

##### 1. Τα δικαιώματα που παρέχονται στον δικαιοδόχο.

Στο δικαιοδόχο θα πρέπει να δοθούν δικαιώματα, όπως αυτά που ισχύουν και για ιδιαίτερες περιστάσεις. Αναλυτικότερα, τα δικαιώματα που εκτείνονται στον δικαιοδόχο, περιλαμβάνουν τα εξής:

- χρήση των εμπορικών σημάτων, των εμπορικών επωνυμιών και των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας του δικαιοπαρόχου.
- χρήση της εικόνας του ονόματος (brand image), του σχεδιασμού και της διακόσμησης των χώρων, που έχουν αναπτυχθεί από τον δικαιοπάροχο.
- χρήση των μυστικών μεθόδων του δικαιοπάροχου.
- χρήση των υλικών και των πνευματικών δικαιωμάτων του δικαιοπάροχου.
- χρήση συνταγών, τύπων, προδιαγραφών και των διαδικασιών και μεθόδων

παραγωγής, που έχει αναπτύξει ο δικαιοπάροχος

- λειτουργία της επιχείρησης δικαιόχρησης, σε αρμονία με τις προτάσεις που αναγράφονται στο συμφωνητικό και αυστηρά σύμφωνα με τις μεθόδους του δικαιοπάροχου και υπό τις οδηγίες του δικαιοπάροχου.
- κατευθυντήριες γραμμές που καταρτίστηκαν από τον δικαιοπάροχο για δικαιώματα αναφορικά με την αποκλειστικότητα της περιοχής.
- δικαιώματα να εφοδιάζεται προμήθειες από αναγνωρισμένους προμηθευτές σε ειδικές τιμές.

## 2. Οι υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου.

Αυτό το επί μέρους στοιχείο στο συμβόλαιο, αναφέρει στους υποψήφιους δικαιοδόχους, τι θα κάνει ο δικαιοπάροχος γι αυτούς, τόσο πριν, όσο και μετά την έναρξη της δικαιόχρησης. Γι 'αυτό το λόγο, το στοιχείο αυτό αναφέρεται συχνά σε συγκεκριμένες συμβατικές υποχρεώσεις που αναγράφονται λεπτομερώς στη συμφωνία δικαιόχρησης.

## 3. Οι υποχρεώσεις που επιβάλλονται στον δικαιοδόχο.

- να λειτουργήσει την επιχείρηση δικαιόχρησης, σύμφωνα με τις εγκεκριμένες και προκαθορισμένες προτάσεις του συμφωνητικού
- να επιτηρεί- παρακολουθεί τη λειτουργία της επιχείρησης ένα συγκεκριμένο ελάχιστο αριθμό ωρών.
- να πληρώνει τέλη δικαιόχρησης
- να ακολουθεί το λογιστικό σύστημα, όπως αυτό υπαγορεύεται από τον δικαιοπάροχο
- να μην διαφημίζεται, χωρίς προηγούμενη έγκριση διαφήμισης από τον δικαιοπάροχο
- να χρησιμοποιεί και να προβάλλει διαφημιστικά υλικά πώλησης, όπως ορίζει ο δικαιοπάροχος
- να διατηρεί τις εγκαταστάσεις καθαρές και σε καλή κατάσταση και να τις επαναδιακοσμήσει όταν αυτό απαιτηθεί από τον δικαιοπάροχο
- να διατηρεί την ελάχιστη δυνατή ασφαλιστική κάλυψη
- να επιτρέπει στο προσωπικό του δικαιοπάροχου, να επιθεωρεί αν τηρούνται τα πρότυπα που έχουν θεσπιστεί από τον δικαιοπάροχο

- να αγοράζει αγαθά και προϊόντα από τον δικαιοπάροχο, ή τους επιλεγμένους προμηθευτές του
- να εκπαιδεύσει το προσωπικό του σύμφωνα με τις μεθόδους του δικαιοπάροχου, για να διασφαλιστεί ότι θα είναι ευπρεπισμένο και με κατάλληλη ενδυμασία
- να μην εκχωρήσει το δικαίωμα της δικαιόχρησης, χωρίς τη συγκατάθεση του δικαιοπάροχου

4. Εμπορικοί περιορισμοί. Οι περιορισμοί που επιβάλλονται σε έναν δικαιοδόχο είναι πιθανόν να του απαγορεύουν να λειτουργήσει μια παρόμοια επιχείρηση εκτός δικαιόχρησης από τον δικαιοπάροχο. Επίσης δεν επιτρέπεται, να πάρει προσωπικό από άλλους δικαιοδόχους, να λειτουργήσει μια παρόμοια επιχείρηση σε κοντινή απόσταση με άλλες επιχειρήσεις δικαιόχρησης της ίδιας αλυσίδας, και να συνεχίσει, μετά τη λήξη του συμβολαίου δικαιόχρησης, να χρησιμοποιεί το εμπορικό όνομα του δικαιοπάροχου, τα μυστικά του κ.α.

5. Μεταβίβαση / θάνατος του δικαιοδόχου. Ο δικαιοδόχος πρέπει να διασφαλίσει ότι σε περίπτωση θανάτου, κάποιος αντιπρόσωπος ή προστατευόμενο μέλος, θα είναι ικανός να συνεχίσει την επιχείρηση μέχρι κάποιος να αξιολογηθεί ως δικαιοδόχος ή μέχρις ότου βρεθεί ο κατάλληλος εκπρόσωπος στην κατάλληλη τιμή.

6. Όροι περάτωσης. Οι νόμοι που διέπουν τις σχέσεις δικαιόχρησης, καθορίζουν υπό ποιες συνθήκες μπορεί ένας δικαιοπάροχος να τερματίσει, ή να αρνηθεί να ανανεώσει μια σύμβαση, επικαλούμενος «καλή αιτία», «λογική αιτία», ή «απλά αιτία» όπως διευκρινίζεται από τους συγκεκριμένους νόμους. Προειδοποιητικά σημειώματα συνήθως βοηθούν στην αποφυγή του τερματισμού της σύμβασης.

Στα πλαίσια της επικοινωνίας και της αμοιβαιότητας των σχέσεων που πρέπει να υπάρχουν μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου, όλες οι παροχές πρέπει να δηλώνονται ξεκάθαρα εξ' αρχής. Στη συναλλαγή αυτή θα πρέπει και οι δύο πλευρές να σιγουρευτούν ότι το συμβόλαιο δικαιόχρησης περιέχει προτάσεις που ευνοούν και τα δύο μέρη της συνεργασίας. Οι οικονομικοί όροι ενός συμβολαίου, είναι στο κέντρο της συμφωνίας αλλά τα συμβόλαια δικαιόχρησης καθορίζουν επίσης πολλά άλλα ζητήματα, κάποια από τα οποία μπορεί να επηρεάσουν το επίπεδο της σχέσης. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια είναι προφανές ότι, αν και δικαιοπάροχος και δικαιοδόχος

είναι δύο διαφορετικές επιχειρηματικές οντότητες, μόνο η αποτελεσματική συνεργασία και ο συνδυασμός των δυνάμεων τους, μπορεί να εγγυηθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα που είναι η πραγματοποίηση των ατομικών στόχων τους.

### **2.2.2. Σχέσεις δικαιοπάροχου – δικαιοδόχου: το άτυπο κομμάτι**

Ο Hunt το 1972 έπειτα από μια έρευνα που προηγήθηκε σε αλυσίδα εταιρίας γρήγορου φαγητού (fast-food franchising), κατέληξε στα εξής βασικά χαρακτηριστικά που διέπουν μια σχέση δικαιοχρήσης: 1) υπάρχει ένα συμβόλαιο το οποίο περιγράφει τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις και των δύο μερών, 2) υπάρχει μια δυνατή σχέση συνεργασίας μεταξύ τους και 3) ο δικαιοδόχος λειτουργεί την επιχείρηση ουσιαστικά, κάτω από το εμπορικό σήμα και το σχέδιο της εμπορικής εκμετάλλευσης (marketing plan) που έχει ο δικαιοπάροχος. Το 2<sup>ο</sup> χαρακτηριστικό στο οποίο κατέληξε η έρευνα αφορά στις επιμέρους σχέσεις των δύο πλευρών που θεωρείται το άτυπο μέρος της συμφωνίας, το οποίο όμως είναι η βάση για την επιτυχία της συνεργασίας. Ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό σύστημα βασίζεται σε μια δυνατή σχέση δικαιοχρήσης (Brown & Chekitan 1997).

Έχει βρεθεί από τους μελετητές ότι η θεωρία της εκπροσώπησης (agency theory), είναι σχετική με ένα ευρύ πεδίο από θέματα που αφορούν τη σχέση της δέσμευσης με το συμβόλαιο, ανάμεσα σ' έναν εντολέα και έναν εντολοδόχο (Eisenhardt, 1989). Είναι επίσης από τα πιο ισχυρά επεξηγηματικά μοντέλα, διαθέσιμα για την κατανόηση της σχέσης δικαιοπάροχου-δικαιοδόχου, παρακάμπτοντας τα διλήμματα που τίθενται στην προσπάθεια να αντιμετωπιστεί η δικαιοχρήση σαν ένα καθαρά χρηματοοικονομικό φαινόμενο (Brickley & Dark 1987). Οι κριτικές ισχυρίζονται ότι η θεωρία της εκπροσώπησης αγνοεί τη σχετική πολυπλοκότητα στη δικαιοχρήση. Η βασική σχέση μπορεί να καταχωρηθεί σε ένα συμβόλαιο, αλλά οι πραγματικές σχέσεις μεταξύ του δικαιοπάροχου – δικαιοδόχου είναι πιθανό να υποβάλλονται σε βραχυπρόθεσμες αλλαγές. Το συμβόλαιο δικαιοχρήσης τείνει να δίνει έμφαση στα δικαιώματα του δικαιοπάροχου, παραπάνω από τις υποχρεώσεις του. Οι κριτικές της θεωρίας της εκπροσώπησης ισχυρίζονται ότι αγνοώντας τη θέση του δικαιοδόχου, η θεωρία αποτυγχάνει να αντικατοπτρίσει τις σχέσεις δικαιοπάροχου – δικαιοδόχου (Pizanti & Lerner, 2003). Οι Kaufmann &

Stern (1988), χρησιμοποίησαν στην έρευνά τους τη θεωρία σχετικής ανταλλαγής (relational exchange theory), η οποία διερευνά τη φύση της συναλλαγής μεταξύ δύο προσώπων. Παραθέτουν τη δικαιοχρηση σαν ένα πρότυπο για σχετική ανταλλαγή και προτείνουν ότι οι όροι που είναι καθοριστικοί για την ανταλλαγή της σχέσης, δεν είναι εύκολο να αναγνωριστούν.

Ο Arrow (1969), προσέγγισε το θέμα με τη θεωρία κόστους για να μελετήσει τις σχέσεις της δικαιοχρησης. Σ' αυτή τη θεωρία το κύριο επιχείρημα της ανάλυσης έγκειται στη σύγκρουση των διαφόρων εξόδων που εμπλέκονται στη λειτουργία του οικονομικού συστήματος. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε είναι ότι οι δύο πλευρές στη σχέση, ενεργούν με προσωπικά οικονομικά συμφέροντα και θα προσπαθήσουν να ενισχύσουν τη θέση τους εμπλεκόμενοι σε κερδοσκοπικές συμπεριφορές (Bergen, Dutta and Walker, 1992).

### ***2.2.3. Ανασκόπηση της σχέσης δικαιοχρησης***

Η θεωρία σχετικής ανταλλαγής (Relational Exchange Theory), θεωρεί την ανταλλαγή ως μια απομονωμένη συναλλαγή από τη μία και μία πλήρως σχετική ανταλλαγή από την άλλη (Bogazzi, 1975). Οι σχέσεις της σχετικής ανταλλαγής (Relational exchange relationships), είναι στέρεες, δυναμικές και προσαρμόσιμες σε καταστάσεις αλλαγής. Η εμπιστοσύνη και το πως εκδηλώνεται (μοίρασμα πληροφοριών, συνεργασία-συνέργεια και χαμηλά επίπεδα προσδοκώμενου κινδύνου), αποτελούν το πιο κρίσιμο θέμα σε μια σχέση ανταλλαγής (Achrol, 1991). Αυτό δείχνει τη σπουδαιότητα των χαρακτηριστικών της σχέσης όπως έλεγχος, υποστήριξη, ισχύς και συνεργασία. Αυτά τα χαρακτηριστικά της σχέσης δίνουν τη δυνατότητα και στο δικαιοπάροχο και στο δικαιοδόχο να τοποθετήσουν τα θεμέλια για μια αποτελεσματική, επαρκή και μεγάλης διάρκειας δυαδική σχέση. Τους καθιστούν ικανούς να κερδίσουν ο ένας την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση του άλλου, η οποία θα επιτευχθεί μέσα από αυξημένη πίστη του ενός προς τον άλλο, πληροφορία, ενημέρωση, αποτελεσματικό θετικό έλεγχο και διασπορά γνώσης από τις δύο πλευρές. Στη σχέση, η συναίνεση, η αφοσίωση, η εμπιστοσύνη και η συνεργασία επιτυγχάνονται μέσα από τον έλεγχο, την ισχύ και τους υποστηρικτικούς



μηχανισμούς. Ωστόσο στη δικαιόχρηση εξαιτίας της μοναδικής της φύσης και της εσωτερικής ανεξαρτησίας και των δύο πλευρών, αυτό φαίνεται να διαφοροποιείται.

Η σχέση στην επιχείρηση δικαιόχρησης, είναι πιο περίπλοκη απ' ό,τι σε άλλες επιχειρηματικές σχέσεις. Η βάση της, απαιτεί συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών. Ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος επικοινωνούν, αλληλεπιδρούν και ανταλλάσσουν συχνά πληροφορίες μεταξύ τους για να κατακτήσουν τη συνεργασία. Σ' αυτή την ανταλλαγή, η προσπάθεια του δικαιοδόχου είναι να διασφαλίσει μέγιστη βοήθεια και συνδρομή από τον δικαιοπάροχο, για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Αντίθετα ο δικαιοπάροχος, στοχεύει να ελέγξει την συμπεριφορά του δικαιοδόχου, με σκοπό να ελαχιστοποιήσει τον οπορτουνισμό και άλλες συμπεριφορικές αβεβαιότητες και να διασφαλίσει ταυτόχρονα, τη συνεργασία του δικαιοδόχου για τους μακροπρόθεσμους στόχους του. Ο δικαιοπάροχος μπορεί να χρησιμοποιήσει αναγκαστικά ή μη αναγκαστικά μέτρα, μέσα από τον μηχανισμό ελέγχου, με σκοπό να κρατήσει το δικαιοδόχο κινητοποιημένο και παράλληλα να αποκτήσει συνεργασία και υποστήριξη, για την εξέλιξη της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μια κατάσταση σύγκρουσης μπορεί να επέλθει όταν το κόστος του να παραμείνει κάποιος σε μια σχέση δικαιόχρησης, είναι μεγαλύτερο από το προσδοκώμενο κόστος του να εγκαταλείψει τη σχέση (Kaufmann & Stern, 1988). Οι σχέσεις δικαιόχρησης υποβαθμίζονται όταν η απόδοση δεν είναι η προσδοκώμενη. Σύμφωνα με τους Stephenson και House (1971), για τη σχέση δικαιόχρησης, τα οφέλη είναι βασισμένα στη δυνατότητα που παρέχεται για μεγαλύτερα κέρδη μέσα από την ιδιότητα του μέλους μιας ομάδας, παρά από την ανεξάρτητη λειτουργία. Τα χαρακτηριστικά της σχέσης δικαιόχρησης εγείρουν ερωτήματα για το μέγεθος της ανεξαρτησίας που έχουν οι δύο πλευρές, στις δράσεις και στις λήψεις αποφάσεων. Οι συγγραφείς έφτασαν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ιδιαίτερο όφελος σε μεγάλο βαθμό αυτονομίας του δικαιοδόχου.

Σύμφωνα με τους Hunt και Nevin (1974), η συνεργασία δικαιόχρησης μπορεί να αποκτηθεί μέσα από τη χειραγώγηση της συμπεριφοράς του δικαιοδόχου ή πείθοντας το δικαιοδόχο για τα οφέλη που έχει να αποκομίσει από τη σχέση. Η τάση για ισχύ πρέπει να είναι επικεντρωμένη στον οργανισμό και ο δικαιοπάροχος πρέπει να την χρησιμοποιεί για να πετύχει στόχους. Η σταθερότητα της σχέσης είναι σημαντική για κάθε σύνθετο οργανισμό. Παρόλο που η βιβλιογραφία περιγράφει τη

σχέση ως μια σχέση όπου ο δικαιοδόχος είναι ο αποδέκτης της πείρας και της γνώσης του δικαιοπάρoχου, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ο δικαιοδόχος ως ένας έξυπνος συνεργάτης, που είναι ικανός να συνεισφέρει στο σύστημα.

Οι σχέσεις δικαιοπάρoχου – δικαιοδόχου επηρεάζονται από διαφορές στην προσδοκώμενη αξία της δικαιοχρησίας. Στις αρχικές διαπραγματεύσεις του συμβολαίου, οι δικαιοπάρoχοι καθορίζουν ομοιόμορφους όρους για όλους τους δικαιοδόχους. Θεωρείται δεδομένο ότι οι όροι του συμβολαίου λαμβάνουν υπόψη την αξία της δικαιοχρησίας και το εμπορικό της όνομα, θα πρέπει όμως να περιλαμβάνουν και εκτιμήσεις για την οικονομική απόδοση της μονάδας λιανικής και θα πρέπει να καθορίζουν το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι δυνητικοί δικαιοδόχοι, είναι πιο πιθανό να επιλέγουν δικαιοπάρoχους με εμπορικό όνομα μεγαλύτερης αξίας και αποδεδειγμένα συστατικά επιτυχίας. Οι επιτυχημένοι δικαιοπάρoχοι είναι πιθανό να χρεώνουν περισσότερα τέλη στους δικαιοδόχους και να είναι πιο αυστηροί στην επιλογή δυνητικών δικαιοδόχων. Ο Hunt (1977), βρήκε ότι η δικαιοχρησία ωφελεί την κοινωνία, προσφέροντας περισσότερες ευκαιρίες στις μειονότητες και στις γυναίκες και ότι οι δικαιοδόχοι έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από ανεξάρτητους επιχειρηματίες.

Η σχέση μεταξύ του δικαιοπάρoχου – δικαιοδόχου είναι πολύ ιδιαίτερη και είναι διαφορετική απ' ότi στις περισσότερες επιχειρηματικές σχέσεις (Mendelsohn, 1992). Η σχέση στηρίζεται σε μια κατάσταση κέρδους - κέρδους (win – win), στην οποία ο δικαιοπάρoχος μπορεί να επωφεληθεί μόνο εάν οι δικαιοδόχοι του επιτύχουν στην επιχείρησή τους και οι δικαιοδόχοι μπορούν να επωφεληθούν μόνο εάν ο δικαιοπάρoχός τους είναι επιτυχημένος. Αυτό γίνεται διότι η δικαιοχρησία κερδίζει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από το μοίρασμα της γνώσης και των πόρων (Nathan, 1999), όταν ο δικαιοπάρoχος, παρέχει τη γνώση να λειτουργήσει την επιχείρηση και ο δικαιοδόχος παρέχει την εργασία και οικονομικούς πόρους για τη λειτουργία της. Οι αλληλένδετοι στόχοι του δικαιοπάρoχου – δικαιοδόχου, τείνουν να παράγουν μεγάλο βαθμό εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης μέσα στη σχέση. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο ο δικαιοπάρoχος και ο δικαιοδόχος, να χτίσουν μια θετική, μακροπρόθεσμη σχέση από την αρχή, η οποία όμως χρειάζεται χρόνο για να εδραιωθεί και να περάσει μέσα από μια διαδικασία για να αναπτυχθεί. Η κατανόηση των στάσεων και των προσδοκιών των δικαιοδόχων αναφορικά με τη σχέση

δικαιόχρησης, είναι σημαντική και αξιόλογη στην προσπάθεια να διατηρηθεί και να αναπτυχθεί αυτή η στρατηγική συνεργασία. Πράγματι η αποτελεσματικότητα αυτής της σχέσης έχει σημαντικές επιπτώσεις στην επαγγελματική ικανοποίηση των δικαιοδόχων, την απόδοσή τους, την αποφυγή νομικών προβλημάτων και στην καθημερινή λειτουργία κάθε μονάδας δικαιόχρησης ( Morrison, 1996).

#### **2.2.4. Στάδια της σχέσης δικαιόχρησης**

Οι Justis & Judd (1989), ισχυρίζονται ότι η σχέση δικαιόχρησης συνήθως ακολουθεί τέσσερις βασικές φάσεις:

1.Εισαγωγή: Ο δικαιοδόχος, αισθάνεται αισιόδοξος και έχει προσδοκίες μεγάλης επιτυχίας και ο δικαιοπάροχος φανερώνει το καλύτερό του πρόσωπο.

2.Ανάπτυξη: Η εκπαίδευση και η υποστήριξη που παρέχει ο δικαιοπάροχος, δημιουργεί ένα θετικό ή αρνητικό δεσμό μεταξύ των δύο πλευρών, που εξαρτάται από την ποιότητα των πόρων.

3.Ωριμότητα: Κάθε μία πλευρά ξέρει τι να περιμένει από την άλλη και η σχέση στρέφεται περισσότερο γύρω από την επικοινωνία και βοήθεια για τη διαφήμιση και πρόσθετες υποστηρικτικές υπηρεσίες. Αυτή είναι συχνά η φάση που ο δικαιοδόχος αρχίζει να εκτιμά τις υπηρεσίες του δικαιοπάροχου. Σε σχέσεις που έχουν αποδώσει καρπούς υπάρχει εμπιστοσύνη και κατανόηση, ενώ σε αντίθετη περίπτωση αν π.χ. ο δικαιοπάροχος αγνοεί τους υπάρχοντες δικαιοδόχους για κάποιο λόγο, τότε οι σχέσεις μπορεί να ενταθούν.

4.Παρακμή/ανάπτυξη: Σ' αυτή την φάση μία πτώση στην επιχείρηση, μπορεί να προκαλέσει τον τερματισμό της συμφωνίας ή να υπάρξει ενδυνάμωση της σχέσης όσο η επιχείρηση συνεχίζει να αναπτύσσεται. Αν ο δικαιοπάροχος αγνοεί τις ανάγκες του δικαιοδόχου μπορεί να προκύψουν νομικά θέματα. Επιπρόσθετα στη φάση αυτή οι δικαιοδόχοι τείνουν να δείχνουν ανυπακοή στους κανονισμούς των δικαιοπαρόχων και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υποβάθμιση του συστήματος. Κατά τα τελευταία στάδια είναι κρίσιμο για τον δικαιοπάροχο να συνεχίσει να παρέχει υποστηρικτικές υπηρεσίες, να ανοίγει κανάλια επικοινωνίας και να δίνει κίνητρα και ανταμοιβές στους δικαιοδόχους για να αποκαταστήσει ή να διατηρήσει θετικές σχέσεις για περεταίρω επιτυχία του οργανισμού. Πάνω απ' όλα οι Justis & Judd, (1989),

προτείνουν ότι μια αποτελεσματική σχέση στηρίζεται στην παραγωγή επαρκούς εισοδήματος και για τις δύο πλευρές (δικαιοπάροχο - δικαιοδόχο), παρέχει στους δικαιοδόχους σημαντικές υπηρεσίες, τους δίνει ένα ρόλο στο σχεδιασμό της στρατηγικής του συστήματος και αναπτύσσει μια συμφωνία που είναι δίκαιη. Έχει διαπιστωθεί ότι παρόμοια χαρακτηριστικά ως παράγοντες της εργασίας, επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση του δικαιοδόχου (Morrison, 1996).

### **2.2.5. Η Σύγκρουση στο πλαίσιο της δικαιόχρησης**

Πρόσφατες μελέτες επικέντρωσαν στην τάση της σχέσης δικαιόχρησης να είναι επιρρεπής στη σύγκρουση και να εμφανίζεται μεγάλη έλλειψη ικανοποίησης εξ αιτίας της ανισομέρειας της ισχύος μεταξύ των συμμετεχόντων (Gaski, 1984).

