

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ
ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ.»

Καθηγητής: Κος ΑΠΛΑΔΑΣ

Σπουδάστριες : Καλαντζή Κωνσταντίνα - Παπαχατζάκη Μαρία

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
Σκοπός και στόχοι μελέτης.....	4
Περίγραμμα μελέτης.....	5
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MANAGEMENT ΤΩΝ	
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΙΡΗΣΕΩΝ	6
1.1 Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των τουριστικών επιχειρήσεων.....	6
1.2 Η σημασία και ο ρόλος του μάνατζμεντ.....	7
1.3 Ο διευθυντικός ρόλος-δραστηριότητες του μάνατζμεντ και τεχνικές	
δραστηριότητες.....	8
1.4 Οι αρχές του μάνατζμεντ.....	8
1.5 Λειτουργίες του μάνατζμεντ.....	10
1.6 Η σημασία του μάνατζμεντ για την οικονομία κάθε χώρας.....	11
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΥΟ: ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ... 13	
2.1 Η έννοια της Στρατηγικής.....	13
2.2 Γιατί είναι αναγκαία η Στρατηγική.....	14
2.3 Τα πέντε p της Στρατηγικής.....	15
2.4 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	16
2.5 Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	20
2.6 Οι τρεις γενικές στρατηγικές.....	23
2.7 Στρατηγική παραγωγής: ένα αγνοημένο ανταγωνιστικό όπλο.....	28
2.8 Στρατηγικές Σταθερότητας.....	30
2.9 Στρατηγικές Ανάπτυξης.....	31
2.10 Στρατηγική διεθνοποίησης.....	31
2.11 Στρατηγική ανάπτυξης επιχειρήσεων μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων	
32	
2.12 Προσδιορισμός Στρατηγικής.....	33
2.13 Επιλογή και υλοποίηση στρατηγικής.....	35
2.14 Η αξιολόγηση της στρατηγικής.....	38
2.15 Στρατηγικές ανάπτυξης - Γενική θεώρηση.....	40
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΑ : FRANCHISE..... 42	
3.1. Ιστορική Αναδρομή.....	42
3.2. Ορισμός και Ορολογία.....	43
3.3. Master Franchise.....	47
3.4. Παράγοντες επιτυχίας και παραγωγικότητας.....	51
3.5. Επιτυχημένη ανάπτυξη και διατήρηση ενός συστήματος franchise....	55
3.6. Σύστημα Λειτουργίας - Υποστήριξης.....	55
3.7. Χρηματοοικονομική Διοίκηση.....	57
3.8. Marketing.....	58
3.9. Το χρηματοοικονομικό σχέδιο του franchisor.....	65
3.10. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Μεθόδου.....	68
3.11. Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος.....	69
3.12. Συμβουλευτικές εταιρίες Franchise.....	70
4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΣΣΕΡΑ : ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ MANAGEMENT..... 73	
4.1. Οι ιδιοκτήτες.....	73
4.2. Οι εταιρείες μάνατζμεντ.....	74

4.3.	Οι όροι της συμβάσης μάνατζμεντ	74
5.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΝΤΕ : ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ (CONSORTIA).....	75
5.1.	Η διάρθρωση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας	75
5.2.	Ξενοδοχειακές κοινοπραξίες.....	76
5.3.	Οι ξενοδοχειακές κοινοπραξίες και τα μέλη τους.	77
5.4.	Βασικά χαρακτηριστικά.....	80
5.5.	Νομικό πλαίσιο	80
6.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΞΙ : BRANDS	83
6.1.	Brands Ξενοδοχειακών μονάδων.....	83
6.2.	Η βίβλος των ανθρώπων που εναντιώνονται στα brands	90
7.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΤΑ : ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ.....	95
8.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΚΤΩ : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	101
8.1.	Ορισμός.....	101
8.2.	Μορφές Συμφωνιών Συνεργασίας	105
9.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΝΕΑ : ΣΥΣΠΕΙΡΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – CLUSTERS 107	107
10.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑ : ΕΠΙΛΟΓΟΣ	110
10.1	Περιγραφή πτυχιακής στην Αγγλική γλώσσα –Abstract.....	111
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	117
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	119
1.	Οι σχέσεις και οι μορφές σχέσεων σε ένα σύστημα franchise	119
2.	Είδη σχέσεων	120
3.	Μορφές Franchise.....	121
4.	Εναλλακτικές Μορφές Franchise.....	123
5.	Franchising & Ελληνική πραγματικότητα.....	130

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός και στόχοι μελέτης

Σκοπός της προτεινόμενης μελέτης είναι να παρουσιάσει και να αναλύσει τις διάφορες μεθόδους στρατηγικής ανάπτυξης που χρησιμοποιούνται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για να επεκταθούν και να τοποθετηθούν καλύτερα στην αγορά, μέσα στο πλαίσιο ενός περιβάλλοντος παγκοσμιοποίησης και σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού.

Για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός παρουσιάζονται οι παρακάτω στόχοι:

- Εισαγωγή στο στρατηγικό management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ο ορθολογικός προγραμματισμός ως βασική διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής μιας επιχείρησης. Για την επίτευξή του θα πρέπει τηρηθούν τα τρία διακριτά στάδια: διαμόρφωση, υλοποίηση και αξιολόγηση στρατηγικής.
- Παρουσίαση και ανάλυση των πέντε μεθόδων συγκεντρωτικής ανάπτυξης όπως αυτές εφαρμόζονται στην ξενοδοχειακή βιομηχανία και τα οικονομικής κλίμακας πλεονεκτήματα αυτής.
- Ένας τρίτος σκοπός είναι να παρουσιάσουμε μια σειρά στρατηγικών που μπορούν να ακολουθηθούν από τις τουριστικές επιχειρήσεις για να είναι σε θέση να εποίκοδομίσουν στα δυνατά τους σημεία, να διορθώσουν τις αδυναμίες τους, να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται και να αντιμετωπίσουν τις πιθανές απειλές. Όμως δεν είναι αρκετό να γνωρίζουμε τις πιθανές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση, αλλά πρέπει αυτές οι στρατηγικές να εξετάσουμε αν γίνονται με τον κατάλληλο δυνατό τρόπο.

Περίγραμμα μελέτης

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε 10 κεφάλαια. Μετά από αυτή την εισαγωγή το επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζει το στρατηγικό management και το θέμα του στρατηγικού σχεδιασμού και τα διάφορα στοιχεία που συνθέτουν το εν λόγω ζήτημα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της στρατηγικής και η αναγκαιότητά της. Γίνεται μια συνοπτική ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και αναπτύσσονται διάφορες στρατηγικές που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις για να επιβληθούν των αντιπάλων τους, εφαρμόζοντας τα τρία διακριτά στάδια. Τέλος, παρατίθεται μια γενική θεώρηση για τις στρατηγικές ανάπτυξης, ως μια απαραίτητη εισαγωγή στα εξεταζόμενα ζητήματα.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η πρώτη μέθοδος στρατηγικής ανάπτυξης, το franchising, με το υπόβαθρο και το πεδίο, καθώς επίσης και οι σχέσεις των δύο συνεργαζόμενων μερών, μέσα από την οπτική γωνία των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που παρέχει το ιδιαίτερο επιχειρηματικό σχήμα που εφαρμόζεται κυρίως στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι συμβάσεις μανατζμεντ (management contracts), με ανάλυση των όρων, των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων που απορρέουν από μία τέτοια συνεργασία και για τα δύο εμπλεκόμενα μέρη.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα μελετήσουμε τις επιχειρηματικές κοινοπραξίες (consortia), και πώς εφαρμόζονται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αποτελούν ουσιαστικά επιχειρηματικές κοινοπραξίες μικρών και ανεξάρτητων ξενοδοχείων που διατηρούν την ιδιοκτησία τους. Αναλύονται ο ρόλος και οι λειτουργίες τις ξενοδοχειακής κοινοπραξίας, οι σχέσεις της με τα ξενοδοχεία-μέλη, οι απαιτήσεις, τα κριτήρια ένταξης/αποδοχής, ο έλεγχος ποιότητας, τα βασικά χαρακτηριστικά μιας κοινοπραξίας καθώς και το νομικό της πλαίσιο.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα brands σαν μια ακόμη μέθοδος ανάπτυξης και η σημαντικότητα της σωστής επιλογής του κατάλληλου brand για μία ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μέθοδος της συγχώνευσης επιχειρήσεων σαν μια συσπείρωση ξεχωριστών οντοτήτων ή επιχειρήσεων σε μία αναφέρουσα οντότητα. Τέλος αναλύονται τα προβλήματα και τα οφέλη της παραπάνω μεθόδου για τις επιχειρήσεις.

Στο όγδοο κεφάλαιο αναλύεται το ζήτημα των στρατηγικών συμμαχιών, δηλαδή της συνένωσης δυνάμεων δύο επιχειρήσεων για την επίτευξη του κοινού στόχου.

Στο ένατο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζεται και η τελευταία μέθοδος της συσπείρωσης των επιχειρήσεων, οι οποίες εξελίσσονται γύρω από έναν πυρήνα οριζόντια ή κάθετα στενά συνδεδεμένων επιχειρήσεων, η κοινή δράση των οποίων δημιουργεί τις προϋποθέσεις προσέλκυσης και άλλων επιχειρήσεων, με την καλλιέργεια πολλαπλών και συνεχών δικτύωσης και χωρίς τη συνειδητή ανάληψη πρωτοβουλίας από κανένα από τα διασυνδεδεμένα μέρη.

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των τουριστικών επιχειρήσεων.

Η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας με τη λήψη μέτρων που θα διευκολύνουν την εκκίνηση και λειτουργία μικρομεσαίων κυρίως επιχειρήσεων, αποτελεί μία από τις βασικές προτεραιότητες που έθεσε η Σύνοδος Κορυφής για την *Εργασία*, σε συνδυασμό με τις κατευθύνσεις της ανάπτυξης της απασχολησιμότητας, κυρίως των νέων και μακροχρόνια ανέργων, της ευελιξίας των αγορών εργασίας και της προώθησης της ισότητας των ευκαιριών.

Ειδικά, ο χώρος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων προσελκύει το ενδιαφέρον της Ευρωπαϊκής Ένωσης, λόγω της ευελιξίας που παρουσιάζει, και της μεγάλης συμβολής του στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Υπολογίζεται ότι οι ΜΜΕ συνέβαλαν στη δημιουργία έως και 80% του αριθμού νέων θέσεων εργασίας κατά την τελευταία πενταετία.

Η χώρα μας έχει στο σημείο αυτό το «πλεονέκτημα» να διαθέτει ήδη μεγάλο αριθμό μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ιδίως στο δευτερογενή τομέα της οικονομίας. Πολλά όμως μένουν να γίνουν, ώστε η δημιουργία και διατήρηση του ευέλικτου αυτού σχήματος της επιχειρηματικότητας να διασφαλίζεται, να εκσυγχρονίζεται, να επεκτείνεται, π.χ. υπέρ ομάδων που πλήττονται ιδιαίτερα από την ανεργία στην χώρα μας, όπως είναι οι νέοι. Κρίνεται, λοιπόν, σκόπιμο να δημιουργηθούν υποστηρικτικοί μηχανισμοί και κυρίως ένα σταθερό και ασφαλές χρηματοπιστωτικό και φορολογικό περιβάλλον, που να ευνοεί τη λειτουργία των μικρών επιχειρήσεων.

Η τουριστική βιομηχανία αποτελείται από ομάδες επιχειρήσεων που η κάθε μία από αυτές προσφέρει διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες όπως: σίτιση, διαμονή, μεταφορά, αναψυχή, κλπ και ικανοποιεί διαφορετικές καταναλωτικές ανάγκες. Συνεπώς ο τουρισμός είναι μια οικονομική δραστηριότητα που εμπεριέχει μια σειρά δραστηριοτήτων για την παραγωγή και τη διεύθυνση των προϊόντων και των υπηρεσιών και που όλες μαζί συντελούν στη δημιουργία ενός τουριστικού πακέτου και την ικανοποίηση του τουρίστα-καταναλωτή.

Όμως οι τουριστικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ποικίλα προβλήματα που οφείλονται κυρίως στις αλλαγές που παίρνουν μέρος στο οικονομικό, στο κοινωνικό, στο τεχνολογικό και στο πολιτικό περιβάλλον, στην αλματώδη αύξηση του ανταγωνισμού σε τοπικό, σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο, στην εξάρτηση από ξένους οργανωτές ταξιδιών, στην υψηλή εποχικότητα και στις μεταβολές των καταναλωτικών προτιμήσεων των σύγχρονων τουριστικών και που όλα μαζί έχουν επιβάλλει σημαντικούς φραγμούς στην κερδοφορία και την επιβίωση τους.

Αλλά γιατί υπάρχουν ορισμένες τουριστικές επιχειρήσεις που είναι πετυχημένες, ενώ άλλες δεινοπαθούν για να επιβιώσουν; Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι οι πετυχημένες επιχειρήσεις προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες ή προϊόντα, έχουν πιο αποτελεσματικό μάρκετινγκ, ευνοούνται από το περιβάλλον που λειτουργούν ή ότι μπορεί να είναι ένας συνδυασμός όλων αυτών; Σύμφωνα με τους Rowe η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι ότι οι επιχειρήσεις είναι πετυχημένες όταν προσφέρουν αξία στην πελατεία τους. Αυτή η αξία αντιπροσωπεύει τις αντιλήψεις

των πελατών για το τι προσφέρει η επιχείρηση, σε τι τιμή και με ποια χαρακτηριστικά που όλα μαζί μπορούν να ικανοποιήσουν τις πραγματικές ανάγκες του καταναλωτή.

Στον τομέα του μάνατζμεντ δεν υπάρχουν, δυστυχώς, καθιερωμένοι ορισμοί για αρκετούς όρους που χρησιμοποιούνται ευρύτατα. Ωστόσο, ένα κοινό λεξιλόγιο και μια κοινή αντίληψη είναι ζωτικής σημασίας για μια επιτυχημένη επικοινωνία.

Αν επιχειρήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό στη διοίκηση-μάνατζμεντ θα βρούμε πολλούς, οι οποίοι αποδίδουν βέβαια την κοινή έννοια, αλλά δίνουν έμφαση ο καθένας σε διαφορετικές δραστηριότητες της διοίκησης.

Το 1980 ο πρόεδρος της Αμερικανικής Ένωσης Μάνατζμεντ διατύπωσε τον εξής ορισμό του μάνατζμεντ : «μάνατζμεντ σημαίνει να γίνονται ορισμένα πράγματα μέσω άλλων ατόμων.» Ένας ποιο σύγχρονος ορισμός λέει: «μάνατζμεντ είναι η εργασία μαζί με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και των μελών της.»

Ποιες είναι οι διαφορές στους δύο ορισμούς;

Υπάρχουν τρεις βασικές διαφορές που πρέπει να επισημανθούν. Ο πιο σύγχρονος ορισμός :

- Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον άνθρωπο μέσα στην επιχείρηση
- Εστιάζει την προσοχή στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή στους στόχους και όχι μόνο στα πράγματα ή τις δραστηριότητες.
- Προσθέτει την αντίληψη ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών θα πρέπει να ενσωματώνεται στους στόχους της επιχείρησης.

Ο τρόπος με τον οποίο μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να αναβαθμίσει την αξία του προσφερόμενου προϊόντος/υπηρεσίας της και να βρει λύσεις στα ποικίλα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει είναι το αποτελεσματικό μάνατζμεντ

Ύστερα από αυτά, τα προγράμματα που υλοποιούν τα κράτη μέλη της Κοινότητας έχουν στραφεί πλέον προς νέες κατευθύνσεις. Η πρόκληση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της ενιαίας αγοράς απαιτούν καλύτερη οργάνωση, καλύτερη ποιότητα προϊόντων, νέες μεθόδους προώθησης των πωλήσεων και νέα συστήματα παραγωγής για τις επιχειρήσεις και όλα αυτά μπορούν να επιτευχθούν μέσα από τη δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ τους. Οι μορφές αυτές συνεργασίας των επιχειρήσεων, ανάλογα με τα ιδιαίτερα οργανωτικά, διοικητικά και νομικά χαρακτηριστικά, διακρίνονται σε Franchise, Συνεταιρισμούς, Κοινοπραξίες, Συγχωνεύσεις και Συσπειρώσεις Επιχειρήσεων (Clusters).

1.2 Η σημασία και ο ρόλος του μάνατζμεντ

Η ανάπτυξη του μάνατζμεντ αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικά γεγονότα του 20ου αιώνα. Συνιστά ένα συντελεστή της παγκόσμιας οικονομίας που καθιερώθηκε σταδιακά σε όλα τα οικονομικά συστήματα χωρίς ιδιαίτερες αντιδράσεις. Ο καθηγητής-γκουρού του μάνατζμεντ του Peter Drucker, στο βιβλίο του “The new Realities”(1990) γράφει:

«Η ανάπτυξη του μάνατζμεντ μπορεί να είναι το βασικό γεγονός της εποχής μας. Σπάνια συνέβη ένας νέος βασικός θεσμός, μια νέα ηγετική τάξη, μια νέα κεντρική λειτουργία, να αναδειχτεί τόσο γρήγορα, όσο το μάνατζμεντ από την αρχή του αιώνα. Σπάνια στην ανθρώπινη ιστορία ενός νέου θεσμός αποδείχτηκε απαραίτητος τόσο

γρήγορα. Ακόμη σπανιότερα συμβαίνει ένας θεσμός να καθιερωθεί με τόσο λίγη αντίδραση, με τόσο μικρή ανωμαλία, με τόσο λίγες διαμάχες. Ακόμη, ποτέ προηγουμένως ένας νέος θεσμός δεν κάλυψε ολόκληρο τον κόσμο όπως το μάνατζμεντ, καταρρίπτοντας τα σύνορα φυλών και «πιστεύω» γλώσσας και παραδόσεων, στη διάρκεια της ζωής πολλών ανθρώπων που ακόμα βρίσκονται στη ζωή. Το μάνατζμεντ που είναι το όργανο της κοινωνίας, το ειδικά επιφορτισμένο να καταστήσει παραγωγικά τα μέσα που διαθέτουμε, αντικατοπτρίζει το βασικό πνεύμα της νέας εποχής.»

Η σημασία και ο ρόλος του μάνατζμεντ πρέπει να αναζητηθεί σε όλα τα επίπεδα της οικονομικής ζωής : στις διεθνείς συναλλαγές, στην οικονομία κάθε χώρας, στη λειτουργία των οικονομικών οργανισμών, στο ατομικό βιοτικό επίπεδο. Το ίδιο το μάνατζμεντ αποτελεί πρωταρχικό θεσμό της σημερινής μας κοινωνίας και υπάρχουν πολύ λίγες διαφορές ανάμεσα στο μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, ενός εργατικού σωματίου, μιας κρατικής υπηρεσίας, ενός διεθνούς οργανισμού.

1.3 Ο διευθυντικός ρόλος-δραστηριότητες του μάνατζμεντ και τεχνικές δραστηριότητες.

Αν εξετάσουμε τον πιο σύγχρονο ορισμό που δόθηκε παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι το μάνατζμεντ είναι ταυτόχρονα επιστήμη και τέχνη. Επίσης, πρέπει να βλέπουμε το στέλεχος ως άτομο και να διακρίνουμε το ρόλο του ως μάνατζερ από το ρόλο του ως τεχνικού, ανάλογα με τον επαγγελματικό του τομέα. Επιπλέον, ο μάνατζερ κάνει στην ουσία τα ίδια πράγματα, ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση του σε μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα, προγραμματίζει, οργανώνει, στελεχώνει, συντονίζει, παρακινεί, καθοδηγεί και ελέγχει.

Ο προγραμματισμός είναι ίσως η σημαντικότερη δραστηριότητα ενός στελέχους. Η ερώτηση που μπορεί να θέσει το στέλεχος είναι : «Ποιος είναι ο στόχος των ενεργειών μου; » Στον προγραμματισμό είναι απαραίτητο να υπάρχει στόχος, ώστε να εξασφαλίζεται η συνοχή της ομάδας, να ορίζονται καθήκοντα και εργασίες και να αρχίζει η διαδικασία της εκχώρησης αρμοδιοτήτων. Μόνο αν υπάρχουν προκαθορισμένοι στόχοι μπορεί ο μάνατζερ να ασκεί αποτελεσματικό έλεγχο και να αξιολογεί την απόδοση.

1.4 Οι αρχές του μάνατζμεντ

Βάσει των παρατηρήσεων του, ο Fayol ανέπτυξε δεκατέσσερις αρχές του μάνατζμεντ για την καθοδήγηση του μάνατζερ στην επίλυση συγχρόνων προβλημάτων στην εργασία. Ισχυριζόμενος ότι ο μάνατζερ μπορεί να καθοδηγηθεί από αυτές τις αρχές, ο Fayol υποστηρίζει στα κείμενα του ότι ο μάνατζερ πρέπει να έχει ορισμένες ικανότητες και δυνατότητες, οι οποίες θα μπορούσαν να αποκτηθούν με εκπαίδευση. Ο Fayol επέμενε ότι η διοίκηση επιχειρήσεων θα έπρεπε να διδάσκεται στα σχολεία και απλώς κατά την εργασία. Η θεωρία του ότι οι διοικητικές ικανότητες διδάσκονται αποτελεί την βάση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το μάνατζμεντ. Αν και πολλοί καλοί μάνατζερ της εποχής του χρησιμοποιούσαν ήδη

αυτές τις αρχές, ο Fayol ήταν ο πρώτος που αναγνώρισε την σημασία τους ως ολοκληρωμένου εργαλείου διοίκησης και τις παρουσίασε με κατανοητή μορφή.

Οι αρχές του μάνατζμεντ κατά τον Fayol είναι:

1. *Καταμερισμός εργασίας.* Η εργασία διαχωρίζεται σε βασικά επιμέρους μέρη και κατανέμεται σε μεμονωμένους εργαζομένους ή ομάδες εργασίας, οι οποίες μπορεί να έχουν ειδικευτεί σε αυτά, με αποτέλεσμα να προκύπτει η λεγόμενη εξειδίκευση εργασίας (work specialization).
2. *Εξουσιοδότηση.* Εξουσιοδότηση είναι το νόμιμο δικαίωμα άσκησης εξουσίας μέσα στην επιχείρηση ώστε να επιτυγχάνεται η υπακοή των εργαζομένων. Είναι στενά συνδεδεμένη με την αρμοδιότητα (responsibility), δηλαδή την ευθύνη που προκύπτει από τη χρήση της εξουσιοδότησης. Εξουσιοδότηση και αρμοδιότητα πάνε μαζί, ενώ η μια χωρίς την άλλη οδηγεί σε διοικητική αποτυχία.
3. *Πειθαρχία.* Είναι η επιβολή τιμωρίας για παράλειψη δράσης σύμφωνα με τις επιθυμίες εκείνων που κατέχουν νόμιμη εξουσιοδότηση μέσα στον οργανισμό.
4. *Ενότητα διοίκησης.* Κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται εντολές από ένα μόνο μάνατζερ. Πρόκειται για μια απλοποιημένη αντίληψη μιας επιχείρησης που εξασφαλίζει ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων και προάγει τη σαφήνεια επικοινωνίας.
5. *Ενότητα κατεύθυνσης.* Ολόκληρη η επιχείρηση θα πρέπει να έχει έναν κοινό στόχο και να προσπαθεί να επιτυγχάνει το στόχο αυτόν σε όλες τις δραστηριότητές της.
6. *Ατομική υπακοή.* Οι στόχοι και τα συμφέροντα της επιχείρησης είναι σημαντικά και, επομένως, προηγούνται σε σχέση με τους προσωπικούς στόχους και τα συμφέροντα του ατόμου.
7. *Ανταμοιβή.* Κάθε εργαζόμενος πρέπει να αμείβεται σύμφωνα με γενικούς κανόνες που εφαρμόζονται για όλους. Στον υπολογισμό των ποσών και των ειδών αμοιβής πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράγοντες: το κόστος διαβίωσης, το γενικό οικονομικό κλίμα και οι συγκεκριμένες επιχειρηματικές συνθήκες, τα προσόντα του εργαζομένου, η προσφορά και η ζήτηση για τους εργαζόμενους, καθώς και τα επίπεδα παραγωγικότητας που επιτυγχάνονται.
8. *Συγκεντρωτισμός.* Η σημασία των υφισταμένων μειώνεται καθώς η επιχειρησιακή εξουσία και η ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων συγκεντρώνεται στους διευθυντές. Οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων και δίνουν λόγο γι'αυτές. Στους υφισταμένους θα πρέπει να εκχωρείται μονό η απαιτούμενη αρμοδιότητα για την εκτέλεση

της εργασίας που τους ανατέθηκε. Το αντίθετο του συγκεντρωτισμού είναι η αποκέντρωση.

9. *Διοικητική κλίμακα ιεραρχίας.* Οι μάνατζερ μιας εταιρείας είναι οργανωμένοι σε μια κλιμακωτή ή ιεραρχική αλυσίδα διοίκησης. Η εξουσιοδότηση και η αρμοδιότητα εκχωρούνται από την κορυφή προς τη βάση της κλίμακας ιεραρχίας και μειώνονται όσο κατέρχεται κανείς την κλίμακα της ιεραρχίας. Τα κατώτερα στελέχη έχουν την αρμοδιότητα να ενημερώνουν τους ανώτερους στην κλίμακα ιεραρχίας σχετικά με τρέχουσες πληροφορίες για τη ολοκλήρωση καθηκόντων. Με τον τρόπο αυτόν προκύπτει μια 'ιεραρχική' οργάνωση.
10. *Τάξη.* Οι πόροι μιας επιχείρησης – πρώτες ύλες και εργαζόμενοι – πρέπει να βρίσκονται στη σωστή θέση, στο σωστό τόπο και χρόνο. Αυτή η τάξη στους πόρους μιας επιχείρησης εξασφαλίζει τη μέγιστη αποδοτικότητα.
11. *Ισότητα.* Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι έχουν ίση και δίκαιη μεταχείριση. Το αίσθημα δικαιοσύνης επιτυγχάνεται με οργανωτικούς κανόνες που είναι λογικοί και εφαρμόζονται με συνέπεια σε όλους τους εργαζομένους.
12. *Σταθερότητα προσωπικού.* Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις κρατούν τους καλούς μάνατζερ, κάτι που πρέπει να αποτελεί στόχο για μια επιχείρηση. Το ικανό επιτυχημένο προσωπικό αποτελεί ζωτικό πόρο για μια επιχείρηση, η στάση της οποίας θα πρέπει να ενθαρρύνει τη μακροπρόθεσμη δέσμευση του στελέχους με αυτή.
13. *Πρωτοβουλία.* Η διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων, η οποία ορίζεται ως η επιπλέον εργασιακή προσπάθεια που καταβάλλεται από τους ίδιους τους εργαζομένους για το καλό της επιχείρησης.
14. *Ομαδικό πνεύμα.* Η διοίκηση πρέπει να προσπαθεί να ενθαρρύνει την εναρμόνιση και τα κοινά ενδιαφέροντα, ώστε να επιτυγχάνονται καλές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους.

1.5 Λειτουργίες του μάνατζμεντ

Ο Fayol υποστήριξε ότι η δραστηριότητα του μάνατζμεντ χαρακτηρίζεται από πέντε συγκεκριμένες λειτουργίες. Αυτές οι λειτουργίες ορίζουν τους μάνατζερ και όλες μαζί συνιστούν το λειτουργικό ορισμό του μάνατζμεντ. Μάνατζερ θεωρείται κάποιος όχι επειδή αυτός είναι ο τίτλος του, αλλά επειδή η εργασία του αποτελείται από λειτουργίες του μάνατζμεντ, οι οποίες είναι κατά τον Fayol οι εξής:

1. *Προγραμματισμός (Planning).* Αυτή η λειτουργία συνιστάται στην πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων και στον καθορισμό των αποτελεσματικότερων μελλοντικών δραστηριοτήτων για την εταιρεία.

2. *Οργάνωση (Organizing)*. Η λειτουργία αυτή αποτελείται από τους τρόπους με τους οποίους καθορίζεται η δομή μιας επιχείρησης και εκχωρούνται οι δικαιοδοσίες και αρμοδιότητες στα στελέχη (εκχώρηση αρμοδιοτήτων).
3. *Διοίκηση (Commanding)*. Η λειτουργία αυτή αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερ διευθύνουν τους εργαζομένους. Ο Fayol ανέφερε ως παραδείγματα μεθόδων διοίκησης προσωπικού διαφορές δραστηριότητες, όπως η αποτελεσματική επικοινωνία, η διευθυντική συμπεριφορά και η χρήση της επιβράβευσης και της τιμωρίας.
4. *Συντονισμός (Coordinating)*. Η λειτουργία αυτή αφορά δραστηριότητες που αποσκοπούν στον συσχετισμό όλων των μεμονωμένων (ατομικών) προσπαθειών της επιχείρησης για την επίτευξη ενός Κρόνου στόχου.
5. *Έλεγχος (Controlling)*. Η λειτουργία αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές αξιολογούν την απόδοση στο εσωτερικό της επιχείρησης σε σχέση με τον προγραμματισμό και τους στόχους της επιχείρησης.

Αυτές οι λειτουργίες μπορεί να θεωρούνται σήμερα δεδομένες ως ένας από τους σημαντικότερους τρόπους κατανόησης του μάνατζμεντ, αλλά την εποχή του Fayol θεωρήθηκαν επαναστατικές.

1.6 Η σημασία του μάνατζμεντ για την οικονομία κάθε χώρας

Το γεγονός ότι το μάνατζμεντ γρήγορα έγινε το κεντρικό πλουτοπαραγωγικό στοιχείο των αναπτυσσόμενων χωρών και η βασική ανάγκη των αναπτυσσόμενων χωρών, δείχνει τον σημαντικό ρόλο του στην οικονομία κάθε χώρας και στις διεθνείς σχέσεις. Οι καθηγητές Farmer & Richman (1965) σημειώνουν ότι η διάκριση μεταξύ “βιομηχανικά αναπτυσσόμενων” και “υπό-ανάπτυξη” “υποανάπτυκτων” χωρών μπορεί να βασιστεί στην χρησιμοποίηση τεχνικών του μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις των χωρών αυτών. Πιο συγκεκριμένα γράφουν :

“ Θεωρούμε την οργανωτική και διοικητική σαν τη μοναδική κρισιμότερη κοινωνική δραστηριότητα σε σχέση με την οικονομική πρόοδο. Οι φυσικοί, οι οικονομικοί και οι ανθρωπίνι πόροι δεν είναι παρά παθητικά στοιχεία που θα πρέπει να συνδυαστούν και να συντονιστούν αποτελεσματικά μέσω μιας σωστής ενεργητικής διοίκησης, για να επιτύχει μια χώρα ένα ουσιαστικό επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης. Μια χώρα μπορεί να έχει πολλούς φυσικούς και ανθρωπίνους πόρους, άφθονο ειδικευμένο εργατικό δυναμικό και σημαντικά κεφάλαια, αλλά παρόλα αυτά να είναι σχετικά φτωχή, γιατί υπάρχουν πολύ ικανά διοικητικά στελέχη για να συνδυάσουν αποδοτικά αυτούς τους πόρους για την προαγωγή και διανομή ωφέλιμων αγαθών και υπηρεσιών.”

Πρόσφατα στοιχεία δείχνουν ότι η παραγωγικότητα στην Αμερικανική βιομηχανία είναι 40% μεγαλύτερη από την Σουηδική, 60% μεγαλύτερη από την Γερμανική, 70% μεγαλύτερη από τη Γαλλική και 80% μεγαλύτερη από την Αγγλική

και αυτό οφείλεται κύρια στη διαφορά της ποιότητας του μάνατζμεντ των αμερικανικών επιχειρήσεων.

Στην Ελλάδα, έρευνες της ελληνικής εταιρίας διοίκησης επιχειρήσεων έδειξαν ότι: το 1963 ένα ποσοστό 15%-20% των επιχειρήσεων εφαρμόζαν συνειδητά επιστημονικές μεθόδους διοίκησης, ενώ το 1971 το ποσοστό αυτό ανέβηκε στο 35%-40%. Σήμερα, υπάρχει η αισιοδοξία ότι το 50% περίπου των ελληνικών επιχειρήσεων χρησιμοποιούν επιστημονικές μεθόδους διοίκησης. Ως αιτίες για τη μη εφαρμογή των επιστημονικών μεθόδων του μάνατζμεντ από τις ελληνικές επιχειρήσεις θεωρούνται η νοοτροπία του σήμερα, το γεγονός ότι η επιχείρηση “πάει καλά” και η έλλειψη ειδικής εκπαίδευσης των μάνατζερ.

Τη συμβολή του μάνατζερ, εξάλλου, στην ανάπτυξη διεθνών οικονομικών σχέσεων και οικονομιών ισορροπίας επισημαίνει σε άρθρο της η διάσημη Αμερικανίδα κοινωνιολογία Rosebeth Moss Kanter όπου έγραψε : “ το καλό μάνατζμεντ αποτελεί την καλύτερη ελπίδα μας για παγκόσμια ειρήνη. Διότι το επιτακτικό καθήκον για ανάπτυξη ωθεί τους οργανισμούς πέρα από τα εθνικά σύνορα σε αναζήτηση καινούριων αγορών. Ο κόσμος γίνεται αλληλοσυνδεδεμένος από μια αλληλουχία διατεμνόμενων εμπορικών σχέσεων, από την οποία τα συμφέροντα των μάνατζερ για την επιβίωση των πολυεθνικών τους επιχειρήσεων έχουν μεγαλύτερο βάρος από τα συμφέροντα των πολιτικών. Η ποιότητα της ζωής, η τεχνολογική πρόοδος και η παγκόσμια ειρήνη συναποτελούν προϊόντα του καλού μάνατζμεντ.

2.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΥΟ: ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

2.1 Η έννοια της Στρατηγικής

Μια από τις βασικότερες λειτουργίες του μανατζμεντ μιας τουριστικής επιχείρησης είναι η επίτευξη των στόχων της. Για να γίνει αυτό οι διευθύνοντες της τουριστικής επιχείρησης πρέπει να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν όταν απαιτείται τις κατάλληλες στρατηγικές .

Είναι ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου να αναλύσει θέματα που αφορούν την επιλογή και την υλοποίηση των στρατηγικών στις συγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις. Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός το κεφάλαιο αυτό ξεκινάει με την διερεύνηση της έννοιας της στρατηγικής, συνεχίζει με την παρουσίαση των διαφόρων στρατηγικών που έχουν εμφανιστεί στον επιχειρηματικό τομέα και καταλήγει με θέματα που αφορούν την υλοποίηση των στρατηγικών.

Ο Shnaars (1991) στο βιβλίο του 'Marketing strategy' σημειώνει ότι οι αρχαίοι έλληνες ήταν οι πρώτοι που αναφέρθηκαν στον όρο στρατηγική, συγκεκριμένα, η λέξη στρατηγική προέρχεται από το χώρο των πολέμων και χρησιμοποιήθηκε για να δηλώσει τις επιθετικές και αμυντικές κινήσεις και την τακτοποίηση των δυνάμεων μιας ομάδας πολεμιστών έναντι κάποιας αντίπαλης ομάδας. Όπως συμβαίνει στον πόλεμο, έτσι και στον επιχειρηματικό τομέα μια επιχείρηση πρέπει να προβεί στις κατάλληλες κινήσεις (στρατηγικές) και να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις της με τέτοιο τρόπο ώστε να κυριαρχήσει έναντι των ανταγωνιστών της.

Ο Mintzberg (1994) ορίζει την στρατηγική ως ένα σχέδιο ή κατι ισοδύναμο-μια κατεύθυνση, ένα οδηγό δράσης για το μέλλον, ένα τρόπο για να μετακινηθείς από ένα σημείο σε κάποιο άλλο κι ως ένα πρότυπο που συντελεί στην αρμονική συνύπαρξη μιας επιχείρησης κατά το πέρασμα του χρόνου.

Η Στρατηγική σαν έννοια χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, στην διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων, όταν διαπιστώθηκε ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα .Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως στρατηγικές.

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας της στρατηγικής. Ο Alfred Chandler ορίζει την στρατηγική ως "τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων". Ο Andrews διατείνεται ότι "στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης". Τέλος οι Hofar και Schendel σημειώνουν ότι "στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον".

