

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**«ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ
ΔΟΜΗΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΥΠΟΥ FRANCHISING»**



Cook-Shop

PEZEPBA

ευχετήριες κάρτες
και άλλα



Wendy's



MARKS & SPENCER



AXON
ΠΑΡΧΟΦΟΡΙΚΗ
ΕΜΒΕΛΙΑ

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΠΟΛΥΔΩΡΟΠΟΥΛΟΣ ΑΓΓΕΛΟΣ
ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : ΓΡΗΓΟΡΑΚΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ
ΜΑΛΑΝΔΡΑΚΗΣ ΕΥΤΥΧΙΟΣ**

**ΜΑΡΤΙΟΣ 1999
ΠΑΤΡΑ**

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

2942

Αφιερώνεται στους γονείς μας

*Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον κ. Αγγελό
Πολυδώροπουλο για την βοήθεια που μας
προσέφερε στη συγγραφή της εργασίας μας.*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	4
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Γενικά περί οργάνωσης	5
1.1 Οργάνωση - Εισαγωγικά	5
1.2 Ορισμοί της Οργάνωσης - Σχολές Διοίκησης	5
1.3 Λειτουργίες της οργάνωσης	9
1.4 Η τυπική οργάνωση	13
1.5 Η άτυπη οργάνωση	14
1.6 Κλασσικά χαρακτηριστικά των τυπικών οργανώσεων	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: Δομή των οργανώσεων	19
2.1 Δόμηση τυπικών οργανώσεων	19
2.2 Αρχές που διέπουν την δόμηση της τυπικής οργανώσεως	20
2.3. Ορισμός και χαρακτηριστικά της δομής	27
2.4. Γενικά για την ανάγκη οργανωτικής διαρθρώσεως	30
2.5. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική διάρθρωση	33
2.6. Αρχές της οργανωτικής διαρθρώσεως	36
2.7. Τμηματοποίηση	37
2.7.1. Η θεωρητική της τμηματοποιήσεως	38
2.7.2. Τα θεωρητικά κριτήρια τμηματοποιήσεως	42
2.8. Μορφές τμηματοποίησης	45
2.9 ¹⁵ Συγκέντρωση και αποκέντρωση της οργανωτικής δομής	50
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Franchising	53
1.1. Εισαγωγή	53
1.2. Έννοια-ορισμός	54
1.2.1. Ανάλυση της έννοιας franchising	56
1.3. Πως λειτουργεί το franchising	57
1.4 Νομοθετικές διατάξεις περί franchising	58
1.5. Υποχρεώσεις που αφορούν το συμβαλλόμενο μέρη.	60
1.6. Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα franchising	62
1.7 Προβλήματα που εμφανίζονται στην ανάπτυξη με franchising	65
1.8. Ανθρώπινο Δυναμικό: πως πρέπει να το χειρισθεί ο franchisor	70
1.9. Το franchising σε σχέση με το καταναλωτή.	74
1.10. Συμπεράσματα για το franchising	75
ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ	77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Έρευνα	77
1.1. Εισαγωγή	77
1.2. Αντικείμενο της έρευνας	77
1.3. Σχετικά με την έρευνα	77
1.4. Μέθοδος διεξαγωγής της έρευνας	78
1.5. Σχετικά με την έρευνα	78
1.6. Το δείγμα	79
1.7. Ανάλυση ερωτήσεων	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	81
2.1. Εισαγωγή	81
2.1.1. Ερώτηση 1 ^η	81
2.1.2. Ερώτηση 2 ^η	81
2.1.3. Ερώτηση 3 ^η	82
2.1.4. Ερώτηση 4 ^η	83
2.1.5. Ερώτηση 5 ^η	84
2.1.6. Ερώτηση 6 ^η	84
2.1.7. Ερώτηση 7 ^η	85
2.1.8. Ερώτηση 8 ^η	85
2.1.9. Ερώτηση 9 ^η	86
2.1.10. Ερώτηση 10 ^η	87
2.1.11. Ερώτηση 11 ^η	88
2.1.12. Ερώτηση 12 ^η	89
2.1.13. Ερώτηση 13 ^η	90
2.1.14. Ερώτηση 14 ^η	92
2.1.15. Ερώτηση 15 ^η	94
2.1.16. Ερώτηση 16 ^η	94
2.1.17. Ερώτηση 17 ^η	95
2.1.18. Ερώτηση 18 ^η	96
2.2. Γενικά συμπεράσματα	97
Ερωτήσεις 1-5	97
Ερωτήσεις 6-9	98
Ερωτήσεις 10-12	98
Ερωτήσεις 13-18	98
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	100
A. Ερωματολόγιο	100
B. Απαντήσεις δικαιολόγων στις ερωτήσεις	102
FOLIE - FOLIE	102
THE BODY SHOP	103
MARKS & SPENCER	105
ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ - DISCOVER	106
AXON	108

Αναλυτική περιγραφή της οργανωτικής δομής σε επιχειρήσεις τύπου franchising

FRIENDLY'S	109
COOK-SHOP	110
GOODY'S	111
ΠΑΓΩΤΑ ΔΩΔΩΝΗ	112
ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ	114
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	116

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην εργασία αυτή θα ασχοληθούμε με το franchising και θα επικεντρώσουμε το ενδιαφέρον μας στην λειτουργία του μέσα στην επιχείρηση. Θα δούμε δηλαδή την οργάνωση των επιχειρήσεων που λειτουργούν με αυτό τον τρόπο. Για να γίνει κατανοητό το αντικείμενο της εργασίας μας, θα αναπτύξουμε την έννοια της οργάνωσης και της οργανωτικής δομής, θα δούμε τι είναι franchising ως δεσμός αλλά και ως χρηματοδοτικό εργαλείο και στην συνέχεια θα αναφέρουμε στην έρευνα που έχουμε διεξάγει και τα αποτελέσματα της οποίας θα αξιολογήσουμε με βάση τις έννοιες όπως έχουν αναπτυχθεί στα προηγούμενα μέρη της εργασίας.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Γενικά περί οργάνωσης

1.1 Οργάνωση - Εισαγωγικά

Πριν δώσουμε κάποιους ορισμούς της οργάνωσης θα αναφερθούμε στην έννοια της μέσα στη επιχείρηση. Όπως ο Fayol¹ καθόρισε την έννοια και τους κανόνες της διοικήσεως συμπεριέλαβε την οργάνωση ανάμεσα στις έννοιες που αποτελούν την διοίκηση. Διοίκηση, σύμφωνα με τον Fayol, είναι: Πρόβλεψη, Σχεδιασμός, Οργάνωση, Διεύθυνση, Συντονισμός και Έλεγχος. Προσδιορίζοντας την έννοια της οργάνωσης ο ίδιος ο Fayol είπε ότι πρέπει: 1) να ιδρυθούν τα όργανα, που θα αναπτύξουν την δραστηριότητα, που είναι η ίδια η ζωή της επιχείρησης και 2) να χορηγηθεί σε καθένα από αυτά η σοβαρότητα που τους ταιριάζει. Στην συνέχεια θα πρέπει να οργανωθεί η εργασία κάθε ημέρα.

1.2 Ορισμοί της Οργάνωσης - Σχολές Διοίκησης

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την οργάνωση. Άλλοι μονολεκτικοί που αναφέρονται στην λέξη με γενικότητα και άλλοι που εμβαδύνουν και εξειδικεύσουν τον ορισμό σε κάθε περίπτωση. Όλοι όμως

¹ Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι, Ευάγγελος Θεοδωράτος, σελ. 2, 1994

συμφωνούν ότι πρόκειται για μέσο με το οποίο προσπαθεί η επιχείρηση να πετύχει τους σκοπούς της.

Μεγάλες διαφορές υπάρχουν ανάμεσα στους ορισμούς της οργάνωσης αν αυτοί προέρχονται από διαφορετικές σχολές της Διοίκησης. Για το λόγο αυτό θα αναφέρουμε της σχολές της Διοικήσεως ώστε να αντιληφθούμε την επιρροή που έχει δεχθεί κάθε θεωρητικός προκειμένου να δώσει τον δικό του ορισμό. Εδώ πρέπει να επισημάνουμε² ότι όταν λέμε σχολή δεν εννοούμε αναγκαστικά ότι όλοι οι συγγραφείς κάθισαν και αποτέλεσαν μια ομάδα και στην συνέχεια έβγαλαν μια κοινή απόφαση. Μερικοί συγγραφείς ενώ ανήκουν στην ίδια σχολή έζησαν σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και άλλοι ενώ είναι σύγχρονοι και βασίστηκαν στις ίδιες παροχές ουδέποτε συναντήθηκαν και ουδέποτε διάβασε ο ένας τις εργασίες του άλλου.

Οι σχολές λοιπόν της Διοικήσεως διακρίνονται σε ³:

A. Κλασικές σχολές προσανατολισμένες στην οργάνωση: Κατά μεγάλο μέρος στηρίζουν τις οργανώσεις στην πείρα, στην αυστηρή οργάνωση, στην αυταρχική ηγεσία και στον έλεγχο εκ μέρους των ανωτέρων.

^{2,3} Οργάνωση και Διοίκηση Θεωρία και ελληνική πρακτική, Ζευχαρίδης τόμος Β, σελ. 169,171, 1983

Β. Σχολές ανθρωπίνου παράγοντα προσανατολισμένες στον άνθρωπο: Στηρίζονται στις επιστήμες της συμπεριφοράς, έχουν μικρό βαθμό αυστηρότητας στην οργάνωση τους, δίνουν έμφαση στην άτυπη οργάνωση και στηρίζονται στο σύστημα της ελαστικής ηγεσίας και του αυτοελέγχου.

Γ. Σχολές προσανατολισμένες προς τα συστήματα: Στηρίζονται κατά μεγάλο μέρος στις επιστήμες της συμπεριφοράς, λαμβάνουν υπόψη τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον, αποδίδουν δε προσοχή στα κοινωνικοτεχνικά συστήματα και στην προσαρμογή προς τις μεταβλητές.

Δ. Σχολές προσανατολισμένες στον οικονομικό παράγοντα: στηρίζονται στις οικονομικές και μαθηματικές επιστήμες, αποδίδουν δε ενδιαφέρον στα ποσοτικά μοντέλα για τον προγραμματισμό και την λήψη αποφάσεων.

Ε. Σχολές προσανατολισμένες στην αναζήτηση των λειτουργικών σχέσεων ανάμεσα στις μεταβλητές του περιβάλλοντος και των ενδεχομένων αποτελεσμάτων που προκαλούνται απ' αυτές μέσα στην οργάνωση.

Παρακάτω παρατίθενται κάποια από τους ορισμούς της οργάνωσης:

Οργάνωση^I, είναι μια τυπική διάρθρωση που σκοπεύει στην πραγματοποίηση κοινών στόχων,

Οργάνωση^{II}, είναι μια διαδικασία που προσδιορίζει και ομαδοποιεί την εργασία που θα εκτελεστεί, καθορίζοντας και εξουσιοδοτώντας την ευθύνη και την εξουσία και θέτοντας σχέσεις, με σκοπό να καταστεί δυνατή η εκτέλεση από τους ανθρώπους, περισσότερο αποδοτικά, της εργασίας και η εκπλήρωση των σκοπών,

Οργάνωση^{III}, είναι το υπόβαθρο, το θεμέλιο, πάνω στο οποίο θα στηριχθεί το οικοδόμημα της διοικήσεως,

Οργάνωση^{IV}, είναι μια διαδικασία με την οποία η συνολική εργασία διαιρείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται σε διαφορετικούς ανθρώπους, ελέγχονται οι δραστηριότητες των ανθρώπων και συνδέονται οι διάφορες εργασίες μεταξύ τους κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνονται οι σκοποί του οργανισμού (επιχειρήσεως)

Οργάνωση^V, είναι η διαδικασία προσδιορισμού και ομαδοποίησεως της εργασίας που πρέπει να πραγματοποιηθεί, καθορισμού και διαβιβάσεως υπευθυνότητας και εξουσίας και εγκαθιδρύσεως σχέσεων

^I Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων I, Ευάγγελος Θεοδωράτος, σελ. 112, 1994

^{II,III} Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Θ. Κάντη, σελ. 45, 1990

^{IV} Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Παπανίκος - Πόζιος, σελ. 272, 1993

^V Θέματα Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ι. Λαδόπουλος, σελ. 15, 1995

που θα αποσκοπούν και να επιτρέπουν στα άτομα να δουλεύουν μαζί όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται για την επίτευξη των στόχων,

Οργάνωση^{VI}, είναι σύστημα σχετιζόμενων μεταξύ τους μέσων (resources) που κάνουν δυνατή την εκπλήρωση ειδικών σκοπών. Τα μέσα αυτά είναι οι άνθρωποι, ο εξοπλισμός, ο χρόνος, το περιβάλλον.

Οργάνωση^{VII}, από την στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης, σημαίνει την διαδικασία του καταμετρισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή ατόμων και τον συντονισμό των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Οργάνωση^{VIII}, είναι ένα σύστημα συντονισμένων δραστηριοτήτων μιας ομάδας ανθρώπων που δουλεύουν συνεργατικά για ένα κοινό σκοπό κάτω από εξουσία και ηγεσία.

1.3 Λειτουργίες της οργάνωσης

Η οργάνωση θα πρέπει να δημιουργεί προϋποθέσεις υλοποίησης αντικειμενικών σκοπών επιχειρηματικής δραστηριότητας, δηλαδή θα πρέπει να εκφράζει το τι πρέπει να γίνεται.

^{VI} Αρχές Διοικήσεως Επιχειρήσεων, Θ. Κόντης, σελ. 45, 1990

^{VII} Οργάνωση και Διοίκηση Μάνατζμεντ: Η ελληνική προσέγγιση, Τζωρτζάκης Κώστας, Τζωρτζάκη Αλεξία, σελ. 127, 1992

^{VIII} Οργανωτική Θεωρία, Χ. Κανελλόπουλος, σελ. 40

⁴Υπάρχουν τρεις βασικές λειτουργίες που κάθε οργάνωση πρέπει να κάνει:

να δημιουργεί κάποια "χρησιμότητα" (utility), δηλαδή κάτι που θα θεωρείται χρήσιμο για κάποιον

να εξασφαλίσει μέσα για την "διάθεση" (distribution) αυτής της χρησιμότητας

να διαχειρισθεί τα οικονομικά ή γενικότερα να καλύψει οικονομικά τη δράση της.

Αυτές οι λειτουργίες είναι οι "γραμμικές" ή "εκτελεστικές" λειτουργίες (line functions) ενός επιχειρηματικού φορέα, αλλά μπορούμε να τις διακρίνουμε και σε μη επιχειρηματικούς φορείς (λ.χ. στο δημόσιο) με λίγο διαφορετικά ονόματα

Γραμμική δομή (line structure): η δομή ενός φορέα που αποτελείται μόνο από τις τρεις βασικές λειτουργίες της οργάνωσης

Κάθετη ανάπτυξη (vertical growth): ανάπτυξη και επέκταση των λειτουργιών γραμμής με κατεύθυνση προς τα κάτω, δηλαδή σε όλο περισσότερα ή πιο εξειδικευμένα τμήματα

Κλίμακα της αλυσίδας εντολής (scalar chain of command): ιεράρχηση των τυπικών σχέσεων στην οποία περιλαμβάνονται οι σχέσεις εξουσίας

⁴ Οργάνωση Επιχειρήσεων, Σ. Ζευγαρίδη-Σ.Ξηροτύρη- Κουφίδου, σελ. 104, 1986

μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, οι γραμμές της λήψεως αποφάσεων και οι γραμμές επικοινωνίας

Επιτελικές λειτουργίες (stuff functions): εκείνες οι δραστηριότητες που είναι μεν απαραίτητες, πλην όμως χρησιμεύουν μόνο για να υποστηρίξουν και να υποβοηθήσουν τις υπηρεσίες γραμμής. Αυτές οι λειτουργίες δεν περιλαμβάνονται στην βασική αλυσίδα εντολής.

Εδώ θα κάνουμε μια συνοπτική αναφορά⁵ στην έννοια των τριών βασικών λειτουργιών που πρέπει να επιτελεί η οργάνωση:

Δημιουργία . χρησιμότητας

Η χρησιμότητα αποτελείται από την ικανοποίηση που αναλαμβάνει ο αγοραστής από την κατανάλωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση. Δηλαδή με την οργάνωση δίνεται η δυνατότητα να παραχθεί κάτι που έχει αξία για τους αγοραστές και για την κοινωνία γενικότερα,

Εξασφάλιση μέσων για την διάθεση της χρησιμότητας

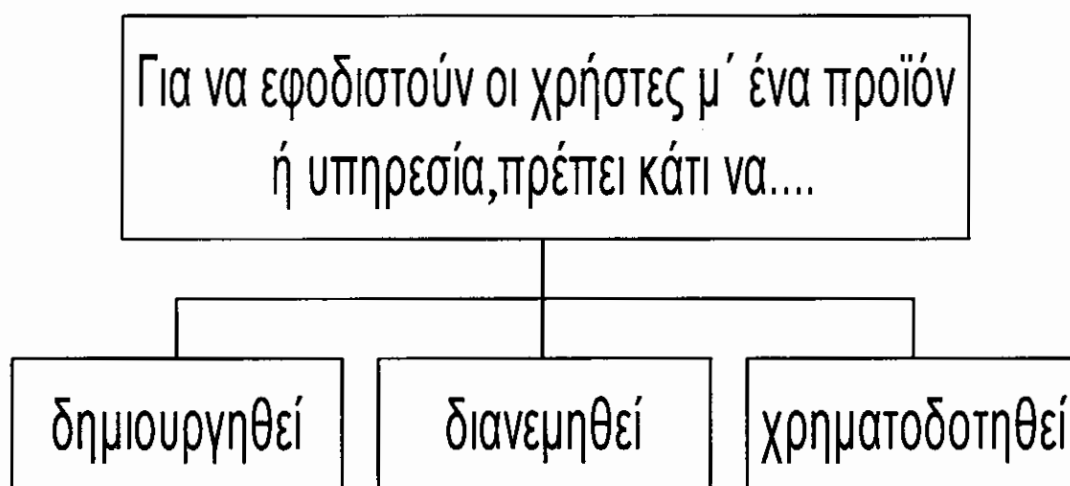
Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που δημιουργήθηκαν θα πρέπει να διανεμηθούν στο καταναλωτικό κοινό. Η οργάνωση πρέπει να φροντίσει για την κατάληξη των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών στους καταναλωτές. Τα μέσα με τα οποία φθάνει στους καταναλωτές η χρησιμότητα, αποτελεί αντικείμενο του μάρκετινγκ.

⁵ Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Παπανίκος-Γιόζιος, σελ. 130, 1993

Διαχείριση των οικονομικών (ή κάλυψη της οικονομικής δράσης)

Οι παραπάνω λειτουργίες χρειάζονται οικονομική κάλυψη. Δηλαδή πρέπει να εξασφαλιστούν τα χρηματικά ποσά, που είναι απαραίτητα για την δημιουργία των προϊόντων ή των υπηρεσιών, καθώς και για την διάθεση τους στον καταναλωτή. Επίσης, πρέπει να δημιουργηθούν και οι απαραίτητες υπηρεσίες (λειτουργίες) διακίνησης αυτού του κεφαλαίου όπως λογιστικές, ταμειακές κλπ.

⁶ Οι τρεις βασικές γραμμικές λειτουργίες:



Οι άλλες δραστηριότητες ενός φορέα είναι βοηθητικές

⁶ Οργάνωση Επιχειρήσεων, Σ. Ζευγαρίδης-Σ. Ξυροτύρη-Κουφίδου, σελ.107, 1986

1.4. Η τυπική οργάνωση

Η μέχρι τώρα αναφορά μας στην οργάνωση αφορά την τυπική οργάνωση. Αυτή δηλαδή η οποία έχει "διαμορφωθεί" από τα ειδικά καταρτισμένα στελέχη της επιχείρησης.

⁷ Η τυπική οργάνωση καθορίζεται από την εκάστοτε οργανωτική δομή της επιχείρησης όπως αυτή απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της. Η τυπική οργάνωση έχει σχέση με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ή των ομάδων της επιχείρησης.

Μέσω της τυπικής οργάνωσης, γίνεται η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Τυπικά κανάλια επικοινωνίας και κανονισμοί ρυθμίζουν τις μεταξύ των ατόμων σχέσεις προς τα πάνω, προς τα κάτω και παράλληλα. Τα άτομα ενεργούν και συνεργάζονται συνειδητά για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Η τυπική δεν είναι στατική. Αλλάζει κάθε φορά που αλλάζει και οργανωτική δομή. Η τυπική οργάνωση πρέπει να είναι ελαστική, όπου αυτό απαιτείται γιατί η τυπική οργάνωση δεν είναι σκοπός αλλά το μέσο για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

⁷ Οργάνωση και Διοίκηση Μάνατζμεντ: Η ελληνική προσέγγιση, Τζωρτζάκης Κώστας-Τζωρτζάκη Αλεξία σελ. 131, 1992

1.5 Η άτυπη οργάνωση

⁸Η άτυπη οργάνωση συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση. Η άτυπη οργάνωση αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν τις διάφορες ανάγκες των μελών τους. Οι δε σχέσεις μεταξύ των μελών δημιουργούνται αυθόρμητα στα πλαίσια της παρουσίας τους στην επιχείρηση.

Προσδιοριστικοί παράγοντες για την συγκρότηση τέτοιων άτυπων ομάδων μπορεί να είναι οι διάφοροι κοινοί σκοποί, κοινά ενδιαφέροντα ή κοινές αντιλήψεις. Οι άτυπες αυτές ομάδες παραμένουν μόνιμες μέσα στην οργάνωση.

Η άτυπη οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Οι διάφορες, όμως, άτυπες ομάδες ξεχωρίζουν μέσα στην επιχείρηση. Έτσι π.χ. διακρίνουμε την ομάδα που τα μέλη της πίνουν μαζί το πρωινό τους καφέ, την ομάδα που τα μέλη της τρώνε μαζί το πρόγευμα ή παίζουν σκάκι κλπ.

Η άτυπη οργάνωση, πολλές φορές, βοηθά έμμεσα στην επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί μια ομάδα ανθρώπων που τρώνε πάντα το κολατσιό μαζί, γιατί τους αρέσει να συζητούν θέματα κοινού ενδιαφέροντος. Εάν ένα μέλος της ομάδας

⁸ Οργάνωση και Διοίκηση Μάνατζμεντ: Η ελληνική προσέγγιση, Τζωρτζάκης Κώστας-Τζωρτζάκη Αλεξία, σελ. 132, 1992

αυτής χρειαστεί μια πληροφορία σχετική με την εργασία του, θα μπορέσει εύκολα να την πάρει από κάποιο άλλο μέλος της ίδιας άτυπης ομάδας, ακόμη και αν βρίσκεται σε διαφορετικό τμήμα. Στις επικοινωνίες και στις διαπροσωπικές σχέσεις έχει μεγάλη σημασία να καλείς κάποιον με το μικρό του όνομα.

Οι σχέσεις αυτές που δημιουργούνται με την άτυπη οργάνωση συμβάλλουν στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης, γι' αυτό και θα πρέπει να ενθαρρύνονται από τη διοίκηση.