Στη δικαιόχρηση το βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο δικαιοπάροχος είναι να διασφαλίσει την ποιότητα της καταναλωτικής εμπειρίας, που αντιπροσωπεύεται από το εμπορικό όνομα (trademark), που ανήκει στον δικαιοπάροχο αλλά χρησιμοποιείται από τον δικαιοδόχο (Caves & Murphy, 1976 ; Rubin, 1978 ; Shane, 1996). Η χρήση του εμπορικού σήματος από κοινού δημιουργεί τον κίνδυνο του ομοιομορφισμού μέσω της πιθανής κατανάλωσης των πόρων (free-riding), από τον δικαιοδόχο χωρίς αντίτιμο (Caves & Murphy, 1976 ; Rubin, 1978). Οι στόχοι του δικαιοδόχου και του δικαιοπάροχου είναι σε σύγκρουση γιατί ο δικαιοπάροχος πασχίζει να μεγιστοποιήσει τα κέρδη για ολόκληρο το σύστημα, ενώ ο δικαιοδόχος θα ήθελε να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της περιοχής του και ιδιαίτερα της δικής του μονάδας. Όταν υπάρξει μια ενέργεια που αναγνωρίζεται ως αθέτηση ή παραβίαση κάποιων όρων, από τη μία ή την άλλη πλευρά, προκαλώντας το αίσθημα της αδικίας, τότε εγείρονται συγκρουσιακά ζητήματα μέσα στη σχέση δικαιόχρησης.

Συγκρουσιακά προβλήματα εγείρονται επίσης όταν ο δικαιοδόχος χαλαρώνει την προσπάθειά του για παροχή ποιότητας, συμμορφούμενη με τις οδηγίες λειτουργίας του δικαιοπάροχου ως προς την παραγωγή και παράδοση του προϊόντος / υπηρεσίας, γιατί αυτό έχει αντίκτυπο σε όλα τα καταστήματα της αλυσίδας. Για να επιλυθεί η διένεξη μεταξύ των δύο πλευρών δεν αρκεί μια διοικητική εντολή, διότι ο δικαιοδόχος δεν είναι υπάλληλος. Ο δικαιοδόχος λειτουργεί μια νόμιμα ανεξάρτητη επιχείρηση και έχει συμβόλαιο με τον δικαιοπάροχο. Αντίθετα η σύγκρουση πρέπει

να λυθεί με διαπραγμάτευση ή νομικές προσφυγές, που καλύπτονται από το συμβόλαιο. Ο δικαιοπάροχος σε γενικές γραμμές, έχει το δικαίωμα από το συμβόλαιο να τερματίσει τη σχέση με το δικαιοδόχο μετά από δικαστικό αγώνα, όταν υπάρχει «σοβαρή αιτία» (Rubin, 1978).

Από τη πλευρά του δικαιοδόχου, στη σύγκρουση των σχέσεων δικαιοπάροχου-δικαιοδόχου συνήθως αναφέρονται διογκωμένοι λογαριασμοί, ανεπαρκής υποστήριξη, μεγάλος αριθμός καταστημάτων λιανικής σε μια αγορά και απάτη. Από τη πλευρά του δικαιοπάροχου, η σύγκρουση μπορεί να είναι αποτέλεσμα της αντίστασης του δικαιοδόχου στις αλλαγές που δείχνουν μη ρεαλιστικές προσδοκίες, στη διαχείριση μιας επιχείρησης δικαιόχρησης. Ο δικαιοδόχος ίσως να μην έχει όλες τις δεξιότητες που απαιτούνται για να λειτουργήσει την επιχείρηση. Όταν τα προβλήματα εγείρονται, η απογοήτευση του δικαιοδόχου μπορεί να φθείρει τη σχέση με το δικαιοπάροχο και να προκαλέσει σοβαρή βλάβη στη λειτουργία της επιχείρησης Seltz (1982). Η σύγκρουση ξεκινάει όταν το ένα μέρος, πιστεύει ότι η πραγματοποίηση των στόχων του, παρεμποδίζεται από το άλλο μέρος (Gaski, 1984). Σε μια χρήση δικαιόχρησης ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος, έχουν διαφορετικές επιδιώξεις. Και οι δύο θα προσπαθήσουν να μεγιστοποιήσουν το κέρδος για τους ίδιους. Καθώς κάθε οργανισμός μέσα στο σύστημα δικαιόχρησης προσπαθεί να πετύχει τους στόχους του, το πρόβλημα του ατομικού συμφέροντος μπορεί να δημιουργήσει σοβαρές δυσκολίες στην αρμονική λειτουργία των σχέσεων της δικαιόχρησης. Υπάρχουν κλασικά προβλήματα ελέγχου και προσωπικού συμφέροντος. Η σύγκρουση που υπάρχει ανάμεσα στους δικαιοπάροχους και τους δικαιοδόχους μπορεί να είναι από τις πιο δύσκολες και απογοητευτικές προκλήσεις στη δικαιόχρηση. Υπάρχουν συχνά πολλές πηγές συγκρούσεων μέσα στα κανάλια της δικαιόχρησης. Οι δικαιοδόχοι πιθανόν να μην παρέχουν το αναμενόμενο επίπεδο διοικητικού ταλέντου και ενέργειας για να διαχειριστούν κατάλληλα την επιχείρηση. Ο δικαιοδόχος μπορεί να αγοράζει ένα όραμα του «Αμερικάνικου ονείρου», με μη ρεαλιστικές προσδοκίες της αναγκαίας δουλειάς που θα κάνει την επιχείρηση να πετύχει. Ο δικαιοδόχος μπορεί να μην επιθυμεί σκληρή δουλειά ή πολλές ώρες εργασίας οι οποίες είναι αναμενόμενες στο ξεκίνημα της λειτουργίας μιας επιχείρησης δικαιόχρησης. Οι στόχοι του δικαιοδόχου και του δικαιοπάροχου είναι σε σύγκρουση γιατί ο δικαιοπάροχος πασχίζει να μεγιστοποιήσει τα κέρδη για ολόκληρο

το σύστημα, ενώ ο δικαιοδόχος θα ήθελε να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της περιοχής του και ιδιαίτερα της δικής του μονάδας.

Για την επιτυχημένη διατήρηση της συνεργασίας και της ουσιαστικής σχέσης ανάμεσα στο δικαιοδόχο και τον δικαιοπάροχο, είναι απαραίτητα η πίστη σ' αυτή τη σχέση, η αφοσίωση, η δέσμευση και η εμπιστοσύνη. Έχοντας κατακτήσει αυτές τις αρχές, δίνεται η δυνατότητα στις δύο πλευρές να συνεργαστούν και να επενδύσουν σ' αυτή τη σχέση, να έχουν μελλοντικά οφέλη, στοχεύοντας στη μακρόχρονη διατήρηση της και να εκλαμβάνουν καλοπροαίρετα, τις όποιες πράξεις υψηλού κινδύνου, που διενεργούνται από τους συνεργάτες τους. Έτσι όταν η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση στη σχέση υπερισχύσουν, τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι αποδοτικότητα, επάρκεια και παραγωγικότητα. Η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση, οδηγούν σε συνεργατικού τύπου συμπεριφορές, που είναι επιθυμητές στη σχέση. Σε διαφορετική περίπτωση όταν αυτά τα δύο γνωρίσματα φθίνουν, αρχίζουν να εγείρονται διαφωνίες και προβλήματα. Η αποτελεσματική ανάπτυξη της επιχείρησης δικαιοχρησίας απαιτεί εξαιρετική επικοινωνία, συνεργασία και κοινές σκέψεις και δράσεις. Ως εκ τούτου υπάρχει ανάγκη να αναγνωριστούν όλες αυτές οι δράσεις, που θα ενισχύσουν τη σχέση μεταξύ των δύο πλευρών και κατ' επέκταση την ανάπτυξη όλου του συστήματος δικαιοχρησίας, όπου οι δικαιοπάροχοι και οι δικαιοδόχοι εργάζονται συνεργατικά, προσθέτουν αξία και γνώσεις, με σκοπό να διασφαλίσουν επιχειρηματική ανάπτυξη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 2.3. Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

Η ικανοποίηση του δικαιοδόχου, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ομαλή έκβαση της συμφωνίας δικαιόχρησης, την επιτυχημένη λειτουργία της και την σταθερότητα των σχέσεων δικαιοπάροχου-δικαιοδόχου. Επηρεάζει σε πολύ σημαντικό βαθμό ολόκληρο το σύστημα δικαιόχρησης, διότι ενώ τα θετικά επίπεδα ικανοποίησης του δικαιοδόχου συμβάλουν αποφασιστικά στην ανάπτυξη και την εξέλιξη του συστήματος, τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης μπορεί να οδηγήσουν το σύστημα σε καθοδική πορεία. Σε μία σχέση δικαιόχρησης, η ικανοποίηση του δικαιοδόχου είναι καθοριστικός παράγοντας για τη διατήρηση του συστήματος δικαιόχρησης (Hing, 1995; Morrison 1996; 1997; Gauzente 2003). Ο Frazer (2003), αναφέρει ότι οι ικανοποιημένοι δικαιοδόχοι, θα είναι πιστοί στον δικαιοπάροχο οδηγώντας σε ένα πιο δυνατό δίκτυο δικαιόχρησης, μειώνοντας τη σύγκρουση μεταξύ του δικαιοδόχου και του δικαιοπάροχου. Η ικανοποίηση του δικαιοδόχου, θεωρείται σημαντική παράμετρος για την πρόθεσή του να παραμείνει και για την μακρόχρονη επιβίωση της σχέσης δικαιόχρησης (Hing, 1995; Gauzente 2003).

#### ***2.3.1. Οι προσεγγίσεις της διάστασης της ικανοποίησης στα πλαίσια της πρακτικής της δικαιόχρησης***

Η ικανοποίηση του δικαιοδόχου, όπως και η ικανοποίηση του πελάτη, είναι μια αφηρημένη έννοια που υπάρχει στο μυαλό κάθε δικαιοδόχου και σε κάποιο βαθμό είναι ασαφής διότι, παρά την ομοιότητα του περιβάλλοντος δικαιόχρησης, η ικανοποίηση διαφέρει από δικαιοδόχο σε δικαιοδόχο. Ωστόσο έχει σοβαρές επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις και την ανάπτυξη του συστήματος δικαιόχρησης. Η ικανοποίηση υπογραμμίζει την σημασία της αμοιβαίας συμφωνίας μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου, σε ότι αφορά υποχρεώσεις που απορρέουν από τις όρους του συμφωνητικού δικαιόχρησης και υποδεικνύει το βαθμό στον οποίο έχουν εκπληρωθεί οι προσδοκίες του δικαιοδόχου.

Η ικανοποίηση του πελάτη, είναι ένα από τα βασικά θέματα που έχει απασχολήσει την επιστήμη του μάρκετινγκ και η σημασία της έχει αναγνωριστεί από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες του χώρου. Δεν είναι μόνο ο κυρίαρχος στόχος κάθε οργανισμού, αλλά θεωρείται επίσης μια μέθοδος για να ενισχυθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η πίστη του πελάτη στον οργανισμό. Θεωρείται επίσης ένα κρίσιμο στοιχείο για το χτίσιμο μιας μακρόχρονης σχέσης. Ένας ικανοποιημένος πελάτης, οδηγεί την επιχείρηση σε οφέλη όπως πρόθεση επαναγοράς, θετικές προφορικές συμπεριφορές, αφοσίωση του πελάτη στον οργανισμό και οικονομικά οφέλη για την επιχείρηση. Η ικανοποίηση του πελάτη, έχει καθοριστεί με διάφορους τρόπους από τους ερευνητές. Σύμφωνα με τους Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988) το αίσθημα της ικανοποίησης ενός ατόμου, είναι το αποτέλεσμα της διαδικασίας της σύγκρισης ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη απόδοση και στις προσδοκίες. Οποτεδήποτε ένα άτομο συγκρίνει τις πραγματικές του αντιλήψεις με τις προσδοκίες του απαντά στο ερώτημα, εάν είναι ή δεν είναι ευχαριστημένος με το προϊόν ή την υπηρεσία που του παρέχεται (Parasuraman et al. 1988). Ο Kotler (1997), προσδιόρισε ότι το επίπεδο της ικανοποίησης του πελάτη είναι η διαφορά μεταξύ της απόδοσης του προϊόντος και της προσδοκίας του ατόμου και ο Westbrook (1981), όρισε την ικανοποίηση ως μία συναισθηματική κατάσταση που συμβαίνει σαν απάντηση στην αξιολόγηση των εμπειριών της αλληλεπίδρασης αγοραστή-πωλητή. Μία σχετική μελέτη των Babin & Griffin (1998), έχει σκοπό να συνεισφέρει στην καλύτερη εκτίμηση της ικανοποίησης ως μετα-αγοραστικό συναίσθημα. Οι μελετητές υποδεικνύουν τον κίνδυνο να γίνει σύγχυση των στοιχείων που συνθέτουν την ικανοποίηση, με την ίδια την ικανοποίηση και επιλέγουν να την ορίσουν με συναισθηματικούς όρους. Έτσι, γι αυτούς η ικανοποίηση είναι ένα συναίσθημα ευχαρίστησης και απόλαυσης το οποίο δεν οδηγεί απαραίτητα σε δράση και ως εκ τούτου θεωρούν ότι πρέπει να μετριέται αυστηρά ως συναίσθημα. Η μέθοδος μέτρησης που προτείνουν δίνει έμφαση στο γεγονός ότι η ικανοποίηση δεν είναι απαραίτητα το αντίθετο της δυσαρέσκειας και της δυσανασχέτησης και καταλήγουν ότι το επίπεδο της ικανοποίησης του καταναλωτή, είναι δύσκολο να εκτιμηθεί.

Παρόμοια, η ικανοποίηση του δικαιοδόχου δείχνει τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του δικαιοδόχου για την απόδοση της αγοράς δικαιόχρησης και την αντιλαμβανόμενη εμπειρία της απόδοσης. Υψηλά επίπεδα ικανοποίησης όπως και



στην ικανοποίηση του πελάτη, παρατηρούνται όταν οι εμπειρίες του δικαιοδόχου που είναι σχετικές με την δικαιοχρησία, υπερβαίνουν τις προσδοκίες του. Αντίθετα όταν οι προσδοκίες ξεπερνούν τις εμπειρίες, τα επίπεδα της ικανοποίησης του δικαιοδόχου είναι χαμηλά. Αν θεωρήσουμε την επιχείρηση δικαιοχρησίας ως μία σχέση επιχείρησης με επιχείρηση (business to business - b2b), τότε σύμφωνα με τους Dorch et al (1998), περισσότερο ικανοποιημένοι αγοραστές έχουν υψηλότερης ποιότητας σχέσεις με τους πωλητές τους. Ένας ικανοποιημένος πελάτης, θα είναι ένα θετικό στοιχείο για την εταιρία είτε μέσα από επαναληπτική αγορά του προϊόντος, είτε μέσα από θετικά σχόλια που θα οδηγήσουν την εταιρία σε αυξημένα κέρδη. Επιπρόσθετα, ικανοποίηση στο φάσμα της σχέσης επιχείρησης με επιχείρηση, είναι η σφαιρική εκτίμηση της εκπλήρωσης της σχέσης από την εταιρία, ή είναι η θετική κατάσταση ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης όλων των ζητημάτων της σχέσης μιας εταιρίας, με μια άλλη εταιρία (Frasier, Gill, & Kale, 1989).

Η Hing (1995), εφάρμοσε την ικανοποίηση του πελάτη (σύγκριση μεταξύ προσδοκιών πριν την αγορά και απόδοσης του προϊόντος μετά την αγορά), για να αναγνωρίσει την ικανοποίηση του δικαιοδόχου όταν αγοράζει ένα κατάστημα δικαιοχρησίας, ο οποίος έχει κάποιες προσδοκίες πριν την αγορά, και τις συγκρίνει με την απόδοση του προϊόντος μετά την αγορά. Επιπρόσθετα η ικανοποίηση του δικαιοδόχου είναι καθοριστικός παράγοντας για τις προθέσεις του δικαιοδόχου, μετά από την αγορά. Δικαιοδόχοι με υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης, συστήνουν την αγορά δικαιοχρησίας και σε άλλους αλλά και οι ίδιοι ανανεώνουν τη σύμβασή τους μετά τη λήξη του συμβολαίου. Η ικανοποίηση του δικαιοδόχου είναι προεξέχουσας σημασίας για τους δικαιοπάροχους, οι οποίοι συλλέγουν αναφορές από τους υπάρχοντες δικαιοδόχους σχετικά με την ικανοποίησή τους, με σκοπό να χρησιμοποιήσουν τα ευρήματα στην προσπάθειά τους να τους διατηρήσουν, ή και να προσελκύσουν νέους υποψήφιους δικαιοδόχους.

Η έννοια της ικανοποίησης του δικαιοδόχου, είναι μια έννοια που περιλαμβάνει πολλές διαστάσεις. Είναι μια θετική κατάσταση που υπάρχει ως αποτέλεσμα όταν εκπληρώνονται οι οικονομικές και ψυχοκοινωνικές (ή μη οικονομικές) προσδοκίες όλων των θεμάτων της εργασιακής σχέσης με τον δικαιοπάροχο (Anderson & Narus 1990). Η ικανοποίηση του δικαιοδόχου, είναι ευρέως συνδεδεμένη με την ποιότητα της υποστήριξης του δικαιοπάροχου από την

οποία είναι οικονομικά εξαρτημένοι (Hunt & Nevin, 1974; Lusch, 1976; Lewis & Lambert, 1991; Morrison, 1996). Λόγω της φύσης της σχέσης δικαιοχρησίας, ο δικαιοδόχος θα έχει προσδοκίες και εμπειρίες σε πολλούς τομείς όπως στην εκπαίδευση, στο προσωπικό, στο μάρκετινγκ, στο εμπορικό σήμα, στην καθοδήγηση, στην υποστήριξη, στα εγχειρίδια λειτουργίας, στην ανταλλαγή πληροφοριών και ούτω καθεξής. Επίσης, επειδή υπόκειται συνεχώς σε καινοτομίες, αλλαγές, και διαφοροποιήσεις, έτσι και το πλαίσιο στο οποίο στηρίζεται η ικανοποίηση του δικαιοδόχου, υπόκειται σε αλλαγές. Σε έρευνα που πραγματοποίησε η Hing, (1995) διαπίστωσε ότι τα χαρακτηριστικά και οι προσδοκίες του δικαιοδόχου συνεισφέρουν στην ικανοποίησή του και ως εκ τούτου, προτείνει στους δικαιοπάροχους να εξετάζουν με μεγαλύτερη προσοχή τους δυνητικούς δικαιοδόχους με σκοπό να διασφαλίσουν στο μέλλον, υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης τους. Ένας δυνητικός δικαιοδόχος, πρέπει να συνδυάζει ποιότητα σε πολλούς τομείς όπως οικονομική επιφάνεια (για την αγορά της δικαιοχρησίας και για να λειτουργήσει την επιχείρηση στη συνέχεια), διοικητική ικανότητα, ευελιξία στις σχέσεις και κλίση στις εμπορικές δραστηριότητες. Η σχέση της έννοιας της ικανοποίησης του δικαιοδόχου, με την ικανοποίηση του πελάτη είναι σημαντική. Όπως διαπιστώθηκε από την Hing (1995), υπάρχουν πέντε στάδια αναγνώρισης τα οποία περιλαμβάνουν: 1) αναγνώριση αναγκών, 2) έρευνα πληροφοριών και αξιολόγηση των εναλλακτικών, 3) αγορά, 4) αποτελέσματα (εμπειρία έναντι προσδοκιών), και 5) προθέσεις. Στην έρευνα καταναλωτή, οι προθέσεις εκδηλώνονται με συμπεριφορές όπως επανάληψη αγοράς, συγχαρητήρια ή παράπονα, προφορική διαφήμιση ή δυσφήμιση και πιθανότητα δεύτερης ευκαιρίας. Κάθε ένα από αυτά τα στάδια, που επισημάνθηκαν από την Hing (1995), έχουν σαφή σχέση με το ευρύτερο πλαίσιο της δικαιοχρησίας.

Είναι επίσης σημαντικό να συσχετίσουμε την έννοια της ικανοποίησης του δικαιοδόχου, με την έννοια της «εργασιακής ικανοποίησης». Σύμφωνα με την θεωρία ανάγκης- εκπλήρωσης (need-fulfillment theory), η ικανοποίηση ορίζεται από την έκταση στην οποία η εργασία ή το εργασιακό περιβάλλον παράγει αποτελέσματα τα οποία ένα άτομο επιθυμεί ή θέλει (Vroom, 1962). Ως συνέπεια η εκπλήρωση αυτών των αναγκών, οδηγεί σε μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης. Η πλειονότητα των θεωριών, επικεντρώνει στην επιρροή των χαρακτηριστικών της εργασίας, στην εργασιακή ικανοποίηση. Η Morrison (1996), αναφέρει ότι το επίπεδο της εργασιακής

ικανοποίησης, συνδέεται ποικιλότροπα με την πρόθεση του υπαλλήλου να φύγει ή να παραμείνει, με την απόδοση στην εργασία και με την βελτίωση των οργανωτικών σχέσεων μεταξύ των δύο πλευρών.

Σε κάθε σύστημα δικαιόχρησης εμπλέκεται η ποιότητα των δικαιοδόχων και οι προσωπικές αποφάσεις που παίρνουν σεβόμενοι τη δουλειά τους. Αυτές οι αποφάσεις μπορεί να αφορούν την πρόθεσή τους να παραμείνουν στο σύστημα ή και διοικητικές αποφάσεις. Οι στάσεις που τηρούν οι δικαιοδόχοι απέναντι στη δουλειά τους τείνουν να παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην λήψη των αποφάσεων. Παρόλο που η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα θέμα που έχει μελετηθεί αρκετά, λίγες έρευνες έχουν γίνει σχετικά με τα οφέλη ενός ικανοποιημένου δικαιοδόχου (Morrison, 1997). Επίσης εμπειρικές μελέτες που διερευνούν την εργασιακή ικανοποίηση, έχουν σοβαρούς υπαινιγμούς για κρίσιμα συμπεράσματα όπως η πρόθεση για αποχώρηση, και η βελτίωση εσωτερικών οργανωτικών σχέσεων (Schul, 1980). Στο ίδιο πνεύμα η Morrison (1996), στην ερευνά της σημειώνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση του δικαιοδόχου παίζει ένα σημαντικό ρόλο στη διατήρηση της σχέσης δικαιόχρησης. Η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης του δικαιοδόχου, παρέχει χρήσιμες πληροφορίες στους δικαιοπάροχους για την επιλογή και την εκπαίδευση των δικαιοδόχων και επιπλέον βοηθά τους δικαιοδόχους, να αναπτύξουν αμοιβαίες ωφέλιμες σχέσεις με τους δικαιοπάροχους. Η Morrison (1997) σε έρευνα που διεξήγαγε, δοκίμασε ένα μοντέλο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης του δικαιοδόχου και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, η εργασιακή ικανοποίηση του δικαιοδόχου, επηρεάζει σθεναρά την σχέση συνεργασίας μεταξύ των δύο πλευρών. Επιπρόσθετα η εργασιακή ικανοποίηση του δικαιοδόχου επηρεάζει θετικά τη σχέση του με τον δικαιοπάροχο, την πρόθεσή του να παραμείνει, την αφοσίωση του στον οργανισμό, και την απόδοσή του. Προσθέτει επίσης ότι η προσπάθεια εκ μέρους των δικαιοπάρων για βελτίωση της ικανοποίησης του δικαιοδόχου, ισοδυναμεί με την απόδειξη της αξίας της επένδυσης και υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να πετύχουν αυτό το σκοπό.

Ενδεικτικά:

- χρησιμοποιούν τις προτάσεις των δικαιοδόχων για βελτιωτικές λειτουργίες
- εξελίσσουν καινοτόμες πολιτικές δικαιόχρησης (ευελιξία στα ποσοστά των δικαιωμάτων εκμετάλλευσης)
- εξετάζουν τους παράγοντες της προσωπικότητας που παίζουν ρόλο στη συμπεριφορά των δικαιοδόχων και στη στάση τους
- συνδέουν τα οφέλη του δικαιοδόχου με το σχεδιασμό της επιχείρησης
- διασφαλίζουν δικαιότερες συμφωνίες
- χρηματοδοτούν προγράμματα υποστήριξης των δικαιοδόχων
- παρέχουν υπηρεσίες
- προωθούν τη συνεχή εκπαίδευση.

Έτσι ανταποδοτικά οι δικαιοδόχοι συνεισφέρουν πολύ περισσότερο στον οργανισμό δικαιόχρησης, είναι πιο ευέλικτοι και υπεύθυνοι στις προσκλήσεις. Υψηλότερη ικανοποίηση του δικαιοδόχου, μπορεί να επιδράσει θετικά στην επιτυχία της δικαιόχρησης και στην επιτυχία της επένδυσης συνολικά (Morrison 1997).