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των περισσότερων ορισμών είναι η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

Σύμφωνα επομένως με αρκετούς ακαδημαϊκούς, η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια:

- διαμόρφωση στρατηγικής
- υλοποίηση στρατηγικής
- αξιολόγηση και έλεγχο

2.2 Γιατί είναι αναγκαία η Στρατηγική

Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο σίγουρα βοηθάει στην επίτευξή της.

Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό, είναι ότι η στρατηγική:

- θέτει κατευθύνσεις
- υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- μειώνει την αβεβαιότητα
- μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομάσουμε το ΠΟΥ θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη ΑΠΟΣΤΟΛΗ ή και ΟΡΑΜΑ, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα ΠΩΣ η επιχείρηση θα φθάσει να πραγματώσει την αποστολή ή το όραμά της.

Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.

Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, τότε είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση.

Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες

Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμπουσία όμως μιας επιχείρησης, είναι η συλλογική δράση, την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική.

Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό. Είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης να σχηματίσουν μια άποψη γι αυτήν.

Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα

Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία ή μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια με την άλλη. Πολύ σημαντικό επίσης είναι ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κανείς την παραγωγικότητά του.

Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο-διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις μοναδικές της ικανότητες, τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες.

2.3 Τα πέντε p της Στρατηγικής

Όπως γίνεται λόγος για τα τέσσερα p του Marketing (Product, Price, Place, Promotion) έτσι και η Στρατηγική έχει τα δικά της 5 p (Plan = Σχέδιο, Ploy = Τέχνασμα, Pattern = Υπόδειγμα, Position = Τοποθέτηση, Perspective = Προοπτική)

Η στρατηγική ως σχέδιο

Όπως έχει ήδη τονιστεί, η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή. Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει.

Η στρατηγική ως τέχνασμα

Η επιχείρηση επιδίδεται στο σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο - ανταγωνιστή.

Η στρατηγική ως υπόδειγμα

Και οι δύο προηγούμενες διαστάσεις που παρατέθηκαν (σχέδιο, τέχνασμα), εξετάζουν τη στρατηγική ως μια προετοιμασία ενεργειών, ανεξάρτητα από το επίπεδο πραγματοποίησης αυτών. Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

Η στρατηγική ως τοποθέτηση

Αυτή η διάσταση επιχειρεί να φωτίσει το ερώτημα: ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική μιας επιχείρησης; Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική; Οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης, καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που σε γενικές μόνο γραμμές θίγει η στρατηγική, αν και κάποιες φορές θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορούν να αποδειχθούν άκρως στρατηγικής σημασίας.

Η στρατηγική ως προοπτική

Σύμφωνα με αυτή την διάσταση, η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ότι η προσωπικότητα για το άτομο. Έμφαση δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης και στην ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν. Η ιδεολογία μιας επιχείρησης μπορεί να πάρει διάφορες μορφές συμπεριφοράς. Έτσι υπάρχουν επιχειρήσεις που ακολουθούν επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές τους, και αυτού του είδους η συμπεριφορά είναι απόρροια της ιδεολογίας των μελών τους.

2.4 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Το περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό τους περιβάλλον.

Αν θέλαμε να εντοπίσουμε μερικούς από τους παράγοντες αλλαγής στον κλάδο θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στους εξής:

- την παγκοσμιοποίηση των αγορών κυρίως με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου
- την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και την καθιέρωση του ευρώ
- τον εντεινόμενο ανταγωνισμό με την είσοδο και μη παραδοσιακών παικτών
- τη δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων στο διαδίκτυο
- τις αυξημένες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται στο

- ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια πχ χώρα
- μικρο-περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης .

2.4.1 Ανάλυση του ευρύτερου Μακρο-περιβάλλοντος

Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και μπορεί να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις:

- οικονομικό περιβάλλον
- τεχνολογικό περιβάλλον
- πολιτικό – νομικό περιβάλλον
- κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον

- δημογραφικό περιβάλλον
- παγκόσμιο περιβάλλον

Πολιτική – Νομική διάσταση

Αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την Κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες.

Οικονομική διάσταση

Εδώ η ανάλυση εστιάζεται στο μακρο-οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που ασκεί πάνω στην επιχείρηση (ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, επίπεδο ανεργίας διαθέσιμο εισόδημα κλπ).

Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση

Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο κλπ

Δημογραφική διάσταση

Αφορά μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, την γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος.

Τεχνολογική διάσταση

Αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιοδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο.

Παγκόσμια διάσταση

Περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς.

Η σχέση μεταξύ του ευρύτερου περιβάλλοντος και της στρατηγικής μιας επιχείρησης

Προκειμένου η στρατηγική μιας επιχείρησης να προσαρμοστεί επιτυχημένα στις αλλαγές του μακρο-περιβάλλοντος της θα πρέπει τα στελέχη να γνωρίζουν τους

διάφορους συνδετικούς κρίκους που ενώνουν το ευρύτερο περιβάλλον με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν τα ανταγωνιστικά πεδία μάχης ενός κλάδου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών σε διεθνές επίπεδο που είχε σαν αποτέλεσμα να γίνει ο κλάδος έντονα ανταγωνιστικός καθώς πληθώρα νέων αεροπορικών επιχειρήσεων χαμηλού κόστους έχουν κερδίσει σημαντικά μερίδια αγοράς.

Η ίδια η περιβαλλοντική τάση είναι πιθανό να έχει διαφορετικές επιδράσεις πάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα η αυξανόμενη ανησυχία του σύγχρονου ανθρώπου για θέματα υγείας, σωστής διατροφής και διατήρησης καλής φυσικής κατάστασης, έδωσε σημαντική ώθηση σε επιχειρήσεις κατασκευής οργάνων γυμναστικής και αθλητικών ειδών, ενώ μείωσε τους ρυθμούς ανάπτυξης των πωλήσεων των εστιατορίων γρήγορου φαγητού.

Η επίδραση ενός περιβαλλοντικού παράγοντα είναι δυνατό να είναι πολύ διαφορετική σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Η αναδιάρθρωση της ευρωπαϊκής και αμερικανικής οικονομίας κατά την δεκαετία του 80, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να περικόψουν τα επαγγελματικά ταξίδια των στελεχών και αυτό είχε αρνητικές οικονομικές συνέπειες (έστω και βραχυπρόθεσμα) για τις επιχειρήσεις εκείνες που είχαν αναπτύξει τις υπηρεσίες τους κυρίως γύρω από την αγορά των επιχειρηματικών ταξιδιών.

Πολλές εξελίξεις του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ένα συγκεκριμένο βαθμό ακρίβειας ενώ αντίθετα άλλες, λόγω της φύσεως τους, είναι άμεσα προβλέψιμες. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι διακυμάνσεις των επιτοκίων, η εξέλιξη του πληθωρισμού ή οι διακυμάνσεις των ισοτιμιών των νομισμάτων για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Άλλοι παράγοντες όπως η ηλικιακή σύνθεση ενός πληθυσμού είναι εύκολο να αναλυθούν και να εκτιμηθεί η πορεία τους στο μέλλον.

Τέλος οι διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζουν περισσότερο τις επιχειρήσεις είναι δυνατό να διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Οι επιχειρήσεις των υπανάπτυκτων χωρών είναι περισσότερο ευάλωτες σε πολιτικές και οικονομικές επιδράσεις, σε αντίθεση με εκείνες των ανεπτυγμένων χωρών. Οι στρατηγικές που αποδεικνύονται ιδιαίτερα επιτυχημένες για μια χώρα μπορεί να είναι εντελώς ακατάλληλες για κάποια άλλη, επειδή ανταποκρίνονται σε επιταγές κάποιας συγκεκριμένης διάστασης του περιβάλλοντος, η οποία στη δεύτερη χώρα δεν έχει ιδιαίτερη σημασία.

2.4.2 Ανάλυση του Μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης

Η ανάλυση του Μικρο-περιβάλλοντος περιλαμβάνει την εξέταση των καταναλωτών, του ανταγωνισμού, και της αγοράς .

Ανάλυση Καταναλωτή

Εδώ περιλαμβάνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Παράδειγμα: Ένας τρόπος να τμηματοποιηθεί η αγορά των κατεψυγμένων προϊόντων (φαγητά, επιδόρπια, γλυκά, γρανίτες, παγωτά κ.λ.π.) είναι, σε λιανική πώληση και τροφοδοσία (σχολεία, νοσοκομεία, χώροι ψυχαγωγίας). Ένας άλλος

τρόπος τμηματοποίησης είναι σε ομάδες με βάση τα κίνητρα. π.χ. με βάση τις θερμίδες, την γεύση, την τιμή, την δροσιά, την ευκολία κλπ. Μια ανεκπλήρωτη επιθυμία θα μπορούσε να είναι ένα γευστικό θρεπτικό γεύμα με λίγες θερμίδες.

Ανάλυση Ανταγωνισμού

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων και εν' δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν αυτοί και οι στρατηγικές τους. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών που θα πρέπει να εξεταστούν εκτεταμένα. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τα ακόλουθα:

- Απόδοση: πωλήσεις, τζίρος, κέρδη και μεταβολή αυτών καταδεικνύουν το πόσο υγιείς είναι.
- Εικόνα & Προσωπικότητα: Πως τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες.
- Στόχοι: Είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεών τους.
- Παρούσα και προηγούμενες στρατηγικές
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Δυνατά και αδύνατα σημεία
- Πως τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα.

Ανάλυση Αγοράς

Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά και οι υποαγορές της. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες αλλά και οι παγίδες. Έτσι μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές. Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Μέγεθος αγοράς
- Ορίζοντες Ανάπτυξης (growth prospects)
- Κερδοφορία αγοράς
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Κανάλια Διανομής (Distribution Channels)
- Τάσεις
- Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από βοηθητικά στοιχεία, για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται

επιηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση.

Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο:

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Νομικοί περιορισμοί
- Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών :

- Αριθμός των προμηθευτών
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών :

- Μέγεθος του αγοραστή
- Αριθμός των προμηθευτών
- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου:

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

2.5 Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Οι πόροι της επιχείρησης μπορούν να καταταχθούν σε μια από τις ακόλουθες κατηγορίες:

- Υλικοί πόροι πχ μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κλπ
- Ανθρώπινοι πόροι
- Συστήματα. Μια επιχείρηση δεν είναι απλά μια συνάθροιση μηχανών κεφαλαίων και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που να διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα.
- Άυλοι πόροι

Οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Η επιχείρηση θα πρέπει τους πόρους αυτούς να τους συνδυάζει και να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε οριακές ικανότητες, τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν και σε θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες που δεν τις διαθέτουν ούτε είναι εύκολο να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες όταν είναι δυνατόν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας.

Μια θεμελιώδης ικανότητα έναντι μιας μη θεμελιώδους ικανότητας θα πρέπει να πληροί τις εξής τρεις προϋποθέσεις:

- Να συμβάλει δυσανάλογα στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης
- Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού (με την έννοια της ανταγωνιστικά μοναδικής ικανότητας που είναι δύσκολο να αντιγραφεί)
- Να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές.

2.5.1 Αποτίμηση της δυναμικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων

Βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυναμικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων είναι το κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο απομίμησης εξαρτάται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Διάρκεια – Σταθερότητα. Όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα
- Διαύγεια. Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης
- Μεταβιβασιμότητα. Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν την στρατηγική της επιχείρησης
- Δυνατότητα αντιγραφής. Πρόκειται για τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν του ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης

2.5.2 Εταιρική αποστολή – Όραμα

Τα στελέχη που διαμορφώνουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουν καλά όχι μόνο το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής τους, αλλά και το που οι ίδιοι θα ήθελαν να βρίσκεται η επιχείρηση τους σε 5, 10 ή

15 χρόνια από σήμερα. Το που θα ήθελαν τα στελέχη να βρεθεί η επιχείρησή τους στο μέλλον συχνά ονομάζεται Αποστολή ή Όραμα.

Το όραμα που έχετε για το μέλλον είναι ο πυρήνας του επιχειρησιακού σας σχεδίου. Με αφετηρία το όραμα αυτό, μπορείτε να θέσετε στόχους για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησής σας. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να κοινοποιηθούν με σαφήνεια σε όλους όσοι εμπλέκονται προκειμένου να διασφαλιστεί μία εναρμονισμένη προσέγγιση. Οι επιχειρησιακοί σας στόχοι είναι οι επίσημες περιγραφές του τι θέλετε να επιτύχουν τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μπορεί να έχετε μία σειρά στόχων για το οικονομικό τμήμα της επιχείρησης ή για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ή το marketing. Οι στόχοι που βάζετε αποτελούν το πρώτο βήμα διαμόρφωσης της "στρατηγικής" της επιχείρησης.

Η δημιουργία δήλωσης εταιρικής αποστολής συχνά θεωρείται ως σημείο εκκίνησης της διαδικασίας δημιουργίας στρατηγικής.

Αποσαφήνιση των όρων Αποστολή, Όραμα και Φιλοσοφία μιας επιχείρησης

Αποστολή

- Εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης
- Καθορίζει τη σχέση της εταιρείας με άλλους Οργανισμούς
- Θέτει συγκεκριμένους στόχους

Όραμα

- Σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά
- Θέτει γενικούς στόχους
- Οδηγεί την στρατηγική και την αποστολή της επιχείρησης

Φιλοσοφία

- Ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει γενικές αρχές και δεοντολογική συμπεριφορά
- Καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων με τα μέρη που η επιχείρηση συναλλάσσεται
- Καθορίζει το στυλ διοίκησης

Μια εταιρική αποστολή για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να:

- παρέχει πληροφόρηση αλλά και να είναι πηγή έμπνευσης για τους εργαζόμενους
- είναι αρκετά συγκεκριμένη αλλά όχι πολύ περιοριστική
- είναι ευέλικτη και ευπροσάρμοστη αλλά και ρεαλιστική
- εμπνέει τους ανθρώπους αλλά και να είναι ρεαλιστική
- βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες των πελατών
- θέτει ένα στόχο στο χρόνο
- είναι μετρήσιμη αλλά όχι πολύ περιοριστική
- γίνεται εύκολα αντιληπτή αλλά να μην είναι υπεραπλουστευμένη

2.6 Οι τρεις γενικές στρατηγικές

Το μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι να ανακαλύψουν τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσουν για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά και να αποκτήσουν ανταγωνιστική υπεροχή. Για να επιτευχθεί αυτό οι διευθυντές των τουριστικών επιχειρήσεων πρέπει να είναι ενήμεροι για τις διάφορες στρατηγικές που έχουν αναπτυχθεί στο στρατηγικό μανατζμεντ για την εκπλήρωση των διοικητικών στόχων μιας επιχείρησης ώστε να έχουν την δυνατότητα να τις υιοθετήσουν όταν αυτό θεωρηθεί απαραίτητο.

Η στρατηγική που μια επιχείρηση ακολουθεί έχει ως σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μια συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Έτσι η στρατηγική μίας επιχείρησης μπορεί να είναι επιθετική για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για τη διαφύλαξη του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Από την άποψη αυτή υπάρχουν τόσες στρατηγικές όσες και επιχειρήσεις, μια και όλοι έχουν σοφιστεί και θα σοφίζονται τα πάντα για να επιβληθούν των αντιπάλων τους. Οι στρατηγικές αυτές όμως παρ' όλες τις πολυάριθμες παραλλαγές τους αντιστοιχούν σε τρεις γενικές κατηγορίες:

2.6.1 Στρατηγική Χαμηλού Κόστους

Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν και να διατηρήσουν μια υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών τους αν καταφέρουν να κυριαρχήσουν αναφορικά με το κόστος. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Κάτι τέτοιο δεν δηλώνει ότι η επιχείρηση θα απευθύνεται αποκλειστικά στα χαμηλά στρώματα της αγοράς, αλλά θα εξασφαλίσει μία υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών της που θα βασίζεται στο χαμηλότερο κόστος, με απώτερο σκοπό να τιμολογήσει το προϊόν της πιο ανταγωνιστικά αναφορικά με το πώς οι πελάτες αντιλαμβάνονται το προϊόν και να αποκομίσει έτσι υψηλά περιθώρια κέρδους. Εάν αυτό επιτευχθεί η επιχείρηση θα καταφέρει να αποκομίσει υψηλά κέρδη ενώ θα προσελκύσει περισσότερους πελάτες λόγω των χαμηλών της τιμών. Σε αυτή την περίπτωση η αντιλαμβανόμενη αξία του προϊόντος θα επιφέρει ανταγωνιστική υπεροχή. Οι Evans, Fox & Johnson (1995) πιστεύουν ότι η επιτυχία αυτής της στρατηγικής εξαρτάται από την επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας, την εξασφάλιση οικονομικών κλίμακας, τον προσεκτικό έλεγχο του κόστους και την προσέλκυση ενός υψηλού τμήματος της αγοράς.

Η στρατηγική κυριαρχίας που βασίζεται στο κόστος έχει ακολουθηθεί επιτυχημένα από την αεροπορική εταιρεία EasyJet. Συγκεκριμένα η EasyJet έχει καταφέρει να μειώσει σημαντικά το λειτουργικό της κόστος μέσω της απλοποίησης των εργασιών της και τη μείωση του εργατικού της κόστους, όπως την αποκλειστική πώληση αεροπορικών θέσεων μέσω Ίντερνετ και τηλεφώνου ώστε να αποφεύγεται η πληρωμή προμηθειών σε τρίτους, η ανυπαρξία εισιτηρίων αφού οι πελάτες λαμβάνουν κατά την αγορά της θέσεως έναν αριθμό κράτησης, με το οποίο μπορούν να ταξιδέψουν και δεν προσφέρεται δωρεάν φαγητό και ποτά κατά τις πτήσεις αλλά ο

πελάτης μπορεί να αγοράσει snacks και ποτά από τις αεροσυνοδούς. Όλα αυτά παρέχουν τη δυνατότητα στην EasyJet να πουλάει τα εισιτήριά της σε πιο χαμηλές τιμές έναντι των ανταγωνιστών.

2.6.2 Στρατηγική διαφοροποίησης

Στρατηγική διαφοροποίησης: μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως πχ ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.

Είναι δυνατόν να ακολουθεί κανείς ταυτόχρονα στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης;

Γενικά η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί υψηλότερο κόστος για να κάνει κανείς το προϊόν του ή την υπηρεσία του ξεχωριστή, μοναδική. Αντίστοιχα, η στρατηγική χαμηλού κόστους απαιτεί θυσίες στη διαφοροποίηση π.χ. ένα πιο σπάνιο προϊόν, πιο μικρές δαπάνες μάρκετινγκ κλπ. Έτσι δεν είναι εύκολο να επιτύχει κανείς και τα δύο. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι μια επιχείρηση π.χ. που διαφοροποιείται δεν προσέχει το κόστος της και τη μείωση του. Πολλές επιχειρήσεις μάλιστα ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης και επιδιώκουν και επιτυγχάνουν δραστική μείωση του κόστους τους. Η μείωση αυτή όμως δεν είναι και πλεονέκτημα κόστους. Το πλεονέκτημα αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με θυσίες στη διαφοροποίηση.

Μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις, στα πλαίσια των τριών γενικών στρατηγικών, μπορεί μια επιχείρηση να έχει πλεονέκτημα κόστους και διαφοροποίησης, που είναι ένας εξαιρετικά δύσκολος συνδυασμός. Μία από αυτές είναι όταν έχει στη διάθεση της κάποια αποκλειστική τεχνολογία. Ένα κλασικό παράδειγμα της περίπτωσης αυτής είναι η γνωστή Gillette που ακολουθεί στρατηγική έντονης διαφοροποίησης με καινοτομικά ξυριστικά προϊόντα, τα οποία πουλά σε τιμές πολύ υψηλότερες των ανταγωνιστών της, και ταυτόχρονα στρατηγική χαμηλού κόστους με την ανάπτυξη δικής της τεχνολογίας παραγωγής που της επιτρέπει να διαθέτει σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους, και η οποία, σε αντίθεση με τα προϊόντα της, είναι πρακτικά αδύνατο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Η Gillette κυριαρχεί παγκόσμια στις αγορές ξυριστικών με μεγάλη διαφορά από τους ανταγωνιστές της και είναι εξαιρετικά επικερδής.

Τέλος ένα άλλο εξαιρετικά σπουδαίο σημείο. Καμία από τις στρατηγικές αυτές δεν έχει ελπίδες επιτυχίας αν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δημιουργεί δεν

είναι διαρκή και διατηρήσιμα. Οι αλλαγές σε ένα κλάδο είναι συνεχείς και όσο μεγάλα και αν είναι τα πλεονεκτήματα αυτά είναι αναπόφευκτο ότι θα γίνουν αντικείμενο αντιγραφής από ανταγωνιστές. Έτσι είναι ζωτικής σημασίας μια επιχείρηση να μην σταματάει ποτέ τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ώστε να παρουσιάζει ένα συνεχώς μετακινούμενο στόχο για τους ανταγωνιστές της. Το στοιχείο αυτό είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων με συστηματικά επιτυχημένες στρατηγικές.

Το πλαίσιο των τριών γενικών στρατηγικών ήταν και η αφετηρία του σύγχρονου στρατηγικού μάνατζμεντ. Επιτρέπει σε ένα μάνατζερ να βάζει κάποια τάξη στις στρατηγικές του σκέψεις και δίνει γενικούς τρόπους δράσης από τους οποίους μπορεί να επωφεληθεί κανείς στη συγκεκριμένη δουλειά του.

Από τα παραπάνω βγαίνει ένα σημαντικό μήνυμα: μια επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη πρέπει να κάνει συνεχώς και με συνέπεια κάτι καλύτερα ή φθηνότερα από τους ανταγωνιστές της, ιδανικά και τα δύο. Αν δεν έχει ξεκαθαρίσει τι επιδιώκει, θα αντιμετωπίσει προβλήματα. Παρ' όλη την απλότητα του μηνύματος αυτού όμως, για να ακολουθήσει κανείς κάποια από τις στρατηγικές αυτές χρειάζεται εκτεταμένη ανάλυση του κλάδου του, των ανταγωνιστών του και της επιχείρησής του. Κάτι που οδήγησε πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις στο παρελθόν σε εκτεταμένο προγραμματισμό, υπερπαραγωγή πληροφοριών και χοντρούς τόμους με λεπτομερή στοιχεία, γραφειοκρατία, μαρασμό του επιχειρηματικού πνεύματος και που μετέτρεψε το στρατηγικό μάνατζμεντ από το πιο δημιουργικό μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε κάποια ετήσια τυπολατρική ιεροτελεστία στρατηγικών πλάνων και κατανομής πόρων. Επιπλέον, την ίδια περίοδο εμφανίστηκαν στον ανταγωνιστικό ορίζοντα πολλές ιαπωνικές επιχειρήσεις που δεν είχαν καμιά απολύτως δυσκολία στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων εξαιρετικής ποιότητας και ελκυστικών χαρακτηριστικών σε πολύ χαμηλές τιμές.

Η παγκοσμιοποίηση είχε αρχίσει να αναδεικνύει ανταγωνιστές που το ραντάρ του στρατηγικού προγραμματισμού δεν μπορούσε να “πιάσει” και ταυτόχρονα έφερε ραγδαίες αλλαγές και αυξημένη αβεβαιότητα. Έτσι το στρατηγικό μάνατζμεντ άρχισε να ξεφεύγει από την “ορθολογική” αυτή προσέγγιση και να περνάει στην πιο σύγχρονη μορφή του που δίνει έμφαση στο επιχειρηματικό πνεύμα και στην ταχεία εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση.

2.6.3 Στρατηγική niche ή εστίασης

Στρατηγική niche ή εστίασης: στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα niche, ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το niche μπορεί να είναι γεωγραφικό, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο niche αυτό μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης. Η στρατηγική αυτή έχει ως κεντρικό της στοιχείο την επιλογή και συγκέντρωση μιας επιχείρησης σε ένα πολύ στενό κομμάτι της ευρύτερης αγοράς, ενός niche όπου οι αγοραστές έχουν κάποιες ξεχωριστές προτιμήσεις ή ανάγκες. Το niche αυτό μπορεί να έχει πολλές μορφές. Μπορεί να ορίζεται από γεωγραφία, κάποια ειδική χρήση ενός προϊόντος ή κάποια ειδικά χαρακτηριστικά του που είναι ελκυστικά στους αγοραστές του niche. Μερικά παραδείγματα είναι η Apple στους υπολογιστές, το Woolite στα απορρυπαντικά (είναι μόνο για μάλλινα), η ακτοπλοϊκή εταιρία που εξυπηρετεί μόνο την Κρήτη.

Η στρατηγική niche μπορεί να είναι χαμηλού κόστους (π.χ. τα ενοικιαζόμενα δωμάτια στα ελληνικά νησιά) ή διαφοροποίησης (π.χ. η Rolls Royce στα αυτοκίνητα πολυτελείας). Για την πρώτη περίπτωση προϋπόθεση είναι η ύπαρξη τμήματος αγοραστών που οι ανάγκες τους να μπορούν να ικανοποιηθούν με χαμηλότερο κόστος απ' ότι η υπόλοιπη αγορά. Για τη δεύτερη, προϋπόθεση είναι η ύπαρξη αγοραστών με ειδικές ανάγκες. Η επιχείρηση με στρατηγική niche επιδιώκει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο niche που δεν χρειάζεται όμως να είναι και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην ευρύτερη αγορά.

Οι συνθήκες που κάνουν τη στρατηγική niche ελκυστική είναι:

- το niche είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές
- το niche έχει καλές προοπτικές ανάπτυξης
- το niche δεν είναι κρίσιμο για μεγάλους ανταγωνιστές
- η επιχείρηση έχει τις δεξιότητες και τους πόρους να εξυπηρετήσει το niche αποτελεσματικά
- η επιχείρηση μπορεί να αμυνθεί του niche λόγω της ανωτερότητας της στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ευαρέσκεια που έχει δημιουργήσει στους πελάτες της.

Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων με στρατηγική niche είναι η εξειδίκευση τους με την οποία μπορούν να αντιδρούν σε διάφορες ανταγωνιστικές πιέσεις:

- επιχειρήσεις που απευθύνονται σε όλη την αγορά ή πολλά τμήματα της αγοράς δεν μπορούν συνήθως να αναπτύξουν ανάλογα πλεονεκτήματα και στην ουσία η εξειδίκευση αυτή δρα ως φραγμός εισόδου στο niche κάνοντας την είσοδο απ' έξω επιχειρήσεων πολύ δύσκολη
- οι μοναδικές δεξιότητες εξυπηρέτησης του niche δρουν ως ανασταλτικός παράγοντας για όσους παράγουν παρόμοια προϊόντα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αντικατάστατα
- ακόμα και αν η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών στο niche είναι μεγάλη, αντισταθμίζεται σε κάποιο βαθμό από το ρίσκο μεταπήδησης τους σε κάποιον ανταγωνιστή που μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικός στην εξυπηρέτηση των ειδικών αναγκών τους

Η στρατηγική niche είναι πιο αποτελεσματική:

- όταν δεν είναι εύκολο ή οικονομικά εφικτό για ανταγωνιστές που καλύπτουν όλη την αγορά να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των αγοραστών του niche
- όταν κανείς άλλος δεν εξειδικεύεται στο ίδιο niche
- όταν η niche επιχείρηση δεν έχει επαρκείς πόρους για να δραστηριοποιηθεί στην ευρύτερη αγορά
- όταν η αγορά έχει πολλά niche από τα οποία μπορεί να διαλέξει κανείς αυτό που του ταιριάζει

Οι κίνδυνοι της στρατηγικής niche είναι:

- η πιθανότητα ότι κάποιος θα βρει τρόπους να μιμηθεί τους τρόπους εξυπηρέτησης του niche
- η πιθανότητα ότι οι προτιμήσεις των αγοραστών μπορεί να αλλάξουν προς κάποιο προϊόν της ευρύτερης αγοράς

- η μεγάλη ελκυστικότητα του niche που μπορεί να το κάνει πολυσύχναστο και τελικά με μικρή προοπτική κέρδους για όλους τους συμμετέχοντες

Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή είναι σε εξαιρετικά καλή ανταγωνιστική θέση όταν το niche έχει γοργούς ρυθμούς ανάπτυξης, είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές αλλά και αρκετά μικρό για να μην προσελκύει μεγάλου μεγέθους ανταγωνιστές, δεν περιλαμβάνει σημαντικούς ανταγωνιστές και η εξυπηρέτηση του απαιτεί κάποια εξειδίκευση. Ένα παράδειγμα στρατηγικής niche είναι η εταιρία Enterprise-Rent-A-Car στον κλάδο της ενοικίασης αυτοκινήτων. Οι αφανείς πρωταθλητές είναι κλασικές περιπτώσεις επιχειρήσεων με στρατηγική niche. Η βαθιά εξειδίκευση τους, ο συνεχής επαναπροσδιορισμός των αγορών τους, η συνεχής επαφή με τον πελάτη και η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση της εξειδίκευσης αυτής τους κάνει πρακτικά άτρωτους σε ανταγωνιστές, τους επιτρέπει να ελαχιστοποιούν τους παραπάνω κινδύνους και να μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής τους.

Η στρατηγική χαμηλού κόστους και η στρατηγικής διαφοροποίησης αφορούν μεγάλα εύρη της αγοράς. Οι τρεις αυτές στρατηγικές παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και κινδύνους που μπορεί να τις κάνουν ελκυστικές ή επικίνδυνες ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες ενός κλάδου.

Ας δούμε εδώ μερικά ενδιαφέροντα σημεία τους. Μια επιχείρηση που προσπαθεί να ακολουθήσει στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης χωρίς να τα καταφέρνει σε καμία έχει “κολλήσει στη μέση” και η μέση είναι συνταγή για αποτυχία. Μια τέτοια επιχείρηση είναι εκτεθειμένη ανταγωνιστικά τόσο στις επιχειρήσεις χαμηλού κόστους όσο και σε αυτές που διαφοροποιούνται. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις δύο αυτές στρατηγικές απαιτεί συχνά αντικρουόμενες επιλογές. Μια τέτοια θέση είναι συνήθως ένδειξη ότι η επιχείρηση αδυνατεί να κάνει σωστά τις επιλογές αυτές.

2.6.4 Δύο ελληνικά παραδείγματα

Παράδειγμα 1^ο

Η αγορά αναψυκτικών τύπου cola και ο ανταγωνισμός μεταξύ των μεγάλων της αγοράς Coca και Pepsi από τη μια και των ιδιωτικής ετικέτας cola από την άλλη. Ανάμεσα στις διάφορες ελληνικές cola είναι και η Φλώρινα Cola η οποία εμπορεύεται στη Ρόδο από εκχύλισμα που εισάγεται από τις ΗΠΑ και διατίθεται στη Βόρεια Ελλάδα. Η Φλώρινα Cola έχει ήδη 7% μερίδιο αγοράς στη Βόρεια Ελλάδα και όπως δήλωσε στέλεχος της εταιρείας “... δεν διατίθεται στην Αθήνα γιατί οι μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ ζητούν μεγάλες παροχές. Θέλουμε κατ’ αρχήν να αποκτήσουμε δυνατό όνομα στην αγορά της Βόρειας Ελλάδας και κατόπιν θα επεκταθούμε...”.

Ας δούμε την προσπάθεια αυτή μέσα από το πρίσμα των τριών γενικών στρατηγικών. Πρώτον η Φλώρινα Cola δεν έχει στρατηγική χαμηλού κόστους, που θα ήταν η λογική επιλογή για να ανταγωνιστεί μεγάλους αντιπάλους. Και δεν μπορεί να έχει, μια και εισάγει το εκχύλισμα της και το εμπορεύεται αλλού. Και όσο πιο περιορισμένη είναι η διάθεση της τόσο πιο δύσκολο θα είναι να αποκτήσει οικονομίες κλίμακας και να χαμηλώσει το κόστος αυτό. Δεύτερον, η Φλώρινα Cola δεν έχει στρατηγική διαφοροποίησης. Είναι αμφίβολο αν το εκχύλισμα που χρησιμοποιεί είναι πολύ διαφορετικό από τις απομιμήσεις της Coca Cola. Το αλουμινένιο κουτί της η

γνωστή απομίμηση του κουτιού της Coca Cola με τη λέξη “Φλώρινα” με μικρά γράμματα αντί της λέξης Coca. Με άλλα λόγια η Φλώρινα Cola δεν έχει ούτε στρατηγική χαμηλού κόστους ούτε στρατηγική διαφοροποίησης και έτσι είναι εκτεθειμένη τόσο στις ιδιωτικής ετικέτας cola, όσο και στις επώνυμες.

Παράδειγμα 2^ο

Μία άλλη κλασική περίπτωση επιχείρησης που έχει “κολλήσει στη μέση” ήταν η πάλαι ποτέ κρατική Ολυμπιακή Αεροπορία. Από τη μια η ΟΑ είχε όλα τα χαρακτηριστικά της διαφοροποίησης: υπεράριθμο και πλουσιοπάροχα αμειβόμενο προσωπικό, στόλο με μεγάλη ποικιλία τύπων αεροπλάνων (άρα μεγάλο κόστος εκπαίδευσης προσωπικού και συντήρησης), εξυπηρέτηση μεγάλης ποικιλίας προορισμών εσωτερικού και εξωτερικού. Από την άλλη η Ολυμπιακή είχε πολιτική τιμών εισιτηρίων μαζικού μεταφορέα και βέβαια τη γνωστή “περιποίηση” του πελάτη. Με άλλα λόγια η Ολυμπιακή δεν είχε ούτε στρατηγική χαμηλού κόστους ούτε στρατηγική διαφοροποίησης, δηλ. ούτε πλεονέκτημα κόστους ούτε πλεονέκτημα διαφοροποίησης, κατά συνέπεια ελλείμματα. Δεν είναι συμπτωματικό ότι συχνά παρουσίαζε την ασφάλεια των πτήσεων σαν κάτι το εξαιρετικό, το μοναδικό... Όταν πριν από δεκαετίες είχε στρατηγική ήταν πολύ επικερδής. Και βέβαια η κοινωνική της αποστολή ή το καθεστώς ιδιοκτησίας της δεν είναι δικαιολογία.

2.7 Στρατηγική παραγωγής: ένα αγνοημένο ανταγωνιστικό όπλο

Το σύγχρονο μάνατζμεντ της παραγωγής βλέπει τη στρατηγική παραγωγής ως ένα σημαντικό ανταγωνιστικό όπλο και όχι απλώς μια λειτουργική στρατηγική στην υπηρεσία της γενικής στρατηγικής μιας επιχείρησης.

Η στρατηγική παραγωγής ως μια από τις λειτουργικές στρατηγικές της επιχείρησης πρέπει να υποστηρίζει τη γενική στρατηγική μιας επιχείρησης με ένα σαφές και συνεπές πλαίσιο αποφάσεων. Η στρατηγική παραγωγής απαιτεί εκατοντάδες αποφάσεις, πολλές φορές λεπτομερείς, σχετικά με τη μετάφραση της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης σε εξοπλισμό, κτίρια, ανθρώπινο δυναμικό, παραγωγικές και άλλες διαδικασίες. Έτσι είναι χρήσιμος ο διαχωρισμός των αποφάσεων αυτών σε δύο κατηγορίες:

(α) αποφάσεις δομής δηλ. κτίρια και εξοπλισμός: αποφάσεις δυναμικότητας, εγκαταστάσεων, τεχνολογίας και καθετοποίησης. Οι αποφάσεις δομής έχουν συνήθως μακροπρόθεσμες επιπτώσεις, απαιτούν σημαντικές επενδύσεις και είναι δύσκολο να αντιστραφούν αν έχουν υλοποιηθεί. Παραδοσιακά οι αποφάσεις αυτές εθεωρούντο “στρατηγικής” φύσης.

(β) αποφάσεις υποδομής δηλ. συστήματα μάνατζμεντ: αποφάσεις για εργαζόμενους, ποιότητα, προγραμματισμό παραγωγής, οργάνωση. Οι αποφάσεις υποδομής είναι συνήθως πιο τακτικής φύσης αφορούν καθημερινές αποφάσεις για τρέχοντα θέματα και συνήθως δεν απαιτούν τεράστιες επενδύσεις. Μπορούν όμως να έχουν σωρευτικά την ίδια επίδραση όπως και οι αποφάσεις δομής. (Ένας άλλος πιο μοντέρνος τρόπος είναι να δει κανείς τις παραπάνω αποφάσεις σαν αποφάσεις για hardware και software.)