1.6 Κλασσικά χαρακτηριστικά των τυπικών οργανώσεων

⁹ Η κλασσική οργανωτική θεωρία βασίζεται στις εξής αρχές:

- Του καταμετρισμού της εργασίας
- Της οργανωτικής δομής
- Του πεδίου ελέγχου
- Της εξασφάλισης της ορθής σχέσεως ευθύνης και εξουσίας
- Της συνεργασίας

Αν παρατηρήσουμε και αναλύσουμε τις οργανωτικές δομές που χαρακτηρίζουν σήμερα την οργάνωση όλων σχεδόν των μεγεθών των τυπικών οργανώσεων, θα παρατηρήσουμε ότι κυριαρχούνται από τις

⁹ Οργάνωση και Διοίκηση Θεωρίας και ελληνική πρακτική, Σ. Ζευγαρίδης τόμος Δ σελ. 62, 1985

αρχές της κλασικής γραφειοκρατίας, της θεωρίας της εξειδίκευσεως, της θεωρίας της μηχανής. Συγκεκριμένα, παρατηρούμε τα εξής:

α) Παρ' ότι αμφισβητήθηκε ο κυρίαρχος ρόλος και η απόλυτη σημασία της εξειδίκευσεως, παρ' ότι η εξειδίκευση πολλές φορές εγκαταλείφθηκε σαν απάνθρωπη και σαν εμπόδιο της αυτενεργοποίησης, εντούτοις η ιδέα της εξειδίκευσεως φαίνεται καθαρά πίσω από κάθε μορφή οργανογράμματος.

β) Ένα κοινό χαρακτηριστικό όλων των γραφειοκρατικών θεωριών είναι η ύπαρξη μια ιεραρχίας εξουσιών, έτσι που να μπορεί να γίνεται σαφής διάκριση μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων. Η διάκριση αυτή στις επιχειρήσεις δημιουργεί τη διαφοροποίηση μεταξύ διευθυντών και εργατών, στις ένοπλες δυνάμεις την διαφοροποίηση μεταξύ αξιωματικών, υπαξιωματικών και στρατιωτών κλπ.

Στις τάξεις των διοικούντων, λοιπόν, υπάρχουν επίσης σαφώς καθορισμένα επίπεδα εξουσίας. Η λεπτομερής στρωματοποίηση της ιεραρχίας είναι ιδιαίτερα σημαντική ακόμα και σήμερα στον στρατό, στις δημόσιες υπηρεσίες, στους οργανισμούς και στις μεγάλες επιχειρήσεις.

γ) Κοινό χαρακτηριστικό των τυπικών οργανώσεων, στο οποίο η γραφειοκρατική θεωρία έδωσε ιδιαίτερη έμφαση, είναι το σύστημα κανόνων. Οι κανόνες περιγράφουν την οργάνωση, αποβλέπουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και την εξασφάλιση του απρόσωπου των εργασιών. Οι κανόνες αυτοί εμφανίζουν συνήδως μια σταθερότητα,

που δεν αποκλείει την σταδιακή μετατροπή και προσαρμογή τους. Τα μέλη της οργανώσεως, σ' οποιοδήποτε επίπεδο και αν βρίσκονται, προσπαθούν να αφομοιώσουν τους κανόνες αυτούς, γιατί η γνώση των κανόνων αποτελεί μια από τις προϋποθέσεις για να διατηρήσουν την εργασία τους στα πλαίσια της γραφειοκρατικής οργανώσεως, να προκόψουν και να παραχθούν. Ενώ η ύπαρξη γραφειοκρατικών κανόνων θεωρήθηκε από πολλούς νεοκλασικούς ως κάτι που αντιτίθεται στην ελευθερία του ατόμου και στην ανάπτυξη της προσωπικότητας και της ενεργητικότητας των εργαζομένων, διατυπώθηκε και φαίνεται να κυριάρχησε στους μεγάλους οργανισμούς και στο δημόσιο, η ακριβώς αντίθετη άποψη, ότι η ύπαρξη του συστήματος κανόνων εξασφαλίζει αυτούς που εργάζονται στα πλαίσια της οργανώσεως έναντι του ρουσφετιού και γενικά των προσωπικών προνομίων.

δ) Το πιο βασικό όμως χαρακτηριστικό των γραφειοκρατικών τυπικών οργανώσεων είναι το απρόσωπο που διέπει ολόκληρη τη δομή και τη λειτουργία τους. Ορισμένες θέσεις έχουν προνόμια και εξουσίες έναντι άλλων θέσεων, αλλά η αναγνώριση αυτή είναι απρόσωπη, δηλαδή αναφέρεται στην οργανωτική θέση και όχι στα πρόσωπα που την κατέχουν. Για το λόγο αυτό, στις περισσότερες αναπτυγμένες γραφειοκρατικές οργανώσεις υπάρχει η τάση να ορίζονται με μεγάλη προσοχή οι διαδικασίες που χρειάζονται για τη λήψη αποφάσεων ορισμένου τύπου. Με τον τρόπο αυτό η γραφειοκρατία μπορεί να αποδεικνύει κάθε στιγμή ότι είναι απρόσωπη και δεν χαρίζεται (*dura lex sed lex*). Έτσι αποτελεί κοινή διαπίστωση το γεγονός ότι εκείνο που

Αναλυτική περιγραφή της οργανωτικής δομής σε επιχειρήσεις τύπου franchising

δίνει κύρος στη γραφειοκρατία είναι η αναζήτηση, εκ μέρους των εργαζομένων (και αυτών που συναλλάσσονται), και η αποδοχή του απρόσωπου και της λειτουργίας των σαφών κανόνων χωρίς εύνοιες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: Δομή των οργανώσεων

2.1 Δόμηση τυπικών οργανώσεων

¹ Ο Η. Mintzberg αναφέρει: «η δομή της οργανώσεως μπορεί να οριστεί σαν το σύνολο των τρόπων, με τους οποίους υποδιαιρείται η εργασία με σαφείς προσπάθειες και μετά επιδιώκεται ο συντονισμός αυτών». Αυτό ισχύει φυσικά πολύ περισσότερο για την τυπική παρά για την άτυπη οργάνωση. Πιο συγκεκριμένα με την τυπική οργάνωση επιδιώκεται:

Υποδιαίρεση της επιχείρησης σε υποσυστήματα διαφορετικών διοικητικών βαθμίδων και η ανάθεση σ' αυτά συγκεκριμένων λειτουργιών, έτσι ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη του συνόλου των στόχων, υποστόχων της οργάνωσης. Η διαδικασία αυτή έχει αναλυτικό χαρακτήρα και έγκειται στη διαφοροποίηση των επιμέρους ενεργειών (ειδίκευση).

Η ενοποίηση αυτών των υποσυστημάτων σε ενιαίο οργανικό σύνολο ώστε να επιτυγχάνεται συνολική δράση. Η διαδικασία αυτή έχει συνθετικό χαρακτήρα και έγκειται στην ολοκλήρωση της οργανώσεως μέσω διαφόρων μηχανισμών συντονισμού.

Όσον αφορά την διαφοροποίηση των ενεργειών, αυτή επιτυγχάνεται:

¹ Θέματα Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ι. Λαδόπουλος, σελ. 19, 1995

α) Μέσω του οριζόντιου διαφορισμού, δηλαδή διαίρεση του συνόλου των εργασιών, με την δημιουργία ειδικευμένων τμημάτων, θέσεων κλπ. σε όλο το πλάτος της οργανώσεως, πάντα με βάση την συνοχή και συνάφεια των ενεργειών.

β) Μέσω του κάθετου διαφορισμού. Σύμφωνα με αυτόν οι διάφορες διοικητικές λειτουργίες ανατίθεται στα διάφορα υποσυστήματα των διαφορετικών βαθμίδων με αποτέλεσμα την δημιουργία των ιεραρχικών βαθμίδων. Ο κάθετος διαφορισμός αναφέρεται στην συγκέντρωση ή αποκέντρωση εξουσίας, εκχώρηση αρμοδιοτήτων για λήψη αποφάσεων κλπ.

2.2 Αρχές που διέπουν την δόμηση της τυπικής οργανώσεως

² Οι συγγραφείς που προσπάθησαν να προσδιορίσουν τα δομικά χαρακτηριστικά των τυπικών οργανώσεων διαπίστωσαν την επανάληψη μερικών αρχών, που σιγά σιγά έφτασαν να τις θεωρούν βασικές ή θεμελιώδεις. Τέτοιες αρχές θα αναφέρουμε στην συνέχεια.

1. Η αρχή του σαφούς καθορισμού των αντικειμενικών στόχων.

Η πολιτική των επιχειρήσεων (των στελεχών) οφείλει να είναι συνεπής, εκτός των άλλων προς του αντικειμενικούς σκοπούς τους, που πρέπει να συνδέονται με τον τρόπο οργανώσεως τους και με τα άλλα

² Οργάνωση και Διοίκηση, Σ. Ζευγαρίδης τόμος Δ, σελ. 26, 1985

εσωτερικά και εξωτερικά χαρακτηριστικά τους (λειτουργίες, φυσικούς παράγοντες, προσωπικό ηθικό, πολιτικοκοινωνικό και φυσικό περιβάλλον κλπ.)

II. Η αρχή της αναλύσεως

Η αρχή της αναλύσεως ανταποκρίνεται στον δεύτερο κανόνα του Ντεκάρτ («Να διαιρώ κάθε μια εξεταζόμενη απορία σε όσα τεμάχια είναι δυνατό και χρειάζεται, για να την λύσω καλύτερα»). Όταν η αρχή εφαρμοστεί στην τυπική οργάνωση, σημαίνει ότι πρέπει να γίνεται ανάλυση των στόχων του οργανωτικού προβλήματος και καθορισμός της σημασίας κάθε στοιχείου. Σημαίνει ακόμα ότι πρέπει να γίνονται περιοδικές αναλύσεις για την παρακολούθηση των επιδράσεων από σημαντικές μεταβολές των δεδομένων.

III. Η αρχή της λειτουργικότητας

Σύμφωνα με την αρχή αυτή, η οργάνωση οφείλει να οικοδομηθεί γύρω από διάφορες αυτοτελείς λειτουργίες και όχι γύρω από πρόσωπα ή ομάδες προσώπων. Είναι βέβαια, ενδεχόμενο, σε πολύ μεγάλες τυπικές οργανώσεις να οργανωθούν οι διάφορες εκμεταλλεύσεις σε χωριστές, λειτουργικά ανεξάρτητες οργανώσεις. Στην τελευταία αυτή περίπτωση θα ισχύει πάλι η αρχή της λειτουργικότητας μέσα σε κάθε εκμετάλλευση.

Τα πλεονεκτήματα της αρχής αυτής είναι μεγάλα:

Πρώτ' απ' όλα τα μέλη μιας οργανώσεως μπορούν να πετύχουν τους προσωπικούς στόχους τους μόνο όταν μια επιχείρηση είναι οργανωμένη με βάση την αναμενόμενη εργασία. Εάν η οργάνωση σχεδιαστεί μόνο με βάση την προσωπική ευχαρίστηση των μελών της, γρήγορα θα παύσει να πετυχαίνει τον πρωταρχικό της στόχο. Από την άλλη μεριά, όταν μια οργάνωση οικοδομείται γύρω από πρόσωπα και όχι γύρω απ εργασίες, μερικές λειτουργίες συχνά παραβλέπονται ή υποτιμούνται ή υποαναπτύσσονται και η οργανωτική ισορροπία καταστρέφεται.

Η αρχή της λειτουργικότητας απαιτεί από την νέα οργάνωση να εκπαιδεύει τα υπογήφια στελέχη της έτσι ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν τόσο την παρούσα όσο και τις μελλοντικές απαιτήσεις των επιμέρους εργασιών της. Μόλις αποσαφηνισθούν οι απαιτήσεις της εργασίας με τέτοια πολιτική οργανώσεως ενθαρρύνει τα στελέχη που έχουν φιλοδοξίες εξελίξεως για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των υψηλότερων θέσεων.

IV. Η αρχή της τμηματοποιήσεως

Η αρχή της τμηματοποιήσεως αποτελεί συνέχεια της προηγούμενης αρχής (της λειτουργικότητας) και συνιστάται στην ομαδοποίηση των λειτουργιών που είναι παρόμοιες μεταξύ τους, έτσι που να σχηματίσουν διάφορες μονάδες ή τμήματα μέσα στην οργάνωση. Παρόμοιες είναι εκείνες οι λειτουργίες που έχουν όμοιους αντικειμενικούς σκοπούς, όμοια χαρακτηριστικά εργασίας και όμοιες απαιτήσεις. Ο οργανωτής

που έχει μπροστά του διάφορα κριτήρια ομοιότητας που ανταποκρίνονται στον παραπάνω ορισμό, προσπαθεί να δει ποια βάση ομοιότητας θα λάβει υπόψη. Μπορούμε να πούμε ότι η τμηματοποίηση δεν πρέπει να συγχέεται με την αποκέντρωση ούτε αποτελεί στόχο της οργάνωσης, αλλά μέσο με το οποίο η οργάνωση πετυχαίνει τους σκοπούς της.

v. Η αρχή της εξειδίκευσης

Η αρχή της εξειδίκευσης αποτελεί συνέχεια της προηγούμενης αρχής της τμηματοποίησης. Με άλλα λόγια η τμηματοποίηση γίνεται με σκοπό να επιτευχθεί μεγαλύτερη αποδοτικότητα εξαιτίας της εξειδίκευσης του τμήματος ή υποτμήματος που θα αναλάβει το έργο. Η ίδια τυπική οργάνωση σαν ιδέα είναι συμφυής προς την έννοια της εξειδίκευσης.

Η εξειδίκευση όπως και η λειτουργικότητα αποτέλεσε ένα σημείο αντιλεγόμενο στην οργανωτική θεωρία. Οι κλασικοί, θεώρησαν την ειδίκευση σαν ένα από τα βασικά στοιχεία της θεωρίας τους, ενώ οι νεοκλασικοί είδαν την εξειδίκευση σαν ένα βασικό εμπόδιο στην «αυτενεργοποίηση», στην ανάπτυξη και δημιουργικότητα των στελεχών και, τέλος, στην ευχαρίστηση που πρέπει να νοιώθει κανείς από την εργασία του για να αποδίδει περισσότερο.

Ο knight υπογράμμισε ότι με την εξειδίκευση

- χρησιμοποιούνται καλύτερα οι φυσικές δεξιότητες του ανθρώπου

- αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται επίκτητες δεξιότητες και επίκτητες γνώσεις.

Είχε ακόμα επισημάνει δύο άλλα ακόμα πλεονεκτήματα της εξειδικεύσεως:

α) Ότι με την εξειδίκευση στην διάρκεια της εργασίας κάποιον, μέσα σε ορισμένα όρια, αυτό που κάνει κοστίζει φθηνότερα

β) Η διαίρεση της εργάσιμης οδηγεί στην ανακάλυψη και στην χρήση μηχανών.

Η εξειδίκευση μέσα στην οργάνωση μπορεί να γίνει είτε στην κάθετη διάταξη των επιπέδων οργάνωσης είτε στην οριζόντια:

α) Η κάθετη εξειδίκευση είναι αυτή που αναπτύσσεται μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, μεταξύ του προσώπου που παίρνει μια απόφαση και εκείνου που την εκτελεί. Η πιο σημαντική διαφοροποίηση στις λειτουργίες ανάμεσα στα άτομα είναι ο διαχωρισμός μεταξύ διευθύνσεως και εκτελεστικών οργάνων ή η εξειδίκευση της εργασίας (knight).

β) Η οριζόντια εξειδίκευση είναι ίσως η πιο παραδεκτή απ' όλους. Πρόκειται για την οριζόντια διαίρεση της εργασίας στα εκτελεστικά επίπεδα.

vi. Η αρχή της εναρμονίσεως εξουσίας και ευθύνης

Η εξουσία μπορεί να ταυτισθεί με το δικαίωμα εντολής, και αποτελεί μια πηγή δυνάμεως, χωρίς όμως να ταυτίζεται με την έννοια της

δυνάμει. Η ανάθεση εξουσίας αποτελεί μια φυσική συνέπεια της τμηματοποίησης των εργασιών μέσα στην τυπική οργάνωση, και τέτοια ανάθεση γίνεται στα πρόσωπα που κατέχουν τις θέσεις, όπως τις όρισε η τμηματοποίηση. Κάθε θέση, κάθε οργανωτική μονάδα, κάθε τμήμα ευθύνεται για την υλοποίηση ενός έργου ή την επίτευξη ενός αντικειμενικού σκοπού και έχει αντίστοιχα το δικαίωμα να εξοπλισθεί με μια εξουσία χρησιμοποίησης των παραγωγικών πόρων της οργάνωσης.

Είναι φανερό γιατί πρέπει να καθοριστούν οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ των οργανωτικών θέσεων ή τμημάτων, δηλαδή να αποσαφηνισθεί ποιος αναφέρεται σε ποιόν και τι είδους εξουσία μπορεί να ασκεί κάθε "θέση". Γύρω από το πρόβλημα αυτό της εξουσίας και εξουσιοδότησεως όλες οι σχολές και όλοι οι συγγραφείς, προσπάθησαν να προσδιορίσουν διάφορες αρχές ή "νόμους". Οι πιο γνωστές από τις αρχές αυτές είναι οι εξής:

α) Η αρχή της ενότητας διοικήσεως ή εντολής, σύμφωνα με την οποία ένας υπάλληλος παίρνει εντολές μόνο από έναν "κανονικό" προϊστάμενο, εκτός και αν προέρχεται από μια "λειτουργική αρχή" και αν σαν τέτοια έχει γίνει κατανοητή. Δεν μπορεί λοιπόν κανείς να έχει δύο "κανονικούς" (φυσικούς) προϊστάμενους

β) Η αρχή του καθορισμού των βαθμίδων η αρχή της "κλίμακας ιεραρχίας" και η αρχή της εξουσίας του επιπέδου που συνδέεται με αυτήν.

γ) Η αρχή της ισότητας ή αρμονίας μεταξύ εξουσίας και ευθύνης, έτσι ώστε να μην παρέχεται μεγαλύτερη ή λιγότερη εξουσία απ' όσο πρέπει, απ' όση αντιστοιχεί στη ζητούμενη ευθύνη, απ' όση είναι απαραίτητη για την σωστή διαχείριση των παραγωγικών πόρων της οργάνωσης.

δ) Η αρχή της διατηρήσεως της υπευθυνότητας του εξουσιοδοτώντος

ε) Η αρχή της εξουσιοδοτήσεως βάσει των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

vii. Η αρχή των ορίων εποπτικού ελέγχου.

Η εποπτεία αποτελεί μια από τις πολλές δραστηριότητες της διοικήσεως και συνδέεται με την ίδια την ουσία της διοικήσεως. Η εποπτεία των υφισταμένων είναι φανερό ότι συνδέεται με διάφορους παράγοντες (π.χ. τι εργασία κάνουν, πόσο μακριά βρίσκονται κλπ.) βασικά όμως επηρεάζεται από τον χρόνο που έχει διαθέσιμο ο προϊστάμενος τους, και φυσικά από τον αριθμό των εργαζομένων που έχει να ελέγξει ο προϊστάμενος. Όταν λοιπόν σχεδιάζουμε την δομή μιας οργάνωσης, πρέπει να προσδιορίσουμε την έκταση του εποπτικού ελέγχου κάθε προϊστάμενου δηλαδή πόσους υφιστάμενους είναι σωστό να έχει ένας προϊστάμενος

viii. Η αρχή του διαχωρισμού "γραμμής" και "επιτελείου".

Το κύριο έργο της τυπικής οργάνωσης ανατίθεται στις λειτουργίες, που μερικοί τις ονόμασαν "οργανικές λειτουργίες" (organic business

functions) γιατί αυτές είναι που ορίζουν πως μια επιχείρηση δημιουργεί και διανέμει ωφέλειες και, φυσικά, αυτές αποτελούν την πηγή κάθε γραμμικής οργανώσεως. Όλες οι άλλες λειτουργίες (επιτελικές) υπάρχουν για να διευκολύνουν και να υπηρετούν αυτές. Η διάκριση των λειτουργιών των τυπικών οργανώσεων οδήγησε σε διαμάχες γύρα από τα όρια και τις αρμοδιότητες. Ο διαχωρισμός των "μη αμέσως παραγωγικών" δέσεων από τις "αμέσως παραγωγικές" δέσεις, του σχεδιασμού από την δράση του επιτελείου από τη "γραμμακή" διοίκηση των "λειτουργικών προϊσταμένων" από τους "εκτελεστικούς προϊστάμενους", αποτελεί μια ανάγκη φανερά σήμερα σε κάθε τυπική οργάνωση.

2.3. Ορισμός και χαρακτηριστικά της δομής

³ Η επιχείρηση, για να πετύχει τον αντικειμενικό της σκοπό, θα πρέπει να συνδυάσει τους παραγωγικούς συντελεστές (φυγή, εργασία, κεφάλαιο) κατά τον άριστο δυνατό τρόπο, με σκοπό την μείωση του συνολικού κόστους παραγωγής, την εξασφάλιση της καλύτερης ωφέλειας. Τα παραπάνω προϋποθέτουν και έναν σωστό σχεδιασμό ανάπτυξης της επιχείρησης ή όπως επικράτησε να λέγεται σήμερα μια σωστή «δομή» της.

³ Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Παπανίκος-Πόζιος, σελ. 113, 1993

⁴ «Δομή» είναι ένα σύστημα μετασχηματισμών, το οποίο διέπεται από νόμους (άσχετους με τις ιδιότητες των στοιχείων που συναποτελούν τη δομή) και το διατηρείται ή εμπλουτίζεται από τους ίδιους του τους μετασχηματισμούς, χωρίς αυτοί να ξεπερνούν τα όρια τους ή να προσφεύγουν σε εξωτερικά στοιχεία. Με δύο λόγια περιέχει τρία χαρακτηριστικά: την ολότητα, το μετασχηματισμό και την αυτορρύθμιση.

Παρακάτω θα δούμε μια ανάλυση των τριών αυτών χαρακτηριστικών της δομής:

⁵ Ολότητα.

Τα στοιχεία που συνδέουν την ολότητα μια οργάνωσης βρίσκονται σε σχέση αλληλοεξάρτησης και υπόκεινται στους ίδιους νόμους της όλης δομής της οργάνωσης, χωρίς να εξετάζονται τα ατομικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, διότι η ατομικότητα των στοιχείων υπόκεινται σε δικούς της νόμους. Δεν μπορούμε να απομονώσουμε και να καταστήσουμε ανεξάρτητα ένα μέρος της δομής μιας οργάνωσης, χωρίς να το εντάξουμε στους γενικούς κανόνες και στους νόμους που συνδέουν την οργάνωση.

⁶ Μετασχηματισμός.

Η δομή δεν είναι στατική αλλά δυναμική. Η δυναμικότητά της εκδηλώνεται με την συνεργασία των μετασχηματισμών και της

⁴ Οργάνωση Επιχειρήσεων, Σ. Ζευγαρίδη-Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, σελ. 22, 1986

ολότητας, γιατί οι νόμοι της συνδέσεως είναι αυτοί που διέπουν τους μετασχηματισμούς. Αυτό συμβαίνει γιατί βασικό γνώρισμα των μετασχηματισμών είναι η επανάληψη της κυτταρικής υφής των νόμων της συνδέσεως, αφού αναζητώντας την πηγή των μετασχηματισμών φθάνουμε στους «σχηματισμούς». Σε μια οργανωτική δομή, όπως και σε κάθε άλλη, επιτρέπονται μετασχηματισμοί που δεν διακυβεύουν την κλειστότητα της δομής, δεν την οδηγούν έξω από τα όρια της, δεν καταργούν τους νόμους της.

