



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

---

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**«Το Franchise στην Ελλάδα. Μελέτη Περίπτωσης: ΙΚΕΑ»**

**Φοιτήτρια: ΤΡΟΓΑΪΔΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ(ΑΜ LX32440)**

**Επιβλέπουσα εκπαιδευτικός:  
Καταραχιά Ανδρονίκη  
Καθηγήτρια**

*Κοζάνη, 2022*

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**Πτυχιακή Εργασία:**

**«To Franchise στην Ελλάδα. Μελέτη Περίπτωσης: ΙΚΕΑ»**

**Φοιτήτρια: ΤΡΟΓΑΪΔΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ(ΑΜ LX32440)**

Το franchise αποτελεί ουσιαστικά μια μέθοδο μάρκετινγκ. Είναι μία πρακτική που χρησιμοποιούν οι επιτυχημένες επιχειρήσεις, προκειμένου να επεκταθούν σε νέες αγορές. Αποτελεί μία εναλλακτική λύση για το δικαιοπάροχο ο οποίος επιθυμεί να δημιουργήσει μια αλυσίδα καταστημάτων αντιγράφοντας το αρχικό επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο του. Με το franchise επιτυγχάνεται η είσοδος σε νέες αγορές, χωρίς όμως την ευθύνη μιας αλυσίδας και παράλληλα αποφεύγοντας την επένδυση.

Για να είναι επιτυχημένο το σύστημα franchise, απαιτείται και η επιτυχία των δικαιωδών. Επομένως κρίνεται απαραίτητη η άριστη επικοινωνία μεταξύ δικαιωδού και δικαιοπάροχου για να επιτύχει το σύστημα. Οι παράγοντες επιτυχίας ενός συστήματος franchise είναι πολλοί και αναλύονται στην παρούσα εργασία.

Πρωτοπόρες των επιχειρήσεων δικαιόχρησης θεωρούνται οι ΗΠΑ, διότι το συγκεκριμένο σύστημα λειτούργησε εκεί για πρώτη φορά. Στην πορεία όμως εξαιτίας της ανάπτυξης της παγκόσμιας αγοράς, το franchise κέρδισε και την ευρωπαϊκή αγορά και επεκτάθηκε βεβαίως σε παγκόσμιο επίπεδο με μεγάλη επιτυχία.

Το επιχειρηματικό μοντέλο franchise καθυστέρησε να εισέλθει στην ελληνική αγορά. Με την ένταξη όμως την Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, άνοιξε ο δρόμος για την ανάπτυξή του και για την επιτυχία του. Οι δυσκολίες ήταν πολλές στην αρχή κυρίως λόγω του ότι οι Έλληνες συνηθίζουν να στηρίζουν την τοπική και εγχώρια αγορά, όμως τελικά κατάφερε να επικρατήσει και να ανθίσει, οδηγώντας το καταναλωτικό κοινό σε μία διαφορετική κουλούρα αγορών από αυτή που συνηθίζαν στο παρελθόν. Η οικονομική κρίση που έπληξε τη χώρα ήταν ένας ακόμη παράγοντας που ώθησε τους Έλληνες καταναλωτές στην αγορά προϊόντων χαμηλότερης αξίας, με αποτέλεσμα την περαιτέρω επιτυχημένη πορεία των καταστημάτων franchise.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα για την επιτυχημένη πορεία του συστήματος δικαιόχρησης αποτελεί η αλυσίδα καταστημάτων ΙΚΕΑ, η οποία κατάφερε να δημιουργήσει μέσω του franchise ένα τεράστιο δίκτυο καταστημάτων σε όλο τον κόσμο και να επικρατήσει θριαμβευτικά. Αυτός είναι και ο λόγος που χρησιμοποιείται η συγκεκριμένη επιχείρηση ως μελέτη περίπτωσης στην παρούσα πτυχιακή εργασία.

*Λέξεις κλειδιά: Franchise, Δικαιοπάροχος, Δικαιοδόχος, Ελληνική Αγορά, ΙΚΕΑ*

UNIVERSITY OF WESTERN MACEDONIA  
SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES  
DEPARTMENT OF ACCOUNTING AND FINANCE

**Thesis:**

**«Franchise in Greece. Case Study: IKEA»**

**Writer: TROGAIDOU VASILIKI**

Franchising is essentially a marketing method. It is a practice used by successful businesses to expand into new markets. It is an alternative for the franchisor who wishes to set up a chain of shops by copying his original successful business model. The franchise enables the franchisee to enter new markets without the responsibility of a chain and at the same time avoiding investment.

To be successful the franchise system, the franchisees must also be successful. Excellent communication between franchisees and franchisors is therefore essential for the system to be successful. The success factors of a franchise system are many and are discussed in this paper.

USA is the pioneer of franchising, as this system was first introduced there. But along the way, due to the growth of the global market, franchising also gained the European market and certainly expanded globally with great success.

The franchise business model was late to enter the Greek market. However, with the accession of Greece to the European Union, the way was opened for its development and success. The difficulties were many at the beginning mainly because Greeks are used to supporting the local and domestic market, but eventually it managed to prevail and flourish, leading consumers to a different shopping cart than they were used to in the past. The economic crisis that hit the country was another factor that pushed Greek consumers to buy lower value products, resulting in the continued success of franchise stores.

IKEA store chain is a typical example of successful franchise system, which managed to create a huge network of stores around the world through franchising and triumphantly prevailed. This is the reason why this company is used as a case study in this thesis.

*Keywords: Franchise, Franchisor, Franchisee, Greek Market, IKEA*

## **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Βεβαιώνω ότι είμαι η συγγραφέας αυτής της Πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην Πτυχιακή εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προπτυχιακού προγράμματος σπουδών του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

## **Πρόλογος**

Το franchise εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στις ΗΠΑ στα τέλη του δέκατου ένατου αιώνα, όταν το πρώτο δίκτυο franchising οργανώθηκε από την Singer, την εταιρεία ραπτομηχανών, για τη διανομή των προϊόντων της. Στη συνέχεια εξαπλώθηκε σε πολλά άλλα είδη επιχειρήσεων, όπως αυτοκίνητα, ξενοδοχεία, βενζινάδικα κ.λπ.

Στην Ευρώπη ο ρυθμός ανάπτυξης του franchising ήταν αρχικά συγκρατημένος, αλλά από την δεκαετία του ογδόντα οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις άρχισαν να δείχνουν αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη αυτού του τύπου σύμβασης. Στην Ελλάδα, το franchise χρησιμοποιείται εδώ και αρκετά χρόνια, αλλά άρχισε να αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς μόλις από το 1993.

Η ανάπτυξη συστημάτων δικαιόχρησης άλλαξε το ελληνικό λιανεμπόριο και την καταναλωτική συμπεριφορά ριζικά. Η επιτυχημένη πορεία των καταστημάτων franchise δημιούργησε προβλήματα βιωσιμότητας στις τοπικές επιχειρήσεις, διότι οι μεγάλες πολυεθνικές παρέχουν προϊόντα σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές και έχουν το πλεονέκτημα των ετών εμπειρίας και των επιτυχημένων πρακτικών. Τα προβλήματα όμως που αντιμετώπισαν οι πολυεθνικές στην ελληνική αγορά δεν ήταν λίγα και αναλύονται στην παρούσα εργασία.

Η ΙΚΕΑ είναι μία από τις πλέον επιτυχημένες επιχειρήσεις που κατάφερε να αναπτυχθεί παγκοσμίως με το σύστημα δικαιόχρησης. Οι πρακτικές που χρησιμοποιεί και οι διαδικασίες που ακολουθεί, παρέχουν λεπτομερείς πληροφορίες για τον λόγο που το σύστημα franchise της ΙΚΕΑ είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά παγκοσμίως.

## **Περιεχόμενα**

Εισαγωγή .....	10
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Franchise .....	12
1.1 Franchise - Έννοια και Ορισμός.....	12
1.2 Προϋποθέσεις για το franchising.....	13
1.3 Στάδια ανάπτυξης του franchise.....	15
1.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του franchising.....	22
1.5 Μοντέλο ανάπτυξης συστήματος franchise .....	24
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : Franchise στην Ελλάδα.....	29
2.1 Νομοθεσία Franchise .....	29
2.2 Ιστορική αναδρομή της επιχειρηματικής εξέλιξης στην Ελλάδα.....	30
2.2.1 Πολιτικό Περιβάλλον.....	32
2.2.2 Κοινωνικό - Πολιτισμικό Περιβάλλον.....	33
2.2.3 Οικονομία και Κανονισμοί.....	35
2.2.4 Διεθνές Εμπόριο και Επενδύσεις.....	37
2.3 Ανάπτυξη της Παροχής Υπηρεσιών & Ελληνική Οικονομία.....	40
2.4 Μάρκετινγκ στην Ελλάδα.....	41
2.5 Προσπάθειες Ιδιωτικοποίησης .....	43
2.6 Επιχειρηματική Κουλτούρα .....	44
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Μελέτη Περίπτωσης IKEA .....	47
3.1 Το σύστημα franchise της IKEA.....	47
3.2 Παγκοσμιοποίηση του Λιανεμπορίου .....	49
3.3 Τομέας λιανεμπορίου στην Ελλάδα .....	51
3.4 Βασικοί λόγοι για την επιτυχία της IKEA .....	53
3.5 Από την εθνοκεντρική πολιτιστική διαχείριση στην παγκόσμια διαχείριση & την ποικιλομορφία της IKEA.....	54
3.6 Η έννοια της ιδέας της IKEA.....	57
3.6.1 Σειρά προϊόντων .....	58



3.6.2 Μορφή και σχεδιασμός καταστήματος .....	59
3.6.3 Τυπικές διαδικασίες λειτουργίας .....	60
3.6.4 Διαχείριση της ευέλικτης αντιγραφής στο σύστημα franchise .....	60
3.7 Τα καταστήματα ΙΚΕΑ στην Ελλάδα.....	63
Συμπεράσματα .....	67
Βιβλιογραφία .....	69

## **Εισαγωγή**

Το σύστημα franchise είναι μία σύμβαση που συνάπτουν δύο επιχειρήσεις. Η μία επιχείρηση δεσμεύεται να δώσει στην άλλη το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchise με αντάλλαγμα το οικονομικό κέρδος. Τις τελευταίες δεκαετίες αυξήθηκε πολύ η δημοτικότητα του συγκεκριμένου συστήματος, κυρίως εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης που εξελίσσεται με εντατικούς ρυθμούς. Οι παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχημένη πορεία ενός franchise είναι πολλοί και συνδυαστικά με τις πρακτικές και τη λειτουργία της επιχείρησης, μπορούν να οδηγήσουν είτε στην επιτυχία, είτε στην αποτυχία της.

Το σύστημα franchise που ξεκίνησε να χρησιμοποιείται στις ΗΠΑ έναν αιώνα πριν, έχει κερδίσει σημαντικό μερίδιο σε πολλούς τομείς της αγοράς παγκοσμίως, εισήλθε και στην ελληνική αγορά λίγο καθυστερημένα, όμως με μεγάλη επιτυχία και με τάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη. Η ελληνική αγορά άλλαξε πολύ από την είσοδο της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, με την οποία η χώρα ανοίχτηκε στον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Οι επενδυτικές ευκαιρίες είναι μεγάλες, όπως και οι προκλήσεις στην ελληνική αγορά, η οποία φαίνεται να είναι φιλόξενη στα συστήματα franchise.

Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας ασχολείται με την έννοια της δικαιόχρησης και τις προϋποθέσεις που χρειάζονται για να είναι το σύστημα franchise αποτελεσματικό. Επιπλέον αναλύονται τα στάδια ανάπτυξης των συστημάτων franchise και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους. Έπειτα παρουσιάζεται το μοντέλο ανάπτυξης του συστήματος franchise.

Στο δεύτερο αναλύεται το franchise στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, γίνεται ανάλυση της νομοθεσίας που αφορά το σύστημα δικαιόχρησης. Στην πορεία υπάρχει η ιστορική αναδρομή της επιχειρηματικής εξέλιξης στην Ελλάδα και αναλύονται το πολιτικό περιβάλλον, το κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον, οι κανονισμοί και η σχέση της Ελλάδας με το διεθνές εμπόριο και τις επενδύσεις. Ακολουθεί η ανάπτυξη της παροχής υπηρεσιών στην ελληνική οικονομία, οι προσπάθειες ιδιωτικοποίησης, η επιχειρηματική κουλτούρα που επικρατεί και οι ενέργειες μάρκετινγκ.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο υπάρχει η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας IKEA, η οποία αποτελεί ένα από τα πλέον επιτυχημένα συστήματα franchise παγκοσμίως. Αναλύεται το σύστημα δικαιόχρησης της εταιρείας και γίνεται καταγραφή των αλλαγών που υπέστη το λιανεμπόριο παγκοσμίως, αλλά και στην Ελλάδα. Καταγράφονται επίσης οι βασικοί λόγοι που οδήγησαν την IKEA στην

επιτυχία, η οποία ξεκίνησε τη λειτουργία της με μία εθνοκεντρική πολιτιστική διαχείριση και κατέληξε σε μία ποικιλόμορφη παγκόσμια διαχείριση. Ακολουθεί η ανάλυση της ιδέας της IKEA και της διαδικασίας που ακολουθεί η εταιρεία στα καταστήματα των δικαιούχων της, όπως τις τυπικές διαδικασίες λειτουργίας, τη μορφή και το σχεδιασμό των καταστημάτων, τη σειρά προϊόντων και τη διαχείριση της ευέλικτης αντιγραφής που ακολουθεί η εταιρεία στο σύστημα δικαιόχρησής της. Τέλος, υπάρχει η ανάλυση των καταστημάτων IKEA στην Ελλάδα και η πορεία τους στην ελληνική αγορά λιανεμπορίου.

## **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Franchise**

### **1.1 Franchise - Έννοια και Ορισμός**

Το franchising είναι μια μέθοδος μάρκετινγκ. Είναι ουσιαστικά η πρακτική της χρήσης του επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου μιας άλλης επιχείρησης. Για τον δικαιопάροχο, η δικαιόχρηση είναι μια εναλλακτική λύση στην οικοδόμηση «αλυσίδας καταστημάτων» για τη διανομή αγαθών, που αποφεύγει τις επενδύσεις και την ευθύνη μιας αλυσίδας (Mendelsohn, 1984).

Η επιτυχία του δικαιопάροχου εξαρτάται από την επιτυχία των δικαιοδόχων. Ο δικαιοδόχος έχει μεγαλύτερο κίνητρο από έναν άμεσο υπάλληλο, επειδή έχει άμεσο μερίδιο στην επιχείρηση (Ozanne & Hunt, 2011).

Το franchising είναι μια σύμβαση της ίδιας γενικής φύσης που συνάπτεται μεταξύ δύο επιχειρήσεων εκ των οποίων η μία (δικαιοπάροχος) αναλαμβάνει την υποχρέωση να αποδώσει στην άλλη (δικαιοδόχος) έναντι οικονομικού κέρδους (άμεσου ή μακροπρόθεσμου) το δικαίωμα εκμετάλλευσης του «πακέτου δικαιόχρησης» με σκοπό την εμπορία ορισμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών (Velentzas&Broni, 2013).

Η σύμβαση δικαιόχρησης είναι μια αμοιβαία, επαχθής σύμβαση, μια σύμβαση προσχώρησης (ή αποδοχής) και μια σύνθετη σύμβαση. Είναι επίσης ένας τύπος σύμβασης «πλαisiού», διότι ρυθμίζει μόνο τα βασικά δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των συμβαλλομένων μερών. Για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων που προβλέπονται στη σύμβαση δικαιόχρησης είναι απαραίτητη η σύναψη μιας σειράς ειδικών συμβάσεων όσον αφορά για παράδειγμα την προμήθεια πρώτων υλών, τα μέτρα προώθησης των πωλήσεων κ.λπ. (Georgiadis, 2000).

Η δημοτικότητα του franchising έχει αυξηθεί εξαιρετικά κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών λόγω των εντατικών διαδικασιών παγκοσμιοποίησης, όπου οι κουλτούρες αναμειγνύονται, οι καταναλωτικές συνήθειες αλλάζουν, οι άνθρωποι τείνουν να ταξιδεύουν περισσότερο και αναζητούν τις ίδιες γνωστές μάρκες των ίδιων αγαθών, υπηρεσιών και ποιότητας (Alon, 2006).

Οι ΗΠΑ εξακολουθούν να είναι η μεγαλύτερη αγορά των εταιρειών που επιδιώκουν επιχειρηματικό σύστημα franchise. Σύμφωνα με τα στοιχεία του 2009, 7,88 εκατομμύρια εργαζόμενοι εργάζονται στον τομέα franchising στις ΗΠΑ, αποφέροντας 1280 δισεκατομμύρια ευρώ ετησίως. Οι άλλες μεγάλες αγορές του franchising είναι η Ιαπωνία με 2,4 εκατομμύρια εργαζόμενους και 243

δισεκατομμύρια ευρώ τζίρο, η Αυστραλία με 0,7 εκατομμύρια εργαζόμενους και πωλήσεις 130 δισ. ευρώ, καθώς και η Νότια Κορέα με 1,2 εκατομμύρια εργαζόμενους και πωλήσεις 95 δισεκατομμυρίων ευρώ το 2009. Οι άλλες ταχέως αναπτυσσόμενες αγορές επιχειρήσεων franchising είναι η Βραζιλία και η Νότια Αφρική με 0,72 και 0,46 εκατ. εργαζόμενους αντίστοιχα και περίπου 35 δισ. πωλήσεις (Levickaitė & Reimeris, 2010).

Οι ΗΠΑ θεωρούνται πρωτοπόροι των επιχειρήσεων δικαιόχρησης. Ωστόσο, λόγω της ανάπτυξης της παγκόσμιας αγοράς, οι τάσεις της αγοράς των ΗΠΑ έχουν μεγάλη επιρροή στις επιχειρήσεις στην Ευρώπη. Ως εκ τούτου, το επιχειρηματικό σύστημα franchising μεταφέρθηκε στην ευρωπαϊκή αγορά και τώρα εφαρμόζεται και επεκτείνεται με επιτυχία. Οι χώρες με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις franchising είναι η Γαλλία, η Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο με 0,69, 0,45 και 0,45 εκατομμύρια εργαζόμενους αντίστοιχα, ενώ οι υψηλότερες πωλήσεις πραγματοποιούνται στη Γερμανία, οι οποίες το 2009 ανήλθαν σε 48 δισεκατομμύρια ευρώ. Επίσης, το franchising αναπτύσσεται ραγδαία στην Τουρκία και την Πολωνία, όπου ήδη απασχολούνται 0,25 και 0,35 εκατ. εργαζομένων αντίστοιχα σε επιχειρήσεις franchising το 2009 (Levickaitė & Reimeris, 2010).

Συνολικά υπάρχουν περίπου 28 χιλιάδες επιχειρήσεις franchising σε όλο τον κόσμο, από τα οποία η Ευρώπη κατέχει το 35%, η Ασία το 45% και η Βόρεια Αμερική το 12%. Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι το μεγαλύτερο μέρος των εμπορικών σημάτων franchising σε όλο τον κόσμο είναι αμερικανικής προέλευσης, και μόνο τα τελευταία χρόνια οι τοπικές ασιατικές και ευρωπαϊκές μάρκες αναδύονται επίσης με ταχείς ρυθμούς.

## **1.2 Προϋποθέσεις για το franchising**

Η δικαιόχρηση είναι μία από τις μορφές ανάπτυξης της επιχείρησης η οποία βασίζεται σε συμβατικές σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων και διαδίδεται ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών. Στην περίπτωση της δικαιόχρησης, ο δικαιοπάροχος πουλά την «τεχνογνωσία» της επιχείρησής του στον δικαιοδόχο. Αυτή η μορφή επιχειρηματικής ανάπτυξης άρχισε να χρησιμοποιείται περισσότερο από εκατό χρόνια πριν (Blair & Lafontaine, 2005).

Υποστηρικτές αυτού του τύπου ανάπτυξης, δηλώνουν ότι το franchising είναι ελκυστικό εναλλακτικό επιχειρηματικό σύστημα στις ξένες αγορές, όταν:

- οι ιδρυτές επιχειρήσεων δεν είναι σίγουροι για το δυναμικό αγοραστικής δύναμης της αγοράς-στόχου,
- η προσαρμογή των προϊόντων απαιτεί μεγάλες δαπάνες,
- η πολιτική κατάσταση είναι ασταθής,
- η διεθνής εμπειρία της επιχείρησης είναι φτωχή (Cliquet et al., 2007).

Παρ' όλα αυτά, είναι απαραίτητες ορισμένες συγκεκριμένες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού συστήματος franchise:

- Εγγεγραμμένο, προστατευμένο και γνωστό εμπορικό σήμα (Mendelsohn & Freedman, 2004),
- Επιχειρηματικό σύστημα το οποίο είναι σαφώς διαμορφωμένο και προστατευμένο από το επιχειρηματικό σύστημα των ανταγωνιστών, το οποίο εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και την προσέλκυση πελατών (Sherman, 2011),
- Υψηλό επίπεδο αλληλεπίδρασης μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου, το οποίο παρέχει μακροπρόθεσμες (οικονομικές και νομικές) αποτελεσματικές σχέσεις μεταξύ ξεχωριστών επιχειρησιακών μονάδων (Majocchi & Pavione, 2003).
- Νομικό σύστημα και νομοθεσία μιας συγκεκριμένης χώρας, το οποίο διασφαλίζει την προστασία του εμπορικού σήματος, της πνευματικής ιδιοκτησίας, των εμπορικών μυστικών και άλλων βασικών στοιχείων του επιχειρηματικού συστήματος franchise (Sherman, 2011).

Η δικαιοχρηση είναι ένα δημοφιλές σύστημα επιχειρηματικής ανάπτυξης λόγω των βασικών στοιχείων που το διαχωρίζουν από άλλα συστήματα επιχειρηματικής ανάπτυξης. Ως εκ τούτου, διακρίνονται πέντε βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού συστήματος franchise (Mendelsohn & Freedman, 2004):

- Μάρκα,
- Άδεια χρήσης του εμπορικού σήματος,
- Επιχειρηματικό σύστημα,
- Φόροι,
- Επενδύσεις επιχειρηματικής ανάπτυξης του δικαιοδόχου σε τοπική χώρα ή καθορισμένη περιοχή.

Η ανάλυση της επιχειρηματικής ανάπτυξης του franchise δείχνει ότι περνάει από μερικές φάσεις ανάπτυξης. Κάθε φάση έχει τις δικές της προϋποθέσεις, οι οποίες

επιρεάζουν την επιτυχία της επιχείρησης franchise κατά τις επόμενες φάσεις. Διακρίνονται οι ακόλουθες φάσεις ανάπτυξης της επιχείρησης franchise (Sherman, 2011):

- Συγκεκριμένες συνθήκες επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι οποίες είναι σημαντικές για την εμφάνιση του επιχειρησιακού συστήματος franchise,
- Οι επιθυμίες και οι δυνατότητες του δικαιούχου να διαμορφώσει το franchise που βασίζεται στην επιχείρησή του,
- Ίδρυση και αρχική ανάπτυξη του franchise,
- Περαιτέρω λειτουργία του franchise.

### **1.3 Στάδια ανάπτυξης του franchise**

Για την πρώτη φάση απαιτούνται ειδικές συνθήκες επιχειρηματικού περιβάλλοντος για την εμφάνιση του επιχειρηματικού συστήματος franchise. Διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι το εμπορικό σήμα είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της επιχείρησης franchise, διότι στις περισσότερες περιπτώσεις αποτελεί ουσιαστικό λόγο για τη συμφωνία και ως εκ τούτου είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το συνολική εικόνα της εταιρείας και το σχεδιασμό των επιχειρηματικών μονάδων (Sherman, 2011).

Ο δικαιούχος αγοράζει όχι μόνο το εμπορικό σήμα αλλά και ένα σαφώς διαμορφωμένο επιχειρηματικό σύστημα. Ως εκ τούτου, ο δικαιούχος πρέπει να διασφαλίσει την προστασία της επιχειρηματικής «τεχνογνωσίας» από τους ανταγωνιστές και τη συνεχή βοήθεια στην εφαρμογή της στην επιχείρηση (Mendelsohn & Freedman, 2004).

Για να είναι το επιχειρηματικό σύστημα franchise ελκυστικό για τους δυνητικούς δικαιούχους, πρέπει να έχει αποκλειστική πρακτική και μεθόδους διαχείρισης, οι οποίες πρέπει να είναι εύκολα κατανοητές και να μπορούν να καταγραφούν ως οδηγίες στη διαχείριση της επιχείρησης, αλλά δεν μπορούν να αντιγραφούν εύκολα από τους ανταγωνιστές. Συνεπώς, η διαχείριση των κινδύνων και το δίκαιο νομικό σύστημα είναι σημαντικοί παράγοντες για την εγκαθίδρυση επιχειρηματικών σχέσεων με βάση το franchise, όπως και οι νόμοι που σχετίζονται με το franchising και οι συμβατικές επιχειρηματικές σχέσεις (Sherman, 2011).

Η δεύτερη φάση αφορά την πρωτοβουλία του δικαιούχου. Στην περίπτωση της δικαιόχρησης οι ανθρώπινοι παράγοντες είναι ουσιαστικοί, καθώς οι σχέσεις με τους επιχειρηματικούς εταίρους αποτελούν το βασικό μέρος της

δικαιόχρησης. Ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος εμπλέκονται σε μια εθελοντική μακροχρόνια επιχειρηματική σχέση η οποία θα καθορίσει τη μελλοντική επιχειρηματική επιτυχία (Sherman, 2011).