Οι αποφάσεις δομής και υποδομής σχετίζονται. Η ετήσια δυναμικότητα πχ μιας επιχείρησης εξαρτάται από το αν το επίπεδο παραγωγής της παραμένει σταθερό ή αλλάζει κάθε χρόνο. Αποφάσεις σχετικά με το εργατικό δυναμικό εξαρτώνται από το πού είναι οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης και τι είδους παραγωγικές διαδικασίες έχουν επιλεγεί. Είναι σημαντικό οι αποφάσεις που παίρνονται στις δύο αυτές κατηγορίες να είναι συνεπείς διαχρονικά και να έχουν ως αποτέλεσμα την κατάλληλη παραγωγική δομή και υποδομή. Το σύνολο των αποφάσεων αυτών αποτελεί την στρατηγική παραγωγής μιας επιχείρησης.

Οι αποφάσεις δομής και υποδομής επηρεάζουν τη γενική στρατηγική μιας επιχείρησης. Η παραγωγή π.χ. με το σύστημα της “γραμμής συναρμολόγησης” (assembly line) είναι δύσκαμπτη και με μεγάλη εξάρτηση από προμηθευτές, αλλά παρέχει μεγάλη αξιοπιστία παραγωγής, ομοιομορφία και χαμηλό κόστος. Έτσι μία τέτοια απόφαση δομής μπορεί να είναι πιο εναρμονισμένη με τις επιδιώξεις μιας επιχείρησης όπως πχ οι αυτοκινητοβιομηχανίες ή οι κατασκευαστές πλυντηρίων, που απευθύνονται σε μεγάλα εύρη της αγοράς με προϊόντα που έχουν κύκλους μερικών ετών. Σε μια άλλη περίπτωση, αν μια επιχείρηση πχ αποφασίσει να “κυνηγήσει” τη ζήτηση ανεβοκατεβάζοντας τους ρυθμούς παραγωγής της (δηλ. με μια απόφαση υποδομής), θα έχει υψηλότερο κόστος και χαμηλότερη ποιότητα από την επιχείρηση που έχει σταθερά επίπεδα παραγωγής και διαχειρίζεται τις διακυμάνσεις της ζήτησης με αποθέματα. Μεγάλα προβλήματα μπορεί να παρουσιαστούν σε μια επιχείρηση όταν η δομή δεν είναι πια συμβατή με την υποδομή (πχ το εργατικό δυναμικό δεν ταιριάζει πλέον στις τεχνολογικές επιλογές μιας επιχείρησης) και όταν και οι δύο δεν είναι πλέον συμβατές με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης.

Η στρατηγική παραγωγής έχει ως σκοπό τη δημιουργία παραγωγικών δυνατοτήτων που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να επιδιώξει τη γενική στρατηγική της μακροπρόθεσμα. Και είναι τόσο πιο αποτελεσματική, όσο πιο συνεπείς είναι οι αποφάσεις της στρατηγικής παραγωγής μεταξύ τους και με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης. Πρέπει να υπάρχει συνέπεια μεταξύ δομής και υποδομής, μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και γενικής στρατηγικής, μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και των άλλων λειτουργικών στρατηγικών (μάρκετινγκ, έρευνας & ανάπτυξης, χρηματοδότησης κλπ) και μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Ένας από τους λόγους που πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν αρχικά προβλήματα χαμηλής ανταγωνιστικότητας με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας ήταν τόσο η αμέλεια της παραγωγής γενικά, όσο και οι ξεκάρφωτες αποφάσεις σχετικά με την παραγωγή. Πολλές αποφάσεις δομής πχ, λόγω μυωπικής επιδίωξης βραχυπρόθεσμων στόχων, παίρνονταν με τη νοοτροπία “ας διαλέξουμε κάτι που θα μας δημιουργήσει βραχυπρόθεσμα τα λιγότερα προβλήματα”. Πολλά από τα λάθη αυτά, παρά τις τεράστιες βελτιώσεις έχουν αφήσει το σημάδι τους σε πολλούς κλάδους της αμερικανικής βιομηχανίας. Το σύγχρονο μάνατζμεντ όμως επιβάλλει όχι απλώς την παραγωγή να υποστηρίζει τη γενική στρατηγική της επιχείρησης αλλά και να γίνεται πηγή σοβαρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η παραγωγή πρέπει να έχει κάποιο δραστήριο ρόλο αλλά και να συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Η προσέγγιση αυτή είναι μεγάλης σημασίας. Είδαμε ήδη πχ την απόφαση του Ομίλου Νηρέυς να έχει εγκαταστάσεις σε διάφορα σημεία της Ελλάδας, την Dow να αυξάνει τη δυναμικότητα της όχι με νέες εγκαταστάσεις αλλά με επέκταση των παλιών, την Enterprise Rent-A-Car να έχει εκατοντάδες χιλιάδες αυτοκίνητα και χιλιάδες γραφεία ενοικίασης, συνδεδεμένα με ένα δίκτυο υπολογιστή, την Southwest

Airlines να έχει ένα μόνο τύπο αεροσκάφους. Οι αποφάσεις αυτές έχουν τη λογική τους μέσα στις γενικότερες επιδιώξεις των επιχειρήσεων αυτών.

Θα δούμε επίσης πώς πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας βρέθηκαν προ εκπλήξεων έναντι πιο ικανών επιχειρήσεων, κυρίως γερμανικών και ιαπωνικών. Ένα από τα βασικά ατού των γερμανικών επιχειρήσεων ήταν οι συνεπείς αποφάσεις τους στη δομή, σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Αλλά στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα κάτι τέτοιο ίσως δεν είναι πλέον αρκετό και ίσως δεν είναι τόσο σπουδαίο όσο οι αποφάσεις υποδομής. Είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον ότι το ατού των πολύ ανταγωνιστικών ιαπωνικών επιχειρήσεων ήταν και είναι η υποδομή: ο ανθρώπινος παράγοντας, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι, οι τρόποι που ενεργούν, οι διαδικασίες που ακολουθούν, το κλίμα μέσα στο οποίο εργάζονται. Το μάνατζμεντ του ανθρώπινου παράγοντα είναι μεν πιο δύσκολο αλλά παρουσιάζει άπειρες ευκαιρίες για τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Στο κάτω-κάτω όσο και εξελιγμένη να είναι μια τεχνολογία παραγωγής δεν μπορεί να αντικαταστήσει το ανθρώπινο μυαλό. Κάποτε η General Motors, η μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία στις ΗΠΑ και στον κόσμο, στη βιασύνη της και τους πειραματισμούς της να ξεφορτωθεί τα δύστροπα εργατικά συνδικάτα της, είχε τη φαινή ιδέα να αυτοματοποιήσει εντελώς μερικά εργοστάσια της. Όπως ανακάλυψε αργότερα τα βιομηχανικά της ρομπότ ήταν περιορισμένων διανοητικών ικανοτήτων και έτσι πολύ δύσκαμπτα στην παραγωγή. Και βέβαια δεν μπορούσαν ποτέ να κατεβάσουν τις χιλιάδες ιδέες βελτίωσης που κάθε χρόνο οι εργαζόμενοι της Honda προτείνουν, που κάνουν τη δουλειά τους πιο ικανοποιητική και ευκολότερη, την παραγωγικότητα και την αμοιβή τους υψηλότερη, το προϊόν της καλύτερο, την Honda πιο επικερδή και με μεγάλη ανάπτυξη. Ακόμα και σήμερα πολλοί μάνατζερ εκπλήσσονται με την “απουσία” αυτοματοποίησης δυτικού τύπου από πολλές ιαπωνικές επιχειρήσεις σε πολλούς κλάδους.

Είναι ακριβώς αυτό το σημείο που είναι ενδιαφέρον για την ελληνική επιχείρηση σε θέματα παραγωγής. Η νέα υπερσύγχρονη εγκατάσταση ή η τελευταίου τύπου τεχνολογία έχει τη θέση της και βέβαια πρέπει να είναι προσεκτικά διαλεγμένη. Αλλά δεν αρκεί. Πάνω-κάτω την έχουν όλοι. Η Honda και η General Motors χρησιμοποιούν τις ίδιες πρέσες, τα ίδια εξαρτήματα συναρμολόγησης. Η Honda χρειάζεται περίπου ένα Σαββατοκύριακο για να κάνει τις κατάλληλες μετατροπές, για να αρχίσει την παραγωγή ενός καινούργιου μοντέλου στην αμερικανική μονάδα της, με Αμερικανούς μάνατζερ και Αμερικανούς εργάτες. Η General Motors 2-3 μήνες! Ακριβώς εκεί παίζεται το ανταγωνιστικό παιχνίδι σήμερα, στην παραγωγή, στο πώς εκμεταλλεύεται κανείς τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό του, πώς οργανώνεται, πώς δημιουργεί τις συνθήκες που καλλιεργούν την ευρηματικότητα των εργαζομένων, πώς δένει όλα τα ατού του σε ένα γερό σύνολο, πώς ενεργεί, πώς σκέπτεται.

2.8 Στρατηγικές Σταθερότητας

Αποτελούν τις λιγότερο ενδιαφέρουσες επιλογές στρατηγικής μιας επιχείρησης. Σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Καμιά σημαντική αλλαγή δεν συμβαίνει. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς στόχους. Οι βασικές επιλογές της εστιάζονται στην βελτίωση της απόδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις

υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων.

Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

- Στρατηγική καμίας αλλαγής
- Στρατηγική συγκομιδής κερδών
- Στρατηγικό διάλειμμα
- Στρατηγική προσεκτικών βημάτων

2.9 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν.

Οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι οι παρακάτω:

- Κάθετης ολοκλήρωσης. Είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς / λιανοπωλητές των προϊόντων της), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της)
- Οριζόντιας ολοκλήρωσης. Όταν η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής)
- Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων (Συσχετισμένη και Ασυσχετίστη). Συσχετισμένη διαφοροποίηση έχουμε όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται η επιχείρηση συνδέονται μεταξύ τους σε θέματα όπως η τεχνολογία, οι μέθοδοι παραγωγής ή προώθησης κλπ
- Συγκέντρωσης – Διείσδυσης αγοράς. Όταν η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην ανάπτυξη του πιο επικερδούς προϊόντος της, μίας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας
- Ανάπτυξης αγοράς. Η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές
- Ανάπτυξης προϊόντων. Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπαρχόντων προϊόντων.
- Ανάπτυξης μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων ή δημιουργίας συμμαχιών.

2.10 Στρατηγική διεθνοποίησης

Αυτό που πριν από 30 χρόνια φάνταζε ίσως αδιανόητο, σήμερα είναι πραγματικότητα. Οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται με καταγιστικούς ρυθμούς. Στα πλαίσια των Στρατηγικών Ανάπτυξης αναφέρθηκε και η ανάπτυξη της αγοράς ως μια από τις επτά εναλλακτικές επιχειρηματικές στρατηγικές ανάπτυξης. Τμήμα των στρατηγικών ανάπτυξης αγοράς αποτελεί η ανάπτυξη στην διεθνή αγορά. Στο ερώτημα ποιοί είναι οι ανταγωνιστές μας θα πρέπει οι επιχειρήσεις να ψάχνουν την απάντηση όχι μόνο στο εσωτερικό της χώρας αλλά και στο εξωτερικό. Θα πρέπει να

αναπτύξουν στρατηγικές και μεθόδους που θα τους επιτρέπουν να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα και τις εξελίξεις του παγκόσμιου περιβάλλοντος.

2.11 Στρατηγική ανάπτυξης επιχειρήσεων μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων

Ένας από τους βασικούς τρόπους ανάπτυξης μιας επιχείρησης, εκτός από την ανάπτυξή της με ίδια μέσα, είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της με την διαδικασία των συγχωνεύσεων, των εξαγορών ή της δημιουργίας συμμαχιών.

Εξαγορά επιχείρησης έχουμε όταν μια επιχείρηση αποκτά μέρος ή το σύνολο μιας άλλης έναντι κάποιου ανταλλάγματος (χρηματικό ποσό ή ανταλλαγή μετοχών).

Αποτέλεσμα αυτής της συναλλαγής θα είναι η εξαγορασμένη επιχείρηση ή να λειτουργεί σαν ξεχωριστό νομικό πρόσωπο ή να συγχωνευθεί πλήρως και να σταματήσει πλέον να υπάρχει με τη μορφή που υπήρχε πριν.

Η μορφή που μπορεί να λάβει μια εξαγορά ή συγχώνευση είναι:

- Οριζόντια: όταν οι επιχειρήσεις παράγουν ίδια προϊόντα με στόχο την ενίσχυση της θέσης τους σε υπάρχουσες αγορές.
- Κάθετη: όταν μεταξύ τους υπάρχει σχέση πελάτη – προμηθευτή και αποσκοπούν στην καθετοποίηση της παραγωγής, τον πλήρη έλεγχο των τιμών και την μείωση του κόστους παραγωγής
- Συμπληρωματική: όταν οι δραστηριότητες τους αλληλοσυμπληρώνονται
- Ασυσχετίστη: όταν οι δραστηριότητές τους δεν συσχετίζονται

Ένας μεγάλος αριθμός εξαγορών αφορά επιχειρήσεις που έχουν έδρα ή δραστηριοποιούνται σε άλλη χώρα. Αυτό είναι αποτέλεσμα της όλο και μεγαλύτερης απελευθέρωσης του διεθνούς εμπορίου, λόγω των νέων συνθηκών που δημιουργήθηκαν από την παγκοσμιοποίηση και που είχε σαν αποτέλεσμα πλήθος επιχειρηματικών ευκαιριών και κατέστη επιτακτική η ανάγκη ενδυνάμωσής τους.

Οι λόγοι για τους οποίους σημειώνεται αυτή η εξέλιξη στις εξαγωγές – συγχωνεύσεις, είναι η υπερβάλλουσα ρευστότητα στην αγορά πχ εκ μέρους των Τραπεζών, οι αλλαγές στα νομοθετικά και ρυθμιστικά πλαίσια (απελευθέρωση αγοράς τηλεπικοινωνιών, ηλεκτρισμού κλπ), οι στρατηγικές επιταγές διεθνοποίησης και το χρηματιστηριακό περιβάλλον.

Αυτό που θα πρέπει να ελεγχθεί είναι και το κατά πόσο η συνεργεία αυτή θα δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και θα ενδυναμώσει τη θέση της στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών της. Γι αυτό απαιτείται λεπτομερής ανάλυση των περιουσιακών στοιχείων της και υπολογισμός των μελλοντικών επιδράσεων σε όλα τα μεγέθη της επιχείρησης (έσοδα, κέρδη, κόστος ...) αλλά και των μειονεκτημάτων.

Για την εξασφάλιση της επιτυχίας της στρατηγικής ανάπτυξης μέσω εξαγορών – συγχωνεύσεων απαιτείται:

έλεγχος της επιχείρησης στόχου, δηλαδή αποτίμηση των ωφελειών και του κόστους από την ενοποίηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω 3 βήματα

- εκτίμηση των λόγων για τους οποίους οδηγείται στην συγχώνευση και αξιολόγηση της αναγκαιότητας αυτής της στρατηγικής

- σύνταξη λίστας των πιθανών υποψηφίων επιχειρήσεων και κατάταξή τους ανάλογα με την οικονομική τους θέση, τη θέση τους στην αγορά προϊόντος, το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον, τις διοικητικές τους ικανότητες και την εταιρική τους κουλτούρα
- επιλογή της επιχείρησης που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του αγοραστή.

2.12 Προσδιορισμός Στρατηγικής

2.12.1 Κίνητρα και ανταμοιβές στην εκτέλεση στρατηγικής

Η θέσπιση των κατάλληλων κινήτρων για μια στρατηγική είναι ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της εκτέλεσης της. Οι άλλοι δύο είναι η δημιουργία της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και οι ηγετικές ικανότητες των μάνατζερ της επιχείρησης.

Πολλές επιχειρήσεις στην επιδίωξη κάποιας στρατηγικής χρησιμοποιούν διαφόρων ειδών κίνητρα (αλλά και αντικίνητρα) για τους εργαζόμενους, όπως διαφόρων ειδών χρηματικές απολαβές (μισθούς, μόνους, πριμ, συμμετοχή στα κέρδη κλπ), απονομή μετοχών, προαγωγές, αναγνώριση, κριτική, επέκταση ή περιορισμό των ευθυνών τους, αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, μεταθέσεις σε ελκυστικές γεωγραφικές περιοχές κλπ.

Το βασικό καθήκον του μάνατζερ που σχεδιάζει ένα συγκεκριμένο σύστημα κινήτρων είναι να το συνδέσει στενά με τους παράγοντες που είναι απαραίτητοι για την επιτυχία της επιχείρησης. Πρέπει πάντα να υπάρχουν κίνητρα με νόημα και συνέπειες για την καριέρα των εργαζομένων αλλιώς πολύ λίγοι εργαζόμενοι θα δώσουν την απαιτούμενη σημασία σε οποιοδήποτε στρατηγικό σχέδιο.

Βασική μέριμνα των πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι να έχουν δομές κινήτρων που να εμπνέουν τους εργαζόμενους ώστε να έχουν κάποια θετική στάση απέναντι στις επιδιώξεις τους και να συμμετέχουν σ' αυτές με ενθουσιασμό. Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν ένα μίγμα θετικών και αρνητικών κινήτρων, τα οποία όμως μπορεί εύκολα να έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα, όπως πχ ανασφάλεια, άγχος στον τόπο δουλειάς κλπ. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν τα θετικά κίνητρα γιατί με τον τρόπο αυτό μπορούν να κερδίσουν εύκολα την συναίνεση των εργαζομένων. Προφανώς, θετικά κίνητρα και ανταμοιβές κάνουν τους εργαζόμενους να δείχνουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό και να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά τους απ' ό,τι τα αρνητικά.

Το τι κίνητρα πρέπει να χρησιμοποιήσει κανείς σε μια συγκεκριμένη περίπτωση εξαρτάται από το πόσο δύσκολη είναι η εκτέλεση της στρατηγικής του. Εξυπακούεται ότι λόγια και παραινήσεις έχουν πολύ σύντομο χρόνο ζωής στη δημιουργία της κατάλληλης νοοτροπίας. Η ανεύρεση των κατάλληλων κινήτρων απαιτεί ευρηματικότητα και τη συνεχή προσοχή των μάνατζερ. Απαιτεί ακόμα να ξέρουν τι είναι αυτό που κινητοποιεί τους εργαζόμενους της επιχείρησης τους.

2.12.2 Ανάλυση SWOT

Στο στάδιο της προετοιμασίας για την κατάρτιση του επιχειρησιακού σχεδίου, οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί πρέπει να αναλυθούν. Τα περισσότερα εργαλεία επιχειρησιακού σχεδιασμού που υπάρχουν σήμερα χρησιμοποιούν την τεχνική ανάλυσης "SWOT". Είναι μια αποτελεσματική μέθοδος καταγραφής των ισχυρών και

αδύνατων σημείων, των ευκαιριών που παρουσιάζονται και των απειλών που δέχεται μια επιχείρηση.

Η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει:

- τα δυνατά σημεία της, ώστε με τα κατάλληλα βήματα να τα μετατρέψει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- τα αδύνατα σημεία της, τα οποία με προσεκτικό σχεδιασμό δεν θα επηρεάσουν αρνητικά την πορεία της
- τις πιθανές ευκαιρίες που θα παρουσιασθούν στο μέλλον, ώστε να τις εκμεταλλευθεί εγκαίρως
- τις ενδεχόμενες απειλές, τις οποίες και θα αντιμετωπίσει κατάλληλα προκειμένου να μειώσει ή ακόμη και να εξαλείψει την επίδρασή τους

Με τη μελέτη του εσωτερικού της περιβάλλοντος η επιχείρηση θα εντοπίσει μια σειρά από δυνάμεις και αδυναμίες ενώ με την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος θα ανακαλύψει τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές.

Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών

- Δυνάμεις
- Ευέλικτη στρατηγική
- Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση
- Πλεονεκτήματα κόστους
- Ισχυρό όνομα – εικόνα στην αγορά
- Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων
- Ηγετική θέση στην αγορά
- Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση
- Τεχνολογία προστατευμένη με πατέντες
- Ισχυρή διαφήμιση
- Ποιότητα προϊόντων
- Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους

Αδυναμίες

- Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση
- Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση
- Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις
- Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα
- Υψηλότερα κόστη έναντι των ανταγωνιστών
- Χαμηλή κερδοφορία
- Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά
- Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης
- Πολύ ρηχή γραμμή προϊόντων
- Αδυναμία στον τομέα του marketing

Ευκαιρίες

- Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς
- Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές
- Επέκταση της γραμμής προϊόντων
- Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα
- Καθετοποίηση δραστηριοτήτων
- Να αποσπάσουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές
- Εξαγορά ανταγωνιστών
- Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές
- Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών

Πιθανές απειλές

- Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών
- Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα
- Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς
- Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις / παρεμβάσεις
- Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή και προμηθευτών
- Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Δημογραφικές αλλαγές

2.13 Επιλογή και υλοποίηση στρατηγικής

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας καταστάσεως και των δεδομένων, ακολουθεί η επιλογή και η ανάπτυξη στρατηγικής. Η ανάλυση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα μια επιχείρηση βοηθάει στην:

- Κατανόηση της συνολικής κατάστασης
- Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών
- Κατάδειξη των κριτηρίων επιλογής των τελικών προτάσεων

Εδώ πρέπει να αναλυθεί το πώς πρέπει να αναπτύσσονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο οι μελλοντικές στρατηγικές και πλάνα. Οι κύριες κατηγορίες είναι:

- Στρατηγική Προϊόντων (Product Strategy)
- Πλάνο Marketing (Marketing Plan)
- Πωλήσεις
- Διοικητικό Πλάνο (Management Plan)

Στρατηγική Προϊόντων

Σε αυτό το κομμάτι περιγράφεται η στρατηγική που θα ακολουθήσουν τα προϊόντα όσον αφορά:

- Υπόσχεση του προϊόντος (π.χ. ακριβό και ποιοτικό, φτηνό, ευκολία στη χρήση κλπ.)
- Χαρακτηριστικά (π.χ. απορρυπαντικό σε μικρό μέγεθος, με βαλβίδα ασφαλείας για χρωματιστά ρούχα κλπ)
- Διαφοροποίηση από τα άλλα.

- Μοναδικότητα (Unique Selling Proposition / USP). Τί το μοναδικό έχει να προσφέρει το προϊόν.

Πλάνο Marketing (Marketing Plan)

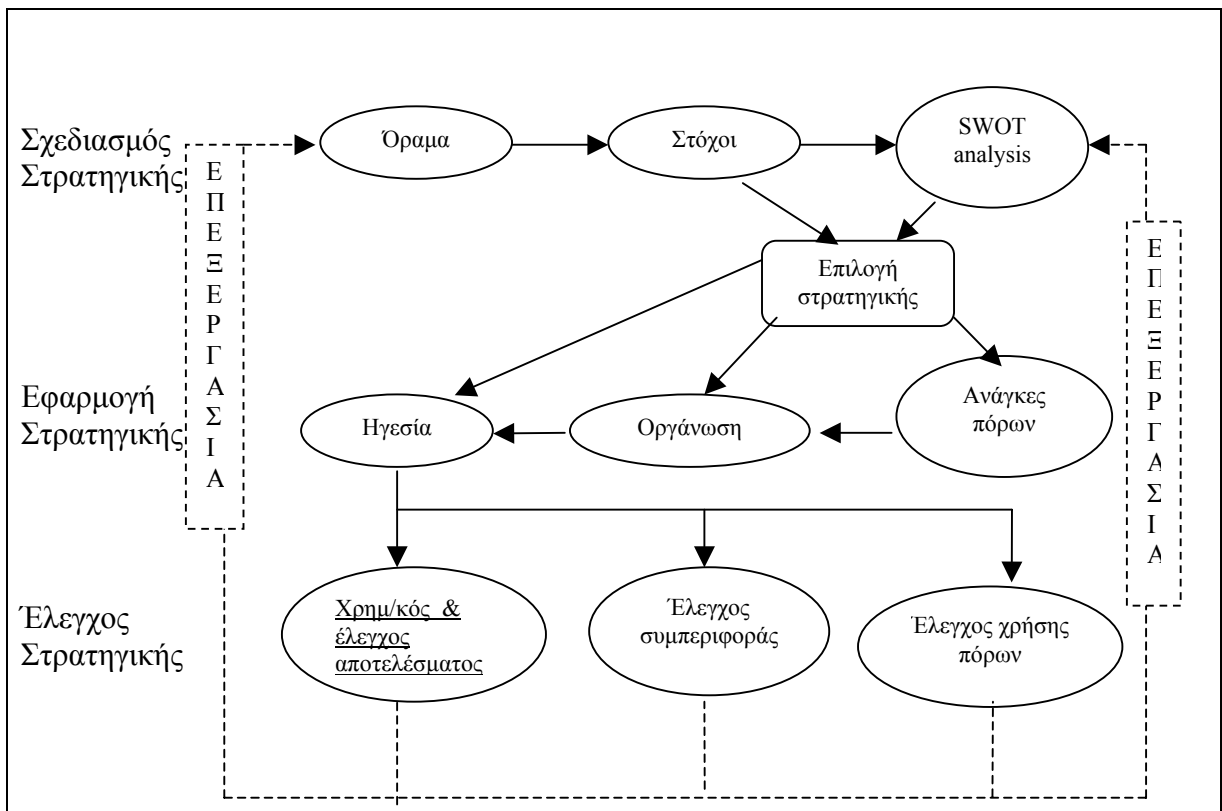
Το Marketing είναι ένα ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης. Το πόσο καλά έχει τοποθετηθεί μια επιχείρηση στην αγορά είναι αυτό που τελικά -μαζί με κάποια άλλα- θα κρίνει την επιτυχία ή μη της επιχείρησης.

Το marketing plan πρέπει να αρχίζει με μια σύντομη περίληψη των στόχων της επιχείρησης, της θέσης που επιθυμεί, ανάμεσα στις άλλες του χώρου (positioning) και της ομάδας στόχου της. Επίσης πρέπει να περιγραφούν:

- Συμπεριφορά καταναλωτή: Διαδικασία αγοράς, ευαίσθητα σημεία κατά την επιλογή, από πού κάνει τις αγορές του, συνήθειες, κίνητρα επιθυμία και ανάγκες που οδηγούν σε αγορές, συχνότητα κατανάλωσης κλπ.
- Προϊόν: Χαρακτηριστικά και σε ποια από αυτά θα δοθεί έμφαση. Χρήσιμο είναι να αναφέρεται ο κύκλος ζωής και σε ποιο στάδιο της ζωής του βρίσκεται το προϊόν (Product Life Cycle/ PLC)
- Τιμή: Καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής, εναλλακτικές λύσεις και εκπτώσεις.
- Διανομή: Περιλαμβάνει κανάλια διανομής, στόχους διανομής, κόστος, κίνητρα για χονδρεμπόρους και λιανέμπορους, εναλλακτικά κανάλια, κ.α.
- Προώθηση: Περιλαμβάνει στόχους, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, δημοσιότητα, προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις, άμεσο marketing και διαδίκτυο.

Πίνακας 2.1

Σχεδιαστική απεικόνιση των διαδικασιών του στρατηγικού management



Σύνοψη των παραπάνω και τελικά σχόλια

Σε περίπτωση εφαρμογής e-Επιχειρείν πρέπει να ληφθούν υπόψη για όλα τα παραπάνω οι ιδιαιτερότητες που θα υπάρχουν όπως:

- Μικρότερα κόστη για άμεσο marketing και προσωπικές πωλήσεις και πιθανά κίνητρα για παραγγελίες μέσω διαδικτύου.
- Πιθανόν αύξηση των απαιτήσεων της διανομής
- Πιθανή αλλαγή των στόχων για όλα τα παραπάνω
- Διαφορετικές συνήθειες των καταναλωτών που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για αγορές
- Εκμετάλλευση της δυνατότητας για καλύτερη στόχευση της αγοράς στόχου που προσφέρει το διαδίκτυο
- Δυνατότητα παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας
- Καλύτερη και αναλυτικότερη παρουσίαση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Καλύτερη και ευκολότερη παρατήρηση των καταναλωτών

Πωλήσεις

Θα πρέπει να περιλαμβάνει την πορεία των πωλήσεων των τελευταίων ετών (τα σχεδιαγράμματα βοηθάνε πολύ). Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη των πωλήσεων για τα επόμενα έτη και πρόβλεψη της συνολικής αγοράς (και της υποαγοράς αν είναι χρήσιμο). Για τις προβλέψεις χρειάζεται πάντα να γίνονται κάποιες υποθέσεις. Αυτές πρέπει να γίνονται σαφείς και να είναι ρεαλιστικές.

Τυχόν συνεργασίες, μέθοδοι πωλήσεων που μπορούν να βελτιώσουν τις πωλήσεις σας πρέπει να αναφέρονται. Ιδιαίτερα αν πρόκειται να γίνει χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου τότε η επίδραση στις πωλήσεις και στις συνεργασίες θα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά. Πιθανόν οι πωλήσεις μέσω του e-Επιχειρείν να θέλουν διαφορετική στρατηγική.

Διοικητικό πλάνο

Η διοίκηση μίας επιχείρησης έχει πολλές ευθύνες. Η απλοποίηση ότι "είμαι αφεντικό του εαυτού μου" σε καμία περίπτωση δεν ισχύει. Η διοίκηση βάζει τις βάσεις για την επιτυχία της επιχείρησης. Οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης χρειάζονται συντονισμό, εκπαίδευση, και οργάνωση στο χώρο και στο χρόνο (time and space management).

Η προνοητικότητα είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα για ένα σωστά δομημένο διοικητικό πλάνο. Επίσης πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιες αδυναμίες υπάρχουν σε διοικητικό επίπεδο;
- Ποιος ή ποιοι θα αναλάβουν τη διοίκηση;
- Ποια είναι τα καθήκοντά τους;
- Είναι ξεκάθαρες και κατανοητές οι ευθύνες;
- Ποιες είναι οι ανάγκες σε προσωπικό;
- Ποιο θα είναι το μισθολογικό καθεστώς;
- Τι προνόμια, πριμ παραγωγικότητας, διακοπές και αργίες θα προσφέρονται;
- Πώς και πότε θα γίνεται η εκπαίδευση και από ποιους;

Στο τέλος αυτής της ενότητας είναι σωστό να υπάρχει ένα σχέδιο δράσης (action plan) που θα αναφέρει ημερομηνίες, ενέργειες και προθεσμίες. Το σχέδιο δράσης θα

πρέπει να είναι συνοπτικό. Να υπάρχουν σχεδιαγράμματα με κάποιες επεξηγήσεις ώστε να είναι, ευανάγνωστο, και να δίνει συνολική εικόνα του πως πρέπει να εξελιχθούν οι ενέργειες, όπως παρουσιάζεται παραπάνω στον πίνακα 2.1 .

2.14 Η αξιολόγηση της στρατηγικής

Η αξιολόγηση της Στρατηγικής είναι απαραίτητη μια και μέσα από αυτήν η διοίκηση θα μπορέσει να διαπιστώσει το βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων. Η αξιολόγηση επιδιώκει να απαντήσει σε ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει ή επιχείρηση.

Η απάντηση των ερωτήσεων αυτών δεν είναι εύκολη, καθώς μια σειρά μεταβλητών κάνουν ακόμα πιο δύσκολη την αξιολόγηση της στρατηγικής. Αυτές είναι:

- Η μοναδικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας
- Η στρατηγική η οποία έχει άμεση σχέση με την επιλογή των επιχειρηματικών στόχων
- Τα τυπικά συστήματα της αναθεώρησης μιας στρατηγικής, τα οποία τείνουν να επηρεάζουν τις αρχές βάσει των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση, ενδέχεται να δημιουργήσουν συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών, αφού οδηγούν σε ερωτήσεις του τύπου, ποιος έχει τα προσόντα για να αξιολογήσει την επιτυχία ή την αποτυχία της στρατηγικής
- Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας καθώς και η ταχύτητα με την οποία διαχέονται και απαξιώνονται σήμερα οι τεχνολογικές καινοτομίες
- Ο μεγάλος βαθμός διεθνοποίησης που οδηγεί σε ένταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η διεθνής αγορά διαμορφώνει διαρκώς νέες ευκαιρίες και νέες απειλές που απαιτούν από τις επιχειρήσεις ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αυτές.

2.14.1 Μοντέλα αξιολόγησης

Τα μοντέλα αξιολόγησης ερευνούν το κατά πόσο οι στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης έφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα δηλαδή αξιολογούν τη στρατηγική μετά την υλοποίησή της. Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη είναι κατά πόσο η στρατηγική εφαρμόστηκε ατελώς, κατά πόσον οι υποθέσεις και οι υποσχέσεις ήταν βάσιμες, κατά πόσο διαγνώστηκε σωστά η υπάρχουσα κατάσταση κλπ.

Μοντέλο Rumelt

Ο Rumelt πρότεινε τέσσερα κριτήρια για την αξιολόγηση μίας στρατηγικής:

- Συνέπεια στρατηγικής σε σχέση με τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης
- Συμφωνία – Ταύτιση της στρατηγικής με το εξωτερικό περιβάλλον
- Πρόνοια για τη δημιουργία αλλά και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Εφικτότητα. Να μη δημιουργεί εμπόδια στους διαθέσιμους πόρους, αλλά και ούτε να τους εξαντλεί και να δημιουργεί άλυτα προβλήματα

Μοντέλο Lynch

Ο Lynch προτείνει τα ακόλουθα τρία κριτήρια για την αξιολόγηση μιας στρατηγικής:

- Καταλληλότητα της στρατηγικής. Κατά πόσο η στρατηγική είναι σύμφωνη με τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στο παρόν αλλά και θα αντιμετωπίσει στο μέλλον
- Αποδεκτότητα της στρατηγικής. Κατά πόσο η ακολουθούμενη στρατηγική και η απόδοση που προβλέπεται είναι σύμφωνη με τα πρότυπα που θέτουν οι μέτοχοι
- Εφικτότητα της στρατηγικής. Κατά πόσο μπορεί να εφαρμοσθεί στην πράξη, λόγω των διαφόρων ποσοτικών περιορισμών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση

Καταλληλότητας / Ταιριάσματος

Αναφέρεται στο κατά πόσο η υπό εξέταση στρατηγική συμβαδίζει με τις συνθήκες που διαμορφώνονται ή θα διαμορφωθούν στο μέλλον στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Το περιβάλλον μπορεί να διερευνηθεί με βάση τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές που παρουσιάζονται για την επιχείρηση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να χτιστεί πάνω στα δυνατά σημεία της επιχείρησης, ειδικά πάνω στις θεμελιώδεις ικανότητες, ώστε να εξαλείψει τυχόν αδυναμίες. Τα παραπάνω στοιχεία περιέχονται σε μια διαδικασία ανάλυσης δυνάμεων – αδυναμιών – ευκαιριών – απειλών (ανάλυση swot).

2.14.2 Ανάλυση Αποδεκτότητας

Στο στάδιο αυτό οι στρατηγικές που κρίθηκαν ως κατάλληλες, εξετάζονται ως προς την αποδεκτότητά τους, δηλαδή ως προς την δυνατότητα τους να προσφέρουν υψηλά κέρδη με ελάχιστο κίνδυνο, ικανοποιώντας παράλληλα και τις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων της επιχείρησης. Τα κριτήρια ανάλυσης είναι:

- Η απόδοση της προτεινόμενης στρατηγικής
- Ο βαθμός κινδύνου που εγκυμονεί
- Η αποδοχή της από τις ομάδες συμφερόντων

2.14.3 Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης

Αν και δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο άριστο σύστημα αξιολόγησης για όλες τις επιχειρήσεις, μια και θα πρέπει να είναι σχετικό με τα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης όπως το μέγεθος της επιχείρησης, το στυλ διοίκησης, τους στόχους, τα προβλήματα της κλπ, ωστόσο το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ικανοποιεί κάποιες απαιτήσεις ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένο.