Η Gauzente (2003), σε έρευνά της αναφέρει ότι για να εκτιμηθεί η ικανοποίηση του δικαιοδόχου, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στα δομικά της συστατικά, τα οποία σύμφωνα με έρευνες προσεγγίζονται από τρεις διαφορετικές πλευρές. Η πρώτη προσέγγιση, εξετάζει την ικανοποίηση ως ένα συναίσθημα μετά την αγορά, θεωρώντας την παρόμοια με εκείνη της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Ο δικαιοδόχος σε αυτή την περίπτωση λογίζεται ως κάποιος που έχει αποκτήσει ένα ιδιαίτερο προϊόν, ένα κατάστημα δικαιόχρησης (outlet). Δεν μπορούμε όμως να χειριστούμε με τον ίδιο τρόπο την αγορά μιας δικαιόχρησης και ενός προϊόντος χωρίς επιφυλάξεις και χωρίς μέριμνα, γεγονός που επιβεβαιώνει και η οικονομική επένδυση που γίνεται. Επίσης, αγοράζοντας μια δικαιόχρηση συχνά δημιουργούνται θέσεις εργασίας, που σημαίνει ότι δεν είναι απλά μια αγοραστική εμπειρία. Οι σχετικές μετρήσεις που υπάρχουν επικεντρωμένες αποκλειστικά στα συναισθήματα που δημιουργούνται από την αγορά, παραλείπουν μεγάλο μέρος πληροφοριών.

Η δεύτερη προσέγγιση, αναφέρεται στην ικανοποίηση έτσι όπως την αντιλαμβάνεται και την αισθάνεται ένα μέλος του συστήματος διανομής. Σε αυτή την

περίπτωση η ικανοποίηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των σχέσεων στο κανάλι δικαιοχρησίας. Εδώ ο δικαιοδόχος υπέχει θέση συνεργάτη του οποίου η καλή θέληση και η συνεργασία, εξαρτώνται από την ικανοποίηση που αισθάνεται για την σχέση του με το δίκτυο. Σε παρόμοιες μελέτες σχετικές με συστήματα διανομής, βρίσκουμε δύο τύπους συνεισφορών που έχουν την ικανοποίηση ως θέμα τους. Το πρώτο είδος είναι η εργασιακή ικανοποίηση ανάμεσα σε προσωπικό και διευθυντές καταστημάτων και το δεύτερο είδος είναι η ικανοποίηση ως μέλη καναλιού που είναι και αυτό που άπτεται περισσότερο στους δικαιοδόχους. Η ικανοποίηση των μελών ενός καναλιού, είναι κεντρικής σημασίας για διάφορους λόγους. Αυξάνει το ηθικό ανάμεσα σε όσους εμπλέκονται ενθαρρύνοντάς τους σε μεγαλύτερη συνεργασία, μειώνει το ποσοστό της αποτυχίας και αποθαρρύνει την προσφυγή σε προληπτική νομοθεσία (Hunt & Nevin, 1974). Με παρόμοια ευρήματα ο Lusch (1976), προτείνει ότι η ικανοποίηση σε ένα κανάλι μπορεί να μειώσει την τριβή ανάμεσα στα δύο μέρη, να βελτιώσει την συγκρουσιακή δυσλειτουργία και να αυξήσει την αποδοτικότητα του καναλιού. Ξεκινώντας από την εργασιακή ικανοποίηση, οι Schul, Little, & Pride (1985), έφτασαν να ορίσουν την ικανοποίηση σε ένα σύστημα ως εξής: η ικανοποίηση των μελών ενός συστήματος ορίζεται από τις συναισθηματικές τους συμπεριφορές και τα αισθήματά τους, για τα κύρια χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και τις σχέσεις ανάμεσά τους και με άλλα ιδρύματα, στα πλαίσια της λειτουργίας του συστήματος.

Η τρίτη προσέγγιση στην έρευνα της Gauzente (2003), παραπέμπει στην ικανοποίηση που λαμβάνει ένα άτομο στα πλαίσια της απασχόλησής του όπου ο δικαιοδόχος θεωρείται ως ένα άτομο που αντλεί ικανοποίηση από τη δουλειά του (Morrison, 1996). Τέλος, στην έρευνά της, συμπεραίνει ότι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης του δικαιοδόχου, επηρεάζει την αφοσίωσή του και την πίστη του στο δίκτυο δικαιοχρησίας. Η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει προσωπικά συναισθήματα συνδεδεμένα με τη δραστηριότητα του δικαιοδόχου. Ένας ικανοποιημένος δικαιοδόχος είναι πιθανό να έχει μεγάλη αφοσίωση στο δίκτυο δικαιοχρησίας και αυτή του η αφοσίωση, να τον οδηγήσει να παραμείνει στο δίκτυο και παράλληλα να το συστήσει και στο περιβάλλον του. Ο δικαιοπάροχος πρέπει να παρακινήσει τους δικαιοδόχους και να κεντρίσει το ενδιαφέρον τους να παραμείνουν στο δίκτυο δικαιοχρησίας (Gauzente, 2003). Συμπερασματικά, η ικανοποίηση του

δικαιοδόχου είναι ένα σημαντικό στοιχείο που επιδρά στη δύναμη της σχέσης και στην πρόθεσή του να παραμείνει.

Υπάρχει μια ξεκάθαρη σχέση τόσο στην ικανοποίηση του πελάτη, όσο και στην εργασιακή ικανοποίηση, με το ευρύτερο φάσμα της δικαιοχρησίας, σε ότι αφορά τα αποτελέσματα που εξάγονται και τις προθέσεις όπως η επανάληψη της αγοράς, αρνητικά ή θετικά σχόλια και πρόθεση για παραμονή. Η ικανοποίηση του δικαιοδόχου, είναι σημαντική γιατί συνδέεται με συμπεριφορές και αποτελέσματα που παίζουν σημαντικό ρόλο στο σύστημα της δικαιοχρησίας. Δείχνει τη σημασία της αμοιβαίας συμφωνίας μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου, σε ότι αφορά υποχρεώσεις του συμβολαίου, εναρμόνιση στόχων και προσδοκίες εντιμότητας ως στοιχεία της σχέσης δικαιοχρησίας που είναι χρήσιμα για τη διατήρηση των σχέσεων (Morrison, 1996; Spinelli & Birley, 1996). Ακαδημαϊκές έρευνες δείχνουν ότι, υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ ενός μεγάλου αριθμού συνεπειών της ικανοποίησης του δικαιοδόχου, που είναι κρίσιμες στην ανάπτυξη και στην προοπτική ενός συστήματος δικαιοχρησίας. Οι δικαιοπάροχοι μπορούν να διαχειριστούν την ικανοποίηση των δικαιοδόχων εκπληρώνοντας τις προσδοκίες τους. Οι δικαιοπάροχοι που καλλιεργούν ευνοϊκές συμπεριφορές σχετικές με την εργασία και με δυνατούς οργανωτικούς δεσμούς, διευκολύνουν τις συνεργατικές εργασιακές σχέσεις και μπορούν να παρακινήσουν τους δικαιοδόχους για καλύτερη απόδοση (Morrison, 1997). Η ικανοποίηση συνδέεται επίσης με την πίστη και τις συστάσεις των δικαιοδόχων σε άλλες επιχειρήσεις του δικτύου Hing (1995), ενισχύοντας την εταιρική φήμη της δικαιοχρησίας έχοντας αναγνωρίσει την ικανοποίηση του δικαιοδόχου ως προάγγελο της απόδοσης του συστήματος δικαιοχρησίας. Οι Davies et al. θεωρούν ότι η ικανοποίηση είναι ένα θεμιτό μέσον που προηγείται προσφέροντας πρόσθετη διορατικότητα στην απόδοση της δικαιοχρησίας. Η Hing (1995), βρήκε μια σημαντική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση του δικαιοδόχου και στις προθέσεις των υπαρχόντων δικαιοδόχων να συστήνουν σε άλλους, την αγορά του συστήματος δικαιοχρησίας, καθώς και μία θετική σύνδεση της ικανοποίησης του δικαιοδόχου με την πιθανότητα επαναγοράς του ίδιου συστήματος δικαιοχρησίας δίνοντας μια δεύτερη ευκαιρία. Βρέθηκε επίσης συσχέτιση της απόδοσης του δικαιοδόχου (Morrison 1997), με την αφοσίωση στον οργανισμό, με τις σχέσεις δικαιοχρησίας και με την πρόθεση να παραμείνει στο

σύστημα. Οι Hunt & Nevin, (1974) διαπίστωσαν ότι σε ένα κανάλι διανομής οι δικαιοπάροχοι μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των δικαιοδόχων με τη σχέση δικαιοχρησίας, εφαρμόζοντας μη αναγκαστικές πηγές ισχύος, όπως για παράδειγμα να παρέχουν υψηλότερης ποιότητας βοήθεια, εκπαίδευση στο χώρο της δουλειάς (on-the-job training), διαφήμιση σε εθνικό επίπεδο κ.α. Επιπλέον η θετική σύνδεση ανάμεσα σε ευχάριστες σχέσεις δικαιοπάροχου-δικαιοδόχου και την εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση στον οργανισμό, είναι ακόλουθες με την αντίληψη ότι, θετικές συμπεριφορές απέναντι στον οργανισμό της δικαιοχρησίας και την εργασία, ευνοούν μια συνεργατική εργασιακή σχέση με τον δικαιοπάροχο (Schul, 1980). Σύμφωνα με τη θεωρία της σχετικής ανταλλαγής (relational exchange theory), η ικανοποίηση του δικαιοδόχου προωθεί τη δυνατότητα των δικαιοδόχων για συνεργασία με τον δικαιοπάροχο. Αυτό αποδίδεται εν μέρει στο ρόλο που παίζει η ικανοποίηση στη μείωση της σύγκρουσης που θα μπορούσε να παρουσιαστεί, στην επιδείνωση των σχέσεων και την αμοιβαιότητα (Lewis & Lambert, 1991; Spinelli & Birley, 1996).

Σε πρόσφατες έρευνες σχετικά με την ικανοποίηση του δικαιοδόχου, έχουν μελετηθεί οικονομικές και μη οικονομικές διαστάσεις, (Elango & Fried, 1997) καθώς και τα χαρακτηριστικά του δικαιοδόχου και οι προσδοκίες τους (Hing, 1995; Morrison, 1996). Οι οικονομικές διαστάσεις της ικανοποίησης του δικαιοδόχου, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στα συστήματα ανταμοιβής, τις προσδοκίες για μελλοντική επιτυχία και ανάπτυξη, τις αντιλήψεις του για τη συνεισφορά του δικαιοπάροχου στην οικονομική του επιτυχία και την ικανοποίηση του σχετικά με τη διαφήμιση του συνεταιρισμού και τα προγράμματα προώθησης (Elango & Fried, 1997). Οι μη οικονομικές διαστάσεις περιλαμβάνουν αυτονομία, δικαιοσύνη, εντιμότητα, λειτουργική υποστήριξη, εκπαίδευση, συστήματα ελέγχου και επικοινωνία. (Elango & Fried, 1997). Η οικονομική ικανοποίηση πρέπει να εξεταστεί στα πλαίσια της ευρύτερης έννοιας της ικανοποίησης διότι, η σχέση περιστρέφεται γύρω από προσδοκίες ισότητας σχετικά με την κατανομή των κερδών.

Φαίνεται με σαφήνεια ότι υψηλά επίπεδα ικανοποίησης του δικαιοδόχου, δίνουν κίνητρα, λειτουργούν προς όφελος των σχέσεων δικαιοχρησίας και βοηθούν στην προαγωγή και την ανάπτυξη όλου του συστήματος. Αντίθετα, χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης του δικαιοδόχου, έχουν ως αποτέλεσμα αρνητικά σχόλια, δυσαρμονία,

χαμηλή απόδοση του δικαιοδόχου, κακές σχέσεις μεταξύ των δύο πλευρών και καθοδική πορεία του δικτύου.

### ***2.3.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του δικαιοδόχου***

Σε αντίθεση με τον ανεξάρτητο επιχειρηματία, οι δικαιοδόχοι πρέπει να ανταγωνίζονται με τους περιορισμούς που υπόκεινται από τους δικαιοπάροχους στον έλεγχο, στους όρους του συμβολαίου και στις οικονομικές επιβαρύνσεις που συνδέονται με το σύστημα δικαιόχρησης. Ειδικότερα οι δικαιοδόχοι, οφείλουν να διοικούν την επιχείρησή τους σύμφωνα με τους όρους του δικαιοπάροχου αναφορικά με την τιμή, το προϊόν, την ποιότητα, τα πρότυπα κ.ά. Επιπρόσθετα, συχνά συγκρουσιακά προβλήματα ανακύπτουν μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου. Οι θυσίες εκ μέρους του δικαιοδόχου, γίνονται ως μέρος της ανταλλαγής για ένα εμπορικό όνομα, ένα αποδεδειγμένο επιχειρηματικό σχέδιο και για παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών. Γι αυτό είναι σημαντικό και για τις δύο πλευρές, να αναγνωρίζουν όλους τους καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του δικαιοδόχου, την αφοσίωση στον οργανισμό, τις σχέσεις με τον δικαιοπάροχο και την πρόθεση παραμονής στην επιχείρηση δικαιόχρησης.

Η ικανοποίηση του δικαιοδόχου, επηρεάζεται από ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων, οι οποίοι σχετίζονται με την προσωπικότητα των δικαιοδόχων, τα οικονομικά αποτελέσματα, την υποστήριξη, την προσέλκυση των υποψήφιων δικαιοδόχων, την καθημερινή επικοινωνία, την καινοτομία και τις δράσεις. Η Hing (1995), αναγνώρισε διάφορους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του δικαιοδόχου οι οποίοι κυμαίνονται από την προσέλκυση των υποψήφιων δικαιοδόχων, μέχρι την καθημερινή υποστήριξη. Βρέθηκε ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης, το επίπεδο της προ-αγοραστικής διαδικασίας και εκπαιδευτικά προγράμματα ήταν μερικά μόνο από στοιχεία που είναι ζωτικής σημασίας και συνδέονται θετικά με την ικανοποίηση του δικαιοδόχου. Βρέθηκε επίσης σημαντική θετική σχέση με την αρχική και την καθημερινή υποστήριξη σε τρέχοντα θέματα. Η αρχική εκπαίδευση, η επιλογή τοποθεσίας, ο εξοπλισμός, οι λύσεις σε λειτουργικά θέματα, και η πρόωση του δικτύου επιδρούν στην ικανοποίηση του δικαιοδόχου.



Ο Goodman (1980), ερεύνησε τους παράγοντες που επιδρούν συγκρουσιακά στη σχέση δικαιοπάρoχου-δικαιοδόχου, οι οποίοι είναι σχετικοί εξαιτίας του γεγονότος ότι μπορούμε να εξετάσουμε την σύγκρουση, σαν αποτέλεσμα χαμηλού επιπέδου της ικανοποίησης του δικαιοδόχου. Ανάλογα, βρήκε υψηλότερα επίπεδα σύγκρουσης που συνδέονταν με άδικο συμφωνητικά δικαιόχρησης, έλλειψη συνεχούς υποστήριξης και ανεπαρκές εισόδημα. Ο Walker (1971), διαπίστωσε στη μελέτη του ότι υπάρχουν παράγοντες που συμβάλλουν θετικά και αρνητικά στα επίπεδα ικανοποίησης του δικαιοδόχου, οι οποίοι συνδέονται με τον έλεγχο εκ μέρους του δικαιοπάρoχου, με οικονομικές ανταμοιβές, με λιγότερες ώρες εργασίας και με περιορισμούς. Σε μία άλλη μελέτη η Morrison (1997), ερεύνησε και βρήκε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική συσχέτιση με παράγοντες που συνδέονται με την προσωπικότητα του δικαιοδόχου. Ιδιαίτερα το επίπεδο της εξωστρέφειας του δικαιοδόχου και η ευεξία του επηρεάζουν θετικά την ικανοποίησή του. Παράλληλα βρέθηκε ότι παράγοντες σχετικοί με τις προσδοκίες που αφορούν στην υποστήριξη, σε λειτουργικά και δομικά χαρακτηριστικά, καθώς και θέματα σχετικά με εντιμότητα και περιοριστικούς όρους, είναι συνδεδεμένα με την ικανοποίηση του δικαιοδόχου. Σε μία συγκριτική μελέτη που διεξήχθη ανάμεσα σε επιχειρήσεις δικαιόχρησης των Ηνωμένων Πολιτειών και της Φινλανδίας, οι Wadsworth, Tuunanen & Haines (2003), εξέτασαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των δικαιοδόχων. Τα ευρήματα έδειξαν ότι για τους Αμερικανούς δικαιοδόχους, σημαντικοί παράγοντες ήταν το συμβόλαιο δικαιόχρησης και οι οικονομικοί όροι, ενώ για τους Φινλανδούς, ήταν μεγαλύτερης σημασίας παράγοντες σχετικοί με την εικόνα του προϊόντος, τον επιχειρηματικό έλεγχο και τις σχέσεις, των δύο πλευρών. Όταν τα δεδομένα συνδυάστηκαν, η ανάλυση έδειξε ότι όλοι οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν την ικανοποίηση των δικαιοδόχων.

Συνοψίζοντας με βάση τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν για τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του δικαιοδόχου τους διακρίνουμε σε αυτούς που σχετίζονται με την προσωπικότητα του δικαιοδόχου, αυτούς που είναι σχετικοί με την διαδικασία προσέλκυσης νέων δικαιοδόχων, αυτούς που άπτονται στο σύστημα δικαιόχρησης, αυτούς που αφορούν σε δράσεις και υποστηρικτικές υπηρεσίες εκ μέρους του δικαιοπάρoχου κι αυτούς τους παράγοντες που αναφέρονται στο καθαρά οικονομικό μέρος.

Στο ευρύτερο φάσμα της δικαιοχρησίας, υπάρχουν διάφορα σημεία που καθορίζουν τη γενικότερη ικανοποίηση όπως η διαχείριση του συστήματος δικαιοχρησίας (η ικανοποίηση ως συνεργασία με τον δικαιοπάροχο), η υποστήριξη και οι υπηρεσίες που παρέχονται, και οι διακανονισμοί για αμοιβές, για κέρδη, για την εικόνα της επιχείρησης κ.ά. Στα πλαίσια του συστήματος δικαιοχρησίας, οι Lewis & Lambert (1991), επικεντρώνουν την ανάλυση της ικανοποίησης, αναφερόμενοι στην εκτέλεση των καθηκόντων του δικαιοπάροχου. Ωστόσο το επίπεδο της ικανοποίησης είναι το αποτέλεσμα των σχέσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης (inter-organizational relationships). Άλλοι πάλι ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι μόνο η «πολυμεταβλητή» προσέγγιση μπορεί να δώσει σωστά αποτελέσματα κατά τη μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης των επιχειρηματιών. Για τη μέτρηση της ικανοποίησης του δικαιοδόχου έχει αναπτυχθεί ένα πρότυπο μέτρο που περιλαμβάνει οκτώ διαφορετικές μεταβλητές - διαστάσεις. Οι οκτώ αυτές μεταβλητές που διαμορφώνουν την κλίμακα μέτρησης της ικανοποίησης των δικαιοδόχων είναι: η μορφή της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου, τα οικονομικά κριτήρια της επιχειρηματικής δραστηριότητας, το επίπεδο της παρεχόμενης από το δικαιοπάροχο εκπαίδευσης, το πλαίσιο των υποστηρικτικών υπηρεσιών που αναπτύσσεται στο σύστημα δικαιοχρησίας, το πλαίσιο των προτεινόμενων εισφορών, η εικόνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά, το είδος του επιχειρηματικού - επιχειρησιακού ελέγχου που ασκεί ο δικαιοπάροχος και τέλος η μορφή και το περιεχόμενο του συμβολαίου της δικαιοχρησίας (Wadsworth and Haines 2000; Haines and Wadsworth 2001).

Οι δικαιοδόχοι λειτουργούν χωρίς στενή και ευθεία επίβλεψη, αλλά τους ζητείται να λειτουργούν μέσα από διαδικασίες οι οποίες υπόκεινται κυρίως σε μονόπλευρες αλλαγές. Οικειοποιούνται τα κέρδη που παράγονται από την επιχείρηση, αλλά μόνο μετά από ανταποδοτικές οφειλές στον δικαιοπάροχο και παρόλο που έχουν αγοράσει ή μισθώσει τα μέσα της παραγωγής, υπόκεινται σε περιορισμούς στο πως θα τα χρησιμοποιήσουν κατά τη διάρκεια του συμβολαίου και μετά τη λήξη του (Felstead, 1991). Για να εξεταστεί αποτελεσματικά η ικανοποίηση του δικαιοδόχου, χρειάζεται πολύπλευρη προσέγγιση εξετάζοντας τον δικαιοδόχο ως πελάτη, ως μέλος ενός συστήματος – υπάλληλο και όπως τα χαρακτηριστικά της δικαιοχρησίας απαιτούν. Στις μελέτες που εξετάζουν την ικανοποίηση των

δικαιοδόχων βρίσκουμε τρεις προσεγγίσεις βασισμένες σε θεωρητικά υπόβαθρα που διαφέρουν μεταξύ τους.

Η πρώτη προσέγγιση θεωρεί την ικανοποίηση του δικαιοδόχου ως αυτή του μέλους ενός καναλιού (Schul et al, 1985; Lewis & Lambert 1991). Η δεύτερη προσέγγιση θεωρεί τον δικαιοδόχο ως ένα άτομο στην εργασία και ως εκ τούτου αντιλαμβάνεται την ικανοποίηση σύμφωνα με τις μετρήσεις για την «εργασιακή ικανοποίηση» (Morrison, 1996; 1997). Τέλος υπάρχει η προσέγγιση που εξετάζει ποιοι είναι οι καθοριστικοί παράγοντες για την ικανοποίηση των δικαιοδόχων. Είναι εμπνευσμένη από μοντέλα της συμπεριφοράς καταναλωτή και μετράει την ικανοποίηση σε μια σειρά από επί μέρους στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη δραστηριότητα της δικαιοχρησίας (Hing,1995). Η ποιότητα της καθημερινής υποστήριξης, η καθοδήγηση, η εκπαίδευση, τα εγχειρίδια λειτουργίας, τα οικονομικά κ.ά. είναι όλα στοιχεία που επηρεάζουν την ικανοποίηση του δικαιοδόχου. Επιπλέον η ικανοποίηση του δικαιοδόχου, επηρεάζεται από προσδοκίες δικαιοσύνης που σχετίζονται με τις πολιτικές του συστήματος δικαιοχρησίας, τους περιορισμούς, και το οικονομικό μοντέλο. Συνοψίζοντας, η ικανοποίηση του δικαιοδόχου δεν μπορεί παρά να είναι ένα ισχυρό δομικό συστατικό του συστήματος της δικαιοχρησίας. Οι δικαιοπάροχοι που λαμβάνουν αυτά τα στοιχεία σοβαρά υπόψη τους και λειτουργούν προς αυτή την κατεύθυνση είναι σε θέση να αναπτύξουν συστήματα δικαιοχρησίας υψηλής αποδοτικότητας, αφού η ικανοποίηση των δικαιοδόχων είναι ένα ισχυρός παράγοντας ενεργοποίησης του μηχανισμού παρακίνησης των συγκεκριμένων επιχειρηματιών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### **3.1. Η ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

#### ***3.1.1. Οριοθέτηση του Ερευνητικού Προβλήματος***

Όπως αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια ένας ιδιαίτερος τρόπος ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η δικαιόχρηση (franchising). Ένας συμβατός ορισμός, πέρα από αυτούς που ήδη παρουσιάστηκαν κατά την βιβλιογραφική ανασκόπηση, μπορεί να είναι ο ακόλουθος. «Δικαιόχρηση είναι ένα σύστημα μάρκετινγκ που διαμορφώνεται γύρω από τη νόμιμη συμφωνία δύο μερών, όπου το ένα μέρος (ο δικαιοδόχος) αναλαμβάνει το δικαίωμα της πώλησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και οδηγεί την επιχείρηση ως ένας ατομικός ιδιοκτήτης αλλά είναι υποχρεωμένος να λειτουργεί σύμφωνα με τις μεθόδους και τους όρους που έχουν προσδιοριστεί από το άλλο μέρος (τον δικαιοπάροχο)»<sup>3</sup> (Longenecker and al 2003: 145-146). Η εξάρτηση αυτή στο τομέα των μεθόδων προώθησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών ορίζει και τη διαφορετικότητα της δικαιόχρησης (franchising) στο τομέα της επιχειρηματικής δράσης (entrepreneurial activity).