⁷ Αυτορρύθμιση

Η διατήρηση και η κλειστότητα της δομής προϋποθέτουν την λειτουργία ενός μηχανισμού αναπληροφόρησης και αυτορρύθμισης, ενός μηχανισμού που θα επιτρέπει στην δομή να λειτουργήσει με βάση την ομοιοστασία ⁸ (= η τάση που εμφανίζουν οι οργανισμοί για σταθερότητα των διαφόρων φυσιολογικών στοιχείων ή για αποκατάσταση της σταθερότητας αυτής σε περίπτωση μεταβολής). Δεν θα μπορούσε να διατηρηθεί η κλειστότητα των δομών χωρίς μηχανισμούς αυτορρυθμίσεως, ιδιαίτερα στις μη αυστηρά μαθητικές ή λογικές δομές, όπως είναι οι διοικητικές δομές. Στις περιπτώσεις των δομών αυτών οι πράξεις δεν είναι «αυστηρές», δηλαδή εντελώς

⁵ Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Παπανίκος-Πόζιος, σελ. 113, 1993

^{6,7} Οργάνωση Επιχειρήσεων, Σ. Ζευγαρίδη-Σ.Ξηροτύρη-Κουφίδου. Σελ. 22, 1986

⁸ Ελληνικό Λεξικό, Τεγόπουλος- Φυτράκης, 1993

αναστρέψιμες, αλλά βασίζονται σ' ένα παιχνίδι εκτιμήσεων και διορθώσεων. Τέλος η ρύθμιση εκδηλώνεται σε δύο δομικά επίπεδα:

Το πρώτο αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της δομής και είναι μια ρύθμιση μέσα σ' αυτήν, μέσα στη δομή -κλειστότητα, για την διατήρησης της.

Το δεύτερο αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, όπου η ρύθμιση αναφέρεται στην εξωτερική της λειτουργία (ετερορρύθμιση) και συναρμολογεί τις υπάρχουσες δομές ενσωματώνοντας τις (με την μορφή των υποδομών) στα πλαίσια ευρύτερων και ισχυρότερων δομών.

2.4. Γενικά για την ανάγκη οργανωτικής διαρθρώσεως

⁹ Η ανάγκη να διαιρεθεί μια εργασία σε μικρότερες, μια οργάνωση σε τμήματα, μια ολότητα σε στοιχεία που γίνονται ευκολότερα αντιληπτά, η ανάγκη αυτή επισημάνθηκε από την εποχή που ο άνθρωπος άρχισε να σκέπτεται πως θα πετύχει αποτέλεσμα με την μικρότερη δυνατή δυσία. Αυτός είναι ο λόγος, που σαν πρώτη αρχή της κλασικής οργανωτικής θεωρίας χαρακτηρίστηκε ο «καταμερισμός της εργασίας».

Ο Allen, αναφερόμενος στη λογική της οργανωτικής διαρθρώσεως έλεγε, ότι η διάρθρωση αυτή σπάνια αποτελεί πρόβλημα, όταν η

⁹ Οργάνωση Επιχειρήσεων, Σ. Ζευγαρίδη-Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, σελ. 26, 1986

επιχείρηση βρίσκεται ακόμα στα πρώτα βήματά της και έχει μικρό μέγεθος, γιατί τότε "οι προς εκτέλεσιν εργασίαι είναι συνήθως περισσότεραι των όσων δύνανται να εκτελεσθούν". Η ωριμότητα όμως και η μεγαλύτερη σταθερότητα δημιουργούν μια νέα κατάσταση: "Όσο ο αριθμός των εργαζομένων αυξάνει, τόσο ενισχύεται η τάση για την εκτέλεση εργασιών "ασημάντων καθ' ευατάς", που ελάχιστη σχέση έχουν με το βασικό σκοπό της επιχειρήσεως. Σ' αυτό το στάδιο η "ανάγκη αναπτύξεως υγιούς οργανωτικής διαρδρώσεως καθίσταται κρίσιμος"

Οι παρακάτω τέσσερις λόγοι είναι αρκετοί για να μας πείσουν για την ανάγκη να συγκροτούνται τυπικά και να περιγράφονται οι οργανώσεις, να αναλύονται οι εργασίες που θα πρέπει να εκτελεσθούν και να ομαδοποιούνται σε τμήματα:

α. Αναγκαστικά οι διαφορετικές εργασίες των μελών μιας οργανώσεως δημιουργούν ορισμένες απαιτήσεις οργανωτικής φύσεως σχετικές με την ύπαρξη μιας μορφής δομής ή τάξεως στο σύστημα που λέγεται επιχείρηση. Ομάδα επιστημών έγγραψε σχετικά ότι "ο έλεγχος της οργανωτικής συμπεριφοράς των μελών αποτελεί την πεμπτούσια των κοινωνικών οργανώσεων. Κάθε μέλος είναι επιφορτισμένο με μερικές ευθύνες και υφίσταται κυρώσεις αν αποτύχει να τις φέρει σε πέρας όπως πρέπει".

β. Προφανώς είναι βαδιά η πεποίθηση που κυριαρχεί ότι είναι κανείς υποχρεωμένος, για να ρυθμίσει τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, να

επιβάλλει ένα σχέδιο. Οποιοδήποτε οργανωτικό οικοδόμημα θεμελιώνεται έτσι στην υπόθεση ότι για να επιτευχθεί, κατά τον καλύτερο τρόπο, ένας στόχος, χρειάζεται να εφαρμοσθεί μια στρατηγική και ότι η καταλληλότητα της στρατηγικής μετριέται με κριτήριο την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

γ. Φαίνεται ότι η εξάρτηση των διοικούμενων οργανώσεων από μη σχεδιασμό διαρθρώσεις μειώνει την επιθυμητή μακροβιότητά τους. Όπως έχει διαπιστωθεί, η οικοδόμηση της δράσεως επάνω στα τυχαία, ασχεδίαστα και φυσικά συστήματα δημιουργεί ανικανότητα αναπύξεως στόχων που διαδέχονται ομαλά ο ένας τον άλλο και συνδέονται με την κάθετη ιεραρχία.

δ. Το μέλος ενός οργανωτικού συμπλέγματος συνήθως ζητά και θέλει να γνωρίζει την εσωτερική του δομή. Ανάλογα με το βαθμό μέχρι του οποίου η ιδιότητα του μέλους είναι ιδιαίτερα ευχάριστη και επιθυμητή, θέλει να γνωρίζει τι περιμένει απ' αυτό η οργάνωση, ποια είναι η φύση των ευθυνών του και ποια είναι τα κριτήρια της καλής κοινωνικής συμπεριφοράς του μέσα στην οργάνωση. Προκειμένου να αντιμετωπίσει την πραγματικότητα, περιμένει από την "οργάνωση" να του δίνει τις πληροφορίες για το πως πρέπει να χειρίζεται αποτελεσματικά τις σχετικές καταστάσεις ή, ακόμα, ποιες είναι οι σχετικές καταστάσεις τις οποίες θα συναντήσει. Τέλος, θέλει η οργάνωση να του δίνει στοιχεία για την υφιστάμενη διάρθρωση και για τις μορφές των αληθινών αλληλεπιδράσεων μέσα σ' αυτή. Την ανάγκη

αυτή για τη σαφή περιγραφή της δομής της οργανώσεως την αισθάνονται ιδιαίτερα τα μέλη της όταν βρεθούν αντιμέτωπα με τις διαδικασίες λήψεως αποφάσεων.

2.5. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική διάρθρωση¹⁰

Αυτό είναι:

α. Η φύση των αντικειμενικών σκοπών: οι σκοποί καθορίζουν κατά μέγα μέρος:

- την Τεχνολογία που θα εφαρμοστεί
- τις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν
- τα προσόντα των προσώπων που θα χρησιμοποιηθούν

Αυτά είναι δομικά στοιχεία του οργανογράμματος.

β. Οι εργασίες του εκτελεστικού προσωπικού, δηλαδή που εκτελούνται από το μη διοικητικό προσωπικό και συμβάλλουν άμεσα ή έμμεσα στην επίτευξη των σκοπών. Το προσωπικό αυτό ασχολείται με ποικιλία καθηκόντων που από την φύση τους επιβάλλουν ορισμένες μορφές οργανωτικής διάρθρωσης.

¹⁰ Οργάνωση και Διοίκηση, Σ. Ζευγαρίδης τόμος Δ, σελ. 78, 1985

γ. Η Τεχνολογία που εφαρμόζεται για την παραγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας ανεξάρτητα αν το προϊόν αυτό ή υπηρεσία προορίζονται να χρησιμοποιηθούν μέσα στην επιχείρηση ή έξω από αυτήν.

δ. Διοικητικές λειτουργίες, το διοικητικό προσωπικό υπάρχει για να βελτιώσει την απόδοση του ανθρώπινου και του Τεχνικού δυναμικού πέραν του επιπέδου, στο οποίο θα έφτανε η απόδοση αυτή χωρίς ορισμένα στοιχεία προγραμματισμού, συντονισμού, ελέγχου και ηγεσίας. Δεδομένου ότι η συμβολή του διοικητικού στελέχους συνίσταται στην διευκόλυνση της επιτεύξεως των αντικειμενικών σκοπών, η διάρθρωση των σχέσεων στα διάφορα διοικητικά επίπεδα πρέπει να είναι μελετημένη, έτσι ώστε η λειτουργία αυτής της διευκολύνσεως να μεγιστοποιείται. Η μεγιστοποίηση που είναι δυνατό να πετύχει η διοικητική διάρθρωση είναι δυνατό να αναλυθεί σε ένα ή περισσότερα από τα εξής:

- καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών
- επίλυση προβλημάτων
- έλεγχος
- ηγεσία

ε. Τα προσόντα των προσώπων που κατέχουν θέσεις, είτε διοικητικές είτε μη διοικητικές διαφέρουν. Οι διαφορές αυτές που έχουν ατομικό χαρακτήρα, αναφέρονται:

- στην ικανότητα επιλύσεως προβλημάτων

- στην πρωτοβουλία
- στις φιλοδοξίες
- στη συγκέντρωση της προσοχής
- στον ενθουσιασμό
- στην αφοσίωση προς τους σκοπούς της επιχειρήσεως κ.α

Αυτές οι ατομικές διαφορές καθορίζουν πολλές φορές ποιες και πόσες εργασίες θα ανατεθούν σε ένα άτομο, επηρεάζουν την ικανότητα αυτού να συνεργάζεται με τους άλλους αποτελεσματικά μέσα στην οργάνωση, επηρεάζουν ολόκληρο το σχέδιο οργανώσεως

στ. Το μέγεθος, η έκταση και το κοινωνικό κλίμα, που επικρατεί μέσα στην οργάνωση, επηρεάζουν επίσης τη μορφή και τη δομή της διαρθρώσεως. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων τόσο περισσότερο τυπικές και επίσημες πρέπει να είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις και επαφές. Η μεγαλύτερη επιχείρηση για να πετύχει συνεχή και γρήγορη ανταπόκριση στις οδηγίες και τις ευκαιρίες, πρέπει να προσφεύγει στις πιο τυπικές σχέσεις. Ενώ στις μικρές επιχειρήσεις μεγαλύτερη προσοχή μπορεί να αποδοθεί στις ικανότητες των ατόμων κατά την ανάθεση των αποστολών στις διάφορες θέσεις, αντίθετα στις μεγάλες το άτομο πρέπει να καταβάλει πολύ μεγαλύτερη προσπάθεια για να προσαρμόσει τις ικανότητες και την απόδοση του προς την ήδη υφιστάμενη εργασία και προς τις απαιτήσεις της.

2.6. Αρχές της οργανωτικής διαρθρώσεως

¹¹ Κατά τον Allen οι αρχές που διέπουν την οργάνωση διάρθρωση είναι οι εξής:

- η αρχή του αντικειμενικού σκοπού
- η αρχή της εξειδίκευσεως
- η αρχή των διοικητικών προτιμήσεων

α) Η αρχή του αντικειμενικού σκοπού:

Η οργανωτική απόδοση τείνει να αυξηθεί όταν οι εκτελούμενες εργασίες κατευθύνονται προς επιθυμητούς αντικειμενικούς σκοπούς. Με άλλα λόγια, αφού σκοπός της οργάνωσης είναι να διευκολύνει τους ανθρώπους να δουλέγουν μαζί και να πετύχουν, με κάποιο σύστημα, τελικά αποτελέσματα, κάθε εργασία που γίνεται στα πλαίσια της οργανώσεως πρέπει να κατευθύνεται στην επίτευξη των αντικειμενικών αυτών σκοπών. Αυτό πετυχαίνεται καλύτερα όταν αποδίδεται σ' εκείνες τις λειτουργίες που είναι άμεσα υπεύθυνες για την επίτευξη τελικών αποτελεσμάτων. Μια τέτοια τάση πολλές φορές εκδηλώνεται σαν τάση οργανώσεως κατά προϊόν.

β) Αρχή της εξειδίκευσεως:

Όσο περισσότερα εξειδικευμένες είναι οι ανατιθέμενες στα άτομα εργασίες, μέσα στα όρια βέβαια της ανθρώπινης αντοχής, τόσο

περισσότερες είναι οι δυνατότητες ικανοποιητικής αποδόσεως τους. Έτσι αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα της αρχικής της εξειδίκευσεως αλλά ταυτόχρονα μπαίνουν σ' αυτήν όρια.

γ) Αρχή των διοικητικών προτιμήσεων:

Όταν ένα διοικητικό στέλεχος καλείται να εποπτεύσει δύο ή περισσότερες διάφορες λειτουργίες, παρουσιάζει την τάση να ρίχνει το βάρος της προτιμήσεως του σε ορισμένες απ' αυτές, όταν παίρνει αποφάσεις. Μάλιστα, όσο από άποψη επιπέδου βρίσκεται πιο κοντά στη γραμμή της εκτελέσεως της εργασίας και όσο μεγαλύτερες είναι οι διαφορές μεταξύ των μονάδων, τις οποίες διευθύνει, τόσο μεγαλύτερη είναι η τάση του να δείξει την προτίμησή του.

2.7. Τμηματοποίηση

Σε προηγούμενη παράγραφο (2.2) είδαμε την τμηματοποίηση σαν μια από τις αρχές που διέπουν την δόμηση των τυπικών οργανώσεων. Επειδή, όμως, πιστεύουμε ότι η σημερινές επιχειρήσεις βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε αυτή τη αρχή, η οποία αποτελεί κορυφαίο χαρακτηριστικό για την επιτυχία μιας επιχειρήσεως, πιστεύουμε ότι απαιτείται κάποια μεγαλύτερη ανάλυση της αρχής αυτής.

¹¹ Οργάνωση και Διοίκηση, Σ. Ζευγαρίδης τόμος Δ, σελ. 84, 1985

2.7.1. Η θεωρητική της τμηματοποίησης

¹² Η ιδέα της αναλύσεως των έργων και της εν συνεχεία τμηματοποίησης ή ομαδοποίησης αναφέρεται σε μια διαδικασία που ακολουθεί κάποια κριτήρια, κάποια στοιχεία προσδιοριστικά του τρόπου και της μεθόδου κατανομής. Ο J.-P. Simeray (1966), ύστερα από μια συστηματική ανάλυση του θέματος, παραδέχτηκε ότι «δεν υπάρχουν απλοί κανόνες» για την τμηματοποίηση, για να απαριθμήσει, παρ' όλα αυτά, πέντε τέτοιους και να καταλήξει πανηγυρικά στη δήλωση ότι «τα κριτήρια αυτά πρέπει να χρησιμοποιούνται με περίσκεψη (avec prudence)». Πριν όμως ασχοληθούμε με τα κριτήρια, πρέπει να ασχοληθούμε λίγο με το θεωρητικό πρόβλημα των κανόνων της τμηματοποίησης και με τις βασικές έννοιες που συνδέονται με τους κανόνες αυτούς.

Η ανάλυση των έργων αποτελεί τη βάση στην οποία θα οικοδομηθεί η σύνδεση, δηλαδή η συνένωση των στοιχειωδών έργων σε μονάδες έργων. Σκοπός αυτής τη συνδέσεως των στοιχειωδών έργων είναι η δημιουργία των έργων εκείνων που πρέπει να εκτελεσθούν και η ανάθεσή τους σε συγκεκριμένες οργανωτικές μονάδες ή οργανωτικές «θέσεις». Όταν λέμε «οργανωτικές θέσεις» εννοούμε τις συνδέσεις έργων που αφορούν τα πρόσωπα, δηλαδή τις οργανωτικές μονάδες. Με

¹² Οργάνωση και Διοίκηση, Σ. Ζευγαρίδης τόμος Δ, σελ. 228, 1985

βάση αυτές τις σκέυεις θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε το πρόβλημα της τμηματοποιήσεως ή ομαδοποιήσεως, πρώτα θεωρητικά.

Οι όροι τμηματοποίηση και ομαδοποίηση φαίνονται σαν αντιφατικοί, ενώ στην πραγματικότητα είναι σχεδόν ταυτόσημοι, μόνο που βλέπουν το πρόβλημα από διαφορετική αφετηρία.

- Η τμηματοποίηση αναφέρεται στην κατανομή των εργασιών σε «διοικήσιμα τμήματα», όπως τα ορίσαμε προηγουμένως.
- Η ομαδοποίηση αναφέρεται στη συγκέντρωση των εργασιών σε τέτοια τμήματα.

Έτσι μπορούμε να πούμε ότι:

- Η τμηματοποίηση αποβλέπει στη διάσπαση και ξαναδιάσπαση της συνολικής εργασίας μιας επιχείρησης (και γενικότερα μιας οργανώσεως) σε μικρότερα τμήματα, ξεκινώντας από την ανώτατη διοίκηση, με κατεύθυνση προς τη βάση της πυραμίδας.
- Η ομαδοποίηση ακολουθεί τον αντίθετο δρόμο, δηλαδή συγκεντρώνει τις πραγματικές εργασίες ή θέσεις σε ομάδες, με άλλα λόγια συγκεντρώνει πολλούς «χειριστές» (operators), που ασκούν παρόμοια εργασία, τους οργανώνει σε ομάδες, οργανώνει τις ομάδες σε τμήματα κ.ο.κ.

Ίσως μπορούσαμε να είμαστε πιο παραστατικοί, αν λέγαμε ότι:

- η τμηματοποίηση προσεγγίζει το πρόβλημα της πυραμίδας από πάνω προς τα κάτω (Top-Down Approach)

- η ομαδοποίηση το προσεγγίζει από κάτω προς τα επάνω (Bottom-Up Approach)

Και οι δύο αυτές προσεγγίσεις είναι σωστές.

- Η πρώτη δίνει έμφαση στη λειτουργία της ιδέας «τμήμα» και εξασφαλίζει μια ευρύτερη διερεύνηση του συνόλου των εργασιών
- Η δεύτερη συγκεντρώνει την προσοχή της στην πραγματική εργασία

Ένα άλλο θεωρητικό πρόβλημα αναφέρεται στην ισοτιμία των έργων ή θέσεων ή τμημάτων ή λειτουργιών. Με την πρώτη προσέγγιση θα αντιληφθούμε ότι όλα δεν είναι ίσα ή ισοδύναμα ή της ίδιας σημασίας για την επιτυχία της οργανώσεως. Όλα δεν διαδραματίζουν τον ίδιο άμεσα παραγωγικό ρόλο.

Σε κάθε οργάνωση υπάρχουν αναγκαστικά λειτουργίες που αναφέρονται στις θεμελιώδεις δραστηριότητες (κύριες εργασίες) και λειτουργίες, που συγκροτήθηκαν για να διευκολύνουν τις πρώτες. Πρόκειται για τις λεγόμενες βοηθητικές εργασίες. Έτσι π.χ. στην οργάνωση των παραγωγικών διαδικασιών μιας επιχείρησης

- κύριες ή ουσιώδεις μονάδες λειτουργίας (major operating units) αποτελούν οι γραμμές παραγωγής και τα εργαστήρια
- βοηθητικές μονάδες (auxiliary units) αποτελούν οι μονάδες θερμάνσεως, συντηρήσεως, προμηθειών κλπ. που υπάρχουν μόνο για χρήση των πρώτων. Το ίδιο συμβαίνει και με άλλες υπηρεσίες,

όπως π.χ. με τις οικονομικές και διοικητικές, που βοηθούνται από μονάδες, όπως το τηλεφωνικό κέντρο, το γραφείο πολυγραφήσεων, η υπηρεσία υποδοχής κλπ.

Γιατί όμως πρέπει να γίνεται αυτή η διάκριση ανάμεσα στις βοηθητικές και στις θεμελιώδεις λειτουργικές δραστηριότητες; Ουσιώδεις λόγοι για την διάκριση αυτή είναι

- η εξασφάλιση επαρκούς προσοχής σε όλες τις φάσεις μιας εργασίας
- η επιβεβαίωση ότι όλες οι ουσιώδεις εργασίες έχουν ανατεθεί σε ικανούς, από άποψη Τεχνικής κατάρτισεως, υπαλλήλους
- η απαλλαγή των εξαιρετικά βεβαρυμένων στελεχών από επικουρικά καθήκοντα.

Μια πλάνη που πρέπει να επισημάνουμε είναι αυτή που συνδέει την τμηματοποίηση με την αποκέντρωση. Οι δύο έννοιες δεν είναι ταυτόσημες ούτε υποχρεωτικά αλληλένδετες. Βεβαίως η δομή, που στηρίζεται στην τμηματοποίηση, τείνει να διευκολύνει την αποκέντρωση πρέπει όμως να γίνει μια σαφής διάκριση μεταξύ της δομής και της χαρακτηριστικής δέσεως που έχει η εξουσία μέσα σ' αυτή τη δομή.

Τέλος, έχει παρατηρηθεί η τάση να βλέπουμε την οργάνωση και την τμηματοποίηση σαν σκοπούς καθαυτούς, δηλαδή να υποθέτουμε ότι οι οργανωτικές διαρθρώσεις αποδίδουν αν τα τμήματα τους και τα επίπεδα τμημάτων έχουν προσδιοριστεί με σαφήνεια και πληρότητα. Οι Κοοnz

και Ο' Donnell (1968) επισήμαναν: "Παρ' ότι η ομαδοποίηση των εργαζόμενων που γίνεται με σκοπό να επιτευχθούν οικονομίες με την εξειδίκευση ή να δοθεί έμφαση σε ορισμένες δραστηριότητες έχει προφανή πλεονεκτήματα, η γονιμότητα των τμημάτων (κλάδων) και επιπέδου δημιουργεί οικονομικά και διοικητικά προβλήματα. Η διαίρεση των δραστηριοτήτων σε τμήματα και σε ιεραρχική οργάνωση και η δημιουργία πολλών επιπέδων δεν αποτελούν καθόλου μόνα τους επιθυμητούς στόχους»

2.7.2. Τα θεωρητικά κριτήρια τμηματοποιήσεως¹³

Τα κριτήρια με τα οποία μπορεί να σταδμίσει μια ιδέα τμηματοποιήσεως ώστε να εξασφαλιστούν με αυτήν οφέλη, χωρίς να δημιουργηθούν ανυπέροβλητα εμπόδια στον συντονισμό της εργασίας είναι τα εξής:

α) Εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων της εξειδίκευσης

Η ιδέα αυτής της εκμετάλλευσης μας οδηγεί στην αναζήτηση μεθόδων αξιοποίησης των ειδικών γνώσεων ενός εργαζόμενου ή μιας ομάδας εργαζόμενων. Τότε γίνεται λόγος για «λειτουργική ειδίκευση» της οργανώσεως και αυτό μας οδηγεί στην τμηματοποίηση κατά λειτουργίες.