Η διαδικασία της αξιολόγησης των στρατηγικών δεν πρέπει να κυριαρχεί επί των αποφάσεων. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της έννοιες όπως η κατανόηση, η εμπιστοσύνη και το κοινό αίσθημα. Επίσης η αξιολόγηση των στρατηγικών θα πρέπει να είναι ευέλικτη, ώστε να προσαρμόζεται καλύτερα στις μεταβολές που απαιτεί το περιβάλλον της επιχείρησης. Τέλος ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η απλότητά τους, δηλαδή να μην είναι

πολύπλοκα, ώστε να είναι εύκολα κατανοητά από τα άτομα τα οποία θα τα χρησιμοποιήσουν.

Επιπροσθέτως θα πρέπει να μην απαιτούνται υπερβολικοί οικονομικοί πόροι. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει η αξιολόγηση να είναι τέτοια ώστε να μην στηρίζεται σε πολλές – και ανούσιες τις περισσότερες φορές – πληροφορίες, που είναι δύσκολο και οικονομικά ασύμφορο να συλλεχθούν. Επίσης δεν πρέπει να στηρίζεται σε υπερβολικούς ελέγχους, γιατί κάτι τέτοιο μειώνει ουσιαστικά την απόδοση των εργαζομένων που υπόκεινται σε αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία που θα πρέπει να εκτελείται συνεχώς τόσο κατά τη διάρκεια της δημιουργίας της όσο και κατά την διάρκεια υλοποίησης της.

Το στρατηγικό management δεν αποτελεί το μοναδικό στοιχείο για μια επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία. Βοηθά όμως τους διοικούντες μιας εταιρείας και τα στελέχη της, στο να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις και να τις υλοποιούν στον κατάλληλο χρόνο. Επίσης, προσδιορίζει τη σωστή χρήση των συντελεστών παραγωγής και υποστηρίζει τους βραχυπρόθεσμους στόχους όπως την αύξηση των πωλήσεων, την βελτίωση των κερδών και την ορθολογική χρήση των ιδίων και ξένων κεφαλαίων. Υπάρχουν βέβαια πολλές περιπτώσεις επιτυχημένων εταιρειών που δεν έχουν συγκεκριμένη στρατηγική, αλλά το αλάθητο(;) επιχειρηματικό ένστικτο του διευθύνοντος τους οδηγεί στην ανάπτυξη ή τους επιτρέπει να επιβιώσουν. Θα επιμείνουμε όμως στο ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός, η επιτυχημένη εφαρμογή του, ο συνεχής έλεγχος και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων και των αποτελεσμάτων συντελεί σε μεγάλο βαθμό για μια επιτυχημένη και μακροχρόνια επιχειρηματική πορεία. Η στρατηγική σκέψη απαιτεί δημιουργική φαντασία, για το τί επιφυλάσσει το μέλλον, και ικανότητα να συνθέτει αποτελεσματικά τις εμπειρίες και τις εμπνεύσεις του manager.

2.15 Στρατηγικές ανάπτυξης - Γενική θεώρηση

Οι μεγάλες ξενοδοχειακές εταιρείες στην προσπάθειά τους να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να εκμεταλλευτούν τις εξελίξεις της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της ταχείας ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών – πληροφορική, τηλεπικοινωνίες και συστήματα κρατήσεων- ακολουθούν μια συνολική στρατηγική συγκεντρωτικής ανάπτυξης. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία κατευθύνει τους πόρους της σε μία κερδοφόρα μεγέθυνση ενός μόνο προϊόντος, σε μία μοναδική αγορά και με μία κυρίαρχη τεχνολογία. Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία παρουσιάζονται διάφορες μορφές συγκεντρωτικής ανάπτυξης, όπως εφαρμόζονται από τις μεγάλες επιχειρήσεις, αυτές είναι: franchising, στρατηγικές συμμαχίες, επιχειρηματικές συμμετοχές, συσπειρώσεις, συγχωνεύσεις – εξαγορές και brands.

Τα πλεονεκτήματα της μεγέθυνσης/ανάπτυξης είναι κυρίως οικονομίες κλίμακας διαφόρων ειδών: χρηματοοικονομικές, οργάνωσης – διοίκησης, τεχνολογικές, επιχειρηματικού κινδύνου, προμηθειών και marketing.

Η κυρίαρχη τάση σήμερα στις διεθνείς ξενοδοχειακές εταιρείες είναι η επιλογή μεταξύ τριών βασικών στρατηγικών:

- Να επεκταθούν με μεγαλύτερη κάλυψη της αγοράς, τόσο γεωγραφικά όσο και σε τμήμα αγοράς
- Να δημιουργήσουν μία επικεντρωμένη προσέγγιση σε ένα ειδικό τμήμα αγοράς

- Να καλύψουν ένα σαφώς προσδιορισμένο υπο-τμήμα σε μία αγορά.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι 6 στρατηγικές ανάπτυξης, από τις οποίες οι σημαντικότερες είναι: franchise, εξαγορές, στρατηγικές συμμαχίες.

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΑ : FRANCHISE

3.1. Ιστορική Αναδρομή

Η λέξη franchise προέρχεται από την αρχαία γαλλική λέξη που σημαίνει προνόμιο ή ελευθερία. Στο Μεσαίωνα, το franchise σήμαινε το προνόμιο ή το δικαίωμα. Εκείνη την εποχή, ο τοπικός άρχοντας ή ο Λόρδος χορηγούσε το ηδικαίωμα σε κάποιον να κρατήσει μια αγορά ή μια έκθεση, να ενεργοποιήσει το τοπικό πορθμείο ή να κυνηγήσει στην περιοχή του.

Αυτή η έννοια επεκτάθηκε στους βασιλείς που χορηγούσαν την πλήρη εκμετάλλευση των εμπορικών δραστηριοτήτων όπως τη κατασκευή δρόμων και τη παρασκευή της αγγλικής μπίρας. Στην ουσία ο βασιλιάς έδινε σε κάποιον το δικαίωμα του μονοπωλίου για έναν ορισμένο τύπο εμπορικής δραστηριότητας. Με το πέρασμα των χρόνων, οι κανονισμοί που διήπαν το franchise έγιναν ένα μέρος του ευρωπαϊκού κοινού νόμου. Μέσα στους αιώνες η έννοια της δικαιοπαροχής εξελισσόταν δεδομένου ότι οι οικονομίες των εθνών του κόσμου εξελισσόταν.

Το 1840 στη Γερμανία ορισμένοι σημαντικοί ζυθοποιοί αγγλικής μπίρας χορήγησαν το franchise σε ορισμένες ταβέρνες δίνοντας τους το αποκλειστικό δικαίωμα να πωλούν την αγγλική μπίρα τους. Αυτό ήταν η αρχή της έννοιας της δικαιοπαροχής όπως είναι γνωστή σήμερα.

Το 1851, η εταιρεία κατασκευής ραπτικών μηχανών Singer άρχισε τη δημιουργία εταιριών μέσω franchise. Οι συμβάσεις franchise της εταιρίας ήταν οι πρόδρομοι των σύγχρονων συμφωνιών franchise. Το 1880 οι πόλεις άρχισαν την χορήγηση μονοπωλίων σε εταιρείες franchise για την κατασκευή δρόμων και την δημιουργία λοιπών υπηρεσιών όπως ύδρευση, αποχετευτικό σύστημα, φυσικό αέριο και αργότερα ηλεκτρισμό. Στην αλλαγή του αιώνα, οι επιχειρήσεις εγκαταστάσεων καθαρισμού πετρελαίου και οι κατασκευαστές αυτοκινήτων άρχισαν να χορηγούν το δικαίωμα πωλήσεων των προϊόντων τους. Σε αυτό το σημείο της εξελικτικής πορείας του franchise, ήταν ουσιαστικά η χορήγηση του δικαιώματος να διανεμηθούν και να πωληθούν τα προϊόντα κατασκευαστών. Η επιχειρηματική μορφή που παρουσιάζει σήμερα το franchise, εμφανίστηκε στην οικονομική σκηνή μετά από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο με την επιστροφή των εκατομμυρίων αμερικανικών στρατιωτών και την πληθυσμιακή έκρηξη που ακολούθησε. Η αύξηση των γεννήσεων όριζε ακόμη την οικονομία και αυτό θα συνεχιζόταν και κατά τη διάρκεια του επόμενου αιώνα. Υπήρξε μια συντριπτική ανάγκη για όλους τους τύπους επέκτασης των βιομηχανιών, ξενοδοχειακών μονάδων και εστιατορίων γρήγορου φαγητού. Κατά τη διάρκεια της έκρηξης των δεκαετιών του 60 & του 70 υπήρξαν πολλές καταχρήσεις στη δικαιοπαροχή. Θα υπάρξουν εκείνοι οι αδίστακτοι απατεώνες που θα περιμένουν καρτερικά τα ανενημέρωτα και αφελή θηράματα τους. Υπήρξαν διάφορες ψεύτικες επιχειρήσεις franchise που πήραν κυριολεκτικά τα χρήματα των λαών και εξαφανίστηκαν. Υπήρξαν και άλλες που διαχειρίστηκαν λανθασμένα την κατάσταση και χρεοκόπησαν αφήνοντας το ίχνος των αποτυχημένων δικαιοδόχων οι οποίοι είχαν χάσει τα πάντα.

Έγινε σαφές ότι η βιομηχανία franchise έπρεπε να αλλάξει προκειμένου να παραμείνει μια βιώσιμη επιχειρησιακή έννοια.

Από την πλευρά της βιομηχανίας, δημιουργήθηκε η Διεθνής Ένωση Franchise με σκοπό την ανασυγκρότηση ολόκληρης της βιομηχανίας. Το IFA καταρτίζοντας όλες τις πτυχές της δικαιοπαροχής ενισχύει πολύ τον επαγγελματισμό της βιομηχανίας. Τα

μέλη του IFA έπρεπε να εμμείνουν στον ηθικό κώδικα του IFA που καθόριζε υψηλά πρότυπα. Το IFA συνεργάστηκε στενά με το αμερικανικό συνέδριο και την ομοσπονδιακή εμπορική Επιτροπή με σκοπό τη βελτίωση των συνθηκών όσον αφορά τους δικαιοδόχους. Από την κυβερνητική ρυθμιστική πλευρά, η ομοσπονδιακή εμπορική επιτροπή, το 1978, απαίτησε από όλους τους δικαιοπάροχους να υποβάλλουν σε όλους τους πιθανούς δικαιοδόχους ένα έγγραφο που καλείται Εγκύκλιος Προσφερόμενης Ομοιομορφίας ή UFOC, πριν τη λήψη χρηματικής αμοιβής. Το UFOC παρέχει αναλυτικές πληροφορίες για την επιχείρηση franchise όπως την ιστορία της, πληροφορίες για τους ανώτερους υπαλλήλους, νομική ισχύ, φορολογική δήλωση, το συμφωνητικό μεταξύ του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου και ένας τρέχων κατάλογος franchise εταιριών με τα ονόματα και τα τηλέφωνα ιδιοκτητών. Η πρόθεση του UFOC είναι να παρέχει αρκετές πληροφορίες έτσι ώστε ο ενδεχόμενος δικαιοδόχος να μπορεί να λάβει μια απόφαση έπειτα από πλήρη ενημέρωση της κατάστασης. Το FTC δεν αναθεωρεί πραγματικά το UFOC εκτός εάν υπάρξει καταγγελία και διεξαχθεί έρευνα. Επίσης υπάρχουν διάφορα κράτη αποκαλούμενα κράτη εγγραφής που έχουν απαιτήσεις οι οποίες πρέπει να έχουν υλοποιηθεί προτού να ακηθεί η άδεια και να πωλήσει ένας δικαιοπάροχος franchise στα κρατη τους. Σε μερικές περιπτώσεις αυτές οι προϋποθέσεις – απαιτήσεις είναι πιο αυστηρές από τα FTC. Υπάρχουν ενώσεις δικαιοδόχων που εργάζονται για να προστατεύσουν τα συμφέροντα των δικαιοδόχων.

Σήμερα η δικαιοπαροχή είναι μια ιδιαίτερα ρυθμισμένη βιομηχανία που προσφέρει μια μεγάλη ευκαιρία σε εκείνα τα άτομα που θέλουν αληθινά να πραγματοποιήσουν το όνειρο τους. <http://www.franinfo.com/history.html>

3.2. Ορισμός και Ορολογία

Για να μετέχει κάποιος αποδοτικά σε ένα σύστημα franchise πρέπει και να έχει σαφή εικόνα για το τι είναι, πώς εφαρμόζεται, πού να εστιάσει την προσοχή του κ.λπ. Οι σελίδες που ακολουθούν σκοπό έχουν να γίνουν ο απαραίτητος σύμβουλος σας για σωστή επιλογή και αποδοτική επένδυση.

Τι είναι το franchising;

Είναι μέθοδος διανομής προϊόντων ή/και υπηρεσιών μέσα από μία σχέση συνεργασίας, στην οποία ο franchisor (δικαιοπάροχος) χορηγεί στον franchisee (δικαιοδόχο) το δικαίωμα να πωλεί προϊόντα και υπηρεσίες που ο πρώτος έχει αναπτύξει με συγκεκριμένο, προκαθορισμένο και απόλυτα προσδιορισμένο σύστημα.

Είναι μέθοδος, όπου ο franchisee εφαρμόζει συγκεκριμένες διαδικασίες, δομές, συστήματα και concept (επιχειρηματική ιδέα) που έχει αναπτύξει ο franchisor και καλύπτει το σύνολο της επιχειρηματικής δράσης (οργάνωση, υποδομές, πωλήσεις, επικοινωνία, στελέχωση κ.ο.κ.).

Είναι μέθοδος που διέπεται από ένα συμβόλαιο συνεργασίας δικαιοπάροχου-δικαιοδόχου (franchisor-franchisee), το οποίο δεσμεύει τα δύο μέρη σε μια στενή και μακροχρόνια οικονομική και εμπορική συνεργασία με στόχο το αμοιβαίο όφελος (win-win situation).

Το franchising δημιουργεί ισχυρά εμπορικά σήματα, ενισχύει την απασχόληση, την ανάπτυξη σε προσωπικό, επιχειρηματικό, εθνικό επίπεδο, μεταφέρει τεχνογνωσία, επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας, κερδοφορία και υπεραξίες, διευρύνει

τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ωθεί το σύνολο της αγοράς σε υψηλότερα πρότυπα.

Ως franchisee σας ανήκει η επιχείρηση, η οποία είναι ανεξάρτητη από την επιχείρηση του franchisor.

Όμως ο franchisor έχει τον έλεγχο για τον τρόπο προώθησης και πώλησης των προϊόντων και των υπηρεσιών, καθώς και τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης.

Τι δεν είναι το franchising

- μαγική συνταγή
- εγγύηση επιτυχίας
- γρήγορο κέρδος
- λύση ανάγκης (π.χ. λόγω έλλειψης εναλλακτικών ύστερα από απόλυση)
- Η διαμάχη...
- Είναι το franchising:
- Ένας ιδιαίτερος κλάδος;
- Ένας τρόπος επιχειρείν;
- Ένας τρόπος επέκτασης;
- Μια μέθοδος διανομής;

Αλήθεια ... δεν έχει σημασία. Το franchising, όπως και εάν οριστεί, δουλεύει αποτελεσματικά για χιλιάδες επιτυχημένους επιχειρηματίες σε όλον τον κόσμο και εκατοντάδες στη χώρα μας.

Η ορολογία που πρέπει να μάθετε για να συνεννοηθείτε με τους ανθρώπους του χώρου βρίσκεται παρακάτω:

Franchise: Το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά συστήματα και επωνυμίες-brand names, σήμανση καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσία σε θέματα οργάνωσης, ανάπτυξης, λειτουργίας, πωλήσεων και επικοινωνίας ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση με σκοπό τη μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

Franchisor (δικαιοπάροχος ή δότης): Η επιχείρηση, η οποία παρέχει έναντι οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος franchise στους franchisees.

Franchisee (δικαιοδόχος ή λήπτης): Είναι η επιχείρηση ή το πρόσωπο στο οποίο παραχωρείται, από τον franchisor, το δικαίωμα εκμετάλλευσης – με προκαθορισμένους όρους – του πακέτου franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και παροχή υπηρεσιών.

Franchise package ή package deal (πακέτο franchising): Περιλαμβάνει το σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες ή διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων, πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία, καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία για εκμετάλλευση, που παραχωρεί ο franchisor στον franchisee, με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων και υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

Franchising (δικαιόχρηση): Η διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων βάσει της οποίας η μία επιχείρηση, ο franchisor, παραχωρεί στον franchisee έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchising.

Δίκτυο franchising: Το σύνολο των καταστημάτων των franchisees, οι οποίοι συνδέονται με ιδιαίτερες συμβάσεις franchising με την επιχείρηση του franchisor. Στο ίδιο δίκτυο ανήκουν και τα καταστήματα του franchisor, εφόσον λειτουργούν με τη μέθοδο franchising.

Franchise concept: Αποτελεί την επιχειρηματική πρόταση (σύλληψη) του franchisor, μετουσιωμένη σε τεκμηριωμένη εμπορική πρόταση και πρακτική λειτουργίας μιας επιχείρησης, με συγκεκριμένη τεχνογνωσία και κατοχυρωμένη εταιρική ταυτότητα.

Business Format Franchising (Franchising δευτερης γενιας): Μία διαρκής επιχειρηματική σχέση μεταξύ του franchisor και του franchisee, η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και το σήμα, αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα, δηλαδή στρατηγική και σχέδιο μάρκετινγκ, εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία.

Franchise Contract (Σύμβαση Δικαιόχρησης) Είναι η αμοτεροβαρής ενοχική σύμβαση μεταξύ του δικαιοπάροχου (franchisor) και του δικαιοδόχου (franchisee), στην οποία περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια οι όροι της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεών τους. Ο υποψήφιος δικαιοδόχος συνήθως δεν έχει τη δυνατότητα να διαπραγματευτεί τους θεμελιώδεις όρους της σύμβασης, καθώς ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης franchise είναι η καθολική ομοιομορφία στη μεταχείριση των δικαιοδόχων και όχι η παραχώρηση ιδιαίτερων διαπραγματευτικών προνομίων και ευνοϊκών συμφωνιών σε κάποιους από αυτούς. Οι συμβάσεις δικαιόχρησης (franchise contract) πρέπει να αξιολογούνται με γνώμονα όχι μόνο το περιεχόμενο τους, αλλά και τις ενδεχόμενες παραλείψεις τους.

Entry Fee ή Initial Franchise Fee (δικαίωμα εισόδου): Είναι το εφάπαξ ποσό που πληρώνει ο franchisee στον franchisor με την υπογραφή της σύμβασης franchise, για την ένταξη του πρώτου στο δίκτυο. Το entry fee αντιπροσωπεύει τις δαπάνες για την ανάπτυξη του concept, τη μεταφερόμενη τεχνογνωσία (know-how), τα δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος, την καλή φήμη και πελατεία (goodwill), την υποστήριξη στα αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος, αγορά βασικού εξοπλισμού) κ.ο.κ.

Continuing fees ή Royalties (συνεχή δικαιώματα): Χρηματικά ποσά τα οποία καταβάλλει ο franchisee στο franchisor, σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης. Οι καταβολές αυτές αντισταθμίζουν τη συνεχή υποστήριξη του franchisor στο franchisee ή τη συνεχή ανανέωση, εξέλιξη και προσαρμογή της τεχνογνωσίας ή ό,τι αντιστοιχεί στη διαρκή ή περιοδικά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση. Τα ποσά αυτά εκφράζονται συνήθως με τους ακόλουθους τρόπους :

- Ως ποσοστό (%) επί των καθαρών πωλήσεων
- Ως ποσοστό επί των καθαρών αγορών

- Ενσωματωμένα στο κόστος αγορών
- Ως καταβολή πάγιας χρηματικής αμοιβής (flat fee)
- Συνδυασμός των παραπάνω.

Ενημερωτικός φάκελος franchise: Πρόκειται για ένα ενημερωτικό έντυπο το οποίο απευθύνεται σε υποψήφιους franchisees και περιγράφει αναλυτικά το Σύστημα Franchise και τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του franchisee.

Disclosure (Υποχρέωση Πληροφόρησης): Η υποχρέωση του δικαιοπάροχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική κατάστασή του, το επιχειρηματικό ιστορικό του, την περιγραφή της επιχείρησης η οποία είναι αντικείμενο Franchise, την περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς το δικαιοδόχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης Franchise, τη βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης Franchise, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου, όπως αυτά προβλέπονται είτε από την εθνική νομοθεσία, είτε από τον κώδικα δεοντολογίας για το franchising. Σημειώνεται ότι η πληροφόρηση αυτή πρέπει να δίνεται στον υποψήφιο δικαιοδόχο πριν την υπογραφή της σχετικής σύμβασης.

Franchise fee (Τέλη Δικαιοδόχου): Ο συνήθης τρόπος με τον οποίο ο δικαιοπάροχος (franchisor) παίρνει τη συνεχή αμοιβή του από τον δικαιοδόχο (franchisee), είναι με τη μορφή ενός ποσοστού επί του τζίρου του δευτέρου. Ο άλλος τρόπος είναι μέσω μίας επιβάρυνσης επί των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιοπάροχος στο δικαιοδόχο. Το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει σημαντικά από franchisee σε franchisee και πρέπει να αντανακλά το επίπεδο των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται στο δικαιοδόχο και επιπλέον να αντιπροσωπεύει την απόδοση της αξίας χρήματος του.

Annual Renewal Fee (Ετήσιο Τέλος Ανανέωσης Σύμβασης): Η σύμβαση franchise, η οποία παρέχεται από το δικαιοπάροχο, μπορεί να έχει διάρκεια μόνο ενός έτους και ο δικαιοδόχος να έχει το δικαίωμα αυτόματης ανανέωσης της στο τέλος αυτής της περιόδου, με την καταβολή του ετήσιου τέλους ανανέωσης σύμβασης (annual renewal fee). Η χρέωση αυτής της αμοιβής ή οποιασδήποτε άλλης αμοιβής ανανέωσης δεν είναι πάγια τακτική και αυτού του είδους οι επιβολές σπανίως αναφέρονται στις συμβάσεις.

Franchise Commitment Agreement (Δεσμευτική Συμφωνία στο Franchise): Αποτελεί μία γραπτή δήλωση, την οποία παρέχει ο δικαιοπάροχος στον πιθανό ιδιοκτήτη του franchise και στην οποία αναφέρεται η πρόθεση του δικαιοπαρόχου (franchisor) να πουλήσει το franchise του.

Operation manual (Εγχειρίδιο λειτουργίας): Εγχειρίδια, τα οποία δίδονται από τους franchisors προς τους franchisees, ως μέρος του συνολικού πακέτου δικαιόχρησης για να προσφέρουν αναλυτικές οδηγίες σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να στήσουν και να λειτουργήσουν μία επιχείρηση με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις και τα δεδομένα που διέπουν το σύστημα της δικαιόχρησης.

Pilot store (Πιλοτικό κατάστημα): Το αρχικό κατάστημα (ή τα αρχικά καταστήματα), το οποίο ανήκει στο franchisor και κατά τη λειτουργία του οποίου έχει

εφαρμοστεί και ελεγχθεί για ικανό χρονικό διάστημα η εμπορική αποδοχή του franchise concept, η βιωσιμότητα και η δυναμική του καταστήματος, η δυνατότητα τυποποίησης μεθόδων και διαδικασιών, ώστε να εφαρμοστεί και σε άλλα καταστήματα κατά ομοιόμορφο τρόπο.

Franchise training (Εκπαίδευση Franchise): Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor στο franchisee και στους υπαλλήλους του, σχετικά με το franchise και τις μεθόδους εκμετάλλευσής του.

Quality Control (Ποιοτικός Έλεγχος) : Καλείται ο έλεγχος που εκτελεί ο franchisor (δικαιοπάροχος) επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise, ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων (franchisees) του δικτύου με τους κανόνες του εγχειριδίου λειτουργίας του franchise.

Buy Back Option (Επιλογή Εξαγοράς) : Είναι η περίπτωση κατά την οποία -σε περίπτωση λήξης ή λύσης μίας σύμβασης franchise- ο δικαιοπάροχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από το δικαιοδόχο να του πουλήσει είτε την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής, είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά τη λύση ή τη λήξη της σύμβασης.

Το franchising σε αριθμούς

- Υπάρχουν πάνω από 450 επιχειρήσεις που δηλώνουν ότι αναπτύσσονται με τη μέθοδο του franchise στην Ελλάδα.
- Ο αριθμός των ενεργών επιχειρήσεων-δικαιοπαρόχων σήμερα εκτιμάται σε 240 με 280.
- Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν αναπτύξει δίκτυο με 10.500 συνολικά σημεία.
- Από τα 10.500 περίπου σημεία τα 30% είναι εταιρικά και τα 70% είναι franchised.
- Συνολικά σε επιχειρήσεις franchise απασχολούνται περίπου 30.000 - 35.000 εργαζόμενοι.
- Το 85% των εταιρειών είναι ελληνικής προέλευσης, αν και οι ξένες εταιρείες (master franchise) αυξάνονται με ταχύτατους ρυθμούς.

3.3. Master Franchise

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες ελληνικές εταιρείες επιλέγουν τη μέθοδο του franchise για ανάπτυξη και επέκταση· παράλληλα, παρουσιάζεται ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον απ' τη μεριά των επενδυτών για την εισαγωγή στη χώρα μας διεθνών επιχειρηματικών ιδεών με τη μορφή του Master Franchise.

Η ελληνική αγορά τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται και αναδιατάσσεται με θεαματικούς ρυθμούς, έχοντας αναδείξει το franchising ως έναν από τους πλέον δημοφιλείς και επιτυχημένους τρόπους δημιουργίας πλούτου και επιχειρηματικής συνεργασίας. Το franchising, επίσης, προσφέρει μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης μέσα από τη διερεύνηση διεθνών εταιρειών, καθώς παρουσιάζονται διαρκώς νέα επιτυχημένα και «έξυπνα» concept από τη διεθνή αγορά, τα οποία, με τη μορφή του Master Franchise, αποτελούν συχνά μια διέξοδο στις επιχειρηματικές αναζητήσεις Ελλήνων επενδυτών.

Πολλές ξένες εταιρείες που αναπτύσσονται με franchising στη διεθνή αγορά δοκίμασαν τις δυνάμεις τους και στη χώρα μας. Στην πλειονότητά τους αυτές οι εταιρείες έχουν ήδη αναπτύξει ένα επιτυχημένο και ευρύ δίκτυο σε διεθνές επίπεδο, βρίσκοντας στο Master Franchise μια διέξοδο για περαιτέρω ανάπτυξη, άλλοτε με επιτυχία και άλλοτε όχι. Πάντα, όμως, υπό τον όρο μιας ορθολογικής και συνεπούς ανάπτυξης, βάσει μελέτης του χώρου και χάραξης συγκεκριμένης πορείας.

Το Master Franchise απαιτεί σημαντικές επενδύσεις και εμπεριέχει υψηλό ρίσκο, όσον αφορά την έρευνα και προσαρμογή του στα δεδομένα και τις ιδιαιτερότητες της εγχώριας αγοράς, εάν όμως γίνει με τον κατάλληλο τρόπο, με προσεκτική επιλογή και με τη συνδρομή των απαραίτητων πόρων, μπορεί σε εύλογο χρονικό διάστημα να αποδώσει θετικά αποτελέσματα και μάλιστα με σημαντικές υπεραξίες. Στην ιστορία του franchise υπάρχουν πολλές περιπτώσεις εταιρειών, οι οποίες απέτυχαν στην προσπάθειά τους για ανάπτυξη εκτός των ορίων της εθνικής τους αγοράς, είτε γιατί δεν προετοίμασαν σωστά το έδαφος είτε γιατί δεν προσαρμόσαν το προϊόν τους είτε πάλι γιατί συνάντησαν προβλήματα μην έχοντας κατοχυρώσει το όνομα και την τεχνογνωσία τους, αγνοώντας τις νομοθετικές και επιχειρηματικές ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς. Οι διαφορές που σημειώνονται από χώρα σε χώρα σε επίπεδο καταναλωτικών συνηθειών και επιχειρηματικών-εμπορικών όρων είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν το βαθμό επιτυχούς ανάπτυξης ενός δικτύου franchise και σε άλλες χώρες, γι' αυτό και είναι απαραίτητο τα διεθνή concept να «φιλτράρονται» μέσα από μια διαδικασία προσαρμογής πριν από την είσοδό τους σε οποιαδήποτε ξένη αγορά.

Το Master Franchise, αποτελώντας στην ουσία μια μέθοδο διεθνούς συνεργασίας, δίνει τη δυνατότητα σε μια εταιρεία (Franchisor) να αναπτυχθεί σε μια ξένη αγορά ευκολότερα και γρηγορότερα, εκμεταλλευόμενη στο μέγιστο βαθμό τη γνώση της τοπικής αγοράς (γλώσσα, κουλτούρα, εμπόριο, κ.ο.κ) που διαθέτει ο Master Franchisee, ο οποίος και είναι σε θέση να βοηθήσει και να καθοδηγήσει την ανάπτυξη.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι η σωστή επιλογή του τοπικού συνεργάτη είναι καθοριστικός παράγοντας στην επιτυχία ενός concept σε μια ξένη αγορά. Έτσι, ο τοπικός Master Franchisee θα πρέπει να γνωρίζει καλά την αγορά, ώστε να μπορέσει να αναπτύξει και να «προσαρμόσει» το σύστημα franchise στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της τοπικής αγοράς, πείθοντας ταυτόχρονα και τον franchisor, αφενός να επιτρέψει τις όποιες προσαρμογές και αφετέρου να συμβάλει ενεργά στις προσπάθειες της περιόδου προσαρμογής.

Πλεονεκτήματα

Με μια πρώτη ματιά, η ιδέα εισαγωγής ενός διεθνούς concept με διεθνή αναγνώριση και επιτυχία φαίνεται ιδιαίτερα ελκυστική. Συνδυάζει όλα τα πλεονεκτήματα του συστήματος franchise με ένα γνωστό όνομα, εξελιγμένη τεχνογνωσία, παγκόσμια παρουσία και προώθηση, εμπειρία σε διαφορετικούς πολιτισμούς, κ.ο.κ. Συγκεκριμένα, ο Master Franchisee:

Επωφελείται από τα πλεονεκτήματα μιας εδραιωμένης επιχείρησης, όπως, για παράδειγμα, ένα δοκιμασμένο και επιτυχημένο στην πράξη προϊόν ή μια υπηρεσία, μια σειρά από αποτελεσματικές διαδικασίες λειτουργίας και μια ισχυρή εικόνα, προϋποθέσεις που παρέχουν εχέγγυα για τη δυνατότητα του concept να σημειώσει επιτυχία και στην περιοχή του Master Franchisee. Ένα επιχειρησιακό μοντέλο ή προϊόν, που έχει ήδη δοκιμαστεί με επιτυχία στη διεθνή αγορά, συμβάλλει

ουσιαστικά στην αποφυγή σημαντικών λαθών στα πρώτα βήματα εδραίωσης της επιχείρησης.

Επωφελείται από ένα διεθνώς γνωστό εμπορικό όνομα, το οποίο συνεπάγεται εξοικείωση του καταναλωτή με το προϊόν/ υπηρεσία που προσφέρει ο Master Franchisee και επιτάχυνση του χρόνου εδραίωσης του στην αγορά.

Οικειοποιείται την τεχνογνωσία του franchisor σε όλα τα θέματα λειτουργίας μιας επιχείρησης, όπως γνώση του προϊόντος/ υπηρεσίας, πρότυπα εξυπηρέτησης πελατών, οικονομική παρακολούθηση, έλεγχο δικτύου, κ.ο.κ. Πρόκειται για ζητήματα που προκαλούν ιδιαίτερες δυσκολίες σε όλους τους νέους επιχειρηματίες και που συνήθως δεν εξετάζονται εις βάθος, εξαιτίας της καθημερινής πίεσης από τη λειτουργία και επέκταση της επιχείρησης.

Κερδίζει το πλεονέκτημα της συντονισμένης και αποτελεσματικής διαφημιστικής προβολής από την πρώτη στιγμή, κάτι που δεν είναι πάντα εφικτό για τους επιχειρηματίες που λειτουργούν ανεξάρτητα.

Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει χωρίς εξέλιξη. Εάν δεν αναπτυχθεί και δεν αλλάξει είναι βέβαιο ότι μεσοπρόθεσμα θα βγει εκτός αγοράς. Για τους νέους ανεξάρτητους επιχειρηματίες είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αφιερώνουν χρόνο και κεφάλαια για την εξέλιξη του concept. Ένα επιτυχημένο δίκτυο franchise διαθέτει τα απαραίτητα μέσα και την τεχνογνωσία που απαιτείται για την έρευνα που θα εξελίξει το προϊόν/ υπηρεσία. Τα αποτελέσματα θα ωφελήσουν όλο το δίκτυο σε διεθνές επίπεδο.

Μειονεκτήματα

Αν και στο Master Franchise βρίσκει κανείς πολλά πλεονεκτήματα, υπάρχουν και σοβαρά μειονεκτήματα, τα οποία πρέπει να λάβετε σοβαρά υπόψη:

Το βασικό πρόβλημα σε μια τέτοια σχέση είναι η απόσταση και τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από αυτόν τον παράγοντα. Οι περισσότερες διεθνείς εταιρείες έχουν αναπτύξει συστήματα επικοινωνίας, έτσι ώστε να βοηθούν τους Master Franchisees τους, και να βρίσκονται κοντά τους στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Πάραυτα, η επικοινωνία μέσω fax, e-mail και τηλεφώνου μπορεί να μην έχει την ίδια αποτελεσματικότητα με την προσωπική επαφή.

Πολλές εταιρείες που προσφέρουν δικαιώματα Master Franchise έχουν ανεπαρκή υποδομή, κακή οργάνωση, ενώ πολλές από αυτές είναι ουσιαστικά άγνωστες ακόμη και στη χώρα τους.

Το Master Franchise ακολουθεί ένα συγκεκριμένο αναπτυξιακό πλάνο, το οποίο απαιτεί τη δημιουργία συγκεκριμένου αριθμού εταιρικών και franchise καταστημάτων σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αν ο Master Franchisee αποτύχει να ακολουθήσει το πλάνο και να επιτύχει τους στόχους που του έχουν τεθεί, ο franchisor έχει τη δυνατότητα να λύσει τη σύμβαση, ακυρώνοντας όποια επένδυση έχει ήδη πραγματοποιήσει ο Master Franchisee.

Ο franchisor ελέγχει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία των καταστημάτων του δικτύου διεθνώς, με αποτέλεσμα ο τοπικός Master Franchisee να μην έχει ευελιξία και ελευθερία κινήσεων. Ως μοντέλο επιχειρηματικής ανάπτυξης, το franchising χαρακτηρίζεται από «αναγκαστική» ομοιομορφία σε κάθε επίπεδο λειτουργίας, ενώ δεν υπάρχουν περιθώρια για πρωτοβουλίες σε ό,τι αφορά το προϊόν, την εξυπηρέτηση, την εικόνα και τη γενικότερη αξιοποίηση κερδοφόρων επιχειρηματικών ευκαιριών, εφόσον η σύμβαση δεν προβλέπει κάτι τέτοιο.

Αν και ο franchisor συνηθίζεται να επιβάλλει διαφόρων ειδών ελέγχους και υποχρεώσεις στον Master Franchisee, για τη διατήρηση της ποιότητας και της

ομοιομορφίας του concept, το αντίστροφο δεν είναι μια πρακτική που συνηθίζεται. Αυτό συνεπάγεται ότι εάν συμβεί κάποιο δυσάρεστο γεγονός στην αλυσίδα σε διεθνές επίπεδο και λάβει αρνητική δημοσιότητα, αυτό θα επηρεάσει και τον Master Franchisee, χωρίς να είναι σε θέση να διορθώσει σημαντικά τη δυσάρεστη θέση στην οποία βρέθηκε.

Γι' αυτό το λόγο, απαιτείται έρευνα που αφορά κυρίως την αξιοπιστία του διεθνούς franchisor, την ικανότητά του να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας ξένης αγοράς, καθώς και το βαθμό δέσμευσής του στο να αναπτύξει επαρκές δίκτυο στην Ελλάδα.