Η μελέτη αυτή στηρίζεται στην ιδέα της αναζήτησης του ρόλου που παίζουν ένα σύνολο μεταβλητών στην διαμόρφωση του επιπέδου ικανοποίησης των δικαιοδόχων μιας αλυσίδας γυμναστηρίων που αναπτύσσεται με το σύστημα της δικαιόχρησης τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα. Ένα πρώτο ζήτημα που πρέπει να

---

<sup>3</sup> “**Franchising** is a marketing system revolving around a two-party legal agreement whereby one party (the **franchisee**) is granted the privilege to sell a product or service and conduct business as an individual owner but is required to operate according to methods and terms specified by the other party (the **franchisor**)”

πάρει συγκεκριμένη απάντηση, ώστε να μπορέσει να στοιχειοθετηθεί η προβληματική της έρευνας μας, είναι εάν η επιχειρηματικότητα μέσα από την δικαιόχρηση διαφέρει ή είναι ταυτόσημη με την επιχειρηματική δράση που εμφανίζεται στα πλαίσια της ανεξάρτητης επιχείρησης. Το ζητούμενο είναι λοιπόν να διερευνηθεί, μέσα από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, εάν η οριοθετημένη σχέση μεταξύ δότη και λήπτη, στα πλαίσια του συστήματος της δικαιόχρησης, διαμορφώνει ή όχι τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη μιας ιδιαίτερης επιχειρηματικής δράσης.

Έχει δημοσιευθεί ένας αρκετά μεγάλος αριθμός μελετών, όπως ήδη παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, που προσδιορίζουν τις διαστάσεις που αναπτύσσονται είτε σε εξάρτηση είτε αυτόνομα στα πλαίσια του επιχειρηματικού πεδίου (entrepreneurial field) (Hoy and Stanworth 2003). Από μερικούς μελετητές η δικαιόχρηση προσδιορίζεται ως μια από τις πολλές μορφές μάρκετινγκ που έχουν προωθήσει οι επιχειρήσεις ώστε να αναπτυχθούν στην αγορά (English 1993). Από άλλους αναγνωρίζεται ως στρατηγική δημιουργία επιχειρηματικών σχέσεων με στόχο πάλι την ανάπτυξη στην αγορά (McIntyre and al. 1997). Άλλοι μελετητές εφαρμόζουν θεωρητικά πρότυπα από το πεδίο της θεωρίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών στην ανάλυση της δικαιόχρησης (Monye 1997; Kaufmann and Dant 1999). Στις πιο πάνω προσεγγίσεις το franchising θεωρείται ως μια διαδικασία επιχειρηματικής δράσης όπως όλες οι άλλες.

Μερικοί όμως, ερευνητές προσανατολίζοντας την ερευνητική τους διαδρομή πάνω σε διαστάσεις νέων προβλημάτων αναπτύσσουν θεωρίες «που προσδιορίζουν την δικαιόχρηση ως ένα ιδιόμορφο επιχειρηματικό τομέα»<sup>4</sup> (Hoy and Stanworth 2003). Μέσα από την αναζήτηση συγκεκριμένων θεματικών που έχουν ιδιαίτερο βάρος αλλά και λειτουργία στην δραστηριότητα της δικαιόχρησης ανακαλύπτουν μια ειδική οργανωτική συμπεριφορά που νομιμοποιεί τους ερευνητές να πρεσβεύουν ότι η δικαιόχρηση είναι μια ξεχωριστή επιχειρηματική δραστηριότητα (Hoy and al. 2000). Κάτω από αυτή τη νέα ερευνητική προοπτική για την δικαιόχρηση είναι εύκολο να αντιληφθούμε ότι πρόκειται για ένα ιδιαίτερο σύστημα επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το ονομάζουμε σύστημα για να δείξουμε ότι τα επιμέρους στοιχεία που λαμβάνουν μέρος στις όποιες διαδικασίες είναι αλληλένδετα και

---

<sup>4</sup> “that explain franchising as a domain of its own”

αλληλοεπηρεάζονται. Εάν πρόκειται για ιδιαίτερη επιχειρηματική δραστηριότητα τότε πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένες παράμετροι που επωμίζονται τη οριοθετημένη λειτουργία του συστήματος της δικαιόχρησης (Blair and LaFontaine 2005). Παράλληλα, το σύστημα της δικαιόχρησης απαιτεί ένα ολοκληρωμένο και λειτουργικό δίκτυο που να δομεί συνολικά τις αναπτυσσόμενες σχέσεις μεταξύ των διάφορων μερών δηλαδή του δικαιοπάροχου (franchisor) και του δικαιοδόχου (franchisee) (Teixeira 2005). Εάν αυτές οι θέσεις ισχύουν, τότε η προσχώρηση των εκκολαπτόμενων επιχειρηματιών, δηλαδή των δικαιοδόχων, στο επιχειρηματικό σύστημα της δικαιόχρησης δεν μπορεί να είναι μια απλή κατάσταση αλλά μια διαδικασία που απαιτεί τη συνειδητοποίηση της ιδιαιτερότητας του συστήματος αυτού από τον επίδοξο επιχειρηματία. Η ιδιαιτερότητα του συστήματος της δικαιόχρησης και η διάσταση της επιχειρηματικής ικανοποίησης είναι τα δύο βασικά στοιχεία πάνω στα οποία δομείται η συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια.

### ***3.1.2. Το κύριο πρόβλημα της έρευνας***

Το βασικό πρόβλημα της έρευνάς μας είναι να διερευνηθεί εάν η προσχώρηση ενός επίδοξου επιχειρηματία στο σύστημα της δικαιόχρησης (franchising) προϋποθέτει ότι ο συγκεκριμένος υποψήφιος επιχειρηματίας έχει αφομοιώσει ένα δεδομένο σύνολο ιδιαίτερων επιχειρηματικών διαστάσεων που οριοθετούν με τη σειρά τους το πλαίσιο της διαμόρφωσης του επιπέδου της επιχειρηματικής ικανοποίησης του. Η λογική του παραπάνω προβλήματος πηγάζει από τη θέση ότι εάν το franchising είναι ένα ιδιαίτερο σύστημα επιχειρηματικότητας, τότε για να λειτουργήσει αποτελεσματικά πρέπει να συγκεντρώνει συνεργάτες, δικαιοπάροχους (Franchisors) και δικαιοδόχους (Franchisees), που να έχουν αφομοιώσει ή τουλάχιστον να είναι διατεθειμένοι να αφομοιώσουν στην πορεία της συνεργασίας και της ανάπτυξης του συστήματος της δικαιόχρησης, ένα σύνολο συγκεκριμένων στρατηγικών επιχειρηματικών συμπεριφορών. Στην αδυναμία προσαρμογής στο πιο πάνω κανόνα αποδίδουν οι περισσότεροι μελετητές την αποτυχία ανάπτυξης του συστήματος franchising (La Fontaine and Shaw 2005). Την παραπάνω άποψη συμμαρίζονται και καταξιωμένοι διευθυντές εταιρειών δικαιόχρησης προτείνοντας επίσης είτε τεχνικές προσαρμογής, ή στρατηγικές επιλογής της δικαιόχρησης αν και μερικοί δίνοντας όλη τους την

προσοχή στις στρατηγικές της επιλογής συστήματος δικαιόχρησης ξεχνούν ότι το ζητούμενο είναι η προσαρμογή των επιχειρηματικών συμπεριφορών των επιχειρηματιών δικαιόχρησης (Holmberg & Morgan 2004). Στην παρούσα έρευνα δεν μας ενδιαφέρει η παράμετρος της προσαρμογής των επιχειρηματιών στο σύστημα δικαιόχρησης αλλά να ερευνήσουμε κατά πόσο η επιχειρηματική ικανοποίηση των δικαιοδόχων προέρχεται από ένα ιδιαίτερο σύνολο σχέσεων και αλληλεξαρτήσεων που αναπτύσσεται μεταξύ των δύο πόλων του συστήματος της δικαιόχρησης. Η διερεύνηση αυτού του προβλήματος θα βοηθήσει να γίνει κατανοητή και η συμβολή ορισμένων μεταβλητών στην καθημερινή λειτουργία του συστήματος της δικαιόχρησης.

### **3.1.3. Οι μεταβλητές και οι υποθέσεις της έρευνας**

Στην έρευνα αυτή προσπαθούμε να εντοπίσουμε το ρόλο που μπορεί να παίζουν οι σχέσεις οριοθέτησης αλλά και οι καθημερινές σχέσεις αλληλεξάρτησης και αλληλοϋποστήριξης στο σύστημα δικαιόχρησης στην ανάπτυξη του επιπέδου επιχειρηματικής ικανοποίησης των δικαιοδόχων. Για να το πετύχουμε προσπαθήσαμε να απομονώσουμε μια σειρά από μεταβλητές που θα μπορούσαν ενδεχομένως να επηρεάσουν ανεξέλεγκτα τα αποτελέσματα της έρευνάς μας. Αποφασίσαμε ότι αυτό είναι εφικτό εάν η έρευνά μας αποκλείει την παρεμβολή «αφανών» μεταβλητών. Μετά από αυτές τις διευκρινίσεις μπορούμε να παρουσιάσουμε τη διαδικασία οριοθέτησης των μεταβλητών που εξετάστηκαν κατά τη συγκεκριμένη έρευνα.

Τέσσερις κύριες μεταβλητές στοιχειοθετήθηκαν για να ανιχνεύσουν τον τρόπο που διαμορφώνεται το επίπεδο ικανοποίησης των δικαιοδόχων στα πλαίσια λειτουργίας του συστήματος δικαιόχρησης:

1. Η πρώτη μεταβλητή είναι η διάσταση της σύμβασης που υπογράφουν τα συμβαλλόμενα μέρη της δικαιόχρησης και κυρίως η εικόνα που η σύμβαση αυτή επενδύεται όταν το σύστημα της δικαιόχρησης έχει ενεργοποιηθεί, δηλαδή όταν η σύμβαση διαμορφώνει λειτουργικά την καθημερινή σχέση των συμβαλλομένων.
2. Η δεύτερη μεταβλητή είναι η «αίσθηση» (αντίληψη) που διαρθρώνεται αναφορικά με το πλαίσιο στήριξης του δικαιοδόχου από την εταιρεία –

δικαιοπάροχο. Η στήριξη αυτή θα ανιχνευθεί μέσα από ένα αριθμό επιμέρους διαστάσεων – δεικτών, όπως είναι η στήριξη σε θέματα πωλήσεων, στην ανάπτυξη γνώσεων αγοράς, στην συστηματική εκπαίδευση, την ανάπτυξη ιδιαίτερων σχέσεων, κλπ.

3. Η τρίτη μεταβλητή είναι το σύστημα επικοινωνίας και ενημέρωσης που αναπτύσσεται στα πλαίσια της πρακτικής της δικαιόχρησης.
4. Τέλος, η τέταρτη μεταβλητή είναι η «αντίληψη» του «κέρδους» (ωφέλειας) που σχηματίζουν οι δικαιούχοι αναφορικά με την πρακτική της δικαιόχρησης.

Εκτός από αυτές τις κύριες μεταβλητές της έρευνας προσδιορίστηκε και ένα δεύτερο πλαίσιο μεταβλητών που θα βοηθήσει στην οριοθέτηση των ερευνητικών μας υποθέσεων. Οι μεταβλητές αυτές είναι: η μορφή επιχειρηματικών δράσεων, το επίπεδο της επαγγελματικής αλλά και της επιχειρηματικής εμπειρίας, η δομική και η λειτουργική διάσταση της δικαιόχρησης.

Με γνώμονα την παρουσίαση των διάφορων θέσεων που προσδιορίστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια αλλά και στις παραγράφους αυτού του κεφαλαίου η βασική υπόθεση εργασίας είναι ότι υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των τεσσάρων κύριων μεταβλητών της έρευνας που μόλις αναπτύχθηκαν. Η αλληλεξάρτηση αυτή στηρίζεται στην διάσταση της συστημικής θέσης που οριοθετήθηκε πιο πάνω και η οποία ορίζει ότι η όποια μεταβολή μιας παραμέτρου ενός συγκεκριμένου συστήματος επηρεάζει τις υπόλοιπες παραμέτρους του ίδιου συστήματος. Εκτός από την βασική μας υπόθεση μπορούν να σχηματιστούν επιμέρους υποθέσεις που θα στηρίζονται στο δεύτερο πλαίσιο μεταβλητών, υποθέσεις που θα διευκολύνουν την κατανόηση της διάρθρωσης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής ικανοποίησης των δικαιούχων στα πλαίσια της πρακτικής της δικαιόχρησης. Το κύριο πλαίσιο των υποθέσεων αυτών μπορεί να διαμορφωθεί ως εξής: «Οι αντιλήψεις των δικαιούχων αναφορικά με το ρόλο της σύμβασης, το εύρος της στήριξης που τους παρέχει ο δικαιοπάροχος, το επίπεδο της επικοινωνίας που αναπτύσσουν τα συμβαλλόμενα μέρη της δικαιόχρησης και της διάστασης του «οφέλους» που αποκομίζουν από την πρακτική της δικαιόχρησης εξαρτώνται άμεσα ή έμμεσα από την μορφή των επιχειρηματικών δράσεων και τη δομική και λειτουργική διάσταση της δικαιόχρησης».



#### **3.1.4. Το δείγμα**

Ο στατιστικός πληθυσμός κάθε έρευνας ορίζεται ως ο συνολικός αριθμός των ατόμων από τους οποίους το επιθυμητό είναι οι πληροφορίες (McDaniel & Gates 1998: G5). Ο πληθυσμός για αυτή την έρευνα είναι όλοι οι δικαιούχοι μιας συγκεκριμένης αλυσίδας γυμναστηρίων που δραστηριοποιούνται σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια στον τομέα της αθλητικής βιομηχανίας και χρησιμοποιούν την δικαιοχρηση ως επιχειρηματική δραστηριότητα.

Ως δείγμα ορίζεται ένα υποσύνολο που επιλέγεται από το στατιστικό πληθυσμό για να τον εκπροσωπήσει όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά (Βαγενάς 2002). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με κλειστό ερωτηματολόγιο σε δικαιούχους διεθνούς σήματος αλυσίδας γυμναστηρίων που δραστηριοποιείται τα τελευταία χρόνια και στη χώρα μας, από τις 10 Μαρτίου έως και τις 18 Μαρτίου 2011. Από το σύνολο των πενήντα έξι ερωτηματολογίων που εστάλησαν σε ηλεκτρονική μορφή, τριάντα δικαιούχοι απάντησαν στις ερωτήσεις. Η επαφή και επικοινωνία μαζί τους έγινε κατόπιν διαμεσολάβησης του γενικού «παρόχου αδειών» (master licensee) του συγκεκριμένου σήματος γυμναστηρίων στην Ελλάδα και αφού είχε προηγηθεί έγκριση εκ μέρους του για την διεξαγωγή της έρευνας.

#### **3.1.5. Τα μεθοδολογικά εργαλεία**

Ένα ερωτηματολόγιο ορίζεται ως ένα σύνολο ερωτήσεων το οποίο είναι σχεδιασμένο για να συγκεντρώσει δεδομένα από τα άτομα που απαντούν στις ερωτήσεις (McDaniel & Gates 1998: G6). Για να μπορέσουμε να ελέγξουμε την ισχύ των υποθέσεων μας κατασκευάσαμε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο παρουσιάζεται στο παράρτημα Α. Η εγκυρότητα του περιεχομένου του ερωτηματολογίου, αλλά και η δυνατότητα χρησιμοποίησής του σε αντίστοιχο πληθυσμό έχει εξεταστεί και επαληθευτεί σε προηγούμενες έρευνες (Κωνσταντόπουλος & Τομάρας, 2007). Στην παρούσα έρευνα το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε απαρτίζεται από ερωτήσεις που αποσκοπούν στη μέτρηση της ικανοποίησης του δικαιούχου και είναι χωρισμένο σε δύο μέρη. Το πρώτο αποτελείται από οκτώ ερωτήσεις κλειστού τύπου, με την επιδίωξη να σχηματιστεί μία εικόνα για τα γενικά χαρακτηριστικά των

δικαιοδόχων. Το πρώτο αυτό μέρος είναι διαμορφωμένο με τρόπο ώστε να προσδιορίζονται οι μεταβλητές του δεύτερου πλαισίου όπως αυτό ορίστηκε λίγο πιο πάνω. Κατά συνέπεια οι ερωτήσεις I και II προσδιορίζουν τη μεταβλητή «επιχειρηματική εμπειρία». Η ερώτηση III προσδιορίζει τη μεταβλητή: «λειτουργική διάσταση της δικαιόχρησης». Η ερώτηση IV και η ερώτηση VIII προσδιορίζουν τη μεταβλητή «δομική διάσταση της δικαιόχρησης». Η ερώτηση V προσδιορίζει τη μεταβλητή «επαγγελματική εμπειρία». Τέλος, οι ερωτήσεις VI και VII προσδιορίζουν την μεταβλητή «μορφή επιχειρηματικών δράσεων». Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει έντεκα κλειστές ερωτήσεις που προσδιορίζουν το σύνολο των μεταβλητών του πρώτου πλαισίου όπως αυτό παρουσιάστηκε λίγο πιο πάνω. Με γνώμονα τη διάσταση αυτή οι μεταβλητές αυτές προσδιορίζονται από συγκεκριμένες ερωτήσεις.

- Η μεταβλητή «η εικόνα που επενδύεται η σύμβαση δικαιόχρησης» διαρθρώνεται από τις ερωτήσεις 1, 2 και 4 του ερωτηματολογίου.
- Η μεταβλητή «αίσθηση (αντίληψη) στήριξης του δικαιοδόχου από την εταιρεία του δικαιοπάροχου» διαμορφώνεται από τις ερωτήσεις 5, 8 και 9.
- Η μεταβλητή «σύστημα επικοινωνίας και ενημέρωσης του δικαιοπάροχου με τους δικαιοδόχους» προσδιορίζεται από τις ερωτήσεις 6, 10 και 11.
- Η μεταβλητή «αντίληψη του οφέλους του δικαιοδόχου αναφορικά με την πρακτική της δικαιόχρησης» συστηματοποιείται μέσα από την ερώτηση 3 του ερωτηματολογίου.
- Τέλος, η ερώτηση 7 προσδιορίζει συγκριτικά τις μεταβλητές: «η εικόνα που επενδύεται η σύμβαση δικαιόχρησης», «σύστημα επικοινωνίας και ενημέρωσης του δικαιοπάροχου με τους δικαιοδόχους» και «αίσθηση (αντίληψη) στήριξης του δικαιοδόχου από την εταιρεία του δικαιοπάροχου».

### **3.1.6. Η διαδικασία**

Υπάρχουν πολλοί τρόποι συλλογής δεδομένων κατά τη διάρκεια της χρήσης της ερευνητικής μεθοδολογίας όπως συλλογή με ταχυδρομικές επιστολές, προσωπική συλλογή και διαδικτυακή και τηλεφωνική συλλογή (Zikmund & Babin 2007). Στην παρούσα μελέτη έγινε χρήση της ηλεκτρονικής συλλογής δεδομένων με ερωτηματολόγια που εστάλησαν στους δικαιούχους. Προηγήθηκε σχετική ενημέρωση και συνεργασία με τον γενικό πάροχο αδειών (master licensee) που λειτούργησε ως ενδιάμεσος σύνδεσμος και διοχέτευσε τα ερωτηματολόγια ομαδικά σε όλους τους δικαιούχους του σήματος στην Ελλάδα, μαζί με συνοδευτική επιστολή που εξηγούσε το σκοπό και το περιεχόμενο της έρευνας. Από τους δικαιούχους ζητήθηκε να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια ηλεκτρονικά σε χρονικό διάστημα πέντε ημερών δίνοντάς τους καταληκτική ημερομηνία. Από το σύνολο των πενήντα έξι επιχειρήσεων δικαιούχησης από τις οποίες ζητήθηκε να απαντήσουν πήραμε τριάντα απαντήσεις ήτοι ποσοστό 53.5% των δικαιούχων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

Η ανάλυση που ακολουθεί περιλαμβάνει δύο διαφορετικά συστήματα εξέτασης. Το πρώτο είναι το σύστημα της περιγραφικής ανάλυσης (I) ενώ το δεύτερο περιλαμβάνει τον έλεγχο των υποθέσεών μας με γνώμονα την εξέταση των συσχετίσεων μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών (II)

### ***4.1 Περιγραφική Στατιστική***

Η περιγραφική στατιστική ανάλυση επικεντρώνεται σε δύο βασικούς άξονες:

- 1) Ανάλυση γενικών χαρακτηριστικών
- 2) Ανάλυση ερωτήσεων ερωτηματολογίου

Κατά την ανάλυση παραθέτονται περιγραφικά χαρακτηριστικά στα πλαίσια των απαντήσεων του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για την συγκεκριμένη έρευνα. Ταυτόχρονα στα πλαίσια αυτής της παρουσίασης θα γίνουν και οι πρώτοι έλεγχοι συσχετίσεων μεταξύ μεταβλητών του πρώτου πλαισίου. Ο έλεγχος της ύπαρξης εξάρτησης αυτού του τύπου μεταβλητών - ερωτήσεων θα πραγματοποιηθεί με γνώμονα το  $\chi^2$ -test – Fisher exact test.

Το δείγμα μας, όπως ήδη έχει υποδειχθεί αποτελείται από 30 δικαιούχους μιας αλυσίδας γυμναστηρίων. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται εξ-ολοκλήρου από κλειστού τύπου ερωτήσεις με δίτομες απαντήσεις (Ναι/ Όχι) ή απαντήσεις κλίμακας.

Η έρευνα αποβλέπει στην αποτύπωση των χαρακτηριστικών που διέπουν γυμναστήρια κάτω από καθεστώς franchise.

### **A) Ανάλυση γενικών χαρακτηριστικών (ερωτήσεις I-VIII του ερωτηματολογίου)**

Κατά την ανάλυση των γενικών χαρακτηριστικών του ερωτηματολογίου, παρατηρούμε ότι:

Το 60% των ερωτώμενων είχαν την πρώτη επιχείρησή τους

Το 66.7% είχε και παλαιότερα εταιρεία franchising

Το 70% λειτουργεί πάνω από 19 μήνες την επιχείρησή του

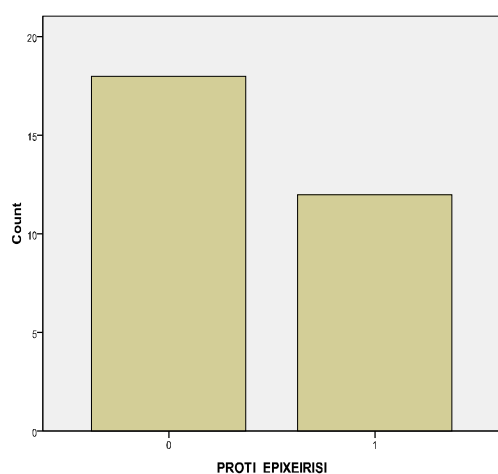
Το 63.3% απασχολεί από 2 έως 4 άτομα, ενώ το 33.3% απασχολεί από 1 έως 2 άτομα.

Το 80% δεν διέθετε προηγούμενη εμπειρία σχετική στον τομέα του franchising

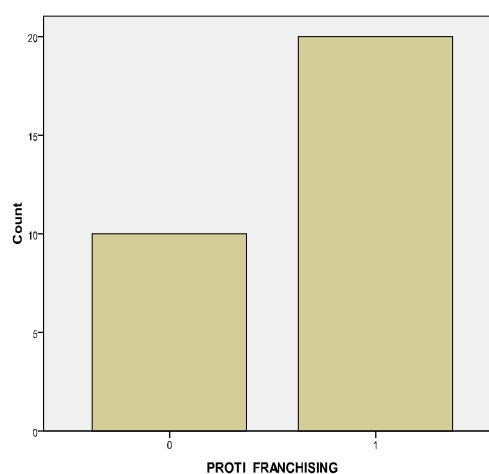
Το 56.7% δεν έχει άλλη επιχείρηση ενώ το 40% έχει άλλη επιχείρηση σε διαφορετικό κλάδο.

Από εκείνους που απάντησαν το 36.7% έχει άλλη επιχείρηση με άλλο σήμα.

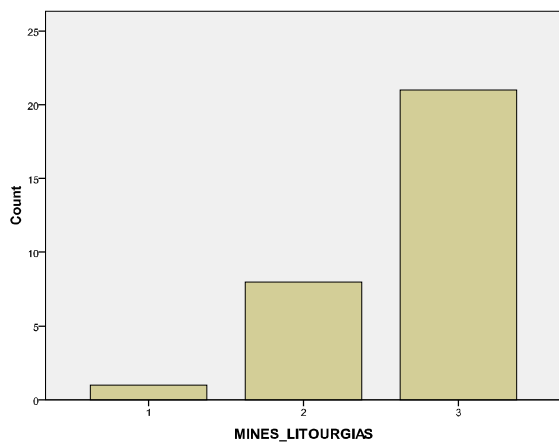
Στο 63.3% των επιχειρήσεων συμμετέχει μόνο ένα άτομο (ατομική επιχείρηση), ενώ το 30% διευθύνεται από δύο επιχειρηματίες με ίσες μετοχές.