¹³ Οργάνωση και Διοίκηση, Σ. Ζευγαρίδης τόμος Δ, σελ. 231, 1985

β) Διευκόλυνση του ελέγχου

Στις περιπτώσεις όπου μια δραστηριότητα λειτουργεί σαν «ανεξάρτητος έλεγχος» (independent check) μιας άλλης, τότε αυτές οι δύο δραστηριότητες πρέπει στο οργανόγραμμα να χωρίζονται μεταξύ τους. Τέτοια είναι π.χ. η περίπτωση του λογιστηρίου που κάνει έλεγχο και πληρωμή δαπανών. Αντίθετα, στις περιπτώσεις που υπάρχουν περισσότερες από μία παράλληλες και ταυτόσημες δραστηριότητες (π.χ. δύο εργοστάσια της ίδιας εταιρίας, μια αλυσίδα από καταστήματα, πολλές σειρές παραγωγής κλπ) ο Newman προτείνει τον «μοιραίο παραλληλισμό» (deadly parallel) προκειμένου να διευκολυνθεί ο έλεγχος και να παρακολουθούνται ευκολότερα (συγκριτικά) τα αποτελέσματα καθεμιάς.

γ) Συντονισμός

Όταν αναγνωρισθεί ένας κοινός σκοπός διαφόρων τμημάτων, τότες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε ένα τμήμα για να διευκολυνθεί η ανάπτυξη του σκοπού αυτού. Παρουσιάζονται, βέβαια, ορισμένα προβλήματα που θέτουν υπο αμφισβήτηση αυτόν τον κανόνα, όπως π.χ.

- σε πολλές αλυσίδες καταστημάτων ενώ υπάρχει κεντρική υπηρεσία ή τμήματα προμηθειών, ο υπεύθυνος πωλήσεων κάθε τμήματος αποφασίζει για το μεγαλύτερο μέρος των ειδών, τα οποία θα προμηθευτεί, γιατί βρίσκεται πιο κοντά στις τάσεις της αγοράς
- υπάρχουν μερικές εργασίες (π.χ. υπεύθυνοι υποδοχής, οδηγοί αυτοκινήτων, χειριστές τηλεφωνικών κέντρων, τηλετύπων κλπ.) που

δύσκολα μπορούν να υπαχθούν σ' ένα συγκεκριμένο τμήμα γιατί εξυπηρετούν πολλά. Αυτές οι "ορφανές εργασίες" (orphan operations) συνήθως εντάσσονται στα τμήματα εκείνα που τις χρησιμοποιούν περισσότερο από κάθε άλλο.

δ) Εξασφάλιση της απαραίτητης προσοχής.

Τα δεμελιώδη τμήματα πρέπει να συγκεντρώνουν περισσότερο την προσοχή της οργανώσεως και τα βοηθητικά τμήματα υπάρχουν χάρη στα δεμελιώδη. Πρέπει, λοιπόν, να δεχθεί κανείς ότι το καθένα τμήμα είναι απαραίτητο να ενταχθεί αναλόγως στα μεν ή στα δε, με κριτήριο την σημασία που έχει για την οργάνωση. Υποτίθεται όμως ότι η προσοχή των ανωτέρων κλιμακίων της ιεραρχίας είναι στραμμένη προς τα κύρια τμήματα και αυτό σημαίνει ότι όσοι ασχολούνται με τα βοηθητικά μοιραία θα αναφέρονται σε κατώτερα κλιμάκια. Από την άλλη μεριά είναι γνωστό ότι όλοι έχουν την τάση ή την φιλοδοξία να τύχουν της προσοχής των ανωτέρων στελεχών και αυτό ακριβώς δημιουργεί ένα ανταγωνισμό προσελκύσεως της προσοχής της ιεραρχίας και θέτει οξύ το πρόβλημα της εκτιμήσεως του επιπέδου της «απαραίτητης προσοχής» που δικαιούται κάθε τμήμα.

ε) Μείωση των δαπανών

Κάθε τμηματοποίηση πρέπει να κριθεί, εκτός των άλλων, από το κατά πόνο και πόσες νέες δαπάνες δημιουργεί τούτο δε διότι το πρότυπο μιας τμηματοποιήσεως μπορεί να αυξάνει τις δαπάνες για δύο λόγους

- διότι κάθε δημιουργία νέων τμημάτων συνεπάγεται συνήθως άμεσα ή έμμεσα πρόσθετα έξοδα
- διότι η μεταβολή στον τρόπο εργασίας ή στον εξοπλισμό υφισταμένων τμημάτων δημιουργεί ανάγκες για νέες δαπάνες είτε για την απόκτηση εξειδικευμένου προσωπικού είτε για την μετεκπαίδευση του υφιστάμενου.

στ) Αναγνώριση των προβλημάτων του ανθρώπινου παράγοντα

Από την άποψη της νεοκλασικής σχολής και από τον τρόπο υποκαταστάσεως της τυπικής οργανώσεως από τη άτυπη οργάνωση, προκύπτει σαφώς ότι ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει ιδιαίτερα ρόλο στη διαμόρφωση και στη απόδοση της οργανώσεως. Δεν μπορούμε, λοιπόν να προβούμε σε τμηματοποίηση των λειτουργιών χωρίς να λάβουμε υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα και ιδιαίτερα τη δύναμη της άτυπης οργανώσεως.

2.8. Μορφές τμηματοποίησης

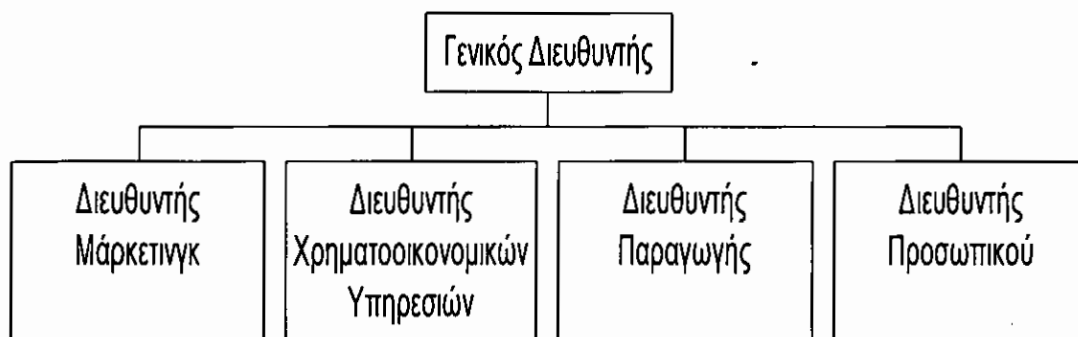
Στην προηγούμενη παράγραφο είδαμε κάποια θεωρητικά κριτήρια σύμφωνα με τα οποία γίνεται τμηματοποίηση ή πρέπει να γίνεται. Εδώ θα δούμε τις βασικότερες μορφές τμηματοποίησης που υπάρχουν στην πρακτική από τις επιχειρήσεις. Πρίν αναλυθούν οι διάφορες μορφές τμηματοποιήσεως πρέπει να γίνει σαφές ότι δεν υπάρχει κάποια αποκλειστική μορφή τμηματοποιήσεως που να μπορεί να είναι εφαρμόσιμη από όλες τις επιχειρήσεις και για όλες τις καταστάσεις.

Οι βασικότερες μορφές τμηματοποίησης είναι: I) Τμηματοποίηση βάσει των λειτουργιών της επιχείρησης, II) Τμηματοποίηση βάσει των σταδίων επεξεργασίας των προϊόντων, III) Τμηματοποίηση με βάση τα προϊόντα ή τις σειρές προϊόντων, IV) Τμηματοποίηση βάσει των πελατών, V) Τμηματοποίηση βάσει των γεωγραφικών περιοχών. Εδώ πρέπει να πούμε ότι υπάρχουν και κάποιες άλλες μορφές τμηματοποιήσεως αλλά επειδή συναντώνται σπανιότερα και είναι δύσκολο να εφαρμοσθούν για το λόγο αυτό δεν περιγράφονται εδώ. Επίσης πρέπει να πούμε ότι μπορεί να γίνει και συνδυασμός μεταξύ των παραπάνω πέντε βασικών μορφών τμηματοποιήσεως.

14) Τμηματοποίηση βάσει των λειτουργιών της επιχείρησης

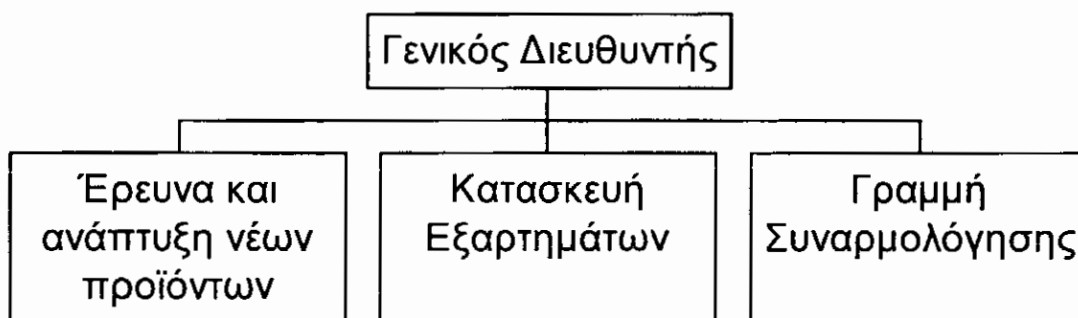
Η τμηματοποίηση βάσει των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης είναι ίσως η πιο παλιά και διαδεδομένη μέθοδος. Οι βασικότερες επιχειρησιακές λειτουργίες είναι: του Μάρκετινγκ, των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, της παραγωγής και του προσωπικού. Έτσι σε κάθε βασική λειτουργία της επιχείρησης αντιστοιχεί μια διεύθυνση.

¹⁴ Οργάνωση και Διοίκηση Μάνατζμεντ: Η ελληνική προσέγγιση, Τζωρτζάκης Κώστας-Τζωτζάκη Αλεξία, σελ. 141, 1992



II) Τμηματοποίησης βάσει των σταδίων επεξεργασίας των προϊόντων.

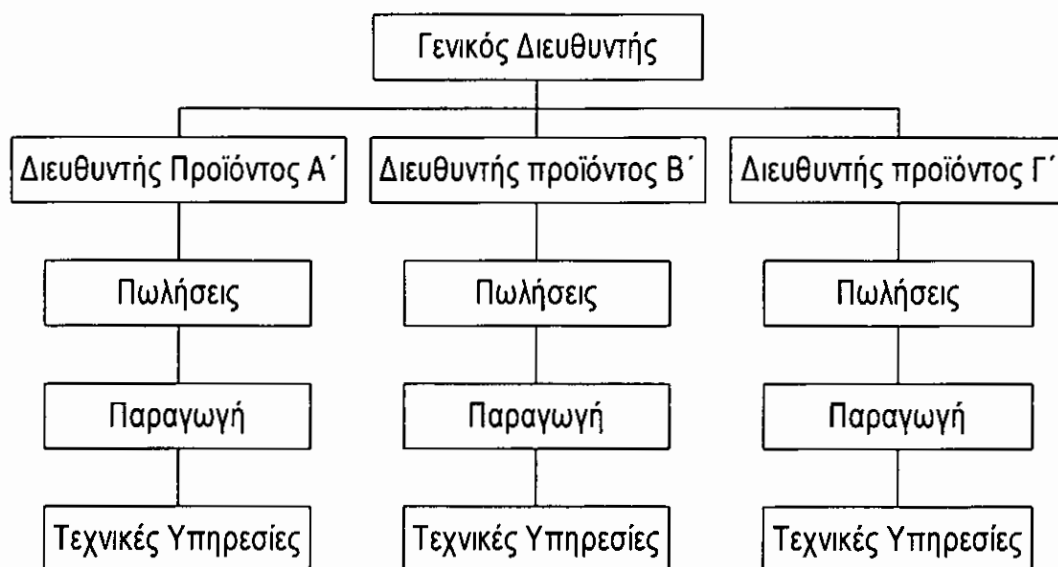
Πολλές βιομηχανικές επιχειρήσεις ομαδοποιούν τις διάφορες δραστηριότητες τους με βάση τα στάδια της παραγωγικής επεξεργασίας των προϊόντων τους. Σε αυτή τη μορφή τμηματοποίησης, οι άνθρωποι, ο εξοπλισμός και τα υλικά ενοποιούνται σε οργανωτικές μονάδες για να φέρουν σε πέρας κάποια εργασία.



III) Τμηματοποίηση με βάση τα προϊόντα ή τις σειρές προϊόντων

Η τμηματοποίηση με βάση τα προϊόντα ή τις σειρές προϊόντων έχει εφαρμογή σε μεγάλες επιχειρήσεις που παράγουν πολλά προϊόντα. Η

πρώτη οργάνωση των επιχειρήσεων αυτών ήταν με βάση την λειτουργία. Με την ανάπτυξη τους όμως δημιουργήθηκαν διοικητικές δυσκαμψίες που τις οδήγησαν σε αναζήτηση νέας μορφής οργάνωσης. Η κατά προϊόν οργάνωση θεωρείται σε αυτές τις περιπτώσεις ως η πιο ενδεδειγμένη μορφή οργάνωσης. Η οργανωτική αυτή δομή επιτρέπει στα ανώτατα διοικητικά στελέχη να έχουν απεριόριστη εξουσία στις λειτουργίες παραγωγής, πωλήσεων, Τεχνικών υπηρεσιών και άλλες που σχετίζονται με ένα προϊόν ή με μια σειρά προϊόντων. Η δε διοίκηση ως αντιστάθμισμα της εξουσίας που τους έχει μεταβιβάσει, προσδοκά από κάθε υπεύθυνο διοικητικό στέλεχος τη μεγιστοποίηση των κερδών.



IV) Τμηματοποίηση με βάση τους πελάτες

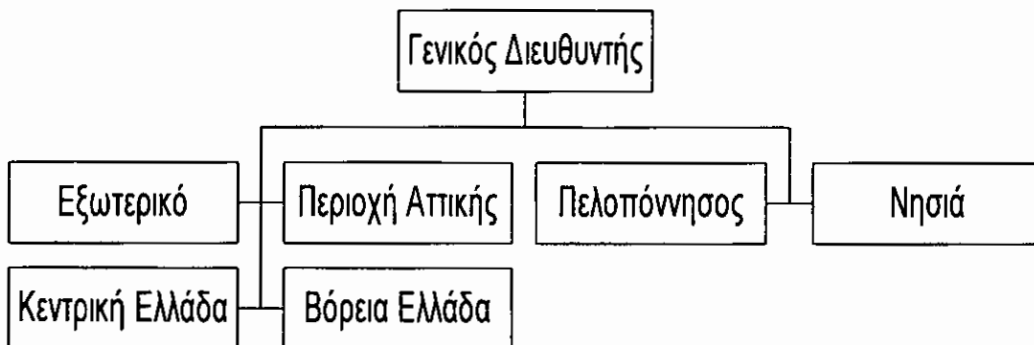
Αυτή η μέθοδος είναι κατάλληλη για την αντιμετώπιση των διαφοροποιημένων αναγκών των πελατών μιας επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις με μικρό αριθμό κατηγοριών

πελατών ή από μικρές επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα για συγκεκριμένους πελάτες.

V) Τμηματοποίηση βάσει των γεωγραφικών περιοχών

Όταν μια επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητα σε πολυεθνικό επίπεδο ή έχει ιδιαίτερα ενδιαφέροντα σε άλλες περιοχές της χώρας, η γεωγραφική τμηματοποίηση είναι ίσως η καλύτερη μέθοδος οργάνωσης της επιχείρησης αυτής. Με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες της, εκμεταλλεύεται καλύτερα τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην συγκεκριμένη περιοχή και τέλος, είναι περισσότερο αποτελεσματική από άποψη κόστους.

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως από μεγάλες εμπορικές επιχειρήσεις, για τις οποίες η πώληση είναι η βασικότερη λειτουργία, όπως π.χ. στις ασφαλιστικές επιχειρήσεις, στις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης οι οποίες διαθέτουν αλυσίδα καταστημάτων κλπ.



2.9¹⁵ Συγκέντρωση και αποκέντρωση της οργανωτικής δομής

Η επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τον αντικειμενικό της σκοπό αναπτύσσει δραστηριότητες. Οι δραστηριότητες αυτές υλοποιούνται μέσω της οργανωτικής διάταξης, αφού προηγουμένως κατανεμήθηκαν στις διάφορες λειτουργίες και όλα τμήματα που τις συνδέτους. Δημιουργούνται έτσι βαθμίδες διοικητικής ιεράρχησης, προσδιορίζονται θέσεις εργασίας, τα απαιτούμενα προσόντα και κατανέμεται η εξουσία και η ευθύνη σε βαθμίδες διοικητικής ιεράρχησης. Η συσπείρωση των βαθμίδων ιεράρχησης αποτελεί ιδιαίτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα κάθε επιχείρησης και επιτρέπει την οργάνωση, κατά το συγκεντρωτικό σύστημα. Το αποκεντρωτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από τη δημιουργία πολλών επιπέδων διοικητικής ιεράρχησης που αποτελεί ιδιαίτερο γνώρισμα κάθε επιχείρησης.

A. Αποκεντρωτικό

Αποκεντρωτικό χαρακτηρίζεται ένα σύστημα οργάνωσης, που η οργανωτική του διάρθρωση δημιουργεί πολλές βαθμίδες διοικητικής ιεράρχησης, στις οποίες κατανέμεται και ανάλογη εξουσία και ευθύνη.

Μια πολύπλοκη οργάνωση, που δίνει τη δυνατότητα να κατανεμηθεί η εξουσία και η ευθύνη σε μεγαλύτερο βαθμό, προβληματίζει τα άτομα που την εκτελούν για εξεύρεση καλύτερων τρόπων άσκησης της ,

¹⁵ Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Παπανίκος - Πάζιος, σελ. 121, 1993

καθώς αξιοποιεί περισσότερα άτομα για μεγαλύτερη απόδοση. Κατά το αποκεντρωτικό σύστημα η οργάνωση διασπάται, δημιουργώντας πολλά τμήματα που διοικούνται ευκολότερα.

Η αποκεντρωτική οργάνωση δεν εντοπίζεται σ' ένα μόνο χώρο ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, αλλά σε περισσότερους. Έτσι έχουμε αποκέντρωση γεωγραφική, που εξυπηρετεί ειδικές ανάγκες αποκέντρωσης κατά τομείς δραστηριοτήτων. Ένα σοβαρό πρόβλημα που αντιμετωπίζει το αποκεντρωτικό σύστημα είναι ο βαθμός μεταβίβασης της εξουσίας.

Παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του αποκεντρωτικού συστήματος είναι:

- α. Η γεωγραφική ή η χωροταξική κατανομή δραστηριοτήτων
- β. Η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων
- γ. Η συγχώνευση οργανώσεων
- δ. Προσπάθειες υποκίνησης
- ε. Η δημιουργία ευκαιριών

B. Συγκεντρωτικό

Συγκεντρωτικό χαρακτηρίζεται ένα σύστημα οργάνωσης, όταν η εξουσία συγκεντρώνεται στις πρώτες βαθμίδες της διοικητικής ιεράρχησης, ενώ οι χαμηλότερες βαθμίδες διοικητικής ιεράρχησης στερούνται σχεδόν εξουσίας.

Οι λόγοι που συνηγορούν στην συγκέντρωση της εξουσίας και της ανάλογης ευθύνης στις πρώτες βαθμίδες διοικητικής ιεράρχησης είναι:

α. Η ανώτατη διοίκηση έχει όλη τη δυνατότητα να εποπτεύει, άμεσα, όλες τις δραστηριότητες των παρακάτω βαθμίδων και να ελέγχει και να συντονίζει το έργο τους

β. Η συγκεντρωτική οργάνωση παρέχει τη δυνατότητα της γρήγορης μεταβίβασης των εντολών

γ. Με τη συγκεντρωτική οργάνωση εξασφαλίζεται η πιθανότητα διαφοροποίησης των εντολών

δ. Ο περιορισμός των δαπανών σε γραφεία και αμοιβές προϊσταμένων, διότι η δημιουργία λιγότερων βαθμίδων διοικητικής ιεράρχησης δημιουργεί λιγότερες θέσεις προϊσταμένων και γραμματέων

ε. Με την άμεση εποπτεία της ανώτατης διοίκησης, που εξασφαλίζεται από το συγκεντρωτικό σύστημα οργάνωσης, καθίσταται δυνατή η διόρθωση, τυχόν αποκλίσεων, από τα σχεδιασθέντα και προγραμματισθέντα.

Άλλοι λόγοι που ενισχύουν την οργάνωση κατά το συγκεντρωτικό σύστημα είναι:

α. Η εξέλιξη της τεχνολογίας

β. Τα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας

γ. Η οικονομική αβεβαιότητα.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Franchising

1.1. Εισαγωγή

¹ Οι μεγάλες χρηματοοικονομικές αλλαγές που συντελούνται τα τελευταία χρόνια διεθνώς, έχουν ωθήσει τις επιχειρήσεις να αναζητήσουν λύσεις είτε αύξησης του μεριδίου τους στις αγορές που δραστηριοποιούνται, είτε διείσδυσης σε νέες αγορές.

Μία από τις πλέον σύγχρονες μεθόδους που εφαρμόζεται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια από πολλές επιχειρήσεις, είναι η μέθοδος franchising. Μέθοδος η οποία επιτρέπει σε μια μεγάλη επιχείρηση (franchisor) να δημιουργήσει σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, ένα μεγάλο αριθμό υποκαταστημάτων της, μέσω των οποίων διαθέτει τα προϊόντα της, ενώ στους μικροεπιχειρηματίες (franchisees) να αποκομίζουν κέρδη από την εμπορική φήμη και το marketing της μεγάλης επιχείρησης, στο σύστημα της οποίας έχουν ενταχθεί, λειτουργώντας ως υποκατάστημα.

Στην χώρα μας που η ιδιωτική πρωτοβουλία ολοένα αναπτύσσεται τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότεροι επιχειρηματίες εμπιστεύονται τη

¹ Από τη εφημερίδα ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, 18-3-1995, σελ. 20, Άρθρο της Ράνιας Νικολοπούλου, Συμβούλου Επιχειρήσεων της MARKET IN.

μέθοδο του franchising και επενδύουν σε αλυσίδες καταστημάτων που χρησιμοποιούν την παραπάνω μέθοδο για την ανάπτυξη τους.

Στην εποχή του 2000, όλο και περισσότεροι νέοι άνθρωποι εγκαταλείπουν την σιγουριά του Δημοσίου και τολμούν να δοκιμάσουν τη επιχειρηματική δραστηριότητα.

1.2. Έννοια-ορισμός

² Κατ' αρχάς να πούμε ότι η απόφαση Ελλήνων επιστημόνων που ασχολήθηκαν με την απόδοση του όρου franchising στα ελληνικά δέχτηκαν το όρο Παραχώρηση. Σχετικά με το εννοιολογικό περιεχόμενο του franchising θα αναφέρουμε δύο ορισμούς:

«Franchising (Παραχώρηση) είναι ένα συμβόλαιο διαρκών σχέσεων μεταξύ ενός ανεξάρτητου εμπόρου, ο οποίος καταβάλλοντας ένα ποσό εφάπαξ ή συνεχώς, μπορεί να εκμεταλλεύεται την επωνυμία και τις "μάρκες" ενός άλλου εμπορικού ή βιομηχανικού φορέα υπό την προϋπόθεση ότι θα χρησιμοποιεί τις εμπορικές τεχνικές και τα διαχειριστικά συστήματα του δεύτερου εξασφαλίζοντας για το σύνολο την καλύτερη δυνατή απόδοση».

