

Η Λειτουργία του Μάρκετινγκ
στα Ολοκληρωμένα Συστήματα
Δικαιόχρησης

Γεώργιος Κοκκίνης

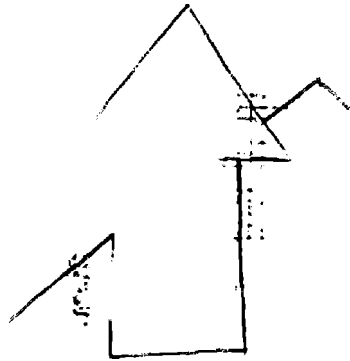
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14

Η Λειτουργία του Μάρκετινγκ στα Οñοκñηρωμένα Συστήματα Δικαιόχρησης

The Marketing Function in Business Franchising Systems

Γεώργιος Κοκκίνης

Επιστημονικός Συνεργάτης
Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης



Abstract

As the focal point of Western economies moves from tangible goods towards services, the interest for organising the enterprising activity in the mode of complete marketing systems increases. Under the new conditions, franchising gradually becomes highly popular as a form of organising the entrepreneurial activity. As product development involves the combination of tangibles with intangible elements in any product, it has been observed that firms which are producing tangible goods are using franchising to add intangible characteristics to their products.

Εισαγωγή:

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που διακινούνται μέσω αλυσίδων στις ανεπτυγμένες οικονομίες της Ευρώπης, της Αμερικής και της Ασίας καταλαμβάνουν ένα σημαντικό μέρος της οικονομικής δραστηριότητας. Υπάρχουν εκτιμήσεις¹ ότι με αυτή τη μέθοδο, στην αρχή του αιώνα μας θα διακινείται το 75% του λιανικού εμπορίου. Αυτές οι εκτιμήσεις είναι υπερβολικές και συμπεριλαμβάνουν συνήθως όχι μόνο τις αλυσίδες δικαιόχρησης, αλλά το σύνολο των λιανικών πωλήσεων που διενεργούνται μέσω αλυσίδων. Για τις

George Kokkinis. Academic Staff A.T.E.I. of Salonica.

1. Γεωργιάδης Απόστολος: «Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας», Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα, 1998.

πρώτες, μία λογική αποτίμηση για τις ΗΠΑ, εκτιμά ότι αυτό το ποσοστό βρίσκεται γύρω στο 12%-15% (Lafoontaine & Shaw, 1998).²

Δικαιόχρηση και ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών:

Η ανάπτυξη της δικαιόχρησης συμπίπτει χρονικά με την μεγέθυνση του τομέα των υπηρεσιών στις αναπτυγμένες οικονομίες. Στις μέρες μας, όπου η οικονομία κυριαρχείται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους τομείς των υπηρεσιών³ το μοντέλο της δικαιόχρησης ως τύπος οργάνωσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας δείχνει ότι έχει αρκετές πιθανότητες να κυριαρχήσει σε ακόμη μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων ίσως ακόμη και άηλου είδους οργανισμών. Για παράδειγμα, οι Υπουργοί Παιδείας της Ευρώπης (όχι μόνον της Ε.Ε.) συμφώνησαν να οργανώσουν το σύστημα παιδείας με βάση συμφωνίες δικαιόχρησης ανάμεσα σε τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα. Είναι πιθανό το παράδειγμά τους να ακολουθηθούν και άηλοι τομείς όπου η δικαιόχρηση προσφέρει σημαντικά διαχειριστικά και διοικητικά πλεονεκτήματα. Πολλοί μεγάλοι και σημαντικοί κλάδοι του τομέα της λιανικής πώλησης κυριαρχούνται από επιχειρήσεις οι οποίες είτε αναπτύσσονται μέσω δικαιόχρησης ή μέσω κάποιου παρόμοιου επιχειρηματικού τύπου κάθετων συμφωνιών: Αεροπορικά ταξίδια, κινηματογράφοι, εστιατόρια, εκδόσεις, υπηρεσίες παροχής κινητής και σταθερής τηλεφωνίας και πάσης φύσης εταιρίες αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους μέσω συμφωνιών δικαιόχρησης ή άηλου τύπου συμφωνίες οι οποίες μοιράζονται πολλή κοινά στοιχεία με την δικαιόχρηση. Συχνά αυτοί οι τύποι οργάνωσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας δεν υπολογίζονται στα συστήματα δικαιόχρησης διότι, απλώς δεν μπορούν να λειτουργήσουν διαφορετικά. Με την εξέλιξη των προϊόντων και τον εμπλουτισμό τους με άηλα στοιχεία, έχει παρατηρηθεί ότι ακόμη και τομείς της οικονομικής δραστηριότητας που κυρίως ρόλο παίζουν τα προϊόντα με υλική υπόσταση να λειτουργούν με τη μέθοδο της δικαιόχρησης. Ιστορικά μάλιστα αυτού του είδους οι επιχειρήσεις είναι αυτές οι οποίες οργανώθηκαν πρώτες με τέτοιου τύπου συμφωνίες (εταιρίες διανομής πετρελαιοειδών, αυτοκινήτων και περίπλοκων στην συντήρησή τους συσκευών). Μία πιθανή αιτία της προσέλιξης μεγάλου ενδιαφέροντος εκ μέρους των επιχειρήσεων για την δικαιόχρηση ίσως να

2. LaFontaine, F. & Shaw K., (1998), Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the U.S.A. Market: Myth and Reality, Journal of Business Venturing, 13, pp.95-112.

3. Lovelock & Wright Principles of Service Marketing and Management, 2000.

βρίσκεται στην παγδαία ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών και στο πρόβλημα διανομής που αυτές οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν⁴

Τι είναι τα συστήματα δικαιόχρησης:

Ένα σύστημα δικαιόχρησης αποτελείται από το σύνολο των επιχειρήσεων που έχουν υπογράψει συμβάσεις με ένα κοινό δότη (δικαιοπάροχο ή εντολέα)^{5,6}. Αυτός είναι και ο λόγος που η δικαιόχρηση καλείται συμβατική σχέση (διότι πηγάζει από κάποια σύμβαση) σχέση μεταξύ δότη και λήπτη. Η εξέταση της δικαιόχρησης ως συμβατικής σχέσης είναι απαραίτητη για την μελέτη πολλών από τις πλευρές της, είναι περιοριστική για την σε βάθος αντίληψη της λειτουργίας και των ωφελειών του φαινομένου. Σε ένα σύστημα δικαιόχρησης συμμετέχουν πολλοί λήπτες, όχι ένας. Για να είναι ένα σύστημα αποτελεσματικό έχει σημασία η αποτελεσματικότητα όλων των ληπτών, όχι μόνον του δότη και του λήπτη. Ωστόσο, οι λήπτες πριν από την υπογραφή της σύμβασης και την εισαγωγή τους στο σύστημα δε γνωρίζουν την σημασία που παίζουν η υπόλοιποι λήπτες στην δική του επιτυχία. Οι κύριες εισροές στο σύστημα δε προέρχονται από τους δότες, αλλά από τους λήπτες. Τα χρήματα τα οποία δαπανά για την διαφήμιση και την προώθηση στο σύστημα δε τα καταβάλλει ο δότης, αλλά το σύνολο των ληπτών. Δεν είναι μόνο ο δότης ο οποίος φροντίζει για την καλή εικόνα του συστήματος, αλλά οι ίδιοι λήπτες. Εάν, για παράδειγμα, ένας λήπτης παραβιάζει την τιμολογιακή πολιτική του δικτύου δημιουργεί περισσότερα προβλήματα στους λήπτες που ασκούν σε γειτονικές περιοχές την δραστηριότητα, παρά στον δότη. Στην συγκεκριμένη μάλιστα περίπτωση, στην περίπτωση που ο λήπτης είναι συνεπής προς όλους τους άλλους κανόνες του δικτύου, ο δότης πολύ δύσκολα θα μπορέσει, έστω και δικαστικά, να συνετίσει το «απείθαρχο» λήπτη.

237

Τι είναι τα συστήματα ολοκληρωμένου marketing

Η δημιουργία περίπλοκων προϊόντων τα οποία συνδυάζονται με την

4. Trutcko J., Trutcko I& Kostecka A. (1993), Franchising Growing Role in the U.S. economy, 1975-2000, Springfield, VA: US Department of Commerce

5. Κωστάκης Δημήτριος: «Franchising Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση», Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 1998.

6. Γαλιάνης Βασίλειος: «Leasing, factoring, Forfaiting, Venture Capital: Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς, 1994.

παροχή υπηρεσιών έχει επιβάλλει στις εταιρίες την χρήση μεθόδων διοίκησης marketing οι οποίες περιλαμβάνουν περισσότερα στοιχεία από τα παραδοσιακά τέσσερα «π» τα οποία ήταν αρκετά για την επιτυχημένη διοίκηση αγαθών με υλικά κυρίως χαρακτηριστικά. Το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και αξιοποίησης των πόρων τους, προϋπήρχε του ενδιαφέροντος για την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά τα πρότυπα των οθοκληρωμένων συστημάτων δικαιόχρησης. Ωστόσο, η μετάβαση της οικονομίας από τα αγαθά στις υπηρεσίες είναι το φαινόμενο ή η συνθήκη που οδήγησε την αύξηση του ενδιαφέροντος για ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας στα πρότυπα των οθοκληρωμένων συστημάτων marketing, στα οποία οι σχέσεις μερών μπορεί να ρυθμίζονται μέσω συμβάσεων δικαιόχρησης.

Τα οθοκληρωμένα συστήματα marketing διαφοροποιούνται από τα παραδοσιακά διότι συμπεριλαμβάνουν στο μείγμα τους στοιχεία διοίκησης του προσωπικού και της δραστηριότητας της επιχείρησης. Εξετάζοντας ένα τυπικό, σύστημα οθοκληρωμένου marketing από την πλευρά της δικαιόχρησης μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι παρουσιάζει σημαντικές ομοιότητες με ένα τυπικό σύστημα δικαιόχρησης, αλλήλ και ορισμένες διαφορές. Από τα οκτώ σε σύνολο των στοιχείων ενός οθοκληρωμένου συστήματος marketing όπως παρουσιάζεται από τους Lovelock τα κοινά χαρακτηριστικά με ένα σύστημα δικαιόχρησης τα έξι είναι κοινά, ενώ τα υπόλοιπα δύο διαφοροποιούνται.

Τα συστατικά του μείγματος marketing σε ένα οθοκληρωμένο σύστημα παροχής υπηρεσιών

Η δημιουργία περίπλοκων προϊόντων τα οποία συνδυάζονται με την παροχή υπηρεσιών έχει επιβάλλει στις εταιρίες την χρήση μεθόδων διοίκησης marketing οι οποίες περιλαμβάνουν περισσότερα στοιχεία από τα παραδοσιακά τέσσερα «π» τα οποία ήταν αρκετά για την επιτυχημένη διοίκηση αγαθών με υλικά κυρίως χαρακτηριστικά. Το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και αξιοποίησης των πόρων τους, προϋπήρχε του ενδιαφέροντος για την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά τα πρότυπα των οθοκληρωμένων συστημάτων δικαιόχρησης. Ωστόσο, η μετάβαση της οικονομίας από τα αγαθά στις υπηρεσίες είναι το φαινόμενο ή η συνθήκη που αύξησε το ενδιαφέρον για ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας στα πρότυπα των οθοκληρωμένων συστημάτων marketing, στα οποία οι σχέσεις μερών μπορεί να ρυθμίζονται μέσω συμβάσεων δικαιόχρησης.

Τα ολοκληρωμένα συστήματα marketing διαφοροποιούνται από τα παραδοσιακά διότι συμπεριλαμβάνουν στο μείγμα τους στοιχεία διοίκησης του προσωπικού και της δραστηριότητας της επιχείρησης. Εξετάζοντας ένα τυπικό, σύστημα ολοκληρωμένου marketing από την πλευρά της δικαιόχρησης μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι παρουσιάζει σημαντικές ομοιότητες με ένα τυπικό σύστημα δικαιόχρησης, αλλήλ και ορισμένες διαφορές. Από τα οκτώ σε σύνολο των στοιχείων ενός ολοκληρωμένου συστήματος marketing όπως παρουσιάζεται από τους Lovelock και Wright (2000) τα κοινά χαρακτηριστικά με ένα σύστημα δικαιόχρησης τα έξι είναι κοινά, ενώ τα υπόλοιπα δύο διαφοροποιούνται.

Στοιχεία του προϊόντος και των υπηρεσιών:

Στην περιγραφή των στοιχείων του μείγματος προϊόντων και υπηρεσιών γίνεται αναφορά τόσο στα χαρακτηριστικά του προϊόντων τα οποία έχουν υλική υπόσταση όσο και στα άυλα στοιχεία του μείγματος marketing τα οποία δημιουργούν αξία για τους καταναλωτές. Σε αυτή την περίπτωση, τα συστήματα δικαιόχρησης προσφέρουν στον πελάτη κοινά πρότυπα παροχής υπηρεσιών και υποστήριξης.