Επιλογή Master Franchise

Η επένδυση σε ένα διεθνές franchise είναι σίγουρα μια δύσκολη απόφαση. Παρ' όλα αυτά, δεν θεωρούμε ότι η διαδικασία είναι πιο δύσκολη από την αγορά ενός τοπικού franchise, αρκεί να έχετε πραγματοποιήσει μια ολοκληρωμένη και εμπειριστατωμένη έρευνα και να έχετε καλύψει όλα τα σημεία που προτείνουμε παρακάτω να εξετάσετε:

Η επιλογή ενός Master Franchise πρέπει να γίνεται τόσο προσεκτικά, όσο και η επιλογή ενός συνεταιίρου. Σε μια τέτοια σχέση, αυτό που πρέπει να εξετάσει κανείς είναι το know-how που διαθέτει ο συνétaιρος, καθώς και πόσο αποτελεσματικός και ανταγωνιστικός είναι σε άλλες περιοχές που επεκτάθηκε με την ίδια μέθοδο. Η πρώτη ευευθυνότητα του Master Franchisee είναι να διασφαλίσει ότι το σύστημα, το προϊόν ή οι υπηρεσίες του διεθνούς concept, για το οποίο ενδιαφέρεται, θα έχουν ανταπόκριση στη χώρα του.

Ένα δεύτερο στοιχείο είναι η οικονομική πλευρά της συνεργασίας. Ο υπολογισμός του οικονομικού τμήματος αυτής της σχέσης αποτελεί πολύ σπουδαίο παράγοντα, με καθοριστική επίδραση στη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Σε αρκετές περιπτώσεις και έχοντας εξασφαλίσει τη συναίνεση του franchisor, ο Master Franchisee θα πρέπει να κάνει τροποποιήσεις του πακέτου, προσθέτοντας ή αφαιρώντας στοιχεία, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης τοπικής αγοράς. Ο σωστός σχεδιασμός και ο συγχρονισμός με τις απαιτήσεις του εγχώριου target market (αγορά στόχος) είναι βασικό κλειδί για την επιτυχία. Ο υποψήφιος Master Franchisee, πριν από οτιδήποτε άλλο, θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερο βάρος στην πραγματοποίηση ερευνών στη χώρα του, με σκοπό τη μέτρηση της προβλεπόμενης ζήτησης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, το προφίλ των καταναλωτών, τις δυνάμεις του ανταγωνισμού, κ.ο.κ. Πρόκειται για μια διαδικασία συχνά καθοριστική για την επιτυχία κάποιου concept στο εξωτερικό.

Τέλος, είναι σημαντικό να προσέξει κανείς τον τρόπο και την ποιότητα της υποστήριξης που λαμβάνει κατά τη διάρκεια της συνεργασίας, καθώς και τη μεταφορά του know-how.

Συνεπώς, ένας Master Franchisee ή επενδυτής, πριν αποκτήσει τα δικαιώματα Master Franchise ενός concept στη χώρα του, θα πρέπει πρώτα να εξετάσει την αγορά και με τη βοήθεια εξειδικευμένων συμβούλων που δραστηριοποιούνται στο χώρο του franchise, να προσδιορίσει τις δυνατότητες ανάπτυξης που προσφέρει η χώρα για το συγκεκριμένο concept. Η έρευνα θα πρέπει να εξετάζει στο ελάχιστο τους παρακάτω παράγοντες: διαφορές ανάμεσα στην αγορά δραστηριοποίησης της ξένης εταιρείας και την υπό εξέταση αγορά, ανταγωνισμός, ωρίμανση, δομή ανταγωνισμού, ύψος επένδυσης (εξοπλισμός, κτίρια, κ.ο.κ.), κόστος συμβουλευτικών υπηρεσιών και υπηρεσιών management, νομοθετικό πλαίσιο, προστασία πνευματικών δικαιωμάτων,

φορολογία, έθιμα, δασμοί, εργατική νομοθεσία, δυνατότητα εύρεσης εργατικού δυναμικού, καθώς και μια σειρά άλλων θεμάτων, όπως ειδικές νομοθεσίες για το franchise κ.ο.κ. Αν και η διαδικασία αυτή είναι χρονοβόρα και πιθανότατα κοστοβόρα, το βήμα αυτό επιτρέπει στον επιχειρηματία να αποφύγει μια ζημιογόνα κίνηση ανάπτυξης.

Σημαντική βοήθεια στην εξέταση των θετικών και αρνητικών σημείων του Master Franchise μπορούν να σας προσφέρουν εταιρείες συμβούλων, οι οποίες εξειδικεύονται σε θέματα Franchise, καθώς έχουν σημαντική εμπειρία με διεθνείς εταιρείες και συμβόλαια Master Franchise και τη δυνατότητα να σας καθοδηγήσουν και να σας βοηθήσουν να αποφύγετε λάθος κινήσεις, οι οποίες μπορεί να αποβούν επιζήμιες.

Σε κάθε περίπτωση, η επιτυχημένη επιλογή ενός Master Franchise, ίσως είναι μια δύσκολη επιλογή που απαιτεί σημαντικούς πόρους σε χρόνο, προσπάθεια και κεφάλαια – παρέχει όμως, σημαντικά πλεονεκτήματα και αποδόσεις, καθώς και υπεραξίες.

3.4. Παράγοντες επιτυχίας και παραγωγικότητας

Στην προηγούμενη ενότητα αναφέρθηκαν τα βασικά σημεία για την ομαλή ανάπτυξη ενός συστήματος franchise. Είναι όμως ικανά τα παραπάνω να διασφαλίσουν την επιτυχία σε μακροχρόνιο ορίζοντα; Από την αρχαιότητα είναι γνωστό το ρητό «χαλεπότερον εστί το κρατείν του κτάσθαι», που αναφέρεται στη δυσκολία να διατηρηθεί μια κατάκτηση σε βάθος χρόνου. Το ίδιο φαίνεται να ισχύει και στα δίκτυα franchise, καθώς είναι δυσκολότερο να διασφαλίσεις τη μακροχρόνια επιτυχία από το να εισέλθεις ιδιαίτερα δυναμικά σε ένα χώρο. Και αυτός είναι ο κυρίαρχος λόγος που αποτυγχάνει σημαντικός αριθμός συστημάτων franchise.

Η διαχρονική επιτυχία μιας αλυσίδας franchise μπορεί να επιτευχθεί όταν ο franchisor επανεξετάζει συχνά το σύστημα franchise που έχει αναπτύξει, επανεπενδύει συνεχώς σε αυτό, αλλά είναι και σε θέση να αναζωογονήσει το concept, ανάλογα με τις συνθήκες που διαμορφώνονται κάθε φορά στην αγορά.

3.4.1. Ευελιξία - ο πρώτος καθοριστικός παράγοντας διαχρονικότητας

Η ευελιξία είναι ένα από τα μυστικά της επιτυχίας σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα και δεν πρέπει να παραβλέπεται ειδικά σε τομείς και κλάδους που βιώνουν ριζικές και συνεχείς αλλαγές.

Η ευελιξία μπορεί να απλά να αφορά τη δομή ενός συστήματος franchise, λόγω των οικονομικών διακυμάνσεων. Σχετικά παραδείγματα μπορεί κανείς να δει στην ιστορία πολλών μεγάλων αλυσίδων που χρειάστηκε να αναπροσδιορίσουν το χαρακτήρα του concept τους αρκετές φορές, προκειμένου να συμβαδίσουν με τις αλλαγές στις προσδοκίες και στις ανάγκες των καταναλωτών.

Η ευελιξία σε ένα σύστημα franchise μπορεί να αφορά το management προκειμένου να επιτευχθεί πιο ουσιαστική και αποτελεσματική ηγεσία. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους franchisors να παρακολουθούν τις ανάγκες του δικτύου τους και να μην διστάζουν να προσλάβουν τους κατάλληλους managers, που είναι ικανοί να φέρουν τις επιθυμητές αλλαγές (ή αντίστροφα να απολύσουν όσους δεν ταιριάζουν με το νέο πρόσωπο της εταιρείας). Επίσης ευελιξία μπορεί να σημαίνει αλλαγές στο μείγμα προϊόντων/υπηρεσιών.

Οι παραπάνω μορφές ευελιξίας ενός concept έχουν ως σκοπό να διατηρήσουν τη σχέση των εταιρειών με τους πελάτες τους, ένα αρκετά δύσκολο θέμα που χρειάζεται συνεχή επαγρύπνηση. Χωρίς την απαιτούμενη εστίαση στις ανάγκες των καταναλωτών, οι franchisors κινδυνεύουν να χάσουν το ρυθμό της αγοράς μέσα στα πλαίσια του συνεχώς διευρυνόμενου ανταγωνισμού.

Σήμερα είναι απαραίτητο όλες οι επιχειρήσεις να έχουν ένα στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο (business plan), το οποίο πρέπει να αξιολογείται και να επανεξετάζεται τουλάχιστον σε ετήσια βάση, σε συνδυασμό με ανάλυση των δυνατοτήτων ανταπόκρισης στις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές, στις νέες συνθήκες, ώστε να επαναπροσδιορίζεται η καταλληλότητά του.

3.4.2. Επανεπένδυση - ο δεύτερος καθοριστικός παράγοντας διαχρονικότητας

Επανεπένδυση είναι απλώς η χρησιμοποίηση πρόσθετου κεφαλαίου ή γενικότερα πόρων της επιχείρησης με την προσδοκία αποδόσεων, όχι τόσο άμεσων, όσο σε βάθος χρόνου. Δυστυχώς, πολλοί franchisors αποτυγχάνουν να επενδύσουν επαρκώς στο δίκτυό τους σε συνεχή βάση, ακόμα και για απαραίτητες υποδομές. Συνήθως επιθυμούν άμεσες αποδόσεις για τα έξοδα που έκαναν, αγνοώντας το μακροχρόνιο ορίζοντα των επενδύσεών τους. Αρκετές φορές οι franchisees βλέπουν βραχυχρόνια αποτελέσματα, αλλά αυτό δεν ισχύει πάντα.

Συνηθίζεται η βελτίωση ενός συστήματος franchising να βασίζεται κυρίως σε δραστηριότητες marketing. Αυτή η πρακτική μπορεί να είναι λανθασμένη, αν δεν γίνει επισκόπηση των προτεραιοτήτων. Πολλές φορές είναι ωφέλιμη η συμβολή και τρίτων προσώπων (π.χ. εξωτερικών συμβούλων), που μπορεί να είναι πιο αντικειμενικοί κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Ασφαλώς, η βασική αρχή για κάθε franchisor είναι να «κτίσει» την κατάλληλη υποδομή για την υποστήριξη του δικτύου, πριν προχωρήσει στην εξεύρεση και εκπαίδευση των franchisees. Οι franchisors που αποτυγχάνουν να οικοδομήσουν την κατάλληλη υποδομή, σπανίως επιτυγχάνουν μια ικανοποιητική θέση στην αγορά, ανάλογη με τις δυνατότητες του concept τους.

Υπάρχουν αρκετές δυνατότητες επανεπένδυσης για τους franchisors, που έχουν σκοπό τη βελτίωση των δραστηριοτήτων και την επιτυχία. Η επανεπένδυση μπορεί να αφορά τους τομείς του συστήματος λειτουργίας-υποστήριξης, που εξετάστηκαν στην αρχή:

1. Μια βασική μορφή επένδυσης, σε μόνιμη βάση, είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού. Η πρόσληψη ειδικών εκπαιδευτών με σχετική εμπειρία στο χώρο του franchise, η δημιουργία προγράμματος on-going εκπαίδευσης σε τακτά χρονικά διαστήματα και η πραγματοποίηση έκτακτων σεμιναρίων αποτελούν σημαντικές μορφές επένδυσης, με άμεσο αποτέλεσμα τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των στελεχών, των franchisees και του προσωπικού. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες σε ένα δίκτυο franchise είναι σχετικά εύκολα ορατές, αλλά ελάχιστοι είναι οι franchisors που τις θεωρούν σημαντικό παράγοντα για βελτίωση.

Η κατάλληλη στρατηγική στον τομέα της εκπαίδευσης απαιτεί το σχεδιασμό ενός πλέγματος απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και τεχνικών που χρειάζεται να έχει ο κάθε εργαζόμενος, σε κάθε θέση εργασίας. Στη συνέχεια με βάση την παραπάνω ανάλυση πρέπει να σχεδιαστεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης - με πιθανή βοήθεια εξωτερικών συμβούλων □ ώστε να επιτευχθεί το απαραίτητο επίπεδο τεχνογνωσίας. Ασφαλώς μια τέτοια προσπάθεια απαιτεί σημαντικό κόστος, χωρίς πολλές φορές τα οφέλη να είναι άμεσα ορατά, αλλά να διαφαίνονται μόνο σε βάθος χρόνου.

Τα πλέον επιτυχημένα δίκτυα franchise διεθνώς είναι αυτά που τα στελέχη τους ασχολούνται περισσότερο με τον κλάδο, τον κοινωνικό περίγυρο και πολύ συχνά δρουν προς όφελος των άλλων

2. Επικοινωνία - αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Είναι αξιοσημείωτη η αποτυχία πολλών franchisors να προσαρμοστούν με το περιβάλλον του κλάδου τους γενικότερα. Ακόμη και νέοι franchisors, με μεγαλύτερες ανάγκες, αδυνατούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τη συσσωρευμένη εμπειρία παλιών franchisors. Η συμμετοχή των στελεχών και του ευρύτερου προσωπικού στη διαδικασία της συνεχούς επικοινωνίας με το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης (και του κλάδου γενικότερα) είναι απαραίτητη, αφού παρουσιάζονται σημαντικές ευκαιρίες μάθησης και απόκτησης εμπειρίας. Εξάλλου, η συμμετοχή σε συνδέσμους (όπως ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος) με άλλους franchisors και γενικότερα επιχειρηματίες που έχουν παρόμοια προβλήματα και ανησυχίες είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η διαδικασία της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον για μια επιχείρηση απαιτεί σχετικά λίγα χρήματα, αλλά αρκετό χρόνο και συνεχή ενασχόληση.

Ένα αρκετά παράξενο φαινόμενο που παρατηρείται διεθνώς στο χώρο του franchising είναι το εξής: Τα πιο επιτυχημένα δίκτυα franchise είναι συνήθως αυτά που τα στελέχη τους ασχολούνται περισσότερο με τον κλάδο, τον κοινωνικό περίγυρο και πολύ συχνά δρουν προς όφελος των άλλων. Ίσως όμως το παραπάνω φαινόμενο να μην είναι τελικά τόσο παράξενο, αφού η συνεχής αλληλεπίδραση με το περιβάλλον αυξάνει τη δυνατότητα αντίληψης, την εμπειρία και κατά συνέπεια την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

3. Πόροι, μέσα, εργαλεία: Η επένδυση σε υλικοτεχνική υποδομή ίσως να φαίνεται προφανής, αλλά αξίζει να τονιστεί. Η λειτουργία ενός συστήματος franchise με τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα απαιτεί την ανάπτυξη και την χρησιμοποίηση των απαραίτητων μέσων για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Όταν υπάρχουν σημαντικοί οικονομικοί περιορισμοί (και συνήθως υπάρχουν πάντα) πρέπει να γίνεται σωστή ιεράρχηση των στόχων ώστε η κατανομή των πόρων να γίνεται κατά προτεραιότητα. Η έλλειψη των απαραίτητων μέσων, η λανθασμένη κατανομή πόρων, καθώς και η επιλογή μη ρεαλιστικών στόχων, αποτελούν αιτίες δυσαρέσκειας των υπαλλήλων και των franchisees και γενικότερων προβλημάτων για ένα δίκτυο

Η αναζωογόνηση ενός συστήματος franchise μπορεί να περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα αλλαγών από απλές αλλαγές στις προωθητικές ενέργειες, μέχρι ολική «αναγέννηση» του συστήματος.

3.4.3. Αναζωογόνηση - ο τρίτος καθοριστικός παράγοντας διαχρονικότητας

Η έννοια της αναζωογόνησης για ένα σύστημα franchise αφορά τη διαδικασία ολικού επανασχεδιασμού και αναδιοργάνωσης του concept.

Ένα δίκτυο franchise μπορεί να είναι άρτια οργανωμένο, με επαρκή υποδομή, ολοκληρωμένο σύστημα εκπαίδευσης, συνεχή υποστήριξη, ικανοποιημένους franchisees, σημαντικά περιθώρια κερδοφορίας και πετυχημένο γενικότερα επιχειρηματικό αντικείμενο (concept). Η διεθνής εμπειρία όμως έχει δείξει ότι ακόμη και πολύ ισχυρά δίκτυα franchise με τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν κατάφεραν να σταθούν και αντιμετώπισαν προβλήματα βιωσιμότητας.

Ο βασικός λόγος αποτυχίας τέτοιων δυνατών concepts είναι ο ανταγωνισμός και η αδυναμία σωστής επανατοποθέτησης του concept ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Συγκεκριμένα, πολλοί franchisors επαναπαύονται, θεωρώντας ότι έχουν δημιουργήσει ένα δυνατό και ανθεκτικό σύστημα. Έτσι όταν παρουσιάζονται σημαντικές ανακατατάξεις, όπως η είσοδος νέων ανταγωνιστικών concepts ή η αλλαγή των συνηθειών και των προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού, οι franchisors απλά περιμένουν να δουν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τα νέα δεδομένα, χωρίς να προβούν σε συγκεκριμένες κινήσεις.

Η αρχή της αναζωογόνησης αποτελεί το εργαλείο αντιμετώπισης των παραπάνω προβλημάτων. Οι franchisors πρέπει πάντα να είναι σε άμεση επαφή με τον πελάτη και να βλέπουν τις τάσεις του και τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις του. Επίσης, οι franchisors πρέπει να έχουν ξεκάθαρη άποψη για το προφίλ των υποψηφίων franchisees. Είναι απαραίτητη η διαρκής σύγκριση του concept με εναλλακτικές επενδυτικές προτάσεις, όχι απαραίτητα παρεμφερούς μορφής, αλλά με βάση τις προτιμήσεις, τις ανάγκες και το οικονομικοκοινωνικό προφίλ του υποψηφίου franchisee. Ακόμη πρέπει να εξετασθούν τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού, τόσο σε επίπεδο τελικού καταναλωτή, όσο και σε επίπεδο υποψηφίων franchisees, ώστε να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και οι μελλοντικές προοπτικές.

Οι παραπάνω αναλύσεις βοηθούν στη διάγνωση των ενδεχομένων μελλοντικών προβλημάτων του δικτύου. Ο franchisor πλέον καλείται να επανατοποθετήσει το σύστημα franchise που έχει αναπτύξει, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η επιτυχημένη αναζωογόνηση του δικτύου μπορεί να επιτευχθεί με τη σωστή ανάλυση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη διερεύνηση των τάσεων των καταναλωτών, των υποψηφίων franchisees και των ανταγωνιστικών concepts.

Η αναζωογόνηση ενός συστήματος franchise μπορεί να περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα αλλαγών από απλές αλλαγές στις προωθητικές ενέργειες, μέχρι ολική «αναγέννηση» του συστήματος. Αλλαγές στη στρατηγική marketing, στην προωθητική πολιτική, στην εσωτερική και εξωτερική εικόνα των καταστημάτων, στο visual merchandising, στην εμφάνιση του προσωπικού, στις συσκευασίες, στο διαφημιστικό και προωθητικό υλικό, στο προϊόντικό μείγμα, ακόμη και στο όνομα, αποτελούν τα στοιχεία αναζωογόνησης για ένα σύστημα franchise που θέλει να επαναπροσδιορίσει την παρουσία του στην αγορά.

Το franchising απαιτεί ισχυρές ηγετικές ικανότητες, όραμα και ευελιξία, ώστε να είναι ανθεκτικό στους κινδύνους και τις μεταβολές του οικονομικού περιβάλλοντος. Η ευελιξία ενός συστήματος franchise, η συνεχής επένδυση και η ουσιαστική αναζωογόνηση ανάλογα με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες για τη διαχρονική επιτυχία.

3.5. Επιτυχημένη ανάπτυξη και διατήρηση ενός συστήματος franchise

Μια επιχείρηση που αποφασίζει να αναπτυχθεί με franchising πρέπει να έχει σαφή αντίληψη και γνώση για μια σειρά από παράγοντες που θα εξασφαλίσουν την ομαλή ανάπτυξή της, αλλά και θα εγγυηθούν τη διατήρηση της επιτυχίας σε βάθος χρόνου.

Τέτοιοι παράγοντες είναι οι μηχανισμοί υποστήριξης των franchisees, τα προσδοκώμενα οικονομικά αποτελέσματα τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους franchisees, καθώς επίσης και η πολιτική που θα εφαρμόσει για την προώθηση του εγχειρήματος, προς τους υποψήφιους franchisees. Στη συνέχεια, γίνεται εξέταση των βασικότερων σημείων για τις τρεις παραπάνω διαστάσεις ενός συστήματος franchise, ενώ συνεξετάζονται και οι παράγοντες που εξασφαλίζουν την διατηρησιμότητά του.

3.6. Σύστημα Λειτουργίας - Υποστήριξης

Κάθε franchisor θα πρέπει να έχει θέσει σε λειτουργία αποτελεσματικά συστήματα που θα στηρίζουν τις λειτουργίες των franchisees. Τα βασικά σημεία των παραπάνω συστημάτων περιλαμβάνουν προγράμματα υποστήριξης, εγχειρίδια λειτουργίας, πρόγραμμα εκπαίδευσης, συστήματα ελέγχου κ.λπ.

1. Πρόγραμμα υποστήριξης. Περιλαμβάνει ένα πακέτο υπηρεσιών, στο οποίο ο franchisor θα πρέπει να σταθμίσει τους περιορισμούς αλλά και τις δυνατότητές του, το κόστος που αυτές οι υπηρεσίες συνεπάγονται, καθώς και τη μορφή που θα πρέπει να έχουν συμβουλευτική, καθοδηγητική ή προαιρετική.

Στο αρχικό στάδιο, ο franchisor θα πρέπει να προσφέρει υπηρεσίες, όπως έρευνες αγοράς, σχεδιασμός καταστήματος, επιλογή σημείου, πακέτα leasing, δημιουργία εγχειριδίων λειτουργίας και εκπαίδευσης κ.λπ. Συνεχόμενες υπηρεσίες μπορεί να αφορούν διαρκή προγράμματα εκπαίδευσης, τήρηση λογιστικών βιβλίων, συντήρηση εξοπλισμού, προγράμματα ανακαινίσεων κ.λπ.

2. Εγχειρίδια λειτουργίας που περιγράφουν τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης όπως

- Εμπορική πολιτική
- Διαδικασίες και έντυπα πρόσληψης προσωπικού και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων.
- Περιγραφή θέσεων εργασίας
- Λειτουργία και συντήρηση εξοπλισμού
- Διαφήμιση και προώθηση
- Εξυπηρέτηση πελάτη
- Προϋπολογισμοί, έλεγχοι κόστους, KPIs.
- Διαδικασίες λειτουργίας καταστήματος
- Χρήση λογισμικού
- Παρακολούθηση ανταγωνισμού, κ.λπ.

3. Πρόγραμμα εκπαίδευσης. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης του franchisee μεταφέρει ικανότητες, γνώση και τεχνογνωσία διοίκησης, αλλά επίσης μπορεί να βοηθήσει τον franchisee να κερδίσει εμπιστοσύνη στον εαυτό του και στην επιτυχία

του συστήματος που θα εφαρμόσει. Παράλληλα, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για μια μακροχρόνια συνεργασία για αμοιβαίο όφελος.

4. Σύστημα Επικοινωνίας. Η αποτελεσματική επικοινωνία μέσα από κατάλληλα σχεδιασμένα συστήματα διάχυσης της γνώσης και επανασύνθεσης των πληροφοριών και των εμπειριών είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία ενός συστήματος franchise.

Ενδεικτικές μορφές επικοινωνίας σε ένα σύστημα franchise είναι:

- Η τηλεφωνική επαφή είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας, αφού, λόγω της ικανότητας συχνής επανάληψής της, δημιουργείται οικειότητα και κλίμα συνεργασίας.
- Η ηλεκτρονική επικοινωνία είναι μια άλλη κοινή μέθοδος ανταλλαγής στοιχείων και πληροφοριών
- Προσωπικές επισκέψεις που γίνονται συνήθως από τους περιφερειακούς διευθυντές ή εκπαιδευτές
- Ομαδικές συναντήσεις όπου πραγματοποιούνται ανταλλαγή εμπειριών, τεχνικών και συμβουλών

5. Έλεγχος δικτύου

Μία από τις βασικότερες λειτουργίες που θα πρέπει να επιτελεί ένας franchisor είναι η εξασφάλιση του ελέγχου σε μια σειρά θέματα και διαδικασίες, όπως περιγράφονται παρακάτω:

- i. Έλεγχος προϊόντων και υπηρεσιών, που οι franchisees επιτρέπεται να πωλούν μέσα από τα καταστήματά τους προκειμένου να υπάρχει ομοιομορφία σε όλα. Από την άλλη πλευρά, είναι σύνηθες το φαινόμενο, να επιτρέπεται κάποια διαφοροποίηση -ελεγχόμενη πάντα- προκειμένου να υπάρξει προσαρμογή με τις τοπικές ανάγκες και απαιτήσεις.
- ii. Έλεγχος του εξοπλισμού, των προϊόντων και υπηρεσιών που προμηθεύεται ο franchisee, για να επιτυγχάνεται ομοιομορφία στην ποιότητα σε ανταγωνιστικές τιμές.
- iii. Έλεγχος του καταστήματος του franchisee. Συχνά, ο franchisor ελέγχει το σημείο πώλησης, επινοικιάζοντάς το στον franchisee. Όμως, η παραπάνω πρακτική προκαλεί, σε ορισμένες περιπτώσεις, σημαντικά χρηματοοικονομικά προβλήματα στον franchisor καθώς και διοικητικά και οργανωτικά κόστη
- iv. Έλεγχος της γεωγραφικής περιοχής που θα δραστηριοποιηθεί ο franchisee. Ένα συνηθισμένο πρόβλημα στην ανάπτυξη ενός συστήματος franchise, είναι η παροχή μεγάλης περιοχής στον franchisee, με συνέπεια την στασιμότητα της ανάπτυξης του δικτύου και την υποχώρησή του έναντι του ανταγωνισμού.
- v. Έλεγχος της αποκλειστικότητας της σχέσης. Οι franchisors πάντα απαιτούν αποκλειστικότητα στην σχέση με τον franchisee, προκειμένου να αποκλείσουν την πιθανότητα να υπάρξει συνεργασία του με ανταγωνιστική επιχείρηση. Ο λόγος είναι ότι με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η μη διάχυση της τεχνογνωσίας και των εμπιστευτικών πληροφοριών και γνώσεων, ενώ παράλληλα, ο franchisee συγκεντρώνεται στην επιτυχία και ανάπτυξη του συστήματος που μόλις έχει υιοθετήσει.

Η διαχρονική επιτυχία μιας αλυσίδας franchise μπορεί να επιτευχθεί όταν ο franchisor επανεξετάζει συχνά το σύστημα franchise που έχει αναπτύξει, επανεπενδύει συνεχώς σε αυτό, αλλά είναι και σε θέση να αναζωογονήσει το concept, ανάλογα με τις συνθήκες που διαμορφώνονται κάθε φορά στην αγορά.

3.7. Χρηματοοικονομική Διοίκηση

Ο franchisor θα πρέπει να καθορίσει το επίπεδο των δικαιωμάτων εισόδου (entry fees) καθώς και των δικαιωμάτων διαφήμισης (advertising fees) και συνεχούς υποστήριξης (royalties). Αυτό θα οδηγήσει σε μια ανάλυση και κατανόηση των εξόδων που θα αντιμετωπίσει ο franchisee, ενώ, παράλληλα, θα πρέπει να γίνεται αναλυτική αναφορά σε όλα τα υπόλοιπα έξοδα και δαπάνες, καθώς και στα προβλεπόμενα έσοδα, προκειμένου να υπάρχει μια στάθμιση του ρίσκου αλλά και της απόδοσης. Πιο αναλυτικά:

1. Συνεισφορά franchisee

α. Δικαιώματα εισόδου, υποστήριξης, χρήσης brand name και συστήματος, καθώς και διαφήμισης

- Τα δικαιώματα εισόδου καθορίζονται από τους παρακάτω παράγοντες
- Τη φύση των υπηρεσιών που προσφέρονται από τον franchisor
- Την έκταση των παραπάνω υπηρεσιών
- Το κόστος που συνεπάγονται
- Την ανάγκη να καλυφθούν τα έξοδα της κεντρικής διοίκησης
- Την ικανότητα του franchisee να πληρώσει
- Τα αντίστοιχα ποσά που χρεώνει ο ανταγωνισμός
- Την ελκυστικότητα του concept
- Τη φάση ανάπτυξης του δικτύου

β. Τα royalties είναι η βασική και διαρκής πηγή εσόδων για τον franchisor και θα πρέπει να είναι τόσο υψηλά ώστε να καλύπτουν τα έξοδα που αντιμετωπίζει ο franchisor για να παρέχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο υπηρεσιών, και, παράλληλα, θα πρέπει να εξασφαλίζει ένα ικανοποιητικό κέρδος.

γ. Τα δικαιώματα διαφήμισης υπάρχουν λόγω των ωφελειών που έχει ο franchisee από την αναγνώριση του σήματος -brand name- που χρησιμοποιεί και τη διαφημιστική καμπάνια που διενεργείται σε εθνικό επίπεδο. Τα έσοδα που εισπράττει ο franchisor από τα δικαιώματα θα πρέπει να χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για τη χρηματοδότηση των ενεργειών προβολής και διαφήμισης.

Δεν είναι σπάνιο, στο ξεκίνημα της ανάπτυξης ενός συστήματος franchise, οι πρώτοι franchisees να απαλλάσσονται από την καταβολή δικαιωμάτων διαφήμισης, ως τη στιγμή που θα υπάρξει ένας επαρκής αριθμός που θα συγκεντρώσει ένα ικανοποιητικό ποσό, προκειμένου να ολοκληρωθεί η εθνική διαφημιστική καμπάνια.

Σε αυτήν την περίπτωση, είναι σημαντικό να υπάρχει ίση μεταχείριση σε όλα τα μέλη του συστήματος και να καθιερωθεί η καταβολή δικαιωμάτων διαφήμισης και στα πρώτα μέλη.

2. Προγράμματα χρηματοδότησης

Συνήθως, οι χρηματοοικονομικοί πόροι του franchisee προέρχονται από τις παρακάτω πηγές

Προσωπικοί πόροι του franchisee: Προέρχονται από αποταμιεύσεις, τραπεζικά δάνεια ή έσοδα από υπάρχουσες δραστηριότητες.

Άλλες πηγές - δανειστές και επενδυτές: Πόροι μπορούν να αντληθούν επίσης από συγγενείς και φίλους ή επίσης και από δανειστές ή επενδυτές, που αναζητούν μια υψηλότερη από την τραπεζική απόδοση των χρημάτων τους.

Χρηματοοικονομική υποστήριξη: Πολλοί franchisors βοηθούν τους franchisees σχετικά με την εξασφάλιση ευνοϊκών όρων χρηματοδότησης. Σε μερικές περιπτώσεις, ο franchisor εγγυάται δάνεια ή επινοικιάζει ακίνητα ή εξοπλισμό.

3. Χρηματοοικονομικές προβλέψεις για τον franchisor και τον franchisee (μόνο για εσωτερική χρήση)

Είναι απαραίτητο για έναν franchisee να γνωρίζει επακριβώς το μέγεθος της επένδυσης και όλων των εξόδων που θα αντιμετωπίσει, σε συνδυασμό με το επίπεδο των πωλήσεων και την απόδοση που θα πρέπει να περιμένει από την επένδυσή του.

Όμως και για τον franchisor είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα πλήρες επιχειρησιακό σχέδιο ανάπτυξης, που θα περιγράφει με αναλυτικό τρόπο τις ανάγκες χρηματοδότησης που προκύπτουν από μια ολοκληρωμένη ανάπτυξη. Παράλληλα, το παραπάνω επιχειρησιακό σχέδιο θα είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε προσπάθεια αναζήτησης επενδυτή ή venture capital.

3.8. Marketing

Το marketing είναι βασικό κλειδί για την επιτυχία και ανάπτυξη του συστήματος. Ο franchisor θα πρέπει να εξετάσει τα παρακάτω θέματα:

1. Εταιρική εικόνα

Μια ελκυστική εταιρική εικόνα είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στην ανάπτυξη ενός συστήματος franchise.

Κάθε εταιρεία κτίζει τη δημόσια εικόνα της από το λογότυπο, τον εξωτερικό και εσωτερικό σχεδιασμό του καταστήματος, τους χρωματισμούς και τις αποχρώσεις που κυριαρχούν, την επίπλωση.

2. Καθορισμός της στρατηγικής ανάπτυξης

Μια σημαντική απόφαση που θα πρέπει ο franchisor να λάβει από τα πρώτα στάδια ανάπτυξης είναι ο προσδιορισμός των αξόνων - περιοχών ανάπτυξης.

Ένας αποδοτικός προσδιορισμός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους παρακάτω παράγοντες.

- Την ικανότητα του franchisor να παρέχει ικανοποιητικές υπηρεσίες στους franchisees στις επιλεγείσες περιοχές
- Το όνομα ή την αναγνωρισιμότητα του franchisor στην τοπική αγορά
- Τη δυναμική και το μέγεθός της
- Την ένταση του ανταγωνισμού
- Δημογραφικά και στατιστικά στοιχεία πληθυσμού, εισοδήματος, λιανικών πωλήσεων κ.τ.λ.
- Και το σημαντικότερο, σε ποιες περιοχές θα δημιουργηθούν εταιρικά σημεία πώλησης και ποια πολιτική θα ακολουθήσει στις λεγόμενες κλειστές αγορές.

Η παροχή διαφημιστικών προγραμμάτων είναι μια από τις σπουδαιότερες υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει ο franchisor. Πολύ πιθανό και ο franchisee να μπορεί να οργανώσει προωθητικές ενέργειες σε τοπικό επίπεδο· κάτι τέτοιο πάντως στερείται της έντασης αλλά και της ποιότητας της καμπάνιας, που μόνο μια επάρκεια συσσωρευμένων κεφαλαίων από όλους τους franchisees μπορεί να εξασφαλίσει. Από την άλλη πλευρά, ο franchisor οφείλει να παρακολουθεί τις διαφημιστικές ενέργειες του franchisee σε τοπικό επίπεδο, προκειμένου να είναι συμβατές με τη φιλοσοφία και τις προδιαγραφές του συστήματος.

3. Εξεύρεση των franchisees

Στην πρώτη φάση ανάπτυξης, ο franchisor θα πρέπει να καθορίσει το προφίλ των franchisees που αναζητεί και ειδικότερα όσον αφορά στις ικανότητες, την εμπειρία αλλά και την οικονομική τους δυνατότητα.

Μετά τον καθορισμό του προφίλ, είναι σημαντικό να προσδιορισθεί ο προϋπολογισμός των αναγκαίων δαπανών που απαιτούνται για τη δημοσιοποίηση του ενδιαφέροντος για ανάπτυξη με franchising.

Ο προϋπολογισμός θα καθορίσει τα διαφημιστικά μέσα (ειδικά περιοδικά ή εφημερίδες, εκθέσεις, Internet κ.τ.λ.)

Προκειμένου να προσελκυσθούν οι πιο κατάλληλοι franchisees, ο franchisor θα πρέπει να καθορίσει τα βασικά χαρακτηριστικά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του συστήματός του και έπειτα να τα προβάλλει μέσα από σωστά και έξυπνα διατυπωμένες διαφημίσεις.

Ο πωλητής που θα αναλάβει να προωθήσει το σύστημα σε ενδιαφερόμενους franchisees πρέπει να είναι πολύ καλά εξοικειωμένος με την εταιρεία αλλά και με τις τεχνικές πώλησης. Επομένως, η παρουσίαση που θα κάνει στον κάθε υποψήφιο franchisee θα πρέπει να είναι καλά δομημένη και να παρουσιάζει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για το σύστημα, με τρόπο που θα φαίνεται ελκυστικό ως επένδυση.

Όταν μια επιχείρηση αποφασίσει να αναπτύξει και να ισχυροποιήσει το δίκτυό της με franchising, έρχεται αντιμέτωπη με μια σειρά ποικίλων παραγόντων, χρηματοοικονομικής κυρίως φύσεως, τους οποίους οφείλει να εκτιμήσει και να σταθμίσει με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια.