«Franchising είναι μια συμφωνία μεταξύ προμηθευτή και μεσαζόντων, βάσει της οποίας οι μεσάζοντες μπορούν να ρυθμίζουν τα της διάθεσης

² Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα, Χ.Κ.Κανελλόπουλος, σελ. 121, έκδοση

του προϊόντος με δική τους πρωτοβουλία, εντός του συμφωνηθέντων ορίων».

Από πλευρά μάρκετινγκ παρατίθεται δύο ορισμοί του όρου Παραχώρηση:

«Το franchising-Παραχώρηση είναι μια από τις μορφές κάθετης οργάνωσης συστημάτων εμπορίας, που πραγματοποιούνται βάσει συμβολαίων και που αποτελούνται από ανεξάρτητες μεταξύ τους επιχειρήσεις, που αποφασίζουν να συνεργαστούν για να πετύχουν σημαντικές οικονομικές και μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά».

«Το franchising-Παραχώρηση είναι ένας τύπος Καθετοποιημένου Συστήματος Μάρκετινγκ (Κ.Σ.Μ.) συμβατικού τύπου στην οποία - παραχώρηση - η σχέση μεταξύ των μελών του Κ.Σ.Μ. βασίζεται στο γεγονός ότι μια μονάδα δίνει το δικαίωμα σε έναν αριθμό μονάδων να εμπορεύονται ένα προϊόν ή υπηρεσία και να ασχολούνται σε μια επιχείρηση που ανέπτυξε ο Παραχωρητής (franchisor), χρησιμοποιώντας τη δική του εμπορική επωνυμία, τα δικά του εμπορικά σήματα, τα δικά του συστήματα υπηρεσιών, τη δική του τεχνογνωσία (Know-How) και τις δικές του μεθόδους λειτουργίας της επιχείρησης».

1.2.1. Ανάλυση της έννοιας franchising

³ Το franchise είναι μια εμπορική συνεργασία μεταξύ αυτόνομων επιχειρήσεων. ⁴ Πραγματοποιείται υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις και συγκεκριμένους όρους, με σημαντικά πλεονεκτήματα για όλους. ⁵ Ο δικαιοπάροχος (franchisor) παραχωρεί στο δικαιούχο (franchisee)⁶, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα να ιδρύσει σημείο πώλησης στο οποίο χρησιμοποιεί το όνομα, την τεχνογνωσία, τα προϊόντα, το σύστημα διακίνησης, προωθητικές ενέργειες κλπ. του πρώτου. Ο franchisee, συνήθως, αναλαμβάνει συνολικά το ύψος της αναγκαίας επένδυσης και συμμετέχει στα γενικά έξοδα του δικτύου καταστημάτων με την καταβολή ενός ποσοστού επί του τζίρου του (royalties). Στα περισσότερα συστήματα ο franchisee καταβάλει, επιπλέον, στο franchisor εφάπαξ τέλη συμμετοχής στο σύστημα (entry fees), καθώς και ένα ποσοστό επί του τζίρου του για την κοινή διαφήμιση της αλυσίδας (Marketing fees).

³ ΤΟ ΒΗΜΑ, 18-1-1998

⁴ Περιοδικό franchise Business, τεύχος 1, σελ. 42, Ιφιγένεια Καρπουζάκη Δικηγόρος.

⁵ Περιοδικό franchise Business, τεύχος 1, σελ. 20

⁶ Περιοδικό leasing-factoring-franchising, Μαΐος 1997, σελ. 14, έκδοση του οργανισμού HELLENEWS.

Όσον αφορά υποχρεώσεις, πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και γενικότερα οφέλη που προκύπτουν για τα συμβαλλόμενα μέρη από το franchising θα αναφερθούμε σε επόμενα μέρη της εργασίας.

1.3. Πως λειτουργεί το franchising

⁷ Το franchising είναι μια σχέση αλληλοσεβασμού και εμπιστοσύνης. Η δημιουργία ενός δικτύου franchise προσφέρει στις δύο πλευρές την ευκαιρία της μεθοδικής, συντονισμένης και πολύπλευρης προσπάθειας με κοινό στόχο την ανάπτυξη, την επιχειρηματική καταξίωση και το συνεχές αυξανόμενο οικονομικό όφελος. Για να εφαρμοστούν όμως αυτά ο δικαιοπάροχος θα πρέπει να είναι franchisable, να πληρεί δηλαδή όλες εκείνες τις προδιαγραφές που θα εξασφαλίσουν στον δικαιοδόχο μια επιτυχημένη, χωρίς προβλήματα συνεργασία με τη μητρική εταιρεία, όπως ονομάζεται διαφορετικά ο δικαιοπάροχος. Το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει μπορεί να είναι μεν μοναδική ή πρωτοποριακή, όμως αυτό δεν αρκεί. Πολύ πιο σημαντική είναι η εμπειρία του δικαιοπαρόχου, η εξειδίκευση των στελεχών του, με τα οποία θα συνεργαστεί ο δικαιοδόχος, η παρουσία και η δέση που κατέχει η εταιρεία του δικαιοπαρόχου στην αγορά και απέναντι στον ανταγωνισμό, η οικονομική ευρωστία του, το σχέδιο προώθησης και γνωστοποίησης που θα ακολουθήσει και πολλοί άλλοι παράγοντες.

⁷ Περιοδικό franchise Business, τεύχος .2, σελ. 28 Πάνος Πατρονίδης Γενικός Διευθυντής της FC8D

⁸Ο δικαιολόγος αγοράζει τα δικαιώματα από τον δικαιολόγο να χρησιμοποιεί το συνολικό "πακέτο" του σε μια συγκεκριμένη περιοχή και για συγκεκριμένη περίοδο. Επενδύει σε κεφάλαιο, χρόνο, προσπάθεια και ίσως προηγούμενη εμπειρία για να δημιουργήσει την επιχείρηση σύμφωνα με τα επιχειρηματικά πρότυπα του δικαιολόγου. Έτσι τέλος, αποκτά με ασφαλή τρόπο την δικιά του ανεξάρτητη επιχείρηση.

Από τη μεριά του ο δικαιολόγος παρέχει έτοιμες, δοκιμασμένες και αναγνωρισμένες επιχειρηματικές μεθόδους οι οποίες περιλαμβάνει σήματα, τεχνογνωσία, εκπαίδευση και υποστήριξη. Αποκτά ένα σημείο πώλησης / εξυπηρέτησης στη νέα περιοχή με ελάχιστη δική του επένδυση, επεκτείνοντας έτσι το δίκτυό του με ιδιαίτερα οικονομικό τρόπο.

1.4 Νομοθετικές διατάξεις περί franchising

Στην Ελλάδα, σαν μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης ισχύει το Ευρωπαϊκό Δίκαιο και οι κανονισμοί που έχουν νομοθετηθεί από τα μέλη της Κοινότητας.

⁹ Έτσι, σύμφωνα με τον κανονισμό 4087/1988 της Επιτροπής της ΕΟΚ περί franchising, ως σύμβαση franchising νοείται "η σύμβαση με

⁸ Περιοδικό franchise Business, τεύχος 1, σελ.4

⁹ Περιοδικό franchise Business, τεύχος 1, σελ. 42, Ιφιγένεια Καρπουζάκη Δικηγόρος

την οποία μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος (franchisor), παραχωρεί στην άλλη, το δικαιοδόχο (franchisee), έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchise". Ως franchise δεν ορίζει ότι είναι ¹⁰ "το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσης, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσία ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες".

¹¹ Οι συμφωνίες franchise όπως ορίζονται στον παρόντα κανονισμό συμβάλλουν κανονικά στην βελτίωση της διανομής προϊόντων ή / και παροχής υπηρεσιών, στο μέτρο που παρέχουν στους δικαιοδόχους τη δυνατότητα να συγκροτούν ένα ομοιόμορφο δίκτυο με περιορισμένες μόνο επενδύσεις, πράγμα που μπορεί να ευνοεί την είσοδο νέων ανταγωνισμών στην αγορά. Επιτρέπουν, επίσης, σε ανεξάρτητους εμπόρους να ιδρύουν με γρήγορο ρυθμό καταστήματα, και με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από όσες θα είχαν χωρίς την πείρα και την βοήθεια του δικαιοπαρόχου.

¹⁰ Περιοδικό *leasing-factoting-franchising*, Μαΐος 1997, έκδοση του οργανισμού Hellenews, σελ. 14

¹¹ Βιομηχανική Επιθεώρηση, Σεπτέμβριος 1991, σελ. 26

¹² Ως τεχνογνωσία νοείται το σύνολο των μη κατοχυρομένων με ευρεσιτεχνία πρακτικών πληροφοριών που προκύπτουν από την εμπειρία και από δοκιμές του δικαιοπαρόχου και οι οποίες είναι εμπιστευτικές. Η τεχνογνωσία αυτή πλαισιώνεται από σειρά δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας (σήματα, διακριτικούς τίτλους, εμπορική επωνυμία, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία). Τα δικαιώματα αυτά αποτελούν στο σύνολο τους το πακέτο franchising.

1.5. Υποχρεώσεις που αφορούν το συμβαλλόμενο μέρος.

¹³ Υπογράφοντας την Σύμβαση franchising δημιουργούνται υποχρεώσεις και για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη. Ο δικαιοπάροχος έχει τις παρακάτω κύριες υποχρεώσεις:

- Η παραχώρηση της χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου franchising
- Η ένταξη του δικαιοδόχου στο σύστημα με την παροχή της αναγκαίας τεχνικής υποστήριξης και συμβούλων καθώς και η παροχή εκπαίδευσης.

¹² Περιοδικό leasing-factoring-franchising, Μαΐος 1997, έκδοση του οργανισμού Hellenews, σελ. 14

¹³ Περιοδικό leasing-factoring-franchising, Μαΐος 1997, έκδοση του οργανισμού HELLENWS, σελ. 14

- Ο εφοδιασμός του δικαιοδόχου με τα προϊόντα που αναφέρονται στην σύμβαση
- Η διαρκής υποστήριξη του δικαιοδόχου κατά τον χρόνο της διάρκειας της σύμβασης με παροχή συμβούλων σε τεχνικά, οργανωτικά, χρηματοδοτικά θέματα
- Η ανάληψη από τον δικαιοπάροχο της υποχρέωσης διαφήμισης των προϊόντων που προσδιορίζονται στη σύμβαση.
- Ο προσδιορισμός της γεωγραφικής περιοχής εντός της οποίας ο δικαιοδόχος θα διενεργεί τις πωλήσεις.

Οι κύριες υποχρεώσεις του δικαιοδόχου είναι:

- Η καταβολή ενός χρηματικού ποσού από τον δικαιοδόχο προς τον δικαιοπάροχο υπό μορφή δικαιωμάτων εισόδου στο δίκτυο (entry fee).
- Η περιοδική καταβολή προς τον δικαιοπάροχο ενός ποσοστού επί των πωλήσεων ανάλογου με τον κύκλο εργασιών του δικαιοδόχου (franchise fee, royalties)
- Η συμμετοχή του στα έξοδα διαφήμισης, οργάνωσης, προγραμμάτων εκπαίδευσης.
- Η απαγόρευση ανταγωνισμού.
- Η αποκλειστική προμήθεια από τον δικαιοπάροχο ή από τρίτο συνδεδεμένο με αυτόν των προϊόντων.

- Άλλες υποχρεώσεις σχετικές με τον έλεγχο του δικτύου, την προστασία της παραχωρούμενης τεχνογνωσίας και των άλλων δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας.

1.6. Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα franchising

14 Πλεονεκτήματα

- I) Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του franchising είναι ότι δημιουργείται μια επιχείρηση με χαμηλότερο ρίσκο, το οποίο ωστόσο ποτέ δεν λείπει από μια επιχειρηματική δραστηριότητα.
- II) Αυτός που αγοράζει κάποια επωνυμία δεν απαιτείται να έχει ιδιαίτερες γνώσεις και εμπειρία, πέρα από την επιθυμία του να δουλέψει.
- III) Ο αγοραστής και ιδιοκτήτης ενός επώνυμου καταστήματος συμμετέχει σε έναν οργανισμό. Και αυτό σημαίνει ότι ένας οργανισμός είναι ισχυρότερος από μια μικρή μεμονωμένη μονάδα.
- IV) Ο αγοραστής χρησιμοποιεί από την αρχή, προς όφελος του, το καλό όνομα και την φήμη ενός ήδη εγκατεστημένου δικτύου. Ελαχιστοποιεί το κόστος εγκατάστασης, χρησιμοποιώντας την εμπειρία του "πωλητή" της επωνυμίας.
- V) Ο πωλητής είναι υποχρεωμένος να προσφέρει στον αγοραστή ένα σύνολο υπηρεσιών οι οποίες διασφαλίζουν την επιτυχία της

επένδυσης του. Οι υπηρεσίες είναι οι εξής: κριτήρια επιλογής σωστής θέσης καταστήματος. Προσδιορισμός αρχικού εμπορεύματος. Διαμόρφωση και διακόσμηση καταστήματος. Πληροφορίες για νομικά δικαιώματα. Εκπαίδευση σε θέματα λογιστικά, μάρκετινγκ, promotion. Εκπαίδευση προσωπικού. Προμήθεια κατάλληλου εξοπλισμού. Συμβάλλει σε χρηματοπιστωτικά ζητήματα.

vi) Επίσης, ο αγοραστής της επωνυμίας επωφελείται από τις συνεχείς έρευνες που πραγματοποιεί ο "πωλητής" της επωνυμίας για τα προγράμματα ανάπτυξης του. Ενώ την ίδια στιγμή απολαμβάνει τους ευνοϊκότερους όρους χρηματοδότησης που προσφέρουν οι τράπεζες στις επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με franchising

vii)¹⁵ Εξασφαλίζει τα αναγκαία κεφάλαια από τους Franchisees για την ταχύτερη ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων και την επέκταση του brand name σε νέες αγορές (το οποίο άλλωστε αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα ανταγωνιστικότητας μιας αλυσίδας λιανικού εμπορίου)

viii) Τα σημεία πώλησης διοικούνται από managers υψηλής παρακίνησης, τους franchisees, οι οποίοι λόγω του ότι έχουν επενδύσει στο συγκεκριμένο σημείο πώλησης επιζητούν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, τόσο οικονομικό όσο και σε επίπεδο εξυπηρέτησης.

¹⁴ Το ΒΗΜΑ, 18-1-1998

- ix) Επιτυγχάνονται ισχυρές οικονομίες κλίμακας π.χ. ευνοϊκότερες συμφωνίες με προμηθευτές, κοινές ενέργειες διαφημιστικής προβολής κλπ.
- x) Διασφαλίζεται ενιαία και ισχυρή πολιτική marketing και επικοινωνίας.
- xi) Βελτιώνεται το επίπεδο εξυπηρέτησης
- xii) Μειώνεται το κόστος προσλήψεων και επένδυσης
- xiii) Μειώνεται το συνολικό κόστος διαχείρισης και τήρησης αποθεμάτων
- xiv) Αυξάνεται η δυνατότητα για επενδύσεις κάθε είδους (π.χ. νέες υπηρεσίες, διαφήμιση, κλπ.)

Μειονεκτήματα

Αναπόφευκτα στη σύμβαση μεταξύ πωλητή και αγοραστή εμπεριέχεται και η επιβολή ελέγχου. Όποιος αγοράζει την επωνυμία ενός καταστήματος δεν μπορεί να παίρνει πρωτοβουλίες χωρίς την σύμφωνη γνώμη του franchisor, του ανθρώπου που πουλάει το όνομα. Το δεύτερο και σημαντικό μειονέκτημα του συγκεκριμένου τύπου ανάπτυξης είναι το ποσό που ετησίως υποχρεούται να καταβάλει ο αγοραστής στον πωλητή της επωνυμίας ως αμοιβή για την υποστήριξη που του παρέχεται.

¹⁵ Περιοδικό franchise Business, τεύχος 1, σελ. 20

Είναι επίσης σαφές ότι σε περίπτωση που ο αγοραστής της επωνυμίας αποφασίσει να μεταβιβάσει το κατάστημα θα αντιμετωπίσει μεγάλες δυσκολίες, διότι στη μεταβίβαση υπάρχουν περιορισμοί. Ακόμα, είναι πολύ πιθανό η πολιτική που ακολουθεί ο πωλητής της επωνυμίας, δηλαδή οι αλλαγές ή οι καινοτομίες τις οποίες αποφασίζει, να έχουν αρνητικό αποτέλεσμα σε όλα τα καταστήματα. Σ' αυτή την περίπτωση ο αγοραστής ζημιώνεται και δεν είναι σε θέση να αμυνθεί αλλάζοντας πολιτική. Τέλος,

¹⁶ μερικές φορές δημιουργούνται προβλήματα σχέσεων, λόγω της δέλψης των επιτυχημένων Franchisees να "αποφασίζουν".

1.7 Προβλήματα που εμφανίζονται στην ανάπτυξη με franchising

Τα κυριότερα προβλήματα που εντοπίζονται στην ανάπτυξη επιχειρήσεων μέσω franchising αφορούν τα δύο συμβαλλόμενα μέρη,, δικαιοπάροχο και δικαιούχο. Στην παράγραφο αυτή θα αναφερθούμε ξεχωριστά στα προβλήματα που εντοπίζονται στο καθένα από τα δύο μέρη.

17 Α. Προβλήματα που εντοπίζονται στον δικαιοπάροχο (franchisor)

¹⁶ Περιοδικό Franchise Business, τεύχος 1, σελ. 20

¹⁷ Περιοδικό leasing-factoring-franchising, Μαΐος 1998, σελ. 26, έκδοση της εφημερίδας ΚΕΡΔΟΣ

1. Ο Έλληνας επιχειρηματίας δεν έχει συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα του συμβούλου. Δύσκολα αποφασίζει να αναθέσει σε ένα εξειδικευμένο σύμβουλο franchising την ανάπτυξη της αλυσίδας του με αποτέλεσμα, όταν φτάσει πλέον σ' αυτόν, να έχει κάνει ήδη κάποιες προσπάθειες ανάπτυξης, όχι ιδιαίτερα επιτυχείς.
2. Δεν έχει συνειδητοποιήσει πολλές φορές η εταιρεία που θέλει να αναπτυχθεί με franchising, ότι προϋπόθεση για να επιτύχει η ανάπτυξη είναι η "δημιουργία γνωστού ονόματος" και η συνεχής υποστήριξη του. Αυτό προϋποθέτει μεγάλη διαφημιστική καμπάνια εκ μέρους του franchisor, άρα και εκταμίευση.
3. Η ανάπτυξη με franchising προϋποθέτει σκληρή δουλειά για τον franchisor. Και σε αυτόν τον τομέα εντοπίζουμε προβλήματα μιας και ο Έλληνας δύσκολα αποφασίζει να εργαστεί για το κοινό όφελος.
4. Το ότι οι συμβάσεις franchising δεν είναι νομικά κατοχυρωμένες στην ελληνική αγορά, δημιουργεί δυσκολίες και ως προς την σύνταξη τους, αλλά και ως προς την κατανόηση τους. Εδώ θεωρείται απαραίτητος ο ρόλος του συμβούλου franchising που συνήθως διαθέτει την εμπειρία σε συνεργασία με κάποιον ειδικό νομικό για την διατύπωση των όρων μιας τέτοιας σύμβασης.
5. Η δυσλειτουργία του κρατικού μηχανισμού και η δυσκολία χρηματοδότησης εκ μέρους των τραπεζών για την ανάπτυξη μιας εταιρείας με franchising είναι ένας ακόμα παράγοντας που δημιουργεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη του δεσμού.

6. Οι σωστές σχέσεις και ισορροπίες που πρέπει να διατηρούνται μεταξύ franchisor-franchisee κατά την περίοδο συνεργασίας τους είναι ένα ακόμη πρόβλημα.
7. Η σωστή στελέχωση της μητρικής εταιρείας για την πρόληψη της ανάπτυξης, αλλά και η περαιτέρω βοήθεια οποτεδήποτε απαιτηθεί ή κριθεί απαραίτητη, είναι κάτι που δύσκολα συνειδητοποιεί ο Έλληνας επιχειρηματίας (franchisor)
8. Η διασφάλιση αποκλειστικών προϊόντων που προϋποθέτει η ανάπτυξη με franchising είναι ένα επιπλέον πρόβλημα που βρίσκει τη λύση τους στις εισαγωγές.
9. Η μητρική εταιρεία (franchisor) θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν της τις παρατηρήσεις, τις προτάσεις και τα στοιχεία που της εκμυστηρεύεται ο franchisee. Μόνο αξιοποιώντας τα, μπορεί να προχωρήσει σε ακόμη μεγαλύτερη ανάπτυξη.

B. Προβλήματα που εντοπίζονται στο δικαιοδόχο (franchisee)

1. Ο εγωισμός του Έλληνα δύσκολα του επιτρέπει να επιλέξει τη συνεργασία franchising όπου ο franchisor διαθέτει την τεχνογνωσία και την εμπειρία και ο franchisee είναι υποχρεωμένος να ακολουθήσει όσα του επιβάλλει ο franchisor. Γι' αυτό παρατηρείται συνήθως το φαινόμενο και επενδύουν περισσότερο νέοι άνθρωποι με το τρόπο αυτό.

2. Ακριβώς γιατί επενδύουν περισσότερο νέοι άνθρωποι οι οποίοι είτε έχουν δημιουργήσει από προηγούμενη απασχόληση τους κάποιο κεφάλαιο, είτε τους το έχουν διαθέσει οι γονείς τους, οι επενδύσεις που επαναλαμβάνονται συχνότερα, είναι αυτές που απαιτούν αρχικό κεφάλαιο μεταξύ 20-25 εκατ., ενώ οι επενδύσεις που απαιτούν μεγαλύτερο κεφάλαιο 40-100 εκατ., πραγματοποιούνται σπανιότερα ή από έναν όμιλο συνεργατών.
3. Ένας σοβαρός λόγος αποθάρρυνσης ενός νέου επιχειρηματία, στην επένδυση με franchising, είναι το καθεστώς του "αέρα" για την ενοικίαση ενός καταστήματος. Συνήθως οι αλυσίδες που αναπτύσσονται με franchising οδηγούν τον συνεργάτη στην εξερεύνηση του κατάλληλου καταστήματος, από πλευράς θέσης. Στην Ελλάδα υπάρχει το φαινόμενο αγοράς αυτής της θέσης, που τιμάται ανάλογα με την κεντρικότητα και την καταλληλότητα και ισοδυναμεί σε αρκετά εκατομμύρια δραχμές. Έτσι ανεβαίνει το ύψος της επένδυσης και δυσκολεύεται η πραγματοποίηση της.
4. Ο franchisee για να προχωρήσει σε μια συνεργασία πρέπει να βεβαιωθεί ότι θα έχει μεγάλη υποστήριξη από τον franchisor. Πρέπει δηλαδή να παραδεχθεί την πλεονεκτικότητα της θέσης του franchisor.
5. Ο Έλληνας επιχειρηματίας δύσκολα ανέχεται τον οποιοδήποτε μορφής έλεγχο στην επιχείρησή του, υποχρέωση απαραίτητη στις συνεργασίες franchising

6. Η επιτυχής λειτουργία ενός νέου καταστήματος franchise, προϋποθέτει συνήθως την αποκλειστική απασχόληση του επιχειρηματία και τη συνεχή επαγρύπνηση του, υποχρέωση που πολλές φορές δεν την συνειδητοποιεί ο νέος συνεργάτης.
7. Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο σε κάθε συνεργάτη που επενδύει με franchise ότι δεν πρόκειται να γίνει Κροίσος από την συγκεκριμένη επένδυση, χωρίς όμως να είναι καθόλου απίθανο ένα εισόδημα δεκάδων εκατομμυρίων ετησίως.
8. Η καλή σχέση καθ' όλη τη λειτουργία του συμβολαίου και η διατήρηση των ισορροπιών στη σχέση μεταξύ franchisor-franchisee, δεν είναι πολλές φορές ξεκάθαρη στον Έλληνα επιχειρηματία, ο οποίος πιστεύει ότι επειδή επένδυσε κάποια χρήματα στο όνομα της μητρικής εταιρείας, ο franchisor είναι υποχρεωμένος απέναντι του.
9. Ο νέος επιχειρηματίας (franchisee) προχωρά στη συνεργασία franchising, χωρίς να έχει συνειδητοποιήσει πολλές φορές όλες τις υποχρεώσεις που απορρέουν από αυτή τη συνεργασία. Έτσι δημιουργούνται προβλήματα στις σχέσεις του, που πολλές φορές οδηγούν σε ρήξη.