Στοιχεία χρόνου και τόπου:

Η μεταφορά οποιουδήποτε αγαθού σε ένα τόπο έχει αξία και σημασία μόνον εφόσον γίνει μέσα σε κάποιο χρονικό διάστημα το οποίο εξαρτάται από την φύση του προϊόντος. Στις υπηρεσίες και στα προϊόντα πολλών εταιριών που λειτουργούν με τη μέθοδο της δικαιόχρησης, ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της παραγωγής και κατανάλωσής είναι περιορισμένος, γεγονός που επιβάλλει την ανάγκη δημιουργίας πολλών σημείων παραγωγής και πώλησης αυτών.

Στοιχεία των διαδικασιών που εφαρμόζονται στο σημείο πώλησης του προϊόντος:

Η διαδικασία παραγωγής ή διανομής ενός προϊόντος ή κάποιας υπηρεσίας περιγράφεται ως μία σειρά από στάδια τα οποία εμφανίζονται και ολοκληρώνονται με μία συγκεκριμένη χρονική (ή άλλη) αλληλουχία. Διαδικασίες οι οποίες δεν έχουν σχεδιαστεί ή δεν υλοποιούνται ικανοποιητικά δημιουργούν προβλήματα τόσο στους υπαλλήλους της επιχείρησης και στους πελάτες. Η αναλυτική περιγραφή των διαδικασιών παραγωγής, διανομής, πώλησης και υποστήριξης προϊόντων ή υπηρεσιών που λαμβάνει μέρος σε κάποιο κατάστημα περιλαμβάνεται στα εγχειρίδια λειτουργίας τα οποία λαμβάνει ο

λήπτης προς εξέταση πριν ακόμη υπογράψει τη σύμβαση. Οι ίδιες ανάγκες εξυπηρετούνται, με τον ίδιο τρόπο και στα ολοκληρωμένα συστημάτων marketing. Η διαφορά ανάμεσα στις δύο περιπτώσεις είναι ότι η ευθύνη εφαρμογής των διαδικασιών στην δικαιοχρήση είναι δικαιοδοσία του λήπτη ο οποίος έχει διαφορετική σχέση με τον δότη, σε σχέση με τον υπεύθυνο του καταστήματος ο οποίος είναι υπάλληλος της επιχείρησης.

Ως αποτέλεσμα αυτής της διαφορετικής αυτής σχέσης έχουμε σημαντικές διαφορές στις διαδικασίες ελέγχου των υπευθύνων των καταστημάτων όταν αυτοί είναι λήπτες και όταν είναι υπάλληλοι. Ωστόσο οι διαφορές αυτές, αποτελούν μικρό μέρος σε σχέση με το σύνολο των διαδικασιών παραγωγής, πώλησης, υποστήριξης και ελέγχου που εφαρμόζονται σε κάθε ολοκληρωμένο σύστημα marketing.

Ανθρώπινο δυναμικό:

Οι περισσότερες υπηρεσίες βασίζονται στην αλληλεπίδραση μεταξύ των πελατών και των υπαλλήλων της επιχείρησης. Οι εντυπώσεις που αποκομίζουν οι πελάτες από αυτή την αλληλεπίδραση αποτελούν ένα από τα ουσιαστικότερα δεδομένα για την αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συχνά οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας βασιζόμενοι αποκλειστικά στην προσωπική τους κρίση όπως αυτή διαμορφώνεται από τις σχέσεις τους με τους υπαλλήλους του φορέα που παρέχει τις υπηρεσίες. Συχνά οι επιτυχημένες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες προς την κατεύθυνση επιλογής, εκπαίδευσης και υποκίνησης του προσωπικού τους, ειδικά του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες.

Μία από τις θεωρίες της δικαιοχρήσης βασίζεται στην εγγενή δυνατότητα του συστήματος της δικαιοχρήσης να κινητοποιεί με επιτυχημένο τρόπο τους υπευθύνους των καταστημάτων μέσω της ταύτισης των προσωπικών, επιχειρηματικών στόχων με τους στόχους του συστήματος..

Στοιχεία παραγωγικότητας & ποιότητας: Ο όρος παραγωγικότητα αφορά την δυνατότητα του οργανισμού να αξιοποιεί με άριστο τρόπο τις εισροές (άνθρωποι, κεφάλαια, τεχνογνωσία) της παραγωγικής διαδικασίας δημιουργώντας εκροές (υπηρεσίες) σημαντικά υψηλότερης αξίας για τους πελάτες της. Ο όρος ποιότητα αφορά τον βαθμό κατά τον οποίον ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών του οργανισμού. Οι δύο έννοιες δεν είναι ταυτόσημες, αποτελούν δύο σημαντικά συστατικά στην συνταγή επιτυχίας κάθε επιχείρησης ειδικά στην περίπτωση των περίπλοκων προϊόντων και των υπηρεσιών. Στην δικαιοχρήση, ο συσχετισμός ποιότητας, παραγωγικότη-

τας και κερδοφορίας αποτελεί εγγενές χαρακτηριστικό το οποίο προϋπήρξε της εφαρμογής της ιδέας της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Κλειδί για την ταυτόχρονη ικανοποίηση των στόχων της ποιότητας και της κερδοφορίας αποτελεί η υλοποίηση προγραμμάτων εσωτερικού marketing τα οποία έχουν ως στόχο την κινητοποίηση του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης με τρόπο που θα επιτρέψει την ταύτιση των στόχων της επιχείρησης με τους προσωπικούς στόχους των υπαλλήλων.

Υλική υπόσταση στοιχείων της εταιρικής ταυτότητας:

Για ορισμένους ερευνητές η σημασία της κοινής εταιρικής ταυτότητας των μελών του δικτύου διανομής αποτέλεσε την αιτία εμφάνισης των συστημάτων δικαιόχρησης ολοκληρωμένων επιχειρηματικών συστημάτων. Στα ολοκληρωμένα συστήματα marketing όπως και σε κάθε σύστημα δικαιόχρησης η μελέτη εφαρμογής κάθε στοιχείου της εταιρικής ταυτότητας του δικτύου είναι εξίσου σημαντική. Αυτή η μελέτη περιλαμβάνει την εφαρμογή των στοιχείων της εταιρικής ταυτότητας σε κάθε επικοινωνιακό στοιχείο με το οποίο έρχεται σε επαφή το κοινό της επιχείρησης (κτίρια, εξοπλισμός, στοίχες προσωπικού, εταιρικά έντυπα, κτλ).

Πρώθηση και εκπαίδευση:

Δεν υπάρχει πρόγραμμα marketing το οποίο να μην αφιερώνει σημαντικό μέρος του στην προώθηση. Στα ολοκληρωμένα συστήματα marketing, ο ρόλος της προώθησης στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι τριπλός: Αρχικός σκοπός είναι η παροχή πληροφοριών και συμβουλών προς το κοινό-στόχο. Στην συνέχεια, η προώθηση αναλαμβάνει να πείσει τους καταναλωτές για τα ωφέληματα της υπηρεσίας κατευθύνοντας τους υποψήφιους καταναλωτές προς την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών τα οποία διαφοροποιούν την επιχείρηση από τον ανταγωνισμό. Στο τέλος οι πελάτες υποκινούνται να προβούν στην συναλλαγή.