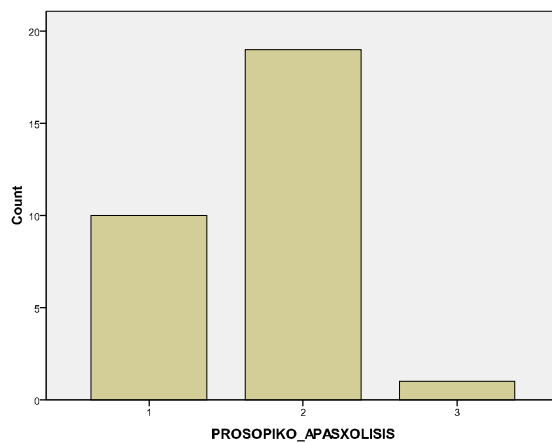
**Σχήμα 1α.** Πρώτη επιχείρηση



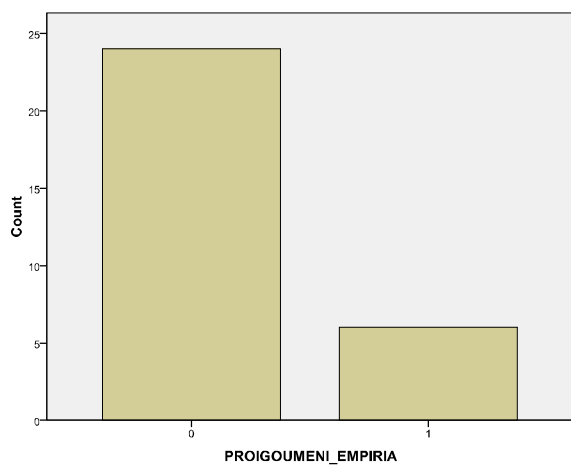
**Σχήμα 1β.** Πρώτη επιχείρηση δικαιόχρησης



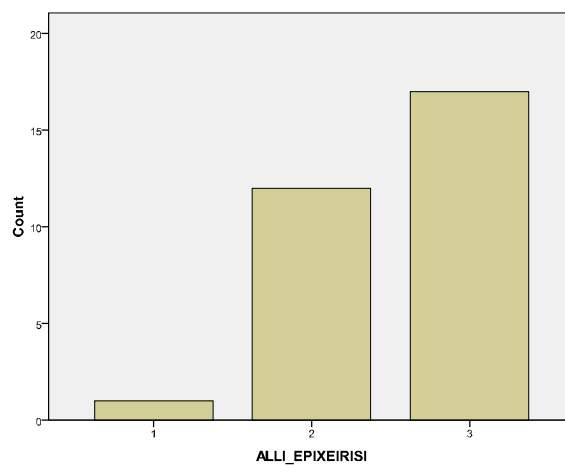
**Σχήμα 2α.** Χρόνος λειτουργίας,



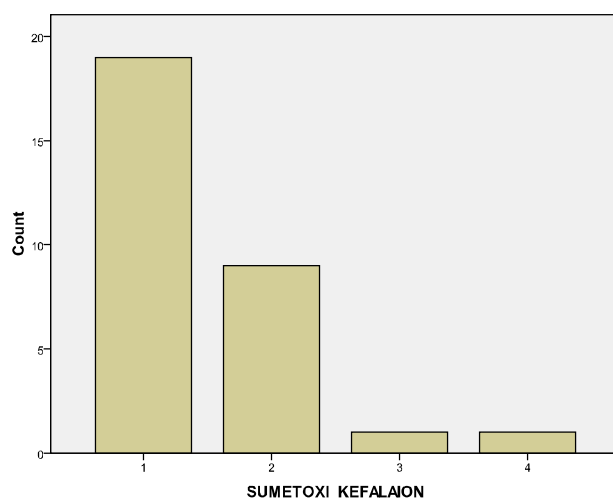
**Σχήμα 2β.** Αριθμός προσωπικού



**Σχήμα 3α.** Προηγούμενη εμπειρία



**Σχήμα 3β.** Άλλη επιχείρηση



**Σχήμα 4.** Συμμετοχή κεφαλαίων

**Πίνακας 1,** πίνακας συχνοτήτων μεταξύ πρώτης επιχείρησης και πρώτης επιχείρησης franchising

			Πρώτη επιχείρηση franchising		Σύνολο
			Όχι	Ναι	
Πρώτη επιχείρηση	Όχι	Συχνότητες	10	8	18
		% επί Πρώτης επιχείρησης	55,6%	44,4%	100,0%
	Ναι	Συχνότητες	0	12	12
		% επί Πρώτης επιχείρησης	,0%	100,0%	100,0%
Σύνολο		Συχνότητες	10	20	30
		% επί Πρώτης επιχείρησης	33,3%	66,7%	100,0%

Στον πίνακα 1 παραθέτουμε τις συχνότητες (και τα επί μέρους ποσοστά) μεταξύ των ατόμων που είχαν πρώτη επιχείρηση και πρώτη επιχείρηση franchising (ερωτήσεις I και II του ερωτηματολογίου). Παρατηρούμε ότι επί συνόλου των ατόμων που είχαν και άλλη επιχείρηση το 55.6% είχε παλαιότερα και άλλη επιχείρηση franchising, ενώ επί συνόλου εκείνων που είχαν πρώτη επιχείρηση το 100% είχαν και πρώτη επιχείρηση franchising.

**Πίνακας 2**, πίνακας συχνοτήτων μεταξύ εμπειρίας και πρώτης επιχείρησης Franchising

			Πρώτη επιχείρηση franchising		Σύνολο
			Όχι	Ναι	
Εμπειρία	Όχι	Συχνότητες	10	14	24
		% επί Πρώτης επιχείρησης franchising	100,0%	70,0%	80,0%
	Ναι	Συχνότητες	0	6	6
		% επί Πρώτης επιχείρησης franchising	,0%	30,0%	20,0%
Σύνολο		Συχνότητες	10	20	30
		% επί Πρώτης επιχείρησης franchising	100,0%	100,0%	100,0%

Στον πίνακα 2 παραθέτουμε τις συχνότητες (και τα επί μέρους ποσοστά) μεταξύ των δικαιωδόντων που είχαν επαγγελματική εμπειρία στον συγκεκριμένο τομέα (ερώτηση V του ερωτηματολογίου) και πρώτη επιχείρηση franchising (ερώτηση VI του ερωτηματολογίου που προσδιορίζει την μεταβλητή «Μορφή επιχειρηματικών δράσεων»). Παρατηρούμε ότι επί συνόλου των ατόμων που είχαν και επιχείρηση franchising το 70% δεν διέθετε προηγούμενη εμπειρία στον συγκεκριμένο τομέα ενώ μόλις το 30% διέθετε την απαιτούμενη εμπειρία.



**Πίνακας 3**, πίνακας συχνοτήτων μεταξύ συμμετοχής κεφαλαίων και άλλης επιχείρησης franchising

			Συμμετοχή κεφαλαίων				Σύνολο
			1 άτομο	2 άτομα με ίσες μετοχές	2 άτομα με άνισες μετοχές	Περισσότερα άτομα με ίσες μετοχές	
Άλλη επιχείρηση	Ναι στον ίδιο κλάδο	Συχνότητες	0	1	0	0	1
		% επί άλλης επιχείρησης	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Ναι σε άλλο κλάδο	Συχνότητες	9	2	0	1	12
		% επί άλλης επιχείρησης	75,0%	16,7%	,0%	8,3%	100,0%
	Όχι	Συχνότητες	10	6	1	0	17
		% επί άλλης επιχείρησης	58,8%	35,3%	5,9%	,0%	100,0%
Σύνολο		Συχνότητες	19	9	1	1	30
		% επί άλλης επιχείρησης	63,3%	30,0%	3,3%	3,3%	100,0%

Στον πίνακα 3 παραθέτουμε τις συχρότητες (και τα επί μέρους ποσοστά) μεταξύ των δικαιούχων που είχαν συμμετοχή στα κεφάλαια της επιχείρησης (ερώτηση VI του ερωτηματολογίου που δηλώνει την μεταβλητή «Δομική Διάσταση») και των δικαιούχων που είχαν άλλη επιχείρηση franchising (ερώτηση VII του ερωτηματολογίου που διαμορφώνει την μεταβλητή «Μορφή επιχειρηματικών δράσεων»). Παρατηρούμε ότι επί συνόλου των ατόμων που είχαν και άλλη επιχείρηση franchising το 75% συμμετέχει με ένα μόνο άτομο στην συγκεκριμένη επιχείρηση, ενώ επί συνόλου εκείνων που δεν είχαν άλλη επιχείρηση το 58.8% συμμετέχει με ένα άτομο και το 35.3% με δύο άτομα κατέχοντας ισόποσες μετοχές. Λόγω της ύπαρξης μηδενικών φαντίων, η μεταβλητή άλλη επιχείρηση επαναπροσδιορίστηκε μέσω νέας κωδικοποίησης σε: 1- Ναι στον ίδιο κλάδο και Ναι σε διαφορετικό κλάδο ως Ναι και 2- Όχι.

**Πίνακας 4,** πίνακας συχνοτήτων μεταξύ πρώτης επιχείρησης και άλλης επιχείρησης

			Άλλη επιχείρηση		Σύνολο
			Ναι	Όχι	
Πρώτη επιχείρηση	Όχι	Συχνότητες	12	6	18
		% επί πρώτης επιχείρησης	66,7%	33,3%	100,0%
		% επί άλλης επιχείρησης	92,3%	35,3%	60,0%
		% επί συνόλου	40,0%	20,0%	60,0%
	Ναι	Συχνότητες	1	11	12
		% επί πρώτης επιχείρησης	8,3%	91,7%	100,0%
		% επί άλλης επιχείρησης	7,7%	64,7%	40,0%
		% επί συνόλου	3,3%	36,7%	40,0%
Σύνολο	Συχνότητες	13	17	30	
	% επί πρώτης επιχείρησης	43,3%	56,7%	100,0%	
	% επί άλλης επιχείρησης	100,0%	100,0%	100,0%	
	% επί συνόλου	43,3%	56,7%	100,0%	

Στον πίνακα 4 παραθέτουμε τις συχνότητες (και τα επί μέρους ποσοστά) μεταξύ των ατόμων που είχαν πρώτη επιχείρηση (ερώτηση VI), και των ατόμων που είχαν και άλλη επιχείρηση. Παρατηρούμε ότι επί συνόλου των ατόμων που είχαν και άλλη επιχείρηση το 92.3% δεν έχει πρώτη επιχείρηση franchising, (ερώτηση VII), ενώ επί συνόλου εκείνων που δεν είχαν άλλη επιχείρηση το 64.7% διέθεταν πρώτη επιχείρηση franchising. Μετά από χρήση του μη-παραμετρικού τεστ (Fisher exact test) εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των υπό-εξέταση μεταβλητών σε επίπεδο σημαντικότητας  $p=0.002$  δηλώνοντας την ισχυρή εξάρτηση

τους. Ο δείκτης V-Cramer ισούται με 0.577 δηλώνοντας μέτρια γραμμική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

**Πίνακας 5**, πίνακας συχνοτήτων μεταξύ προηγούμενης εμπειρίας και άλλης επιχείρησης

			Άλλη επιχείρηση		Σύνολο
			Ναι	Όχι	
Προηγούμενη εμπειρία	Όχι	Συχνότητες	12	12	24
		% επί προηγούμενης εμπειρίας	50,0%	50,0%	100,0%
		% επί άλλης επιχείρησης	92,3%	70,6%	80,0%
		% επί συνόλου	40,0%	40,0%	80,0%
	Ναι	Συχνότητες	1	5	6
		% επί προηγούμενης εμπειρίας	16,7%	83,3%	100,0%
		% επί άλλης επιχείρησης	7,7%	29,4%	20,0%
		% επί συνόλου	3,3%	16,7%	20,0%
Σύνολο		Συχνότητες	13	17	30
		% επί προηγούμενης εμπειρίας	43,3%	56,7%	100,0%
		% επί άλλης επιχείρησης	100,0%	100,0%	100,0%
		% επί συνόλου	43,3%	56,7%	100,0%

Στον πίνακα 5 παραθέτουμε τις συχρότητες (και τα επί μέρους ποσοστά) μεταξύ των ατόμων που είχαν προηγούμενη εμπειρία στον συγκεκριμένο κλάδο (ερώτηση V του ερωτηματολογίου) και των δικαιοδόχων που είχαν άλλη επιχείρηση (η ερώτηση VI με την νέα κωδικοποίηση). Παρατηρούμε ότι επί συνόλου των ατόμων που είχαν και άλλη επιχείρηση το 92.3% δεν έχει προηγούμενη εμπειρία στον συγκεκριμένο κλάδο. Μετά από χρήση του μη-παραμετρικού τεστ (Fisher exact test) δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των υπό-εξέταση μεταβλητών σε επίπεδο σημαντικότητας  $p=0.156$  δηλώνοντας την ανυπαρξία εξάρτησης τους.

#### **B) Ανάλυση ερωτήσεων ερωτηματολογίου (ερωτήσεις 1-11 του ερωτηματολογίου)**

Αναφορικά με την ανάλυση των ερωτήσεων του βασικού ερωτηματολογίου οι βασικοί άξονες διαχωρίζονται στις παρακάτω μεταβλητές:

Η (εικόνα) διάσταση της σύμβασης

Η αίσθηση (αντίληψη) της στήριξης του δικαιοδόχου από την εταιρεία δικαιοπάροχο

Το σύστημα της επικοινωνίας και της ενημέρωσης που εφαρμόζει ο δικαιοπάροχος μέσα από τον τρόπο που αυτός γίνεται αντιληπτός από το δικαιοδόχο

Και η αντίληψη του οφέλους που αποκομίζει ο δικαιοδόχος από την πρακτική της δικαιόχρησης.

**Πίνακας 6,** πίνακας συχνοτήτων μεταξύ ικανοποίησης συνεργασίας και κατανόησης σύμβασης

			Κατανόηση σύμβασης συνεργασίας			Σύνολο
			Όλα	Μερικά	Όχι πλήρως	
Ικανοποίηση Συνεργασίας	Συνολικά	Συχνότητες	1	0	1	2
		% επί Ικανοποίηση Συνεργασίας	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
		% επί Κατανόηση σύμβασης συνεργασίας	4,5%	,0%	100,0%	6,7%
		% επί συνόλου	3,3%	,0%	3,3%	6,7%
	Ένα μέρος	Συχνότητες	3	2	0	5
		% επί Ικανοποίηση Συνεργασίας	60,0%	40,0%	,0%	100,0%
		% επί Κατανόηση σύμβασης συνεργασίας	13,6%	28,6%	,0%	16,7%
		% επί συνόλου	10,0%	6,7%	,0%	16,7%
	Ένας μόνο όρος	Συχνότητες	7	3	0	10
		% επί Ικανοποίηση Συνεργασίας	70,0%	30,0%	,0%	100,0%
		% επί Κατανόηση σύμβασης συνεργασίας	31,8%	42,9%	,0%	33,3%
		% επί συνόλου	23,3%	10,0%	,0%	33,3%
	καθόλου	Συχνότητες	11	2	0	13
		% επί Ικανοποίηση Συνεργασίας	84,6%	15,4%	,0%	100,0%
		% επί Κατανόηση σύμβασης συνεργασίας	50,0%	28,6%	,0%	43,3%
		% επί συνόλου	36,7%	6,7%	,0%	43,3%
Σύνολο		Συχνότητες	22	7	1	30
		% επί Ικανοποίηση Συνεργασίας	73,3%	23,3%	3,3%	100,0%
		% επί Κατανόηση σύμβασης συνεργασίας	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% επί συνόλου	73,3%	23,3%	3,3%	100,0%

Στον πίνακα 6 παραθέτουμε τις συχνότητες (και τα επί μέρους ποσοστά) μεταξύ των δικαιολόγων που αισθάνθηκαν ικανοποιημένοι από την σύμβαση συνεργασίας (ερώτηση 1 του ερωτηματολογίου) και εκείνων που κατανόησαν την σύμβαση συνεργασίας (ερώτηση 2 του ερωτηματολογίου). Παρατηρούμε ότι επί συνολικού αριθμού ερωτώμενων το 43.3% δεν ήταν καθόλου ικανοποιημένοι από την σύμβαση συνεργασίας τους ενώ το 33.3% δεν ήταν ικανοποιημένοι μόνο από έναν όρο. Επί συνολικού αριθμού το 73.3% κατανόησαν πλήρως τα σημεία της σύμβασής τους, ενώ το 23.3% μόνο μερικά σημεία. Συνδυάζοντας τα παραπάνω ποσοστά παρατηρούμε ότι επί συνολικού αριθμού των ατόμων που δεν ήταν ικανοποιημένοι με την σύμβασή τους, το 84.6% είχαν κατανοήσει πλήρως όλα τα σημεία της σύμβασης, ενώ το επί συνόλου εκείνων που ήταν ικανοποιημένοι μόνο με έναν όρο, το 70% είχε κατανοήσει όλα τα σημεία της σύμβασης. Επίσης επί συνόλου εκείνων που είχαν κατανοήσει όλα τα σημεία της σύμβασης το 50% δεν ήταν καθόλου ικανοποιημένο με την σύμβαση συνεργασίας αυτή.

**Πίνακας 7**, πίνακας συχνοτήτων μεταξύ οφέλους σύμβασης συνεργασίας και συμμετοχής κεφαλαίων.

			Συμμετοχή κεφαλαίων				Σύνολο
			1 άτομο	2 άτομα με ίσες μετοχές	2 άτομα με άνισες μετοχές	Περισσότερα άτομα με ίσες μετοχές	
Όφελος σύμβασης	Η δική μου επιχείρηση	Συχνότητες	3	2	0	0	5
		% επί όφελος	60,0%	40,0%	,0%	,0%	100,0%
		% επί συμμετοχής κεφαλαίων	15,8%	22,2%	,0%	,0%	16,7%
		% επί συνόλου	10,0%	6,7%	,0%	,0%	16,7%
	50% franchising και 50% δική μου	Συχνότητες	16	7	1	1	25
		% επί όφελος	64,0%	28,0%	4,0%	4,0%	100,0%
		% επί συμμετοχής κεφαλαίων	84,2%	77,8%	100,0%	100,0%	83,3%
		% επί συνόλου	53,3%	23,3%	3,3%	3,3%	83,3%
Σύνολο	Συχνότητες	19	9	1	1	30	
	% επί όφελος	63,3%	30,0%	3,3%	3,3%	100,0%	
	% επί συμμετοχής κεφαλαίων	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% επί συνόλου	63,3%	30,0%	3,3%	3,3%	100,0%	



Στον πίνακα 7 παραθέτουμε τις συχρότητες (και τα επί μέρους ποσοστά) μεταξύ των ατόμων που ωφελήθηκαν από την σύμβαση συνεργασίας (ερώτηση 3 που προσδιορίζει την μεταβλητή «Αντίληψη οφέλους του δικαιοδόχου από την πρακτική της δικαιόχρησης») και εκείνων που συμμετείχαν με κεφάλαια στην επιχείρηση (ερώτηση VIII του ερωτηματολογίου που προσδιορίζει την μεταβλητή «Δομική διάσταση Δικαιόχρησης»). Παρατηρούμε ότι επί συνολικού αριθμού ερωτώμενων το 83.3% θεωρούν ότι από την σύμβαση θα ωφεληθεί κατά 50% η επιχείρησή τους και κατά 50% η επιχείρηση franchising. Ειδικότερα επί συνολικού αριθμού των ερωτώμενων που θεωρεί μοιρασμένο το όφελος, το 64% συμμετέχει με ένα μόνο άτομο στην επιχείρηση, ενώ το 28% με δύο άτομα διαθέτοντας ισόποσες μετοχές. Αντίστοιχα επί συνόλου εκείνων που συμμετέχουν μόνο με ένα άτομο, το 84.2% πιστεύει ότι το όφελος είναι μοιρασμένο.

**Πίνακας 8**, πίνακας συχνοτήτων μεταξύ μελλοντικής συνεργασίας και ικανοποίησης συνεργασίας.

			Κατανόηση σύμβασης				Σύνολο
			Συνολικά	Ένα μέρος	Ένας μόνο όρος	καθόλου	
Μελλοντική συνεργασία	Ίδια σύμβαση	Συχνότητες	2	5	10	13	30
		% επί μελλοντικής συνεργασίας	6,7%	16,7%	33,3%	43,3%	100,0%
		% επί ικανοποίησης συνεργασίας	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% επί συνόλου	6,7%	16,7%	33,3%	43,3%	100,0%
Σύνολο		Συχνότητες	2	5	10	13	30
		% επί μελλοντικής συνεργασίας	6,7%	16,7%	33,3%	43,3%	100,0%
		% επί ικανοποίησης συνεργασίας	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% επί συνόλου	6,7%	16,7%	33,3%	43,3%	100,0%

Στον πίνακα 8 παραθέτουμε τις συχνότητες (και τα επί μέρους ποσοστά) μεταξύ των ατόμων που θα επιδίωκαν μελλοντική συνεργασία (ερώτηση 4 του ερωτηματολογίου) και εκείνων που θα υπέγραφαν την ίδια σύμβαση συνεργασίας. Παρατηρούμε ότι 100% των ερωτώμενων θα υπέγραφε την ίδια σύμβαση. Ειδικότερα το 43.3% αν και δεν ήταν ικανοποιημένο με την σύμβαση συνεργασίας του, θα υπέγραφε την ίδια σύμβαση μελλοντικά, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τα άτομα που ικανοποιήθηκαν μόνο από έναν όρο ανέρχεται σε 33.3%.

**Πίνακας 9**, πίνακας συχνοτήτων μεταξύ κάλυψης αναγκών και οφέλους σύμβασης.

			Όφελος σύμβασης		Σύνολο
			Η δική μου επιχείρηση	50% franchising και 50% δική μου	
Κάλυψη αναγκών	Στην εκπαίδευση	Συχνότητες	1	2	3
		% επί κάλυψης αναγκών	33,3%	66,7%	100,0%
		% επί οφέλους	20,0%	8,0%	10,0%
		% επί συνόλου	3,3%	6,7%	10,0%
	Στις πωλήσεις	Συχνότητες	1	3	4
		% επί κάλυψης αναγκών	25,0%	75,0%	100,0%
		% επί οφέλους	20,0%	12,0%	13,3%
		% επί συνόλου	3,3%	10,0%	13,3%
	Σε κανένα από τα παραπάνω, η συμβολή της είναι αρκετή όπως είναι τώρα	Συχνότητες	3	20	23
		% επί κάλυψης αναγκών	13,0%	87,0%	100,0%
		% επί οφέλους	60,0%	80,0%	76,7%
		% επί συνόλου	10,0%	66,7%	76,7%
Σύνολο		Συχνότητες	5	25	30
		% επί κάλυψης αναγκών	16,7%	83,3%	100,0%
		% επί οφέλους	100,0%	100,0%	100,0%
		% επί συνόλου	16,7%	83,3%	100,0%

Στον πίνακα 9 παραθέτουμε τις συχρότητες (και τα επί μέρους ποσοστά) μεταξύ των δικαιούχων που αναφέρθηκαν στους τομείς εκείνους που δεν κάλυψε τις ανάγκες τους η εταιρεία δικαιοπάροχος (ερώτηση 5 που προσδιορίζει την μεταβλητή της αντίληψης στήριξης) και την μεταβλητή του οφέλους από την δικαιόχρηση (ερώτηση 3). Παρατηρούμε ότι επί συνολικού αριθμού ερωτώμενων, το 76.7% θεωρεί ότι η συμβολή της εταιρίας franchising ήταν ικανοποιητική. Ειδικότερα, επί συνολικού αριθμού ατόμων που θεωρούν ότι το όφελος της σύμβασης είναι μοιρασμένο, το 80% θεωρεί ότι η εταιρία franchising παρείχε ικανοποιητική συμβολή στον τομέα της επιχειρηματικότητας.