1.8. Ανθρώπινο Δυναμικό: πως πρέπει να το χειρισθεί ο franchisor

¹⁸ Αναμφισβήτητη διαπίστωση όσων συνδέονται έμμεσα ή άμεσα με αλυσίδες καταστημάτων είναι ο καθοριστικός ρόλος της εκπαίδευσης στον χώρο αυτόν. Συγκεκριμένα η εκπαίδευση καλείται να καλύψει τις ιδιαίτερες ανάγκες, καθώς και τα πιθανά προβλήματα που προκύπτουν στους μηχανισμούς δόμησης και λειτουργίας των δικτύων.

Οι ιδιαιτερότητες αυτές, υπαρκτές άλλωστε και σε κάθε μορφή επιχείρησης, αφήνουν ανεπηρεάστους τους βασικούς σκοπούς και στόχους του μηχανισμού-εργαλεία της εκπαίδευσης. Θα μπορούσαμε να πούμε λοιπόν, ότι, όπως για κάθε επιχείρηση, έτσι και για τις αλυσίδες καταστημάτων, οι βασικοί σκοποί και στόχοι των προγραμμάτων εκπαίδευσης τους προσωπικού είναι οι ακόλουθοι:

- Να δώσουν και να συμπληρώσουν γνώσεις (τεχνογνωσία). Βασικές γνώσεις επί των προϊόντων, του τρόπου δουλειάς, γνώσεις χειρισμού μηχανημάτων, γνώσεις που αφορούν την ασφάλεια προσωπικού και των πελατών, γνώσεις διαδικασιών, διαμόρφωση καταστήματος, σχετικές με την εξυπηρέτηση των πελατών, γνώσεις πωλήσεων και προώθησης προϊόντων, επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, οργάνωσης και διοίκησης προσωπικού.

¹⁸ Περιοδικό franchise success, τεύχο 1, σελ. 52, Άρθρο του Πέτρου Ρούση στελέχου της εταιρείας ανάπτυξης και εκπαίδευσης ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ

Γνώσεις που αρχικά αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορεί να δουλέψει το προσωπικό και που την πορεία θα συμβάλλουν στη δημιουργία επαγγελματιών του χώρου.

- Να παρακινήσουν το προσωπικό να θέλει να αξιοποιήσει στο έπακρο τόσο τις γνώσεις του, όσο και τις όποιες ιδιαίτερες ικανότητες του.

Αξίες σχετικές με την ποιότητα, την εντιμότητα, τον επαγγελματισμό, το ενδιαφέρον για τον συνεργάτη και τον πελάτη, τη δημιουργικότητα, το ήθος, το ομαδικό πνεύμα κλπ.

- Να συμβάλλουν στην άντληση και διάχυση ιδεών και προτάσεων, στην βελτίωση γενικότερα της επικοινωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων στα προγράμματα και στην ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος.

Από τη μια πλευρά λοιπόν έχουμε τα δεδομένα της εκπαίδευσης, όπως αυτά παρουσιάζονται παραπάνω και από τη άλλη τις πλέον σημαντικές ιδιαιτερότητες των αλυσίδων καταστημάτων.

Ποιες είναι αυτές;

- Η μεγάλη ανάγκη για ενιαία εικόνα προς τον πελάτη, τόσο σε προϊόντα όσο και σε εξυπηρέτηση.
- Η σχετική απόσταση μεταξύ των κεντρικών της επιχείρησης και των καταστημάτων

- Η διαφορετική μεταξύ των παραπάνω, σε πολλές περιπτώσεις, αντίληψη ή προτεραιότητες επί πολλών θεμάτων.

Εάν τα παραπάνω είναι πραγματικότητα, τότε τρεις είναι οι κεντρικές κατευθύνσεις στις οποίες θα μπορούσε να βοηθήσει αποτελεσματικά η εκπαίδευση τις αλυσίδες καταστημάτων:

1. Η γρήγορη απόκτηση βασικών γνώσεων από τους κατά καιρούς νεοπροσληφθέντες, ώστε είναι σε θέση σε σύντομο χρονικό διάστημα να αποδώσουν. Γνώσεις σε προϊόντα, τρόπο δουλειάς, εισαγωγή στο πνεύμα και την αντίληψη της αλυσίδας.
2. Η συστηματική, μακροπρόθεσμα οργανωμένη υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα έχει ισχύ:

Την ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων τους, ανάλογα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης αλυσίδας, καθώς και του συγκεκριμένου ανθρώπινου δυναμικού, έτσι όπως αυτές παρουσιάζονται να είναι σήμερα ή προβλέπεται να είναι στο μέλλον.

3. Η συστηματική μείωση της οποίας "απόστασης" μεταξύ των καταστημάτων και των εργαζομένων σ' αυτά, καθώς και η συσπείρωση του ανθρώπινου δυναμικού γύρω από το όραμα, τους σκοπούς τους στόχους και τα standards της αλυσίδας.

Απ' ότι φαίνεται κάποιες αλυσίδες έχουν κάνει αξιοθαύμαστη, σοβαρή και κυρίως μακροπρόθεσμη δουλειά και προς τις τρεις αυτές κατευθύνσεις παρά τις δυσκολίες που αντιμετώπισαν και

αντιμετωπίζουν. Οι αλυσίδες αυτές είναι ευδιάκριτες και τα αποτελέσματα της δουλειάς τους είναι εμφανή στους πελάτες τους. Για το σύνολο όμως των αλυσίδων στην χώρα μας, οι ανεπάρκειες ή αδυναμίες μπορούν να συνογισθούν στα ακόλουθα:

- Η ανυπαρξία σε αρκετές αλυσίδες οργανωμένου τμήματος ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, με αποτέλεσμα πυροσβεστικές και εκ του προχείρου λύσεις στην προσπάθεια αντιμετώπισης των εκπαιδευτικών αναγκών τους.
- Η έλλειψη αξιόπιστων συστημάτων αναγνώρισης και υπογραφής των υφιστάμενων εκπαιδευτικών αναγκών ή συστημάτων. Αξιολόγησης Απόδοσης, που σε συνδυασμό με την εκπαίδευση, θα μεγιστοποιούσαν την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών, θα διευκόλυναν την διαμόρφωση.
- Η έλλειψη, σε μερικές περιπτώσεις, ακόμα και ενός βασικού, σύντομου, δομημένου, κοινού και υποχρεωτικού για κάθε σύστημα εκπαιδευτικού προγράμματος υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων.
- Η επιλογή του «εύκολου» δρόμου, με υπερβολική έμφαση σε επαναλαμβανόμενα προγράμματα "εξυπηρέτησης του πελάτη" και σε πολλές περιπτώσεις προκλητική αδιαφορία για το τι συμβαίνει στο εσωτερικό του καταστήματος.

Για να συμβάλει, όμως με τρόπο αποτελεσματικό, καλό θα είναι, αν μη τι άλλο, η κάθε αλυσίδα καταστημάτων:

- Να έχει ξεκάθαρο και καταγεγραμμένο το όραμα και τους σκοπούς της, έτσι ώστε εκτός των άλλων να μπορεί να διαμορφώσει και στρατηγικές εκπαιδεύσεις.
- Να δημιουργεί υψηλά standards ποιότητας για τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιεί, τόσο από πλευράς οργάνωσης (χώρος, συνθήκες, ώρες, μέσα, αριθμός και σύνθεση ομάδων εκπαιδευόμενων κλπ.), όσο και από πλευράς περιεχομένου προγραμμάτων.
- Να δημιουργήσει σταδιακά ομάδα εξειδικευμένων, εσωτερικών εκπαιδευμένων εκπαιδευτών.
- Να "διεκδικήσει" όπως και για τα άλλα, έτσι και για την εκπαίδευση, τη συναίνεση και υποστήριξη των franchisees της.

1.9. Το franchising σε σχέση με το καταναλωτή.

¹⁹ Ο σημερινός καταναλωτής που δεν έχει χρόνο για να διαπιστώσει τις διαφορές ανάμεσα στα αγαθά όσον αφορά σχέσεις ποιότητας και τιμής μεταξύ τους, έχει ανάγκη από την εμπιστοσύνη που θα εμπνέουν οι σύγχρονες μάρκες.

Ο καταναλωτής γνωρίζει το brand name, το έχει δοκιμάσει αυτός και οι φίλοι του και είναι ευχαριστημένος. Άρα γρήγορα και άνετα

¹⁹ Ναυτεμπορική, 23-9-1995, σελ. 10, συνέντευξη του Θεόδωρου Βάρδα Διευθύνοντα Συμβούλου καταστημάτων Βάρδα.

απευθύνεται σε ένα από τα καταστήματα της αλυσίδας που τον εξυπηρετεί από πλευράς πρόσβασης και αγοράζει.

Η μητρική εταιρεία οργανώνοντας το δίκτυο πωλήσεων franchising αυξάνει την κατανάλωση του προϊόντος κάτω από το brand name και έτσι αποκτά αγοραστική δύναμη που της επιτρέπει να βελτιώνει και την ποιότητα και άλλα και το κόστος αγοράς του προϊόντος της. Επιτυγχάνει και εξ' αυτού του λόγου τις λεγόμενες "οικονομίες κλίμακος".

1.10. Συμπεράσματα για το franchising

²⁰ Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το franchise ανήκει στο μέλλον. Ένας επιχειρηματίας, μικροεπενδυτής αξιοποιώντας το επιχειρηματικό δημιουργικό του πνεύμα, το δυναμικό του και τα κεφάλαια του, μπορεί να βρεθεί με ένα καλό franchise μπροστά και με απόσταση, σε ένα ταχέως εναλλασσόμενο και έναν εξαιρετικά ανταγωνιστικό εμπορικό χώρο επωφελούμενος γνώσεις, εμπειρίες, επιλογές και οικονομίες κλίμακος που μπορεί να του προσφέρει μια επιχείρηση franchise.

Από την άλλη, μια υγιής και αναπτυσσόμενη επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει όλα τα ανωτέρω πλεονεκτήματα για να αναπτυχθεί ακόμη περισσότερο και γρηγορότερα. Η διεθνής πρακτική έχει καταδείξει ότι η νέα μέθοδος του franchising έχει αναμφίβολα συμβάλλει στη

²⁰ Περιοδικό leasing-factoring-franchising, Μαΐο 1998, σελ. 25, Σ. Γιαννακάκης Δικηγόρος, Κ'ΕΡΑΟΣ

βελτίωση ιδιαίτερα της διανομής, αλλά και της παροχής υπηρεσιών στο μέτρο που παρέχει στους δικαιούχους τη δυνατότητα να εγκαθιστούν ένα ομοιόμορφο δίκτυο παραγωγής, διανομής ή και παροχής υπηρεσιών χωρίς να απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις, πράγμα που ευνοεί τη είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά και ιδιαίτερα μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, αυξάνοντας έτσι τον οριζόντιο ανταγωνισμό. Επιτρέπει επίσης σε ανεξάρτητους εμπόρους να ανοίγουν με γρήγορο ρυθμό καταστήματα και με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας απ' όσες θα είχαν χωρίς τη πείρα και την βοήθεια του δικαιοπαρόχου του franchising. Με την δυνατότητα επίσης να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Όλα αυτά τα παραπάνω πλεονεκτήματα καθώς και η διάσταση που έχει η σύμβαση franchising από τη φύση της να διασπά τα εθνικά σύνορα, αποτελούν σοβαρότατο κίνητρο ανάπτυξης της σύγχρονης οικονομίας.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Έρευνα

1.1. Εισαγωγή

Όπως αναφέραμε και στον πρόλογο της εργασίας στο τρίτο αυτό μέρος θα ασχοληθούμε με την έρευνα που έχουμε διεξάγει και στα συμπεράσματα που θα προσπαθήσουμε να βγάλουμε από αυτή την έρευνα.

1.2. Αντικείμενο της έρευνας

Αντικείμενο της έρευνας είναι το κύριο θέμα της εργασίας, δηλαδή προσπαθήσαμε να βγάλουμε συμπεράσματα που να αναλύουν τα στοιχεία της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων που έχουν επενδύσει με τη μέθοδο του franchising.

1.3. Σχετικά με την έρευνα

Η έρευνα διεξήχθη στην περιοχή της Πάτρας και σε επιχειρήσεις δικαιοδόχων (franchisees) αλυσίδων franchising. Επίσης η έρευνα δεν διεξήχθη σε επιχειρήσεις σε πανελλήνια κλίμακα γιατί μετά από συνεργασία με τον κ. Πολυδωρόπουλο αποφασίσαμε ότι μια έρευνα σε πανελλήνια κλίμακα που θα απαιτούσε μεγάλο χρονικό διάστημα για να ολοκληρωθεί δεν είναι μέσα στα πλαίσια μιας πτυχιακής εργασίας και

επίσης ήταν αμφίβολη η ανταπόκριση των επιχειρήσεων στην έρευνά μας.

1.4. Μέθοδος διεξαγωγής της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 18 ερωτήσεις οι οποίες ερευνούν: το είδος της επιχείρησης, το βαθμό ικανοποίησης του δικαιοδόχου, τις σχέσεις δικαιοδόχου - δικαιοπαρόχου, και την θέση που έχουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Παράλληλα προσπαθήσαμε οι ερωτήσεις να δημιουργούν ένα εσωτερικό σύστημα αξιολόγησης της αντικειμενικότητας των απαντήσεων.

1.5. Σχετικά με την έρευνα

Η έρευνα βασίστηκε σε μία λίστα 20 επιχειρήσεων της Πάτρας από τις οποίες καταφέραμε να πάρουμε απάντηση στο ερωτηματολόγιο από 10 επιχειρήσεις, ενώ οι υπόλοιπες αρνήθηκαν για διάφορους λόγους να δώσουν απάντηση. Επίσης δεν ασχοληθήκαμε με κάποιες επιχειρήσεις επειδή ο αριθμός των εργαζομένων δεν ήταν ικανοποιητικός και δεν ήταν κατάλληλες για να μας βοηθήσουν στη διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Τέλος ασχοληθήκαμε μόνο με επιχειρήσεις δικαιοδόχων (franchisees) για δύο λόγους, αρχικά επειδή ο αριθμός των δικαιοπαρόχων στην Πάτρα είναι πολύ μικρός, αλλά και επειδή θα άλλαζαν την ομοιογένεια του δείγματος.

1.6. Το δείγμα

Οι 10 επιχειρήσεις από τις οποίες λάβαμε απαντήσεις ανήκουν στο χώρο των καλλυντικών (2), στο χώρο του βιβλίου (1), στο χώρο του φαγητού (2), στο χώρο των ηλεκτρικών ειδών (1), στο χώρο των ειδών κουζίνας (1) και στο χώρο των κοσμημάτων (1).

Οι επιχειρήσεις είναι:

- Κατάστημα ηλεκτρικών ειδών Κωτσόβολος
- Κατάστημα fast food Goody's
- Κατάστημα βιβλίων και δίσκων Παπασωτηρίου Discover.
- Παγωτά Δωδώνη
- Κατάστημα ένδυσης Marks & Spencher
- Ιδιωτικό εκπαιδευτήριο AXON
- Κατάστημα καλλυντικών The body shop
- Κατάστημα καλλυντικών Friendly's
- Κατάστημα κοσμημάτων Folie -folie
- Κατάστημα ειδών κουζίνας Cook-Shop

1.7. Ανάλυση ερωτήσεων

Σε αυτή την παράγραφο θα διευκρινίσουμε κάποιες πιθανές ασάφειες σε μερικές ερωτήσεις, τις οποίες είχαμε επεξηγήσει και στους ερωτώμενους.

Από την πρώτη ερώτηση «Πότε άρχισε να λειτουργεί η επιχείρηση», αυτό που θέλουμε να μάθουμε είναι όχι μόνο από πότε λειτουργεί η επιχείρηση με franchising, αλλά αν υπήρχε και πριν υπό όποιο άλλο ιδιοκτησιακό καθεστώς (π.χ. ανεξάρτητη επιχείρηση ή υποκατάστημα της αλυσίδας). Στην τέταρτη ερώτηση σχετικά με τους στόχους της επιχείρησης, ενδιαφερόμαστε για τον τρόπο με τον οποίο πιστεύει η επιχείρηση ότι θα πετύχει την ενίσχυση της θέσης της στην αγορά μέσα από συνδυασμούς ικανοποίησης των αναγκών των καταναλωτών, ποιότητας του προϊόντος, εξυπηρέτησης και επιδίωξης κέρδους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.1. Εισαγωγή

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα ομαδοποιήσουμε τις απαντήσεις ανά ερώτηση και θα προσπαθήσουμε να βγάλουμε κάποια συμπεράσματα από κάθε ερώτηση, καθώς και κάποια γενικά συμπεράσματα.

2.1.1. Ερώτηση 1^η

«Πότε άρχισε να λειτουργεί η επιχείρηση και τι προσφέρει;». Από την πρώτη ερώτηση έχουμε τις εξής απαντήσεις:

2 επιχειρήσεις ξεκίνησαν να λειτουργούν το 1988, από μία επιχείρηση τα έτη 1990, 1993, 1995, 1996, 1998 και τρεις επιχειρήσεις το 1997. Τα είδη που προσφέρουν οι επιχειρήσεις είναι: ηλεκτρικά είδη, φαγητό, γλυκίσματα, βιβλία, είδη ένδυσης, εκπαιδευτικά προγράμματα, καλλυντικά, κοσμήματα και είδη κουζίνας.

Διαπιστώνουμε ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος άρχισαν να λειτουργούν μέσα στην τελευταία δεκαετία, από το 1988 έως το 1998. Ανήκουν στον τριτογενή τομέα της παραγωγής αφού ασχολούνται με το εμπόριο και την παροχή υπηρεσιών.

2.1.2. Ερώτηση 2^η

«Από την αρχή της λειτουργίας της επιχείρησης επενδύσατε μέσω franchising»;

Από τη δεύτερη ερώτηση έχουμε ότι οκτώ επιχειρήσεις ξεκίνησαν να λειτουργούν με τη μέθοδο franchising και μόνο δύο προϋπήρχαν με άλλη μορφή.

Διαπιστώνουμε έτσι ότι οι επιχειρήσεις που άρχισαν να λειτουργούν με franchising την τελευταία δεκαετία δεν το έκαναν μετά από μία αποτυχημένη προσπάθεια λειτουργίας τους σαν ανεξάρτητη επιχείρηση αλλά λόγω γνώσεις της ασφάλειας, όπως θα δούμε παρακάτω, και των καλύτερων προοπτικών που προσφέρει το franchising.

2.1.3. Ερώτηση 3^η

«Είναι διεθνής ή ελληνική η μητρική επιχείρηση;».

Η τρίτη ερώτηση μας δίνει τις εξής απαντήσεις: επτά επιχειρήσεις ανήκουν σε αλυσίδα καταστημάτων franchising με ελληνική την μητρική επιχείρηση και τρεις σε αλυσίδα καταστημάτων franchising με διεθνή την μητρική επιχείρηση.

Από αυτήν την ερώτηση και σε συνδυασμό με στοιχεία των προηγούμενων ερωτήσεων βλέπουμε ότι ενώ στην αρχή της τελευταίας δεκαετίας, τα τρία πρώτα χρόνια, οι επιχειρήσεις που ξεκίνησαν με franchising ήταν τρεις και από αυτές οι 2 ήταν διεθνείς, την επόμενη επταετία από τις 7 επιχειρήσεις που άνοιξαν με franchising μόλις μια ήταν αυτή που άνηκε σε διεθνή αλυσίδα franchising. Από τα παραπάνω βλέπουμε την ολοένα αυξανόμενη θέση του franchising στην συνείδηση του Έλληνα επιχειρηματία, τουλάχιστον σε σχέση με την ανάπτυξη που έχουν στην χώρα μας οι επιχειρήσεις με διεθνή την μητρική εταιρεία.

2.1.4. Ερώτηση 4^η

«Ποιοι οι στόχοι της επιχείρησής σας;»

Οι απαντήσεις που λάβαμε από αυτήν την ερώτηση μας οδήγησαν στα εξής συμπεράσματα: Γενικότερος στόχος των επιχειρήσεων είναι η αύξηση του κέρδους τους η οποία θα προέλθει από διαφορετικούς τρόπους όπως του έχει θέσει η κάθε επιχείρηση. Οι τρόποι αυτοί είναι, είτε η εξυπηρέτηση των πελατών και η ποιότητα των προϊόντων που προσφέρουν, είτε απλώς η αύξηση του τζίρου.

Επιμέρους στοχοι για κάποιες από τις επιχειρήσεις είναι το άνοιγμα του δικτύου, η αλλαγή νοοτροπίας σε σχέση με τα ελληνικά καταστήματα και η γνωστοποίηση του ονόματος της αλυσίδας.

Από τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι οι επιχειρήσεις που έχουν αναπτυχθεί με σύστημα franchising εφαρμόζουν μεθόδους και στρατηγικές marketing που βασίζονται στην κάλυψη των αναγκών του σύγχρονου καταναλωτή και λιγότερο στην πώληση προϊόντων με μοναδικό σκοπό την αύξηση του τζίρου. Τέλος, βλέπουμε ότι οι πρωτοποριακές ιδέες στις οποίες βασίστηκαν κάποιες επιχειρήσεις κάλυψαν το κενό που υπήρχε στην αγορά προσφέροντας ικανοποίηση σε συγκεκριμένες ανάγκες του καταναλωτή (The Body Shop, Παπασωτηρίου).

2.1.5. Ερώτηση 5^η

«Που πιστεύετε ότι βασίζεται η επιτυχία σας σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου;»

Από την ερώτηση αυτή έχουμε ότι οκτώ επιχειρήσεις πιστεύουν ότι η επιτυχία τους σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου βασίζεται στην εξυπηρέτηση των πελατών σε συνδυασμό με την ποιότητα των προϊόντων τους. Οι άλλες δύο επιχειρήσεις πιστεύουν ότι η επιτυχία τους οφείλεται στην υποστήριξη μιας πολύ μεγάλης επιχείρησης και στην σημαντικότητα της πρωτοποριακής ιδέας.

Συνδυάζοντας αυτές τις απαντήσεις με τις απαντήσεις στην προηγούμενη ερώτηση βλέπουμε ότι επτά επιχειρήσεις θεωρούν τα στοιχεία που αποτελούν την επιτυχία της επιχείρησης (δηλαδή την εξυπηρέτηση και την ποιότητα) σαν στόχο της επιχείρησης. Φαίνεται έτσι το κατά πόσο οι δικαιοδόχοι έχουν αποδεχθεί τους στόχους της επιχείρησης, καθώς και τη σημασία της προσωπικής προσπάθειας/εργασίας για την επιτυχία της επιχείρησής τους.