Ίσως η σημαντικότερη διαφορά ανάμεσα στα ολοκληρωμένα συστήματα marketing με τα συστήματα δικαιόχρησης βρίσκεται στο γεγονός ότι τουλάχιστον στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης ενός συστήματος δικαιόχρησης υπάρχουν μεγάλες ανάγκες προώθησης και εκπαίδευσης των υποψηφίων αληπτών. Για τους δότες οι οποίοι δεν έχουν αναπτύξει ικανοποιητικό αριθμό αληπτών, ο πρωταρχικός στόχος είναι η προσέληψη υποψηφίων αληπτών οι οποίοι στην συνέχεια θα δημιουργήσουν το σύστημα δικαιόχρησης. Η διαδικασία αυτή είναι συνήθως χρονοβόρα και απαιτητική σε πόρους (παρουσία σε εκθέσεις, ειδικό τύπο, επιχειρηματικό τύπο, συναντήσεις με ομάδες και μεμονωμένους υποψηφίους κτλ). Η επιτυχία όλου

του συστήματος βασίζεται στην ικανότητα προσέληψης ικανοποιητικού αριθμού και ποιότητας ληπτών.

Τιμολόγηση και κοστολόγηση:

Η τιμολόγηση στα ολοκληρωμένα συστήματα marketing διαφοροποιείται από την τιμολόγηση στα συστήματα δικαιόχρησης καθώς στην πρώτη περίπτωση ενδιαφέρει μόνον η τιμολόγηση προς τον τελικό καταναλωτή, ενώ στην δεύτερη η τιμολόγηση προς τον λήπτη. Συγκρίνοντας ένα τυπικό σύστημα marketing με ένα σύστημα ολοκληρωμένου marketing βλέπουμε ότι η σημασία του κόστους αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα και καθίσταται ισότιμο της τιμής επιτρέποντας τον συνυπολογισμό της παραμέτρου των κόστους λειτουργίας των ληπτών στην διαμόρφωση της τελικής τιμής.

Η ανάπτυξη προγραμμάτων marketing που καθύπτουν τις παραπάνω ανάγκες δημιουργούν στις επιχειρήσεις αυξημένες απαιτήσεις από τους διανομείς τους, οι οποίοι με τη σειρά τους έχουν αυξημένες απαιτήσεις από τους προμηθευτές τους. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα marketing που περιλαμβάνει διαδικασίες και εγχειρίδια επιλογής, εκπαίδευσης και υποκίνησης προσωπικού, προδιαγραφές λειτουργίας και ποιότητας των σημείων πώλησης και προγράμματα υποστήριξης των πωλήσεων στα σημεία διανομής, ελάχιστα διαφέρει από τα εγχειρίδια λειτουργίας του υποκαταστήματος που παραλαμβάνει ο λήπτης μετά την υπογραφή της σύμβασης δικαιόχρησης. Στις σημερινές συνθήκες λειτουργίας των περισσότερων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στους κλάδους των καταναλωτικών προϊόντων και υπηρεσιών, όπου και ανταγωνίζονται τα περισσότερα συστήματα δικαιόχρησης, η αποτελεσματικότητα του συστήματος διανομής καθορίζει σε μεγαλύτερο βαθμό την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης από τις οικονομίες κλίμακας.

Στο σχετικό με τη δικαιόχρηση ερευνητικό έργο, δεν αναφέρεται η σημασία ύπαρξης ολοκληρωμένων προγραμμάτων marketing ούτε ως παράγοντας επιτυχίας των επιτυχημένων συστημάτων δικαιόχρησης, ούτε ως απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη συστημάτων. Η επιτυχία και η αποτυχία κάθε επιχειρηματικής προσπάθειας εξαρτάται τουλάχιστον σε ένα σημαντικό μέρος από την ύπαρξη ολοκληρωμένων προγραμμάτων marketing και στρατηγικής. Ο μόνος τρόπος για να αντιληφθούμε την επιτυχία των κάποιων συστημάτων έναντι άλλων είναι η μελέτη των προγραμμάτων marketing, αληθιά και της στρατηγικής των εταιριών που πέτυχαν ή όχι.

Οι αποφάσεις marketing στα συστήματα δικαιόχρησης:

Η δικαιόχρηση εκτός της νομικής και επιχειρηματικής της πλευράς είναι

μία μέθοδος γεωγραφικής εξάπλωσης. Συνεπώς, η δικαιόχρηση είναι μία στρατηγική διανομής η οποία αφορά το marketing συνολικότερα. Αυτή είναι η θέση που εκφράζεται σε πολλή εγχειρίδια του marketing. Η συγκεκριμένη θέση δεν είναι εσφαλμένη αλλή ελλιπής. Ο διαχωρισμός των στοιχείων του μείγματος marketing γίνεται αποκλειστικά γιατί εξυπηρετεί καθαρά εκπαιδευτικούς και ερευνητικούς σκοπούς.

Η επιλογή της δικαιόχρησης ως μεθόδου οργάνωσης και ανάπτυξης συνεπάγεται την λήψη ορισμένων αποφάσεων που έχουν ιδιαίτερη σημασία για την διαμόρφωση αυτής του συστήματος:

1. Η ανάπτυξη ενός συστήματος δικαιόχρησης συνεπάγεται ότι στους πελάτες της επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται αυτομάτως και εταιρικοί πελάτες (οι δικαιοδόχοι). Ο marketing manager του συστήματος πρέπει να λάβει υπόψη του ότι θα πρέπει να διαμορφώσει ένα μείγμα marketing που θα απευθύνεται και στους λήπτες. Η ειδική μάστιχα σχέση της εταιρίας με τους λήπτες απαιτεί και την ειδική μεταχείριση αυτών, καθώς οι τελευταίοι δεν είναι σκόπιμο να αντιμετωπίζονται σαν πελάτες, αλλή ως συνεργάτες. Ο ρόλος των ληπτών σε ένα σύστημα δικαιόχρησης είναι διπλός: λειτουργούν και ως πελάτες, αλλή και ως στελέχη της επιχείρησης.
2. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των ΜΜΕ είναι η έλλειψη τυπικών, γραπτών σχεδίων. Στις τυπικές ΜΜΕ οι διαπροσωπικές σχέσεις υποκαθιστούν ύπαρξη τυπικών διαδικασιών, αφού το ιδιοκτησιακό καθεστώς δεν μεταβάλλεται σημαντικά. Στην περίπτωση όμως της δικαιόχρησης, κάτι τέτοιο δεν είναι ο κανόνας, αφού η παροχή δικαιωμάτων αντιπροσώπευσης βασίζεται σε τυπικές διαδικασίες οι οποίες περιγράφονται αναλυτικά στα εγχειρίδια. Οι δικαιοδόχοι προκειμένου να αναλάβουν τους κινδύνους που συνεπάγεται η εξάρτηση από τον δικαιοπάροχο, ζητούν κάποια γραπτά σχέδια και στοιχεία και δεν αφήνονται στις προφορικές κατ ιδίαν συζητήσεις. Τελικά η κρίση τους επηρεάζεται και από στοιχεία της προσωπικότητας του επιχειρηματία, αλλή σαν δείγμα οργάνωσης και σοβαρότητας αναζητούν κάποια μορφή τυπικά αναπτυξιακά σχέδια τα οποία και μελετούν πριν την συγγραφή της σύμβασης.