Οι Majocchi και Pavione(2003) δήλωσαν ότι η εθελοντική συμμετοχή στο επιχειρηματικό σύστημα franchise είναι μια στρατηγική απόφαση για την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων μεταξύ ξεχωριστών επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες είναι οικονομικά και νομικά αποτελεσματικές και θα μπορούσαν να αναπτυχθούν σε ένα οργανωτικό μοντέλο που λειτουργεί με επιτυχία και βασίζεται στη συνεχή επικοινωνία και συνεργασία. Έτσι, οι μακροχρόνιες σχέσεις και η συνεχής αποτελεσματική επικοινωνία τονίζονται στο σύστημα franchise ως τα βασικά στοιχεία για την επιτυχία.

Οι ανθρώπινοι παράγοντες καθίστανται πολύ σημαντικοί από την πρώτη κιάλας φάση της επέκτασης της δικαιόχρησης σε μια συγκεκριμένη χώρα ή αγορά, όταν ο δικαιοπάροχος επιλέγει τον δικαιοδόχο. Έτσι, όχι μόνο οι ορθολογικοί παράγοντες, αλλά και η εμπιστοσύνη και η προσωπικότητα του υποψήφιου επιχειρηματικού εταίρου είναι σημαντικοί για αυτό το είδος επιχείρησης. Σε αυτή την φάση, ο μεγαλύτερος ρόλος και η μεγαλύτερη ευθύνη ανατίθεται στον δικαιοπάροχο, διότι είναι πλεονέκτημα και ευθύνη του να επιλέξει τον δικαιοδόχο και να αποφασίσει αν θα είναι κατάλληλος για την ανάπτυξη του συγκεκριμένου franchise (Mendelsohn & Freedman, 2004).

Ο Sherman (2011) τονίζει ότι οι δυσκολίες στην προσέλκυση κατάλληλων δικαιοδόχων και το ακατάλληλο σύστημα επιλογής μπορούν να αποτρέψουν την επιτυχή δημιουργία και ανάπτυξη του συστήματος franchise. Ως εκ τούτου, οι αρχικές, οι περαιτέρω δραστηριότητες και η αποτελεσματικότητα του συστήματος δικαιόχρησης εξαρτώνται κυρίως από τον δικαιοπάροχο. Ο δικαιοπάροχος πρέπει κατ' αρχάς να είναι ηγέτης, ικανός να συγκεντρώσει έμπειρους επαγγελματίες για τη διαχείριση του franchise, καθώς και άλλους ειδικούς υπεύθυνους για τη διαβούλευση και τη συνεχή επικοινωνία με τους δικαιοδόχους.

Ο Alon (2006) διαπίστωσε ότι το περιεχόμενο της σύμβασης franchise εξαρτάται από τις σχέσεις μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχων, τις σχέσεις του δικαιοπάροχου με τους πελάτες και τους προμηθευτές, τον έλεγχο της ποιότητας και τον ανταγωνισμό. Ως εκ τούτου, ο δικαιοπάροχος πρέπει να διατηρεί καλές σχέσεις όχι μόνο με τους δικαιοδόχους και τους προμηθευτές, αλλά και με τα κυβερνητικά ιδρύματα και τους υπαλλήλους τους, τα όργανα ελέγχου και ρύθμισης κ.λπ. Έτσι, ο



δικαιοπάροχος χαρακτηρίζεται από ένα πολύ υψηλό επίπεδο αλληλεπίδρασης μεταξύ των συμμετεχόντων του, το οποίο καθορίζεται καταρχάς από τον δικαιοπάροχο ως ο κύριος εμπνευστής και ιδεολογικός ηγέτης της επιχειρηματικής ανάπτυξης του franchise και της εξειδικευμένης ομάδας του.

Επιπλέον, το σύστημα franchise χαρακτηρίζεται από τη διαδικασία επιλογής των ενδιαφερομένων δικαιοδόχων που καθορίζουν την ανάπτυξη της δικαιοχρησίας σε μια συγκεκριμένη εταιρεία, το στάδιο ίδρυσης του franchise και τα στοιχεία ανάπτυξης για το αρχικό του στάδιο. Όταν ο δυνητικός δικαιοπάροχος αποφασίζει να επεκτείνει την επιχείρησή του χρησιμοποιώντας επιχειρησιακό σύστημα franchise, πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλα για την ίδρυση και το αρχικό στάδιο ανάπτυξης του συστήματος franchise, διότι τα λάθη κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, η ακατάλληλη προετοιμασία και άλλα βασικά στοιχεία, μπορούν να οδηγήσουν σε περαιτέρω αποτυχία του συστήματος franchise (Alon, 2006).

Μία από τις κύριες διαφορές μεταξύ franchise και χωριστής επιχειρηματικής μονάδας είναι η μορφή της ιδιοκτησίας. Το franchise περιλαμβάνει και επιχειρηματικές μονάδες που ανήκουν στο δικαιοπάροχο και επιχειρηματικές μονάδες που ανήκουν στους δικαιοδόχους. Ωστόσο, όταν το σύστημα franchising επεκτείνεται ευρέως και δημιουργούνται αρκετά μεγάλα έσοδα από τους φόρους που πληρώνουν οι δικαιοδόχοι, ο δικαιοπάροχος μπορεί να αποφασίσει να εγκαταλείψει τις δικές του επιχειρηματικές μονάδες (Alon, 2006).

Ο Williamson (1988) επισημαίνει ότι το κύριο πλεονέκτημα του διπλού συστήματος στις επιχειρήσεις franchise για τον δικαιοπάροχο είναι η δυνατότητα να δοκιμάζει τα νέα προϊόντα, το μάρκετινγκ ιδεών, τις μεθόδους διαχείρισης και να μοιράσει τις χρηματοοικονομικές ροές. Ωστόσο, οι Hendrikse & Jiang (2007) βλέπουν ορισμένες απειλές στο σύστημα διπλής δικαιοχρησίας, δεδομένου ότι το σύστημα διπλής διαχείρισης έχει δύο τρόπους λήψης αποφάσεων, δηλαδή τους διευθυντές των τοπικών επιχειρηματικών μονάδων οι οποίοι ενεργούν ως μισθωτοί εργαζόμενοι και την επιχείρηση franchise, όπου οι διευθυντές ενεργούν ως ιδιοκτήτες επιχειρήσεων.

Η μορφή διπλής επιχείρησης χρησιμοποιείται συχνότερα στον τομέα του λιανικού εμπορίου παρά στον τομέα των υπηρεσιών, λόγω της απαιτούμενης εντατικής συμμετοχής του δικαιοδόχου στην επιχείρηση και τη στενότερη εγγύτητα με τον πελάτη στον τομέα των υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, η δυνατότητα ενσωμάτωσης επιχειρηματικών μονάδων που διαχειρίζεται ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος,

δημιουργεί ένα μεγάλο πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις franchise έναντι άλλων επιχειρηματικών συστημάτων (Perrigot & Cliquet, 2007).

Η δικαιόχρηση παρέχει επίσης οικονομική ευελιξία, επειδή η επιχείρηση μπορεί να επεκταθεί σε σχέση με τους τρέχοντες οικονομικούς πόρους. Η ίδρυση μιας νέας επιχειρηματικής μονάδας συνήθως χρηματοδοτείται από τον δικαιοδόχο, επομένως χρηματοδοτείται από «έξω», αφού η νέα επιχειρηματική μονάδα διοικείται πλήρως από τον δικαιοδόχο. Ωστόσο, όταν ο δικαιοπάροχος ιδρύει μια νέα επιχειρηματική μονάδα, χρηματοδοτείται από «μέσα» (Ehrmann&Spranger, 2007).

Κυριότερο σημαντικό στοιχείο στο στάδιο της ανάπτυξης του franchise, είναι μια σωστά προετοιμασμένη συμφωνία δικαιόχρησης. Η σχέση μεταξύ των συμμετεχόντων στην επιχείρηση franchise βασίζεται στη συμφωνία, επομένως όλες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι ερωτήσεις ή τα προβλήματα επιλύονται σύμφωνα με αυτήν (Mendelsohn& Freedman, 2004).

Ο Alon (2006) αναφέρει ότι το συμφωνημένο ποσοστό κέρδους είναι ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα ανάπτυξης του franchise για τον δικαιοπάροχο, το οποίο συνδέεται στενά με τη συμφωνία δικαιόχρησης. Παρ' όλα αυτά, το περιεχόμενο της συμφωνίας δικαιόχρησης εξαρτάται όχι μόνο από τις σχέσεις μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου, αλλά και από τις σχέσεις μεταξύ του δικαιοπάροχου με τους πελάτες του, τους προμηθευτές του, τον έλεγχο ποιότητας και τον ανταγωνισμό.

Το συγκεκριμένο σύστημα δικαιόχρησης έχει συνήθως μία συμφωνία για όλους τους δικαιοδόχους με τον ίδιο φορολογικό συντελεστή και φόρο από τον κύκλο εργασιών ή το κέρδος. Αυτή η ενοποίηση χρησιμοποιείται για να παρέχει σε όλους τους δικαιοδόχους τις ίδιες συνθήκες λειτουργίας και επιπρόσθετα μειώνει το λειτουργικό και διοικητικό κόστος. Ωστόσο, ο δικαιοπάροχος μπορεί να επιδιώξει να ελέγξει το δικαιοδόχο όσο το δυνατόν περισσότερο, προκειμένου να μειώσει τον επιχειρηματικό του κίνδυνο. Ο δικαιοπάροχος δεν επενδύει στη νέα επιχειρηματική μονάδα, αλλά βάσει της συμφωνίας δικαιόχρησης λαμβάνει αρχική αμοιβή αγοράς franchise και στη συνέχεια διαρκές εισόδημα σε μορφή φόρων ανάλογα με τις πωλήσεις του δικαιοδόχου (Justis& Feltes, 1986).

Όλοι οι όροι που σχετίζονται με τη φορολογία πρέπει να καθοριστούν καλά από τον δικαιοπάροχο στην πρώτη σύμβαση δικαιόχρησης, διότι οι όροι αυτοί πρέπει να είναι παρόμοιοι ή ίδιοι για όλους τους δικαιοδόχους. Γενικά, η συμφωνία δικαιόχρησης πρέπει να περιλαμβάνει πολύ σαφείς επιχειρηματικές πτυχές,

δεδομένου ότι είναι το κλειδί για την επιχειρηματική επιτυχία και αποτελεσματικότητα. Το αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης της επιχείρησης που λειτουργεί με τη μέθοδο του franchise εξαρτάται από την κατανομή των άυλων περιουσιακών στοιχείων μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου, το βαθμό μεταβίβασης των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, ο οποίος με τη σειρά του εξαρτάται από την κατανομή των υπόλοιπων δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων (Windsperger&Yurdakul, 2007).

Το καθεστώς του δικαιοδόχου στο σύστημα δικαιοχρησίας σχετίζεται με την οργανωτική δομή, την επικοινωνία και τα δικαιώματα που του έχουν εκχωρηθεί. Όσο ο δικαιοπάροχος μειώνει περισσότερο τον καιροσκοπισμό του δικαιοδόχου στο σύστημα δικαιοχρησίας, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάπτυξη σε μια συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα. Με άλλα λόγια, όσο περισσότερο ο δικαιοδόχος είναι σε θέση να αισθάνεται ιδιοκτήτης του franchise, τόσο μεγαλύτερη προσπάθεια θα καταβάλει για να λειτουργήσει με επιτυχία και να παράγει κέρδη (Ehrmann&Spranger, 2007).

Όλοι οι συμμετέχοντες στο σύστημα franchise πρέπει να ακολουθούν ομοιογενείς στρατηγικές, διαδικασίες και προδιαγραφές, οι οποίες περιγράφονται λεπτομερώς στις προδιαγραφές ποιότητας, στις προδιαγραφές λειτουργίας και στα πρότυπα, επομένως συνδυάζουν στοιχεία και επιτρέπουν τη λειτουργία του συστήματος franchising (Sherman, 2011).

Η κατανομή του επιχειρηματικού κινδύνου μεταξύ των επιχειρηματικών εταίρων καθιστά την επιχείρηση franchise πιο ελκυστική. Συνήθως οι κίνδυνοι της εισόδου σε μια νέα αγορά αναλαμβάνονται από τον δικαιοδόχο, λόγω της αρχικής επένδυσης στη συμφωνία franchise. Ωστόσο, οι κίνδυνοι της αποτυχίας και της μη δημοτικότητας του εμπορικού σήματος, καλύπτονται από τον δικαιοπάροχο, επιτρέποντας στον δικαιοδόχο να το χρησιμοποιήσει σε συγκεκριμένη αγορά ή χώρα. Παρά τους κινδύνους αυτούς, το κόστος της εποπτείας και της λειτουργίας κατανέμεται επίσης μεταξύ των δικαιοδόχων επιχειρηματικών εταίρων ως εξής: το κόστος που σχετίζεται με τα υλικά, την επιλογή των προϊόντων και το μάρκετινγκ αναλαμβάνονται από τον δικαιοπάροχο, ενώ το κόστος που σχετίζεται με τις καθημερινές λειτουργίες και τους υπαλλήλους, το αναλαμβάνει ο δικαιοδόχος (Chaudhuri et al., 2001).

Ως εκ τούτου, η δυνατότητα επιμερισμού των λειτουργικών κινδύνων χωρίς απώλειες κερδών αποτελεί ελκυστικό παράγοντα τόσο για τον δικαιοπάροχο, όσο και

για τον δικαιούχο. Κατά συνέπεια, η συνέργεια των επιχειρηματικών πλεονεκτημάτων και η μεταφορά επιχειρηματικής εμπειρίας καθορίζουν την ελκυστικότητα του franchise ως συστήματος επιχειρηματικής ανάπτυξης (Chaudhuri et al., 2001).

Η λειτουργία του συστήματος franchise αποτελεί την τελική φάση. Η δύναμη του συστήματος franchise δεν έγκειται στην απόλυτη ποιότητα, αλλά μάλλον στην ικανότητα διατήρησης ομοιογενών προϊόντων ή υπηρεσιών σε όλο το σύστημα. Για παράδειγμα, εάν ο πελάτης δεν είναι ικανοποιημένος από την ποιότητα που παρέχεται σε μια επιχειρηματική μονάδα, μπορεί να υποθέσει την ίδια ποιότητα και σε άλλες, παρά το γεγονός ότι η ποιότητα εκεί θα μπορούσε να ανταποκρίνεται στα επιθυμητά πρότυπα.

Παρόλο που ένας μεμονωμένος δικαιούχος μπορεί να αυξήσει το κέρδος του μειώνοντας την ποιότητα, το σύστημα franchise στο σύνολό του θα αισθανθεί αμέσως τις αρνητικές επιπτώσεις του. Έτσι, οι δικαιούχοι ενδιαφέρονται να ελέγχουν ο ένας τον άλλον για να διατηρήσουν την ίδια ποιότητα και τα ίδια προϊόντα. Αυτός ο έλεγχος είναι απαραίτητος προκειμένου να επιτευχθεί ομοιογένεια των επιχειρηματικών μονάδων στις εξωτερικές και εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες. Χωρίς ομοιογένεια, το franchise ως σύστημα ανάπτυξης επιχειρήσεων δεν μπορεί να υπάρξει, καθώς χάνει ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του (Blair & Lafontaine, 2005).

Δεδομένου ότι το σύστημα franchise πρέπει να παραμείνει ομοιογενές, οι δικαιούχοι δεν μπορούν να αναλάβουν την ευθύνη ανάπτυξης νέων προϊόντων. Ως εκ τούτου, ο δικαιοπάροχος πρέπει να αναζητήσει δυνατότητες να εισάγει νέα προϊόντα ή/και υπηρεσίες για τους πελάτες του ή να βελτιώσει τα υπάρχοντα. Με βάση την αντίληψη του franchise ως δικτύου, βλέπουμε ότι παρά την ιδιότητά τους, τα μέλη του συστήματος franchise εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό το ένα από το άλλο, διότι η απώλεια πελατών σε μια επιχειρηματική μονάδα του συστήματος franchise συνεπάγεται την απώλειά τους σε όλες τις μονάδες (Mendelsohn & Freedman, 2004).

Παρ' όλα αυτά, ένας ικανοποιημένος και πιστός πελάτης ωφελεί ολόκληρη την ομάδα των επιχειρηματικών μονάδων, δεδομένου ότι ανάλογα με την κατάσταση ο πελάτης είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει όλες τις επιχειρηματικές μονάδες και να τις συστήσει σε άλλους δυνητικούς πελάτες της συγκεκριμένης περιοχής. Επομένως, ο δικαιοπάροχος μπορεί να είναι επιτυχής μόνο αν ολόκληρο το σύστημα

δικαιόχρησης είναι επιτυχημένο και ο δικαιοπάροχος μπορεί να έχει κέρδος εάν οι δικαιοδόχοι του έχουν κέρδος.

Ο δικαιοπάροχος μπορεί να αυξήσει την αυτονομία των δικαιοδόχων και να τους δώσει μεγαλύτερη ελευθερία στη λήψη αποφάσεων, ωστόσο πρέπει να υπάρχει αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας και εμπιστοσύνης με τους επιχειρηματικούς του εταίρους. Η αυτονομία που δίνεται στο δικαιοδόχο αυξάνει τα κίνητρά του μαζί με το κόστος για την εξασφάλιση δράσεων και διαδικασιών, τα οποία καθορίζονται στις σχέσεις δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου (Cochet et al., 2007).

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις συνήθως επιδιώκουν να μειώσουν το οργανωτικό τους κόστος, όταν ο δικαιοπάροχος ενεργεί ως εντολέας και ο δικαιοδόχος ως αντιπρόσωπος, απαιτείται λιγότερη εποπτεία (Norton, 1988). Επιπλέον, η εκπαίδευση για τους δικαιοδόχους και η μεταφορά εμπειρίας από την πλευρά του δικαιοπάροχου προσφέρει περισσότερη δυναμική στις ξεχωριστές επιχειρηματικές μονάδες franchise και θετική επίδραση στους δικαιοδόχους ως ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων (Tuunanen, 2007).

Η διαφήμιση είναι επίσης μια σημαντική πτυχή του franchise, η οποία θεωρείται ότι είναι ένα δημόσιο αγαθό για όλες τις επιχειρησιακές μονάδες. Ως εκ τούτου, οι δικαιοδόχοι πληρώνουν έναν ορισμένο φόρο για τη διαφήμιση, ο οποίος χρησιμοποιείται αργότερα από τον δικαιοπάροχο για μια κοινή διαφημιστική εκστρατεία (Blair & Lafontaine, 2005).

Οι θεωρίες που βασίζονται στην έλλειψη πόρων αναφέρουν ότι το franchising χρησιμοποιείται όταν οι οικονομικοί πόροι του επιχειρηματία είναι πολύ περιορισμένοι για την επέκταση μιας μεμονωμένης επιχείρησης. Ως εκ τούτου, όσο περισσότερους πόρους αποκτά η επιχείρηση, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να χρησιμοποιήσει franchising. Ωστόσο, το franchising χρησιμοποιείται για την εξοικονόμηση κόστους, όταν οι επιχειρηματικές μονάδες είναι ευρέως διαδεδομένες γεωγραφικά. Όσο πιο δημοφιλής είναι η μάρκα, τόσο πιο πολύτιμη είναι η «τεχνογνωσία» της και τόσο μεγαλύτερες οι επενδύσεις και οι φόροι που μπορεί να απαιτηθούν από τον δικαιοδόχο για τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Επιπλέον οι φόροι για το franchising είναι ένας από τους κύριους παράγοντες διαχείρισης, οι οποίοι καθορίζουν την ελκυστικότητα της επιχειρηματικής ανάπτυξης για τον δικαιοπάροχο και τους δικαιοδόχους (Combsetal., 2004).

#### **1.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του franchising**

Για την εμφάνιση οποιουδήποτε συστήματος franchise απαιτείται καταρχάς η πρωτοβουλία του δικαιούχου, επομένως τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του franchising γενικεύτηκαν λαμβάνοντας υπόψη τις προοπτικές του δικαιούχου. Τα κύρια πλεονεκτήματα του franchising είναι (Sherman 2011):

- Επιτυγχάνεται επιχειρηματική αποτελεσματικότητα και οικονομία,
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς και της αξίας του εμπορικού σήματος,
- Περισσότεροι πιστοί πελάτες,
- Ταχύτερη διείσδυση στην αγορά με χαμηλότερο κόστος,
- Ο πελάτης-στόχος προσεγγίζεται ευκολότερα μέσω της κοινής διαφήμισης και προώθησης για ολόκληρο το σύστημα franchise,
- Η αρχική ευθύνη της επιλογής της τοποθεσίας και του προσωπικού, της διαχείρισης και άλλων διοικητικών θεμάτων μεταβιβάζεται στον δικαιούχο,
- Ο δικαιούχος εξασφαλίζει τουλάχιστον τις ελάχιστες απαιτήσεις για την ποιότητα και το μέγεθος της γκάμας,
- Ο δικαιούχος κατανοεί καλύτερα την τοπική αγορά.

Ως εκ τούτου, μπορεί να προσαρμόσει τις τιμές ή τα προϊόντα/υπηρεσίες στην τοπική αγοραστική δύναμη με τις πολιτισμικές διαφορές. Επομένως, τα κύρια πλεονεκτήματα του franchising είναι η καλύτερη επιχειρηματική αποδοτικότητα, το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς λόγω χαμηλότερου κόστους και οι περισσότεροι πιστοί πελάτες, η καλύτερη κατανόηση μιας συγκεκριμένης τοπικής αγοράς και τα μεγαλύτερα κέρδη λόγω του τοπικού επιχειρηματία - δικαιούχου.

Αναλυτικότερα, τα πλεονεκτήματα για τον δικαιούχο είναι τα ακόλουθα (Velentzas et al., 2013):

- Διατηρεί τη νομική και διαχειριστική αυτονομία της επιχείρησής του,
- Αξιοποιεί την τεχνική εμπειρία (τεχνογνωσία) του δικαιούχου,
- Χρειάζεται λιγότερο κεφάλαιο από αυτό που θα χρειαζόταν αν ξεκινούσε διαφορετικά τη δική του επιχείρηση,
- Λαμβάνει τεχνική και διοικητική υποστήριξη από τον δικαιούχο,
- Αγοράζει εμπορεύματα (πρώτες ύλες, έτοιμα, ή μερικώς έτοιμα προϊόντα) σε καλύτερες τιμές μέσω των μαζικών αγορών του δικαιούχου,
- Βελτιώνει την πιστοληπτική του ικανότητα στον επιχειρηματικό κόσμο, γεγονός που επηρεάζει θετικά την ικανότητά του να λαμβάνει χρηματοδότηση

και τον βοηθά σε άλλα εμπορικά θέματα.

Τα πλεονεκτήματα για τον δικαιούχο είναι τα εξής (Velentzasetal., 2013):

- Η δικαιόχρηση επιτρέπει στον δικαιούχο να αυξήσει τον αριθμό των σημείων διανομής των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησής του χωρίς να δεσμεύσει το κεφάλαιό του,
- Έχει καλύτερη απόδοση του κεφαλαίου του,
- Διευρύνει το δίκτυο των πωλήσεων ή των υπηρεσιών του διεθνώς χωρίς να εμπλακεί σε διαδικασίες, ή αναλαμβάνοντας τόσα πολλά έξοδα όσα θα έκανε διαφορετικά αν αναζητούσε άδειες εργασίας κ.λπ. για τη λειτουργία της επιχείρησής του στο εξωτερικό,
- Το όνομα και η φήμη του αυξάνονται με την ταχεία επέκταση ενός γνωστού δικτύου διανομής, κάτι που ενισχύει την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά. Ωστόσο, δεν είναι επιτυχής κάθε επέκταση μέσω του συστήματος franchising.

Οι κύριοι λόγοι αποτυχίας του συστήματος franchising σχετίζονται άμεσα με τις προϋποθέσεις που είναι απαραίτητες για το επιτυχές franchise (Sherman 2011):

- Έλλειψη ηγεσίας του δικαιούχου,
- Έλλειψη βοήθειας και ελέγχου για τους δικαιούχους,
- Έλλειψη επικοινωνίας με τους δικαιούχους,
- Περίπλοκα ή άσχετα επιχειρηματικά πρότυπα,
- Καθυστερημένοι ή απλήρωτοι φόροι από τους δικαιούχους,
- Έλλειψη οικονομικού ελέγχου,
- Απροστάτευτες μάρκες,
- Ακατάλληλα προγράμματα κατάρτισης,
- Δυσκολίες στην προσέλκυση κατάλληλων δικαιούχων,
- Ακατάλληλη και μη κερδοφόρα επιχειρηματική μονάδα ως πρωτότυπο,
- Ακατάλληλο σύστημα επιλογής δικαιούχων,
- Αναποτελεσματικός επιχειρηματικός και στρατηγικός σχεδιασμός,
- Εύκολα αντιγραφόμενο επιχειρηματικό μοντέλο,
- Έλλειψη νέων προϊόντων ή ανάπτυξής τους.

Τα μειονεκτήματα για τον δικαιούχο είναι τα ακόλουθα (Velentzasetal., 2013):

- Εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον δικαιούχο,
- Η πρωτοβουλία του είναι περιορισμένη, διότι είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί τις λεπτομερείς οδηγίες του δικαιούχου,

- Η εμπορική του επιτυχία εξαρτάται κυρίως από την επιχειρηματική πολιτική του δικαιοπάροχου. Αν με άλλα λόγια, ο δικαιοπάροχος δεν έχει την ικανότητα επιχειρηματικής πολιτικής, το εμπορικό όνομα του δικαιοπάροχου παύει να είναι τόσο αξιόπιστο όσο ήταν λόγω κακής διαχείρισης εκ μέρους του, με αποτέλεσμα να επηρεαστεί άμεσα και η εικόνα του δικαιοδόχου στην αγορά.
- Οι ρήτρες που συνήθως περιλαμβάνονται στη σύμβαση δικαιόχρησης αποσκοπούν κυρίως στην προστασία των συμφερόντων του δικαιοπάροχου, επιβάλλοντας έτσι υποχρεώσεις και περιορισμούς στον δικαιοδόχο.