**Πίνακας 10**, πίνακας συχνοτήτων μεταξύ σχέσης με την εταιρία franchising και μελλοντική συνεργασία.

			Μελλοντική συνεργασία	Σύνολο
			Ίδια σύμβαση	
Σχέση	Άμογη	Συχνότητες	21	21
		% επί σχέσης	100,0%	100,0%
		% επί μελλοντικής συνεργασίας	70,0%	70,0%
		% επί συνόλου	70,0%	70,0%
	Καλή	Συχνότητες	9	9
		% επί σχέσης	100,0%	100,0%
		% επί μελλοντικής συνεργασίας	30,0%	30,0%
		% επί συνόλου	30,0%	30,0%
Σύνολο	Συχνότητες	30	30	
	% επί σχέσης	100,0%	100,0%	
	% επί μελλοντικής συνεργασίας	100,0%	100,0%	
	% επί συνόλου	100,0%	100,0%	

Στον πίνακα 10 παραθέτουμε τις συχνότητες (και τα επί μέρους ποσοστά) μεταξύ των δικαιολόγων που αναφέρθηκαν στο επίπεδο της καθημερινής τους επικοινωνίας με την εταιρία franchising (ερώτηση 6) και στην πρόθεση τους για μελλοντική συνεργασία (ερώτηση 4). Παρατηρούμε ότι επί συνολικού αριθμού, το 70% είχε άμογη καθημερινή σχέση - επικοινωνία και συνδυαστικά θα επιδίωκε την ίδια σύμβαση.

**Πίνακας 11,** πίνακας συχνοτήτων μεταξύ σχέσης με την εταιρία franchising και ικανοποίηση συνεργασίας.

			Κατανόηση Σύμβασης				Σύνολο
			Συνολικά	Ένα μέρος	Ένας μόνο όρος	Καθόλου	
Σχέση	Άψογη	Συχνότητες	1	3	6	11	21
		% επί σχέσης	4,8%	14,3%	28,6%	52,4%	100,0%
		% επί συνεργασίας	50,0%	60,0%	60,0%	84,6%	70,0%
		% επί συνόλου	3,3%	10,0%	20,0%	36,7%	70,0%
	Καλή	Συχνότητες	1	2	4	2	9
		% επί σχέσης	11,1%	22,2%	44,4%	22,2%	100,0%
		% επί συνεργασίας	50,0%	40,0%	40,0%	15,4%	30,0%
		% επί συνόλου	3,3%	6,7%	13,3%	6,7%	30,0%
Σύνολο		Συχνότητες	2	5	10	13	30
		% επί σχέσης	6,7%	16,7%	33,3%	43,3%	100,0%
		% επί συνεργασίας	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% επί συνόλου	6,7%	16,7%	33,3%	43,3%	100,0%

Στον πίνακα 11 παραθέτουμε τις συχνότητες (και τα επί μέρους ποσοστά) μεταξύ των δικαιωδών που αναφέρθηκαν στο επίπεδο της σχέσης τους με την εταιρία franchising (ερώτηση 6) και αυτών που απάντησαν αναφορικά με την κατανόηση της σύμβασης. Παρατηρούμε ότι επί συνολικού αριθμού των ατόμων που δεν ήταν ικανοποιημένο με την σύμβαση συνεργασίας, το 84.6% είχε άψογη καθημερινή σχέση. Επίσης επί εκείνων που ικανοποιήθηκαν μόνο από ένα όρο της σύμβασης, το 60% είχε άψογη σχέση.

**Πίνακας 12,** πίνακας συχνοτήτων μεταξύ ικανοποίησης (γενικά) και κάλυψης αναγκών.

			Κάλυψη αναγκών			Σύνολο
			Στην εκπαίδευση	Στις πωλήσεις	Σε κανένα από τα παραπάνω, η συμβολή της είναι αρκετή όπως είναι τώρα	
Ικανοποίηση	Στο είδος της στήριξης που έχετε από την εταιρία σε διάφορα θέματα	Συχνότητες	1	1	9	11
		% επί ικανοποίησης	9,1%	9,1%	81,8%	100,0%
		% επί κάλυψης αναγκών	33,3%	25,0%	39,1%	36,7%
		% επί συνόλου	3,3%	3,3%	30,0%	36,7%
	Στο επίπεδο των σχέσεων που έχουν αναπτυχθεί με συγκεκριμένα άτομα της εταιρίας	Συχνότητες	2	0	11	13
		% επί ικανοποίησης	15,4%	,0%	84,6%	100,0%
		% επί κάλυψης αναγκών	66,7%	,0%	47,8%	43,3%
		% επί συνόλου	6,7%	,0%	36,7%	43,3%
	Στην αναγνώριση που σας προσφέρει το σήμα του συγκεκριμένου franchising στην αγορά	Συχνότητες	0	3	3	6
		% επί ικανοποίησης	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
		% επί κάλυψης αναγκών	,0%	75,0%	13,0%	20,0%
		% επί συνόλου	,0%	10,0%	10,0%	20,0%
	Σύνολο	Συχνότητες	3	4	23	30
% επί ικανοποίησης		10,0%	13,3%	76,7%	100,0%	
% επί κάλυψης αναγκών		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% επί συνόλου		10,0%	13,3%	76,7%	100,0%	

Στον πίνακα 12 παραθέτουμε τις συχνότητες (και τα επί μέρους ποσοστά) μεταξύ των δικαιολόγων που αναφέρθηκαν στο επίπεδο της ικανοποίησης (ερώτηση 7) και αυτών που αναφέρθηκαν στην κάλυψη των επιμέρους αναγκών τους από την εταιρία δικαιοπάροχο (ερώτηση 5). Παρατηρούμε ότι επί συνολικού αριθμού των ατόμων το 43.3% ήταν ικανοποιημένο με το επίπεδο των σχέσεων που αναπτύχθηκαν με άτομα της εταιρίας, ενώ το 36.7% με το επίπεδο στήριξης της εταιρίας σε διάφορα θέματα. Ειδικότερα, επί συνόλου εκείνων που αισθάνθηκαν ικανοποιημένοι από τις σχέσεις με άτομα της εταιρίας, το 84.6% θεωρεί ότι η εταιρία παρείχε αρκετά καλή συμβολή όπως είναι τώρα, ενώ επί συνόλου εκείνων που ανέφεραν ότι ήταν ικανοποιημένοι από την στήριξη της εταιρίας, το 81.8% θεωρεί ότι καλύφθηκαν οι ανάγκες του από την εταιρία όπως έχει.



**Πίνακας 13**, πίνακας συχνοτήτων μεταξύ εκπαίδευσης και προγραμμάτων επιμόρφωσης.

			Προγράμματα επιμόρφωσης		Σύνολο
			Όχι	Ναι	
Εκπαίδευση	Η καλύτερη δυνατή	Συχνότητες	1	16	17
		% επί εκπαίδευσης	5,9%	94,1%	100,0%
		% επί προγραμμάτων επιμόρφωσης	50,0%	57,1%	56,7%
		% επί συνόλου	3,3%	53,3%	56,7%
	Ικανοποιητική	Συχνότητες	1	9	10
		% επί εκπαίδευσης	10,0%	90,0%	100,0%
		% επί προγραμμάτων επιμόρφωσης	50,0%	32,1%	33,3%
		% επί συνόλου	3,3%	30,0%	33,3%
	Μέτρια	Συχνότητες	0	3	3
		% επί εκπαίδευσης	,0%	100,0%	100,0%
		% επί προγραμμάτων επιμόρφωσης	,0%	10,7%	10,0%
		% επί συνόλου	,0%	10,0%	10,0%
Σύνολο		Συχνότητες	2	28	30
		% επί εκπαίδευσης	6,7%	93,3%	100,0%
		% επί προγραμμάτων επιμόρφωσης	100,0%	100,0%	100,0%
		% επί συνόλου	6,7%	93,3%	100,0%

Στον Πίνακα 13 παραθέτουμε τις συχνότητες (και τα επί μέρους ποσοστά) μεταξύ των δικαιούχων που αναφέρθηκαν στο επίπεδο της εκπαίδευσης τους (ερώτηση 8) με τις απαντήσεις στην ερώτηση 9 που αφορά τα προγράμματα επιμόρφωσης. Παρατηρούμε ότι επί συνολικού αριθμού των ατόμων το 93.3% αναφέρει ότι υπήρχαν προγράμματα επιμόρφωσης, ενώ το 56.7% θεωρεί ότι η εκπαίδευση τους ήταν η καλύτερη δυνατή. Ειδικότερα επί συνόλου εκείνων που αναφέρουν την ύπαρξη προγραμμάτων επιμόρφωσης, το 57.1% θεωρεί ότι η εκπαίδευση τους ήταν η καλύτερη δυνατή, ενώ το 32.1% την θεωρεί ικανοποιητική.

**Πίνακας 14**, πίνακας συχνοτήτων μεταξύ ικανοποίηση ενημέρωσης και προγραμμάτων ενημέρωσης.

			Ενημέρωση		Σύνολο
			Ανελλιπώς	Όχι συχνά	
Ικανοποίηση Ενημέρωσης	Πολύ ικανοποιημένος	Συχνότητες	21	1	22
		% επί ικανοποίησης ενημέρωσης	95,5%	4,5%	100,0%
		% επί ενημέρωσης	87,5%	16,7%	73,3%
		% επί συνόλου	70,0%	3,3%	73,3%
	Λίγο ικανοποιημένος	Συχνότητες	3	4	7
		% επί ικανοποίησης ενημέρωσης	42,9%	57,1%	100,0%
		% επί ενημέρωσης	12,5%	66,7%	23,3%
		% επί συνόλου	10,0%	13,3%	23,3%
	Ούτε ικανοποιημένος αλλά ούτε και δυσανεστη μένος	Συχνότητες	0	1	1
		% επί ικανοποίησης ενημέρωσης	,0%	100,0%	100,0%
		% επί ενημέρωσης	,0%	16,7%	3,3%
		% επί συνόλου	,0%	3,3%	3,3%
Σύνολο	Συχνότητες	24	6	30	
	% επί ικανοποίησης ενημέρωσης	80,0%	20,0%	100,0%	
	% επί ενημέρωσης	100,0%	100,0%	100,0%	
	% επί συνόλου	80,0%	20,0%	100,0%	

Στον πίνακα 14 παραθέτουμε τις συχνότητες (και τα επί μέρους ποσοστά) μεταξύ των απαντήσεων που αφορούσαν στο επίπεδο ικανοποίησης της ενημέρωσης των δικαιούχων του δείγματος (ερώτηση 10) με τις απαντήσεις στην ερώτηση 11 αναφορικά με τα προγράμματα ενημέρωσης σχετικά με τους στόχους της εταιρείας δικαιοπαρόχου. Παρατηρούμε ότι επί συνολικού αριθμού των ατόμων το 80% αναφέρει ότι υπήρχαν ανελλιπώς προγράμματα ενημέρωσης, ενώ το 73% εμφανίστηκε πολύ ικανοποιημένο με την ενημέρωσή του σε θέματα αγοράς. Ειδικότερα, επί συνόλου εκείνων που ενημερώνονταν ανελλιπώς, το 87.5% ήταν πολύ ικανοποιημένοι από την ενημέρωσή τους σε θέματα αγοράς.

#### ***4.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών***

Στο μέρος αυτό της κύριας παρουσίασης των συσχετίσεων μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών - ερωτήσεων βασικός στόχος είναι ο έλεγχος της ύπαρξης εξάρτησης των υπό-εξέταση ερωτήσεων (με χρήση  $\chi^2$ -test – Fisher exact test – Monte Carlo Sig.). Η ύπαρξη εξάρτησης (στατιστικά σημαντική διαφορά) εντοπίζεται όταν η τιμή του  $p$  είναι μικρότερη από 5% ( $p < 0.05$ ). Επίσης γραμμική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών θα εντοπισθεί μετά από χρήση του γραμμικού δείκτη V-Cramer. Όσο κοντύτερα στο 1 είναι ο συγκεκριμένος δείκτης τόσο ισχυρότερη είναι η αλληλεξάρτηση. Πλήρης εξάρτηση υποδηλώνει ότι ο δείκτης είναι 1 και πλήρης ανεξαρτησία όταν ο δείκτης είναι 0.

*1<sup>η</sup> Συσχέτιση:* Η πρώτη συσχέτιση αφορά την προηγούμενη παρουσίαση μεταξύ των απαντήσεων που αφορούσαν στο επίπεδο ικανοποίησης της ενημέρωσης των δικαιούχων του δείγματος (ερώτηση 10) με τις απαντήσεις στην ερώτηση 11 αναφορικά με τα προγράμματα ενημέρωσης σχετικά με τους στόχους της εταιρείας αφού πρώτα γίνει μια νέα κωδικοποίηση. Πράγματι, λόγω της ύπαρξης μηδενικών φαινών, η μεταβλητή ενημέρωση της εταιρείας δικαιοπαρόχου αναφορικά με τους στόχους της επαναπροσδιορίστηκε με νέα κωδικοποίηση σε: 1- Ανελλιπώς, 2- Όχι. συχνά και ποτέ σε όχι (Πίνακας 15).

**Πίνακας 15,** πίνακας συχνοτήτων μεταξύ προγραμμάτων επιμόρφωσης και προγραμμάτων ενημέρωσης.

			Ενημέρωση		Σύνολο
			Ανελλιπώς	Όχι	
Προγράμματα επιμόρφωσης	Όχι	Συχνότητες	1	1	2
		% επί προγραμμάτων επιμόρφωσης	50,0%	50,0%	100,0%
		% επί ενημέρωσης	4,2%	16,7%	6,7%
		% επί συνόλου	3,3%	3,3%	6,7%
	Ναι	Συχνότητες	23	5	28
		% επί προγραμμάτων επιμόρφωσης	82,1%	17,9%	100,0%
		% επί ενημέρωσης	95,8%	83,3%	93,3%
		% επί συνόλου	76,7%	16,7%	93,3%
Σύνολο		Συχνότητες	24	6	30
		% επί προγραμμάτων επιμόρφωσης	80,0%	20,0%	100,0%
		% επί ενημέρωσης	100,0%	100,0%	100,0%
		% επί συνόλου	80,0%	20,0%	100,0%

Στον πίνακα 15 παραθέτουμε τις συχνότητες (και τα επί μέρους ποσοστά) μεταξύ των ατόμων που αναφέρθηκαν στην ύπαρξη προγραμμάτων επιμόρφωσης και εκείνων που αναφέρθηκαν στην ύπαρξη προγραμμάτων ενημέρωσης για τους στόχους της εταιρείας δικαιούχου μετά την νέα κωδικοποίηση. Παρατηρούμε ότι επί συνολικού αριθμού των ατόμων που ενημερώνονταν ανελλιπώς, το 95.8% υποστηρίζει ότι υπήρχαν αντίστοιχα προγράμματα ενημέρωσης. Μετά από χρήση του μη-παραμετρικού τεστ (Fisher exact test), δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των υπό-εξέταση μεταβλητών σε επίπεδο σημαντικότητας  $p=0.366$ , δηλώνοντας την ανυπαρξία συσχέτισης μεταξύ τους.

2<sup>η</sup> *Συσχέτιση*. Συσχετιζόμενες Μεταβλητές: Επιχειρηματική Εμπειρία και Εικόνα Επένδυσης της Υπάρχουσας Σύμβασης της Δικαιόχρησης (Πίνακας 16α, Πίνακας 16β).

Επίπεδο σημαντικότητας 5%

Επειδή  $0,561 > 0,05$  απορρίπτεται η υπόθεση ότι η μεταβλητή «Επιχειρηματική Εμπειρία» και η μεταβλητή «Συστηματική Έλλειψη Κάλυψης από την Εταιρεία Δικαιόχρησης» αλληλεξαρτώνται. Άρα δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών των δύο διαφορετικών πλαισίων όπως ορίστηκαν στο οικείο κεφάλαιο.

**Πίνακας 16α**, πίνακας συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών της επιχειρηματικής εμπειρίας και της εικόνας επένδυσης της υπάρχουσας σύμβασης της δικαιόχρησης.

		13. Εικόνα Επένδυσης της Υπάρχουσας Σύμβασης της Δικαιόχρησης;			Total
		Στην εκπαίδευση	Στις πωλήσεις	Η συμβολή της εταιρείας είναι ικανοποιητική	
1. Ύπαρξη Επιχειρηματικής Εμπειρίας	OXI	2	3	13	18
	NAI	1	1	10	12
Total		3	4	23	30

**Πίνακας 16β**, πίνακας αποτελεσμάτων chi-Square Test μεταξύ των μεταβλητών: επιχειρηματική εμπειρία των δικαιοδόχων και της εικόνας επένδυσης της υπάρχουσας σύμβασης της δικαιόχρησης.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,346	2	,561
Likelihood Ratio	,371	2	,552
Linear-by-Linear Association	,191	1	,332
N of Valid Cases	30		

3<sup>η</sup> Συσχέτιση. Στην επόμενη κατηγορία ελέγχου κρίνεται σκόπιμο να διερευνηθεί κατά πόσο η «πολυδιάστατη ικανοποίηση των δικαιοδόχων» (που προσδιορίζεται με την ερώτηση 7), μεταβλητή που δηλώνει εμμέσως και τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας δικαιοπαρόχου, ενδεχομένως καθορίζει και το επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ δικαιοδόχου και δικαιοπαρόχου όσον αφορά την ενημέρωση των δικαιοδόχων από τον δικαιοπάροχο για τα επιχειρηματικά σχέδια του τελευταίου (ερώτηση 11).

Οι υποθέσεις που πρέπει να ελεγχθούν είναι:

H<sub>0</sub>: Η απόφαση να προσδιοριστεί μια συνεχής ενημέρωση των στόχων του δικαιούχου προς τους δικαιούχους είναι ανεξάρτητη από την «πολυδιάστατη ικανοποίηση των δικαιούχων».

H<sub>1</sub>: Η απόφαση να προσδιοριστεί μια συνεχής ενημέρωση των στόχων του δικαιούχου προς τους δικαιούχους δεν είναι ανεξάρτητη από την «πολυδιάστατη ικανοποίηση των δικαιούχων».

Το κριτήριο απόρριψης της H<sub>0</sub> είναι εκεί όπου το sig<0,05.

**Πίνακας 17**, πίνακας 3<sup>ης</sup> συσχέτισης.

				Monte Carlo Sig. Δικατάληκτος			Monte Carlo Sig. Μονοκατάληκτος		
				95% Διάστημα Εμπιστοσύνης			95% Διάστημα Εμπιστοσύνης		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Δείκτης Pearson	83,570	68	,097	,008	,006	,010			
Likelihood Ratio	94,573	68	,018	,010	,008	,012			
Fisher's Exact Test	71,101			,038	,034	,042			
Linear-by-Linear Association	4,856	1	,028	,027	,024	,030	,012	,010	,014
N of Valid Cases	103								

Επειδή δεν ισχύουν οι προϋποθέσεις του ελέγχου *chi-square*, το επίπεδο σημαντικότητας (στο εξής sig) που λαμβάνεται υπόψη είναι αυτό του δικατάληκτου ελέγχου Monte Carlo. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 17 το sig είναι 0,038 μικρότερο από το 0,05, άρα απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση. Επομένως, η απόφαση του δικαιούχου να αναλάβει μια συνεχή ενημέρωση των στόχων του προς τους δικαιούχους εξαρτάται από την «πολυδιάστατη ικανοποίηση των δικαιούχων»



δηλαδή από τον τρόπο που επικοινωνεί και στηρίζει ο δικαιούχος τους δικαιούχους αλλά και που ο δικαιούχος έχει οργανώσει το σύστημα των συμβάσεων του με τους δικαιούχους.

4<sup>η</sup> Συσχέτιση: Σχέση επιπέδου ικανοποίησης από την σύμβαση βάση της οποίας προσδιορίζεται η πρακτική της δικαιόχρησης (ερώτηση 1) και της διάστασης «έλλειψη στήριξης του δικαιούχου προς τους δικαιούχους» (ερώτηση 5).

Οι υποθέσεις που θα ελεγχθούν είναι:

H<sub>0</sub>: Το επίπεδο ικανοποίησης από την σύμβαση βάση της οποίας προσδιορίζεται η πρακτική της δικαιόχρησης είναι ανεξάρτητο από τη διάσταση «έλλειψη στήριξης του δικαιούχου προς τους δικαιούχους».

H<sub>1</sub>: Το επίπεδο ικανοποίησης από την σύμβαση βάση της οποίας προσδιορίζεται η πρακτική της δικαιόχρησης δεν είναι ανεξάρτητο από τη διάσταση «έλλειψη στήριξης του δικαιούχου προς τους δικαιούχους».

Το κριτήριο απόρριψης της H<sub>0</sub> είναι εκεί όπου το sig<0,05.

**Πίνακας 18**, πίνακας 4<sup>ης</sup> συσχέτισης.

				Monte Carlo Sig. Δικατάληκτος			Monte Carlo Sig. Μονοκατάληκτος		
				95% Διάστημα Εμπιστοσύνης			95% Διάστημα Εμπιστοσύνης		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Δείκτης Pearson	88,265	68	,050	,000	,000	,001			
Likelihood Ratio	103,212	68	,004	,001	,000	,001			
Fisher's Exact Test	74,717			,003	,002	,004			
Linear-by-Linear Association	,000	1	,991	,994	,992	,995	,498	,488	,508
N of Valid Cases	103								

Το *sig* σε αυτήν την περίπτωση είναι 0,003 δηλαδή μικρότερο από το 0,05. Άρα απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και είναι εμφανές ότι υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές, δηλαδή της ισχυρής εικόνας που επενδύεται η σύμβαση μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου και της αντίληψης που έχουν οι δικαιοδόχοι αναφορικά με την έλλειψη στήριξης τους από την εταιρεία του δικαιοπαρόχου.

*5<sup>η</sup> Συσχέτιση.* Θα εξετασθεί τώρα ο έλεγχος συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών που προσδιορίζονται από την επιχειρηματική συμπεριφορά του δικαιοδόχου, δηλαδή η πρότερη επιχειρηματική εμπειρία του (ερώτηση I), και την επιχειρηματική αντίληψή του, δηλαδή η αλλαγή της σύμβασης, εάν είχε το δικαίωμα (ερώτηση 1).

Οι υποθέσεις που θα ελεγχθούν είναι:

H<sub>0</sub>: Η παράμετρος της επιχειρηματικής εμπειρίας του δικαιοδόχου είναι ανεξάρτητη από τον τρόπο που θα άλλαζε τα σημεία της σύμβασης δικαιόχρησης αν είχε το δικαίωμα αυτό.

H<sub>1</sub>: Η διάσταση της επιχειρηματικής εμπειρίας του δικαιοδόχου δεν είναι ανεξάρτητη από τον τρόπο που θα άλλαζε τα σημεία της σύμβασης δικαιόχρησης αν είχε το δικαίωμα αυτό.

Το κριτήριο απόρριψης της H<sub>0</sub> είναι εκεί όπου το  $sig < 0,05$ .

**Πίνακας 19**, πίνακας 5<sup>ης</sup> συσχέτισης.

				Monte Carlo Sig. Δικατάληκτος			Monte Carlo Sig. Μονοκατάληκτος		
				95% Διάστημα Εμπιστοσύνης			95% Διάστημα Εμπιστοσύνης		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Δείκτης Pearson	7,845	3	,049	,049	,044	,053			
Likelihood Ratio	8,573	3	,036	,045	,040	,049			
Fisher's Exact Test	6,478			,072	,067	,077			
Linear-by-Linear Association	1,818	1	,178	,184	,176	,191	,116	,110	,122
N of Valid Cases	101								

Καταλήγουμε βάσει του *sig* να δεχτούμε τη μηδενική υπόθεση διότι το 0,072 είναι μεγαλύτερο από το 0,05 και άρα δεν υπάρχει συσχέτιση αυτών των μεταβλητών. Επομένως, η διάσταση της επιχειρηματικής εμπειρίας δεν εξαρτάται από τον τρόπο που οι δικαιοδόχοι αντιλαμβάνονται τη σύμβαση της δικαιόχρησης τουλάχιστον όσον αφορά στο πως (και αν) θα άλλαζαν την σύμβαση αυτή μετά την λειτουργία της επιχείρησης του δικαιοδόχου.

*δη Συσχέτιση:* Σχέση της διάστασης της χρονικής κατανόησης της σύμβασης της δικαιόχρησης από τον δικαιοδόχο με την αντίληψη της καθημερινής επικοινωνίας που ο δικαιοδόχος έχει με τον δικαιοπάροχο.

Οι υποθέσεις που θα χρησιμοποιήσουμε είναι οι εξής:

H<sub>0</sub>: Η παράμετρος της χρονικής κατανόησης της σύμβασης της δικαιόχρησης από τον δικαιοδόχο είναι ανεξάρτητη από την αντίληψη της καθημερινής επικοινωνίας που ο δικαιοδόχος έχει με τον δικαιοπάροχο.

H<sub>1</sub>: Η παράμετρος της χρονικής κατανόησης της σύμβασης της δικαιόχρησης από τον δικαιοδόχο δεν είναι ανεξάρτητη από την αντίληψη της καθημερινής επικοινωνίας που ο δικαιοδόχος έχει με τον δικαιοπάροχο.

Απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση αν  $sig < 0.05$ .

**Πίνακας 20**, πίνακας 6<sup>ης</sup> συσχέτισης.

				Monte Carlo Sig. Δικατάληκτος			Monte Carlo Sig. Μονοκατάληκτος		
				95% Διάστημα Εμπιστοσύνης		95% Διάστημα Εμπιστοσύνης			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Δείκτης Pearson	9,575	3	,023	,029	,026	,032			
Likelihood Ratio	8,194	3	,042	,050	,046	,054			
Fisher's Exact Test	8,049			,031	,028	,035			
Linear-by-Linear Association	6,740	1	,009	,011	,009	,013	,011	,009	,013
N of Valid Cases	101								

Το sig που μας ενδιαφέρει ισούται με 0,031 και αφού  $0,031 < 0,05$ , απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η παράμετρος της χρονικής κατανόησης της σύμβασης της δικαιοχρησίας από τον δικαιοδόχο εξαρτάται από την αντίληψη της καθημερινής επικοινωνίας που ο δικαιοδόχος έχει με τον δικαιοπάροχο.

7<sup>η</sup> Συσχέτιση: Ο ίδιος έλεγχος διεξάγεται με διακριτικό στοιχείο την αξιολόγηση της παρεχόμενης στους δικαιοδόχους εκπαίδευση από την εταιρεία δικαιοπάροχο. Συγκεκριμένα εξετάζουμε αν αυτή η μεταβλητή σχετίζεται με την παράμετρο της χρονικής κατανόησης της σύμβασης της δικαιοχρησίας από τον δικαιοδόχο.

Οι υποθέσεις μας είναι:

Η<sub>0</sub>: Η μεταβλητή της εικόνας της σύμβασης, στην προκειμένη περίπτωση η διάσταση της χρονικής κατανόησης της σύμβασης της δικαιοχρησίας από τον δικαιοδόχο, είναι ανεξάρτητη από τον τρόπο διάρθρωσης της μεταβλητής αντίληψη της στήριξης του δικαιοπάροχου προς τους δικαιοδόχους, στην προκειμένη περίπτωση η διάσταση της αξιολόγησης της παρεχόμενης εκπαίδευσης από τον δικαιοπάροχο προς τους δικαιοδόχους.

H1: Η διάσταση της χρονικής κατανόησης της σύμβασης της δικαιόχρησης από τον δικαιοδόχο δεν είναι ανεξάρτητη από την αξιολόγηση της παρεχόμενης εκπαίδευσης από τον δικαιοπάροχο προς τους δικαιοδόχους.

Απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση αν  $\text{sig} < 0.05$ .

**Πίνακας 21**, πίνακας 7<sup>ης</sup> συσχέτισης.

				Monte Carlo Sig. Δικατάληκτος			Monte Carlo Sig. Μονοκατάληκτος		
				95% Διάστημα Εμπιστοσύνης			95% Διάστημα Εμπιστοσύνης		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Δείκτης Pearson	80,658	68	,140	,040	,036	,043			
Likelihood Ratio	87,042	68	,060	,039	,035	,043			
Fisher's Exact Test	69,357			,118	,111	,124			
Linear-by-Linear Association	1,266	1	,260	,268	,259	,277	,137	,130	,144
N of Valid Cases	103								

Επειδή  $\text{sig} > 0,05$ , αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση, άρα καταλήγουμε στο ότι οι δύο μεταβλητές «κατανόηση της σύμβασης» και αξιολόγηση της παρεχόμενης εκπαίδευσης δεν αλληλεξαρτώνται.

8<sup>η</sup> Συσχέτιση. Σχέση της μορφής των επιχειρηματικών δράσεων (ερώτηση VI) με την αντίληψη του δικαιοδόχου αναφορικά με τη διάσταση του οφέλους που προκύπτει από την πρακτική της δικαιόχρησης.

Οι υποθέσεις που θα ελεγχθούν είναι:

H<sub>0</sub>: Η μορφή των επιχειρηματικών δράσεων είναι ανεξάρτητη από την αντίληψη που έχει ο δικαιοδόχος αναφορικά με την διάσταση του οφέλους που προκύπτει από την πρακτική της δικαιόχρησης.

H1: Η μορφή των επιχειρηματικών δράσεων δεν είναι ανεξάρτητη από την αντίληψη που έχει ο δικαιολόγος αναφορικά με την διάσταση του οφέλους που προκύπτει από την πρακτική της δικαιόχρησης

Το κριτήριο απόρριψης της H<sub>0</sub> είναι εκεί όπου το sig<0.05.

**Πίνακας 22**, πίνακας 8<sup>ης</sup> συσχέτισης – έλεγχος Monte Carlo.

				Monte Carlo Sig. Δικατάληκτος			Monte Carlo Sig. Μονοκατάληκτος		
				95% Διάστημα Εμπιστοσύνης			95% Διάστημα Εμπιστοσύνης		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Δείκτης Pearson	1,550	3	,671	,782	,774	,790			
Likelihood Ratio	2,088	3	,554	,760	,752	,769			
Fisher's Exact Test	1,386			,792	,784	,800			
Linear-by-Linear Association	1,312	1	,252	,263	,254	,271	,147	,140	,154
N of Valid Cases	101								

Επειδή δεν ισχύουν οι προϋποθέσεις του ελέγχου chi-square, το sig που λαμβάνεται υπόψη είναι αυτό του δικατάληκτου Monte Carlo. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 22 το sig είναι 0,792 μεγαλύτερο από το 0,05 κι επομένως δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση. Αυτό σημαίνει ότι η μορφή των επιχειρηματικών δράσεων είναι ανεξάρτητη από την αντίληψη που έχει ο δικαιολόγος αναφορικά με την διάσταση του οφέλους που προκύπτει από την πρακτική της δικαιόχρησης.

9<sup>η</sup> Συσχέτιση. Τέλος, κρίνουμε πως είναι ενδιαφέρον να εξετάσουμε το αν υπάρχει συσχέτιση της μεταβλητής «η δυναμική της σύμβασης» και συγκεκριμένα η αλλαγή της σύμβασης αν δινόταν η ευκαιρία στο δικαιολόγο (ερώτηση 1), με την μεταβλητή της αντίληψης της ενημέρωσης και συγκεκριμένα της διάστασης της ενημέρωσης

στους δικαιούχους από την εταιρεία δικαιούχο όσον αφορά στους επιχειρηματικούς της στόχους.

Οι υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται ο έλεγχός μας είναι οι εξής:

H<sub>0</sub>: Η διάρθρωση της μεταβλητής «η δυναμική της σύμβασης» δεν εξαρτάται από τον τρόπο διαμόρφωσης της μεταβλητής «αντίληψη της ενημέρωσης».

H<sub>1</sub>: Η διάρθρωση της μεταβλητής «η δυναμική της σύμβασης» εξαρτάται από τον τρόπο διαμόρφωσης της μεταβλητής «αντίληψη της ενημέρωσης»..

Απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση εάν  $\text{sig} < 0.05$ .

**Πίνακας 23**, πίνακας 9<sup>ης</sup> συσχέτισης.

				Monte Carlo Sig. Δικατάληκτος			Monte Carlo Sig. Μονοκατάληκτος		
				99% Διάστημα Εμπιστοσύνης			99% Διάστημα Εμπιστοσύνης		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Δείκτης Pearson	88,039	68	,052	,002	,001	,003			
Likelihood Ratio	97,895	68	,010	,002	,001	,003			
Fisher's Exact Test	74,277			,008	,006	,011			
Linear-by-Linear Association	1,463	1	,227	,228	,217	,239	,110	,102	,118
N of Valid Cases	103								

Παρατηρούμε ότι το sig ισούται με 0,008, το οποίο είναι μικρότερο από την τιμή 0,05, οπότε οδηγούμαστε στην απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης και ως εκ τούτου στην άποψη σύμφωνα με την οποία η μεταβλητή της δυναμικής της σύμβασης εξαρτάται από την διαμόρφωση της μεταβλητής του συστήματος επικοινωνίας και ενημέρωσης που εφαρμόζει η εταιρεία δικαιούχος.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: ΣΥΖΗΤΗΣΗ**

Από τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν πιο πάνω γίνεται φανερό ότι από το σύνολο των συσχετίσεων που πραγματοποιήθηκαν, και σε αντίθεση με την υπόθεση που χρησιμοποιώντας την λογική της συστημικής θεωρίας πρότεινε μια συστηματική αλληλεξάρτηση των μεταβλητών της δικαιόχρησης, μόνο ένα μέρος μπορεί να στηρίξει τις υποθέσεις που προτάθηκαν για την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας. Γίνεται φανερό, εξ αρχής ότι δεν υπάρχει αλληλεξάρτηση των μεταβλητών του πρώτου πλαισίου (δηλαδή την αντίληψη των δικαιοδόχων σε θέματα που αφορούν στη μορφή επιχειρηματικών δράσεων, στο επίπεδο της επαγγελματικής αλλά και της επιχειρηματικής εμπειρίας, στη δομική και στη λειτουργική διάσταση της δικαιόχρησης στη σύμβαση) με τις μεταβλητές του δευτέρου πλαισίου (όπως η επίδραση των όρων της σύμβασης στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, οι υποστηρικτικές υπηρεσίες που παρέχονται από τον δικαιοπάροχο στο δικαιοδόχο σε θέματα πωλήσεων, εκπαίδευσης κ.α., η επικοινωνία, η ενημέρωση η ανταλλαγή πληροφοριών και τέλος το «όφελος» που προκύπτει από τη διμερή συνεργασία).

Η έλλειψη εξάρτησης των μεταβλητών αυτών μπορεί να αιτιολογηθεί από το γεγονός ότι μερικές από τις μεταβλητές αυτές δεν επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης αφού το σύστημα της δικαιόχρησης αναπροσδιορίζει, ένεκα της ενιαίας λογικής που προωθεί μεταξύ των δικαιοδόχων (Mendelsohn, 1992), τον τρόπο λειτουργίας της επιχειρηματικής διάστασης (Gauzente 2003) και κατ' επέκταση ο τρόπος αντίληψης των δικαιοδόχων δεν επηρεάζεται καθοριστικά από καταστάσεις όπως η δομική η λειτουργική διάσταση, οι μορφές δράσεων ή η επαγγελματική – επιχειρηματική εμπειρία (Wadsworth, Tuunanen and Haines 2004). Η διάσταση της μη αλληλεξάρτησης των συγκεκριμένων αυτών μεταβλητών μπορεί να εξηγηθεί από δύο ακόμα λόγους. Ο πρώτος είναι ότι ο συγκεκριμένος δικαιοπάροχος διαμορφώνει ένα σύστημα ισχυρών κινήτρων μεγιστοποίησης της ικανοποίησης των δικαιοδόχων



(Elango and Fried 1997) με αποτέλεσμα οι ιδιαιτερότητες των δικαιοδόχων σε επίπεδο εμπειριών, για παράδειγμα, να μην είναι ισχυρά στοιχεία για να επηρεάσουν το πλαίσιο αντίληψης των δικαιοδόχων αφού η σχέση δικαιοπάροχου και δικαιοδόχων ισχυροποιείται (Hunt 1972). Ο δεύτερος λόγος είναι το γεγονός ότι η συγκεκριμένη εταιρεία δικαιοχρησίας είναι πολύ νέα στην ελληνική αγορά με αποτέλεσμα να βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξής της (Justis and Judd 1989) κατάσταση που ευνοεί την πλήρη δέσμευση των δικαιοδόχων στον δικαιοπάροχο με αποτέλεσμα επιμέρους μεταβλητές να μην μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο «επιρροής» των δικαιοδόχων.

Αντίθετα, όσον αφορά τις μεταβλητές του πρώτου πλαισίου εμφανίζουν σημαντικές συσχετίσεις και αλληλεξαρτήσεις. Ειδικότερα, εμφανίζεται ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της διάστασης της σύμβασης και της αντίληψης του δικαιοδόχου αναφορικά με την στήριξη που παρέχει ο δικαιοπάροχος, δεξ την τέταρτη συσχέτιση. Η διάσταση της σύμβασης είναι ένας ισχυρός παράγοντας προσδιορισμού των σχέσεων μεταξύ των δύο μερών της δικαιοχρησίας (Hing 1995) και ισχυροποιείται ακόμα περισσότερο όταν η εταιρεία δικαιοπάροχος αναπτύσσει συστηματικά τα εργαλεία στήριξης του δικαιοδόχου (Gauzente 2003). Άρα, η συσχέτιση και αλληλεξάρτηση που εμφανίζουν οι δύο αυτές μεταβλητές στην έρευνά μας υποστηρίζονται από ένα σύνολο ερευνητικών παραδειγμάτων (Morrison 1996, Hunt 1972, Dant 1995, Brown & Chekitan 1997).

Σημαντικό επίπεδο συσχέτισης εμφανίζουν οι μεταβλητές στήριξης του δικαιοδόχου και η μεταβλητή ενημέρωσης των επιχειρηματικών στόχων του δικαιοπαρόχου, δεξ τη συσχέτιση 3. Η διάσταση της στήριξης του δικαιοδόχου από την εταιρεία δικαιοπάροχο είναι ένα σημαντικό στοιχείο στην πρακτική της δικαιοχρησίας (Gauzente 2003, Hunt & Nevin, 1974, Lusch, 1976), στοιχείο που καθορίζει και το επίπεδο ικανοποίησης του δικαιοδόχου (Achrol, 1991). Ταυτόχρονα, η μεταβλητή της ενημέρωσης παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των δικαιοδόχων (Hing 1995). Στην έρευνά μας η αλληλεξάρτηση που εμφανίστηκε μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών επιβεβαιώνει το γεγονός ότι και η ενημέρωση των δικαιοδόχων από τον δικαιοπάροχο αναφορικά με τους νέους επιχειρηματικούς στόχους του είναι ένα επιπλέον στοιχείο στήριξης του δικαιοδόχου.

Ισχυρή αλληλεξάρτηση εμφανίζεται επίσης και μεταξύ των μεταβλητών «σύστημα επικοινωνίας» και κατανόηση της σύμβασης, δεξ συσχέτιση 6. Για την σημαντικότητα της σύμβασης στην πρακτική της δικαιόχρησης έχουν αναφερθεί πολλοί μελετητές (Rubin 1978). Για να είναι επιτυχημένο ένα επιχειρηματικό σύστημα του τύπου δικαιόχρησης δεν μπορεί παρά να βασίζεται σε μία δυνατή σύμβαση δικαιόχρησης (Brown & Chekitan 1997). Ταυτόχρονα, η διάσταση της επικοινωνίας που εφαρμόζεται από τα δύο μέρη της δικαιόχρησης είναι ένα προαπαιτούμενο για την αποτελεσματική τους θέση στην αγορά (Achrol, 1991). Στην έρευνά μας η αλληλεξάρτηση των δύο αυτών μεταβλητών επιβεβαιώνει το γεγονός ότι η συγκεκριμένη εταιρεία στηρίζεται συστηματικά στις δύο αυτές μεταβλητές, «γερή σύμβαση» και «αποτελεσματική επικοινωνία» για να αναπτυχθεί στην ελληνική αγορά γυμναστηρίων. Η σχέση αυτή επιβεβαιώνεται ακόμα μια φορά μέσα στην συσχέτιση 9 που προσδιορίζει τη δυναμική της σύμβασης και το επίπεδο της ενημέρωσης που έχει αναπτύξει το συγκεκριμένο σήμα δικαιόχρησης. Πρέπει όμως να τονιστεί το γεγονός ότι δεν βρέθηκε σημαντική εξάρτηση μεταξύ της διάστασης «κατανόηση της σύμβασης» και του επιπέδου αξιολόγησης της εκπαίδευσης που παρέχει ο δικαιοπάροχος, δεξ συσχέτιση 7. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει την άποψη ότι η διάσταση της ικανοποίησης προσδιορίζεται μέσα από διαφορετικές προσεγγίσεις (Gauzente 2003). Ένα κανάλι σχέσεων δικαιόχρησης δεν προσδιορίζει μόνο τις θετικές διαστάσεις αλλά και τις πλευρές όπου οι επιμέρους δικαιοδόχοι «αφοσιώνονται στη δουλειά τους» από την οποία αντλούν ικανοποίηση χωρίς όμως να «μοιράζονται» διάφορες άλλες διαστάσεις (Morrison, 1996).

Γίνεται σαφές από την παραπάνω συζήτηση ότι από την έρευνά μας διαπιστώνεται ένα σύνολο αλληλεξαρτήσεων μεταξύ προσδιορισμένων μεταβλητών αλλά παράλληλα, μερικές άλλες μεταβλητές δεν παίζουν σημαντικό ρόλο στο τομέα των αλληλεξαρτήσεων. Τέλος, οι μεταβλητές που στην έρευνά μας έπαιζαν λίγο – πολύ το ρόλο των γενικών χαρακτηριστικών επειδή εμφανίζονταν στην αρχή του ερωτηματολογίου, δηλαδή οι μεταβλητές όπως η αντίληψη των δικαιοδόχων σε θέματα που αφορούν στη μορφή επιχειρηματικών δράσεων, το επίπεδο της επαγγελματικής αλλά και της επιχειρηματικής εμπειρίας, η δομική αλλά και η λειτουργική διάσταση της δικαιόχρησης, δεν εμφάνισαν, για τους λόγους που ήδη προσδιορίστηκαν, μορφές συσχετίσεων με τις υπόλοιπες μεταβλητές. Εξαίρεση

αποτελεί η συσχέτιση των επιμέρους στοιχείων της μεταβλητής «μορφή επιχειρηματικών δράσεων», δηλαδή η ερώτηση VI και VII, εξάρτηση που δηλώνει μια κοινωνικο-επαγγελματική συσχέτιση για τους δικαιοδόχους του συγκεκριμένου δείγματος (Hing 1995). Κλείνοντας πρέπει να υπογραμμιστεί το γεγονός ότι η βασική υπόθεση εργασίας επαληθεύτηκε σχεδόν στο σύνολό της ενώ η δεύτερη υπόθεση δεν εμφάνισε σημείο επαλήθευσης για τους λόγους που εξηγήθηκαν πιο πάνω.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

### ***6.1. Συμπεράσματα***

Η ικανοποίηση του δικαιοδόχου είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη συνέχιση της λειτουργίας του συστήματος δικαιόχρησης. Οι δικαιοδόχοι που απάντησαν στις ερωτήσεις, ήταν σε γενικές γραμμές θετικοί για το όνομα της δικαιόχρησης (brand name) και για τη στήριξη που τους παρέχεται από την εταιρεία. Για τη συνέχιση της επιτυχημένης πορείας του συγκεκριμένου συστήματος δικαιόχρησης πρέπει να διασφαλιστεί από τον δικαιοπάροχο ότι αυτοί οι δύο τομείς θα παραμείνουν σε θετικό έδαφος και θα ενισχυθούν περαιτέρω. Παρόλα αυτά, επειδή οι σχέσεις είναι δυαδικές από τη φύση τους, είναι επίσης αναγκαία και η αξιολόγηση της προοπτικής του δικαιοπάροχου έτσι ώστε να έχουμε μια πιο πλήρη εικόνα της ικανοποίησης μέσα στη σχέση.

Εξετάζοντας το κομμάτι των σχέσεων μεταξύ δικαιοπάροχου-δικαιοδόχου το συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι και το τυπικό μέρος της σχέσης που είναι το συμβόλαιο, η διάσταση του οποίου είναι ένας ισχυρός παράγοντας προσδιορισμού των σχέσεων μεταξύ των δύο μερών της δικαιόχρησης, αλλά και το άτυπο μέρος που είναι όλο το υπόλοιπο τμήμα από το οποίο απαρτίζονται, παίζουν σπουδαίο και σημαντικό ρόλο στην επιβίωση και στην εξέλιξη του συστήματος δικαιόχρησης. Στην περίπτωση των γυμναστηρίων (fitness clubs) που εξετάσαμε στην έρευνά μας, τα αποτελέσματα ταυτίζονται με προηγούμενες μελέτες που αναφέρονται σε άλλες μορφές επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται έχοντας επιλέξει τη δικαιόχρηση ως επιχειρηματική τους στρατηγική. Το επίπεδο της διαπροσωπικής σχέσης με άτομα της εταιρείας έχει παίξει έναν σημαίνοντα ρόλο στην ικανοποίηση των δικαιοδόχων που στην συντριπτική τους πλειοψηφία θα υπέγραφαν ξανά συμβόλαιο με την ίδια εταιρεία, παρόλο που κάποιοι διαφωνούν με ορισμένους όρους του συμβολαίου. Μία άλλη ερμηνεία που μπορούμε να δώσουμε για να αιτιολογήσουμε τα υψηλά ποσοστά ικανοποίησης των δικαιοδόχων σε διάφορες παραμέτρους που διερευνήθηκαν, είναι

ότι η συγκεκριμένη εταιρεία δικαιόχρησης είναι πολύ νέα στην ελληνική αγορά με αποτέλεσμα να βρίσκεται στη πρώτη φάση της ανάπτυξής της (Justis and Judd 1989), κατάσταση που ευνοεί την πλήρη δέσμευση των δικαιοδόχων στον δικαιοπάροχο με αποτέλεσμα επιμέρους συγκρουσιακοί παράγοντες να μην μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο «επιρροής» των δικαιοδόχων. Η επικοινωνία μεταξύ δικαιοδόχου – δικαιοπάροχου, εκτιμάται ως συχνή και χρήσιμη για την επιτυχία του συστήματος δικαιόχρησης και είναι μία από τις δραστηριότητες στις οποίες ο δικαιοπάροχος πρέπει να παραμείνει εστιασμένος.

Οι δικαιοδόχοι που συμμετείχαν σ' αυτή την έρευνα έδειξαν ένα υψηλό βαθμό ικανοποίησης για την ποιότητα παροχής υποστηρικτικών υπηρεσιών και ενεργειών από τον δικαιοπάροχο και στις απαντήσεις τους φάνηκε ξεκάθαρα ότι αισθάνονται καλυμμένοι στον τομέα της επιμόρφωσης και της ενημέρωσης που λαμβάνουν από την εταιρία σε θέματα στόχων και αγοράς. Αυτό είναι φανερό στις απαντήσεις που αναφέρονται στην πρόθεση επαναγοράς του ίδιου συστήματος δικαιόχρησης στο μέλλον και στις ιδιαίτερες διαπροσωπικές σχέσεις με άτομα της εταιρίας.

Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι η συγκεκριμένη εταιρεία στηρίζεται συστηματικά στις μεταβλητές, «γερή σύμβαση» και «αποτελεσματική επικοινωνία» για να αναπτυχθεί στην ελληνική αγορά γυμναστηρίων και σύμφωνα με τις απαντήσεις των δικαιοδόχων έχει δημιουργηθεί μια δυναμική στη σύμβαση και στο επίπεδο της ενημέρωσης και επικοινωνίας που έχει αναπτύξει το συγκεκριμένο σήμα δικαιόχρησης.

Τέλος, αναγνωρίστηκαν κάποια σημεία δυσαρέσκειας τα οποία προκαλούν τις δύο πλευρές να επιβεβαιώσουν ότι υπάρχει ανάγκη να συνεχιστεί η περαιτέρω ανάπτυξη της σχέσης προς όφελος και των δύο πλευρών και κατ' επέκταση ολόκληρου του συστήματος δικαιόχρησης.

## **6.2.Προτάσεις**

Εξαιτίας του μικρού αριθμού των συμμετεχόντων στην έρευνα μια επανάληψη της μελέτης είναι αναγκαία για να αποκομίσουμε πληρέστερη και σαφέστερη κατανόηση της ικανοποίησης των δικαιοδόχων στον τομέα των γυμναστηρίων στην Ελλάδα. Είναι επίσης αναγκαίο να επεκταθεί η έρευνα και σε άλλες παρόμοιες αλυσίδες δικαιόχρησης με σκοπό να γίνει η σύγκριση μεταξύ διαφορετικών σημάτων

δικαιόχρησης σε άλλο περιβάλλον του ίδιου τομέα (γυμναστηρίων) για να κατανοήσουμε εάν υπάρχουν διαφορές ή ομοιότητες σε διαφορετικά περιβάλλοντα επιχειρηματικής δικαιόχρησης. Θεωρούμε ότι μια μελλοντική συγκριτική μελέτη μεταξύ δικαιοδόχων αλυσίδας γυμναστηρίων και ανεξάρτητων επιχειρηματιών-ιδιοκτητών γυμναστηρίων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα της αθλητικής βιομηχανίας, θα ήταν ωφέλιμη στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων επιχειρηματικής ικανοποίησης σε ίδιας μορφής επιχειρήσεις που όμως λειτουργούν με διαφορετικό επιχειρηματικό σύστημα-μοντέλο.