Η ειδική σχέση που θα αναπτυχθεί ανάμεσα στις δύο πλευρές πρέπει να βρεθεί σε ισορροπία ανάμεσα στην ψυχρότητα που δημιουργεί η εμμονή στους τύπους και στην χαλάρωση που δημιουργείται από την έλλειψη αυτής. Πρέπει λοιπόν από τη στιγμή που θα καθοριστεί ότι η στρατηγική ανάπτυξης είναι η δικαιόχρησης, να δημιουργηθούν και να αναπτυχθούν τυπικές διαδικασίες επικοινωνίας και ελέγχου μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδό-

χου. Ο τυπικός τρόπος διοίκησης της ΜΜΕ όπου ο ιδιοκτήτης-διευθυντής λαμβάνει όλες της αποφάσεις χωρίς έλεγχο δε μπορεί να λειτουργήσει στα πλαίσια ενός συστήματος δικαιόχρησης.

Η δημιουργία ενός συστήματος δικαιόχρησης δεν είναι απλή διαδικασία. Σε όσους ασχολούνται με τις ΜΜΕ είναι γνωστό ότι αυτές δεν λειτουργούν ως «μικρές μεγάλες επιχειρήσεις». Η δικαιόχρηση αποτελεί μία πολύ καλή στρατηγική marketing αυτό όμως σημαίνει ότι και σε επίπεδο στρατηγικής αλλά και σε επίπεδο υλοποίησης η επιχείρηση πρέπει να υποστεί κάποιες αλλαγές και να διαμορφώσει την στρατηγική της και τον τρόπο που εργάζεται και βγαίνει στην αγορά αρκετά διαφορετικά απ' ό,τι στην περίπτωση που αναπτύσσεται αυτόνομα. Η επιχείρηση που θέλει να αναπτυχθεί με το σύστημα της δικαιόχρησης είναι αναγκασμένη να λειτουργεί ως «μικρή μεγάλη επιχείρηση», διαφορετικά δεν θα καταφέρει να υλοποιήσει τα αναπτυξιακά της σχέδια.

Η επιχείρηση που έχει αποφασίσει να αναπτυχθεί με αυτό τον τρόπο δεν μπορεί όπως οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές της να δημιουργήσει ένα τμήμα ανάπτυξης franchising, αλλά θα πρέπει να διαμορφώσει διαφορετικά όλη την δραστηριότητά της. Για την μεγάλη επιχείρηση η δημιουργία ενός τμήματος franchising είναι μία διαδικασία που δεν θα επηρεάσει σημαντικά την μέχρι σήμερα λειτουργία της. Σε πρακτικό επίπεδο αυτό που απαιτείται από μία μεγάλη εταιρία για την ανάπτυξη ενός συστήματος δικαιόχρησης είναι η δημιουργία μιας ισχυρής νέας εταιρικής ταυτότητας και η πρόσληψη συμβούλων ή ειδικών για την ανάπτυξη του συστήματος.

Οι ρόλοι που κάνουν την μεγάλη επιχείρηση να αναπτύξει ένα σύστημα franchising (πρακτόρευση) δεν είναι οι ίδιοι με αυτούς που δημιουργούν την ανάγκη σε μία ΜΜΕ να επιλέξει το franchising ως μοναδική στρατηγική ανάπτυξης (έλλειψη πόρων) γεγονός που επισημαίνεται και ερευνητικά. Η μεγάλη εταιρία δεν έχει πρόβλημα χρηματοδότησης, ούτε ανάγκη για επέκταση του δικτύου της, αλλά ανάγκη για αύξηση του μεριδίου αγοράς και έλεγχο του δικτύου της.

Οι ιδιαιτερότητες της διοίκησης marketing στα πλαίσια ενός δικτύου franchising:

Σε σύγκριση με την διοίκηση marketing όπως ασκείται στα πλαίσια μίας αυτόνομης επιχείρησης, η διοίκηση marketing που ασκείται στα πλαίσια ενός συστήματος franchising έχει κάποιες διαφορές που μπορούν να εντοπιστούν τόσο σε επίπεδο σχεδιασμού, όσο και κατά την υλοποίηση. Ειδικά για την περίπτωση των ΜΜΕ που αναπτύσσονται ή που σχεδιάζουν να αναπτυχθούν

με αυτό το σύστημα οι σημαντικότερες διαφορές μπορούν να εντοπιστούν στα εξής σημεία:

- **Ανάγκη για γραπτά, τυπικά σχέδια:** Είναι χαρακτηριστικό των ΜΜΕ να αποφεύγουν την χρήση των γραπτών, τυπικών σχεδίων (όχι μόνο του marketing) διότι η τυπική μορφή σχεδίων ούτε εξυπηρετεί τις ανάγκες τους, ούτε έχει πολλή να προσφέρει σε πρακτικό επίπεδο. Για την ανάπτυξη όμως ενός συστήματος δικαιοχρησίας, οι ανάγκες αλληλίζουν και τουλάχιστον για λόγους επικοινωνίας με τους λήπτες η ύπαρξη γραπτών και αναλυτικών σχεδίων καθίσταται απαραίτητη.
- **Ανάγκη για δημιουργία σχεδίου marketing για τους λήπτες του δικτύου** παράλληλα με τα σχέδια πελατών της εταιρίας. Η επιχείρηση που σχεδιάζει να αναπτυχθεί με το σύστημα της δικαιοχρησίας έχει ανάγκη από την δημιουργία ενός ειδικού σχεδίου marketing που θα έχει στόχο τους δικαιοδόχους. Ειδικά στην περίπτωση που η επιχείρηση ήδη λειτουργεί με κάποιο δίκτυο διανομής σε κάποιες γεωγραφικές περιοχές η μετάβαση από την υπάρχουσα κατάσταση και η μετάβαση στη δικαιόχρηση είναι αρκετά περίπλοκο ζήτημα.
- **Ανάγκη για αναλυτικά σχέδια ανάπτυξης του δικτύου και λήψης στρατηγικών αποφάσεων.**
- **Ανάγκη για εντοπισμό των ιδιοτεροτήτων των διαφόρων ληπτών και διαμόρφωσης των διαφόρων σχεδίων σύμφωνα με αυτές χωρίς ωστόσο να αλλοιώνεται ούτε η φυσιογνωμία και τα βασικά χαρακτηριστικά του δικτύου.**
- **Ανάγκη για μεγαλύτερα μεγέθη συνοηικά.**
- **Διαφοροποίηση του μείγματος marketing.**
- **Ανάγκη για μηχανισμούς ελέγχου & υποστήριξης των δικαιοδόχων.**