Τα μειονεκτήματα για τον δικαιοπάροχο είναι τα εξής (Velentzas et al., 2013):

- Λόγω του γεγονότος ότι η επιλογή του δικαιοδόχου είναι δύσκολη, αυτός ο τύπος συνεργασίας δεν είναι απρόσβλητος από τον κίνδυνο αποτυχίας.
- Είναι δύσκολο για τον δικαιοπάροχο να ασκήσει τον απαραίτητο έλεγχο για την ορθή εφαρμογή των οδηγιών που έχει δώσει στον δικαιοδόχο.
- Το μερίδιο του δικαιοπάροχου στο κέρδος από την πώληση των προϊόντων ή των υπηρεσιών μέσω της δικαιόχρησης είναι μικρότερο από αυτό που θα ήταν αν είχε ανοίξει τα δικά του υποκαταστήματα.

Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι το σύστημα franchise θα ήταν ανεπιτυχές λόγω ενός από τους προαναφερθέντες λόγους. Συνήθως όμως αρκετές από τις αναφερόμενες προκλήσεις διαταράσσουν την ανάπτυξη του συστήματος franchise.

### **1.5 Μοντέλο ανάπτυξης συστήματος franchise**

Η παραπάνω ανάλυση των θεωρητικών προβληματισμών σχετικά με την ανάπτυξη του συστήματος franchise οδηγεί στη γενίκευση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανάπτυξη του συστήματος franchise και χωρίζονται σε τέσσερις συγκεκριμένες κατηγορίες επιχειρηματικών λειτουργιών (Cochet et al., 2007):

- Παράγοντες διαχείρισης,
- Παράγοντες μάρκετινγκ,
- Νομοθετικοί παράγοντες,
- Ανθρώπινοι παράγοντες.

Στα διάφορα στάδια ανάπτυξης του συστήματος franchise, δρουν διαφορετικοί παράγοντες, ή το επίπεδο επιρροής τους διαφέρει. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συστηματοποιούνται στο θεωρητικό μοντέλο ανάπτυξης του συστήματος



franchise. Το μοντέλο καλύπτει έξι κύριους τομείς που επηρεάζουν το franchising ως μορφή επιχειρηματικής ανάπτυξης (Cochet et al., 2007):

- στοιχεία του franchising,
- διαδικασία ανάπτυξης και λειτουργίας του franchising,
- διαχείριση,
- μάρκετινγκ,
- νομοθεσία και
- ανθρώπινους παράγοντες.

Τα κύρια στοιχεία του franchising είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν το σύστημα δικαιοχρησίας, ενώ η διαχείριση, το μάρκετινγκ, η νομοθεσία και ο ανθρώπινος παράγοντας δρουν συμπληρωματικά. Όλοι αυτοί οι παράγοντες στο ένα ή στο άλλο στάδιο της ίδρυσης ή/και της περαιτέρω ανάπτυξης του franchise επηρεάζουν το σύστημα δικαιοχρησίας και καθορίζουν την επιτυχία και την αποτελεσματική ανάπτυξη. Το franchising δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς τα κύρια στοιχεία, ενώ όλοι οι άλλοι παράγοντες πρέπει να αναπτυχθούν μόνο σε ένα ορισμένο επίπεδο, προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος (Cochet et al., 2007).

Η διαδικασία ίδρυσης του συστήματος franchise μοιάζει πολύ με την ανάπτυξη άλλων επιχειρηματικών μορφών, ωστόσο επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες. Πρώτον, πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο επιχειρηματικό περιβάλλον για την εμφάνιση του franchise. Ο δικαιοδόχος πρέπει να ακολουθήσει την επιθυμία του δυνητικού δικαιοπάροχου να επεκτείνει την επιχείρησή του χρησιμοποιώντας το επιχειρηματικό σύστημα franchise. Αργότερα, πρέπει να ακολουθήσει η δημιουργία του ίδιου του συστήματος δικαιοχρησίας, στη συνέχεια η αρχική του ανάπτυξη και τέλος, το πλήρως λειτουργικό σύστημα franchise (Velentzasetal., 2013).

Τα στοιχεία του franchising συνεπάγονται την ελκυστικότητά του ως μορφή επιχειρηματικής ανάπτυξης για τον δικαιοδόχο. Επομένως χωρίς κατάλληλους δικαιοπάροχους, δεν μπορούν να εμφανιστούν κατάλληλοι δικαιοδόχοι. Το εμπορικό σήμα, η άδεια και το καθιερωμένο επιχειρηματικό σύστημα συνθέτουν το επιχειρηματικό πακέτο που προσφέρει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο. Και τα δύο μέρη πρέπει να προσφέρουν συγκεκριμένο ποσό επενδύσεων και ο δικαιοδόχος πρέπει να δεσμευτεί να καταβάλει τους συμφωνημένους φόρους.

Οι διαχειριστικοί παράγοντες επηρεάζουν και τα δύο μέρη του συστήματος franchise. Επηρεάζουν δηλαδή την αξιολόγηση της αγοράς από τον δικαιοπάροχο και την απόφαση επέκτασης της επιχείρησής του. Αυτό με τη σειρά του επηρεάζεται από τις ιδιαιτερότητες της αγοράς. Οι υφιστάμενες επιχειρηματικές μονάδες δείχνουν αν η επιχείρηση είναι επιτυχής και αν έχει νόημα η επέκτασή της με τη χρήση franchising. Η ίδρυση και η περαιτέρω ανάπτυξη συγκεκριμένων νέων επιχειρηματικών μονάδων δικαιοχρήσης απαιτεί την αξιολόγηση των οικονομικών ικανοτήτων και των δύο μερών (Velentzasetal., 2013).

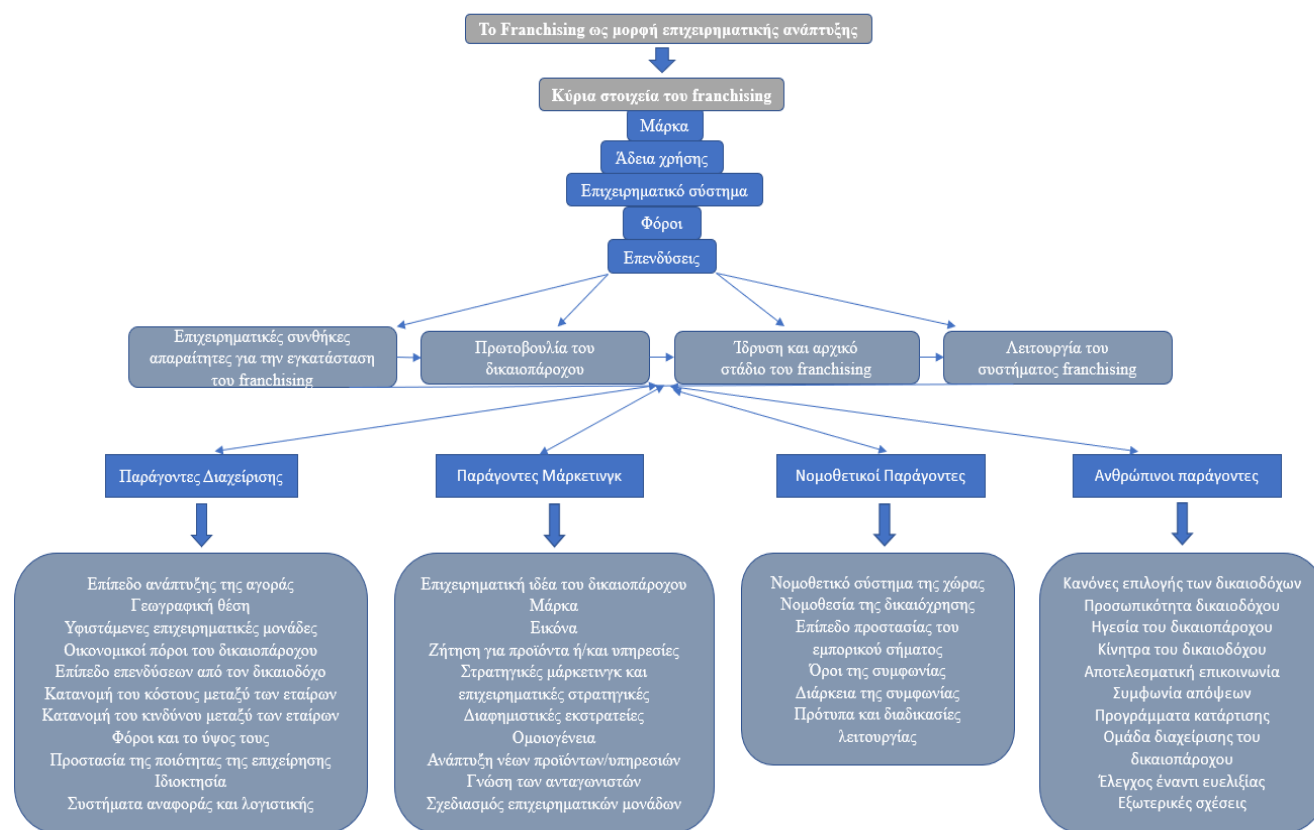
Η κατανομή του κινδύνου και του κόστους είναι πολύ ελκυστικοί και σημαντικοί παράγοντες και για τα δύο μέρη του επιχειρηματικού συστήματος franchise. Επιπλέον, ο δικαιοπάροχος πρέπει να αξιολογήσει τα συστήματα οικονομικού και ποιοτικού ελέγχου του. Οι σημαντικότεροι παράγοντες μάρκετινγκ είναι η επιχειρηματική ιδέα, η μάρκα και η εικόνα της, διότι καθορίζουν την επιχείρηση ελκυστικότητα της επιχείρησης για τους δικαιοδόχους. Ο δικαιοπάροχος δεν μπορεί να αναπτύξει σύστημα δικαιοχρήσης χωρίς επιχειρηματικό σχέδιο και σχέδιο μάρκετινγκ, ή χωρίς ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες, διότι όλοι αυτοί οι παράγοντες καθορίζουν την ελκυστικότητα της επιχείρησης και τις δυνατότητες επιτυχίας. Ο ίδιος σχεδιασμός των επιχειρηματικών μονάδων και της διαφήμισης επιτρέπει στον δικαιοπάροχο να αναπτύξει ολόκληρο το σύστημα δικαιοχρήσης χρησιμοποιώντας την ίδια αρχή.

Οι νόμοι και η νομοθετική κατάσταση που σχετίζονται με την προστασία των εμπορικών σημάτων είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για τον δικαιοπάροχο προκειμένου να εξασφαλίσει νόμιμη και ασφαλή λειτουργία της επιχείρησής του, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι πτυχές της νομοθεσίας είναι σημαντικές και για τους δύο επιχειρηματικούς εταίρους, καθώς καθορίζουν τους όρους συνεργασίας και εξασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία του συστήματος δικαιοχρήσης. Τα επιχειρηματικά πρότυπα και οι διαδικασίες είναι εξίσου σημαντικά για την ανάπτυξη ομοιογενούς επιχειρηματικού συστήματος franchise (Velentzasetal., 2013).

Οι επιχειρηματικοί εταίροι του franchise επηρεάζονται ομοίως από τους ανθρώπινους παράγοντες. Η συνεχής επικοινωνία, το επίπεδο ελέγχου και τα ταυτόσημα συμφέροντα είναι σημαντικά για τον δικαιοπάροχο και τον δικαιόδοχο. Παρ' όλα αυτά, τα πρότυπα επιλογής του δικαιοδόχου, οι ικανότητές του, η προσωπικότητα και τα κίνητρό του είναι πιο σημαντικά για τον δικαιοπάροχο, καθώς οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν την επιτυχία των σχέσεων μεταξύ των

επιχειρηματικών εταίρων. Ωστόσο, χωρίς ηγεσία, καλή διαχείριση της ομάδας και ισχυρά εκπαιδευτικά προγράμματα, ο δικαιολόγος δεν θα ήταν προετοιμασμένος να διαχειριστεί μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Οι εξωτερικές σχέσεις (με προμηθευτές, κυβερνητικά και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα κ.λπ.), είναι επίσης απαραίτητες για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία του δικτύου franchise.

Όλα τα στάδια της ανάπτυξης του franchise επηρεάζονται από συγκεκριμένους επιχειρηματικούς παράγοντες και απαιτούμενα στοιχεία που καθορίζουν τα πλεονεκτήματα του franchising και το διαχωρίζουν από άλλες επιχειρηματικές μορφές. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση μπορεί να επεκταθεί με τη χρήση του συστήματος franchise, εάν διαθέτει ένα γνωστό εμπορικό σήμα, επιτυχημένη επιχειρηματική απόδοση και μπορεί να διαμορφωθεί ένα σαφές σύστημα. Στην Εικόνα 1 που ακολουθεί μπορούμε να δούμε αναλυτικά το μοντέλο ανάπτυξης του συστήματος franchise και τους παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η επιτυχία του και η διαρκής ανάπτυξή του.



Εικόνα 1: Μοντέλο ανάπτυξης συστήματος franchise

Πηγή: (Homata, 2008)

Οι βασικοί τομείς του franchising που κάνουν τη διαφορά μεταξύ της επιτυχίας ή της αποτυχίας μιας επιχείρησης franchise είναι (Homata, 2008):

- Το franchising ως μέθοδος επέκτασης της επιχείρησης δεν είναι για όλους και θα πρέπει να επιλέγεται μόνο όταν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες.
- Ο δικαιοπάροχος πρέπει να χρησιμοποιεί μια καλά δομημένη διαδικασία διαλογής κατά την επιλογή των δικαιοδόχων, ώστε να αποφεύγονται/ελαχιστοποιούνται οι συγκρούσεις ή οι διαφωνίες στο μέλλον.
- Οι δυνητικοί ιδιοκτήτες δικαιόχρησης πρέπει να αξιολογούν τόσο την ευκαιρία δικαιόχρησης όσο και το επιχειρηματικό σχέδιο του δικαιοπάροχου προτού λάβουν την απόφαση να συνάψουν συμφωνία δικαιόχρησης. Επίσης, όλες οι οικονομικές δεσμεύσεις που περιέχονται στη σύμβαση πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια εκ των προτέρων.
- Για τα οικονομικά και νομικά θέματα, πρέπει να ζητείται επαγγελματική συμβουλή, ώστε να διασφαλιστεί ότι δεν θα γίνουν δαπανηρά λάθη.
- Η θέσπιση ενός νομικού πλαισίου είναι απαραίτητη για τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος του τομέα του franchise και την προώθηση της ανάπτυξης και της εξέλιξής του.
- Ο δικαιοπάροχος πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στη σχέση δικαιοπάροχου-δικαιούχου από την αρχή, αν θέλει να δημιουργήσει μια μακροχρόνια και αμοιβαία ευημερούσα επιχείρηση.
- Όταν οι δικαιοπάροχοι αποφασίζουν να επεκταθούν διεθνώς, πρέπει να προετοιμάζουν κατάλληλα την οργάνωσή τους και να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους την τοπική κουλτούρα της ξένης χώρας.
- Πρέπει να ληφθούν περαιτέρω μέτρα από την ελληνική κυβέρνηση για την προώθηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος των ΜΜΕ και της πρόσβασης στη χρηματοδότηση και τη βελτίωση της μεταφοράς των οδηγιών της ΕΕ. (Homata, 2008).

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Franchise στην Ελλάδα**

### **2.1 Νομοθεσία Franchise**

Το ελληνικό νομικό σύστημα βασίζεται στο αστικό δίκαιο. Ο δικαστικός κλάδος είναι ανεξάρτητος από το νομοθετικό και εκτελεστικό κλάδο της κυβέρνησης. Ειδικά διοικητικά δικαστήρια είναι αρμόδια για θέματα φορολογίας και εργατικών διαφορών. Η Ελλάδα, μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης από 1981, έχει εναρμονίσει σε μεγάλο βαθμό το νομικό της σύστημα με τη νομοθεσία της ΕΕ. Οι νομικές διαφορές τείνουν να απαιτούν πολύ χρόνο για να επιλυθούν και η πληθώρα των νόμων και η μη σαφήνεια των υφιστάμενων νόμων μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα σε μια δυνητική επενδυτική εταιρεία (Agalloroulou&Masry, 2005).

Για παράδειγμα, ζητήματα με τους κανονισμούς χωροταξίας μπορεί να δημιουργήσουν εμπόδια για μια εταιρεία που μπορεί να επενδύσει σε μια περιοχή και στη συνέχεια να ανακαλύψει ότι οι κανόνες έχουν αλλάξει και η εταιρεία δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει τη γη για τον αρχικό της σκοπό. Εταιρείες που προσπάθησαν να αναπτύξουν μεγάλα τουριστικά έργα έχουν αντιμετωπίσει ένα πλέγμα συγκεχυμένων κανονισμών με χαρακτηρισμούς περιοχών ως «αρχαιολογικού» ή «περιβαλλοντικού» ενδιαφέροντος. Η ένταξη όμως της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δημιουργήσει ένα πιο ασφαλές νομικό σύστημα, παρέχοντας στους ξένους επενδυτές τη δυνατότητα να προσφύγουν για τις διαφορές τους σε ανώτερα ευρωπαϊκά δικαστήρια.

Επιπλέον, οι νόμοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης ισχύουν στην Ελλάδα και παρέχουν στους επενδυτές περαιτέρω διαβεβαιώσεις. Ένας τομέας στον οποίο η Ελλάδα έχει ιδιαίτερα αρνητικές επιδόσεις είναι η επικράτηση της διαφθοράς στην οποία η Ελλάδα έχει ένα από τα υψηλότερα επίπεδα στην Ευρώπη. Η διαφθορά τείνει να είναι διαδεδομένη σε πολλές πτυχές της δημόσιας ζωής. Παρόλο που οι κυβερνήσεις έχουν αναγνωρίσει το πρόβλημα, μένει να φανεί αν θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα που έχει εδραιωθεί στην κοινωνία. Από την άλλη πλευρά, η εγκληματικότητα δεν αποτελεί μείζον πρόβλημα στην Ελλάδα. Το οργανωμένο έγκλημα δεν είναι πολύ ισχυρό και οι ξένες εταιρείες δεν χρειάζεται να ανησυχούν για την ασφάλεια των υπαλλήλων τους και των εγκαταστάσεων (Agalloroulou&Masry, 2005).

Η σύμβαση franchise είναι μια μη ρυθμιζόμενη ή αμιγής σύμβαση, διότι δεν διέπεται από συγκεκριμένο νόμο. Για τη λειτουργία της σύμβασης αυτής ισχύουν οι

διατάξεις του Ελληνικού Αστικού Κώδικα και κατ' αναλογία, οι διατάξεις του ΠΔ 219/1991 που αφορούν τους εμπορικούς αντιπροσώπους, του Ν. 3959/2011 όσον αφορά την προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού, και του Ν. 2251/1994 όσον αφορά την προστασία του καταναλωτή (Georgiadis, 2000).

Από τις 31 Μαΐου 2000, δεν ισχύει πλέον ο κανονισμός (ΕΟΚ) αριθ. 4087/1998 της Επιτροπής της 30ής Νοεμβρίου 1998, ο οποίος αφορούσε τις συμβάσεις franchising, (άρθρο 12, παρ. 1 Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 2790/1999 της Επιτροπής της 22ας Δεκεμβρίου 1999). Από την 1η Ιανουαρίου 2000 δημιουργήθηκε ο νέος κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 2790/1999 της Επιτροπής του Δεκεμβρίου 1999, «Για την εφαρμογή του άρθρου 81 παράγραφος 3 της συνθήκης σε κατηγορίες κάθετων συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών», ο οποίος τέθηκε σε ισχύ την 1η Ιουνίου 2000, (άρθρο 13 του Κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 2790/1999 της Επιτροπής, της 22ας Δεκεμβρίου 1999).

Ο κανονισμός απαλλαγής κατά κατηγορία για τους κάθετους περιορισμούς παρέμεινε σε ισχύ έως τις 31 Μαΐου 2010, οπότε και αντικαταστάθηκε από έναν δεύτερο κανονισμό απαλλαγής κατά κατηγορία για τους κάθετους περιορισμούς, ο οποίος τέθηκε σε ισχύ την 1η Ιουνίου 2010 και θα παραμείνει σε ισχύ έως τις 31 Μαΐου 2022 (Agalloroulou & Masry, 2005).

Ο κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 2790/1999 της Επιτροπής της 22ας Δεκεμβρίου 1999 δεν περιέχει ορισμούς σχετικά με το franchising ή ειδικές διατάξεις σχετικά με τις σχετικές συμβάσεις. Ο κανονισμός αυτός αφορά μόνο έμμεσα το franchising, διότι αναφέρεται σε ορισμένες κατηγορίες κάθετων συμφωνιών που αφορούν την προμήθεια και την πώληση αγαθών ή υπηρεσιών (Georgiadis, 2000).

Όσον αφορά το franchising θα πρέπει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδιακή Ομοσπονδία Franchise έχει δημιουργήσει έναν Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας, ο οποίος υιοθετήθηκε και από τον Σύνδεσμο Franchise Ελλάδος. Αν και ο Κώδικας αυτός δεν είναι νομικά δεσμευτικός, εντούτοις θέτει πρότυπα ορθής συμπεριφοράς για όλους όσους ασχολούνται με το franchising.

## **2.2 Ιστορική αναδρομή της επιχειρηματικής εξέλιξης στην Ελλάδα**

Η Ελλάδα είναι μία από τις χώρες που έχουν πληγεί περισσότερο από την οικονομική κρίση και το franchising είναι ένα από τα πιο βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα χαμηλού κινδύνου και πιθανώς ένας δρόμος για την αναζωπύρωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Σύμφωνα με το Υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ, οι

επιχειρήσεις franchise έχουν εκθετικά περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από τις μεμονωμένες νέες επιχειρήσεις, ιδίως αν εξετάσει κανείς τα στοιχεία για μια πενταετία. Το 95% των επιχειρήσεων franchising εξακολουθούν να λειτουργούν μετά από πέντε χρόνια. Η πιθανότητα μια αυτοτελής επιχείρηση να εξακολουθεί να λειτουργεί μετά από πέντε χρόνια είναι 47%. Επομένως η αγορά ενός franchise υπερδιπλασιάζει τις πιθανότητες επιβίωσης της επιχείρησης (Homataetal., 2017).

Το franchising είναι γνωστό ότι προσφέρει πολλά οφέλη κατά τη διάρκεια των υφέσεων της οικονομίας και χρησιμεύει ως μέσο ανάπτυξης. Σε αντίθεση με περιόδους χαμηλής ανεργίας, όπου το ενεργό εργατικό δυναμικό τείνει να προτιμά τη μισθωτή απασχόληση, σε περιόδους ύφεσης και αβεβαιότητας το franchising προσφέρει την ευκαιρία να επενδύσει κανείς σε μια επιχείρηση που συνδυάζει πλήρη απασχόληση και χαμηλό ρίσκο, εκμεταλλευόμενος την υποστήριξη που παρέχει η έμπειρη ομάδα του δικαιιοπάροχου, καθώς και τα προϊόντα και την υποστήριξη μάρκετινγκ που μια μικρή επιχείρηση δεν θα μπορούσε εύκολα να αποκτήσει με διαφορετικό τρόπο.

Όσον αφορά τον καταναλωτή, σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας το franchising προσφέρει σταθερή ποιότητα και τιμές, καθιερωμένες μάρκες και υψηλότερο βαθμό αξιοπιστίας. Ωστόσο ως εναλλακτικός τρόπος ίδρυσης μιας νέας επιχείρησης, το franchising έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα για τον υποψήφιο επιχειρηματία και περιλαμβάνει διάφορα άλλα ζητήματα που πρέπει να διερευνηθούν και να αξιολογηθούν πριν αποφασιστεί η ανάληψη ενός τέτοιου επιχειρηματικού εγχειρήματος (Homataetal., 2017).

Στην Ελλάδα το franchising εισήχθη στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και παρουσίασε ραγδαία ανάπτυξη από τα μέσα της δεκαετίας του 1990. Αυτή η ταχεία ανάπτυξη μπορεί να δικαιολογηθεί από την έντονη επιθυμία των Ελλήνων να γίνουν ιδιοκτήτες της δικής τους επιχείρησης. Έτσι, σε αντίθεση με την υπόλοιπη Ευρώπη, ένα σημαντικό μεγάλο τμήμα του εργατικού δυναμικού αποτελείται από αυτοαπασχολούμενους, εργοδότες και οικογενειακούς εργαζόμενους. Παρόλα αυτά, παρόμοια με την Ευρώπη, πάνω από το 98% των επιχειρήσεων είναι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (Homataetal., 2017).

Η Ελλάδα έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια σε ελκυστικό επιχειρηματικό προορισμό για διεθνείς εταιρείες. Η ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η υιοθέτηση του ευρώ έχουν αλλάξει σε μεγάλο βαθμό την ελληνική οικονομία. Η ενέργεια, η τεχνολογία, ο τουρισμός και οι βιομηχανίες τροφίμων και ποτών είναι οι καυτοί

τομείς της οικονομίας στους οποίους αναμένεται να επικεντρωθεί το ενδιαφέρον των ξένων επενδυτών στο μέλλον.