Η διαχρονική επιτυχία μιας αλυσίδας franchise μπορεί να επιτευχθεί όταν ο franchisor επανεξετάζει συχνά το σύστημα franchise που έχει αναπτύξει, επανεπενδύει συνεχώς σε αυτό, αλλά είναι και σε θέση να αναζωογονήσει το concept, ανάλογα με τις συνθήκες που διαμορφώνονται κάθε φορά στην αγορά.

Υπάρχει μία σειρά από ποικίλους και αλληλεξαρτούμενους χρηματοοικονομικούς παράγοντες, τους οποίους οφείλει να λάβει σοβαρά υπόψη του ένας επίδοξος franchisor, κατά τη διαδικασία ανάπτυξης ενός συστήματος franchise. Οι χρηματοοικονομικοί αυτοί παράγοντες εντάσσονται μέσα σε τρεις βασικές περιοχές-κλειδιά, οι οποίες είναι οι εξής:

- Ο τρόπος απόκτησης εισοδήματος από τον franchisor.
- Το πιλοτικό στάδιο και οι απαιτούμενες επενδύσεις.
- Το στάδιο ανάπτυξης και το χρηματοοικονομικό πλάνο του franchisor.

3.8.1. Ο τρόπος απόκτησης εισοδήματος από τον franchisor

Ο franchisor αντλεί το εισόδημά του από τρεις βασικές πηγές:

1. την αρχική αμοιβή του franchise (initial franchise fee),
2. τα συνεχή δικαιώματα (on-going fees - royalties), ο καθορισμός του ύψους των οποίων αποτελεί ένα από τα πιο δύσκολα προβλήματα στο στάδιο του σχεδιασμού ενός συστήματος franchise και
3. τα συμπληρωματικά έσοδα που προκύπτουν μέσα από νέα profit centers, τα οποία δημιουργεί σταδιακά η ανάπτυξη του δικτύου.

Ο franchisor πρέπει να εκτιμήσει με ακρίβεια μια εύλογη και δίκαιη ισορροπία μεταξύ του τι κερδίζει ο ίδιος και τι εξασφαλίζει ο franchisee. Μια τέτοια ισορροπία είναι υψίστης σημασίας για την επίτευξη του τελικού σκοπού, που δεν είναι άλλος από την πραγματοποίηση μιας συνεργασίας αμοιβαίου οφέλους που διαρκεί και συνεχώς διευρύνεται.

Η δυσκολία έγκειται στο να αποφασιστεί τι είναι δίκαιο και τι όχι. Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί τόσο στο εισόδημα του franchisee, το οποίο πρέπει να είναι αρκετό ώστε να μπορεί ο ίδιος να ζει, να καλύπτει τις υποχρεώσεις του, να αποσβένει την αρχική του επένδυση κ.λπ., όσο και στο εισόδημα του franchisor, το οποίο επίσης πρέπει να είναι αρκετό ώστε να μπορεί ως οικονομική μονάδα να καλύπτει τα κόστη του, να επανεπενδύει προς όφελος του δικτύου και να αποκομίζει κάποιο κέρδος.

Σε τελική ανάλυση, το σύστημα franchise πρέπει να είναι συγκροτημένο με έναν τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζονται αφενός κερδοφόρες αποδόσεις στο επενδεδυμένο κεφάλαιο του franchisor, καθώς και σημαντικές υπεραξίες, αφετέρου ικανοποιητικές αποδόσεις στην επένδυση του franchisee, αποδόσεις συγκρίσιμες με τις αντίστοιχες άλλων επενδυτικών ευκαιριών.

Η δομή των αμοιβών που επιβάλλονται σε ένα σύστημα franchise δεν θα πρέπει να ποικίλλουν ανάλογα με τον franchisee. Αντιθέτως, όλοι οι franchisees θα πρέπει να λειτουργούν σύμφωνα με μια κοινή βάση. Επιπροσθέτως, ο franchisor οφείλει να είναι διατεθειμένος να εξηγήσει επακριβώς στους υποψήφιους franchisees τις πηγές από τις οποίες αντλεί το εισόδημά του, αφού η έλλειψη μιας τέτοιας ενημέρωσης θα οδηγήσει σε μεταγενέστερη καχυποψία και δυσαρέσκεια από την πλευρά των franchisees.

Αρχική αμοιβή (initial fee)

Κατά βάση, η αρχική αμοιβή πρέπει να περιλαμβάνει το κόστος σχεδίασης και ανάπτυξης του franchise concept, τόσο σε αρχικό στάδιο, όσο και σε συνεχή βάση. Το συνολικό ποσό θα πρέπει να επιμερίζεται αναλογικά μεταξύ του αριθμού των franchisees που αναμένεται να υπογράψουν συμφωνία franchise σε διάστημα 3 με 5 ετών. Επίσης, θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει μέρος του κόστους προσέλευσης και αξιολόγησης των υποψήφιων franchisees, καθώς και μέρος της αρχικής υποστήριξης που προσφέρει ο franchisor (όπως εκπαίδευση, αρχιτεκτονικά, κ.ο.κ.)

Φυσικά, αυτή η αρχική αμοιβή δεν αναμένεται να επιφέρει σημαντικά κέρδη στον franchisor, ενώ επίσης θα πρέπει να μπορεί να συγκριθεί με άλλες ευκαιρίες franchise στην αγορά.

Με την πάροδο του χρόνου, υπάρχει δυνατότητα για τον franchisor να αυξήσει την αρχική αμοιβή, προκειμένου να απεικονίσει τη διαρκώς αναπτυσσόμενη δύναμη και επιτυχία του συστήματος franchise, ενώ θα ήταν συνετό να επανεξετάζει τα μεγέθη σε τακτά χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε να διασφαλίζει ότι αυτά αυξάνονται και με βάση την αγορά και τον πληθωρισμό, αλλά και με βάση τις

πραγματοποιηθείσες επενδύσεις. Εντούτοις, ο franchisor θα πρέπει να έχει κατά νου ότι ο βασικός του στόχος είναι να βοηθήσει τους franchisees να εισέλθουν και να λειτουργήσουν στην αγορά αποτελεσματικά, διατηρώντας παράλληλα το επίπεδο της απαιτούμενης, από αυτούς, επένδυσης σε όσο πιο μετριοπαθή επίπεδα γίνεται, έτσι ώστε να μπορέσει να προσελκύσει όχι απλώς επενδυτές αλλά τους πλέον κατάλληλους franchisees – συνεργάτες.

Ο franchisor οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι, κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων ανάπτυξης του δικτύου του, θα αντιμετωπίσει σημαντικές δαπάνες, οι οποίες δεν θα καλύπτονται από τα εισοδήματα που θα εισπράττει από τους franchisees.

Το σύστημα franchise πρέπει να είναι συγκροτημένο με έναν τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζονται αφενός κερδοφόρες αποδόσεις στο επενδεδυμένο κεφάλαιο του franchisor, καθώς και σημαντικές υπεραξίες, αφετέρου ικανοποιητικές αποδόσεις στην επένδυση του franchisee, αποδόσεις συγκρίσιμες με τις αντίστοιχες άλλων επενδυτικών ευκαιριών.

Παρ' όλα αυτά, στη συνέχεια, τα εισοδήματά του θα αυξάνονται με γρηγορότερο ρυθμό από τα έξοδά του. Για παράδειγμα, ο αριθμός των υπαλλήλων που απαιτείται για τη διαχείριση 15 franchisees μπορεί να είναι ο ίδιος και για τη διαχείριση 30 franchisees, ενώ ο κάθε franchisee θα αντιπροσωπεύει ένα πρόσθετο εισόδημα για τον franchisor. Αυτός ο παράγοντας θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη κατά τη διαμόρφωση του πλάνου ανάπτυξης του συστήματος franchise.

Συνεχή δικαιώματα (on-going fees - royalties)

Θα ήταν αδύνατο το μοναδικό έσοδο που θα εισέπραττε ο franchisor να ήταν μόνο η αρχική αμοιβή, αφού κάτι τέτοιο δεν θα του έδινε τη δυνατότητα ούτε να χρηματοδοτήσει αυτή τη μεγάλης διάρκειας και υψηλού κόστους συνεργασία με τον franchisee, ούτε να προσφέρει στον franchisee συνεχή υποστήριξη. Ένα διαρκές, λοιπόν, εισόδημα παρέχεται στον franchisor από τις συνεχείς αμοιβές που πληρώνει ο franchisee.

Είναι σύνηθες να χρεώνει ο franchisor, ως συνεχή αμοιβή, ένα σταθερό ποσοστό επί των ακαθάριστων πωλήσεων που πραγματοποιούν οι franchisees (γνωστό ως royalty fee), το οποίο επιτρέπει στον franchisor να αποκτά ένα σημαντικό ποσοστό από το περιθώριο κέρδους που επιτυγχάνουν οι franchisees από την τελική τιμή στην οποία διοχετεύουν το προϊόν στην αγορά.

Στις περιπτώσεις των εμπορικών καταστημάτων, η συμφωνία franchise μπορεί να επιβάλει στον franchisee να αγοράζει εμπορεύματα από τον franchisor ή από συγκεκριμένους προμηθευτές του franchisor, δίνοντας, με αυτόν τον τρόπο, τη δυνατότητα στον franchisor να αποκτά πρόσθετο εισόδημα με τη μορφή προμήθειας από τον προμηθευτή το οποίο, συνήθως, επανεπενδύει για τη βελτίωση των υποδομών του δικτύου και την ανάπτυξη τεχνογνωσίας.

Στην πράξη, από χρηματοοικονομικής απόψεως, το ύψος των royalties που πληρώνει ο franchisee κυμαίνεται από 20% μέχρι 25% επί των προβλεπόμενων

καθαρών κερδών του, μετά την αφαίρεση των αμοιβών υποστήριξης, των φόρων και των αποσβέσεων.

Το franchising δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ποτέ με δογματικούς κανόνες ούτε είναι ένα σύστημα με άκαμπτες κατευθυντήριες γραμμές. Κατά την εκτίμηση του ύψους των royalties, ο franchisor θα πρέπει να λάβει υπόψη του το χρηματικό ποσό που απομένει στον franchisee μετά την πληρωμή των royalties ή μετά την εφαρμογή του mark up στα αγοραζόμενα προϊόντα.

Οποιαδήποτε μέθοδος καθορισμού των profit centers και αν εφαρμόζεται, ο franchisor οφείλει να ενημερώνει τους franchisees για τον τρόπο με τον οποίο αποκτά το εισόδημά του. Οφείλει να τους εξηγεί με λεπτομέρεια όλα τα αρχικά και τα συνεχή εισοδήματα που λαμβάνει, ενώ επιπλέον πρέπει να τους αποδεικνύει έμπρακτα ότι είναι σε θέση να τους παρέχει εκείνο το επίπεδο υποστήριξης, καθοδήγησης και εξειδικευμένων γνώσεων που απαιτείται για την επιτυχημένη έκβαση των αναπτυξιακών πλάνων.

Άλλες πηγές εισοδήματος

Στη θεωρία, ο franchisor έχει τη δυνατότητα να αντλήσει επιπλέον εισόδημα από άλλες πηγές, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται είτε στοιχεία που απαρτίζουν το αρχικό πακέτο συμφωνίας, όπως ενοικίαση ή πώληση του απαιτούμενου για την επένδυση εξοπλισμού στους δυνητικούς franchisees, είτε έμμεσες πηγές εσόδων που οφείλονται στη λειτουργία του δικτύου.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτά τα στοιχεία ή οι υπηρεσίες διατίθενται από τον franchisor σε τιμές κόστους, διασφαλίζοντας ότι οι υπόλοιπες επιβαρύνσεις και χρεώσεις κυμαίνονται σε ανταγωνιστικά επίπεδα. Στις σχετικά σπάνιες περιπτώσεις που ο franchisor χρησιμοποιεί αυτά τα εισοδήματα είτε ως συμπληρωματικά είτε ως υποκατάστατα των παραδοσιακών πηγών εισοδήματος, τότε αυτό πρέπει να έχει γίνει γνωστό στον franchisee από την αρχή της συνεργασίας τους.

Πάγια και ελάχιστες αμοιβές

Σε ορισμένες περιπτώσεις ο franchisor ενδέχεται να καθορίζει μία πάγια αμοιβή για την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης. Ο καθορισμός της αμοιβής του franchisor σε μια σταθερή βάση, ανεξάρτητα από τον τζίρο ή το βαθμό ωριμότητας της επιχείρησης, δύναται να προκαλέσει πληθώρα προβλημάτων. Και αυτό, διότι πρώτον οι franchisees κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων λειτουργίας τους, όπου ο τζίρος τους είναι σχετικά χαμηλός, θα πασχίζουν να συγκεντρώσουν το απαραίτητο σταθερό αυτό ποσό, και δεύτερον επειδή ο franchisor δεν θα μπορεί να επωφεληθεί από την ανάπτυξη του franchisee και συνεπώς, να αποκομίσει περισσότερα κέρδη από τις ολοένα αυξανόμενες πωλήσεις που θα πραγματοποιεί ο franchisee. Συνέπεια των παραπάνω είναι το επίπεδο υποστήριξης που ο franchisor θα δύναται να παρέχει στον franchisee να δεχθεί ισχυρό πλήγμα.

Από την άλλη πλευρά, η παραπάνω μέθοδος είναι ο μόνος τρόπος που διασφαλίζει ότι ο franchisor θα εισπράξει αυτά που πρέπει, καθώς δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες οι franchisees παρουσίαζαν μικρότερο τζίρο, εν αγνοία του franchisor.

3.8.2. Το πιλοτικό στάδιο και οι απαιτούμενες επενδύσεις

Η πλειονότητα των franchisors είναι είτε υφιστάμενες εταιρείες που επιθυμούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους είτε νέοι επιχειρηματίες που διαθέτουν μια ιδέα και επιθυμούν να την αναπτύξουν. Οι πρώτοι είναι η πιο συνηθισμένη περίπτωση και με σαφώς περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Όπως και να έχει, όμως, υπάρχουν δύο βασικά στάδια στην επέκταση μέσω ενός προγράμματος franchise, πρώτον η πιλοτική εφαρμογή και, δεύτερον, η διαδικασία ανάπτυξης. Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστεί η πιλοτική εφαρμογή.

Η κυριότερη αποστολή του franchisor είναι η ανάπτυξη ενός δοκιμασμένου και αξιόπιστου concept, ικανού να δημιουργήσει μια επιτυχημένη επιχείρηση για τους franchisees.

Η κυριότερη αποστολή του franchisor είναι η ανάπτυξη μιας δοκιμασμένης και αξιόπιστης συνταγής, ικανής να δημιουργήσει μια επιτυχημένη

επιχείρηση για τους franchisees. Η επίτευξη του «νεκρού σημείου» («break-even point») και η αποκόμιση κερδών από την επένδυση σε εύλογο χρόνο θα προέλθουν μόνο από επιτυχημένους franchisees, οι οποίοι θα συμβάλουν και οι ίδιοι τόσο στην επίτευξη ενός κερδοφόρου αποτελέσματος, όσο και στη δημιουργία σημαντικών υπεραξιών.

Για να αναπτυχθεί μια ιδέα, ένα concept με franchising, είναι πρώτα απαραίτητο να αποδειχθεί ότι αυτή η ιδέα μπορεί να δημιουργήσει μια επιτυχημένη επιχείρηση και είναι ευθύνη του δυνητικού franchisor να επενδύσει πόρους, προκειμένου να αποδείξει στον ίδιο και στο επενδυτικό κοινό την επιτυχία μέσα από την ανάπτυξη του δικτύου του.

Για μία επιχείρηση που ήδη υπάρχει, κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί, είτε με την αξιοποίηση κάποιου υποκαταστήματός της είτε με τη λειτουργία νέων καταστημάτων που θα προωθήσουν περαιτέρω την επιχειρηματική ιδέα, ενώ παράλληλα θα πρέπει να δημιουργήσει μια ειδική ομάδα για την υποστήριξη και την ανάπτυξη του concept, καθώς και για την καταγραφή του συστήματος. Οι νέες, όμως, εταιρείες οφείλουν να ξεκινήσουν κυριολεκτικά από την αρχή. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους για τους οποίους κρίνεται απαραίτητη η λειτουργία ενός τουλάχιστον πιλοτικού καταστήματος, ενώ οι υπόλοιποι λόγοι μπορεί να είναι το μέγεθος του καταστήματος, η αγορά στην οποία απευθύνεται και το λειτουργικό του κόστος.

Συνεπώς, είναι ιδιαίτερα δύσκολο να δοθεί καθοδήγηση για το κόστος λειτουργίας ενός πιλοτικού καταστήματος, καθώς αυτό εξαρτάται από το ύψος των δαπανών που είναι απαραίτητες, προκειμένου η απόδοσή του να μεγιστοποιηθεί και να καταστεί δυνατή η ανάπτυξή του με franchising.

Εάν η επιχείρηση δραστηριοποιείται ήδη, τότε ο βαθμός προσαρμογής και συνεπώς και τα κόστη είναι σχετικά χαμηλά. Εάν, όμως, ο βαθμός προσαρμογής που απαιτείται είναι πολύ μεγαλύτερος ή χρειάζεται μεγάλος βαθμός πειραματισμών, τότε τα κόστη θα είναι σημαντικά υψηλότερα, ιδιαίτερα όταν είναι απαραίτητη η λειτουργία μεγάλου αριθμού πιλοτικών καταστημάτων ή όταν τα μεγέθη της αγοράς είναι διαφορετικά ή όταν η σύνθεση της αγοράς είναι διαφορετική ή υπάρχει εποχικότητα κ.ο.κ.

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων που ήδη λειτουργούν και επιθυμούν να αναπτυχθούν με franchising, η χρηματοδότηση του πιλοτικού σταδίου δεν αναμένεται να αντιμετωπίσει σημαντικά προβλήματα από τις τράπεζες, καθώς η δραστηριότητα αυτή εντάσσεται μέσα στα καθορισμένα πλαίσια επιχειρηματικής λειτουργίας: χρηματοδότηση μιας εταιρείας με καθορισμένα περιουσιακά στοιχεία και συγκεκριμένες πηγές εισοδήματος.

Στην περίπτωση των νέων επιχειρήσεων, που επιθυμούν να προωθήσουν μια νέα ιδέα στην αγορά, η χρηματοοικονομική υποστήριξη δεν είναι τόσο εύκολο να επιτευχθεί, καθώς οι τράπεζες θα υιοθετήσουν μια πιο επιφυλακτική στάση τόσο προς το ύψος των χρημάτων που θα δανείσουν, όσο και προς το επίπεδο ασφάλειας που θα απαιτήσουν.

Στην περίπτωση που η τραπεζική χρηματοδότηση δεν είναι εφικτή και δεδομένου ότι οι χρηματοοικονομικές απαιτήσεις μιας πιλοτικής εφαρμογής είναι συχνά χαμηλότερες από τα επίπεδα που απαιτούν οι εταιρείες που εξειδικεύονται στο Venture Capital (κεφάλαια επιχειρηματικών εφαρμογών), μια ενδεχόμενη, αν και αβέβαια, εναλλακτική λύση είναι τα ποικίλα αναπτυξιακά προγράμματα χρηματοδότησης και επιδότησης των νεοϊδρυθεισών μικρών επιχειρήσεων.

Ανεξάρτητα, όμως, από τον τρόπο με τον οποίο θα χρηματοδοτηθεί η νέα επιχείρηση, απαραίτητη κρίνεται η επαρκής και ικανοποιητική απόδειξη από τους επίδοξους επιχειρηματίες ότι το νέο προϊόν ή η νέα υπηρεσία θα επιτύχει μελλοντικά και θα κατακτήσει την αγορά σε μακροχρόνια βάση. Τι θα πρέπει, λοιπόν, να επιδιώξει να επιτύχει η πιλοτική αυτή εφαρμογή;

Πρώτον, θα πρέπει να αποδείξει ότι το νέο προϊόν ή η νέα υπηρεσία θα ικανοποιήσει μια συνεχώς αναπτυσσόμενη ανάγκη των καταναλωτών. Επίσης, θα πρέπει να αποδείξει ότι η τεχνογνωσία και η εμπειρία που απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης μπορεί να μεταφερθεί στον franchisee, ο οποίος δεν έχει καθόλου ή έχει λίγη εμπειρία γύρω από το αντικείμενο. Σε χρηματοοικονομικούς όρους, θα πρέπει να αποδείξει ότι ένα τυπικό κατάστημα είναι ικανό να παράσχει κερδοφόρο αποτέλεσμα μέσα σε ένα διάστημα 1 με 2,5 ετών, ανάλογα με τη βάση υπολογισμού που χρησιμοποιείται και παράλληλα θα μπορεί να αποσβεσθεί εντός 2,5 με 4 ετών. Εάν μια τέτοια χρηματοοικονομική απόδοση δεν μπορεί να επιτευχθεί, τότε η επιχειρηματική πρόταση δεν θα προσελκύσει επενδυτές και δεν θα μπορέσει να ανταγωνιστεί άλλες παρόμοιες προτάσεις.

Ο franchisor, βάσει της εμπειρίας του από το πιλοτικό κατάστημα, θα πρέπει να είναι σε θέση να καθοδηγήσει τους υποψήφιους franchisees για το εύρος των αποδόσεων της επιχείρησης και για το προσδιοριζόμενο αποτέλεσμα σε σχέση με το profile του επενδυτή ή με το ύψος της επένδυσης. Συνήθως, το δεύτερο έτος δείχνει την πιο πιθανή πορεία ανάπτυξης που θα ακολουθήσει το κατάστημα, επειδή η επιχείρηση έχει πλέον εδραιωθεί στη συγκεκριμένη τοπική κοινότητα, όπου δραστηριοποιείται.

3.8.3. Το στάδιο ανάπτυξης και το χρηματοοικονομικό πλάνο του franchisor

Έχοντας εδραιώσει και χρηματοδοτήσει την επιχειρηματική ιδέα και έχοντας αποδείξει τη βιωσιμότητά της, το επόμενο στάδιο για τον franchisor είναι η ανάπτυξη του επενδυτικού του σχεδίου. Από χρηματοοικονομικής απόψεως, η πιλοτική εφαρμογή και το διαρκές πλάνο είναι δύο ξεχωριστοί παράγοντες. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να είναι απαραίτητο να υπάρχει μια εκ των προτέρων μελέτη για

το εύρος της χρηματοδότησης που θα απαιτηθεί στο επόμενο στάδιο, ιδιαίτερα αν η επιχείρηση στηρίζεται εξ ολοκλήρου στο franchising για να αναπτυχθεί.

Αρχικό κόστος ανάπτυξης ενός συστήματος franchise

Στο αρχικό κόστος ενός franchise συμπεριλαμβάνονται όλα τα στοιχεία κόστους που αφορούν την επένδυση έως τη δημιουργία του πρώτου καταστήματος από τον πρώτο franchisee, εξαιρουμένου του κόστους που πηγάζει από τη λειτουργία των πιλοτικών καταστημάτων. Ενδεικτικά και συνοπτικά, τα απαιτούμενα κεφάλαια στο αρχικό στάδιο της επένδυσης φαίνονται στον πίνακα 3.1 :

Πίνακας 3.1

Αμοιβές συμβούλων, δικηγόρων, φοροτεχνικών,

Συμφωνίες trade marks, κ.λπ.	€30.000
Εγχειρίδια λειτουργίας, εκπαίδευση, έρευνα, κ.λπ	€15.000
Σύστημα	€15.000
Εταιρική ταυτότητα, logos, φυλλάδια, visual merchandising (σχεδιασμός, εκτύπωση)	€20.000
Διαφήμιση για προσέλκυση υποψήφιων franchisees, κόστος συνεντεύξεων, εκπαίδευση franchisees	€35.000
ΣΥΝΟΛΟ	€115.000

Τα παραπάνω κόστη είναι τελείως ενδεικτικά και ποικίλλουν ανάλογα με τη μορφή της επένδυσης και εξαρτώνται από τους εξής παράγοντες:

- Το είδος της επιχείρησης.
- Το βαθμό προσαρμογής του υπάρχοντος concept.
- Τη διαθεσιμότητα χρόνου, τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης που πρόκειται να αναπτυχθεί μέσω franchise.
- Την προσέγγιση όλου του πακέτου franchise.

Είναι πολύ σημαντικό να συμπεριληφθούν στα παραπάνω κόστη ο χρόνος και οι ικανότητες που διαθέτει ο franchisor στην όλη διαδικασία ανάπτυξης του franchise.

3.9. Το χρηματοοικονομικό σχέδιο του franchisor

Όσο δύσκολο είναι να εκτιμήσεις και να γενικεύσεις τα κόστη του franchisor, άλλο τόσο δύσκολο είναι να δημιουργήσεις ένα ακριβές μοντέλο του τυπικού χρηματοοικονομικού σχεδίου ανάπτυξής του.

Εντούτοις, στο Σχήμα Α παρουσιάζεται μια υποθετική περίπτωση, στην οποία αναδεικνύονται οι βασικοί εκείνοι παράγοντες που θα εμφανίζονταν στην περίπτωση μιας μεσαίας μεγέθους επιχείρησης, δραστηριοποιούμενης στο χώρο της λιανικής που σκέφτεται να αναπτυχθεί με franchising. Επιπλέον, ο ακόλουθος πίνακας 3.2 δείχνει τις προβλεπόμενες πωλήσεις ενός franchise καταστήματος από το έτος εκκίνησής του.

Πίνακας 3.2

Πίνακας 1: Προβλεπόμενες πωλήσεις	
Έτος 1	€100.000
Έτος 2	€120.000
Έτος 3	€135.000
Έτος 4	€150.000
Έτος 5	€170.000
Αρχική αμοιβή: €15.000 - Royalties: 5% επί των πωλήσεων του franchisee	

Οι τάσεις που αναδεικνύονται από αυτό το μοντέλο και η κλίμακα των μεγεθών μπορεί να διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των διαφορετικών ειδών επιχειρήσεων και των διαφορετικών τύπων franchise.

Το κατασκευαστικό κόστος που παρουσιάζεται στο Σχήμα Α είναι στην ουσία το αρχικό κόστος, το οποίο παρουσιάστηκε προηγουμένως, ενώ άλλα κόστη του πιλοτικού καταστήματος είναι το ενοίκιο, οι λογαριασμοί εταιρειών κοινής ωφέλειας (ρεύμα, τηλέφωνο, νερό, θέρμανση), τα αναλώσιμα, η γραφική ύλη, τα έξοδα αυτοκινήτων και ταξιδιών-μετακινήσεων, οι χρεώσεις των τραπεζικών συναλλαγών, οι αμοιβές των συνεργατών κ.ο.κ.

Τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από το Σχήμα Α, σε συνδυασμό με τον Πίνακα 1, είναι τα ακόλουθα:

Απαιτείται μια σημαντική αρχική επένδυση, η οποία μπορεί να φτάσει και το ύψος των _ 150.000. Αυτό το ποσό μπορεί να είναι και πολύ μεγαλύτερο σε ένα κλάδο franchise, όπου απαιτείται μεγαλύτερος βαθμός προσαρμογής.

Το «νεκρό σημείο» (break-even point) επιτυγχάνεται στο 3ο έτος.

Μετά το «νεκρό σημείο», ο franchisor αποκομίζει σταδιακά σημαντικά κέρδη και επιπρόσθετα οφέλη από την επένδυσή του.

Το Σχήμα Β δείχνει την κατάσταση που μπορεί να προκύψει αν τα franchise καταστήματα δεν λειτουργήσουν με βάση το πλάνο, τονίζοντας με αυτόν τον τρόπο τη σημασία που έχει η κλίμακα λειτουργίας για την επιτυχημένη ανάπτυξη του franchise συστήματος. Στο Σχήμα Β, το «νεκρό σημείο» επιτυγχάνεται στο 5ο έτος.

Πηγές χρηματοδότησης

Δύο είναι οι βασικές πηγές χρηματοδότησης ενός επενδυτικού πλάνου για ανάπτυξη με franchising:

- Ο κλασικός τραπεζικός δανεισμός, ο οποίος εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις εγγυήσεις που ζητεί η τράπεζα, προκειμένου να προχωρήσει στη χρηματοδότηση μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας. Οι εγγυήσεις αφορούν κυρίως τη βιωσιμότητα του σχεδίου και την αξιοπιστία των υποθέσεων στις οποίες βασίζεται. Στον τραπεζικό δανεισμό καταφεύγουν κυρίως οι υπάρχουσες και κερδοφόρες επιχειρήσεις.
- Αυτοχρηματοδότηση ή αναζήτηση συνεταιίρων, οι οποίοι θα συμμετάσχουν στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας του franchisor, αποκομίζοντας οφέλη από τη μελλοντική ανάπτυξη του δικτύου.

Κατά τη διαδικασία αναζήτησης κεφαλαίων για χρηματοδότηση, ο franchisor πρέπει να υποστηρίξει το επενδυτικό του σχέδιο με πολύ αναλυτικούς

προϋπολογισμούς και προβλεπόμενες καταστάσεις ταμειακών ροών. Ο λόγος είναι ότι ο υποψήφιος χρηματοδότης, είτε είναι τράπεζα είτε ιδιώτης, θα ζητήσει τα προβλεπόμενα κέρδη ή ζημιές, καθώς και μια τριετή προβλεπόμενη κατάσταση ταμειακών ροών, η οποία θα είναι ιδιαίτερα αναλυτική, συνήθως μηνιαία, σε ό,τι αφορά το πρώτο έτος, ενώ θα συντάσσεται σε τριμηνιαία βάση για το δεύτερο και για το τρίτο έτος της επένδυσης.

Ο πίνακας 3.3 επιβεβαιώνει ότι ο franchisor αποκομίζει ολοένα και περισσότερα κέρδη, καθώς διευρύνεται το μέγεθος του δικτύου, ενώ αυτά τα κέρδη μπορεί να επιτυγχάνονται πολύ νωρίτερα από το προβλεπόμενο, όταν ακόμα δεν έχει αναπτυχθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός κατάλληλης ποιότητας franchisees, ικανών να παράγουν αυτά τα κέρδη.

Συχνά, μια θυγατρική ή μια ξεχωριστή επιχείρηση μετασχηματίζεται για να λειτουργήσει το σύστημα franchise, ενώ αρκετά συχνά επιβάλλεται τα εταιρικά καταστήματα να αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστά profit centers, προκειμένου να είναι δυνατή η αντικειμενική σύγκριση της απόδοσης των εταιρικών καταστημάτων με τα καταστήματα franchise.

Πίνακας 3.3 : Κατάσταση Προβλεπόμενων Κερδών & Ζημιών του καταστήματος franchise		
	€	€
	Έτος 1	Έτος 2
Ετήσιες πωλήσεις	100.000	120.000
Κόστος πωληθέντων	(37.000)	(44.400)
Μεταβλητά Έξοδα (συν τα royalties-7% του τζίρου)	(16.000)	(20.000)
Σταθερά Έξοδα	(13.000)	(14.200)
Ενοίκια και δημοτικά τέλη	(10.000)	(12.600)
Γενικά έξοδα	(3.000)	(3.600)
Λειτουργικά Έσοδα	21.000	25.200
Άλλα έσοδα	2.500	2.500
Τόκοι έξοδα	(1.500)	(2.000)
Καθαρό κέρδος προ φόρων	22.000	25.700
Φόροι εισοδήματος	5.500	6.425
Καθαρό κέρδος: προ φόρων, αποσβέσεων και τόκων	16.500	19.275

Συμπερασματικά, ένας franchisor πρέπει πρώτα από όλα να είναι σίγουρος ότι διαθέτει μια επιχείρηση, η οποία μπορεί να αναπτυχθεί επιτυχώς μέσω του συστήματος franchise. Από την πλευρά των δαπανών και του χρόνου που απαιτούνται για την εδραίωση του concept (του συστήματος franchise), ο franchisor θα πρέπει να διαθέσει αρκετό χρόνο προκειμένου να οικοδομήσει το concept πάνω σε μια σωστή βάση και να προετοιμάσει προσεκτικά ένα αποτελεσματικό business plan, οι χρηματοοικονομικές και διοικητικές συνιστώσες του οποίου να βρίσκονται εντός των δυνατοτήτων της επιχείρησής του. Η αποπληρωμή της όλης επένδυσης δεν θα είναι

άμεση, αλλά με την πάροδο του χρόνου η επιχείρηση μπορεί να γίνει ιδιαίτερα κερδοφόρα, επιτυγχάνοντας σημαντικές αποδόσεις και υπεραξία.

Εάν, στη συνέχεια, ο υποψήφιος franchisor είναι ικανός να επιδείξει τον επαγγελματισμό του και να αποδείξει τη γενικότερη βιωσιμότητα και επιτυχία του concept, τότε είναι πολύ πιθανό να βρει τις τράπεζες, ιδιαίτερα εκείνες που είναι διαθέσιμες να δεσμευθούν μακροχρόνια στο franchise, οι οποίες θα απαντήσουν θετικά στο αίτημά του για χρηματοοικονομική υποστήριξη.

3.10. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Μεθόδου

Το να ενταχθείτε σε ένα δίκτυο franchise είναι ένα αποδοτικός τρόπος να ανοίξετε μια επιχείρηση χωρίς να χρειαστεί να ξεκινήσετε από το μηδέν.

Αλλά υπάρχουν και τα μειονεκτήματα.

Πλεονεκτήματα

- Δεν χρειάζεται να αναπτύξετε από την αρχή μια επιχείρηση- κάποιος άλλος το έχει κάνει ήδη για εσάς και το σημαντικότερο: το έχει επιτυχημένα δοκιμάσει.
- Το κατάστημά σας βασίζεται σε μια επιτυχημένη ιδέα. Μπορείτε να ελέγξετε το βαθμό επιτυχίας ρωτώντας άλλους franchisees πριν δεσμευτείτε στην αλυσίδα.
- Παραμένετε ανεξάρτητος επιχειρηματίας, (αλλά όχι μόνος).
- Χρησιμοποιείτε ένα καθιερωμένο όνομα, αναγνωρίσιμο στην αγορά που σας προσφέρει μερίδιο αγοράς από την αρχή και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Προωθείτε ένα καθιερωμένο προϊόν ή υπηρεσία.
- Επωφελείστε από την αρχική εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor καθώς και από την επανεκπαίδευση (σεμινάρια κ.ο.κ.).
- Έχετε καθοδήγηση στην επιλογή του πλέον κατάλληλου σημείου για τη λειτουργία του καταστήματός σας.
- Σας παρέχονται αναλυτικά σχέδια για την κατασκευή του καταστήματος- καθώς και δυνατότητα «με το κλειδί στο χέρι».
- Σας παρέχεται συνεχής υποστήριξη σε κάθε θέμα λειτουργίας του καταστήματός σας.
- Απαιτείται μικρότερο κεφάλαιο (τεχνογνωσία όσον αφορά την κατασκευή, την προμήθεια εξοπλισμού κ.ο.κ.).
- Αντιμετωπίζετε μικρότερες πιθανότητες αποτυχίας σε σχέση με μια ανεξάρτητη επιχείρηση.
- Επωφελείστε από οικονομίες κλίμακας λόγω μαζικών αγορών (είτε αφορά προϊόντα είτε διαφήμιση κ.ο.κ.).
- Έχετε υποστήριξη σε θέματα marketing.
- Έχετε το αποκλειστικό δικαίωμα προώθησης του concept σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Ο franchisor δεν θα σας ανταγωνιστεί.
- Βελτιώνεται η ικανότητα αντιμετώπισης του ανταγωνισμού.
- Ακολουθείτε ένα ήδη δοκιμασμένο και αποδεδειγμένα επιχειρηματικό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας.

...Και μειονεκτήματα

- Περιορίζεται σημαντικά η ανεξαρτησία σας ως επιχειρηματίας: δεν αποφασίζετε πλέον εσείς για το τι και πώς θα το πουλάτε.
- Το κόστος μπορεί να είναι υψηλότερο από ό,τι υπολογίζατε. Εκτός από το entry fee πρέπει να αποδίδετε στον franchisor ποσοστό των εσόδων σας για όσο διάστημα ανήκετε στο δίκτυο.
- Εξαρτάστε σε σημαντικό βαθμό από τον franchisor και την ικανότητά του να παρακολουθεί και να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις της αγοράς.
- Έχετε περιορισμούς στην περιοχή δραστηριότητας (περιοχή αποκλειστικότητας).
- Το συμβόλαιό σας με την εταιρεία έχει συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα (τι θα γίνει όταν λήξει η σύμβαση;).
- Υπάρχουν περιορισμοί στην πώληση ή στη μεταβίβαση της επιχείρησής σας.
- Έχετε υποχρέωση να ανανεώνετε το κατάστημα σας σύμφωνα με τις υποδείξεις του franchisor σας.
- Εξαρτάστε από την απόδοση και των άλλων franchisees καθώς ένα άτομο μόνο μπορεί να χαλάσει τη φήμη του δικτύου
- Μειωμένο ρίσκο συχνά σημαίνει και μειωμένα (αλλά περισσότερα διασφαλισμένα) κέρδη

3.11. Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος

Ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος δημιουργήθηκε μέσα από μια προσπάθεια που ξεκίνησε το 1996, με την πρωτοβουλία κάποιων ανθρώπων οι οποίοι βλέποντας την δυνατότητα ανάπτυξης του θεσμού, θεώρησαν ότι χρειαζόταν ένα σώμα το οποίο θα εξέφραζε κοινές απόψεις και ταυτόχρονα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως ένας μοχλός για την παραπέρα ανάπτυξη του franchising στην Ελλάδα.