Χρησιμοποιώντας το marketing για την αξιολόγηση ενός συστήματος δικαιόχρησης:

Η σημαντικότερη παράμετρος στο σχετικό με την ανάπτυξη μέσω δικαιόχρησης ερώτημα απορρέει από την μελέτη της καταλληλότητας της μεθόδου για την ανάπτυξη μίας επιχείρησης. Οι μέχρι σήμερα προσεγγίσεις εξετάζουν το παραπάνω ερώτημα με βάση τα πλεονεκτημάτων που αποκτούν τα επιτυχημένα συστήματα, όχι στην βάση των συστατικών του συστήματος. Θεωρώντας ένα σύστημα δικαιόχρησης ως σύστημα ολοκληρωμένου marketing μπορούμε να το αξιολογήσουμε με βάση τα συστατικά του.

Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η μέθοδος είναι αρκετά σημαντικά σε σύγκριση με την προσέγγιση της δικαιόχρησης ως μορφή συνδεδεμένη με τη σύμβαση συνεργασίας:

1. Αντιμετωπίζοντας ένα σύστημα δικαιόχρησης ως διμερή συμφωνία η προ-

σοχή μας στρέφεται γύρω από την συνεισφορά και τα υποτιθέμενα οφέλη τα οποία θα προκύψουν από την επιτυχημένη εφαρμογή της συμφωνίας στην πράξη. Για να προκύψουν οποιαδήποτε οφέλη από την εφαρμογή του συστήματος, θα πρέπει το σύστημα να είναι ανταγωνιστικό. Ο καλύτερος τρόπος για την εξέταση των προϋποθέσεων επιτυχίας ενός συστήματος είναι η εξέταση του συστήματος ως προς τα χαρακτηριστικά του.

2. Η αντιμετώπιση ενός συστήματος δικαιόχρησης ως σύστημα ολοκληρωμένου marketing επιβάλλει την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του συστήματος σε σχέση με το σύνολο του ανταγωνισμού και όχι μόνο σε σχέση με τα συστήματα δικαιόχρησης. Τόσο οι δότες όσο και οι λήπτες ενδιαφέρονται για την πραγματική ανταγωνιστικότητα των μονάδων του συστήματος, όχι για την ανταγωνιστικότητα σε σχέση με τα λοιπά συστήματα δικαιόχρησης. Η αξιολόγηση από τους λήπτες κάθε συστήματος δικαιόχρησης πρέπει να γίνεται με βάση τις πραγματικές συνθήκες εφαρμογής του και όχι με βάση στοιχεία τα οποία τα οποία δε σχετίζονται με αυτές. Όπως υποδεικνύουν και οι Lafontaine & Shaw (1999) τα στοιχεία που δημοσιεύονται στους οδηγούς δεν έχουν σχέση με τις πιθανότητες επιτυχίας εφαρμογής του συστήματος στην πράξη. Αντιθέτως, η αξιολόγηση των στοιχείων ενός συστήματος ολοκληρωμένου marketing (την αξιολόγηση αρκετών εκ των οποίων προτείνουν και οι παραπάνω συγγραφείς) δίνει σαφέστερη εικόνα για τις πιθανότητες επιτυχίας ενός συστήματος.
3. Αντιμετωπίζοντας τα συστήματα δικαιόχρησης ως συστήματα ολοκληρωμένου marketing τα οποία εφαρμόζεται και από άλλους λήπτες, επισημαίνεται η συμμετοχή όλων των ληπτών στην επιτυχία ενός συστήματος. Με αυτό τον τρόπο ο λήπτης αντιλαμβάνεται ότι η επιτυχία του δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τον ίδιο και από τον δότη, αλλά και από τους υπόλοιπους λήπτες, γεγονός το οποίο διαφεύγει της προσοχής των υποψήφιων ληπτών όταν η δικαιόχρηση προσεγγίζεται ως διμερής σχέση. Ο λήπτης αγοράζει τα δικαιώματα ενός συστήματος σε μία γεωγραφική περιοχή, αλλά συγχρόνως συμμετέχει σε ένα σύστημα του οποίου η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται και από την ανταγωνιστικότητα κάθε μεμονωμένου λήπτη (Lafontaine & Shaw 1999).
4. Όταν οι δότες αναπτύσσουν το σύστημά τους διαμορφώνουν στην πράξη ένα σύστημα ολοκληρωμένου marketing το οποίο αφού διανέμουν και σε υποψήφιους λήπτες ή κατά περίπτωση εφαρμόζουν και οι ίδιοι. Με αυτό τον τρόπο το βάρος στην ανάπτυξη του συστήματος δε δίνεται στην χρηματοδότησή τους, ούτε στην ευκολία διοίκησης, αλλά στην συνοδική

ανταγωνιστικότητα του συστήματος. Με αυτό τον τρόπο, η αξιοθώγηση της χρησιμότητας και της καταλληλότητας της δικαιόχρησης για την ανάπτυξη κάποιας επιχείρησης, μεταφέρεται από τα στενά οικονομικά οφέλη στα οφέλη τα οποία προκύπτουν από την δικαιόχρηση στην βελτίωση της συνολικής επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας της επιχείρησης που χρησιμοποιεί το ολοκληρωμένο marketing.

Η προσέγγιση της δικαιόχρησης από τη σκοπιά του marketing εμπεριέχει και την αξιοθώγηση της ανταγωνιστικής στρατηγικής του συστήματος, στοιχείο το οποίο δεν συνεκτιμάται στην προσέγγιση με βάση την σχέση δότη-λήπτη. Η αξιοθώγηση της ενός συστήματος αποκλειστικά ως μηχανισμού βελτίωσης της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας αγνοεί την σημασία της ανταγωνιστικής τοποθέτησης στην επιτυχία κάθε επιχειρηματικής προσπάθειας.