2.1.6. Ερώτηση 6^η

«Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επένδυσή σας; α. καθόλου, β. λίγο, γ. μέτρια, δ. πολύ, ε. απόλυτα».

Στην άμεση ερώτηση για το κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι δικαιοδόχοι από την επένδυσή τους, πέντε απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι, δύο απόλυτα, δύο μέτρια και ένας λίγο ικανοποιημένος.

Βλέποντας το πότε άρχισε να λειτουργεί η επιχείρηση με τη μέθοδο του franchising (ερωτήσεις 1,2) και την ικανοποίηση των δικαιοδόχων, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι επιχειρήσεις που πιο πρόσφατα άρχισαν να λειτουργούν, τα τελευταία τρία χρόνια, είναι περισσότερο ικανοποιημένος. Αυτό ίσως οφείλεται στην βελτίωση του τρόπου οργάνωσης των αλυσίδων που επεκτείνονται με franchising ή ακόμη και στη βελτίωση των όρων των συμβάσεων παραχώρησης.

2.1.7. Ερώτηση 7^η

«Γιατί επιλέξατε να επενδύσετε σ' αυτή την εταιρεία;»

Η επιτυχία του δικαιοπαρόχου υπήρξε ο λόγος για να επενδύσουν σε αυτές τις επιχειρήσεις πέντε από τους δικαιοδόχους. Επίσης άλλοι τέσσερις δικαιοδόχοι επέλεξαν αυτές τις επιχειρήσεις επειδή γνώριζαν από προηγούμενη προσωπική εμπειρία εσωτερικές καταστάσεις και πρόσωπα που συνέβαλαν σ' αυτή την απόφαση.

Ακόμη η πρωτότυπη ιδέα και η προοπτική για μελλοντική επιτυχία ήταν παράγοντας που βοήθησε τρεις δικαιοδόχους απάντησε ότι λόγω προηγούμενη εμπειρίας στο χώρο θα επένδυε στον ίδιο κλάδο αλλά δεν υπήρχαν ιδιαίτεροι λόγοι για να πάρει αυτή την απόφαση.

2.1.8. Ερώτηση 8^η

«Γιατί επιλέξατε να επενδύσετε μέσω franchising;»

Στην παραπάνω ερώτηση έξι επιχειρήσεις απάντησαν ότι ο λόγος που επένδυσαν μέσω franchising ήταν η ασφάλεια που προσφέρει το να

ανήκει σε μια αλυσίδα. Επίσης τρεις επιχειρήσεις απάντησαν ότι λόγος που επένδυσαν με franchising, ήταν ότι με αυτό τον τρόπο αναπτυσσόταν η επιχείρηση. Έτσι επένδυσαν μέσω franchising χωρίς ίσως να γνωρίζουν τι σημαίνει αυτός ο όρος.

Από τα παραπάνω βγαίνει σαν συμπέρασμα ότι ο επιχειρηματίας είναι ενημερωμένος ότι το franchising αποτελεί ασφαλή τρόπο ανάπτυξης αφού υπάρχουν καλύτερες προοπτικές επιτυχίας και αποτελεσματικότερης αντιμετώπισης του ανταγωνισμού.

2.1.9. Ερώτηση 9^η

«Θα επενδύατε για δεύτερη φορά με franchising; Ναι - Όχι και γιατί;»

Από τις απαντήσεις στην ερώτηση αυτή έχουμε επτά θετικές απαντήσεις και τρεις αρνητικές. Από τις επτά θετικές απαντήσεις τέσσερις αφορούν την ικανότητα που έχει μέχρι σήμερα ο δικαιοδόχος από την επένδυσή του, ενώ υπάρχουν δυο απαντήσεις σχετικές με την εμπειρία που έχει αποκτηθεί και η οποία αποτελεί παράγοντα και για νέα επένδυση. Επίσης ένας δικαιοδόχος θεωρεί το franchising μονόδρομο για το μέλλον.

Βλέπουμε έτσι και σε συνδυασμό με την 6 ερώτηση, ότι πραγματικά οι δικαιοδόχοι που απάντησαν θετικά εδώ έχουν και μεγάλο βαθμό ικανοποίησης στην 6 ερώτηση, ενώ αυτοί που απάντησαν αρνητικά σ' αυτή την ερώτηση έχουν και χαμηλό βαθμό ικανοποίησης στην 6 ερώτηση. Ένας από τους δικαιοδόχους αν και έχει υψηλό δείκτη ικανοποίησης στην 6 ερώτηση, δεν έχει μείνει ικανοποιημένος από την

επένδυσή του και για τον λόγο αυτό δεν θα επένδυε ξανά σε franchising. Αυτή η αντιφατικότητα ίσων κρίνει λιγότερο αντικειμενικές τις απαντήσεις της επιχείρησης.

2.1.10. Ερώτηση 10^η

«Ποια σημεία πιστεύετε ότι δυσκολεύουν την σχέση σας με την δικαιοπάροχο;»

Οι απαντήσεις που δόθηκαν σ' αυτή την ερώτηση μπορούν να συγκεντρωθούν ως εξής: τρεις επιχειρήσεις απάντησαν ότι δεν υπάρχουν προβλήματα, άλλες τρεις ότι υπάρχει έλλειψη άμεσης επικοινωνίας, δύο επιχειρήσεις απάντησαν ότι αποτελεί πρόβλημα για την επιχείρηση η ικανοποίηση των υψηλών στάνταρς που θέτει ο δικαιοπάροχος και τέλος δύο επιχειρήσεις αναφέρθηκαν στην ασάφεια του συμβολαίου που την εντοπίζουν ως υπευθυνότητα του δικαιοπαρόχου.

Αν προσπαθούσαμε να δώσουμε κάποιο αποτέλεσμα στα προβλήματα μεταξύ δικαιοπαρόχου - δικαιοδόχου, όπως τουλάχιστον αυτά εκφράζονται από τους τελευταίους, θα μπορούσαμε να πούμε ότι γενικά δεν υπάρχουν σημαντικά προβλήματα, όσον αφορά την επιβίωση της επιχείρησης, τα οποία να μην μπορούν να αντιμετωπιστούν έστω και με κάποια μεγαλύτερη προσπάθεια. Το πρόβλημα της έλλειψης επικοινωνίας πιστεύουμε ότι αποτελεί ένα σοβαρό κίνδυνο αν αμεληθεί, χωρίς να είναι δύσκολο όμως σαν αντιμετωπιστεί.

Τα προβλήματα στην συνέχεια που αφορούν τα υψηλά στάνταρς των δικαιωπαρόχων και την ασφάλεια που διέπει κάποιες φορές τις συμβάσεις franchising, μπορούμε να πούμε ότι αποτελούν προβλήματα που υπάρχουν λόγω της έλλειψης νομικού πλαισίου που θα μπορούσε να διασφαλίσει καλύτερα τις επενδυτικές δραστηριότητες των νέων επιχειρηματιών (franchisees), καθώς και της έλλειψης γνώσεως από κάποιους δικαιοδόχους της έννοιας του franchising όπως αυτό εξάγεται και από τα συμπεράσματα της 8 ερώτησης.

2.1.11. Ερώτηση 11^η

«Ο δικαιωπάροχος ζητάει τις απόψεις σας σε θέματα οργάνωσης της επιχείρησης και την θέση της στην αγορά;»

Σ' αυτή την ερώτηση είχαμε επτά θετικές απαντήσεις και τρεις αρνητικές. Σε συνδυασμό με τις απαντήσεις / συμπεράσματα που έχουμε όσον αφορά την ικανοποίηση των δικαιωδόχων και αν προσπαθούσαμε να βγάλουμε συμπεράσματα σχετικά με την αρμονική λειτουργία της αλυσίδας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι δικαιωδοχοί από τους οποίους, δεν ζητάει την γνώμη τους ο δικαιωπάροχος αυτοί είναι και οι λιγότερο ικανοποιημένοι. Εδώ επίσης ανήκουν και οι δικαιωδοχοί οι οποίοι εντοπίζουν ως πρόβλημα στις σχέσεις τους με τον δικαιωπάροχο την ασάφεια στην σύμβαση franchising.

Βλέπουμε λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις με franchising που είναι ικανοποιημένες, με προβλήματα που δεν εμποδίζουν την ομαλή λειτουργία τους και τις προοπτικές επιτυχίας τους στην αγορά, έχουν

μια σχέση με τον δικαιοπάροχο που βοηθάει να ξεπεραστούν τα όποια προβλήματα παρουσιάζονται. Αντίθετα, η έλλειψη διμερούς επικοινωνίας αποτελεί στοιχείο που θα μπορούσαμε να πούμε ότι δημιουργεί προβλήματα ακόμα και για την επιβίωση μια επιχείρησης με franchising.

Όπως εξάλλου έχουμε επισημάνει και στην προηγούμενη ερώτηση η έλλειψη σωστής επικοινωνίας αν και δεν αποτελεί σοβαρό κίνδυνο, μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές συνέπειες τις επιχειρήσεις franchising.

2.1.12. Ερώτηση 12^η

«Πιστεύεται ότι υπάρχει έλλειψη γνώσης της αγοράς από τον δικαιοπάροχο;»

Στην ερώτηση αυτή επτά επιχειρήσεις απάντησαν ότι δεν υπάρχει έλλειψη γνώσης της αγοράς από τον δικαιοπάροχο και τρεις επιχειρήσεις πιστεύουν ότι ο δικαιοπάροχος δεν γνωρίζει ότι θα έπρεπε για την αγορά. Εδώ να σημειωθεί ότι ένας δικαιοδόχος που απάντησε ότι υπάρχει έλλειψη γνώσης της αγοράς από τον δικαιοπάροχο και ο οποίος ανήκει σε διεθνή αλυσίδα franchising οριοθετεί την άγνοια του δικαιοπαρόχου στις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς.

Ως συμπέρασμα από τις απαντήσεις σ' αυτή την ερώτηση και με γνώση των αποτελεσμάτων από τις προηγούμενες ερωτήσεις μπορούμε να πούμε ότι οι δικαιοδόχοι που είναι γενικά ικανοποιημένοι από το franchising και που υπάρχει διάυλος επικοινωνίας μεταξύ αυτών και της μητρικής εταιρίας, έχουν εμπιστοσύνη στον δικαιοπάροχο αφού έχουν πειστεί τόσο για το ενδιαφέρον του για την επιτυχία των franchisees,

αλλά και από τη θέση που κατέχει στην αγορά. Επίσης να πούμε ότι οι απαντήσεις σ' αυτή την ερώτηση συνηγορούν στο αποτέλεσμα που έχουμε στην ερώτηση 11, ότι δηλαδή η επικοινωνία αποτελεί ένα παράγοντα που αν και δεν είναι ακατόρθωτο να πραγματοποιηθεί αποτελεί κίνδυνο να παραμεληθεί.

2.1.13. Ερώτηση 13^η

«Σε ποιες θέσεις απασχολούνται τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση και τι γνώσεις έχουν;»

Τις απαντήσεις που λάβαμε μπορούμε να τις συνογίσουμε ως εξής: όλες οι επιχειρήσεις απασχολούν άτομα στις θέσεις των πωλητών, ο αριθμός των οποίων εξαρτάται από παράγοντες όπως η εποχικότητα και το μέγεθος της επιχείρησης. Επίσης απασχολούνται και σε άλλες θέσεις ανάλογα με το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης. Αυτές οι θέσεις είναι λογιστών, αποθηκάρων, αισθητικών, προϊσταμένων, ετοιμασίας φαγητού.

Από τις απαντήσεις αυτές βλέπουμε ότι επειδή όλες είναι εμπορικές επιχειρήσεις απασχολούν άτομα σε θέσεις πωλητών (άμεσα ή έμμεσα). Επίσης, ο αριθμός των απασχολούμενων και στις περισσότερες επιχειρήσεις μικρός και για το λόγο αυτό δεν υπάρχουν άλλα τμήματα πέρα από τα απαραίτητα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι βλέπουμε ότι λογιστές απασχολούν τρεις επιχειρήσεις, πέντε επιχειρήσεις απασχολούν άτομα σε θέσεις προϊσταμένων ή διαφορετικά υπεύθυνων κάποιων τμημάτων, μια επιχείρηση απασχολεί ένα άτομο

στη δέση της αισθητικού ενώ τέσσερις επιχειρήσεις απασχολούν άτομα μόνο στις δέσεις των πωλητών και οι ιδιοκτήτες ασκούν τα διοικητικά καθήκοντα. Συμπεραίνουμε έτσι τον βαρύνοντα ρόλο που έχεις τις επιχειρήσεις franchising ο ίδιος ο ιδιοκτήτης αφού η προσωπική εργασία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Αυτός είναι εξάλλου και ένας λόγος που πολλές επιχειρήσεις δικαιοπαρόχων προτιμούν να αναπτύξουν την αλυσίδα καταστημάτων τους με τη μέθοδο franchising παρά με τη δημιουργία υποκαταστημάτων.

Αν δέσουμε τώρα να δούμε τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων μπορούμε να πούμε ότι πρόκειται για εργαζόμενους που αποτελούν «κλειδιά» για τη σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων. Όπως θα δούμε και από τις απαντήσεις στην επόμενη ερώτηση τα άτομα που εργάζονται σε επιχειρήσεις franchising, εκπαιδεύονται σύμφωνα με τα πρότυπα της μητρικής εταιρίας. Έχουμε έτσι έναν μικρό αριθμό εργαζομένων σε μια μικρομεσαία επιχείρηση που έχει όμως όλα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού μιας μεγάλης εταιρίας. Η εκπαίδευση και εξειδίκευση αποτελεί βασικό παράγοντα στις αλυσίδες franchising. Επειδή είναι μικρός ο αριθμός των εργαζομένων πετυχαίνεται μείωση των παγίων εξόδων της επιχείρησης (συγκριτικά με μια επιχείρηση που αρχίζει να λειτουργεί σαν ανεξάρτητη). Αυξάνεται όμως η ωφελιμότητα για την επιχείρηση αφού τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που έχει το προσωπικό ανταποκρίνονται στα πρότυπα της μητρικής επιχείρησης, τα οποία χαρακτηριστικά που

δίνει η μητρική εταιρεία διαμορφώνονται τόσο από την ικανότητά της να παίρνει αποτελέσματα μέσα από διάφορες έρευνες αλλά και από την εμπειρία που έχει αποκτήσει από την αγορά. Αλλά ακόμα και αν μια δικαιοπάροχος επιχείρηση είναι καινούργια, μπορεί να ωφεληθεί από την συνεργασία της με διάφορα γραφεία αναπτύξεως επιχειρήσεων που υπάρχουν στην αγορά, τα οποία ασχολούνται με τη μέθοδο του franchising.

2.1.14. Ερώτηση 14^η

«Πως εκπαιδεύετε τους εργαζόμενους και με ποια συχνότητα;»

Στην ερώτηση αυτή οι απαντήσεις που πήραμε μπορούν να χωρίσουν τις επιχειρήσεις σε δύο κατηγορίες: αυτές που εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους και είναι επτά, ενώ τρεις δεν εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους. Στη συνέχεια, μπορούμε να δούμε ότι οι επιχειρήσεις που εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους το κάνουν είτε στο κεντρικό κατάστημα, που συνήθως βρίσκεται στην Αθήνα, είτε εντός της επιχείρησης με συχνότητα που κυμαίνεται ανά μικρά διαστήματα έως και μεγαλύτερα. Αν κοιτάξουμε και προηγούμενες απαντήσεις, θα δούμε ότι οι επιχειρήσεις που έχουν χαμηλό δείκτη ικανοποίησης αυτές είναι που παρουσιάζουν και οξύτερα προβλήματα στις σχέσεις τους με τον δικαιοπάροχο. Γίνεται έτσι περισσότερο ορατό το χάσμα που ανοίγεται ανάμεσα στις επιχειρήσεις franchising και το οποίο τις χωρίζει σε δύο κατηγορίες: η πρώτη αφορά αυτές οι οποίες έχουν υποστήριξη από την δικαιοπάροχο εταιρεία και η δεύτερη αυτές οι οποίες έχουν σοβαρότερα

προβλήματα με την δικαιοπάροχο εταιρεία. Αυτή η διάκριση μεταξύ των επιχειρήσεων αποτελεί λόγο για να πούμε που οφείλονται τα προβλήματα που παρουσιάζει το franchising.

Κατ' αρχάς επειδή πρόκειται για επένδυση η οποία απαιτεί μεγάλη προσπάθεια από τη μεριά του δικαιοδόχου, δεν μπορούμε να αποκλείσουμε ότι οι επιχειρήσεις που έχουν μια «ατέλεια» σε σχέση με τις υπόλοιπες, έχουν δικαιοδόχο ο οποίος δεν «προσπαθεί» όσο θα έπρεπε. Στην συνέχεια όμως αν προσπαθήσουμε να δούμε λίγο βαθύτερα θα ανακαλύψουμε ότι δεν αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα που ίσως φταίει για την «ατέλεια» της επιχείρησης.

Όπως βλέπουμε από την μέχρι τώρα παρουσίαση της έρευνάς μας, ο δικαιοπάροχος παρουσιάζεται από τους δικαιοδόχους ως υπαίτιος για κάποιες αδετήσεις, έτσι βγάζουμε το συμπέρασμα ότι υπάρχουν και βαθύτερα αίτια. Η εκπαίδευση, που όπως διαπιστώσαμε μέχρι τώρα αποτελεί παράγοντα που οι «επιτυχημένες» (όπως παρουσιάζονται μέχρι τώρα) επιχειρήσεις επενδύουν σ' αυτόν, η επικοινωνία και στήριξη της δικαιοπαρόχου προς την δικαιοδόχο επιχείρηση, η προσπάθεια από τη μεριά του δικαιοπαρόχου για τη δημιουργία μιας αλυσίδας που να επικρατεί ένα κοινό αίσθημα συμμετοχής, όλα τα παραπάνω βοηθούν στο να βγει το συμπέρασμα ότι αν η δικαιοπάροχος δεν βοηθά την δικαιοδόχο, τότε ευθύνεται και αυτή για την μη πετυχημένη πορεία της δικαιοδόχου και κατ' επέκταση της αλυσίδας. Σαν πρώτη ένδειξη της αμέλειας, της δικαιοπαρόχου φαίνεται ότι είναι η ασάφεια που υπάρχει

στη σύμβαση franchising ενώ τα αποτελέσματα φαίνονται μετά την υπογραφή της.

2.1.15. Ερώτηση 15^η

«Μετέχουν οι εργαζόμενοι με τις απόψεις τους στην πορεία της επιχείρησης;»

Στην ερώτηση αυτή επτά επιχειρήσεις απάντησαν ότι με κάποιους τρόπους ακούγεται η άποψη των εργαζομένων, δύο απάντησαν αρνητικά ενώ μια επιχείρηση αποτελείται μόνο από τον ιδιοκτήτη οπότε δεν είχαμε απάντηση.

Σαν αποτέλεσμα των απαντήσεων μπορούμε να πούμε ότι η δημιουργία μιας κοινής συνείδησης όλων όσων μετέχουν σε επιχειρήσεις που ανήκουν σε αλυσίδες franchising, πραγματοποιείται όπως φαίνεται και από την ερώτηση, από τον πρώτο μέχρι τον τελευταίο. Ακόμα και αν δεν λαμβάνονται σοβαρά οι απόψεις τους και μόνο το ενδιαφέρον του δικαιοδόχου ενδυναμώνει το αίσθημα συμμετοχής σε κάτι δυναμικό και ισχυρό.

Τέλος βλέπουμε ότι κάποιες επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται για τις απόψεις των εργαζομένων και αυτό γιατί όπως ανέλυσαν οι δικαιοδόχοι ακολουθούν πιστά τα προγράμματα της μητρικής εταιρείας.

2.1.16. Ερώτηση 16^η

«Τους δίνετε να κατανοήσουν τους στόχους της επιχείρησης;»

Αποτέλεσμα στο οποίο συμφώνησαν όλοι οι δικαιοδόχοι αποτελεί η απάντηση που πήραμε. Ναι, οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν ή να κατανοήσουν τους στόχους της επιχείρησης. Κάποιες μάλιστα επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει και ένα σύστημα με το οποίο πληροφορούν ανά τακτά διαστήματα για τους στόχους που θέτει η επιχείρηση.

Συνδυάζοντας τις απαντήσεις με την προηγούμενη ερώτηση βλέπουμε ότι το εργατικό δυναμικό αποτελεί ένα ζωντανό κύτταρο της επιχείρησης. Η αξία του εκτιμάται σε συνδυασμό με την εκπαίδευση και την συμμετοχή του και το κάνει ένα ακριβό της επιχείρησης. Επίσης η ανάπτυξη της κοινής συνείδησης δημιουργεί ένα σύνολο που είναι δυνατό, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να ικανοποιήσει την επίτευξη κοινών στόχων σε ολόκληρη την αλυσίδα.

2.1.17. Ερώτηση 17^η

«Η ιεράρχηση των εξουσιών εκτός από την διάκριση μεταξύ διοικούμενων και διοικούντων σε τι άλλο βοηθάει;»

Κατ' αρχάς να πούμε ότι τρεις από τις επιχειρήσεις δεν μετέχουν στο αποτέλεσμα της απάντησης αφού μια απασχολεί ένα άτομο, και οι άλλες δύο διεκπεραιώνουν τις διοικητικές τους εργασίες μόνο από μια βαθμίδα διοίκησης της οποίας ασκεί ο διευθυντής - ιδιοκτήτης. Οι υπόλοιπες επτά επιχειρήσεις, η κάθε μία από τη μεριά της στήριξη την άποψη ότι η ιεράρχηση των εξουσιών βοηθάει στην καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης τόσο στην διεκπεραίωση των εργασιών όσο και στη

θελτική σχέση μεταξύ των εργαζομένων και την αποφυγή παρεξηγήσεων. Επίσης κάποια από τις απαντήσεις δείχνει την άμεση σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ιεράρχηση των εξουσιών και την αύξηση του τζίρου, δηλαδή την επιτυχία της επιχείρησης.

2.1.18. Ερώτηση 18^η

«Πως τα διοικητικά στελέχη επιλέγονται για να στελεχώσουν τις όποιες θέσεις κατέχουν (με προαγωγή κατ' αρχαιότητα/ κατ' εκλογή ή προσλαμβάνονται με βάση τυπικά προσόντα π.χ. πτυχίο, προϋπηρεσία κτλ ή άλλον τρόπο);».

Το αποτέλεσμα σ' αυτήν την ερώτηση βγαίνει από τις απαντήσεις πέντε μόνο επιχειρήσεων αφού οι υπόλοιπες απασχολούν μικρό αριθμό εργαζομένων ώστε να υπάρχει διοικητικό προσωπικό ή ασκούνται όλες οι διοικητικές εργασίες από τον ιδιοκτήτη.

Από τις απαντήσεις λοιπόν των πέντε επιχειρήσεων βλέπουμε ότι η επιλογή του διοικητικού προσωπικού γίνεται τόσο από εσωτερικές διαδικασίες όσο και από προσλήψεις με βάση τυπικά προσόντα. Βασικό χαρακτηριστικό όμως των επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο του franchising αποτελεί η συνεχόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων πράγμα που πιστοποιεί την αξία και προσφορά των εργαζομένων σε διάφορες θέσεις. Έτσι δημιουργούνται εργαζόμενοι οι οποίοι καλύπτουν ταυτόχρονα και διοικητικές θέσεις, απολαμβάνουν την εμπιστοσύνη του δικαιοδόχου μετά από την σύμφωνη γνώμη του δικαιπαρόχου. Οι

εργαζόμενοι έτσι σε επιχειρήσεις franchising ικανοποιούν πολλά κριτήρια ώστε να παράγουν πολύ περισσότερα.