Τα αρχικά 21 μέλη του Συνδέσμου προέρχονται από διάφορους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας όπως Τράπεζες, Είδη ρουχισμού, Είδη οικιακής χρήσης, Εστίαση, και Τουρισμός.

Σήμερα ο Σύνδεσμος ήδη αριθμεί 50 μέλη και καλύπτει έναν ευρύτατο χώρο οικονομικής δραστηριότητας, με τακτικά του μέλη διακεκριμένες εταιρείες του χώρου και επίσης πολλά συνεργαζόμενα μέλη (δικηγόροι, σύμβουλοι επιχειρήσεων) ως επιστημονικούς συνεργάτες.

Στόχος του Συνδέσμου αποτελεί η διάδοση του θεσμού του franchising στην Ελληνική Οικονομία, με υγιή κριτήρια και συνεχή αύξηση της εμπιστοσύνης του κοινού και των επενδυτών σε αυτόν.

Βλέπουμε τον Σύνδεσμο ως την πρωτοπόρο δύναμη για την διάδοση του θεσμού στην Ελληνική Οικονομία.

3.12. Συμβουλευτικές εταιρίες Franchise

Αν το Franchising είναι ένας σχετικά νέος θεσμός στα δεδομένα των Ελληνικών επιχειρήσεων, τότε σίγουρα οι «Σύμβουλοι Επιχειρήσεων που εξειδικεύονται στο Franchising» είναι κάτι σχεδόν άγνωστο στο ευρύτερο κοινό. Και με τον όρο αυτό (Franchise Consultant) δεν εννοούμε αυτούς που ενεργούν μόνο σαν μηχανισμοί marketing και πωλήσεων για λογαριασμό κάποιου Δικαιοπάρoχου (Franchisor), και που είναι γνωστές οι δυνατότητες τους από την άποψη της θετικής συνεισφοράς στην ανάπτυξη ενός συστήματος Δικαιοχρήσης.

Εννοούμε τους εξειδικευμένους συμβούλους που καταγίνονται με όλα τα θέματα του Franchising σε όλο το βάθος και όλο το εύρος του όρου, είτε αυτό αφορά την προετοιμασία μιας υποψήφιας δικαιοπαρόχου εταιρίας, είτε το σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου συστήματος franchise, είτε την ανάπτυξη και εν συνεχεία υποστήριξη του δικτύου της δικαιοπαρόχου εταιρίας.

Σύμβουλος Franchise θεωρείται αυτός που έχει την δυνατότητα να προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών σε μια επιχείρηση η οποία επιθυμεί να επεκταθεί με το σύστημα Franchising, δηλαδή:

- Να μελετήσει τις δυνατότητες μιας επιχείρησης που ενδιαφέρεται να αναπτυχθεί με το εν λόγω σύστημα.
- Να συγγράψει μια εμπειριστατωμένη μελέτη σκοπιμότητας, και να διενεργήσει έρευνα αγοράς, με τέτοια πληρότητα που να επιτρέπει τη λήψη περαιτέρω στρατηγικών αποφάσεων.
- Να προετοιμάσει την μελέτη και το σχέδιο ανάπτυξης ενός Δικτύου.
- Να καθορίσει τους επί μέρους στόχους ανάπτυξης ενός Δικτύου και να ορίσει το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης.
- Να κωδικοποιήσει & να τυποποιήσει τη τεχνογνωσία του Δικαιοπάρoχου.
- Να δημιουργήσει το «Πακέτο Franchise» και τον «Φάκελο Προσφοράς»
- Να σχεδιάσει και να συγγράψει τα διάφορα εγχειρίδια (manuals)
- Να αξιολογήσει & να προτείνει αλλαγές στην επιχειρησιακή δομή
- Να οργανώσει τη στρατηγική marketing & πωλήσεων.
- Να αξιολογήσει τους υποψήφιους Δικαιοδόχους.
- Να υποστηρίξει πλήρως το Δίκτυο κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του.

Το γεγονός και μόνο ότι κάποιος Σύμβουλος Επιχειρήσεων αποκαλεί τον εαυτό του Franchise Consultant δεν σημαίνει υποχρεωτικά ότι έχει και τις απαραίτητες ικανότητες να προσφέρει τις εξειδικευμένες υπηρεσίες που προϋποθέτει ο ρόλος αυτός. Δεν υπάρχουν επίσημες τυπικές σπουδές που αν παρακολουθήσει κάποιος αποκτά το τίτλο του επαίοντος. Υπάρχουν όμως ουσιαστικές γνώσεις από προηγούμενη εξειδικευμένη πείρα στο Franchising που μπορεί να απέκτησε κάποιος, και να έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει τις εμπειρίες του σε πράξη εφαρμόζοντας μεταξύ άλλων την αρχή του adaptability. Γι' αυτούς τους λόγους επτά σύμβουλοι του Franchising στη Βρετανία ίδρυσαν το 1986 το Franchise Consultants' Association. Εκεί θεμελιώθηκαν οι αρχές και τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία κάποιος μπορεί να αποκαλείται «Σύμβουλος Franchise» (Franchise Consultant), καθώς και ο κώδικας επαγγελματικής ηθικής. Κάποιος παρόμοιος φορέας δυστυχώς δεν υπάρχει ακόμη στην Ελλάδα για τους Συμβούλους Franchise, αν και είναι ίσως γνωστό ότι ο Σύνδεσμος, αλλά και εταιρείες Συμβούλων Franchise, όπως η FC&D, προσπαθούν να

καθιερώσουν έναν κώδικα δεοντολογίας και για τις ελληνικές εταιρίες συμβούλων ανάπτυξης επιχειρήσεων μέσω του Franchising.

Στη περίπτωση που κάποια επιχείρηση θελήσει να αναθέσει την ανάπτυξη του Franchise της σε κάποια εταιρεία Franchise Consultants, ποια πρέπει λοιπόν να είναι τα κριτήρια με τα οποία να επιλέξει την πλέον ενδεδειγμένη, ούτως ώστε να είναι προφυλαγμένη από πιθανή αποτυχία;

Επιγραμματικά, υπάρχουν τέσσερις ενότητες κριτηρίων: επαγγελματικό ήθος, εμπειρία στο Franchising, διαπιστευτήρια και συστάσεις, και τέλος, οι όροι και στόχοι της συνεργασίας

Το επαγγελματικό ήθος

Ο σύμβουλος πρέπει να προσεγγίζει τον πελάτη του με αντικειμενικότητα. Πρέπει να μπορεί να θέτει τα συμφέροντα του πελάτη του πάνω απ' όλα. Πρέπει να έχει το σθένος να συμβουλεύει τον πελάτη να μην προχωρήσει π.χ. με κάποιο σχέδιο, έστω και αν αυτό σημαίνει απώλεια εισοδήματος για τον ίδιο. Ο Σύμβουλος πρέπει να διαθέτει το επαγγελματικό ήθος και το ψυχικό σθένος, ώστε να μπορεί να βοηθάει μια επιχείρηση στην ανάπτυξη της με Franchising, αλλά να μπορεί συγχρόνως αντικειμενικά να προτείνει σε έναν ενδιαφερόμενο Franchisee για το ορθό της επιλογής του, σύμφωνα με τα προσωπικά του δεδομένα. Ο πειρασμός προφανώς είναι μεγάλος! Η θέση του είναι πολύ λεπτή σε θέματα πωλήσεων ενός Franchise. Είναι σαφές ότι ο Σύμβουλος αμείβεται από τον Franchisor για τις συμβουλευτικές του υπηρεσίες και όχι γιατί είναι στην ιδιάζουσα θέση που μπορεί να πείσει κάποιον να υπογράψει ένα συμβόλαιο συνεργασίας. Η απόφαση που αφορά στην αποδοχή ενός Franchisee από τον Franchisor πρέπει να είναι στην απόλυτη και αποκλειστική κρίση του τελευταίου, γιατί άλλως υπάρχει ο φόβος του επηρεασμού της απόφασης από άμεσα οικονομικά οφέλη του Συμβούλου. Είναι λοιπόν προφανές ότι ο Σύμβουλος πρέπει να διαθέτει επαγγελματικό ήθος υψηλού επιπέδου.

Η Εμπειρία στο Franchising

Το ότι ο Σύμβουλος Franchise πρέπει να διαθέτει σημαντική πείρα στο Franchising είναι αυτονόητο. Το ζητούμενο όμως είναι η ταυτότητα αυτής της εμπειρίας που διαθέτει. Το βάθος και το εύρος σε πραγματικές και πετυχημένες συνθήκες συμβουλευτικής δραστηριότητας σε πολλαπλά επίπεδα διαδικασιών είναι το κλειδί της επιτυχίας. Ο Σύμβουλος Franchise διαχειρίζεται πολλές φορές το επιχειρηματικό μέλλον του πελάτη του, καθώς και τη μελλοντική του οικονομική πορεία.

Γι' αυτό καλό θα είναι να μπορεί εκ των προτέρων να επιδεικνύει τα προηγούμενα επιτεύγματα του, έχοντας τη δυνατότητα να απαντήσει σε ερωτήσεις όπως:

- i. Ποια είναι ακριβώς η εμπειρία του στο Franchising
- ii. Είναι γενική, θεωρητική ή εξειδικευμένη σε κάποιους τομείς
- iii. Έχει μόνο πείρα συμβουλευτική ή και σαν εργαζόμενος σε κάποια επιχείρηση που λειτουργούσε με το εν λόγω σύστημα
- iv. Έχει λειτουργήσει σε θέση διευθυντική ή υπαλληλική
- v. Σε πόσες διαφορετικές εταιρίες, διαφορετικών κλάδων έχει προσφέρει τις υπηρεσίες του.

Διαπιστευτήρια και Συστάσεις

Η διαπίστευση των συστάσεων του Συμβούλου από τους πελάτες είναι επιβεβλημένη. Άλλωστε, αν το παρελθόν των συμβούλων ήταν πάντα αντικείμενο έρευνας από τους εκάστοτε πελάτες, τότε θα είχε ίσως ελαχιστοποιηθεί η ύπαρξη προβλημάτων στο χώρο.

Όροι και Στόχοι της Συνεργασίας

Το γεγονός ότι ζητείται από ένα Σύμβουλο Franchise να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες, δεν σημαίνει ότι έχει τη δυνατότητα να παρέχει συμβουλές σε όλα τα θέματα μιας επιχείρησης. Ο «καλός» Σύμβουλος παρέχει υπηρεσίες για τις εξειδικευμένες διαδικασίες της επέκτασης μιας επιχείρησης με Franchising και μόνο. Γι' αυτό, καλό είναι πριν την έναρξη μιας τέτοιας συνεργασίας να διερευνώνται και να συμφωνούνται οι στόχοι και ο ρόλος του Συμβούλου. Ο γραπτός ορισμός του πλαισίου της συνεργασίας είναι απαραίτητος. Η Συμβολή της εταιρείας Συμβούλων Franchise στην ορθή προετοιμασία ενός συστήματος Δικαιόχρησης είναι αναμφισβήτητης σημασίας. Το ίδιο ισχύει και για την ανάπτυξη του δικτύου με την προεπιλογή και ενημέρωση όλων των υποψήφιων συνεργατών μιας αλυσίδας. Το Τμήμα Υποστήριξης Δικαιόχρησης, που θεωρείται από τα πιο νευραλγικά συστατικά ενός επιτυχημένου Franchise παραμελείται, ή δεν του δίδεται η δέουσα σημασία από πολλούς δικαιοπαρόχους. Η εταιρεία Συμβούλων θα πρέπει να έχει θεωρητική & πρακτική εμπειρία από τη διαδικασία υποστήριξης δικτύων, τόσο σε οργανωτικό, όσο και σε λειτουργικό επίπεδο καθημερινής αντιμετώπισης και εξυπηρέτησης.

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΣΣΕΡΑ : ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ MANAGEMENT

Μία σύμβαση μανάτζμεντ είναι ένα συμβόλαιο μεταξύ ενός ιδιοκτήτη ξενοδοχείου μιας επιχείρησης λειτουργίας ξενοδοχείων, με το οποίο ο ιδιοκτήτη προσλαμβάνει τη δεύτερη ως αντιπρόσωπο για την ανάληψη της πλήρους ευθύνης του μανάτζμεντ της μονάδας. Η εταιρεία μανάτζμεντ ως αντιπρόσωπος, πληρώνει για λογαριασμό του ιδιοκτήτη όλα τα λειτουργικά έξοδα από τα έσοδα του ξενοδοχείου, κρατάει την αμοιβή της (management fees) και αποδίδει το υπόλοιπο, εάν υπάρχει, στον ιδιοκτήτη. Ο ιδιοκτήτης διαθέτει ο ξενοδοχείο (οικόπεδο, κτίριο, έπιπλα, εξοπλισμό και κεφάλαιο κίνησης) και επωμίζεται πλήρως τη νομική και οικονομική ευθύνη για τη λειτουργία του ξενοδοχείου.

Ο μεγάλες αλυσίδες, πέραν ης τεχνογνωσίας τους σε θέματα μανάτζμεντ και μάρκετινγκ, διαθέτουν ολοκληρωμένα συστήματα κρατήσεων: ένας παράγοντας – κλειδί για την επιτυχία. Οι εταιρείες Hyatt International, Hilton International, Marriott SARA, Nikko και Holiday είναι οι πιο γνωστές εταιρείες μανάτζμεντ. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα ης μεθόδου είναι ότι απαιτείται ελάχιστο κεφάλαιο σε σχέση με την εξαγορά. Κατά κανόνα, η εταιρεία μανάτζμεντ συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο και η λήψη αποφάσεων γίνεται από κοινού με τους ιδιοκτήτες της μονάδας – ένα στοιχείο που διαφοροποιεί τη μέθοδο του franchise.

4.1. Οι ιδιοκτήτες

Οι ιδιοκτήτες έχουν μία αντικειμενική επιδίωξη, η οποία είναι η εξασφάλιση μιας καλής απόδοσης της επένδυσής τους.

Πλεονεκτήματα για τον ιδιοκτήτη: Μπορεί να εξασφαλίσει τη σωστή λειτουργία της μονάδας του χωρίς την υποχρέωση της προσωπικής εμπλοκής στις καθημερινές ενασχολήσεις του ξενοδοχείου. Επλέγοντας μία φερέγγυα εταιρεία, ο ιδιοκτήτης επωφελείται από ένα ευρύφασμα υπηρεσιών: μεγαλύτερη δανειοληπτική ικανότητα, τεχνικές υπηρεσίες (όπως σχεδιασμός και κατασκευή στη φάση τη ανάπτυξης), υπηρεσίες πριν την έναρξη λειτουργίας (όπως στελέχωση με προσωπικό) και λειτουργικές υπηρεσίες (όπως την όλη οργάνωση κατά την λειτουργία). Τέλος, έχει το δικαίωμα διακοπής του συμβλαίου λόγω αλλαγής της ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου ή εξαιτίας της αδυναμίας της εταιρείας μανάτζμεντ να ανταποκριθεί στους όρους ποιότητας ή κερδοφορίας.

Μειονεκτήματα για τον ιδιοκτήτη: Η πρώτη δυσκολία που αντιμετωπίζει ο ιδιοκτήτης είναι η επιλογή της κατάλληλης εταιρείας μανάτζμεντ. Οφείλει να βασιστεί σε σημαντικό βαθμό στις δυνατότητες και ικανότητες της εταιρείας να λειτουργήσει τη μονάδα αποτελεσματικά και κερδοφόρα. Ένα άλλο μειονέκτημα μπορεί να προκύψει από τη σχέση συνεργασίας με την εταιρεία. Επιπρόσθετα, ο ιδιοκτήτης συνεισφέρει το μεγαλύτερο μέρος του μετοχικού κεφαλαίου και αναλαμβάνει το αντίστοιχο επιχειρηματικό ρίσκο. Ανεξάρτητα από την κερδοφορία της επιχείρησης, οι ιδιοκτήτες είναι υποχρεωμένοι να πληρώσουν τη συμφωνηθείσα αμοιβή, τουλάχιστον για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, μετά την παρέλευση του οποίου θα μπορούν να διακόψουν τη σύμβαση.

4.2. Οι εταιρείες μανάτζμεντ

Πλεονεκτήματα: Πρώτον, εκείνα που απορρέουν από μία στρατηγική μεγέθυνσης και, δεύτερον, αυτά που προκύπτουν άμεσα από τη σύμβαση. Μπορεί να αυξήσει τον κύκλο εργασιών της, τα κέρδη και το μερίδιο αγοράς, καθώς επίσης και τη διαπραγματευτική της δύναμη. Η συνεπαγόμενη οικονομική ενίσχυση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την χρηματοδότηση τεχνολογικών αλλαγών, όπως δίκτυα κρατήσεων και πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. Προκύπτουν επίσης λειτουργικά οφέλη, όπως εξοικονομήσεις κόστους, ιδιαίτερα στον τομέα των προμηθειών. Υφίστανται επίσης πλεονεκτήματα στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα ακόμη όφελος είναι η μείωση του κόστους μάρκετινγκ. Η εν λόγω στρατηγική υποβοηθά τις εταιρείες να επεκταθούν χωρίς την πραγματοποίηση των μεγάλων επενδύσεων, κάτι που σημαίνει περιορισμένο πίσκο. Η δυνατότητα διείσδυσης σε νέες αγορές είναι ένα από τα πιο σημαντικά οφέλη, δεδομένου ότι το εμπορικό σήμα της εταιρείας θα είναι παρόν σε ένα μεγάλο αριθμό μονάδων, εξασφαλίζοντας έτσι αναγνωρισιμότητα και πιστότητα.

Μειονεκτήματα: Η μεγαλύτερη αδυναμία για την εταιρεία είναι η έλλειψη σημαντικής συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο, η οποία εκτός από τους περιορισμούς που απορρέουν σχετικά με την ευχέρεια αποφάσεων, εμπεριέχει και την απουσία δυνητικών κερδών από τα περιουσιακά στοιχεία της ιδοκτησίας. Τέλος, ο ιδοκτήτης έχει αρκετές περοπτώσεις το δικαίωμα να εγκρίνει ή να απορρίψει το προϋπολογισμό κεφαλαίου.

4.3. Οι όροι της σύμβασης μανάτζμεντ

Η εν λόγω σύμβαση είναι μία μακροσκελής και ολοκληρωμένη σύμβαση, η οποία διέπει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των δύο μερών. Καθορίζει το χρονοδιάγραμμα και το μέγεθος των οικονομικών ανταμοιβών και τον συμψηφισμό των εξόδων που πραγματοποιεί η εταιρεία, την αρχική διάρκεια της σύμβασης και τις ρήτρες ανανέωσής της, τις συνεισφορές των δύο μερών σε μορφή δανείου ή συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο, καθώς επίσης και τα κριτήρια επίδοσης της εταιρείας μανάτζμεντ.

- Συνεισφορές σε μορφή δανείου και μετοχικού κεφαλαίου: Η εταιρεία είναι υποχρεωμένη να επενδύσει κάποιο κεφάλαιο, με σκοπό να εξασφαλίσει ένα συμβόλαιο μανάτζμεντ. Η συνεισφορά μπορεί να γίνει με τη μορφή δανείου ή μετοχικού κεφαλαίου.
- Καθορίζονται λεπτομερώς οι αρχικοί όροι (διάρκεια, στόχοι ποιότητας), καθώς επίσης και οι χρονικές περίοδοι ανανέωσης της σύμβασης.

Η διάρθρωση της αμοιβής της εταιρείας: Η εταιρεία μανάτζμεντ, κατά κανόνα, εισπράττει μία αμοιβή με τη μορφή ενός management fee και μία αποζημίωση για τις διοικητικές και λειτουργικές υπηρεσίες που παρέχει στον ιδοκτήτη, σύμφωνα με τη σύμβαση. Όπως αναφέρθηκε και στον ορισμό, η εταιρεία εισπράττει όλα τα έσοδα της επιχειρηματικής λειτουργίας και πληρώνει όλα τα λειτουργικά έξοδα.

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΝΤΕ : ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ (CONSORTIA)

Η αναζήτηση ενός νέου σχήματος συνεργασίας για τις επιχειρήσεις, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό των μεγάλων επιχειρήσεων, ενός σχήματος που θα εξουδετερώνει αφ' ενός τα μειονεκτήματα που προέρχονται από το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων και αφ' ετέρου θα επιτρέπει ν' αποκτήσουν τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων, χωρίς να χάσουν την αυτοτέλειά τους και την αυτονομία τους, οδήγησε στην κοινοπρακτική οργάνωση των επιχειρήσεων.

Η κοινοπραξία είναι μια λέξη που προέρχεται από τη λατινική λέξη consortium η οποία σημαίνει ένωση ή κοινωνία. Συνήθως αυτή η λέξη αναφέρεται σε μια προσωρινή επιχειρησιακή οργάνωση που δημιουργείται από τους επιχειρηματίες ή τις επιχειρήσεις προκειμένου να εκτελεσθεί ένας ορισμένος στόχος.

5.1. Η διάρθρωση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας

Ο ξενοδοχειακός κλάδος παρουσιάζει αυξημένο ανταγωνισμό λόγω της χρονίζουσας υπερπροσφοράς. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του είναι ότι η μεγάλη πλειονότητα των μονάδων είναι μικρά ανεξάρτητα ξενοδοχεία. Οι μονάδες αυτές έχουν πολύ περιορισμένη διαπραγματευτική δύναμη και ταυτόχρονα έχουν μια έντονη εξάρτηση από τους tour operators, οι οποίοι μπορούν να διαπραγματευτούν από θέση ισχύος με τα ξενοδοχεία, λόγω του μεγάλου κύκλου εργασιών που διαθέτουν. Τα τρία βασικά χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής βιομηχανίας στην Ευρώπη είναι:

- Η ανομοιογένεια του κλάδου και των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων. Για παράδειγμα, οι ξενοδοχειακές μονάδες που βρίσκονται υπό τον έλεγχο των τριάντα μεγαλύτερων εταιρειών της Μ. Βρετανίας αποτελούν μόνο το 5% του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού.
- Ο υψηλός βαθμός κατακερματισμού και ο υπερβολικά μεγάλος αριθμός των ανεξάρτητων μονάδων.
- Η πολύ περιορισμένη διείσδυση των αμερικανικών ξενοδοχειακών αλυσίδων.

Η κυριαρχία των ανεξάρτητων ξενοδοχείων στη μεσαία και υψηλή πελατεία είναι ιδιαίτερα εμφανής στις εξής χώρες: Αυστρία, Ελλάδα, Ιταλία, Ελβετία, Ισπανία, Βέλγιο, Γερμανία και σε μικρότερο βαθμό στην Γαλλία. Αντιθέτως, στις σκανδιναβικές χώρες, στην ανατολική Ευρώπη και στην Μ. Βρετανία, ο ξενοδοχειακός κλάδος κυριαρχείται από τις αλυσίδες οι οποίες αντιπροσωπεύουν 66%, 60% και 56% αντίστοιχα.

Η ανεξάρτητη ξενοδοχειακή ιδιοκτησία θα συνεχίσει να αποτελεί την αντιπροσωπευτική επιχειρηματική μονάδα του κλάδου, πλην όμως η επιβίωση της θα συνδέεται ολοένα και περισσότερο με τις ξενοδοχειακές κοινοπραξίες. Η πιο σημαντική εξέλιξη στον κλάδο τα τελευταία χρόνια ήταν ακριβώς η ανάπτυξη των επιχειρηματικών κοινοπραξιών.

5.2. Ξενοδοχειακές κοινοπραξίες

Ένα από τα κυριότερα προβλήματα των μικρών ανεξάρτητων ξενοδοχείων είναι ο ανταγωνισμός που προέρχεται από τις μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες. Ο μόνος τρόπος που διαθέτουν για να συναγωνιστούν τις τεχνικές μάρκετινγκ που διαθέτουν οι αλυσίδες είναι η ένταξη τους σε μια κοινοπραξία. Η κοινοπραξία μπορεί να δημιουργήσει μια εταιρική εικόνα στην αγορά, η οποία μπορεί να επεκταθεί σε μια κοινή ονομασία, σε όμοιες διευκολύνσεις και πρότυπα, καθώς επίσης και σε κοινή προβολή.

Ορισμός : Κάποιοι συγγραφείς ορίζουν το ξενοδοχειακό consortium ως έναν αριθμό ανεξαρτήτων ιδιοκτησιακά ξενοδοχείων, τα οποία συνδέονται εκουσίως, αναζητώντας οφέλη με την πρόσβαση τους σε πολύ σημαντικότερους πόρους από ότι θα ήταν δυνατό να έχουν από μόνα τους. Ένας άλλος ορισμός είναι ότι το ξενοδοχειακό consortium αποτελεί μια οργάνωση ξενοδοχείων τα οποία συνενώνουν τους πόρους τους για την καθιέρωση εταιρικών υπηρεσιών μάνατζμεντ, όπως προμήθειες, προσωπικό και κατάρτιση, μάρκετινγκ και δημόσιες σχέσεις.

Όλοι οι ορισμοί που έχουν προταθεί κατά καιρούς έχουν ένα κοινό παρονομαστή: ανεξάρτητα ξενοδοχεία με κοινό σκοπό, που ενώνουν τους πόρους τους και μοιράζονται τα οφέλη. Αυτά αντικατοπτρίζουν και την αρχική ιδέα της κοινοπραξίας : ένα είδος οργάνωσης, που τη χαρακτηρίζει η αμοιβαία υποστήριξη. Η ιδέα είναι ιδιαίτερα ελκυστική για τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία, δεδομένου ότι μπορούν να επωφεληθούν από τις δημιουργημένες οικονομίες κλίμακας. Επιπλέον, μπορούν να έχουν πρόσβαση σε εξειδικευμένη εταιρική τεχνογνωσία, η οποία αλλιώς δεν θα ήταν διαθέσιμη. Σημειωτέον ότι το ξενοδοχειακό προϊόν μπορεί να μην είναι τυποποιημένο, πλην όμως καταβάλλονται προσπάθειες τυποποίησης / ομοιογενοποίησης της ποιότητας. Κατά μια έννοια αποτελούν μια μορφή στρατηγικής συμμαχίας μικρών ανεξάρτητων ξενοδοχείων.

Οι δραστηριότητες του consortium : Εξαρτώνται από το είδος του consortium, πλην όμως οι περισσότεροι δραστηριότητες έχουν ως βασική επιδίωξη την αύξηση των εσόδων των μελών της κοινοπραξίας. Συνεπώς, δραστηριοποιούνται ιδιαίτερα στο μάρκετινγκ και στις συναφείς λειτουργίες, δηλαδή προβολή και κανάλια διάθεσης :

- Προβολή : καθιέρωση εμπορικού σήματος και εταιρικής εικόνας, λογότυπος, έντυπα μέσα και άλλες μορφές επικοινωνίας.
- Κανάλια διάθεσης : η κύρια λειτουργία μιας κοινοπραξίας είναι συχνά η δημιουργία και λειτουργία ενός κεντρικού συστήματος κρατήσεων για διευκόλυνση των πωλήσεων προς τα πρακτορεία ταξιδιών, tour operators και τουριστικές οργανώσεις.
- Προϊόν και τιμή : αυτά είναι τα δύο στοιχεία που δεν μπορούν να διοικηθούν από τις δραστηριότητες του consortium με τον ίδιο τρόπο που πραγματοποιείται στις αλυσίδες. Ελάχιστος έλεγχος μπορεί να ασκηθεί στο προϊόν και την τιμή, και μπορεί να γίνει μόνο μέσω των καθορισμένων κριτηρίων αποδοχής ως μέλους.

Προφανώς, η βασική δραστηριότητα μιας ξενοδοχειακής κοινοπραξίας είναι το μάρκετινγκ, με κύρια επιδίωξη την αύξηση των πωλήσεων των μελών της.

5.3. Οι ξενοδοχειακές κοινοπραξίες και τα μέλη τους.

Χαρακτηριστικά της σχέσης : δύο είναι τα κύρια χαρακτηριστικά

- Ο βαθμός τυπικότητας/επισημότητας : διαφέρει σημαντικά μεταξύ κοινοπραξιών. Οι μικρές κοινοπραξίες ελέγχουν την ένταξη μελών και συμφωνούν στην επιχειρηματική συμπεριφορά. Αντιθέτως, οι μεγάλες κοινοπραξίες είναι εταιρείες περιορισμένης ευθύνης και έτσι υφίστανται μεγαλύτερος βαθμός τυπικότητας. Αυτές οι διαφορές σημαίνουν ότι στις κοινοπραξίες δεν υπάρχει μια ομοιογένεια οργάνωσης και λειτουργίας, όπως υπάρχει με τα συμβόλαια μανάτζμεντ και το franchising.
- Τα εταιρικά μέλη : το αρχικό στοιχείο προσέλκυσης πελατών από τις κοινοπραξίες ήταν ότι περιλάμβαναν ανεξάρτητες ιδιοκτησιακά και διοικητικά ξενοδοχειακές μονάδες. Ωστόσο, αρκετές κοινοπραξίες περιλαμβάνουν τόσο ξενοδοχεία που είναι ιδιοκτησιακά και διοικητικά ανεξάρτητα όσο και ξενοδοχεία που ανήκουν και διοικούνται από μια άλλη αλυσίδα. Τα Preferred Hotels αποτελούν ένα παράδειγμα κοινοπραξίας που δέχεται ως μέλη μόνο ανεξάρτητα ξενοδοχεία. Άλλες κοινοπραξίες, όπως η Best Western και η Consort Hotels, κάνουν δεκτά ως μέλη τόσο ανεξάρτητα όσο και ανήκοντα σε αλυσίδες ξενοδοχείων. Η αύξηση του αριθμού των εταιρικών μελών σε μια κοινοπραξία τους επιτρέπει να επωφεληθούν από τα οφέλη του μέλους και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανεξάρτητων μονάδων.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά της σχέσης κοινοπραξίας και μελών της έχουν μια επίδραση στους μηχανισμούς ελέγχου ποιότητας.

Οφέλη και επιβαρύνσεις : Τα περισσότερα ξενοδοχεία εντάσσονται σε μια κοινοπραξία για τρεις βασικούς λόγους :

- Αύξηση των κρατήσεων (κύκλου εργασιών),
- Βελτίωση της λειτουργίας των προμηθειών,
- Συνένωση με ξενοδόχους που έχουν το ίδιο επιχειρηματικό πνεύμα.

Οι πρώτες έξι ξενοδοχειακές κοινοπραξίες στη Μ. Βρετανία – Best Western, Consort Hotels, Minotels, Guest Accom, Small Luxury Hotels of the World και Pride of Britain- προσφέρουν αρκετά κοινά οφέλη :

- Μια πλήρη ομάδα επαγγελματιών μάρκετινγκ, η οποία διερευνά και παρακολουθεί σε συνεχή βάση την αγορά.
- Συμμετοχή σε διάφορα προγράμματα μάρκετινγκ, όπως προγράμματα για τουρίστες με αυτοκίνητο, προβολή και προώθηση στον επαγγελματικό και συνεδριακό τουρισμό, προώθηση στις εταιρείες τουριστικών λεωφορείων.
- Ένα κεντρικό σύστημα κρατήσεων.
- Παρουσίαση στον οδηγό της κοινοπραξίας και στους τουριστικούς οδηγούς.
- Εκπτώσεις σε μια ευρεία ποικιλία εμπορευμάτων και υπηρεσιών μέσω κεντρικών προμηθειών.
- Δημοσιότητα στον έντυπο τύπο μέσω δραστηριοτήτων δημοσίων σχέσεων που διοργανώνονται από την κοινοπραξία.
- Σεβασμός της ανεξαρτησίας του ξενοδοχείου-μέλους.

Προφανώς, όλες οι κοινοπραξίες προσφέρουν στα μέλη τους να συναγωνιστούν αποτελεσματικά τις αλυσίδες, και τα πιο σημαντικά οφέλη της ένταξης είναι το μάρκετινγκ και οι προμήθειες με σημαντικές εκπτώσεις.

Το αντάλλαγμα είναι το **membership fee**, το οποίο διαφέρει σημαντικά από τη μια κοινοπραξία στην άλλη. Μια κοινοπραξία που προσφέρει μια ευρεία ποικιλία ωφελειών, λογικό είναι να χρεώνει μεγαλύτερο κόστος. Για παράδειγμα, η κοινοπραξία The Leading Hotels of the World (στην οποία ανήκουν τα ξενοδοχεία Elounda Beach και Elounda Bay στην Κρήτη) προσφέρει στα μέλη της όχι μόνο υπηρεσίες μάρκετινγκ και κεντρικό σύστημα κρατήσεων, αλλά επίσης τεράστιες εκπτώσεις στις προμήθειες και ένα φάσμα άλλων υπηρεσιών, όπως μεμονωμένη και τοπική προβολή.

Οι διεθνείς ξενοδοχειακές κοινοπραξίες: Οι βασικοί τύποι διεθνών κοινοπραξιών μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- Πλήρεις κοινοπραξίες: παρέχουν υπηρεσίες και τεχνογνωσία μάρκετινγκ, υπηρεσίες διοίκησης ανθρώπινων πόρων και προμηθειών.
- Κοινοπραξίες μάρκετινγκ: προσφέρουν μόνο τεχνογνωσία μάρκετινγκ (ένα παράδειγμα είναι η Small Luxury Hotels of the World).
- Συστήματα κρατήσεων: ένα κεντρικό σύστημα κρατήσεων (όπως το Utell).
- Κοινοπραξίες συστάσεων (Referral consortia): πρόκειται για δεσμούς/προσχωρήσεις με ξενοδοχεία και το σύστημα κρατήσεων τους (ένα παράδειγμα προσχώρησης με αεροπορική εταιρεία είναι αυτό της JAL World και της Golden Tulip Worldwide Hotels).

Έλεγχος ποιότητας και κριτήρια ένταξης/αποδοχής ως μέλους

Γενικά, οι μεγάλες κοινοπραξίες παρακολουθούν την ποιότητά τους μέσω των κριτηρίων αποδοχής μέλους. Χρησιμοποιούν αυτά τα κριτήρια για να αυτοπροσδιοριστούν στην αγορά και για να επιλέξουν τις πιο κατάλληλες υποψηφιότητες για ένταξη. Τα αυστηρά κριτήρια ένταξης μέλους είναι ο σημαντικότερος παράγοντας στην ασφάλεια ποιότητας. Έτσι, επιτυγχάνεται σταθερότητα και συνοχή στο εσωτερικό της κοινοπραξίας και οι πρότυπες λειτουργικές διαδικασίες θα πρέπει να γίνουν αντιληπτές ως ένα αναπόσπαστο μέρος της δημιουργίας και διατήρησης μιας εικόνας ποιότητας.

Τα πρότυπα αυτά ενσωματώνονται σε ένα **φύλλο ελέγχου**, το οποίο χρησιμοποιείται στη διαδικασία επιθεώρησης/ελέγχου για τις νέες αιτήσεις και για τα υπάρχοντα μέλη.

Για την εξασφάλιση της τήρησης των προτύπων, οι κοινοπραξίες ελέγχουν την επίδοση των νέων υποψηφιοτήτων και των υφισταμένων μελών μέσω διαδικασιών ελέγχου. Εφαρμόζονται τέσσερα είδη ελέγχου: ελεγκτές της κοινοπραξίας, ανεξάρτητοι ελεγκτές, αντιπρόσωποι των άλλων ξενοδοχείων-μελών με τη μορφή της φιλοξενίας και, τέλος, συμβουλευτικές εταιρείες.