Τα τελευταία τριάντα πέντε χρόνια, η Ελλάδα μετατράπηκε από μια σχετικά ασταθή φτωχή ευρωπαϊκή χώρα σε μια οικονομικά ανεπτυγμένη και σταθερή ευρωπαϊκή χώρα. Πολιτικά, η Ελλάδα δεν είναι η ασταθής χώρα του παρελθόντος, αλλά ένα σταθερό μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρόλο που η Ελλάδα αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις στο μέλλον, λόγω των εσωτερικών αλλαγών και των εξελίξεων στο διεθνές περιβάλλον, πιθανότατα απολαμβάνει το υψηλότερο επίπεδο ευημερίας και σταθερότητας στη σύγχρονη ιστορία της. (Zarkada-Fraser&Fraser, 2001).

### **2.2.1 Πολιτικό Περιβάλλον**

Η σύγχρονη Ελλάδα έχει κληρονομήσει μια μακρά και λαμπρή ιστορία. Με την πάροδο των χρόνων άνθισαν στην Ελλάδα διάφοροι πολιτισμοί και ο καθένας από αυτούς έχει αφήσει το σημάδι του στο σύγχρονο ελληνικό χαρακτήρα και στον τρόπο με τον οποίο οι Έλληνες αντιλαμβάνονται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της χώρας. Ο κλασικός ελληνικός πολιτισμός του 5ου και 4ου αιώνα π.Χ. έκανε μεγάλη πρόοδο στην ποίηση, το θέατρο, την πολιτική σκέψη και την αρχιτεκτονική και η μνήμη του εξακολουθεί να ασκεί πολύ ισχυρή επιρροή στη σύγχρονη Ελλάδα. Επιπλέον, η άφιξη του χριστιανισμού στην Ελλάδα και η εγκαθίδρυση της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας τον 4ο αιώνα μ.Χ., δημιούργησε την άλλη σημαντική κληρονομιά από την οποία προέρχεται ο σύγχρονος ελληνικός πολιτισμός. Οι ξένοι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα τείνουν να είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με τον κλασικό ελληνικό πολιτισμό και την ιστορία (Toynebee, 1981).

Οι δύο πρώτες δεκαετίες του 20ού αιώνα ήταν πολύ ταραχώδεις στην Ελλάδα. Ωστόσο, οι βαλκανικοί πόλεμοι του 1912-1913 και ο Α΄ Παγκόσμιος Πόλεμος επέτρεψαν στη χώρα να επεκταθεί στα σημερινά σύνορά της (με εξαίρεση τα Δωδεκάνησα που έγιναν μέρος της Ελλάδας το 1947). Παρά το ασταθές πολιτικό περιβάλλον της δεκαετίας του 1920 και του 1930 που χαρακτηριζόταν από βραχύβιες κυβερνήσεις και βαθιές πολιτικές διαιρέσεις μεταξύ μοναρχικών και φιλελεύθερων, η οικονομία παρουσίασε ισχυρά σημάδια ανάπτυξης. Ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος ήταν καταστροφικός για την Ελλάδα, διότι διήρκεσε περισσότερο από ότι σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες λόγω του εμφυλίου πολέμου που ακολούθησε. Μόλις το 1949,



μετά το τέλος του ελληνικού εμφυλίου πολέμου, η οικονομία της χώρας άρχισε να ανακάμπτει. Τις επόμενες δύο δεκαετίες, η Ελλάδα γνώρισε μια ταχεία οικονομική ανάπτυξη. Πολλοί βιομηχανικοί τομείς αναπτύχθηκαν και μια ισχυρή τουριστική βιομηχανία άρχισε να ανθίζει.

Η κατάρρευση της δικτατορίας του 1967-1974 έφερε σταθερότητα στη χώρα και η Ελλάδα μπόρεσε να λύσει τα δύο μεγάλα πολιτικά ζητήματα που είχαν δημιουργήσει αστάθεια και πολιτική αναταραχή στο παρελθόν: το αν η χώρα επρόκειτο να γίνει βασίλειο ή δημοκρατία και το χάσμα δεξιάς-αριστεράς. Μετά από ένα ειρηνικό δημοψήφισμα, η δημοκρατία ανακηρύχθηκε το 1974, απαντώντας στο ζήτημα της μοναρχίας. Έκτοτε, το πολιτικό σύστημα στην Ελλάδα έχει γίνει πιο σταθερό με δύο πολιτικά κόμματα, ένα της κεντροδεξιάς και ένα της κεντροαριστεράς να εναλλάσσονται στην εξουσία. Η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα (σήμερα Ευρωπαϊκή Ένωση) το 1981 σταθεροποίησε περαιτέρω τη χώρα, καθώς την κατέστησε μέρος μιας πλούσιας και δημοκρατικής ομάδας εθνών (Clogg, 1986).

Τέλος, η συμμετοχή της Ελλάδας στο κοινό ευρωπαϊκό νόμισμα το 2001 άλλαξε θεμελιωδώς την ελληνική οικονομία φέρνοντας νομισματική σταθερότητα. Όπως και σε πολλές άλλες χώρες, οι πρόσφατες διεθνείς εξελίξεις έφεραν ευκαιρίες που συνοδεύονται από σημαντικές προκλήσεις. Για παράδειγμα, η οικονομική παγκοσμιοποίηση οδήγησε ορισμένους «παραδοσιακούς» τομείς της ελληνικής οικονομίας σε κατάρρευση (π.χ. την κλωστοϋφαντουργία) και η κατάρρευση των κομμουνιστικών καθεστώτων στην Ανατολική Ευρώπη έφερε την Ελλάδα πολύ πιο κοντά τους βόρειους γείτονές της. Μέσα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, η Ελλάδα μετατράπηκε από μια χώρα που εξάγει εργατικό δυναμικό σε χώρα εισαγωγής μεταναστών (Koliopoulos et al., 2002).

Η Ελλάδα ανταποκρίθηκε καλά σε αυτό το νέο περιβάλλον με τις ελληνικές εταιρείες να γίνονται πολυεθνικές, επεκτεινόμενες ταχύτατα σε κοντινές βαλκανικές χώρες και πέραν αυτών. Επιπλέον, η χώρα φαίνεται να έχει προσαρμοστεί στην παρουσία μεγάλου αριθμού εργαζομένων που έχουν γεννηθεί στο εξωτερικό.

### **2.2.2 Κοινωνικό - Πολιτισμικό Περιβάλλον**

Η Ελλάδα έχει μικρό πληθυσμό περίπου έντεκα εκατομμυρίων ανθρώπων το 2011 (ΕΛΣΤΑΤ, 2022). Η συντριπτική πλειοψηφία του πληθυσμού είναι εθνοτικά Έλληνες και περίπου το 98% του πληθυσμού είναι χριστιανοί ορθόδοξοι. Οι αριθμοί

αυτοί φυσικά αντιπροσωπεύουν μόνο τον μόνιμο πληθυσμό των πολιτών, διότι η πρόσφατη εισροή του μεταναστευτικού πληθυσμού, κατέστησε τη χώρα πιο ποικιλόμορφη πλέον. Με την εξαγωγή των αποτελεσμάτων από την πρόσφατη απογραφή του 2021, κατά πάσα πιθανότητα η εικόνα θα έχει αλλάξει ριζικά.

Παρόμοια με άλλα προηγμένα ευρωπαϊκά έθνη, η χώρα βρίσκεται αντιμέτωπη με τη γήρανση και τη μείωση του πληθυσμού. Ο εκτιμώμενος δείκτης γονιμότητας του 2007 σε 1,35παιδιών ανά γυναίκα, είναι ένας από τους χαμηλότερους στον κόσμο. Το ποσοστό γονιμότητας είναι συγκρίσιμο με άλλες χώρες της Νότιας Ευρώπης με τις οποίες η Ελλάδα μοιράζεται πολλά κοινωνικά και οικονομικά χαρακτηριστικά. Το κατά πόσον το χαμηλό ποσοστό γεννήσεων μπορεί να αντιστραφεί στο μέλλον παραμένει να φανεί. Δεν φαίνεται ότι το ελληνικό κράτος έχει ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις κοινωνικές αλλαγές παρέχοντας βοήθεια στους εργαζόμενους γονείς (Karakatsanis&Swarts, 2007).

Χώρες όπως η Ελλάδα, η Ιταλία και η Ισπανία μπορεί να βιώνουν την παγίδα μιας «παραδοσιακής σύγχρονης κοινωνίας». Ενώ οι κοινωνίες αυτές έχουν γίνει σύγχρονες με την έννοια ότι μεγάλος αριθμός γυναικών έχει εισέλθει στο εργατικό δυναμικό, παραμένουν παραδοσιακές επειδή οι γυναίκες αναμένεται επίσης να κατέχουν το ρόλο της μητέρας και της νοικοκυράς. Ως αποτέλεσμα, λόγω της έλλειψης υποστήριξης από τους άνδρες συντρόφους τους και της αναποτελεσματικότητας των κρατικών υποδομών, το ποσοστό γονιμότητας έχει μειωθεί κατακόρυφα. Το χαμηλό ποσοστό γονιμότητας δημιουργεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει η Ελλάδα στο μέλλον, μια ταχεία γήρανση του πληθυσμού. Σύμφωνα με πρόσφατες εκτιμήσεις, το 2050 το ποσοστό των κατοίκων άνω των 64 ετών θα ανέλθει στο 34% και η αναλογία των συνταξιούχων προς τους εργαζόμενους θα γίνει ένας προς έναν (Nakos&Hajidimitriou, 2009).

Φυσικά, οι εξελίξεις αυτές θα καταστρέψουν ολοκληρωτικά το σημερινό συνταξιοδοτικό σύστημα. Αν και το εκπαιδευτικό του σύστημα τείνει να είναι σκληρό, άκαμπτο και ανθεκτικό στις αλλαγές, η Ελλάδα έχει σημειώσει μεγάλες βελτιώσεις στο γενικό μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού της τα τελευταία χρόνια. Περίπου το 95% του πληθυσμού είναι εγγράμματοι, ενώ οι αναλφάβητοι επικεντρώνονται στις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες. Στο παρελθόν η Ελλάδα υστερούσε σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες στον αριθμό των φοιτητών που εγγράφονται για πανεπιστημιακές σπουδές, τα τελευταία χρόνια η χώρα γνώρισε

μετασχηματισμό με μεγάλη επέκταση του πανεπιστημιακού της συστήματος. Οι εγγραφές στα πανεπιστήμια έχουν αυξηθεί σημαντικά και το εκπαιδευτικό επίπεδο των νεότερων Ελλήνων είναι παρόμοιο με αυτό άλλων ευρωπαϊκών χωρών (Karakatsanis & Swarts, 2007).

Επιπλέον, μεγάλος αριθμός Ελλήνων τείνει να πηγαίνει στο εξωτερικό για να ολοκληρώσει την εκπαίδευσή του και η χώρα διαθέτει μια κοσμοπολίτικη δεξαμενή μορφωμένων εργαζομένων που γνωρίζουν καλά τις ξένες γλώσσες. Στο παρελθόν, η Ελλάδα ήταν μια γεωργική χώρα με την πλειονότητα του πληθυσμού να απασχολείται σε μικρές γεωργικές εκμεταλλεύσεις. Μια ραγδαία μεταπολεμική αστικοποίηση άλλαξε εντελώς την δομή της απασχόλησης στη χώρα. Ενώ η γεωργία εξακολουθεί να παραμένει σημαντική με ένα μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού να απασχολείται σε γεωργικές εκμεταλλεύσεις σε σύγκριση με άλλα κράτη - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η βιομηχανία και οι υπηρεσίες αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος της απασχόλησης.

Η ανεργία αποτελεί ένα επίμονο πρόβλημα για την ελληνική οικονομία. Τα αίτια της υψηλής ανεργίας στην Ελλάδα οφείλονται κυρίως σε κοινωνικούς και εκπαιδευτικούς παράγοντες. Πρόκειται για ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα διαρθρωτικής ανεργίας με την οικονομία να δημιουργεί ένα μεγάλο αριθμό θέσεων εργασίας, τις οποίες είτε οι υποψήφιοι για εργασία δεν επιθυμούν επειδή απαιτούν λίγες δεξιότητες ή απαιτούν εξειδικευμένες δεξιότητες που ακόμη και οι πανεπιστημιακά εκπαιδευμένοι υποψήφιοι δεν διαθέτουν. Ακόμα και σήμερα, πολλοί φοιτητές πανεπιστημίων ακολουθούν πτυχία σε τομείς όπως λογοτεχνία, την κοινωνιολογία, τη θεολογία ή τις πολιτικές επιστήμες που δεν έχουν σαφείς προοπτικές σταδιοδρομίας στην αγορά εργασίας. Επιπλέον, η απροθυμία των υποψηφίων να μετακινηθούν σε μέρη της χώρας όπου οι ευκαιρίες απασχόλησης είναι πιο άφθονες, σε συνδυασμό με τις ακαμψίες της εργασιακής αγοράς, μπορεί να είναι οι πραγματικές αιτίες των υψηλών ποσοστών ανεργίας (Karakatsanis & Swarts, 2007).

### **2.2.3 Οικονομία και Κανονισμοί**

Υποδομές: Η αδύναμη υποδομή μεταφορών ήταν ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια για τις ξένες εταιρείες που προσπαθούσαν να δραστηριοποιηθούν στην Ελλάδα στο παρελθόν. Η Ελλάδα είναι μια κυρίως ορεινή χώρα και οι μεταφορές μεταξύ των διαφόρων περιοχών της χώρας ήταν πολύ δύσκολες και χρονοβόρες.

Αυτή η έλλειψη βασικών υποδομών σε συνδυασμό με την αναποτελεσματικότητα του ελληνικού κράτους οδήγησε σε συγκέντρωση της οικονομικής δραστηριότητας στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας. Μέχρι πρόσφατα, το περισσότερο από το 60% του ελληνικού ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος και το 40% του πληθυσμού ήταν συγκεντρωμένο στην περιοχή της Αθήνας. Η κατάσταση αυτή οδήγησε στην πολύ πιο αργή ανάπτυξη πολλών άλλων περιοχών της χώρας (Nakos&Hajidimitriou, 2009).

Μια εισροή διαρθρωτικών ταμείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αποσκοπούσε στη βελτίωση των υποδομών των λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών των κρατών μελών και η υιοθέτηση από τις ελληνικές κυβερνήσεις μιας σύμπραξης ιδιωτικού και δημόσιου τομέα για τα δημόσια έργα, βελτίωσε σημαντικά τις υποδομές μεταφορών στη χώρα. Ο νέος διεθνής αερολιμένας και ο ιδιωτικά κατασκευασμένος περιφερειακός δρόμος γύρω από την Αθήνα είναι δύο μόνο παραδείγματα της επιτυχημένης σύμπραξης μεταξύ του ελληνικού κράτους και των ιδιωτικών εταιρειών. Αυτό το μοντέλο χρηματοδότησης επεκτάθηκε στην πορεία και σε άλλα μέρη της χώρας με την κατασκευή μεγάλων αυτοκινητοδρόμων στη Βόρεια, τη Νότια και τη Δυτική Ελλάδα. Η ολοκλήρωση αυτών των μεγάλων έργων υποδομής βοήθησε την οικονομική ανάπτυξη των λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών της χώρας.

Ταυτόχρονα, το μοντέλο χρηματοδότησης από το κράτος και τον ιδιωτικό τομέα αυτών των έργων παρέχει μια μεγάλη ευκαιρία στις διεθνείς κατασκευαστικές εταιρείες να κερδίσουν μεγάλες συμβάσεις. Επιπλέον, μια άλλη μεγάλη ευκαιρία για τις διεθνείς εταιρείες είναι η προτεινόμενη ιδιωτικοποίηση των μεγάλων λιμανιών. Η πρόταση αυτή επέτρεψε τον εκσυγχρονισμό των ελληνικών λιμένων, καθιστώντας την Ελλάδα σημαντικό κέντρο εμπορίου στην περιοχή των Βαλκανίων. Τα τελευταία χρόνια έχουν επίσης επιφέρει σημαντική βελτίωση στις τηλεπικοινωνίες υποδομής στην Ελλάδα. Το μονοπώλιο των κρατικών τηλεπικοινωνιών έχει σπάσει και ένας υγιής ανταγωνισμός έχει οδηγήσει σε βελτίωση των υπηρεσιών και μείωση των τιμών (Nakos&Hajidimitriou, 2009).

Οικονομία: Η Ελλάδα έγινε δεκτή στις χώρες της Ευρωζώνης τον Ιανουάριο του 2001 και ήταν ένα από τα δώδεκα αρχικά ευρωπαϊκά κράτη-μέλη όπου το νέο νόμισμα άρχισε να κυκλοφορεί το επόμενο έτος. Ως αποτέλεσμα, το μακροοικονομικό περιβάλλον της χώρας μετασηματίστηκε ριζικά. Ως μέλος της Ευρωζώνης, η Ελλάδα δεν διαθέτει ανεξάρτητη νομισματική πολιτική πλέον, διότι έχει εκχωρήσει την ευθύνη αυτή στην Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Φυσικά, αυτή η

στρατηγική απόφαση συνοδεύτηκε από πολλά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα χαμηλά επιτόκια που ήρθαν με την άφιξη του ευρώ δημιούργησαν γρήγορη οικονομική ανάπτυξη με τη δημιουργία μιας «πιστωτικής» κουλτούρας.

Για πρώτη φορά, οι Έλληνες ήταν σε θέση να αποκτήσουν στεγαστικά και καταναλωτικά δάνεια με πολύ χαμηλά επιτόκια. Ως αποτέλεσμα, η χώρα απόλαυσε οικονομικούς ρυθμούς ανάπτυξης της τάξης του 4-5%, σημαντικά υψηλότερους από άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Ωστόσο, το κοινό νόμισμα μπορεί να συνέβαλε στην απώλεια της ανταγωνιστικότητας που αντιμετωπίζουν ορισμένοι ελληνικοί βιομηχανικοί τομείς. Πολλές ελληνικές βιομηχανίες στο παρελθόν ήταν σε θέση να ανταγωνιστούν διεθνώς, επειδή είχαν την προστασία ενός φθηνού νομίσματος που υποτιμούνταν τακτικά. Αυτή η υποτίμηση έκανε τις ελληνικές εξαγωγές πιο ανταγωνιστικές. Το ευρώ έβαλε τέλος σε αυτή την πολιτική και οι εταιρείες που εδρεύουν στην Ελλάδα μπορούν να ανταγωνιστούν διεθνώς μόνο με το να γίνουν πιο καινοτόμες, να διατηρήσουν χαμηλά το κόστος τους και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Αυτή η απώλεια της ελληνικής ανταγωνιστικότητας μπορεί να φανεί στη δραματική αύξηση του εμπορικού ελλείμματος. Το 2006, η χώρα παρουσίασε εμπορικό έλλειμμα 14,3 δισεκατομμυρίων ευρώ, ή 13% του ΑΕΠ της χώρας (Nakos&Hajidimitriou, 2009).

Προφανώς, παρά τους υψηλούς ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης που απολαμβάνει η χώρα τα τελευταία χρόνια, τα υψηλά εμπορικά ελλείμματα δεν είναι βιώσιμα. Ο περιορισμός των δημόσιων δαπανών είναι μια άλλη μεγάλη πρόκληση για την Ελλάδα. Η χώρα έχει συστηματικά ελλείμματα στον δημόσιο προϋπολογισμό. Το έλλειμμα του προϋπολογισμού εκτινάχθηκε στο 7,8% του ΑΕΠ το 2004, καθώς η χώρα ετοιμαζόταν να φιλοξενήσει τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Αν και το δημοσιονομικό έλλειμμα μειώθηκε, μένει να αποδειχθεί κατά πόσον η μείωση αυτή είναι βιώσιμη. Η γήρανση του πληθυσμού και η τεράστιες συνταξιοδοτικές υποχρεώσεις ενδέχεται να μην επιτρέψουν στην κυβέρνηση να μειώσει περαιτέρω το δημοσιονομικό έλλειμμα (Nakos&Hajidimitriou, 2009).

#### **2.2.4 Διεθνές Εμπόριο και Επενδύσεις**

Εμπορικές τάσεις: Η προσχώρηση της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα το 1981 υπήρξε καθοριστική για την οικονομική ανάπτυξη και την κατεύθυνση του διεθνούς εμπορίου της χώρας. Το μεγαλύτερο μέρος των εξαγωγών και των εισαγωγών της χώρας γίνεται με άλλα κράτη μέλη, αν και ενδεχομένως λόγω της

γεωγραφικής της θέσης, το εμπόριό της δεν είναι τόσο ολοκληρωμένο με την ΕΕ σε σύγκριση με άλλα μικρότερα κράτη μέλη. Περίπου το 65% των ελληνικών εξαγωγών κατευθύνονται προς τα άλλα κράτη μέλη της ΕΕ. Η Γερμανία είναι η μεγαλύτερη εξαγωγική αγορά απορροφώντας περίπου το 11,5% των εξαγωγών και ακολουθεί η Ιταλία με 11%, η Κύπρος με 6,5% και η Βουλγαρία με 6,3% (Homata, 2008).

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι περίπου 45% των ελληνικών εξαγωγών κατευθύνονται προς τις χώρες της Ευρωζώνης και ως εκ τούτου, είναι απαλλαγμένες από συναλλαγματικούς κινδύνους. Τα τελευταία χρόνια οι πρώην κομμουνιστικές χώρες της Ανατολικής Ευρώπης αποτελούν σημαντικές εξαγωγικές αγορές και η πολιτική αποκλιμάκωση με την Τουρκία οδήγησε σε ταχεία αύξηση των εξαγωγών. Οι ελληνικές εισαγωγές ακολουθούν παρόμοια μοτίβα με δεκατέσσερα μέλη της ΕΕ να διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο στην ελληνική αγορά (πάνω από το 50%).

Ξένες επενδύσεις: Η Ελλάδα παραδοσιακά δεν ήταν πολύ επιτυχής στην προσέλκυση ξένων επενδύσεων. Μια απόκρυφη γραφειοκρατία και ένα αβέβαιο πολιτικό περιβάλλον δεν δημιουργούσαν ένα φιλόξενο κλίμα για ξένες εταιρείες. Η Ελλάδα κατατάσσεται στην εκατοστή θέση από την Παγκόσμια Τράπεζα σε ευκολία άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ορισμένοι από τους λόγους που δυσκολεύουν τη ζωή των ξένων επενδυτών είναι οι δυσκολίες στην έναρξη και τον τερματισμό μιας επιχείρησης, η αντιμετώπιση των αδειών, η πρόσληψη εργαζομένων, η κατοχύρωση περιουσιακών στοιχείων και η προστασία των ξένων επενδύσεων. Ωστόσο, παρά τις δυσκολίες της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια η χώρα έχει προσπαθήσει να αλλάξει την αρνητική της εικόνα και να γίνει πιο ελκυστική για τους ξένους επενδυτές. Περιορίστηκε η γραφειοκρατική διαδικασία με αποτέλεσμα να γίνεται ευκολότερη και ταχύτερη η διαδικασία επένδυσης (Rodriguez et al., 2016).

Η κυβέρνηση δημιούργησε τον οργανισμό «Enterprise Greece», ο οποίος αποτελεί μετεξέλιξη της «Επενδύστε στην Ελλάδα Α.Ε.» στην οποία ενσωματώνονται και οι αρμοδιότητες του «Ελληνικού Οργανισμού Εξωτερικού Εμπορίου Α.Ε.» σε έναν νέο και καινοτόμο φορέα εξωστρέφειας. Ο Οργανισμός Enterprise Greece είναι ο αρμόδιος εθνικός φορέας, υπό την εποπτεία του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης για την προσέλκυση επενδύσεων στην Ελλάδα και την προώθηση εξαγωγών, με στόχο να προβάλλει τη χώρα ως σημαντικό στρατηγικό εταίρο παγκοσμίως. Παρέχει βοήθεια στους ξένους επενδυτές,

καθοδηγώντας τους να φεύγουν μέσα από τον γραφειοκρατικό λαβύρινθο και παρέχει διάφορα κίνητρα για να εγκατασταθούν στην Ελλάδα (Ελληνική Δημοκρατία, 2022).

Επιπλέον, σημαντικό ρόλο έπαιξε ο επενδυτικός νόμος του 2006 που απλοποίησε την επενδυτική διαδικασία. Ο νέος νόμος χώρισε τη χώρα σε τρεις γεωγραφικές περιοχές, παρέχοντας υψηλότερα κίνητρα για επενδύσεις σε λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές. Με βάση τη γεωγραφική περιοχή όπου επενδύει μια εταιρεία, μπορεί να είναι επιλέξιμη για να λάβει διάφορες επιχορηγήσεις σε μετρητά, φορολογία και επιδοτήσεις μισθών (Homata, 2008).

Καυτοί τομείς της οικονομίας: Η ενέργεια, η τεχνολογία, ο τουρισμός και οι βιομηχανίες τροφίμων και ποτών είναι οι καυτοί τομείς της οικονομίας στους οποίους επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους οι ξένοι επενδυτές. Η απελευθέρωση της ελληνικής αγοράς ενέργειας δημιούργησε μια ευκαιρία για ξένες εταιρείες να επενδύσουν στη χώρα. Ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών ανέλαβε μεγάλα έργα είτε ανεξάρτητα είτε σε συνεργασία με τοπικές εταιρείες. Ιδιαίτερα στον τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, αναδύονται τεράστιες ευκαιρίες και ο ρυθμός ανάπτυξης των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας είναι πολύ γρήγορος (Rodriguezetal., 2016).