Ειδικότερα στη σημερινή ανταγωνιστική κοινωνία όπου οι γνώσεις και τα προσόντα τα οποία έχουν αυτοί που γάχνουν για δουλειά είναι τόσο πολλά, δεν είναι δύσκολο να βρεις άτομα που να έχουν ευρύτερο αν όχι ευρύτατο γνωστικό επίπεδο. Απορροφάται δηλαδή από τις αλυσίδες franchising η ελίτ των ανέργων. Επίσης με τη συνεχή εκπαίδευση δημιουργούνται και άτομα που είναι περισσότερο καταρτισμένα στο γνωστικό αντικείμενο που αυτές επιθυμούν.

2.2. Γενικά συμπεράσματα

Ερωτήσεις 1-5

Από τις απαντήσεις των επιχειρήσεων στις πέντε πρώτες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας βλέπουμε ότι οι επιχειρήσεις ανήκουν στον τριτογενή κλάδο παραγωγής και ποιο συγκεκριμένα είναι εμπορικές επιχειρήσεις. Επίσης βλέπουμε ότι υπάρχει μια έφεση προς τη δημιουργία νέων καταστημάτων από τους νέους επιχειρηματίες κατ' ευθείαν με τη μέθοδο franchising. Τέλος βλέπουμε την νοοτροπία που επικρατεί τουλάχιστον στις επιχειρήσεις franchising και έχει να κάνει με την επιτυχία μιας επιχείρησης και την προσφορά της στους καταναλωτές καθώς και την εφαρμογή νέων μεθόδων που έχουν σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και μέσα από αυτήν να έχουν όφελος (κέρδος) και για την επιχείρησή τους.

Ερωτήσεις 6-9

Από τις απαντήσεις που ακολουθούν βγάλαμε το συμπέρασμα ότι ήταν ικανοποιημένοι οι περισσότεροι επιχειρηματίες που έχουν επιχειρήσει με τη μέθοδο του franchising και ακόμα ότι βασικός λόγος που προτίμησαν να ενταχθούν σε αλυσίδα franchising ήταν η ασφάλεια που προσφέρει το να ανήκεις κάπου. Ακόμα ένας λόγος ήταν η έλξη που έχει το franchising ιδιαίτερα όταν αυτό συνοδεύεται από την δύναμη ενός μεγάλου οργανισμού με πασίγνωστο όνομα. Όλα αυτά δηλαδή που κάνουν μια επιχειρηματική δραστηριότητα να βλέπει με αισιοδοξία το μέλλον.

Ερωτήσεις 10-12

Στις ερωτήσεις που αφορούν την γνώμη του δικαιοδόχου για τον δικαιοπάροχο και τις σχέσεις μεταξύ τους, βλέπουμε ότι υπάρχει ένα καλό κλίμα που δυναμώνει περισσότερο την αλυσίδα franchising. Αν μπορούσαμε να πούμε για προβλήματα, αυτά αφορούν την επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών και ίσως την αυστηρότητα των όρων της σύμβασης του franchising.

Ερωτήσεις 13-18

Στα οργανωτικά θέματα της επιχείρησης μπορούμε να πούμε ότι γίνεται προσπάθεια για κατάκτηση όλων των θεωρητικών θεμάτων/θεωριών στον επιχειρησιακό χώρο που με την εφαρμογή τους δημιουργείται ένα δυνατό σύνολο επιχειρήσεων με γερές βάσεις στην

αγορά. Η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί ένα βασικό παράγοντα στον οποίο βασίζεται η επιτυχία μιας επιχείρησης. Ακόμα η αίσθηση του δυνατού συνόλου δεν προέρχεται μόνο από τους υψηλά ιστάμενους αλλά από τη μεγαλύτερη απόδοση όλων των εργαζομένων. Η εξειδίκευση των εργασιών και τμηματοποίηση των διαδικασιών αποτελεί βασικό παράγοντα πάνω στον οποίο βασίζεται η επιτυχία των επιχειρήσεων franchising.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

A. Ερωτηματολόγιο

1. Πότε άρχισε να λειτουργεί η επιχείρηση και τι προσφέρει;
2. Από την αρχή της λειτουργίας της επιχείρησης επενδύσατε μέσω franchising;
3. Είναι διεθνής ή ελληνική η μητρική επιχείρηση;
4. Ποιοι οι στόχοι της επιχείρησής σας;
5. Που πιστεύετε ότι βασίζεται η επιτυχία σας σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου;
6. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επένδυσή σας;
α. καθόλου β. λίγο γ. μέτρια δ. πολύ ε. απόλυτα
7. Γιατί επιλέξατε να επενδύσετε σ' αυτήν την εταιρεία;
8. Γιατί επιλέξατε να επενδύσετε μέσω franchising;
9. Θα επενδύατε για δεύτερη φορά με franchising; Ναι - Όχι και γιατί;
10. Ποια σημεία πιστεύετε ότι δυσκολεύουν την σχέση σας με τον δικαιοπάροχο;
11. Ο δικαιοπάροχος ζητάει τις απόψεις σας σε θέματα οργάνωσης της επιχείρησης και την θέση της στην αγορά;

12. Πιστεύετε ότι υπάρχει έλλειψη γνώσης της αγοράς από τον δικαιοπάροχο;
13. Σε ποιες θέσεις απασχολούνται τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση και τι γνώσεις έχουν;
14. Πως εκπαιδεύετε τους εργαζόμενους και με ποια συχνότητα;
15. Μετέχουν οι εργαζόμενοι με τις απόψεις τους στην πορεία της επιχείρησης;
16. Τους δίνετε να κατανοήσουν τους στόχους της επιχείρησης;
17. Η ιεράρχηση των εξουσιών εκτός από την διάκριση μεταξύ διοικούμενων και διοικούντων σε τι άλλο βοηθάει;
18. Πως τα διοικητικά στελέχη επιλέγονται για να στελεχώσουν τις όποιες θέσεις κατέχουν (με προαγωγή κατ' εκλογή ή προσλαμβάνονται με βάση τυπικά προσόντα π.χ. πτυχίο, προϋπηρεσία κτλ ή άλλον τρόπο);

B. Απαντήσεις δικαιοδόχων στις ερωτήσεις

FOLIE - FOLIE

1. Η επιχείρηση άρχισε να λειτουργεί το 1990. Προσφέρει κοσμήματα
2. Ναι
3. Διεθνής
4. Αύξηση πελατών που συνεπάγεται αύξηση τζίρου άρα και αύξηση κέρδους
5. Ανήκει στον χώρο της μόδας που την έχει κατανοήσει. Αποτελεί μια ιδιαιτερότητα του είδους. Είναι πρωτοποριακή επιχείρηση στην ελληνική αγορά και έχει εισάγει νέα προϊόντα. Δεν ανήκει στα κλασικά χρυσαυχεία, είναι μοναδική επιχείρηση στο είδος της.
6. Γ.
7. Ο ιδιοκτήτης ήταν στέλεχος της επιχείρησης για 10 χρόνια πριν ανοίξει το δικό του franchising
8. Επέλεξε να επενδύσει μέσω franchising γιατί κατ' αρχάς ήταν στέλεχος της εταιρείας και σ' αυτήν ήθελε να επενδύσει και επίσης το franchising παρέχει ασφάλεια στον ανταγωνισμό
9. Όχι γιατί δεν έχω μείνει ευχαριστημένος από το σύστημα
10. Ένα σημείο είναι ότι ο δικαιοπάροχος αποτελεί και τον μοναδικό προμηθευτή. Επίσης ο τρόπος πληρωμής αποτελεί έναν ακόμα

παράγοντα που δυσχεραίνει την επιχείρηση. Τέλος τα διάφορα έξοδα της αλυσίδας στα οποία καλείται να συμμετάσχει ο δικαιοδόχος, η ασάφεια του συμβολαίου και το χαμηλό ποσοστό κέρδους

11. Σπανίως, αν και κατά την άποψη του δικαιοδόχου δεν γνωρίζει ότι θα έπρεπε
12. Πολλές φορές ναι
13. Δύο άτομα απασχολούνται στην επιχείρηση στη θέση των πωλητών
14. Δεν εκπαιδεύεται από την επιχείρηση
15. Ναι, αξιοποιούνται οι απόψεις τους
16. Ναι, υπάρχουν προγράμματα που δείχνουν τους στόχους και τις επιθυμίες επίτευξης του τζίρου
17. Καλύτερη οργάνωση της δουλειάς, αποφυγή παρεξηγήσεων με τους πελάτες.
18. -

THE BODY SHOP

1. Άρχισε να λειτουργεί το 1988. Προσφέρει καλλυντικά
2. Ναι
3. Διεθνής

4. Αλλαγή νοοτροπίας σε σχέση με τα ελληνικά καταστήματα
5. Υποστήριξη μιας πολύ μεγάλης εταιρείας με διεθνή εμπειρία
6. Ε.
7. Γιατί εισήγαγε κάτι καινούργιο για τα ελληνικά δεδομένα
8. Γιατί με αυτό αναπτυσσόταν η εταιρεία
9. Ναι, γιατί έχει μείνει ικανοποιημένος
10. Πρέπει να τηρείς τους κανόνες του κεντρικού αντιπροσώπου
11. Ναι, και προσπαθούμε να του δώσουμε όσο περισσότερα μπορούμε
12. Ναι τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς
13. Πωλήτριες (7) μια προϊστάμενος
14. Εκπαιδεύονται στην Αθήνα επί 5 εβδομάδες στην αρχή, και κατά διαστήματα με σεμινάρια 1-2 ημερών
15. Σε μερικές υποθέσεις με μεγάλη βαρύτητα της γνώμης τους
16. Απαραιτήτως. Το κεντρικό σύστημα οργάνωσης στέλνει κάποια βιβλιογραφία από την Αγγλία στην Αθήνα η οποία διανέμεται στους υπαλλήλους
17. Στην επιχείρηση υπάρχει μια προϊστάμενη και κάποιες υπεύθυνες σε διάφορα τμήματα. Η ιεράρχηση βοηθάει στην εργασία
18. Ο ιδιοκτήτης είναι και διευθυντής. Για την επιλογή όμως του προσωπικού απαραίτητα προσόντα είναι το απολυτήριο Λυκείου,

γνώση της Αγγλικής αλλά και εκτίμηση της προσωπικότητας του ατόμου.

MARKS & SPENCER

1. Αρχισε να λειτουργεί μόλις πριν λίγους μήνες (Οκτώβριος 1998).
Προσφέρει ενδύματα.
2. Ναι
3. Διεθνής
4. Το κέρδος φυσικά αλλά και η εξυπηρέτηση
5. Στην ποιότητα των προϊόντων αλλά και στην εξυπηρέτηση
6. Γ.
7. Για την δύναμη του ονόματος
8. Γιατί η επιχείρηση προσφερόταν με αυτόν τον τρόπο επένδυσης.
Επίσης τα προϊόντα ήταν φθηνότερα
9. Ναι γιατί είμαστε ικανοποιημένοι
10. Τα διοικητικά συμβούλια και το ότι υπάρχει απόσταση από την έδρα
11. Ναι
12. Όχι
13. Πωλήτριες, προϊστάμενοι, λογιστήριο (13)
14. Στο κεντρικό κατάστημα στην Αθήνα δύο φορές το έτος

15. Εν μέρη, δηλαδή σε θέματα που ερωτούνται
16. Ναι
17. Βοηθάει στο να μην υπάρχουν απόψεις που να συγχέουν την κατάσταση. Επίσης λαμβάνονται πιο εύκολα οι αποφάσεις
18. Με γνώσεις, πτυχία αλλά και με προσωπική επαφή με τον εκάστοτε προσωπάρχη.

ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ - DISCOVER

Πρόκειται για επιχείρηση που αποτελείται από δύο τμήματα. Το ένα είναι κατάστημα πώλησης δίσκων και το άλλο βιβλιοπωλείο. Το κατάστημα πώλησης δίσκων ανήκει στον επιχειρηματία ενώ το βιβλιοπωλείο είναι επένδυση του με franchising.

1. Νοέμβριος του 1997. Προσφέρει βιβλία και περιοδικά.
2. Ναι
3. Ελληνική
4. Πελάτης - εξυπηρέτηση. Τα βιβλιοπωλεία γενικότερα έχουν στον στόχο την εξυπηρέτηση αφού το κέρδος είναι συμπιεσμένο στον χώρο γενικά.
5. Ποικιλία, εξυπηρέτηση, ελευθερία κίνησης του πελάτη (απαντάμε σε ότι ρωτήσει).
6. Δ.

7. Γιατί είναι από τις πλέον γνωστές
8. Η συγκεκριμένη φέρμα ήταν μόνο μέσω franchising. Θεωρείται επιτυχημένη κίνηση η απόκτηση αυτής της επωνυμίας.
9. Ναι. Αν είναι γνωστή η επιχείρηση έχει σίγουρο κέρδος. Υπάρχουν αμοιβαία πλεονεκτήματα για franchisor - franchisee.
10. Δεν έχει ακριβή οπτική επαφή
11. Ναι, ζητάει την άποψη αναλυτικά ή έρχεται ο ίδιος ή μεταφέρονται οι απόψεις μας.
12. Όχι
13. Πωλητές αλλά ταυτόχρονα και υπεύθυνα ο καθένας σε κάποιο τομέα που έχει σπουδάσει
14. Αναλαμβάνει ο Παπασωτηρίου την εκπαίδευση
15. Όχι, κυριαρχεί η πολιτική της μητρικής επιχείρησης σε συνεργασία με τον ιδιοκτήτη εδώ
16. Ναι
17. Υπάρχει διαφοροποίηση εξουσιών που συνεπάγεται διαφοροποίηση υπευθυνοτήτων.
18. Οι εργαζόμενοι έχουν προσληφθεί με βάση το πτυχίο. Δηλαδή τι έχει σπουδάσει ο καθένας.

ΑΧΟΝ

1. Η επιχείρηση άρχισε να λειτουργεί το 1996. Προσφέρει εκπαίδευση
2. Ναι
3. Ελληνική
4. Εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη
5. Προγράμματα μικρά γκρουπ
6. Δ.
7. Γνώριζε την επιτυχία της μητρικής εταιρείας από πριν και προσωπικά την δουλειά κάποιων από τους ιδιοκτήτες
8. Είναι ασφάλεια να ανήκεις κάπου
9. Ναι, γιατί είμαι ευχαριστημένη
10. Δεν υπάρχουν
11. Ναι. Γίνονται κάποια συμβούλια
12. Όχι
13. Καθηγητές (12)
14. Γίνονται συμβούλια ανά δίμηνο και σεμινάρια 3-4 φορές το χρόνο
15. Ναι
16. Ναι

17. Δεν υπάρχει διάκριση εξουσιών. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για όλα

18.

FRIENDLY'S

1. Άρχισε να λειτουργεί το 1995 και προσφέρει φυτικά καλλυντικά
2. Ναι
3. Ελληνική
4. Να γίνει γνωστό το όνομα της αλυσίδας. Το συμβόλαιο που δεν τηρήθηκε από τον δικαιοπάροχο είχε και παραγράφους που αφορούσαν ενέργειες που θα έκανε ο δικαιοπάροχος. Τώρα εφαρμόζουμε μόνο δικούς μας τρόπους προώθησης.
5. Στην ποιότητα των προϊόντων και στην προσωπική εργασία
6. Β
7. Γιατί ο δικαιοπάροχος είχε ανακοινώσει κάποια πλάνα που αν πραγματοποιούνταν θα πρόσφεραν ικανοποίηση. Δεν πραγματοποιήθηκαν.
8. Λόγω του ονόματος που θα προσέφερε ασφάλεια
9. Όχι δεν έχω ικανοποιηθεί από το σημερινό franchise.
10. Δεν τήρησε τα πλάνα που είχαν συμφωνηθεί στη σύμβαση franchising

11. Όχι
12. Ναι
13. Απασχολεί δύο άτομα. Το ένα είναι αισθητικός
14. Εκπαιδεύτηκε μια φορά στην αρχή
15. Ναι, ο εργαζόμενος που απασχολείται βοηθάει την επιχείρηση με τις απόψεις του
16. Ναι
17. Βοηθάει στην καλύτερη διεκπεραίωση των εργασιών και στην σωστή απόδοση ευθυνών
18. -

COOK-SHOP

1. Άρχισε να λειτουργεί Δεκέμβριο του 1997 και προσφέρει είδη κουζίνας
2. Ναι
3. Ελληνική
4. Αύξηση του τζίρου
5. Στην ποιότητα των προϊόντων
6. Δ
7. Γιατί ήταν μεγάλη και παρείχε μεγάλη ασφάλεια
8. Γιατί νόμιζε ότι ήταν ασφαλής τρόπος ανάπτυξης

9. Όχι δεν έχει μείνει ικανοποιημένος
10. Δεν υπάρχουν
11. Όχι
12. Όχι
13. Απασχολείται ο ίδιος ο ιδιοκτήτης. Δεν απασχολεί άλλα άτομα
14. Δεν εκπαιδεύετε
15. -
16. -
17. -
18. -

GOODY'S

1. Άρχε να λειτουργεί το 1993 fast food
2. Ναι
3. Ελληνική
4. Εξυπηρέτηση - Κέρδος - Ποιότητα
5. Εξυπηρέτηση - Ποιότητα
6. Δ
7. Η επιχείρηση είναι ελληνική και γνώριζε από πριν ότι υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ δικαιοδόχου - δικαιοπάροχου

8. Λόγω της σιγουριάς που προσφέρει η μητρική επιχείρηση - ασφάλεια
9. Ναι στον ίδιο κλάδο, όχι σε διαφορετικό λόγω έλλειψης γνώσης
10. Υψηλά στάνταρ σε ότι αφορά τους προμηθευτές
11. Ναι
12. Όχι
13. Λογιστήριο - Προϊστάμενος - Ετοιμασία φαγητού - Ταμίες. Τα κατώτερα στελέχη δεν έχουν ιδιαίτερες γνώσεις, έχουν όμως τα ανώτερα (Προϊστάμενος - Διευθυντής)
14. Εσωτερική εκπαίδευση στο κατάστημα της Πάτρας. Για τα καταστήματα της Αθήνας γίνονται σεμινάρια σε ειδικούς χώρους
15. Όχι, γιατί ακολουθεί τα στάνταρ που θέτει η μητρική εταιρεία
16. Ναι. Στα υψηλόβαθμα στελέχη ότι έχει σχέση με επίτευξη μεγαλύτερου κέρδους. Στα χαμηλόβαθμα στελέχη ότι αφορά εξυπηρέτηση - ποιότητα
17. Ξέρει ο καθένας τι δουλειά θα κάνει. Καταμερισμός εργασίας.
18. Παραγωγή κατ' αρχαιότητα. Εκτιμούνται και τυπικά προσόντα (πτυχία).

ΠΑΓΩΤΑ ΔΩΔΩΝΗ

1. Πριν από 2 χρόνια. Ιδιοκτήτης ήταν ο κάτοχος της επωνυμίας, σημερινός δικαιούχος

2. Μετά από 2 χρόνια που ήταν υπό την ιδιοκτησία του δικαιοπαρόχου. Ναι
3. Ελληνική
4. Η ποιότητα που κατ' επέκταση να φέρνει κέρδος
5. Στην ποιότητα που έχει διαφορά από τις άλλες επιχειρήσεις
6. Ε.
7. Γιατί ανταποκρίνεται στα βασικά θέματα ποιότητα - καθαριότητα - τιμιότητα. Επίσης υπήρχε προηγούμενη γνωριμία με τον δικαιοπάροχο. Ακόμα η επιχείρηση αυτή ικανοποιούσε προοπτικές ανάπτυξης βασισμένες στην ποιότητα.
8. Δύσκολο να ξεκινήσεις μόνος σου. Για να πετύχεις χρειάζεται πολύ μεγάλη προσπάθεια.
9. Ναι στον ίδιο κλάδο βοηθάει η ύπαρξη εμπειρίας
10. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα. Επειδή πάει καλή η διαχείριση δεν υπάρχουν παράπονα
11. Ναι, υπάρχει θετικό κλίμα συνεργασίας
12. Όχι, απλώς βοηθάει ο ένας τον άλλο στα θέματα που γνωρίζει καλύτερα
13. Οικογενειακή επιχείρηση τον χειμώνα. Το καλοκαίρι απασχολούνται 6-7 άτομα σε θέσεις πωλητών

14. Και η επιχείρηση εκπαιδεύει τους εργαζόμενους και το κεντρικό κατάστημα
15. Ναι, είναι δεκτές οι όποιες παρατηρήσεις τους
16. Ναι, βέβαια
17. Δεν υπάρχει διάκριση εξουσιών αφού τα διοικητικά καθήκοντα ασκεί ο ιδιοκτήτης
18. Δεν υπάρχουν εκτός από τον ιδιοκτήτη - διευθυντή

ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ

1. Άρχισε να λειτουργεί το 1988. Προσφέρει ηλεκτρικά είδη
2. Όχι μετά από πέντε χρόνια (1993)
3. Ελληνική η μητρική επιχείρηση (τα κεφάλαια)
4. Αύξηση του ποσοστού πωλήσεων. Άνοιγμα του δικτύου. Αύξηση καταστημάτων
5. Ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση, τιμές, επώνυμα προϊόντα
6. Δ.
7. Χωρίς συγκεκριμένο λόγο τον Κωτσόβολο, αλλά σίγουρα σε ηλεκτρικά είδη λόγω γνώσης του αντικειμένου
8. Επέλεξε να επενδύσει μέσω franchising γιατί προσφέρει:
 - α. Ταχύτερη - άμεση εξυπηρέτηση
 - β. Μικρότερο κόστος σε σχέση με δημιουργία οργάνωσης

- γ. Πανελλήνια διαφήμιση
 - δ. Καλύτεροι όροι συνεργασίας με προμηθευτές
9. Ναι διότι είναι μονόδρομος
 10. Έλλειψη άμεσης επικοινωνίας λόγω ταυτόχρονης επέκτασης του δικτύου
 11. Ναι
 12. Όχι αντίθετα δημιουργεί κιάλας (πρωτοπορεί)
 13. Πωλήσεις - Λογιστήριο - Αποθηκάριοι (25 άτομα). Έκτός από λογιστές και διοικητικό προσωπικό οι άλλοι είναι μέσης εκπαίδευσης
 14. Σεμινάρια στην Αθήνα ανά εξάμηνο και εντός του καταστήματος ανά δίκμηνο
 15. Έμμεσος ναι. Με τον καθένα ιδιαίτερα
 16. Ναι
 17. Ιεράρχηση υπευθυνοτήτων. Επίσης και σεβασμό στον εσωτερικό ο ένας απέναντι στο άλλο
 18. Κατ' εκλογή. Θετικό στοιχείο η ύπαρξη πτυχίων αλλά βασικό η προϋπηρεσία και βιογραφικό για διοικητικό προσωπικό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. Ευάγγελος Θεοδωράτος
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ, Ζευγαρίδης 1983
- ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ, Χ. Κανελλόπουλος
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Σ. Ζευγαρίδη - Σ. Ξηροτύρη
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ Χ. Κανελλόπουλος
- ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ι. Λαδόπουλος 1995
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Παπανίκος - Πόζιος 1993
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ MANAGEMENT. Η ελληνική προσέγγιση, Τζωρτζάκης Κώστας, Τζωρτζάκη Αλεξία.
- Περιοδικό Francise Business
- Περιοδικό leasing - Factoring - Franchising