Ολοκληρωμένα συστήματα marketing και ανταγωνιστική στρατηγική στις αρχές του 21ου αιώνα:

Ταυτόχρονα με την βελτίωση της παραγωγικότητας στις κατασκευαστικές βιομηχανίες είχαμε την ανάπτυξη των ολοκληρωμένων συστημάτων marketing. Στα ολοκληρωμένα συστήματα marketing, η διοίκηση marketing, είναι μία λειτουργία που περιλαμβάνει μέρος και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, αλλά και μέρος της διοίκησης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η κυριαρχία των ολοκληρωμένων συστημάτων marketing είναι προϊόν της ανάπτυξης της οικονομίας των υπηρεσιών σε σχέση με τα αγαθά. Το πέρασμα του κέντρου βάρους της οικονομίας από τα αγαθά, είχε ως αποτέλεσμα το τέλος της κυριαρχίας του μείγματος marketing το οποίο είχε τη βάση του στα χαρακτηριστικά των αγαθών. Η δημιουργία περίπλοκων προϊόντων και η ανάπτυξη των υπηρεσιών είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα στην διαμόρφωση του μείγματος marketing. Οι καταναλωτές στο τέλος του 20^{ου} αιώνα δεν αγοράζουν πλέον προϊόντα με βάση τα τεχνικά τους χαρακτηριστικά τα οποία, πλέον έχουν φτάσει σε πολύ υψηλά επίπεδα σε επίπεδο χαρακτηριστικών ποιότητας και τιμής. Η διοίκηση της μάρκας (brand-management), έχοντας φτάσει στην κορύφωσή της στη μέση της δεκαετίας του '80, χάνει σιγά-σιγά την αίγλη της καθώς οι καταναλωτές έχουν αποκτήσει πλέον γνώση των προϊόντων.

Η έννοια της εξυπηρέτησης του καταναλωτή διαμορφώθηκε με την βοήθεια της εκρηκτικής ανάπτυξης της τεχνολογίας ως η κυρίαρχη δύναμη του marketing, παραμερίζοντας την προώθηση στο ρόλο του αναγκαίου «κακού». Ταυτόχρονα, το παραδοσιακό εργαλείο του marketing, η έρευνα είναι πλέον στα χέρια των διαχειριστών της πληροφορίας καθώς το κόστος

απόκτησης των πληροφοριών έχει συμπειστεί δραματικά με αντιστρόφως ανάλογη αύξηση της ποιότητάς τους. Δυστυχώς όμως για τις εταιρίες, η διάχυση των πληροφοριών που έλαβε μέρος με την επανάσταση του διαδικτύου είχε ως αποτέλεσμα την διάχυση πληροφοριών που κάποτε θεωρούνταν εμπορικά μυστικά ανάμεσα στους καταναλωτές. Αυτή η κατάσταση είναι πθόν μη αναστρέψιμη καθώς ακόμη κι αν οι εταιρίες αποφασίσουν να αποσύρουν μαζικά τις πληροφορίες που σκόπιμα διέθεσαν στους καταναλωτές μέσω των ελεγχόμενων από αυτούς τόπων, δεν είναι σε θέση να ελέγξουν το δια-δίκτυο συνοηικά εξασφαλίζοντας το απόρρητο των εμπορικών τους μυστικών.

Βιβλιογραφία

- Berman, Barry and Joel R. Evans (1992), Retail Management: A Strategic Approach. New York: Macmillan Publishing Company.
- Bensoussan H., «Le droit de fransage, edit Apogee, 1997
- Felstead, Alan (1991), "Facing Up to the Fragility of 'Minding Your Own Business' as a Franchisee, In Paths of Enterprise: The Future of Small Business, J. Curran, and R. Blackburn, eds. London.
- Ghosh, Avijit (1990), Retail Management. Chicago, IL: The Dryden Press.
- Hackett, David C. (1997), Franchising: The State of the Art Chicago, IL: American Marketing Association, Monograph # 9.
- Hutt, Michael D. and Thomas W. Speh (1992), Business Marketing Management. New York: The Dryden Press.
- Kahn M., Franchise et partenariat, Guide Pratique, edit. Juris, 1994
- Lovelock & Wright Principles of Service Marketing and Management, 2000
- Martin Mendelson, "How to Evaluate a Franchise" 1996
- Martin Mendelson & David Achenson, "How to Franchise Your Business" 1997
- Porter M. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York
- Porter M. (1996), The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York.
- Thiriez G. & Pamier J.-P. Q « Guide de la franchise », edit. Franchise Magazine, 1996

Διεθνής Αρθρογραφία

- Agrawal, D. & R. Lal (1995). "Contractual Arrangements in Franchising: An Emperical Investigation" Journal of Marketing Research, 32(3), 215-221.

- Alon. I. (2001). "The Use of Franchising by U.S.-Based Retailers, *Journal of Small Business Management*, Vol 39,2, 111-122.
- Anand, P. & L. Stern (1985). "A Socio-psychological Explanation for Why Marketing Channel Members Relinquish Control" *Journal of Marketing Research* 22, 265-376.
- Anderson, E.E. (1985). "The Growth and Performance of Franchise Systems: Company Versus Franchise Ownership" *Journal of Economics and Business* 36, 421-431.
- Aydin N., & M. Kacker (1989). "International Outlook of U.S.-Based Franchisors" *International Marketing Review* 7(2), 43-53
- Bacus, D.A., M.S. Bacus, & S.E. Human (1993). "Choosing a Franchise: How Base Fees and Royalties Relate Value of the Franchise" *Journal of Small Business Management*, 31(3), 91-104.
- Baron S. and Schmit R.A. (1991). "Operational Aspects of Retail Franchises" *International Journal of Retail and Distribution Management*, 19(2), 13-19.
- Barr, Dorothea (1991), "Franchising: The Future of Small Business, *The National Public Accountant*, (January), 10-14.
- Bates T., 1995. "Analysis of Survival Rates Among Franchise and Independent Small Business Start Ups", *Journal of Small Business Management* 33(2), pp 26-36.
- Bates T., 1996, "A comparison of Franchise and Independent Small Business Survival Rates" *Small Business Economics* 7(5), pp 377-388.
- Bates T. (1998), "Survival Patterns Among Newcomers to Franchising" *Journal of Business Venturing*, 13, pp. 113-130.
- Berry L.L. & A. Parasuraman (1993), "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science* 21(1), 1-12.
- Brickley J.A. & Dark F.H.: The choice of Organisational Form, *Journal of Financial Economics*, 18, pp. 401-420
- Brickley & Dark J. & Dark F. and Weisbach M (1991), An Agency Perspective on Franchising, *Financial Management*, 20(1) pp. 27-35.
- Carney, M., and Gedajlovic, E. (1991), "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 607-629.
- Castrogiovanni, G.V., Bennett, N., and Combs, J.G. (1995), "Franchisor Types: Reexamination and Clarification, *Journal of Small Business Management*, Vol. 33 No. 1, pp. 45-55.
- Caves, R. and Murphy, W. (1976), "Franchising Firms, Markets and Intangible Assets, *Southern Economic Journal*, Vol. 45, pp. 572-586.