Ο τομέας της τεχνολογίας παρέχει επίσης μεγάλες επενδυτικές ευκαιρίες για ξένους επενδυτές. Στους τομείς του σχεδιασμού μικροσίπ και της τεχνολογίας λογισμικού, υπάρχει υψηλή ανάπτυξη. Οι ξένες εταιρείες υψηλής τεχνολογίας μπορούν να επωφεληθούν από το υψηλής εξειδίκευσης ανθρώπινο δυναμικό σε ανταγωνιστικό κόστος, την εκτεταμένη τοπική τεχνογνωσία και τα γενναιόδωρα κυβερνητικά επενδυτικά κίνητρα για να δημιουργήσουν επιτυχημένες τοπικές επιχειρήσεις.

Οι πιο παραδοσιακοί τομείς του τουρισμού και της βιομηχανίας τροφίμων αναμένεται να συνεχίσουν να παρέχουν επενδυτικές ευκαιρίες. Ο τουρισμός αποτελούσε πάντοτε έναν πολύ σημαντικό τομέα της ελληνικής οικονομίας. Έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων θέρετρων με γήπεδα γκολφ, συνεδριακά κέντρα και μαρίνες, όπου ανοίγονται ευκαιρίες για ξένες εταιρείες που διαθέτουν τα κεφάλαια να αναλάβουν μεγάλες επενδύσεις. Ομοίως, στον τομέα των τροφίμων και ποτών οι ευκαιρίες είναι πολλές, καθώς η χώρα παρέχει ποιοτικές πρώτες ύλες και το ενδιαφέρον για τη μεσογειακή διατροφή αυξάνεται παγκοσμίως (Rodriguezetal., 2016).

Παρόλο που έχουν χρησιμοποιηθεί όλα τα είδη τρόπων εισόδου από ξένες εταιρείες στην Ελλάδα με επιτυχία, πολλές πολυεθνικές τείνουν να προτιμούν κοινοπραξίες ή άλλες στρατηγικές συμμαχίες όταν εισέρχονται στην ελληνική αγορά. Η ύπαρξη ενός τοπικού εταίρου διευκολύνει την επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα. Μια ντόπια εταιρεία έχει την τεχνογνωσία να αντιμετωπίσει την κυβερνητική γραφειοκρατία και παρέχει τις απαραίτητες πολιτικές διασυνδέσεις. Ακόμη και μεγάλες ξένες εταιρείες, όπως η Coca-Cola και η General Electric, αποφάσισαν να εισέλθουν στην Ελλάδα σε συνεργασία με μια τοπική εταιρεία. Φαίνεται λοιπόν ότι οι ξένες εταιρείες μπορούν να πετύχουν στην Ελλάδα αν έχουν τον κατάλληλο τοπικό εταίρο και λαμβάνουν υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ελληνικής πολιτικής και κουλτούρας (Rodriguezetal., 2016).

### **2.3 Ανάπτυξη της Παροχής Υπηρεσιών & Ελληνική Οικονομία**

Αν και η Ελλάδα είχε ιστορικά μια φτωχή οικονομία που βασιζόταν στη γεωργία, οι υπηρεσίες ήταν πάντα σημαντικές για την ελληνική οικονομία. Λόγω της τοπογραφίας της χώρας που χαρακτηρίζεται από μια μεγάλη ακτογραμμή και σχεδόν 2.000 νησιά, η ναυτιλία ήταν πάντα πολύ σημαντική για την Ελλάδα. Η ναυτιλιακή βιομηχανία είναι πολύ ισχυρή εδώ και πάνω από διακόσια χρόνια και οι Έλληνες κατέχουν περίπου 15% του παγκόσμιου εμπορικού στόλου σε όρους χωρητικότητας (Nakos&Hajidimitriou, 2009).

Αυτή η ομαδοποίηση και συγκέντρωση στη ναυτιλία έχει αποφέρει πρόσθετα οφέλη στην ελληνική οικονομία, με την ανάπτυξη διαφόρων τύπων υπηρεσιών για την υποστήριξη της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Επιπλέον, ένας μεγάλος αριθμός ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών που στο παρελθόν είχαν μεταφέρει την έδρα τους στο εξωτερικό, έχουν αρχίσει να επιστρέφουν στην Ελλάδα. Αυτός ο επαναπατρισμός είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη μεγάλου αριθμού δραστηριοτήτων υψηλής προστιθέμενης αξίας στην Ελλάδα.

Με την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου, η ναυτιλιακή βιομηχανία σχεδιάζει να αναπτύξει τις χερσαίες υπηρεσίες και τις υποστηρικτικές δραστηριότητες εντός της Ελλάδας και η ναυτιλιακή δύναμη αναμένεται να επεκταθεί περαιτέρω. Ο τουρισμός υπήρξε η άλλη σημαντική δραστηριότητα παροχής υπηρεσιών στην Ελλάδα. Η τουριστική βιομηχανία ξεκίνησε να αναπτύσσεται μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Μέχρι τη δεκαετία του 1970, η χώρα ανέπτυξε μια εκτεταμένη τουριστική



βιομηχανία, συνεισφέροντας πάνω από το 10% του ΑΕΠ της χώρας (Nakos&Hajidimitriou, 2009).

Προκειμένου να οικοδομήσει την τουριστική της βιομηχανία, η Ελλάδα αξιοποίησε τα φυσικά της πλεονεκτήματα, όπως την ηλιοφάνεια, τη μεγάλη ακτογραμμή, τα αρχαία και την εγγύτητα με πλούσια βιομηχανικά έθνη για να δημιουργήσει μια επιτυχημένη υποδομή. Η τουριστική βιομηχανία υπήρξε πολύ επωφελής για την Ελλάδα επειδή δημιούργησε θέσεις εργασίας σε λιγότερο ανεπτυγμένες περιφερειακές περιοχές. Τα τελευταία χρόνια, η χώρα προσπάθησε να αναπτύξει περαιτέρω την τουριστική της βιομηχανία, εστιάζοντας σε ταχέως αναπτυσσόμενα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα, ο πολιτιστικός και ο θρησκευτικός τουρισμός καθώς και ο αστικός τουρισμός είχαν σημαντική ανάπτυξη (Rodriguezetal., 2016).

Ο τρίτος σημαντικός τομέας παροχής υπηρεσιών που γνώρισε ανάπτυξη ήταν οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, ιδίως οι τραπεζικές. Η εισαγωγή του ευρώ τον Ιανουάριο του 2001 παρείχε στην Ελλάδα και τον ελληνικό χρηματοπιστωτικό τομέα ένα σταθερό νόμισμα. Τα χαμηλά επιτόκια που ήρθαν με το νέο νόμισμα προσέφεραν έκρηξη στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες. Ελληνικές και ξένες τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα εισήγαγαν όλο και περισσότερο εξελιγμένα χρηματοοικονομικά προϊόντα σε ένα δεκτικό κοινό (Homata, 2008).

Βέβαια με την οικονομική κρίση που έπληξε την Ελλάδα αποδείχτηκε ότι οι τραπεζικές υπηρεσίες δυσχέραναν κι άλλο την κατάσταση και οδήγησαν σε πάρα πολλές περιπτώσεις σε οικονομικά αδιέξοδα. Τα μνημόνια που ακολούθησαν δημιούργησαν μία ύφεση που διήρκεσε για περισσότερο από μία δεκαετία και ακολούθησε η πανδημία που έφερε στην οικονομία της χώρας ακόμη μεγαλύτερη ύφεση και η εισβολή των Ρώσων στην Ουκρανία, η οποία προκάλεσε στην οικονομία νέες προκλήσεις με συνεχείς ανατιμήσεις καυσίμων και πρώτων υλών.

#### **2.4 Μάρκετινγκ στην Ελλάδα**

Οι ξένες εταιρείες που προσπαθούσαν στο παρελθόν να προωθήσουν τα προϊόντα τους στην Ελλάδα είχαν πολύ λίγες ευκαιρίες στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Τόσο στην τηλεοπτική, όσο και στη ραδιοφωνική αγορά κυριαρχούσαν οι δημόσιοι σταθμοί με αυστηρούς κανόνες διαφήμισης. Ωστόσο από τα τέλη της δεκαετίας του 1980, το τοπίο των μέσων ενημέρωσης έχει αλλάξει εντελώς με μια πληθώρα ιδιωτικών και δημόσιων τηλεοπτικών και ραδιοφωνικών σταθμών που

δραστηριοποιούνται επιθετικά που ανταγωνίζονται για τους τηλεθεατές. Εκτός από τα ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης, τα έντυπα μέσα ενημέρωσης, συμπεριλαμβανομένων των εφημερίδων και των περιοδικών, παρέχουν ποικιλία επιλογών προώθησης. Για τις ξένες εταιρείες που προσπαθούν να εισέλθουν στην ελληνική αγορά, το είδος του προϊόντος που προσπαθούν να πουλήσουν καθορίζει τη στρατηγική τους στα μέσα ενημέρωσης (Homataetal., 2017).

Για παράδειγμα, για εταιρείες που πωλούν καταναλωτικά αγαθά, μια τηλεοπτική και ραδιοφωνική εκστρατεία μπορεί να είναι πιο κατάλληλη. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες που προσπαθούν να πουλήσουν εξελιγμένες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες μπορεί να θέλουν να δοκιμάσουν τις πολύ δημοφιλείς κυριακάτικες εκδόσεις του ποιοτικού τύπου. Ξένες πολυεθνικές εταιρείες που θέλουν να προσεγγίσουν το ελληνικό κοινό έχουν στη διάθεσή τους μια μεγάλη ποικιλία εξελιγμένων διαφημιστικών εταιρειών και φυσικά το διαδίκτυο. Οι περισσότερες μεγάλες διεθνείς διαφημιστικές εταιρείες έχουν παρουσία στην Ελλάδα είτε με θυγατρικές εταιρείες, είτε με συνεργάτες με άδεια λειτουργίας. Ως εκ τούτου, μια ξένη εταιρεία που προσπαθεί να εισέλθει στην ελληνική αγορά έχει την επιλογή να χρησιμοποιήσει την ίδια διαφημιστική εταιρεία που χρησιμοποιεί στην εγχώρια αγορά της.

Ο ανταγωνισμός στην Ελλάδα μπορεί να είναι έντονος σε ορισμένους τομείς και πολύ αδύναμος σε άλλους τομείς. Η είσοδος της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση άνοιξε την αγορά στο διεθνή ανταγωνισμό. Αν και η παγκόσμια ανταγωνιστική θέση της χώρας επιδεινώθηκε τα τελευταία χρόνια, σε ορισμένους βιομηχανικούς τομείς συναντά κανείς πολύ ισχυρές εγχώριες εταιρείες που αποτελούν απειλή για τους ξένους νεοεισερχόμενους (Homataetal., 2017).

Το περιβάλλον του λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα που χαρακτηριζόταν από κατακερματισμό στο παρελθόν, γίνεται όλο και πιο συγκεντρωτικό. Μεγάλες αλυσίδες, ορισμένες από τις οποίες είναι γνωστές πολυεθνικές, κυριαρχούν στην εθνική αγορά και έχουν αντικαταστήσει σε μεγάλο βαθμό τα μικρότερα καταστήματα της γειτονιάς. Ενώ στο παρελθόν οι περισσότερες εμπορικές περιοχές βρίσκονταν στο κέντρο των πόλεων, τα προαστιακά εμπορικά κέντρα σχεδιασμένου τύπου αλλάζουν εντελώς το τοπίο του λιανικού εμπορίου. Για τις διεθνείς αλυσίδες λιανικού εμπορίου, το νέο περιβάλλον λιανικού εμπορίου έχει γίνει πολύ φιλόξενο. Η σουηδική αλυσίδα επίπλων IKEA είναι ένα παράδειγμα εταιρείας που έχει επιτύχει καθώς εισήλθε στην Ελλάδα χτίζοντας προαστιακά καταστήματα.

Η IKEA κατάφερε να εισέλθει στην ελληνική αγορά χωρίς να χρειαστεί να επενδύσει δικά της κεφάλαια. Χρησιμοποίησε μια συμφωνία δικαιόχρησης με τη Fourlis, μια τοπική ελληνική εταιρεία, η οποία κατασκεύασε και λειτουργεί τα καταστήματα. Ωστόσο, άλλοι ξένοι λιανοπωλητές όπως η Lidl, αποφάσισαν να εισέλθουν στην αγορά με εξ' ολοκλήρου θυγατρικές και κοινοπραξίες με τοπικούς εταίρους. Σε γενικές γραμμές, οι ξένοι λιανοπωλητές βρίσκουν την Ελλάδα ένα φιλόξενο μέρος με πληθυσμό πρόθυμο να υιοθετήσει τις ξένες τάσεις του λιανεμπορίου (Homataetal., 2017).

## **2.5 Προσπάθειες Ιδιωτικοποίησης**

Η ελληνική οικονομία παραδοσιακά χαρακτηριζόταν από τον μεγάλο ρόλο του κράτους. Η ελληνική κυβέρνηση συμμετείχε στους περισσότερους τομείς της βιομηχανικής δραστηριότητας. Για παράδειγμα, η κυβέρνηση εθνικοποίησε τις Ολυμπιακές Αερογραμμές τη δεκαετία του 1970 και κατείχε την ηλεκτρική ενέργεια και την εταιρεία τηλεπικοινωνιών. Αυτή η ελληνική μορφή κρατικών επιχειρήσεων που ήταν ο κανόνας σε προηγούμενες δεκαετίες, άλλαξε ριζικά. Αν και αρκετά αργά σε σύγκριση με άλλα ευρωπαϊκά κράτη, η χώρα προχώρησε προς την ιδιωτικοποίηση ορισμένων βιομηχανικών τομέων και επιχειρήσεων (Rodriguezetal., 2016).

Οι κύριοι λόγοι αυτής της αλλαγής ήταν η συνειδητοποίηση ότι το κράτος δεν είναι απαραίτητα ο καλύτερος διαχειριστής για ορισμένες επιχειρήσεις και η άθλια ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται από εταιρείες που ανήκουν στην κυβέρνηση. Αυτό το κίνημα ιδιωτικοποίησης προσέφερε τεράστιες ευκαιρίες για τις ξένες εταιρείες που είναι πρόθυμες να περιηγηθούν στη διαβόητη ελληνική γραφειοκρατία. Ορισμένοι από τους πιο υποσχόμενους τομείς για τους ξένους επενδυτές λόγω των προσπαθειών ιδιωτικοποίησης είναι η ενέργεια, τα έργα υποδομής, τα λιμάνια και τα αεροδρόμια, οι τηλεπικοινωνίες, οι τράπεζες και ο τουρισμός.

Η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα αποτελούσε αποκλειστικό δικαίωμα ενός κρατικού μονοπωλίου. Αυτό το μονοπώλιο έχει πλέον σπάσει και η κυβέρνηση έχει καλέσει εγχώριες και ξένες εταιρείες να ανταγωνιστούν στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας. Πολλές εταιρείες έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον, ιδίως για την κατασκευή μονάδων που λειτουργούν με φυσικό αέριο και για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Οι τηλεπικοινωνίες άνοιξαν επίσης στον ανταγωνισμό τα τελευταία χρόνια και ξένες εταιρείες εισήλθαν στην αγορά για να ανταγωνιστούν

για τις άδειες κινητής τηλεφωνίας. Ακόμη και η κρατική εταιρεία τηλεπικοινωνιών(ΟΤΕ)ιδιωτικοποιήθηκε εν μέρει και οι επιδόσεις της βελτιώθηκε δραματικά (Rodriguezetal., 2016).

Ο τουρισμός επίσης μπορεί να προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες για τους ξένους επενδυτές. Η κυβέρνηση είναι πρόθυμη να πουλήσει ορισμένα παλαιωμένα ξενοδοχεία που της ανήκουν. Οι εταιρείες μπορεί να βρουν αυτά τα ιστορικά ξενοδοχεία μια ελκυστική επένδυση, καθώς επεκτείνονται σε έναν πολλά υποσχόμενο τομέα της ελληνικής οικονομίας.

## **2.6 Επιχειρηματική Κουλτούρα**

Η ελληνική κουλτούρα και κοινωνία είναι πολύ επιχειρηματική, ισότιμη και ανοιχτή στις ξένες επιρροές. Η ελληνική επιχειρηματική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό οικογενειακών επιχειρήσεων. Αν και πολλές από αυτές τις μικρές επιχειρήσεις έχουν βιώσει δύσκολες στιγμές με το άνοιγμα της οικονομίας, εξακολουθούν να αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της εθνικής οικονομίας. Το διοικητικό στυλ των περισσότερων Ελλήνων διευθυντών είναι αυταρχικό στις παραδοσιακά οικογενειακές επιχειρήσεις, αν και αυτός ο αυταρχισμός αλλάζει καθώς οι διευθυντές γίνονται πιο επαγγελματίες και εκπαιδεύονται σε σχολές διοίκησης επιχειρήσεων (Mole, 2001).

Η προσωπική επικοινωνία τείνει να είναι σημαντική στην ελληνική επιχειρηματική κουλτούρα. Οι άνθρωποι προτιμούν την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο ακόμη και για μικρά θέματα και η προφορική επικοινωνία προτιμάται στις περισσότερες περιπτώσεις από τα επίσημα γραπτά υπομνήματα. Γενικά, το ελληνικό επιχειρηματικό στυλ τείνει να είναι ανεπίσημο με τους περισσότερους ανθρώπους να ακολουθούν ένα χαλαρό κώδικα ντυσίματος. Παραδόξως, για μια αρκετά παραδοσιακή κοινωνία, οι γυναίκες εργάζονται επαρκώς στις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και επαγγέλματα και είναι αρκετά εύκολο για τις αλλοδαπές γυναίκες να ασχοληθούν με επιχειρηματικές συναλλαγές.

Λόγω της δυσκολίας της γραπτής και προφορικής ελληνικής γλώσσας, δεν αναμένεται από τους αλλοδαπούς να μιλούν την τοπική γλώσσα. Ωστόσο, οι προσπάθειες των αλλοδαπών να μάθουν τα βασικά της γλώσσας εκτιμώνται ιδιαίτερα. Τα αγγλικά είναι ευρέως κατανοητά από τους Έλληνες επιχειρηματίες και η νεότερη γενιά τείνει να μιλάει άπταιστα τη γλώσσα. Τα γαλλικά, τα γερμανικά και άλλες σημαντικές ευρωπαϊκές γλώσσες ομιλούνται επίσης ευρέως (Mole, 2001).

Το ωράριο εργασίας στις ιδιωτικές επιχειρήσεις σήμερα αλλάζει και τείνει να μοιάζει με αυτά σε άλλα μέρη της Ευρώπης με τους εργαζόμενους σε διευθυντικές θέσεις να εργάζονται περίπου από τις 8:30 π.μ. έως τις 6:00 μ.μ. Οι περισσότερες κρατικές υπηρεσίες εξακολουθούν να ανοίγουν νωρίς το πρωί και να κλείνουν γύρω στις 2:00 μ.μ. (Hofstede, 2001).

Όταν διαπραγματεύεται κανείς με Έλληνες μάνατζερ, πρέπει να θυμάται ότι γενικά οι Έλληνες είναι καλοί διαπραγματευτές και ότι τους αρέσει να διαπραγματεύονται. Επιπλέον, η ελληνική κουλτούρα κατατάσσεται σχετικά υψηλά όσον αφορά την απόσταση ισχύος και ως εκ τούτου, οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι αρκετά ιεραρχικές. Επομένως, οι βαθμίδες είναι σημαντικές και παίζουν σημαντικό ρόλο στις διαπραγματεύσεις (Hofstede, 2001).

Μεταξύ των Ελλήνων διαπραγματευτών επικρατεί ένας υψηλός βαθμός προσανατολισμού προς τον προϊστάμενο και την εταιρεία και η παλαιότητα και η εμπειρία του διαπραγματευτή παίζουν ρόλο στην αποδοχή του/της από την ελληνική ομάδα διαπραγμάτευσης. Επιπλέον, οι ξένοι διαπραγματευτές θα πρέπει να μάθουν όσο το δυνατόν περισσότερα για τη σχέση μεταξύ των Ελλήνων διαπραγματευτών και των προϊσταμένων τους, διότι οι περισσότερες αποφάσεις που θα ληφθούν κατά τη διάρκεια της διαπραγματευτικής διαδικασίας θα πρέπει να επικυρωθούν από τους προϊσταμένους των διαπραγματευτών. (Zarkada - Fraser & Fraser, 2001).

Προκειμένου να δημιουργηθεί μια μακροχρόνια ικανοποιητική σχέση με μια ελληνική εταιρεία, οι ξένες επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν χρόνο για να κατανοήσουν τις ελληνικές ανάγκες και τα συμφέροντα της ελληνικής ομάδας. Εάν οι Έλληνες διαπραγματευτές αντιληφθούν ότι οι ξένοι ομολογοί τους δεν αφιέρωσαν αρκετό χρόνο για την προετοιμασία της συνάντησης, θα είναι λιγότερο πιθανό να εφαρμόσουν τη συμφωνία και θα είναι λιγότερο πρόθυμοι να διαπραγματευτούν ξανά με την ίδια ομάδα στο μέλλον (Gelfand & Christakopoulou, 1999).

Γενικά οι μάνατζερ πρέπει να προσπαθούν να αναπτύσσουν προσωπικές σχέσεις με τους ομολόγους τους, όταν διαπραγματεύονται στην Ελλάδα, δεδομένου ότι οι σχέσεις αυτές θα μπορούσαν να είναι κρίσιμες για την επιτυχία των επιχειρηματικών σχέσεων. Παρατηρείται επίσης ότι είναι αρκετά συνηθισμένο φαινόμενο οι περισσότεροι Έλληνες είναι οξύθυμοι και ανεβάζουν τους τόνους και την ένταση της φωνής κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Τέλος, η χειραψία είναι μια σημαντική χειρονομία στην Ελλάδα και γίνεται στην αρχή και στο τέλος

κάθε συνάντησης. Μια λογικά σφιχτή χειραψία υποδηλώνει μια «ισχυρή» προσωπικότητα, ενώ ένα χαλαρό χέρι δημιουργεί δυσάρεστη αίσθηση.

Η Ελλάδα έχει μεγάλες οικονομικές δυνατότητες για ξένες επιχειρήσεις, αλλά θέτει επίσης ορισμένες πολύ ισχυρές προκλήσεις. Οι ευκαιρίες που προσφέρει η Ελλάδα επικεντρώνονται στην ταχεία οικονομική της ανάπτυξη, τη στρατηγική γεωγραφική της θέση και τις ευκαιρίες ιδιωτικοποίησης.

Ο πολιτικός μετασχηματισμός στην Ανατολική και Κεντρική Ευρώπη έληξε την απομόνωση της Ελλάδας από τους βόρειους γείτονές της. Ως αποτέλεσμα, οι ξένες επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν την Ελλάδα ως βάση για την ανάπτυξή τους. Ελληνικές εταιρείες με εμπειρία στην περιοχή μπορούν να χρησιμεύσουν ως κοινοί εταίροι και να παράσχουν την πολύ απαραίτητη τεχνογνωσία για να επιτύχουν σε αυτές τις δύσκολες αγορές. Επιπλέον, το άνοιγμα της ελληνικής οικονομίας και οι προσπάθειες ιδιωτικοποιήσεων στους τομείς της ενέργειας, των μεταφορών και του τουρισμού παρέχουν στις ξένες εταιρείες μεγάλες ευκαιρίες ανάπτυξης.

Οι παραδοσιακές προκλήσεις της ελληνικής οικονομίας εξακολουθούν να υφίστανται και μπορεί να δημιουργήσουν δυσκολίες για τις ξένες εταιρείες που θα αποφασίσουν να εισέλθουν στη χώρα. Η γραφειοκρατία μπορεί να είναι πολύ σκληρή και οι υποδομές μπορεί να υστερούν σε σχέση με τα πρότυπα άλλων αναπτυγμένων χωρών. Επιπλέον, η πολυπλοκότητα του ελληνικού πολιτικού περιβάλλοντος μπορεί να δημιουργήσει μεγάλες δυσκολίες για μια εταιρεία χωρίς τις κατάλληλες πολιτικές διασυνδέσεις.

Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα είναι ο λόγος που πολλές ξένες εταιρείες προσπαθούν να βρουν έναν τοπικό συνεργάτη όταν δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Συνολικά, η επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα μπορεί να είναι αποδοτική και κερδοφόρα για τις ξένες εταιρείες, αλλά μια επιχείρηση πρέπει να είναι προσεκτική ώστε να μην λάβει αποφάσεις που μπορεί να έρχονται σε αντίθεση με το πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον της χώρας.

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Μελέτη Περίπτωσης IKEA**

### **3.1 Το σύστημα franchise της IKEA**

Η IKEA έχει στόχο να μπορεί να προσφέρει τα προϊόντα της σε όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους. Για να διασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης, χρησιμοποιεί ένα σύστημα franchise. Αυτό παρέχει οικονομική σταθερότητα, ενώ παράλληλα επιτρέπει στους δικαιοδόχους να προκαλούν, να δοκιμάζουν και να εξερευνούν νέες αγορές και ιδέες. Ο δικαιοπάροχος σε συνεργασία με τους δικαιοδόχους συνεχίζουν να αναπτύσσουν το εμπορικό σήμα IKEA. Από την αρχή στόχευαν στη δημιουργία της μεγαλύτερης δυνατής οικονομικής ασφάλειας για τους εργαζομένους και τους διάφορους ομίλους εταιρειών IKEA (IKEA, the franchise system, 2022).

Καθώς η επιχείρηση IKEA επεκτεινόταν στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ο ιδρυτής της IKEA Ingvar Kamprad έψαχνε έναν τρόπο για να αναπτύξει την εταιρεία διεθνώς, διατηρώντας παράλληλα το επιχειρηματικό της πνεύμα και διαφυλάσσοντας τη βασική ιδέα της επιχείρησης IKEA. Ήθελε να βρει ένα σύστημα που θα εξυπηρετούσε τα καλύτερα συμφέροντα του IKEA και των ανθρώπων και κατέληξε σε ένα σύστημα franchising που ήταν η καλύτερη εναλλακτική λύση.