Σε μία επιχειρηματική σχέση που απαρτίζεται από δύο συμβαλλόμενα μέρη που συνεργάζονται με σκοπό την ανάπτυξη ενός συστήματος από το οποίο επωφελούνται και οι δύο, οι ενέργειες του ενός μέρους έχουν άμεσο αντίκτυπο και στο άλλο μέρος. Ως εκ τούτου, είναι σκόπιμη η διερεύνηση της διάστασης της ικανοποίησης και της άλλης πλευράς της συνεργατικής επιχειρηματικής δραστηριότητας του δικαιοπάροχου. Μία τέτοιου είδους μελέτη θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε σε βάθος περισσότερες πτυχές της ικανοποίησης στη σχέση δικαιόχρησης και θα λειτουργήσουν ευεργετικά στη θετική πορεία του δικτύου. Προτείνεται επίσης στο δικαιοπάροχο να συνεχίσει να στηρίζει την εμπορική ονομασία (brand name) του συστήματος δικαιόχρησης, καθώς οι δικαιοδόχοι τρέφουν υψηλή εκτίμηση στο όνομα της δικαιόχρησης με το οποίο είναι συνδεδεμένη και πιστεύουν ότι έχουν ένα αναγνωρισμένο εταιρικό όνομα με προοπτικές εξέλιξης στην ελληνική αθλητική βιομηχανία. Με σκοπό τη διατήρηση της ικανοποίησης των δικαιοδόχων, τη μελλοντική ανάπτυξη του συστήματος δικαιόχρησης και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της αλυσίδας γυμναστηρίων που εξετάσαμε στην έρευνά μας, ο δικαιοπάροχος οφείλει να αξιολογήσει και να ενισχύσει όλες εκείνες τις υποστηρικτικές δράσεις που εφαρμόζει με επιτυχία μέχρι σήμερα προλαμβάνοντας μελλοντικές εξελίξεις.

Προτείνεται στοχευμένη επιλογή δυνητικών δικαιοδόχων προκειμένου να προληφθούν οπορτουνιστικές τάσεις από την πλευρά των δικαιοδόχων και να διασφαλιστεί το κύρος, η αξιοπιστία, η ανάπτυξη και η προώθηση του σήματος δικαιόχρησης. Η διαρκής εκπαίδευση των δικαιοδόχων, η αυξημένη παροχή συμβουλευτικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών, η επένδυση στον τομέα της διαφήμισης και η συνεχής αναβάθμιση του εξοπλισμού σύμφωνα με τα διεθνή

πρότυπα είναι προαπαιτούμενα για την πίστη των δικαιοδόχων στον οργανισμό και την αφοσίωση τους στο δίκτυο. Η στρατηγική πλευρά της επιχείρησης απαιτεί την αποφυγή συγκρούσεων και προβλημάτων δυσλειτουργίας εξαιτίας της δυσσυνεχίας των δικαιοδόχων και επιβάλλει την οικοδόμηση αμοιβαίων σχέσεων αλληλοεκτίμησης, αναγνώρισης και εμπιστοσύνης, με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη του συστήματος δικαιόχρησης.

## **VII: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Achrol, R., (1991). "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Enviromentts, *Journal of Marketing, Vol. 55, pp. 77-93*
- Amit R., Glosten L. & Muller E. (1993). Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research, *Journal of Management Studies 30 (5), pp. 815 - 834.*
- Anderson, J. & Narus, J.(1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing, Vol. 54, (1) pp. 42-58*
- Audretsch, D. "Entrepreneurship. A survey of the literature", *Enterprise Papers14 (European Communities, Belgium 2003)*
- Arrow, K. J. (1969). The economics of agency. *Reprinted in J. Pratt and R. Zeckhauser, eds., Principals and agents: The Structure of Business, Boston. MA: Harvard Business School Press, 1985, pp. 37-51.*
- Babin, B., & Griffin, M. (1998). "The nature of satisfaction: an updated examination and analysis", *Journal of Business Research, Vol. 41, pp. 127-136*
- Βαγενάς, Γ. (2001). *Στατιστικές Εφαρμογές στην Αθλητική Επιστήμη Έκδοση 4<sup>η</sup>*, Αθήνα



- Bergen, M., Dutta, S. and Walker, O. C. (1992). Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories, *Journal of Marketing*, 56 (July): 1-24.
- Blair, R. & Lafontaine, F. (2005). *The Economics of Franchising*, Cambridge University Press
- Bogazzi, P., (1975). "Marketing as Exchange". *Journal of Marketing*, Vol. 39, Issue 4, pp. 32-39
- Bricley J., and Dark F. (1987). The choice of organizational form: The case of Franchising, *Journal of Financial Economics*, 18 (June): 401-420.
- Brown, J., & Chekitan S. (1997). The franchisor-franchisee relationship, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 38, No.6, pp 30-39
- Curran, J., & Stanworth, J. (1983). "Franchising in the modern economy: towards a theoretical understanding", *International Small Business Journal*, Vol. 2, pp. 8-26
- Castrogiovanni, G. & Justis, R. (1998). "Franchising Configurations and Transitions", *Journal of Consumer Marketing*, 15 (2): 170-190
- Caves, R. & Murphy, W. (1976). Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets *Southern Economic Journal*, 42 (4): 572-586
- Dant, R. & Kaufmann, P. (2003). "Structural and Strategic Dynamics in Franchising," *Journal of Retailing*, 79, 63-75.
- Davies, M., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. (2009). A model of trust and compliance in franchise relationships, *Journal of Business Venturing*, 2009.09.005

- Diaz, R. & Garnick, S. (1969). Franchising. Hastings House: New York, p. 12
- Δουράκης, Γ. (2005). *Νέες μορφές οργάνωσης*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Eisenhardt, K., (1989). Agency Theory: an Assessment and Review, *Academy of Management Review* 14(1): 57-72
- Elango, B. & Fried V. (1997). “Franchising Research: A Literature Review and Synthesis,” *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68-82.
- English, W. (1993) Franchising, by its Proper Name, is Wholesaling!, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 2 (3), pp. 1-26
- Felstead, A. (1991). The social organization of the franchise. A case of ‘Controlled self-employment’, *Work, Employment & Society*, Vol. 5, No. 1, pp. 37-57
- Franchise Europe, Franchising in Europe: Past, Present and Future  
<http://www.franchiseeurope.com/top500/article/franchisingeuropepastpresentandfuture/3/>
- FranchiseKnowHow. Understanding the Franchise Contract,  
<http://www.franchiseknowhow.com/articles/contract.htm>
- Fraser, L., (2003). Franchising. In McColl-Kennedy, J.R. (ed.), *Services Marketing: a managerial approach* pp. 419-441 Milton; John Wiley & Sons
- Frasier, G., Gill, J., & Kale, S. (1989). Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country, *Journal of Marketing*, 53, : 50-69

- Freeman, R.B.(1978). Job Satisfaction as an Economic Variable, *The American Economy Review, Vol. 68, No 2, Papers and Proceedings of the Ninetieth Annual Meeting of the American Economy Association, (May, 1978) pp. 135-141*
- Gartner W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review, 10 (4), pp. 696-706*
- Gaski, J. (1984). The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing, 48 (Summer), 9-29.*
- Gauzente, C. (2003). "Measuring franchisees' satisfaction: theoretical considerations and empirical testing", *International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 31 Iss: 10, pp. 508 –517*
- Goodman, J. (1980). *Franchisor-Franchisee Conflicts of Interest as Perceived by Selected Non-Food Franchisees*. Dissertation Abstracts International (University Microfilms No. 41/02A).
- Haines, D. & Wadsworth, F. (2001). Overall Franchisee Satisfaction: A predictive Model. *Proceedings of the 15<sup>th</sup> Conference of the International Society of Franchising, Las Vegas, NV*
- Hing, N. (1995). Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences, *Journal of Small Business Management, Vol. 33, (2): 12-25*
- Hing, N. (1997). “ Developing a model of franchisee buying behavior based on the Australian restaurant industry: direction for further research” *Franchising Research: An International Journal, Vol. 2, No. 4, pp.152-166*

- Holmberg, S. & Morgan K. (2004) Retail Marketing Channel Franchise Failure  
A Strategic Management Perspective and Longitudinal Analysis  
*Journal of Marketing Channels Volume 11, Issue 2 & 3, Pages 55 - 76* DOI:  
10.1300/J049v11n02\_04
- Hopkinson, G. & Hogarth-Scott, S. (1999) Franchise relationship quality: micro-  
economic explanations, *European Journal of Marketing Vol. 33 No. 9/10 1999 pp*  
827-843
- Hough, J. (1986). *Power and Authority and the Consequences in Franchise  
Organizations: A Study of the Relationship Between Franchisors and Franchisees.*  
Unpublished PhD Thesis, University of Westminster.
- Hoy, F., & Stanworth, J. (2003). *Franchising An international perspective,*  
Routledge, London
- Hoy, F., Stanworth, J., & Purdy, D. (2000). An Entrepreneurial slant to franchise  
research in D.L. Sexton and H. Landstrom eds. *The Blackwell Handbook of  
Entrepreneurship (pp. 408-432)*, Oxford, UK: Blackwell
- Hunt, S. D. (1972). The socioeconomic consequences of the franchise system of  
distribution, *Journal of Marketing 36 :32-38.*
- Hunt, S. D. (1977). Franchising promises, problems, prospects, *Journal of Retailing,*  
*Fall 1977 :71-84.*
- Hunt, S.& Nevin, J. (1974). Power in a Channel of Distribution: Sources and  
Consequences, *Journal of Marketing Research, 1974, 11 (May);186-193*
- Hunt, S.& Nevin, J. (1976). Full Disclosure Laws in Franchising: An  
Empirical Evaluation. *Journal of Marketing, 40 (April), 61.*

International Franchise Association, \_What information is found in the fdd?

[www.Franchise.org/](http://www.Franchise.org/)

Κάζης Δ., & Τσαγκούρης Θ. (2004). *Franchising: Αξιολόγηση και προοπτικές της Δικαιόχρησης στον Ελληνικό χώρο*, Αθήνα 2004.

Kaufmann, P., & Stanworth, J. (1995). The decision to purchase a franchise: A study of prospective franchisee, *Journal of Small Business Management*, Vol. 33(4), pp. 22-33

Kaufmann, P. & Dant, R. (1999). Franchising and the Domain of Entrepreneurship Research, *Journal of Business Venturing*, 14,(1) pp.5-16

Kaufmann, P. & Stern, L. (1988). Relational exchange norms, perceptions of unfairness and retained hostility in commercial litigation. *Journal of Conflict Resolution*, 32 (3), 534-552

Knight, R.(1986). Franchising from the Franchisor and Franchisee Points of View, *Journal of Small Business Management*, Vol.24, No 3 pp 8-21

Knight, R.(1991). A Proposed Approach to Teaching Entrepreneurship, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 9, No. 1, pp. 43-55

Kotler, P. (1997). *Marketing, Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 9<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Κωνσταντόπουλος Ν., & Τομάρας Π. (2007). “Η Δικαιόχρηση στην Ελληνική Επιχειρηματική Πραγματικότητα: εξαρτημένες ή ανεξάρτητες στάσεις στο στάδιο της επιλογής σήματος”, στο *Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας, Ειδική Έκδοση, 2007*, τχ. 2, σελ. 27-47

- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and Franchising: some empirical results, *the RAND Journal of Economics*, Vol. 23, No 2, pp. 263-283
- Lafontaine, F. & Kaufmann, P. (1994). The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems, *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 2, pp. 97-113
- Lafontaine, F. & Shaw, K., (1999). The Dynamics of Franchise Contracts: Evidence from Panel Data, *The Journal of Political Economy*, Vol. 107, No. 5, pp. 1041-1080
- Lafontaine, F. & Shaw, K. (2005). Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising, *RAND Journal of Economics*
- Lewis, M., & Lambert, D. (1991). "A model of channel member performance, dependence and satisfaction", *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 2, pp.205-225
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, W. (2003). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*, 12<sup>th</sup> Edition, Thomson South-Western, Mason Ohio.
- Low M. & MacMillan I. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges, *Journal of Management*, Vol. 14, No. 2, pp 139-161
- Lusch, R. (1976). "Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict, *Journal of Marketing Research*, 13(November), 382-390.
- Martin, R. (1988). Franchising and risk management, *American Economic Review*, Vol.78, No 5, pp 954-968
- Maguire, J. (2002) Body Lessons: Fitness publishing and the Cultural Production of the Fitness Consumer, *International Review for the Sociology of Sport*, 37 (3/4) :449- 464

- McDaniel, C., & Gates, R. (1998). *Marketing Research Essentials*, 2<sup>nd</sup> edition. Ohio, South-Western College Publishing
- McIntyre, F., Gilbert, F., & Young, J. (1997) “A Strategic Alliance Perspective of Franchise Relationships” *Franchising Research: An International Journal* (2)1, pp. 6-14
- Mendelsohn, M. (1992). *The Guide to Franchising*, 5<sup>th</sup> edition, London: Cassell
- Michael, S. (2000). The effect of organizational form on quality: the case of franchising, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 43, pp 295-318
- Monson, S. (2006, June 25). Mixing sweat and the social factor, *Seattle times*
- Monye S. O. (1997). ‘The Theory and Practice of Franchising; An International Perspective’, *Franchising Research*, 2 (4) : 167-176
- Morrison, K.(1996). An Empirical Test of a Model of Franchisee Job Satisfaction, *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, 1996
- Morrison, K. (1997). How Franchise Job Satisfaction Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain, *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, No.3:ABI/INFORM Global pg 39
- Morrison, K.(2000). The Franchisor-Franchisee Relationship: Perceptions of Franchisees, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 15, No. 3
- Nathan, G. (1991). “Working Together”, *Franchising Magazine*, May/June, 113-115
- Oliver, R. (1981). “Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings”, *Journal of retailing*, Vol. 57, Fall 25-48

- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988) SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64(1), 12-40.
- Parsa, H. (1996). Franchisor-Franchisee Relationships in Quick Restaurant Systems., *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 37, No. 3, pp 42-49
- Pizanti, I., & Lerner, M. (2003). Examining Control and Autonomy in the Franchisor-Franchisee Relation, *International Small Business Journal*, Vol. 21 (2): 131-159
- Rubin, P. (1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, *Journal of Law and Economics*, 1978, 21 (April): 223-233
- Schul, P. (1980). “An Empirical Investigation of the Conflict Behavior Process in Franchise Channels of Distribution”, Dissertation Abstracts International (University Microfilm, No 41/10A)
- Schul, P, Little, T., & Pride, W. (1985) “Member’s Satisfaction”, *Journal of retailing*, Vol. 61, No. 2, pp. 9-38
- Schumpeter, J. (2006). *Καπιταλισμός, Σοσιαλισμός και Δημοκρατία*. Μετάφραση Χρ. Τσαμπρούνης. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Seltz, D. (1982). *The Complete Book of Franchising*. Reading, MA. Addison Wesley
- Shane, S. & Hoy, F. (1996). Franchising: a Gateway to Cooperative Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing* Vol. 11, issue 5, pp. 325-327
- Shane, S.(1996). Research notes and communications: Making new franchise systems work, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 697-707



Shane, S.(2005). *Is franchising right for your industry?* Retrieved May 5 2011 from The worldwide web <http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p-360649>

Spector, P. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. *Advanced topics in organizational behavior*, Sage Publications, Inc.(1997). viii, 96 pp

Spinelli, S. & Birley, S. (1996). Toward a theory of conflict in a franchise system, *Journal of Business Venturing Vol. 11, issue 5, pp. 329-343*

Stephenson, P., & House, R. (1971). A Perspective on Franchising. *Business Horizons, 14,35-42.*

Teixeira, E. (2005). *“Franchising from the Inside Out”* New York, Xlibris Corporation

Tikoo, S., (2005). Franchisor use of influence and conflict in a business format franchise system, *International Journal of Retail & Distribution Marketing, Vol.33, No. 5, pp.329-342*

Vroom, V. (1962). Ego Involvement, Job Satisfaction, and Job Performance, *Personnel Psychology, Vol. 15, Issue 2, pp 159-177*

Wadsworth, F. & Haines, D. (2000). Franchisee Satisfaction: A Measurement Approach. *Proceedings of the 14<sup>th</sup> Conference of the International Society of Franchising*, San Diego, CA

Wadsworth, F., Tuunanen, M., Haines, D. (2003). *Paper to be presented at the EMNet- conference on “Economics and Management of Franchising Methods”*, Vienna Austria, June 26-28, 2003

Walker, B. (1971). *An investigation of relative overall position satisfaction and need qualification among franchised businessmen*. Dissertation Abstracts, International University Microfilms, No 72-17, 308

Westbrook, R. (1981). Sources of consumer satisfaction with retail outlets, *Journal of retailing*, Vol. 57, No. 3, pp.68-85

Wilson, D., & Moller, K. (1991). “Buyer-seller relationships: Alternative Conceptualizations” in *new perspectives on International Marketing*, Stanley J. Paliwoda, ed. London: Routledge, 87-107

Zikmund, W.G. & Babin, B. (2007). *Essentials of Marketing Research*, Australia: Thompson South-Western

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII : ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

#### **ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

- I. Η επιχείρηση αυτή είναι η πρώτη σας ή είχατε και άλλη πριν;
- Ναι, είναι η πρώτη μου επιχείρηση
  - Όχι, δεν είναι η πρώτη μου, είχα και άλλη επιχείρηση πριν από αυτήν
- II. Η επιχείρηση αυτή είναι η πρώτη στον τομέα του franchising ή είχατε και άλλη διαφορετικού σήματος franchising στο παρελθόν;
- Ναι, είναι η πρώτη μου επιχείρηση στο τομέα franchising
  - Όχι, είχα και άλλη επιχείρηση franchising παλαιότερα
- III. Πόσους μήνες λειτουργεί αυτή η επιχείρηση;
- 0-6 μήνες
  - 7-18 μήνες
  - 19 και άνω
- IV. Πόσο προσωπικό απασχολεί η επιχείρηση εκτός από εσάς (συμπεριλαμβανομένων και οικογενειακών προσώπων);
- 1-2
  - 3-4
  - 5 και άνω
- V. Είχατε προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία στον συγκεκριμένο τομέα
- Ναι
  - Όχι
- VI. Παράλληλα με αυτή την επιχείρηση έχετε και άλλη (ή είστε μέτοχος τουλάχιστον κατά το 25% σε άλλη) επιχείρηση;
- Ναι, έχω και άλλη (ή συμμετέχω τουλάχιστον με 25% σε άλλη) επιχείρηση στον ίδιο κλάδο
  - Ναι, έχω και άλλη (ή συμμετέχω τουλάχιστον με 25% σε άλλη) επιχείρηση σε άλλο κλάδο
  - Όχι, δεν έχω άλλη επιχείρηση

VII. Εάν απαντήσατε ναι στην προηγούμενη ερώτηση, ή άλλη επιχείρηση που έχετε (ή στην οποία είστε τουλάχιστον κατά το 25% μέτοχος) σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκει;

- Franchising, με το ίδιο σήμα που έχετε και σ' αυτή την επιχείρηση
- Franchising, με άλλο σήμα από αυτό που έχετε σ' αυτή την επιχείρηση
- Ανεξάρτητη επιχείρηση
- Έχω απαντήσει όχι στην προηγούμενη ερώτηση

VIII. Πόσοι συμμετέχουν στα κεφάλαια της επιχείρησης αυτής;

- 1 μόνο άτομο
- 2 επιχειρηματίες με ίσες μετοχές
- 2 επιχειρηματίες με άνισες μετοχές
- Περισσότεροι από 2 επιχειρηματίες με ίσες μετοχές ο καθένας
- Περισσότεροι από 2 επιχειρηματίες με άνισες μετοχές

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

1. Αναφορικά με τη συνεργασία σας με την εταιρία franchising, τι είναι αυτό που θα αλλάζατε στη σύμβασή σας αν είχατε το δικαίωμα; (μία μόνο απάντηση)
  - Την τιμή πακέτου έναρξης
  - Τον χρόνο της σύμβασης
  - Την χρήση του λογότυπου
  - Τα δικαιώματα εκμετάλλευσης (royalties)
  - Όρους σχετικά με τη διακοπή συνεργασίας
  
2. Αναφορικά με τη σύμβαση συνεργασίας που υπεγράφη μεταξύ της εταιρίας και εσάς, η κατανόησή της ήταν πλήρης από την αρχή ή μερικά σημεία της έγιναν πλήρως αντιληπτά κατά τη διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησής σας (μία μόνο απάντηση);
  - Όλα τα σημεία της σύμβασης ήταν αντιληπτά από την αρχή και δεν υπήρξε αλλαγή αντίληψης σε κανένα σημείο μετά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησής μου
  - Μερικά σημεία της σύμβασης άρχισαν να «ξεκαθαρίζουν» μόνο μετά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησής μου
  - Τα περισσότερα σημεία της σύμβασης «ξεκαθάρισαν» (έγιναν πλήρως αντιληπτά) μετά από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησής μου.
  - Ακόμα και σήμερα υπάρχουν σημεία της σύμβασης με την εταιρία franchising που δεν είναι πλήρως διευκρινισμένα

3. Από τη συνεργασία σας με την εταιρία franchising ποιος κυρίως νομίζετε ότι ωφελείται περισσότερο (μία μόνο απάντηση);
- Κυρίως η εταιρία franchising
  - Κυρίως η δική μου επιχείρηση
  - 50% η εταιρία franchising και 50% η δική μου επιχείρηση
  - Ούτε η εταιρία franchising ούτε η δική μου επιχείρηση ωφελούνται από τη συνεργασία αυτή
4. Εάν ήταν να ξανακάνετε σήμερα την ίδια συμφωνία συνεργασίας με την ίδια εταιρία franchising πως θα ενεργούσατε (μία μόνο απάντηση);
- Θα συνεργαζόμουν ξανά με την ίδια εταιρία
  - Θα διάλεγα άλλο σήμα franchising
  - Δεν θα συνεργαζόμουν ξανά με την ίδια εταιρία
5. Σε ποιο τομέα της επιχειρηματικής σας δραστηριότητας πιστεύετε ότι δεν σας καλύπτει επαρκώς η εταιρία franchising; (μία μόνο απάντηση)
- Στην εκπαίδευση
  - Στις πωλήσεις
  - Στη γνώση της αγοράς
  - Σε κανένα από τα παραπάνω, η συμβολή της είναι αρκετή όπως είναι τώρα
6. Πως αναπτύσσεται η καθημερινή σας σχέση με την εταιρία franchising;
- Άψογα
  - Καλώς
  - Με αρκετές δυσκολίες
  - Με μικρές δυσκολίες
  - Συμβατικά
7. Η ικανοποίησή σας (μικρή ή μεγάλη) από τη συνεργασία σας με την εταιρία franchising οφείλεται κυρίως (μόνο μία απάντηση):
- Στο είδος της στήριξης που έχετε από την εταιρία σε διάφορα θέματα
  - Στο επίπεδο των σχέσεων που έχουν αναπτυχθεί με συγκεκριμένα άτομα της εταιρίας
  - Στην αναγνώριση που σας προσφέρει το σήμα του συγκεκριμένου franchising στην αγορά
  - Δεν υπάρχει η παραμικρή ικανοποίηση από τη συνεργασία μου με συγκεκριμένη εταιρία

8. Πως θα χαρακτηρίζατε την εκπαίδευση που σας έγινε από την εταιρία αναφορικά με τη λειτουργία της επιχείρησής σας; (μία μόνο απάντηση)
- Η καλύτερη δυνατή
  - Ικανοποιητική
  - Αναποτελεσματική
  - Με ελλείψεις
  - Μέτρια
  - Δεν μου έγινε καμία εκπαίδευση
9. Υπάρχουν προγράμματα επιμόρφωσης από την εταιρία σε τακτά χρονικά διαστήματα για το προσωπικό ή τον (τους) επιχειρηματία (-ες) σε θέματα πωλήσεων ή για άλλα θέματα της αγοράς;
- Ναι
  - Όχι
10. Αισθάνεστε ικανοποιημένος από την ενημέρωση που σας γίνεται από την εταιρία franchising σε γενικά ή ειδικά θέματα αγοράς, όπως προσφορές κ.α. ; (μία μόνο απάντηση)
- Πολύ ικανοποιημένος
  - Λίγο ικανοποιημένος
  - Ούτε ικανοποιημένος αλλά ούτε και δυσαρεστημένος
  - Δυσανεστημένος
  - Απογοητευμένος
11. Σας γίνεται κάποια ενημέρωση από την εταιρία franchising αναφορικά με τους στόχους της (ή την αλλαγή τους);
- Ανελλιπώς
  - Όχι συχνά
  - Ποτέ