- Collis J. D. & Montgomery C.A., 1995, Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, July-August, pp.118-128.
- Combs J.G. & G.J. Castrojiovanni (1994), Franchisor Strategy: A Proposed Model & Empirical Test of Franchise Versus Company-Ownership, *Journal of Small Business Management* 32 (2), 37-48.
- Cravens D., Shannon S., & Cravens K. (1993), "Analysis of Co-operative Inter-organizational Relationships, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness, *Journal of Strategic Marketing*, 1, 55-70.
- Dant P.R. & Kaufmann J. P.(1999), Introduction in Special Issue on Franchising, *Journal of Business Venturing* 14, pp.213-322.
- Elango B. & Fried H.V. (1997), Franchising Research: Literature Review and Synthesis, *Journal of Small Business Management*, 35(3) pp.68-81.
- Galen M. and Laurel T. (1993), "Franchise Fracas, *Business Week*, (March 22), 68-72.
- Harrigan K. R., 1983, Research Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy, *Academy of Management Review* 8(3), 398-495.
- Harvey D. (1992) Franchising: A Soft Option?, *Certified Accountant*, April pp. 16-18.
- Hennart, Jean-Francois (1988), "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures, *Strategic Management Journal*, 9, 361-374.
- Hill, C.W.L., 1988. Differentiation Versus Low-Cost or Differentiation and Low-Cost: A Contingency Framework. *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 401-412
- Hoffman, R.C. and Preble, J.F.(1991), Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth, *Long Range Planning*, Vol. 24 No. 4, pp.74-85.
- Hunt, S.D. (1973), The Trend Toward Company Operated Units in Franchise Chains, *Journal of Retailing* 49(2), pp. 3-12.
- Golisano, T. & Worth R. (1989), Managing After Start-up, *Management Accounting*, 70 (8), 99,27-30.
- Kahn M., Franchise et partenariat, Guide Pratique, edit. Juris, 1994.
- Konigsbercy, Al. S. (1999), "Around the World with Franchise Legislation, *Franchising World*, 31 (3), 18-22.
- Lafontaine, F. (1992), Agency Theory and Franchising, Some Empirical Results, *Rand Journal of Economics* 23(2), pp.263-283.
- Lafontaine, F. & Shaw K., (1998), Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the U.S.A. Market: Myth and Reality, *Journal of Business Venturing*, 13, pp.95-112.
- Litz R.A. & Stewart A.C. (1998), Franchising for Sustainable Advantage?

- Comparing the Performance of Independent Retailers and Trade-name Franchisees, *Journal of Business Venturing*, 13, 131-150.
- Martin R.E., *Franchising and Risk Management*, *The American Economic Review*, 78(5), 954-968.
- Maruso L.R. & Weinzimmer L.G., A Normative Framework to Assess Small-Firm Entry Strategies: A resource Based View, Paper presented at the 1999 SBIDA Annual Meeting was held in San Francisco on February 10-13, 1999.
- Newby R. & Smith M., (1996), The Impact of Franchising on Return and Risk for Small Firms-An Australian Study, Paper presented on
- Norton S., (1988), Franchising, Brand Name and the Entrepreneurial Capacity Problems, *Strategic Management Journal*, 9, pp. 105-114.
- Oxenfelt A.R. & Kelly A.O. (1969), Will Successful Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?, *Journal of Retailing* 44(4) 69-83.
- Pilling, B. A. (1991), Assessing Competitive Advantage in Small Businesses: An application to franchising, *Journal of Small Business Management* 29(4), 55-63.
- Porter M. (1996), What is Strategy, *Harvard Business Review*, November-December 1996
- Sen K.C. (1993), The Use of Initial Fees and Royalties in Business Format Franchising, *Managerial and Decision Making Economics* 14(2), 175-190.
- Thomson R.S., (1994), The Franchise Life Cycle and the Penrose Effect, *Journal of Economic Behavior and Organization* 24(2), pp. 207-218.
- Trutcko J., Trutcko I. & Kostecka A. (1993), Franchising Growing Role in the U.S. economy, 1975-2000, Springfield, VA: US Department of Commerce
- Stanworth, J, Purdy, D., and Price C., 1997, Franchise Growth and Failure in the U.S.A. and U.K.: A Dreamwork Revisited, In *Winning Strategies for Franchising: Current Research and Future Directions*, M.Springgs ed. Proceedings of the 11th Conference of the Society of Franchising, Institute for Franchise Management: University of St. Thomas.
- Stephenson, P.R. & House R.G., 1971, A perspective on Franchising. *Business Horizons*, 14(4), 35-42.

Ανακοινώσεις σε συνέδρια

- Kaufmann, Patrick J. and Sang Hyeon Kim (1993), "Master Franchising and System Growth Rates, in *Excellence '93: A Bridge to Success*, Proceedings of the 1993 Society of Franchising Conference, R. Dant, ed. Boston, MA: Boston University, paper #4.

- Kirby D., & Watson A., (1998), "Overcoming the Financial Constraints on Small Firm Growth: The case of Franchising"
- Newby R. & Smith, M. (1996), "The Impact of Franchising on Return and Risk for Small Firms-An Australian Study" ISCB 41st World Conference, 1996, Stockholm.
- Newby, R., Smith, M. & Armstrong, R. (1993), "Franchising and the Financial Performance of Small Firms" 4^o Annual Symposium on Small Firm Financial Research, 1993, Long Beach, U.S.A.
- Williams, A. (1991), "Performance in Small Business Terms: A Conceptual Schema" Μελέτη που παρουσιάστηκε στο 38^o Συνέδριο του International Council for Small Business, Las Vegas, Nevada.
- Stern, Peter, 1996, "UK Retail Banking Support for Franchising" ISCB 41st World Conference, 1996, Stockholm.

Ελληνική Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία

- Γαλιάνης Βασίλειος: «Leasing, factoring, Forfaiting, Venture Capital: Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς, 1994.
- Γεωργιάδης Απόστολος: «Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας», Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα, 1998.
- Κωστάκης Δημήτριος: «Franchising Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση», Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 1998.
- Μαθακός Π.: Franchising και διεθνής τραπεζική πρακτική, ΔΕΕΤ, Δ' Τριμηνία.
- Λαζαρίδης Γ Το Franchising στην Ελλάδα του 1997, έρευνα που δημοσιεύθηκε στη Ναυτεμπορική, της 8.1.1998
- Εφημερίδα Ημερησία Αφιέρωμα στο Franchising, 2/2/2002