Οι πιθανοί δικαιοδόχοι IKEA αξιολογούνται από την Inter IKEA Systems B.V. Εάν επιλεγούν, υπογράφεται μια συμφωνία που παρέχει στον δικαιοδόχο το δικαίωμα να λειτουργήσει ένα κατάστημα IKEA ή/και άλλα κανάλια πωλήσεων σύμφωνα με τα συστήματα και τις μεθόδους franchise της IKEA. Οι δικαιοδόχοι IKEA καταβάλλουν στον Όμιλο Inter IKEA ετήσια αμοιβή 3% επί των καθαρών πωλήσεών τους. Σε αντάλλαγμα, αποκτούν πρόσβαση στα εμπορικά σήματα IKEA. Έχουν επίσης την άδεια να προωθούν και να πωλούν τη σειρά προϊόντων IKEA και να λειτουργούν καταστήματα IKEA και άλλα κανάλια πωλήσεων (IKEA, the franchise system, 2022).

Σήμερα, όλα τα καταστήματα IKEA (εκτός από το κατάστημα IKEA Delft στην Ολλανδία, το οποίο ανήκει στην Inter IKEA Systems B.V.) λειτουργούν με συμφωνίες franchise. Η Inter IKEA Systems B.V. είναι ο ιδιοκτήτης του IKEA Concept και παγκόσμιος δικαιοπάροχος της IKEA.

Το σύστημα franchise επιτρέπει στην επιχείρηση IKEA να αναπτύσσεται σταθερά, ενώ παράλληλα αναπτύσσεται η ιδέα της και θέτει στέρεα θεμέλια για το εμπορικό σήμα IKEA. Χάρη στη συνεχή ανάπτυξή της, μπορεί να αυξάνει τις

πωλήσεις και έτσι να απολαμβάνει μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές. Αυτό καθιστά δυνατή τη διατήρηση των τιμών σε χαμηλά επίπεδα και τελικά, την προσέγγιση πολύ περισσότερων ανθρώπων σε όλο τον κόσμο.

Το franchising είναι ένα σύστημα που ενθαρρύνει όλους να συνεισφέρουν και να συνεργάζονται. Ενώ η Inter IKEA Systems B.V. είναι υπεύθυνη για τη συνεχή ανάπτυξη του IKEA Concept και τη διασφάλιση της εφαρμογής του σε νέες και υπάρχουσες αγορές, οι δικαιούχοι παρέχουν πολύτιμες συνεισφορές με βάση τις γνώσεις τους για τους καταναλωτές και την αγορά. Με τη συνεργασία, βελτιώνουν και αναπτύσσουν το εμπορικό σήμα IKEA κάνοντάς το πιο επίκαιρο και εμπνευσμένο (IKEA, the franchise system, 2022).

Η επιχείρηση IKEA βασίζεται σε ένα σύστημα δικαιόχρησης και οι δικαιούχοι της είναι αυτοί που διαδίδουν την έννοια IKEA σε όλες τις αγορές. Η IKEA προσφέρει εμπνευσμένες, όμορφα σχεδιασμένες λύσεις για κάθε σπίτι. Το επιχειρηματικό μοντέλο και οι αξίες της IKEA ταιριάζουν απόλυτα με την πεποίθηση ότι «το σπίτι είναι ο πιο σημαντικός χώρος στον κόσμο». Για να αναπτυχθεί όμως με επιτυχία ένα κατάστημα IKEA σε κλίματα και κουλτούρες που απέχουν τόσο πολύ από τη Σουηδία, απαιτείται κάποια προσαρμογή από χώρα σε χώρα. Οι προσδοκίες εξυπηρέτησης διαφέρουν επίσης από αγορά σε αγορά, γεγονός που πρέπει να ληφθεί υπόψη (IKEA, Beingan IKEA franchisee, 2022).

Η Inter IKEA Systems B.V. είναι η ιδιοκτήτρια του IKEA Concept. Ο δικαιούχος μπορεί να πουλά τη σειρά προϊόντων IKEA, να χρησιμοποιεί τα εμπορικά σήματα IKEA και να λειτουργεί σύμφωνα με δοκιμασμένες μεθόδους εργασίας, ακολουθώντας τις αξίες της IKEA. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, έχει την ελευθερία να πάρει ορισμένες αποφάσεις σχετικά με το τι θα πουλήσει και πότε. Φυσικά, η πλειονότητα των προϊόντων ανήκει στην τυπική γκάμα, αλλά ένα ποσοστό των προϊόντων επιλέγεται με γνώμονα τις τοπικές προτιμήσεις.

Το να είναι κάποιος δικαιούχος είναι ταυτόχρονα μεγάλο προνόμιο και μεγάλη ευθύνη, διότι εκπροσωπούν μια γνωστή μάρκα που είναι πολύ αγαπητή σε πολλούς ανθρώπους σε όλο τον κόσμο, μια μάρκα που αναπτύσσεται με ένα μεγάλο σύνολο αξιών και διεξάγει τις δραστηριότητές της με ηθικό τρόπο. Είναι πρόκληση να προστατευτεί το εμπορικό σήμα και να αναπτυχθεί η επιχείρηση σύμφωνα με αυτές τις αξίες. Αυτό σημαίνει για παράδειγμα, συνεχή παρακολούθηση των διαδικτυακών δραστηριοτήτων οργανισμών ή ατόμων που θέλουν να



χρησιμοποιήσουν παράνομα το εμπορικό σήμα IKEA (IKEA, Being an IKEA franchisee, 2022).

Η μεγαλύτερη πρόκληση από όλες ίσως είναι να είναι τα καταστήματα οικονομικά προσιτά. Πρέπει να συνεργάζονται ο δικαιούχος με τους δικαιούχους για να καταστήσουν τα προϊόντα προσιτά σε ακόμη περισσότερους ανθρώπους στο μέλλον. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να προσπαθούν συνεχώς να βελτιστοποιούν όλες τις πτυχές της επιχείρησης, από το στήσιμο των προμηθειών μέχρι την εξυπηρέτηση των πελατών, ώστε να μπορούν να δημιουργούν εξοικονομήσεις που μεταφράζονται σε καλύτερες τιμές για τους πελάτες και καλύτερες επιχειρήσεις για τους δικαιούχους. Σε συνεργασία με το δικαιούχο, διερευνούν τον καλύτερο τρόπο επέκτασης της επιχείρησης, με σκοπό την ανάπτυξη σε νέες και στις υπάρχουσες αγορές. Το να είναι λοιπόν κάποιος δικαιούχος της IKEA είναι μια μακροπρόθεσμη δέσμευση (IKEA, Being an IKEA franchisee, 2022).

### **3.2 Παγκοσμιοποίηση του Λιανεμπορίου**

Εν μέσω της παγκόσμιας κρίσης και των δυσμενών επιπτώσεων της πιστωτικής κρίσης στην παγκόσμια ανάπτυξη, οι τομείς που έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται στις αλλαγές, στην αγορά και στις καταναλωτικές ανάγκες είναι αυτοί που μπορούν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Η οικονομία της Ελλάδας δεν θα μπορούσε να παραμείνει ανέγγιχτη και η οικονομική κρίση που έπληξε τη χώρα, άλλαξε εντελώς τα δεδομένα της αγοράς και του λιανικού εμπορίου. Συγκριτικά με τους τοπικούς λιανοπωλητές που προσπαθούν να επιβιώσουν, οι μεγάλες εμπορικές αλυσίδες τα κατάφεραν πολύ καλύτερα, διότι είχαν την ικανότητα να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες, αλλά και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της «καλής ποιότητας & χαμηλής τιμής» (Tatoglu et al., 2003).

Η διείσδυση ξένων επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου στην ελληνική αγορά και οι συνεργασίες που έχουν πραγματοποιηθεί, έχουν προκαλέσει μεγάλες αλλαγές στη δομή του λιανικού εμπορίου. Το λιανεμπόριο χαρακτηρίζεται από την παρουσία μεγάλων συγκεντρωτικών επιχειρήσεων, οι οποίες οδηγούν σε αγορές μονοπωλίου, ακολουθώντας τις παγκόσμιες τάσεις. Λόγω της οικονομικής ύφεσης και της παγκόσμιας πιστωτικής κρίσης, οι άνθρωποι γενικά είναι απρόθυμοι να χτίσουν ή να αγοράσουν ένα νέο σπίτι και αντ' αυτού επικεντρώνονται στη βελτίωση του σπιτιού τους και των συνθηκών διαβίωσής τους, με αποτέλεσμα την ανανέωση των οικιακών ειδών. Έτσι, ο τομέας του λιανεμπορίου έχει αλλάξει πολύ και στην Ελλάδα και οι

καταναλωτές έχουν στραφεί σε εναλλακτικούς τρόπους αγοράς. Η παραδοσιακή οικογενειακή επιχείρηση και οι τοπικοί επιχειρηματίες έχουν χάσει τη δύναμή τους, ενώ οι μεγάλες ξένες αλυσίδες έχουν κερδίσει την αγορά (Tatogluetal., 2003).

Αυτές οι ξένες αλυσίδες λιανικής πώλησης με την έννοια της «χαμηλής τιμής» να είναι το κύριο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, έγιναν τάση ιδίως λόγω των προϊόντων χαμηλού κόστους. Ακολουθήθηκαν νέες εμπορικές πολιτικές από τις επιχειρήσεις που διείσδυσαν στις παγκόσμιες αγορές, προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν και οι καταναλωτές στράφηκαν σε πιο «value for money» προϊόντα και λύσεις, ιδίως όσον αφορά τη βελτίωση του σπιτιού τους. Η περίπτωση της IKEA είναι χαρακτηριστική λόγω της επιτυχίας του franchiseαυτών των επιχειρήσεων λιανικής πώλησης, η οποία έχει επηρεάσει την παγκόσμια και την εθνική αγορά (Zentes et al., 2007).

Κατά το τελευταίο μισό του εικοστού αιώνα, ένα κύμα επιχειρήσεων άρχισε να ακολουθεί παγκόσμιες στρατηγικές για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, ορισμένοι κλάδοι επωφελούνται περισσότερο από την παγκοσμιοποίηση από ότι άλλοι και ορισμένα έθνη έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι άλλων εθνών σε ορισμένους κλάδους. Ο κλάδος του λιανικού εμπορίου και των καταναλωτών είναι ένας από τους κλάδους που επηρεάζονται περισσότερο από την παγκοσμιοποίηση, όπου οι πολυεθνικές εταιρείες επεκτείνουν το δίκτυό τους και αυξάνουν τον αριθμό των θυγατρικών τους. Το λιανεμπόριο θεωρείται παγκόσμιος κλάδος και με τη μεγαλύτερη έμφαση να δίνεται στα εμπορεύματα ιδιωτικής ετικέτας, οι λιανοπωλητές συνεργάζονται με κατασκευαστές που βρίσκονται σε όλο τον κόσμο για να αποκτήσουν εμπορεύματα (Shahid, 2015).

Ορισμένοι λιανοπωλητές επενδύουν σε παγκόσμιο επίπεδο προκειμένου να επωφεληθούν από τις ταχέως αναπτυσσόμενες καταναλωτικές αγορές. Οι λιανοπωλητές επεκτείνονται παγκοσμίως προκειμένου να αξιοποιήσουν τα υφιστάμενα περιουσιακά στοιχεία. Τα παραδείγματα των παγκόσμιων λιανοπωλητών με τον κοινώς χρησιμοποιούμενο όρο «πολυεθνικές επιχειρήσεις», αποκαλύπτουν ότι η επέκταση μακριά από την εγχώρια αγορά στις διεθνείς είναι μια περίπλοκη και δύσκολη διαδικασία (Tatogluetal., 2003).

Οι καλύτεροι παγκόσμιοι λιανοπωλητές δαπανούν σημαντικούς πόρους και χρόνο για να μάθουν για τις τοπικές αγορές. Αυτό συνεπάγεται την κατανόηση των αλυσίδων εφοδιασμού, των κανονισμών και το σημαντικότερο, των προτιμήσεων και των συνηθειών των καταναλωτών. Το τελευταίο είναι η μεγαλύτερη πρόκληση. Η

κατανόηση μιας ξένης κουλτούρας είναι εξαιρετικά δύσκολη υπό τις καλύτερες συνθήκες. (Hofstedeetal., 2002).

Ένα εργατικό δυναμικό με κίνητρα αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας όχι μόνο στις πολυεθνικές εταιρείες, αλλά σε όλες τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου. Η παρακίνηση είναι σημαντική λόγω της σημασίας της ως καθοριστικού παράγοντα της απόδοσης και της άυλης φύσης της. Ένα κλειδί για την ανταγωνιστική απόδοση του οργανισμού είναι η επιτυχής παρακίνηση του προσωπικού. Προκειμένου μια πολυεθνική εταιρεία να πετύχει, η ανάπτυξη τοπικών σχέσεων είναι ζωτικής σημασίας. Επίσης, ένας παγκόσμιος λιανοπωλητής πρέπει να είναι προετοιμασμένος να κάνει μεγάλα λάθη, να μαθαίνει και να προσαρμόζεται. Τέλος, οι λιανοπωλητές πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να επενδύσουν σε μεγάλη κλίμακα (Mishra & Gupta,2009).

### **3.3 Τομέας λιανεμπορίου στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα το λιανεμπόριο έχει αλλάξει πολύ, ιδίως τα τελευταία δέκα χρόνια. Η διείδυση των ξένων επιχειρήσεων λιανεμπορίου στην ελληνική αγορά και οι συνεργασίες που έχουν γίνει, οι θεσμικές αλλαγές που αφορούν τη λειτουργία του εγχώριου λιανεμπορίου και η επέκταση των μεγάλων εγχώριων αλυσίδων, έχουν προκαλέσει μεγάλες αλλαγές στη δομή του λιανεμπορίου. Η διείδυση του πολυεθνικού κολοσσού IKEA στο χώρο των ειδών σπιτιού ήταν η σημαντικότερη εξέλιξη, ακολουθούμενη από άλλες παγκόσμιες εταιρείες λιανικής πώλησης (Terkenli ,2004).

Το παραδοσιακό πρότυπο του τοπικού λιανοπωλητή που προσέφερε μια μικρή γκάμα ειδών έχει αλλάξει σε έναν χώρο όπου οι καταναλωτές έχουν στη διάθεσή τους μια μεγάλη ποικιλία αγαθών και λύσεων. Ως συνέπεια, η συμπεριφορά των καταναλωτών έχει επίσης ακολουθήσει τις παραπάνω αλλαγές και η δημιουργία μιας νέας γενιάς «δυτικής καταναλωτικής κουλτούρας» που εγκαταλείπει την παραδοσιακή αγοραστική μέθοδο αγοράς ήταν αναπόφευκτη. Οι καταναλωτές σήμερα αντλούν αξία από τις αγορές τους και η νέες μορφές λιανικής πώλησης τους παρέχουν μια συνολική εμπειρία. (Teller & Reutterer, 2008).

Το ελληνικό εμπόριο έχει επηρεαστεί από πολλές αλλαγές στην αγορά και νέες ταξινομήσεις στη διάρθρωση της απασχόλησης, γεγονός που υποδηλώνει τις αλλαγές στη δομή του ελληνικού παραγωγικού μοντέλου. Η χαμηλή επιχειρηματικότητα και τα υψηλά ποσοστά των ιδιόκτητων επιχειρήσεων, όπου

συνήθως οι ιδιοκτήτες είναι υπεύθυνοι για όλα τα λειτουργικά πράγματα χωρίς επιπλέον εργαζόμενους, εγκαταλείφθηκαν σύντομα υπέρ της μισθωτής απασχόλησης. Τα δικαιώματα των εργαζομένων προστατεύονται περισσότερο, οι ώρες εργασίας, οι μισθοί, το εργασιακό περιβάλλον, η ιατρική και ιδιωτική ασφάλιση είναι μεταξύ των υψηλών προτεραιοτήτων όλων των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού των μεγάλων αλυσίδων λιανικού εμπορίου στις μέρες μας (Zotos et al., 2008).

Η παγκοσμιοποίηση του λιανεμπορίου στην Ελλάδα κατέγραψε καθυστερημένη ανάπτυξη σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, όπου η συγκεκριμένη αγορά χαρακτηρίζεται από μεγάλα μερίδια αγοράς. Η κατάσταση έχει αλλάξει την τελευταία εικοσιπενταετία, καθώς οι αλλαγές στο ελληνικό λιανεμπόριο και στην καταναλωτική συμπεριφορά ήταν ραγδαίες και καθοριστικές για το μέλλον της αγοράς.

Ο Έλληνας καταναλωτής είναι μάλλον λίγο πολυτεχνίτης. Το χαμηλό κόστος του τοπικού εργατικού δυναμικού ήταν μακράν, ένα άλλο εμπόδιο για την ανάπτυξη των βιοτεχνιών. Ως μέτρο, το τοπικό εργατικό δυναμικό αντικαταστάθηκε από αλλοδαπή εργασία με φθηνότερα εργατικά.

Από τη δεκαετία του ενενήντα το λιανεμπόριο στην Ελλάδα βρισκόταν υπό μεγάλες αλλαγές και ανάπτυξη. Η ανάπτυξη του κατασκευαστικού τομέα μετά το 1995 λόγω των ιδιωτικών και δημόσιων επενδύσεων, αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα για τη βελτίωση της αγοράς. Η αύξηση των τιμών ήταν 15% το 2000, 17,6% το 2001 και 16,2% το 2002. Το έτος 2005 επιβεβαιώνει τη σταθεροποίηση του υψηλού επιπέδου τιμών. Επιπλέον, την περίοδο 1995-2004 η αγορά ακινήτων αναπτύχθηκε έντονα και η ζήτηση για νέες κατοικίες αυξήθηκε κατακόρυφα κατά 134% σε όλη τη χώρα και 164% στην περιοχή της Αθήνας. Όλα αυτά σε συνδυασμό με τις νέες υποδομές (αεροδρόμια, γέφυρα Ρίου-Αντιρρίου, έργα αυτοκινητοδρόμων) συνέβαλαν στην άνοδο των κατασκευών και των νέων κατοικιών (Zotos et al., 2008).

Την παραπάνω περίοδο, τα ελληνικά νοικοκυριά ανέμεναν υψηλότερες τιμές για τις κατοικίες και καθώς τα επιτόκια δανεισμού των τραπεζών ήταν πολύ ανταγωνιστικά, υπήρξε αύξηση των νέων κατοικιών. Εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ελλάδα είχε το υψηλότερο ποσοστό νοικοκυριών που κατέχουν τα δικά τους σπίτια (79,6%) σύμφωνα με τα επίσημα στατιστικά στοιχεία. Το λιανεμπόριο είναι ένας τομέας όπου οι επαγγελματίες παρέχουν αποσπασματικές και ανομοιογενείς προσφορές. Η παρουσία των μεγάλων λιανοπωλητών είναι περιορισμένη. Όσον

αφορά τα τοπικά καταστήματα, προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τις προσφορές τους για να κερδίσουν τους καταναλωτές.

Η ανάπτυξη της κατασκευαστικής αγοράς το 2004-5, δημιούργησε κάποια κεφαλαιακά κέρδη για τις εταιρείες που επιθυμούσαν να επενδύσουν σε αυτές τις νέες επιχειρήσεις για να εδραιώσουν την παρουσία και τη φήμη τους. Η ανάπτυξη αυτή έγινε αργότερα αναγκαία από τη σταδιακή άφιξη μεγάλων διεθνών λιανοπωλητών, των οποίων η τεχνογνωσία ήταν απειλητική για τις επιχειρήσεις που προσπαθούσαν να επιβιώσουν και να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση του λιανεμπορίου και την πολυεθνική επέκταση των επιχειρήσεων, είχαν ως αποτέλεσμα τη διείδυση των μεγάλων παγκόσμιων λιανοπωλητών στην ελληνική αγορά.

Αυτή ήταν μια σημαντική αλλαγή στη δομή του λιανεμπορίου στην Ελλάδα, μια αλλαγή με σημαντικές επιπτώσεις στην αγορά και τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Το λιανεμπόριο στην Ελλάδα έχει αλλάξει σημαντικά τόσο ως προς τη δομή του, όσο και ως προς τις μορφές του ακολουθώντας τις παγκόσμιες τάσεις, ενώ οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι πλέον αυτές που ηγούνται στην αγορά (Zotos et al., 2008).

### **3.4 Βασικοί λόγοι για την επιτυχία της IKEA**

Η εταιρεία IKEA είναι, ίσως, μία από τις μεγαλύτερες και πιο επιτυχημένες πολυεθνικές επιχειρήσεις λιανικής πώλησης που λειτουργούν ως παγκόσμιος οργανισμός με έδρα τη μοναδική της ιδέα ότι τα έπιπλα που πωλούνται τα συναρμολογεί ο πελάτης. Ο τυπικός πελάτης της IKEA είναι νέος, χαμηλού έως μεσαίου εισοδήματος. Με βάση μια έρευνα που έκανε η IKEA για τους πελάτες της, ο μέσος όρος ηλικίας των επισκεπτών της IKEA είναι 42 ετών και το 60% των επισκεπτών είναι γυναίκες (Furlis, Ετήσιος Απολογισμός 2020).

Ο Όμιλος Furlis είναι ο αποκλειστικός δικαιοδόχος του εμπορικού σήματος IKEA σε Ελλάδα, Κύπρο και Βουλγαρία. Η IKEA αποτελεί τη μεγαλύτερη αλυσίδα επίπλων και οικιακού εξοπλισμού σε παγκόσμια κλίμακα. Ιδρύθηκε στη Σουηδία και το δίκτυο καταστημάτων της σήμερα αποτελείται από περισσότερα από 500 καταστήματα. Κατά τη διάρκεια του 2020, περίπου 825 εκατομμύρια άνθρωποι επισκέφθηκαν τα καταστήματα και οι πωλήσεις ανήλθαν σε €39,6 δισεκατομμύρια. Μέσω της λειτουργίας των εμπορικών καταστημάτων, των σημείων παραγγελιών και παραλαβών και των ηλεκτρονικών καταστημάτων, οι θυγατρικές εταιρείες του

Ομίλου FOURLIS, είναι ενεργές στο λιανικό εμπόριο ειδών οικιακού εξοπλισμού και επίπλου (Fourlis, Ετήσιος Απολογισμός 2020).

Η μάρκα IKEA συνδέεται με απλά, χαμηλού κόστους, κομψά προϊόντα. Αρχικά, δεν προσάρμοσε τα προϊόντα της στις τοπικές αγορές, αλλά παρέμεινε σε τυποποιημένα προϊόντα και λειτουργίες σε όλο τον κόσμο. Αυτή η τυποποιημένη στρατηγική διεθνοποίησης ελαχιστοποίησε το κόστος. Αυτό είναι ένα από τα χαρακτηριστικά που καθιστούν την IKEA ηγέτη μεταξύ των διεθνοποιούμενων λιανοπωλητών, καθώς ανέπτυξε ένα μοντέλο για την επιχείρηση το οποίο ήταν σε θέση να διατηρήσει το κόστος σε χαμηλά επίπεδα. Προκειμένου να διατηρήσει χαμηλά το κόστος, οι αγοραστές της IKEA είναι κατά το ήμισυ παραγωγοί και κατά το ήμισυ καταναλωτές. Με άλλα λόγια, πρέπει να συναρμολογήσουν οι ίδιοι τα προϊόντα και η έννοια «Do It Yourself» έχει ήδη αρχίσει να γίνεται παγκοσμίως γνωστή και οικεία (Burt et al., 2011).

Η IKEA έχει εξαιρετικές διεθνείς προμήθειες. Δημιουργήθηκαν τριάντα γραφεία αγορών για να προμηθεύονται από περισσότερους από 1.400 προμηθευτές παγκοσμίως. Διαπραγματεύεται τιμές που είναι μεταξύ 20-40% χαμηλότερες από τους ανταγωνιστές για συγκρίσιμα προϊόντα. Διαθέτει εξαιρετική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, χρησιμοποιεί τις πιο σύγχρονες υποδομές πληροφορικής και έχει ένα παγκόσμιο δίκτυο κέντρων διανομής, τα περισσότερα από τα οποία βρίσκονται κοντά σε λιμάνια και μεγάλους σιδηροδρομικούς σταθμούς (Marginally, 2002).

Συνολικά η IKEA διαφοροποιείται και κατέχει ηγετική θέση στο κόστος. Διαφοροποιείται, επειδή τα προϊόντα της είναι διαφορετικά σε σχέση με τα συμβατικά που υπάρχουν ήδη στην αγορά. Προβλέποντας τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, η IKEA είναι επιτυχής στο σχεδιασμό προϊόντων και στην εξασφάλιση σειρών που είναι σύγχρονες και καλής ποιότητας. Ο σχεδιασμός και οι εγκαταστάσεις των καταστημάτων, τα παιδικά δωμάτια, τα εστιατόρια είναι μερικοί από τους τομείς στους οποίους η IKEA δίνει μεγάλη προσοχή. (Burt et al., 2011).

### **3.5 Από την εθνοκεντρική πολιτιστική διαχείριση στην παγκόσμια διαχείριση & την ποικιλομορφία της IKEA**

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960 η IKEA επέκτεινε τις δραστηριότητές της στις γειτονικές σκανδιναβικές χώρες Νορβηγία και Δανία. Όταν η ανάπτυξη άρχισε να λιμνάζει τη δεκαετία του 1970, το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στην επέκταση στις

γερμανόφωνες ευρωπαϊκές χώρες. Παραδόξως, η συντηρητική Ελβετία ήταν μια επιτυχία για την IKEA, παρόλο που απλά μετέφερε τη σουηδική ιδέα σε μια νέα αγορά (Wrench, 2002).

Σύμφωνα με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της IKEA, η μεταφορά της σουηδικής ιδέας σε νέες αγορές είναι που έθεσε τις βάσεις για τη διεθνή ανάπτυξη της IKEA και την επιτυχημένη της πορεία. Ουσιαστικά αντέγραψαν την ιδέα παγκοσμίως από τη δεκαετία του 1970 μέχρι σήμερα. Έτσι, τα θεμελιώδη κριτήρια επιτυχίας είναι αρκετά παλιά. Παρόλο που συνεχώς προσαρμόζεται και βελτιώνεται, η βασική ιδέα είναι η ίδια από την αρχή (Kling & Goteman, 2003).

Η IKEA ήταν εξαιρετικά επιτυχημένη στην εφαρμογή της τυποποιημένης ιδέας με χαμηλή εθνική ανταπόκριση στις προσφορές προϊόντων και αναγνώρισε νωρίς ότι η οργανωτική κουλτούρα έπρεπε να είναι πιο προσαρμοστική. Ωστόσο μετά την έντονη διεθνή επέκταση στη δεκαετία του 1970, ξεκίνησε η πρώτη πολιτιστική επανάσταση στην IKEA. Το υπόβαθρο ήταν ότι η αποδοτικότητα κόστους ξέφυγε από τον έλεγχο και το σχέδιο που ονομάστηκε «Kraft 80» περιλάμβανε εσωτερική αναζήτηση, αυτοκριτική και συγκέντρωση της εξουσίας στη λήψη αποφάσεων (Hollensen, 2007).

Αυτό το σχέδιο έγινε εργαλείο για να επιστρέψει η IKEA στην κληρονομιά της και να ανακτήσει τη ζωτικότητα, τη δημιουργικότητα και την ευελιξία της. Ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας, η IKEA απέκτησε συνείδηση σχετικά με την αξία της εταιρικής κουλτούρας της. Από τότε έχει ξεκινήσει εταιρικές εκστρατείες κάθε πέντε χρόνια για να διατηρήσει την κουλτούρα ζωντανή. Σήμερα η διοίκηση της IKEA επισημαίνει συχνά ότι η IKEA έχει δύο βάσεις, την επιχειρηματική ιδέα και την εταιρική κουλτούρα (Kling & Goteman, 2003).

Όπου η απλότητα περιγράφει την επιχειρηματική ιδέα, η έλλειψη κόστους και η συντροφικότητα περιγράφουν την εταιρική κουλτούρα. Η τελευταία λέξη-κλειδί που συνολικά προωθείται ως βασική αξία είναι ο σεβασμός, ο οποίος μειώνει τη σχετικά εθνοκεντρική διοίκηση στην IKEA και επικεντρώνεται στη διαχείριση της διαφορετικότητας ως διοικητικό εργαλείο.

Η διαχείριση της πολυμορφίας ως έννοια είναι ένα εργαλείο διαχείρισης αμερικανικής έμπνευσης που αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Αρχικά η έννοια σχετιζόταν με τη θετική δράση και τις ίσες ευκαιρίες όσον αφορά τις ασθενέστερες μειονότητες στην αγορά εργασίας, αλλά έκτοτε αναπτύχθηκε όλο και

περισσότερο ώστε να περιλαμβάνει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες στη διαχείριση της ανθρώπινης διαφορετικότητας (Wrench, 2002).

Η εστίαση γίνεται στο συνδυασμό ικανοτήτων που μπορούν να επιτευχθούν μέσω της διαχείρισης της διαφορετικότητας, που πιστεύεται ότι οδηγεί σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε τομείς όπως η ευφυής αγορά ή η διεθνοποίηση του οργανισμού. Επιπλέον, έχει υποστηριχθεί ότι οι συνέργειες από τους διαφορετικούς πόρους γνώσης μπορούν να δημιουργήσουν καλύτερη λήψη αποφάσεων και περισσότερη δημιουργικότητα και καινοτομία στην επιχείρηση. Τέλος, η αξία της ανθρώπινης ποικιλομορφίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην επωνυμία του οργανισμού και για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων διαφορετικών φυλών και φύλων. (Thomas & Ely, 1996).

Αυτή η προοπτική μπορεί επίσης να φανεί στις εταιρικές δηλώσεις της IKEA: «Εμείς βλέπουμε το ζήτημα της πολυμορφίας ως θέμα δημιουργίας μιας πιο απαιτητικής επιχειρηματικής ατμόσφαιρας και φυσικά τη διεύρυνση της βάσης προσλήψεων. Μας δίνει επίσης ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό με πολλές θετικές επιχειρηματικές δυνατότητες». Η IKEA κατανοεί τη διαφορετικότητα και διαχειρίζεται την ποικιλομορφία με τον ακόλουθο τρόπο (Kling & Goteman, 2003):

Διαφορετικότητα στην IKEA είναι όταν οι άνθρωποι με διαφορετικό υπόβαθρο αισθάνονται άνετα και με αυτοπεποίθηση, μπορούν να εφαρμόζουν τις προοπτικές και τις προσεγγίσεις τους στην εργασία και συμπεριλαμβάνονται σε όλα τα επίπεδα και λειτουργίες του οργανισμού. Η ανθρώπινη ποικιλομορφία που χειρίζεται μια παγκόσμια πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι εξαρτώμενη από το πλαίσιο, ιδίως λόγω της αυξημένης ετερογένειας στην πελατειακή βάση και στον δυνητικό πληθυσμό προσλήψεων στις αγορές-στόχους τους, όπου τα χαρακτηριστικά αυτών των αγορών διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

Ως παγκόσμιος «παίκτης» είναι πολύ σημαντικό για την IKEA να γνωρίζει πώς είναι ο κόσμος σήμερα και πώς θα αλλάξει στο μέλλον. Το μόνο κοινό για όλους τους ανθρώπους είναι ότι είναι διαφορετικοί. Αποδέχτηκε και κατανόησε αυτό το γεγονός, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιεί αυτή την ποικιλομορφία για το καλό της επιχείρησης.

Κατά τη διαδικασία διεθνοποίησης της επιχείρησης με franchise, η έννοια της ποικιλομορφίας είναι πολύ σημαντική προκειμένου να διατηρηθεί μια σταθερή επιχείρηση με περιθώρια περεταίρω επέκτασης (Kling & Goteman, 2003).



Ακόμη και αυτή η σύντομη περίληψη της εκδοχής της διαχείρισης της διαφορετικότητας από την IKEA καταδεικνύει μια κάπως παράδοξη κατάσταση πραγμάτων. Από τη μία πλευρά η IKEA επιδιώκει να αγκαλιάσει και να σεβαστεί τις θεμελιώδεις διαφορές των ατόμων, ενώ από την άλλη πλευρά υπάρχει μια ισχυρή ενιαία εταιρική κουλτούρα.

### **3.6 Η έννοια της ιδέας της IKEA**

Η ιδεολογική έννοια της IKEA περιλαμβάνει το όραμα και την κουλτούρα που η διοίκηση θέλει να στηρίζει τις λειτουργίες και την ανάπτυξή της. Η ιδέα της IKEA έχει εξελιχθεί για περισσότερα από εξήντα χρόνια ως αποτέλεσμα σοβαρών ευκαιριών και εμπειριών, τόσο μεγάλων όσο και μικρών σε πολλούς διαφορετικούς τομείς. Το αποτέλεσμα σήμερα είναι μια ισχυρή, δοκιμασμένη ιδέα, η οποία έχει αποδειξει ότι είναι δυνατόν να συνδυαστούν παγκόσμιες επιχειρηματικές ιδέες με τοπικές επιχειρηματικές ευκαιρίες. Η ιδέα περιγράφεται ως το μοναδικό περιουσιακό στοιχείο που διαφοροποιεί την IKEA από τον ανταγωνισμό. Είναι ένα σύνολο γενικών κατευθυντήριων αρχών που ενώ επαναλαμβάνονται σε όλα τα καταστήματα IKEA παγκοσμίως, προσφέρει μόνο γενικές οδηγίες για το σχεδιασμό, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κ.λπ. (Edvardsson & Hay, 2006).

Δεν πρέπει να είναι τα πάντα σαφή και λεπτομερή, διότι τότε δεν θα κινηθούν. Η IKEA είναι μία επιχείρηση που αρπάζει την ευκαιρία. Αν έπρεπε να έχει σαφείς ορισμούς, τότε θα μετατρέποταν σε μια μηχανή και δεν θα ήταν IKEA πια. Επομένως, η ευελιξία και η δέσμευση για συνεχή εξερεύνηση βρίσκονται στον πυρήνα της επιχείρησης. Ενώ οι κατευθυντήριες αρχές της ιδέας παραμένουν αμετάβλητες, στην πράξη συχνά τροποποιείται η τρέχουσα υλοποίηση της ιδέας από την άποψη της προσφοράς προϊόντων, του σχεδιασμού των καταστημάτων, της τοποθεσίας, της τιμολογιακής πολιτικής κτλ.

Η έννοια στην πράξη σχετίζεται με τις αποδεδειγμένες λύσεις σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας μιας αποτελεσματικής επιχείρησης οικιακού εξοπλισμού, το μέγεθος των καταστημάτων, το εύρος της γκάμας κ.λπ. Όλα αυτά τα πράγματα πρέπει να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, αλλά πρέπει να είναι σύμφωνα με την ιδέα. Τονίζεται σταθερά σε όλους τους δικαιούχους η σημασία της διατήρησης του επιχειρηματικού πνεύματος και η ανάγκη να αμφισβητούνται πάντα οι «δοκιμασμένες» λύσεις (Edvardsson & Hay, 2006).

Η γκάμα των προϊόντων της IKEA θεωρείται ως αρκετά σταθερή βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα. Ενώ ορισμένα προϊόντα έχουν παρουσία για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα, άλλα προϊόντα μπορεί να αντικατασταθούν μετά από μόλις ένα έτος. Η τιμολόγηση είναι επίσης σταθερή, αλλά μόνο για την περίοδο του ενός έτους που καλύπτεται από τον κατάλογο της IKEA. Οι τιμές καθορίζονται από το επίπεδο της χώρας, αλλά πρέπει να ακολουθούν την κατευθυντήρια γραμμή ότι η IKEA πρέπει να προσφέρει «χαμηλές τιμές για τους πολλούς ανθρώπους».

Εκτός από τη συνολική ιδέα, η οποία πρέπει να αναπαράγεται σε ολόκληρο το δίκτυο καταστημάτων, η μορφή για την αναπαραγωγή του τμήματος λιανικής της IKEA περιγράφεται με όρους ενός συνόλου μεταβλητών, οι βασικές από τις οποίες είναι η γκάμα προϊόντων, η τιμολόγηση, η μορφή του καταστήματος, ο σχεδιασμός του καταστήματος, το πρότυπο λειτουργικών διαδικασιών και η τοπική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

### **3.6.1 Σειρά προϊόντων**

Ο αριθμός των προϊόντων έχει προφανώς αυξηθεί από την ίδρυση του πρώτου καταστήματος IKEA το 1958, σημαντικό μέρος των οποίων αποτελείται από έτοιμα προς συναρμολόγηση έπιπλα. Ένα βασικό χαρακτηριστικό της διαδικασίας αντιγραφής της IKEA από την πρώτη επέκταση στις αρχές της δεκαετίας του 1960, είναι ότι κάθε κατάστημα οπουδήποτε και αν βρίσκεται, πρέπει να διαθέτει τη βασική σειρά προϊόντων. Πέρα από τη σταθερή γκάμα, υπάρχει μεγάλη διακριτική ευχέρεια για κάθε κατάστημα όσον αφορά την επιλογή από τη συνολική γκάμα προϊόντων, ώστε να καλύπτονται όλα τα γούστα και οι διαφορετικές κουλτούρες ανά τον κόσμο. Κυριαρχεί όμως η βασική ιδέα ότι ο καταναλωτής θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει το κατάστημα IKEA και τα προϊόντα ανεξάρτητα από το αν επισκέπτεται ένα κατάστημα στη Σουηδία ή στην Ιαπωνία (Edvardsson & Hay, 2006).

Η ύπαρξη μιας βασικής γκάμας συνεπάγεται δυνατότητες για οικονομία και μείωση του κόστους. Η γκάμα των προϊόντων και είναι μέρος της ιδεατής αντίληψης και θεωρείται ως ιερή για την επιχειρηματική ιδέα. Έτσι, αντί να προσαρμόσει τη γκάμα προϊόντων στις τοπικές αγορές, προσαρμόζει τα προϊόντα ώστε να ταιριάζουν στο γούστο και τα σπίτια των καταναλωτών της εκάστοτε αγοράς.

Συνολικά, η ανταγωνιστική στρατηγική της IKEA δίνει έμφαση στο κόστος. Η IKEA τοποθετείται ως πωλητής για ανθρώπους που επιλέγουν ευχαρίστως την υπηρεσία με χαμηλότερο κόστος. Κατά το σχεδιασμό ενός νέου προϊόντος, η τιμή έρχεται πάντα πρώτη. Ωστόσο, πρόσφατα προστέθηκε η βιωσιμότητα στη στρατηγική, στοχεύοντας σε πιο βιώσιμα προϊόντα, παραγωγή και διανομή. Έμφαση δεν δίνεται μόνο στις χαμηλές, αλλά και στις σταθερές τιμές (Edvardsson & Hay, 2006).

Η εύρεση του «σωστού» επιπέδου τιμών σε νέες αγορές είναι ιδιαίτερα σημαντική προκειμένου να προσελκύσει τους καταναλωτές-στόχους. Η τοπική προσαρμογή αποτελεί ιδιαίτερη πρόκληση σε αγορές με υψηλούς εισαγωγικούς δασμούς. Οι προκλήσεις αυτές οδήγησαν σε ανάγκη για περισσότερη τοπική παραγωγή, καθώς είναι δύσκολο να αλλάξει η άποψη των καταναλωτών για τις αποδεκτές τιμές. Το ζήτημα της εξεύρεσης του κατάλληλου επιπέδου τιμών ήταν μια μεγάλη ανησυχία που απασχόλησε εκτενώς. Ωστόσο με εστίαση στην κεντρική ιδέα, η IKEA αποφάσισε να κινείται με τη στρατηγική της προσφέροντας προϊόντα σε χαμηλές τιμές.

### **3.6.2 Μορφή και σχεδιασμός καταστήματος**

Τα καταστήματα IKEA ακολουθούν μια σταθερή βασική μορφή. Το μέγεθος ενός καταστήματος IKEA έχει αυξηθεί με την πάροδο των ετών. Επί του παρόντος, τα μικρότερα τυποποιημένα καταστήματα που κατασκευάζονται είναι 32.000 τετραγωνικά μέτρα και τα μεγαλύτερα είναι 45.000 τετραγωνικά μέτρα. Η ύπαρξη τυποποιημένων καταστημάτων έχει ως γενικό στόχο την οικονομική αποδοτικότητα. Καθώς οι εκτάσεις είναι περιορισμένες σε κάποιες αγορές, η IKEA έχει αναπτύξει σήμερα κτίρια με πολλούς ορόφους, με χώρους στάθμευσης τόσο στο υπόγειο, όσο και στην οροφή (Lindqvist, 2009).

Έτσι λοιπόν, η ιδέα στην πράξη πρέπει να προσαρμόζεται για να ανταποκρίνεται στις τοπικές ιδιαιτερότητες. Μια επιλογή επίπλων εκτίθεται σε χώρους που μοιάζουν με αίθουσες, δίπλα στις οποίες βρίσκεται το τμήμα αυτοεξυπηρέτησης της αποθήκης, με τα έτοιμα προς συναρμολόγηση έπιπλα τοποθετημένα σε κουτιά. Όλα τα καταστήματα επίσης ακολουθούν μια «ροή κυκλοφορίας» που οδηγεί τους πελάτες μέσα από το κατάστημα με τρόπο που μεγιστοποιεί την έκθεση των προϊόντων IKEA (Bartlett&Nanda, 1996).

Επιπρόσθετα, όλα τα καταστήματα διαθέτουν ένα εστιατόριο με ουσιαστικά το ίδιο μενού, παιδική φροντίδα εντός του καταστήματος με τη μορφή εποπτευόμενων χώρων παιχνιδιού και αιθουσών χορού και αγορές τροφίμων με παραδοσιακά σουηδικά τρόφιμα κοντά στις εξόδους κ.λπ. Όπως τονίζεται, η χαρακτηριστική μπλε και κίτρινη πρόσοψη αναδείχθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1970 και αποτελεί σταθερό στοιχείο της IKEA από την έναρξη της λειτουργίας της εταιρείας.

### **3.6.3 Τυπικές διαδικασίες λειτουργίας**

Η πρώτη φάση επέκτασης της IKEA χαρακτηρίστηκε από την καθιέρωση τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας στα νέα καταστήματα μέσω της καθοδήγησης των νέων εργαζομένων από έμπειρο προσωπικό της IKEA. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 οι τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας κωδικοποιήθηκαν όλο και περισσότερο και ο αριθμός των εγχειριδίων που περιγράφουν λεπτομερώς τις διαδικασίες έχει αυξηθεί έκτοτε. Ωστόσο, οι ομογενείς διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση ότι οι τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες λειτουργούν πράγματι στα νέα καταστήματα. Τονίζεται ότι είναι σημαντικό να κατανοηθεί η κουλτούρα και η ιδεολογία της IKEA προκειμένου να εφαρμοστούν οι τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας (Lindqvist, 2009).

Όσον αφορά τη Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η IKEA είναι εξαιρετικά συνειδητοποιημένη σε εταιρικό επίπεδο, όμως τα τοπικά καταστήματα έχουν σημαντική διακριτική ευχέρεια σε σχέση με πρακτικές όπως η εναλλαγή εντός των καταστημάτων και η πρόσληψη.

### **3.6.4 Διαχείριση της εύλικτης αντιγραφής στο σύστημα franchise**

Η διοίκηση της IKEA τονίζει ότι μια θεμελιώδης διαδικασία διευκόλυνσης της διεθνοποίησής της, είναι η εταιρική μεταφορά γνώσης, ιδίως η μεταφορά των αλλαγών στις πρακτικές που αποτελούν το πρότυπο λειτουργίας της εταιρείας. Στην πραγματικότητα, η έμφαση στην ανταλλαγή γνώσεων έχει σαφώς αυξηθεί με την πάροδο των ετών. Όταν οι διευθυντές και οι συνάδελφοι ενδιαφέρονται πραγματικά να μοιράζονται και να δέχονται ιδέες ο ένας από τον άλλον, τότε χρησιμοποιούνται οι ικανότητες και οι πόροι του συνόλου της εταιρείας. Για να συμβεί αυτό πρέπει να μεταφέρονται οι πληροφορίες πέρα από τα σύνορα, σε κάθε κατάστημα IKEA σε όλο τον κόσμο. Πρέπει δηλαδή να καταρρίπτει όλα τα εμπόδια μεταξύ λειτουργιών και

αγορών, ώστε να οικοδομήσει ένα ανοιχτό και εμπιστευτικό εργασιακό κλίμα (Lindqvist, 2009).

Επιπλέον, έχει στο δυναμικό της μια νέα γενιά στελεχών, που οικοδομούν ένα ακόμη πιο αξιόπιστο και παρακινητικό εργασιακό κλίμα, μοιράζοντας τη γνώση σε όλο τον οργανισμό και μεταδίδοντας την ιδέα και την κουλτούρα της. Οι οργανωτικοί μηχανισμοί που αναπτύσσονται στην υπηρεσία της IKEA είναι οι ειδικές οργανωτικές μονάδες (τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας για τη συλλογή, κωδικοποίηση και διάδοση της εμπειρικής γνώσης), τα έγγραφα (εγχειρίδια, εσωτερικά περιοδικά) και οι αξίες.

Η πολιτική της IKEA για εντατική τεκμηρίωση και κωδικοποίησης της ρουτίνας και των λύσεων έχει ενισχυθεί κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριών δεκαετιών. Οι υποχρεωτικές διαδικασίες και λύσεις που πρέπει να εφαρμόζονται σε επίπεδο καταστήματος περιγράφονται σε εγχειρίδια που παρέχουν οδηγίες για πώς να παρουσιάσει η εταιρεία franchiseτα προϊόντα, ή πώς να πουλά τρόφιμα σε ένα εστιατόριο IKEA. Συνολικά, η IKEA εργάζεται με περίπου 75 εγχειρίδια, εκ των οποίων η «μητέρα όλων των εγχειριδίων» περιγράφει την ιδεολογία της IKEA. Τα εγχειρίδια διατίθενται σε κάθε κατάστημα IKEA και στο εσωτερικό της δίκτυο, όπου υπάρχουν και άλλα εργαλεία για τη λειτουργία (Edvardsson & Hay, 2006).

Προκειμένου να υποστηριχθεί και να διασφαλιστεί η επιτυχής είσοδος στην αγορά, οι προωθητικές ροές γνώσης (δηλαδή η γνώση που ρέει από τα κεντρικά γραφεία) θεωρούνται ζωτικής σημασίας. Προκειμένου να υποστηριχθεί μια είσοδος στην αγορά, οι καλύτερες πρακτικές και η τυποποιημένη ρουτίνα εργασίας μεταφέρονται και εφαρμόζονται σε τοπικό επίπεδο. Μεγάλο μέρος αυτής της γνώσης είναι ρητή και μοιράζεται μέσω του εσωτερικού δικτύου της IKEA, ή μέσω εγχειριδίων από τα κεντρικά γραφεία στις franchiseεπιχειρήσεις.

Υπάρχει επίσης σημαντική ποσότητα αντίστροφης ροής γνώσης, δηλαδή γνώση που ρέει από τις μονάδες χαμηλότερου επιπέδου προς τα κεντρικά γραφεία. Έτσι, η διερεύνηση νέων μεθόδων εργασίας, ή νέων προϊόντων ενθαρρύνεται έντονα και πραγματοποιείται καθημερινά σε επίπεδο καταστημάτων σε όλες τις αγορές. Οι νέες ιδέες σε επίπεδο καταστήματος μεταφέρονται στο γραφείο εξυπηρέτησης στο αντίστοιχο κατάστημα, στη συνέχεια στο γραφείο εξυπηρέτησης της σχετικής αγοράς και τέλος, στο παγκόσμιο γραφείο εξυπηρέτησης (Edvardsson & Hay, 2006).

Η ιδέα μπορεί να απορριφθεί ή να προωθηθεί στο επόμενο στάδιο. Εάν δεν ταιριάζει με την ιδεολογία, η ανατροφοδότηση παρέχεται στο κατάστημα και

κοινοποιείται σε ένα τοίχο πληροφοριών ο λόγος για τον οποίο δεν αναπτύχθηκε περαιτέρω και δεν αξιοποιήθηκε. Εάν μια ιδέα αφορά ένα νέο τρόπο παρουσίασης (π.χ. ενός προϊόντος της IKEA στο κατάστημα), η Inter IKEA Systems είναι αυτή που είναι υπεύθυνη για την παρουσίαση του προϊόντος, την ανάπτυξη και την επικοινωνία του μέσω της εργαλειοθήκης IKEA και των διαφόρων εγχειριδίων. Αυτό αποτελεί παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο η IKEA μαθαίνει από τις θυγατρικές της (Lindqvist, 2009).

Η ανώτατη διοίκηση της IKEA δίνει βάση τις νέες μαθησιακές εμπειρίες. Μια άλλη επίσημη ενσωματωμένη ρουτίνα για τον εντοπισμό νέων ιδεών και τη συγκέντρωση βιωματικής γνώσης(κυρίως από τα τοπικά καταστήματα), είναι η εμπορική κριτική. Πρόκειται για έναν εσωτερικό έλεγχο για να διασφαλιστεί ότι ακολουθείται η ιδέα της IKEA(συγκεκριμένα, αν τα καταστήματα τηρούν τα εγχειρίδια). Ωστόσο, είναι επίσης ένα μέσο εντοπισμού νέων βέλτιστων πρακτικών και νέων επιχειρηματικών ευκαιριών. Αυτές οι πρακτικές αναφέρονται ως «παραδείγματα από την πραγματικότητα», που διερευνώνται κατά τη διαδικασία αναθεώρησης και δημοσιεύονται στο εσωτερικό δίκτυο ή στα εγχειρίδια που παρέχονται από την Inter IKEA Systems BV, η οποία είναι υπεύθυνη για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και ενίοτε τη βελτίωση ορισμένων λύσεων που βρίσκονται σε διαφορετικές αγορές, καθώς και για την ανταλλαγή αυτής της γνώσης με το υπόλοιπο δίκτυο IKEA.

Κατά το άνοιγμα ενός νέου καταστήματος σε μια νέα αγορά, συχνά ανακαλύπτονται νέες λύσεις. Ο σκοπός του εμπορικού ελέγχου είναι επομένως να διασφαλιστεί ότι η ιδέα ακολουθείται, αλλά και να συσσωρεύσει εμπειρική γνώση για νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και νέες βέλτιστες πρακτικές. Ο εμπορικός έλεγχος είναι επομένως ένα τυποποιημένο εργαλείο για τη διασφάλιση της αντίστροφης ροής γνώσεων. Η δυνατότητα να μπορεί να συμβάλει ο εργαζόμενος στην αντίστροφη ροή γνώσης είναι ζωτικής σημασίας, διότι αυξάνονται τα κίνητρα με το να μπορεί κανείς να συμβάλει στο σύνολο της επιχείρησης. Ωστόσο είναι απαραίτητη προϋπόθεση για αυτό, η κατανόηση του τρόπου οργάνωσης της IKEA(Lindenberg & Foss, 2011).

Για την προώθηση της ανταλλαγής γνώσεων, τον Νοέμβριο κάθε έτους όλοι οι διευθυντές των χωρών της IKEA συναντώνται στη Σουηδία, για τη λεγόμενη «εβδομάδα γκάμας». Κατά τη διάρκεια αυτής της εβδομάδας, η Inter IKEA Systems παρουσιάζει το πρόγραμμα του επόμενου έτους με τη γκάμα προϊόντων, προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο προωθητική ροή γνώσης. Την επόμενη εβδομάδα,

όλοι οι υπεύθυνοι πωλήσεων (που είναι υπεύθυνοι για τις χώρες τους) συναντώνται προκειμένου να αποκτήσουν ακόμη περισσότερες και λεπτομερέστερες πληροφορίες σχετικά με τη γκάμα.

Ένα εταιρικό περιοδικό που προσφέρεται σε δεκαπέντε γλώσσες και το οποίο προσεγγίζει περίπου το 90% των ανθρώπων στη μητρική τους γλώσσα, είναι ένα άλλο παράδειγμα του τρόπου μεταφοράς γνώσης με προωθητικό τρόπο. Όσον αφορά τις πιο ανεπίσημες διαδικασίες, προκύπτουν καταστάσεις στις οποίες η IKEA θεωρεί χρήσιμο να μοιράζεται ιδέες και εμπειρίες μέσω πλευρικών ροών γνώσης, από τη μία αγορά στις υπόλοιπες με παρόμοιες προκλήσεις. Στο πλαίσιο των πλευρικών ροών γνώσης, η αμοιβαιότητα μεταξύ των μονάδων τονίζεται και θεωρείται ως ένας τρόπος για να διασφαλιστεί η σωρευτική ανάπτυξη της εμπειρικής γνώσης (Edvardsson & Hay, 2006).

Συχνά τις πρωτοβουλίες για τον τρόπο βελτίωσης της έννοιας στην πράξη αναλαμβάνουν έμπειροι εργαζόμενοι με ένα τεράστιο εσωτερικό δίκτυο. Οι ιστορίες σχετικά με τέτοιες πρωτοβουλίες και τα αποτελέσματά τους διαδίδονται τόσο μέσω της αφήγησης ιστοριών, όσο και πιο επίσημα σε εσωτερικά περιοδικά. Ο απώτερος στόχος της μετάδοσης των ιστοριών είναι να συμβάλει στη διατήρηση μιας ισχυρής κουλτούρας IKEA, η οποία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη συνεχή επιτυχία της έννοιά της. Σε γενικές γραμμές, η IKEA εργάζεται σκληρά για να καταστήσει την ανταλλαγή γνώσεων αναπόσπαστο μέρος της εταιρικής της κουλτούρας. Μία σημαντική αξία είναι ότι "θα είστε σε θέση να συνεισφέρετε στην ανάπτυξη των άλλων", για παράδειγμα με τη μορφή της ανταλλαγής γνώσεων. Σε γενικές γραμμές, τέτοιες αξίες γίνονται πολύ διαφανείς και όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν εκπαίδευση σε αυτές τις αξίες (Lindqvist, 2009).

### **3.7 Τα καταστήματα IKEA στην Ελλάδα**

Σύμφωνα με την έρευνα των Roche et al. (2011), σχετικά με την αγοραστική συμπεριφορά των Ελλήνων καταναλωτών, οι Έλληνες καταναλωτές έχουν θετική άποψη για τις ξένες αλυσίδες λιανικής πώλησης DIY και πιστεύουν ότι οι εν λόγω λιανοπωλητές έχουν καλή επιρροή στην αγορά και στους ίδιους. Ωστόσο, ορισμένοι ανέφεραν ότι οι παγκόσμιοι λιανοπωλητές έχουν προκαλέσει προβλήματα στους τοπικούς λιανοπωλητές και έχουν κυριαρχήσει στην αγορά, με αποτέλεσμα το κλείσιμο μικρών επιχειρήσεων.

Οι Έλληνες καταναλωτές φαίνεται να είναι θετικοί απέναντι στην επέκταση των πολυεθνικών εταιρειών, αλλά είναι επίσης υποστηρικτές του τοπικού εμπορίου και των λιανοπωλητών. Η Ελλάδα προσπαθεί να αντιμετωπίσει μία οικονομική κρίση και ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα οι τοπικές επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν ένα πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού με το να διαφημίζουν τα ελληνικά τους διαπιστευτήρια. Αυτό έχει αντίκτυπο στους καταναλωτές και στις προτιμήσεις τους, τις οποίες οι πολυεθνικές πρέπει να λάβουν υπόψη τους (Roche et al., 2011).

Οι Έλληνες καταναλωτές πιστεύουν ότι οι μεγάλοι παγκόσμιοι λιανοπωλητές τους έχουν επηρεάσει κυρίως ως προς τον τρόπο που χρησιμοποιούν για να βελτιώσουν και να κατασκευάσουν τα σπίτια τους. Πιστεύουν ότι οι πολυεθνικές προσφέρουν προϊόντα χαμηλότερου κόστους από τους παραδοσιακούς λιανοπωλητές. Ειδικότερα, η IKEA είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του προϋπολογισμού που απαιτείται για τη βελτίωση του σπιτιού. Τα προϊόντα χαμηλού κόστους σε συνδυασμό με την καλή ποιότητα και την ευρεία γκάμα προϊόντων είναι σημαντικά για τους Έλληνες καταναλωτές και η κυριαρχία της IKEA στον οικιακό τομέα έχει συμβάλει σε αυτό.

Οι τιμές, η γκάμα προϊόντων και η ποιότητα είναι τα τρία βασικά κριτήρια των Ελλήνων καταναλωτών για την αγορά από την IKEA. Θεωρούν επίσης ως «εμπειρία αγορών» την επίσκεψη στα IKEA, η οποία προσφέρει ένα ευρύ φάσμα εγκαταστάσεων και υπηρεσιών. Αυτά είναι τα κύρια κριτήρια που αναζητούν όταν πραγματοποιούν τις αγορές τους (Roche et al., 2011).

Με την οικονομική ύφεση οι Έλληνες καταναλωτές προτίθενται να μειώσουν δαπάνες για μη απαραίτητα είδη και ενδιαφέρονται περισσότερο για προσφορές και αγορές από εκπτωτικά καταστήματα, όπου μπορούν να αγοράσουν αγαθά με έκπτωση και ιδιωτικές ετικέτες που είναι φθηνότερα, αλλά παράλληλα και καλής ποιότητας. Οι αξίες οι οποίες είναι πιο σημαντικές για τους Έλληνες καταναλωτές, είναι αξία των αγορών, η υγεία, το σπίτι, οι φίλοι και η γαλήνη. Οι επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά σε αυτές τις αξίες, κερδίζουν μερίδιο αγοράς (Mpaltas, 2008).

Πριν από μερικά χρόνια, οι Έλληνες καταναλωτές συνήθιζαν να ξοδεύουν μεγάλα ποσά για είδη πολυτελείας, γνωστά εμπορικά σήματα και δραστηριότητες αναψυχής. Τα πράγματα έχουν αλλάξει μετά την οικονομική ύφεση. Οι καταναλωτές στην Ελλάδα όχι μόνο πληρώνουν υψηλότερες τιμές σε πολλά προϊόντα και



υπηρεσίες, αλλά αμείβονται και με χαμηλότερα εισοδήματα. Η αγοραστική τους δύναμη είναι επομένως μικρότερη από τους υπόλοιπους Ευρωπαίους. Ως εκ τούτου, ο αντίκτυπος της οικονομικής ύφεσης στην ελληνική κατανάλωση είναι η ίδιος ή και μεγαλύτερος σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ (Mpaltas, 2008).

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν αλλάξει τη δομή της αγοράς σε μεγάλο βαθμό και έχουν εισαγάγει στην Ελλάδα νέες επιχειρηματικές τεχνικές και ιδέες καταστημάτων. Η διείσδυση των μεγάλων διεθνών επιχειρήσεων στην Ελλάδα καθυστέρησε σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, κυρίως λόγω του ότι η αγορά είναι πιο παραδοσιακή και οι τοπικοί ειδικοί δεν έχουν επαρκή «τεχνογνωσία» της επιχείρησης και επειδή οι καταναλωτές τείνουν να αναζητούν τον τοπικό τεχνικό ή επαγγελματία που θα μπορούσε να κάνει τη δουλειά γι' αυτούς, ακόμη και με υψηλότερο κόστος. Πλέον αυτό έχει αλλάξει και οι Έλληνες καταναλωτές σήμερα αναζητούν τις προσφορές, τις υπηρεσίες και τις διευκολύνσεις τους.

Η IKEA και άλλες διεθνείς αλυσίδες λιανικής πώλησης έχουν συμβάλει σημαντικά σε αυτό. Οι εκστρατείες προώθησης και μάρκετινγκ σε εφημερίδες και στο διαδίκτυο κατέστησαν γρήγορα τα καταστήματα IKEA γνωστά και δημοφιλή στους Έλληνες καταναλωτές. Επιπλέον σε κάθε περιοχή που βρίσκεται ένα κατάστημα, υπάρχει μείωση του ποσοστού ανεργίας καθώς τα πολυκαταστήματα αυτά απασχολούν μεγάλο αριθμό προσωπικού και προσφέρουν ευκαιρίες σταδιοδρομίας, κατέχοντας την απαραίτητη γνώση να αναπτύσσουν το εργατικό δυναμικό τους και να ανεβάζουν το επίπεδο, τα προσόντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων (Roche et al., 2011).

Παρά την πτώση του τομέα του λιανικού εμπορίου λόγω της οικονομικής κρίσης του 2008-2011, η IKEA είχε τη δυνατότητα να ξεπεράσει τις δυσκολίες και να κερδίσει μερίδιο αγοράς, ακολουθώντας τις τάσεις των αγορών και τις σημερινές ανάγκες των καταναλωτών. Τα καταστήματα IKEA έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν περαιτέρω στην ελληνική αγορά λιανικής πώλησης και παρά την τρέχουσα ασταθή οικονομική κατάσταση, μπορούν να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες, οι οποίες απορρέουν από τα νέα αγοραστικά πρότυπα.

Η IKEA είναι μια επιχείρηση με παγκόσμια παρουσία σε χώρες ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες και με μεγάλη επιρροή στον τομέα του λιανικού εμπορίου και στη συμπεριφορά των καταναλωτών της χώρας ή της πόλης που κάθε φορά δραστηριοποιείται. Αποτελεί σημείο αναφοράς για όλες τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και τους ανταγωνιστές και παρόλο που εφαρμόζει μια «τυποποιημένη» διεθνή

στρατηγική, απεικονίζει αξιοσημείωτες δυνατότητες προσαρμογής όποτε είναι απαραίτητο. Το κύριο όραμα της ΙΚΕΑ είναι «Φτιάξε μία καλύτερη καθημερινότητα για τους πολλούς ανθρώπους» και το εφαρμόζει σε όλα τα καταστήματα των δικαιούχων της. Στην περίπτωση των Ελλήνων καταναλωτών, τους βοήθησε να κατανοήσουν ότι μπορούν να επισκευάσουν, να δημιουργήσουν, να διακοσμήσουν, να ανακαινίσουν και να κάνουν πράγματα μόνοι τους, έξυπνα και οικονομικά προσιτά. Στρατηγική του Ομίλου FOURLIS είναι να επεκτείνει το δίκτυο καταστημάτων και κέντρων παραγγελιών και παραλαβών στις υφιστάμενες χώρες δραστηριοποίησης, καθώς και σε άλλες χώρες (Roche et al., 2011).

## **Συμπεράσματα**

Το franchise επηρεάζεται από συγκεκριμένους επιχειρηματικούς παράγοντες σε όλα τα στάδια ανάπτυξής του, οι οποίοι το διαχωρίζουν από άλλες επιχειρηματικές μορφές. Απαραίτητα στοιχεία για την ανάπτυξη ενός συστήματος franchise είναι ένα γνωστό εμπορικό σήμα, μία επιτυχημένη επιχειρηματική απόδοση και η εξαιρετική επικοινωνία μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχων.

Ο δικαιοπάροχος πρέπει επιλέγει προσεκτικά τους δικαιοδόχους για να αποφύγει τις μελλοντικές αποτυχίες. Αντίστοιχα, οι δικαιοδόχοι πρέπει να αξιολογούν την ευκαιρία δικαιόχρησης και το επιχειρηματικό σχέδιο προτού συνάψουν συμφωνία. Επιπλέον, είναι απαραίτητη η θέσπιση του νομικού πλαισίου για τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος του συστήματος franchise και την προώθησή του.

Το franchising είναι ένα από τα πιο βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα χαμηλού κινδύνου για τις χώρες που έχουν πληγεί από την οικονομική κρίση, όπως η Ελλάδα. Η ενέργεια, το λιανεμπόριο, η τεχνολογία, ο τουρισμός και οι βιομηχανίες τροφίμων και ποτών είναι οι καυτοί τομείς της οικονομίας στους οποίους επικεντρώνεται το ενδιαφέρον των ξένων επενδυτών.

Για τις ξένες εταιρείες που προσπαθούν να εισέλθουν στην ελληνική αγορά, το είδος του προϊόντος που προσπαθούν να πουλήσουν καθορίζει τη στρατηγική τους στα μέσα προώθησης. Παρά τις μεγάλες οικονομικές δυνατότητες που παρέχει η Ελλάδα για τις ξένες επιχειρήσεις, θέτει επίσης ορισμένες πολύ ισχυρές προκλήσεις. Οι ευκαιρίες που προσφέρει επικεντρώνονται στη στρατηγική γεωγραφική της θέση και τις ευκαιρίες ιδιωτικοποίησης.

Το σύστημα franchise επιτρέπει την IKEA να αναπτύσσεται σταθερά, ενώ παράλληλα αναπτύσσεται η ιδέα της και θέτει στέρεα θεμέλια για το εμπορικό της σήμα. Επομένως αυξάνει τις πωλήσεις και απολαμβάνει μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές. Αυτό καθιστά δυνατή τη διατήρηση των τιμών σε χαμηλά επίπεδα και τελικά, την προσέγγιση πολύ περισσότερων ανθρώπων σε όλο τον κόσμο.

Η δομή του λιανεμπορίου στην Ελλάδα παρουσίασε μεγάλες αλλαγές από τη διείσδυση ξένων επιχειρήσεων. Πλέον επικρατούν οι μεγάλες πολυεθνικές που οδηγούν σε αγορές μονοπωλίου, ακολουθώντας τις παγκόσμιες τάσεις. Με την οικονομική κρίση οι καταναλωτές επιλέγουν να βελτιώσουν τα σπίτια τους και τις συνθήκες διαβίωσής τους με προϊόντα χαμηλότερης αξίας, άρα καταλήγουν σε εναλλακτικούς τρόπους αγοράς από τους οποίους επωφελούνται οι πολυεθνικές.

Η ΙΚΕΑ αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες και πιο επιτυχημένες πολυεθνικές επιχειρήσεις λιανικής πώλησης παγκοσμίως. Κατέχει ηγετική θέση επειδή τα προϊόντα της είναι διαφορετικά συγκριτικά με τα συμβατικά που υπάρχουν στην αγορά, προβλέποντας τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.

Η άποψη των Ελλήνων καταναλωτών για τις ξένες αλυσίδες λιανικής πώλησης είναι θετική και πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις αυτές έχουν επηρεάσει θετικά την αγορά και τους ίδιους. Ωστόσο ορισμένοι πιστεύουν ότι οι πολυεθνικές προκάλεσαν προβλήματα στους τοπικούς λιανοπωλητές, πολλοί εκ των οποίων αναγκάστηκαν να κλείσουν τις επιχειρήσεις τους διότι κυριάρχησαν οι πολυεθνικές.

Η είσοδος των μεγάλων πολυεθνικών στην ελληνική αγορά έγινε με καθυστέρηση συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, διότι η αγορά της είναι πιο παραδοσιακή και οι καταναλωτές τείνουν να επιλέγουν τους τοπικούς επιχειρηματίες, ακόμη και με υψηλότερο κόστος. Οι νέες όμως επιχειρηματικές τεχνικές και ιδέες κέρδισαν τους Έλληνες καταναλωτές που πλέον αναζητούν τις προσφορές και τις υπηρεσίες που τους διευκολύνουν.

## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση

- Agallopoulou, P., & Masry, I. K. (2005). *Basic concepts of Greek civil law*. Ant. N. Sakkoulas.
- Alon, I. (2006). *Service franchising: a global perspective*. Springer Science & Business Media.
- Bartlett, C. A., & Nanda, A. (1996). *Ingvar Kamprad and IKEA*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Blair, R. D., & Lafontaine, F. (2005). *The economics of franchising*. Cambridge University Press.
- Burt, S., Johansson, U., & Thelanders, Å. (2011). Standardized marketing strategies in retailing? IKEA's marketing strategies in Sweden, the UK and China. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(3), 183-193.
- Chaudhuri, A., Ghosh, P., & Spell, C. (2001). A location based theory of franchising. *Journal of Business and Economics Studies*, 7(1), 54-67.
- Cliquet, G., Hendrikse, G., Tuunanen, M., & Windsperger, J. (Eds.). (2007). *Economics and management of networks: Franchising, strategic alliances, and cooperatives*. Springer Science & Business Media.
- Clogg, R. (1986). *A short history of modern Greece*. Cambridge University Press.
- Cochet, O., Dormann, J., & Ehrmann, T. (2007). Entrepreneurial autonomy, incentives, and relational governance in franchise chains. In *Economics and Management of Networks* (pp. 117-144). Physica-Verlag HD.
- Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of management*, 30(6), 907-931.
- Edvardsson, B., Enquist, B., & Hay, M. (2006). Values-based service brands: narratives from IKEA. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Ehrmann, T., & Spranger, G. (2007). Beneficially constraining franchisor's power. In *Economics and management of networks* (pp. 145-168). Physica-Verlag HD.
- Gelfand, M. J., & Christakopoulou, S. (1999). Culture and negotiator cognition: Judgment accuracy and negotiation processes in individualistic and collectivistic cultures. *Organizational behavior and human decision processes*, 79(3), 248-269.
- Georgiadis, A. (2000). New Types of Contracts in Contemporary Economy.
- Justis, R., & Feltes, P. (1986). The Growth Strategy-The Franchise Alternative. *Small Business Institute Directors' Association, February*.

- Hendrikse, G., & Jiang, T. (2007). Plural form in franchising: an incomplete contracting approach. In *Economics and Management of Networks* (pp. 13-29). Physica-Verlag HD.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hofstede, F. T., Wedel, M., & Steenkamp, J. B. E. (2002). Identifying spatial segments in international markets. *Marketing Science*, 21(2), 160-177.
- Hollensen, S. (2007). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Pearson education.
- HOMATA, A. (2008). Franchising: the Greek franchise industry= Δικαιόχρηση: η δικαιόχρηση στην Ελλάδα.
- Homata, A., Mihiotis, A., & Tzortzaki, A. M. (2017). Franchise Management and the Greek Franchise Industry. In *Factors Affecting Firm Competitiveness and Performance in the Modern Business World* (pp. 251-281). IGI Global.
- Karakatsanis, N. M., & Swarts, J. (2007). Attitudes toward the Xeno: Greece in comparative perspective. *Mediterranean Quarterly*, 18(1), 113-134.
- Kling, K., & Goteman, I. (2003). IKEA CEO Anders Dahlvig on international growth and IKEA's unique corporate culture and brand identity. *Academy of Management Perspectives*, 17(1), 31-37.
- Koliopoulos, G., Koliopoulos, J. S., & Veremis, T. M. (2002). *Greece: The modern sequel, from 1831 to the present*. NYU Press.
- Levickaitė, R., & Reimeris, R. (2010). Franchise business model: theoretical insights. *Business: Theory and Practice*, 11(2), 134-142.
- Lindenberg, S., & Foss, N. J. (2011). Managing joint production motivation: The role of goal framing and governance mechanisms. *Academy of Management Review*, 36(3), 500-525.
- Lindqvist, U. (2009). The cultural archive of the IKEA store. *space and culture*, 12(1), 43-62.
- Majocchi, A., & Pavione, E. (2003). International Franchising in Italy: Trends and Perspectives. *International Franchising in Industrialized Markets: Northern and Western Europe*, CCH Inc. Publishing, Washington DC.
- Marginally, L. (2002). How IKEA designs its sexy price tags. *Business*, 2(3), 106-106.

- Mendelsohn, M. (Ed.). (1984). *International Franchising: An Overview: Papers Presented to the International Franchising Committee at the SBL Conference Held in Toronto, October 1983, Organized by SBL-Section on Business Law of the International Bar Association.*
- Mendelsohn, M., & Freedman, C. (2004). *Franchising law.* Richmond Law & Tax.
- Mishra, S., & Gupta, B. (2009). Work place motivators & employees' satisfaction: a study of retail sector in India. *Indian Journal of Industrial Relations*, 509-519.
- Mole, J. (2001). Mind your Manners: Managing business cultures in a global Europe.
- Mpaltas, G. (2008). Significant changes in consumers' purchasing behavior. *Vima Online*, available: <http://tovima.gr>, published on, 12.
- Nakos, G. E., & Hajidimitriou, Y. A. (2009). Conducting business in Greece: A brief for international managers. *Global Business and Organizational Excellence*, 28(5), 70-83.
- Norton, S. W. (1988). An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*, 197-218.
- Ozanne, U. B., & Hunt, S. D. (1971). *The economic effects of franchising* (Vol. 1). US Government Printing Office.
- Perrigot, R., & Cliquet, G. (2007). Existence of the plural form within franchised networks: some early results from the US and French markets. In *Economics and Management of Networks* (pp. 51-68). Physica-Verlag HD.
- Roche, C., Ducasse, P., & Liao, C. (2011). Navigating the New Consumer Realities. *Boston Consulting Group, Boston*, 5.
- Rodriguez-Pose, A., Psycharis, Y., & Tselios, V. (2016). Politics and investment: Examining the territorial allocation of public investment in Greece. *Regional Studies*, 50(7), 1097-1112.
- Shahid, S. (2015). The world of retailing: An overview of retailing & Indian Retail.
- Sherman, A. (2011). *Franchising and Licensing: two powerful ways to grow your business in any economy.* Amacom.
- Tatoglu, E., Demirbag, M., & Kaplan, G. (2003). Motives for retailer internationalization to Central and Eastern Europe. *Emerging Markets Finance and Trade*, 39(4), 40-57.
- Teller, C., & Reutterer, T. (2008). The evolving concept of retail attractiveness: what makes retail agglomerations attractive when customers shop at them?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), 127-143.

Terkenli, T. S. (2004). Landscape research in Greece: An overview. *Belgeo. Revue belge de géographie*, (2-3), 277-288.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.

Toynbee, A. (1981). *The Greeks and their heritages*. Oxford University Press, USA.

Tuunanen, M. (2007). Franchising as entrepreneurial activity: Finnish SME policy perspective. In *Economics and management of networks* (pp. 213-233). Physica-Verlag HD.

Velentzas, J., & Broni, G. (2013). The Business Franchise Contract as a Distribution Marketing System: Free Competition and Consumer's Protection. *Procedia Economics and Finance*, 5, 763-770.

Velentzas, J., Kartalis, N., & Broni, G. (2013). The factoring and forfaiting contract as contemporary types of finance. Especially the Greek regulations. *Procedia Economics and Finance*, 5, 757-762.

Williamson, O. E. (1988). Corporate finance and corporate governance. *The journal of finance*, 43(3), 567-591.

Windsperger, J., & Yurdakul, A. (2007). The governance structure of franchising firms: a property rights approach. In *Economics and Management of Networks* (pp. 69-95). Physica-Verlag HD.

Wrench, J. (2002, September). A critical analysis of critiques of Diversity management. In *seventh International Metropolis Conference "Togetherness in Difference: Citizenship and belonging* (pp. 9-12).

Zarkada-Fraser, A., & Fraser, C. (2001). Moral decision making in international sales negotiations. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Zentes, J., Morschett, D., & Schramm-Klein, H. (2007). *Strategic retail management*. Springer.

Zotos, Y., Boutsouki, C., & Masouti, Z. (2008). Consumer behavior towards own label: monitoring the Greek experience. *Agricultural Economics Review*.

#### Ηλεκτρονικές Πηγές

Ελληνική Δημοκρατία. Επενδύσεις στην Ελλάδα & εξωτερικό εμπόριο (2022).

Διαθέσιμο στο: <https://government.gov.gr/%CE%B5%CF%80%CE%B5%CE%BD%CE%B4%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1%CE%B5%CE%BE%>



[CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CE%B5%CE%BC%CF%80/](#)(προβλήθηκε στις 05/02/2022).

Ελληνική Στατιστική Αρχή. (2022). Διαθέσιμο σε:<https://www.statistics.gr/2011-census-pop-hous> Προβλήθηκε στις 30/02/2022.

IKEA, Being an IKEA franchisee (2022). Διαθέσιμο στο:<https://about.ikea.com/en/work-with-us/what-is-it-like-to-be-an-ikea-franchisee>(προβλήθηκε στις 04/03/2022).

IKEA, thefranchisesystem (2022). Διαθέσιμο στο:<https://about.ikea.com/en/about-us/the-ikea-franchise-system>(προβλήθηκε στις 09/03/2022).

Fourlis, Ετήσιος Απολογισμός 2020 (2022). Διαθέσιμο στο:[https://www.fourlis.gr/Files/IR/Annual%20Reports/el/Annual\\_Report\\_2020\\_el.pdf](https://www.fourlis.gr/Files/IR/Annual%20Reports/el/Annual_Report_2020_el.pdf)(προβλήθηκε στις 07/03/2022).