Οι ξενοδοχειακές κοινοπραξίες από τη φύση τους δεν είναι σε θέση να διορθώσει ή να διοικήσουν τις μονάδες ξενοδοχείων-μελών τους. Ωστόσο, μπορούν να προβούν σε δυο ενέργειες για να αντιμετωπιστεί η ελλιπής συμμόρφωση προς τα πρότυπα:

- Εφαρμογή αυστηρών διαδικασιών επιλογής για τις νέες αιτήσεις ένταξης, και
- Απαίτηση από τα μέλη που δεν ικανοποιούν τα ποιοτικά πρότυπα να εγκαταλείψουν την κοινοπραξία.

Βεβαίως, σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, ο πραγματικός έλεγχος ποιότητας, επεκτείνεται πέραν των αυστηρών κριτηρίων αποδοχής μέλους και σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του προσωπικού. Γενικά, τα πρότυπα ποιότητας των κοινοπραξιών (φύλλα ελέγχου) επικεντρώνονται στα υλικά/τομείς της επιχείρησης - σχεδιασμός, κτίριο, διαρρύθμιση, διακόσμηση και διευκολύνσεις, εξοπλισμός –και όχι στην επίδοση του προσωπικού.

Η δραστηριότητα που ακολουθεί μπορεί να συνεισφέρει στην κατανόηση των ωφελειών που προκύπτουν από την ένταξη σε κοινοπραξία:

Η Best Western – Μια Διεθνής Κοινοπραξία Ανεξαρτήτων Ξενοδόχων

(α) Η Best Western είναι μια αμερικανική εταιρεία και αποτελεί consortium. Είναι μια από τις μεγαλύτερες και γνωστότερες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα αλυσίδες ξενοδοχείων, με στόχο την παροχή πολλαπλών υπηρεσιών στα μέλη της. Έχει δημιουργηθεί το 1946 με έδρα τη Φοίνιξ της Αριζόνα και διαθέτει ένα δίκτυο τρεισήμισι χιλιάδων ξενοδοχείων σε εξήντα επτά χώρες. Ιδρύθηκε από έναν Αμερικανό ξενοδόχο, ο οποίος είχε την πρωτότυπη ιδέα να συνενώσει τις δυνάμεις των ξενοδόχων πάνω στον κοινό στόχο, τις πωλήσεις.

Ανήκει στους ξενοδόχους-μέλη και όλες οι δραστηριότητες της στοχεύουν στο να ωφελείται ο ξενοδόχος που είναι μέλος της. Ο ξενοδόχος είναι μέλος και μέτοχος της Best Western, που θεωρείται ένα μεγάλο club, το οποίο δέχεται μέλη με κάποιες προδιαγραφές. Τα ξενοδοχεία παραμένουν ξεχωριστές ιδιοκτησίες και διοικήσεις. Στην Ευρώπη λειτουργούν χίλια ξενοδοχεία Best Western Europe, με έδρα τη Βέρνη της Ελβετίας και κέντρο διοίκησης το Λονδίνο (Best Western Special Issue, 1990). Η σχέση είναι αρκετά δεσμευτική, καθώς και το συμβόλαιο είναι πολύ συγκεκριμένο, επιβάλλει ελάχιστα standards ξενοδοχείων, ελάχιστη παροχή υπηρεσιών και είναι πάρα πολύ αυστηρό σε ότι αφορά την προστασία του ονόματος, του σήματος και της Best Western. Κάθε ξενοδοχείο ενταγμένο στην κοινοπραξία ελέγχεται κάθε χρόνο ως προς τη συντήρηση του και την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Τα κριτήρια ένταξης στην Best Western είναι: τοποθεσία, είδος, κατηγορία (το ξενοδοχείο θα πρέπει να είναι LUX, A ή B κατηγορίας) και προσφερόμενες υπηρεσίες. Μετά την ένταξη, υφίσταται ειδικό σύστημα αξιολόγησης (point system). Έμφαση δίνεται κυρίως στην ποιότητα υπηρεσιών, καθώς και στην συντήρηση κτιριακών εγκαταστάσεων.

(β) Οφέλη του ξενοδοχείου-μέλους είναι:

- η ένταξη σε ένα δίκτυο
- το κατάλληλο marketing
- η παροχή συμβουλών marketing και η προβολή
- ένα διεθνές σύστημα κρατήσεων

Τα συμβεβλημένα με την Best Western ξενοδοχεία πληρώνουν μόνο για τις υπηρεσίες που λαμβάνουν. Το κόστος συνίσταται σε:

- ένα εφάπαξ δικαίωμα ένταξης (δικαίωμα χρήσης του σήματος Best Western), και
- Μια ετήσια συνδρομή (έξοδα διεθνούς marketing και ένα % επί των κρατήσεων).

Η ετήσια συνδρομή καλύπτει: τις επιγραφές Best Western, τον ετήσιο ποιοτικό έλεγχο, συμμετοχή στους διάφορους καταλόγους/οδηγούς, αναλυτικά προγράμματα marketing, διεθνείς πωλήσεις, διαφήμιση/δημοσιές σχέσεις/συμμετοχή σε διεθνείς

εκθέσεις, εκπαίδευση προσωπικού, συμμετοχή στα έξοδα λειτουργίας των γραφείων της κοινοπραξίας και ανάπτυξη ενός βελτιωμένου συστήματος κρατήσεων.

Το εφάπαξ δικαίωμα ένταξης και η ετησία συνδρομή υπολογίζονται με βάση τον αριθμό δωματίων, την περίοδο λειτουργίας της μονάδας και τον κύκλο εργασιών από διανυκτερεύσεις μέσω του συστήματος Best Western του προηγούμενου χρόνου.

Στην Ελλάδα η κοινοπραξία άρχισε να λειτουργεί το 1991 και σήμερα διαθέτει είκοσι τρία μέλη, βάσει του καταστατικού της Best Western, το 1996 –μετά την πάροδο έξι ετών από την εγκατάσταση της εδώ- η διοίκηση του ελληνικού τμήματος πέρασε στους Έλληνες ξενοδόχους-μέλη της.

5.4. Βασικά χαρακτηριστικά

Τα βασικά χαρακτηριστικά της Κοινοπραξίας είναι:

- Μπορεί να συσταθεί από δύο ή περισσότερες ΜΜΕ και η συμμετοχή στην Κοινοπραξία είναι προαιρετική.
- Οι επιχειρήσεις που γίνονται μέλη της Κοινοπραξίας διατηρούν την αυτοτέλειά τους και την ανεξαρτησία τους.
- Η Κοινοπραξία περιβάλλεται με την κατάλληλη νομική μορφή και στην ουσία είναι θυγατρική εταιρεία των επιχειρήσεων-μελών της. Μπορεί όμως να συσταθεί και με ιδιωτικό συμφωνητικό μεταξύ των συνεργαζομένων επιχειρήσεων.
- Κάθε Κοινοπραξία έχει συγκεκριμένο και σαφώς προσδιορισμένο αντικείμενο δράσης.
- Κάθε επιμέρους δραστηριότητα μιας επιχείρησης μπορεί ν' αποτελέσει το αντικείμενο κοινοπρακτικής δράσης, με σκοπό να προκύψουν αποτελέσματα που δεν θα μπορούσαν να επιτευχθούν μεμονωμένα από κάθε επιχείρηση.
- Το αντικείμενο κάθε κοινοπρακτικής δράσης είναι πολύμορφο και πρακτικά απροσδιόριστο, λόγω της μεγάλης ποικιλίας των επιμέρους δραστηριοτήτων και οπωσδήποτε εξαρτάται από τα ειδικά χαρακτηριστικά κάθε κλάδου.
- Επιπλέον και μέσα στον ίδιο κλάδο, το αντικείμενο κοινοπρακτικής δράσης μπορεί να είναι διαφορετικό, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και προβλήματα κάθε ομάδας Επιχειρήσεων, που πρόκειται να κοινοπρακτήσουν.
- Η κοινοπραξία δεν αποβλέπει στην επιδίωξη ιδίων κερδών και στη διανομή τους στα μέλη, αλλά στην υποβοήθηση των μελών ν' αυξήσουν τα κέρδη τους, είτε με τη μείωση του κόστους, είτε με την προώθηση των πωλήσεων, είτε με τη συλλογή χρήσιμων πληροφοριών.
- Προκειμένου να καθορισθεί η πολιτική και τα κατάλληλα κίνητρα για την προσαρμογή και την αναδιάρθρωση του τομέα των ΜΜΕ, πρέπει να γίνει κατανοητή η διαφορά μεταξύ της κοινοπρακτικής δράσης και της συγχώνευσης.

5.5. Νομικό πλαίσιο

Η κοινοπραξία, ως μορφή συνεργασίας περισσότερων επιχειρήσεων, περιβάλλεται με την κατάλληλη νομική μορφή και αποτελεί στην ουσία θυγατρική εταιρεία, όπως προείπαμε, των επιχειρήσεων μελών της. Για την κοινοπραξία δεν

υπάρχει ιδιαίτερη νομοθετική ρύθμιση και ως εκ τούτου παραμένει μία οικονομική και οργανωτική έννοια, χωρίς νομική προσωπικότητα.

Ο σκοπός της κοινοπραξίας είναι πάντα οικονομικός, χωρίς παρ' όλα αυτά να επιδιώκει άμεσα την πραγματοποίηση και διανομή κερδών, αλλά την ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας των μελών της, καθώς και την αύξηση των κερδών τους, μέσα ακριβώς από αυτήν την κοινή τους δραστηριότητα. Ημιουργείται από δύο ή περισσότερα φυσικά ή νομικά

πρόσωπα, τα οποία έχουν την ιδιότητα του επιχειρηματία ή της επιχείρησης.

Αντικείμενο της κοινοπραξίας αποτελεί κάθε οικονομική δραστηριότητα και συνεπώς κάθε συγκεκριμένη κοινοπραξία πρέπει να προσδιορίσει το αντικείμενο δράσης της, τόσο ως προς την έκτασή του όσο και ως προς τη χρονική του διάρκεια. Χαρακτηριστικά μπορούμε να πούμε πως όσες είναι οι κοινοπραξίες σήμερα, τόσο είναι και οι ιδιαίτεροι στόχοι και οι ιδιαίτεροι κανόνες λειτουργίας τους. Γι' αυτό άλλωστε δεν μπορεί να υπάρξει και ένα καταστατικό - τύπος για την κοινοπραξία.

Η κοινοπραξία δεν θίγει την αυτοτέλεια, τη νομική προσωπικότητα και την ανεξαρτησία των επιχειρήσεων. Στην κατάρτιση δε της ιδρυτικής σύμβασης ελεύθερα τα μέλη αποφασίζουν να περιλάβουν σ' αυτήν σειρά διατάξεων για τη ρύθμιση της οργάνωσης, τη λειτουργία της, τον τρόπο σύστασης του κεφαλαίου, τις αρμοδιότητες των οργάνων διοίκησης, για τα δικαιώματα των μελών, την είσοδο ή την έξοδό τους.

Μέχρι σήμερα χρησιμοποιούνται, με προϋποθέσεις βέβαια, οι υφιστάμενες νομικές μορφές εταιρικής δράσης, ως νομικό πλαίσιο κοινοπρακτικής δράσης ΜΜΕ, μολονότι καμία από αυτές δεν μπορεί να αποτελέσει το πλέον κατάλληλο νομικό πλαίσιο για κοινοπραξία.

Οι υφιστάμενες νομικές μορφές εταιρικής συνεργασίας είναι οι εξής:

- Ομόρρυθμη Εταιρεία (Ο.Ε.)
- Ετερόρρυθμη Εταιρεία (Ε.Ε.)
- Ετερόρρυθμη Μετοχική Εταιρεία
- Συμμετοχική (αφανής) εταιρεία (Σ.Ε)
- Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)
- Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)
- Συνεταιρισμός

Μπορεί λοιπόν η Κοινοπραξία να πάρει το οργανωτικό σχήμα μίας από τις πιο πάνω εταιρείες, ανάλογα με τις ανάγκες της και υπό προϋποθέσεις. Η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ), η Ομόρρυθμη Εταιρεία (ΟΕ), ως κοινή θυγατρική περισσότερων επιχειρήσεων, όπως και Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης μπορεί να χρησιμοποιηθούν σε πολλές περιπτώσεις.

Η Συμμετοχική (αφανής) Εταιρεία (ΣΕ), η οποία αποτελεί απλή σύμβαση μεταξύ δύο τουλάχιστον προσώπων και δεν υπόκειται σε δημοσιεύσεις όπως οι άλλες εμπορικές εταιρείες (εξ ου και η ονομασία της), προσφέρεται για εκείνους τους επιχειρηματίες οι οποίοι επιθυμούν μικρής διάρκειας συνεργασία ή μυστικότητα των οικονομικοτεχνικών συνδυασμών τους και το αντικείμενο της συνεργασίας τους είναι πολύ περιορισμένο.

Ο Συνεταιρισμός, επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως οργανωτικό σχήμα για κοινοπρακτική δράση ΜΜΕ. Ο Συνεταιρισμός, όμως, σύμφωνα με το Ν. 1667/89 αποτελεί ένωση φυσικών προσώπων και όχι εταιρειών και δεν δίδεται καμία απολύτως σημασία στα χαρακτηριστικά της εταιρείας αυτής καθ' εαυτής, (στην οικονομική της κατάσταση, στο μηχανολογικό εξοπλισμό, την ποσότητα και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων κλπ), πράγμα που απαιτείται για την Κοινοπραξία. Παρ' όλες τις αδυναμίες που παρουσιάζει ο

Συνεταιρισμός, ως οργανωτικό σχήμα κοινοπρακτικής δράσης στις ΜΜΕ, έχει αποδειχθεί, σε αρκετές περιπτώσεις, ιδιαίτερα στον τομέα των προμηθειών πρώτων υλών, ως ο πλέον κατάλληλος.

Εκτός από τις αναφερόμενες πιο πάνω νομικές μορφές συνεργασίας ΜΜΕ, παρατηρούμε στην πράξη να εμφανίζονται φυσικά ή νομικά πρόσωπα να εκτελούν από κοινού εμπορικές εργασίες, ανεξάρτητα από το επάγγελμα που ασκεί κάθε ένα από αυτά. Στις περιπτώσεις αυτές με ιδιωτικό συμφωνητικό καθορίζονται οι εργασίες που θα εκτελεσθούν από κοινού, το ποσοστό συμμετοχής στα κέρδη, η διάρκεια συμμετοχής κλπ. Τα κέρδη της Κοινοπραξίας αυτής επιμερίζονται μεταξύ όλων των μελών και καθένα φορολογείται ανάλογα με τη συμμετοχή του σ' αυτή.

Ο ρόλος του κράτους για την προώθηση των κοινοπραξιών και ειδικότερα της δημιουργίας κοινοπραξιών από νέους θεωρείται αποφασιστικής σημασίας. Η δημιουργία μιας νέας νομικής μορφής όσο και η παροχή των κατάλληλων κινήτρων, για παράδειγμα το αυξημένο ποσοστό χρηματοδότησης με χαμηλό επιτόκιο, θεωρούνται ως βασικά θεσμικά μέσα για την προώθηση της κοινοπραξίας.

Παράλληλα, είναι απαραίτητη η παροχή εξειδικευμένων πληροφοριών και υπηρεσιών οργανωτικής, διοικητικής και νομικής φύσεως προς τους νέους, έτσι ώστε να υποβοηθούνται οι προσπάθειες “κοινοπρακτικής” τους, καθώς και η εκπόνηση ειδικών μελετών και ερευνών σε σχέση με τις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε κλάδου. Μέχρι τώρα δεν έχουν ληφθεί ειδικά μέτρα για την προώθηση της “κοινοπρακτικής δράσης” των ΜΜΕ, εκτός από ορισμένα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η αναζήτηση ενός κατάλληλου νομικού πλαισίου αποτελεί μέλημα των αρμόδιων κρατικών φορέων, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε άλλες χώρες, εφόσον πλέον η κοινοπρακτική δράση απασχολεί συνεχώς μεγαλύτερο αριθμό επιχειρηματιών από όλους τους κλάδους και όχι μόνο τους κλάδους των δημοσίων έργων και των τεχνικών κατασκευών, οι οποίοι υπήρξαν πρωτοπόροι στη σύσταση κοινοπραξιών.

6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΞΙ : BRANDS

6.1. Brands Ξενοδοχειακών μονάδων



Την πρώτη ολοκληρωμένη μελέτη για τα ξενοδοχειακά brands της χώρας παρουσίασε πρόσφατα ο Δρ. Δημήτρης Κούτουλας, σύμβουλος τουριστικής ανάπτυξης και προβολής και διδάσκων στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Σύμφωνα με τη μελέτη με τον τίτλο «**THE 2005 GREEK HOTEL BRANDING REPORT**», 296 ελληνικά ξενοδοχεία — δηλ. το 3,4% του συνόλου — φέρουν ένα brand. Λόγω του σημαντικά μεγαλύτερου μεγέθους τους, αυτές οι μονάδες αντιπροσωπεύουν το 16,8% όλων των ξενοδοχειακών δωματίων της χώρας. Αυτό το μερίδιο δείχνει τη συγκριτικά μικρή διείσδυση των brands στη χώρα μας, όταν στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες κατά μέσο όρο ανήκει το 35% της συνολικής ξενοδοχειακής δυναμικότητας στις επώνυμες ξενοδοχειακές αλυσίδες.

«Η παρούσα μελέτη αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια για την πλήρη χαρτογράφηση των εμπορικών επωνυμιών που χρησιμοποιούν τα ελληνικά ξενοδοχεία», ανέφερε ο Δ. Κούτουλας κατά την παρουσίαση της μελέτης στο πρόσφατο **Athens Hotel Branding Seminar**. *«Πρόκειται για brands διαφόρων τύπων, όπως λ.χ. τις παγκόσμιες ξενοδοχειακές αλυσίδες, τις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ελληνικής ιδιοκτησίας ή τις οικογενειακές επιχειρήσεις των 2-3 ξενοδοχείων. Το φάσμα των ελληνικών ξενοδοχείων που φέρουν brands φτάνει από τις μεγάλες παραθεριστικές μονάδες τύπου all-inclusive μέχρι τα μικρά boutique hotels»*

Στη μελέτη παρουσιάζονται συνολικά 71 brands.

Τα 10 μεγαλύτερα ξενοδοχειακά brands της Ελλάδας είναι τα εξής:

	Brand	Συνολικός αριθμός δωματίων	Αριθμός ξενοδοχείων	Μέσος αριθμός δωματίων ανά ξεν/χείο
1	Grecootel (TUI)	6 626	31	214
2	Mitsis Hotels	3 546	13	273
3	Louis Hotels	3 519	16	220
4	Iberostar (Thomas Cook)	2 590	11	235
5	Aldemar	2 485	7	355
6	Esperia Group of Hotels	2 008	7	287
7	Club Méditerranée (Accor)	1 713	4	428
8	Kipriotis Hotels	1 699	6	283
9	Helios Hotels	1 640	7	234
10	Best Western	1 537	22	70

Πηγή: The 2005 Greek Hotel Branding Report by Dimitris Koutoulas
Πίνακας 6.1

Συνολικά η TUI διαχειρίζεται μέσω πέντε θυγατρικών της brands (Atlantica, Grecotel, Magic Life, Paladien, Robinson Club) 43 ελληνικά ξενοδοχεία με 9.960 δωμάτια, γεγονός που την καθιστά το μεγαλύτερο ξενοδόχο της χώρας. Άλλες πολυεθνικές εταιρίες με ισχυρή παρουσία στην Ελλάδα είναι η Best Western με 22 συμβεβλημένες μονάδες, η Accor με τις εμπορικές επωνυμίες Club Méditerranée, Novotel και Sofitel, η Iberostar του ομίλου της Thomas Cook καθώς και η Alltours με τα brands Club alltoura και Holiday Club.

Μεταξύ των ελληνικών ξενοδοχειακών ομίλων ξεχωρίζουν, πέραν της Grecotel, τα Mitsis Hotels, η Aldemar, η Esperia, η Κυπριotis και η Helios Hotels. Μεγάλη διείσδυση στην Ελλάδα επέτυχε, εξάλλου, η κυπριακή Louis Hotel διαθέτοντας 16 ξενοδοχεία με 3.519 δωμάτια.

Η γραμμένη στην αγγλική γλώσσα μελέτη παρουσιάζει συνολικά 71 brands ομαδοποιημένα σε τέσσερις κατηγορίες — διεθνή brands, εθνικά brands, τοπικά brands και κυπριακά brands — και απαριθμεί όλα τα 296 ξενοδοχεία που φέρουν τις εν λόγω επωνυμίες. Οι επιμέρους στατιστικές παρουσιάζονται μέσα από πίνακες και διαγράμματα.

Ελληνικά ξενοδοχεία που φέρουν « brands »

	Ξεν / χεία	Μερίδιο στο σύνολο ξενοδοχείων της χώρας	Συνολικός αριθμός δωματίων	Μερίδιο στη συνολική δυναμικότητα δωματίων της χώρας	Μέσος αριθμός δωματίων
Διεθνή brands	95	1.1%	19 116	5.6%	201
Εθνικά brands	110	1.3%	23 201	6.8%	211
Τοπικά brands	80	0.9%	12 946	3.8%	162
Κυπριακά brands	24	0.3%	5 474	1.6%	228
Όλο το ξενοδοχείο που φέρουν brands *	296	3.4%	57 321	16.8%	194
Ξενοδοχεία Ελλάδας	8.697	100%	341.654	100%	39

* χωρίς να μετρηθούν δύο φορές τα ξενοδοχεία που φέρουν δύο εμπορικές επωνυμίες

Πηγή: The 2005 Greek Hotel Branding Report by Dimitris Koutoulas

Πίνακας 6.2

Branded vs. Unbranded Hotels in Greece *Branded vs. Unbranded Hotel Rooms in Greece*

*Πηγή:
Greek
Branding
Dimitris*



*The 2005
Hotel
Report by*

*Koutoulas
Πίνακας 6.3*

Συγχωνεύσεις Εταιρειών / Brands

Καθώς οι αλυσίδες συγχωνεύονται και αυξάνουν τη διείσδυσή τους σε διαφορετικές αγορές, οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων αντιμετωπίζουν αυξανόμενη δυσκολία στην επιλογή αλυσίδας με την οποία θα συνεργαστούν αλλά και ταυτόχρονα βρίσκονται σε δυσμενέστερη διαπραγματευτική θέση. Οι μεγάλες αλυσίδες εστιάζουν σε όλο και μικρότερα τμήματα (niches) της αγοράς, δημιουργώντας καινούργια 'εξειδικευμένα' brands – μια τάση που δυσκολεύει και τους καταναλωτές στην 'αποκωδικοποίηση' των διαφόρων brands ακόμα και για διαφορετικά brands της ίδιας αλυσίδας. Για τον λόγο αυτό το ξενοδοχειακό προϊόν παύει να διαφοροποιείται και αποκτά χαρακτηριστικά commodity, με αρνητικές επιπτώσεις και επί της τιμής. Οι εισηγμένες σε χρηματιστήρια ξενοδοχειακές εταιρείες, στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν υπεραξία για τους μετόχους τους, είναι αναγκασμένες να προχωρήσουν σε περαιτέρω συγχωνεύσεις. Η εξέλιξη αυτή ακολουθεί την online πραγματικότητα όπου λίγες εταιρείες διαχειρίζονται το 90% των προσφερομένων κλινών.

Ελληνική πρακτική

Η παραπάνω ανάλυση και σχετικές διαπιστώσεις έχουν σαφείς επιπτώσεις και για την Ελληνική πρακτική – άλλωστε δεν θα μπορούσε να είναι διαφορετικά για μια χώρα που αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως.

Ξεκινώντας από τα «άσχημα νέα» για την Ελλάδα, σίγουρα σε αυτά περιλαμβάνονται τα παρακάτω:

- οι δυσμενείς δημογραφικές εξελίξεις και περιοριστική μεταναστευτική πολιτική που, και στην Ελλάδα, επιδρούν αρνητικά στην εύρεση κατάλληλου προσωπικού,
- τα αυξανόμενα λειτουργικά κόστη, ιδιαίτερα σε συνδυασμό με την αδυναμία των Ελληνικών ξενοδοχείων να αυξήσουν τις τιμές τους λόγω της πίεσης που – στην πλειοψηφία τους υφίστανται από τους tour operators,
- η αύξηση του ενεργειακού κόστους έχει ιδιαίτερα σημαντικές επιπτώσεις για την Ελλάδα που η συντριπτική πλειοψηφία του τουρισμού της βασίζεται στις αερομεταφορές και όπου οι ενεργοβόροι (λόγω κλιματιστικών) θερινοί μήνες παρουσιάζουν πολύ έντονη αιχμή.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και σημαντικά «καλά νέα» αφού:

- το υψηλό κόστος κατασκευής νέων μονάδων διευκολύνει τη λειτουργία των μονάδων που βρίσκονται ήδη σε λειτουργία αν και, βέβαια, δεν ισχύει το ίδιο για το κόστος ανακαίνισης,
- οι φυσικές καταστροφές που έπληξαν άλλους προορισμούς δημιούργησαν ένα θετικό ρεύμα για τους ελληνικούς προορισμούς,
- το ίδιο ισχύει για τα θέματα ασφαλείας, ιδιαίτερα μετά την επιτυχή διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας.

Οι σημαντικότερες όμως προκλήσεις για τον Ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο αφορούν τις εξελίξεις στους ακόλουθους τομείς που, σε αντίθεση με τους παραπάνω, είναι ενδογενείς στον κλάδο:

- οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών και ιδιαίτερα οι προσδοκίες τους για εμπειρίες απαιτούν την ‘απομαζικοποίηση’ του τουριστικού προϊόντος κάτι που απαιτεί ενεργό marketing από τον σχεδιασμό μέχρι την παροχή της τουριστικής εμπειρίας,
- η ραγδαία ανάπτυξη των condominium hotels αποτελεί μια νέα τάση που προσφέρει ευκαιρίες διαφοροποίησης του ξενοδοχειακού προϊόντος, εφόσον βέβαια οι παρεχόμενες υποδομές και υπηρεσίες αλλά και το ευρύτερο περιβάλλον ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των δυνητικών πελατών,
- η πληθώρα των brands και ο έλεγχός τους από έναν διαρκώς μειούμενο αριθμό αλυσίδων δημιουργεί νέα δεδομένα για το ξενοδοχειακό marketing των μεμονωμένων ξενοδοχείων ή των μικρών τοπικών αλυσίδων,
- από την άλλη πλευρά η χρησιμοποίηση του internet ως εργαλείου marketing δίνει σημαντικές δυνατότητες διείσδυσης σε niche αγορές και προσέλκυσης νέας μεμονωμένης πελατείας.

Οι προκλήσεις αυτές εν μπορούν να αντιμετωπισθούν με ‘παθητική’ στάση αποδέκτη των εξελίξεων και απαιτούν πολύ ενεργό management. Απαιτούν διαρκή παρακολούθηση αλλά και έμπειρες διοικήσεις και στελέχη με ειδικευση και γνώση του τομέα τους, που θα μπορούν να χειριστούν καταστάσεις και να προσθέσουν αξία στο τουριστικό προϊόν τους.

Τέλος, σημαντικός είναι και ο ρόλος του Δημόσιου τομέα και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης για τη διαμόρφωση των ‘εμπειριών’ που απαιτούν οι καταναλωτές αλλά και κατάλληλων συνθηκών για επενδύσεις σε νέες μορφές ιδιοκτησίας.

Πριν μερικές ημέρες πραγματοποιήθηκε στο συνεδριακό κέντρο Capsis του Αμαρουσίου το **Athens Hotel Branding Seminar**. Το Travel Daily News παρουσίασε μια συνέντευξη με τον επιστημονικό διευθυντή του σεμιναρίου **Δρα. Δημήτρη Κούτουλα**, ειδικό σύμβουλο σε θέματα Τουριστικού Μάρκετινγκ και διδάσκοντα του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, για τη σημασία του branding στο χώρο των ξενοδοχείων.

TDN: Ποια είναι τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν από το σεμινάριο:

Δημήτρης Κούτουλας: Το βασικότερο σημείο είναι ότι τα «brands» αποτελούν κρίσιμο παράγοντα επιβίωσης για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση σε συνθήκες εντεινόμενου ανταγωνισμού. Με την παρατηρούμενη πτώση στις τιμές και τις κρατήσεις από πλευράς των tour operators, πολλά ξενοδοχεία αναγκάζονται σε ολοένα μεγαλύτερο βαθμό να προσεγγίσουν απευθείας τον καταναλωτή. Εντούτοις, ο καταναλωτής εμπιστεύεται τα οικεία brands, τα οποία του δίνουν μια αίσθηση

ασφάλειας και τον καθοδηγούν ως προς την ποιότητα και την τιμή που θα πρέπει να προσδοκά από ένα «επώνυμο» ξενοδοχείο.

Όλοι οι εισηγητές του σεμιναρίου τόνισαν ότι ένα επιτυχημένο brand προσφέρει στον ξενοδόχο ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων «ανωνύμων» ξενοδοχείων. Αυτό δεν οφείλεται απλά στη γνωστή εμπορική επωνυμία που φέρει το ξενοδοχείο αλλά σε όλο το μηχανισμό που υποστηρίζει το brand, όπως λ.χ. τα συστήματα κρατήσεων και τα δίκτυα πωλήσεων που δημιουργήσαν οι ξενοδοχειακές αλυσίδες. Π.χ. η συμμετοχή ενός ξενοδοχείου σε μια αλυσίδα όπως η Hilton ή η InterContinental, εξασφαλίζει στον ιδιοκτήτη του άμεση αναγνωρισιμότητα, ένταξη σε ένα προηγμένο σύστημα κρατήσεων και πωλήσεων συνδεδεμένο με τα παγκόσμια δίκτυα ηλεκτρονικού εμπορίου και κατ' επέκταση τη δυνατότητα για υψηλότερα έσοδα και αυξημένη πληρότητα.

Ωστόσο, η συμμετοχή σε ένα καθιερωμένο ξενοδοχειακό brand έχει ένα κόστος, αφού συνεπάγεται την καταβολή μιας ετήσιας συνδρομής καθώς και προμηθειών επί των κρατήσεων. Κάθε επιχειρηματίας θα πρέπει να συγκρίνει τα αναμενόμενα οφέλη με το κόστος του brand και αναλόγως να αποφασίσει εάν τον συμφέρει να συμβληθεί με μια ξενοδοχειακή αλυσίδα.

Επίσης θα πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο brand. Είναι δεκάδες τα παραδείγματα ελληνικών ξενοδοχείων που συνεβλήθησαν με ελληνικά ή διεθνή ξενοδοχειακά δίκτυα αλλά διέκοψαν τη συνεργασία λόγω των φτωχών αποτελεσμάτων.

TDN: *Είναι πλέον πολλές δεκάδες τα καθιερωμένα ξενοδοχειακά brands που δραστηριοποιούνται διεθνώς. Πώς θα επιλέξει ένας επιχειρηματίας το κατάλληλο για εκείνον brand;*

Δ.Κ.: Το ζητούμενο είναι αφενός να βρεθεί το κατάλληλο brand και αφετέρου η ενδεδειγμένη φόρμουλα συνεργασίας με την αντίστοιχη αλυσίδα. Η καταλληλότητα ενός brand σχετίζεται κυρίως με τις αγορές, στις οποίες θέλει να στοχεύσει ο ξενοδόχος. Εάν λ.χ. ενδιαφέρεται για αμερικανική πελατεία, καλά θα κάνει να εξετάσει τη συνεργασία με μια αμερικανική αλυσίδα, κάτι που συνέβη στην περίπτωση ξενοδοχείων της Σαντορίνης και της Μυκόνου που συνεβλήθησαν με τον αμερικανικό όμιλο Starwood Hotels & Resorts και ειδικότερα με ένα από τα brands του, το Luxury Collection. Σημαντικό ρόλο στην επιλογή brand παίζει, εξάλλου, η συνύπαρξη ή μη με ανταγωνιστικά ξενοδοχεία στο πλαίσιο του ίδιου δικτύου.

Ο επιχειρηματίας πρέπει επίσης να αποφασίσει το βαθμό της δικής του εμπλοκής στη διαχείριση του ξενοδοχείου. Εάν θέλει ο ίδιος να διαχειρίζεται το ξενοδοχείο, μπορεί να συμβληθεί με μια αλυσίδα βάσει του συστήματος του franchising — αυτό το σύστημα εφαρμόζει λ.χ. η Holiday Inn — ή να γίνει μέλος ενός ξενοδοχειακού consortium όπως η Leading Hotels of the World ή η Small Luxury Hotels.

Εάν, αντιθέτως, θέλει να παραχωρήσει τη διαχείριση, μπορεί να συνάψει μια σύμβαση management με έναν ξενοδοχειακό όμιλο ή να ενοικιάσει τη μονάδα του. Αυτός ο δρόμος ακολουθείται κυρίως από τις επιχειρήσεις που δεν έχουν ως κύρια ασχολία τα ξενοδοχεία, όπως λ.χ. οι τράπεζες και οι κατασκευαστικές επιχειρήσεις. Η συνεργασία της Ιονικής με την πολυεθνική Hilton και του ομίλου Λάτση με την αλυσίδα Grecotel αποτελούν παραδείγματα από την ελληνική πραγματικότητα.

Μια άλλη επιλογή είναι να αναπτύξει ο επιχειρηματίας το δικό του brand, ιδίως εάν διαθέτει δύο ή περισσότερα ξενοδοχεία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αλυσίδα bluegr της κυρίας Μαμιδάκη, η πολιτική branding της οποίας αναλύθηκε στο

σεμινάριο. Πρέπει πάντως να τονιστεί ότι η καθιέρωση ιδίου brand δεν είναι μια απλή υπόθεση αλλά αποτελεί μεγάλη επένδυση που απαιτεί πολύ προσεκτικές κινήσεις και βεβαίως δεν περιορίζεται απλώς στην εισαγωγή μιας επωνυμίας.

TDN: Για ποιο λόγο θα πρέπει να μπει ένα ξενοδοχείο σε αυτή τη διαδικασία, δηλ. να δημιουργήσει δικό του brand ή να συμβληθεί με μια καθιερωμένη ξενοδοχειακή αλυσίδα;

Δ.Κ.: Τα «brands» — ή αλλιώς οι μάρκες — αποτελούν τον πυρήνα του σύγχρονου Μάρκετινγκ. Μέσω της διαδικασίας του branding, μια επιχείρηση παίρνει αποφάσεις για τους καταναλωτές στους οποίους θα στοχεύσει, για το προϊόν που θα τους προσφέρει καθώς και για την παρουσία του προϊόντος στην αγορά. Όλα τα επιτυχημένα προϊόντα που γνωρίζουμε έχουν μια εμπορική επωνυμία που είναι αναγνωρίσιμη και την οποία ο καταναλωτής συνδέει με συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Στην περίπτωση των ξενοδοχείων ισχύει ακριβώς το ίδιο. Μέσω της διαδικασίας του branding, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση συνδέει τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης ομάδας καταναλωτών με το κατάλληλο να τις ικανοποιήσει προϊόν. Ένα επιτυχημένο ξενοδοχειακό brand δημιουργεί πλεονεκτήματα τόσο για τους καταναλωτές όσο και για την ίδια την επιχείρηση, τα οποία μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

Πλεονεκτήματα για τους καταναλωτές:

- Οι καταναλωτές έχουν ξεκάθαρη αντίληψη για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος και τα πλεονεκτήματά του έναντι άλλων προϊόντων.
- Δαπανούν λιγότερη ενέργεια στις αγοραστικές τους αποφάσεις αφού αναγνωρίζουν εύκολα τα προϊόντα που θέλουν.
- Νιώθουν ασφάλεια όταν αγοράζουν οικεία brands.
- Αναπτύσσουν μια συναισθηματική σχέση με το προϊόν, αποκομίζοντας έτσι επιπρόσθετη ικανοποίηση από την κατανάλωσή του.

Πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις:

- Το προϊόν γίνεται περισσότερο αναγνωρίσιμο και διαφοροποιείται από τα προϊόντα των ανταγωνιστών.
- Αυξάνεται η ζήτηση για το προϊόν.
- Ένα πειστικό brand δημιουργεί **προστιθέμενη αξία**, επιτρέποντας τη χρέωση **υψηλότερης τιμής** σε σύγκριση με άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα.
- Οι καταναλωτές, νιώθοντας ασφάλεια και οικειότητα με ένα brand, γίνονται πιστοί και επαναλαμβανόμενοι πελάτες.

Σε αυτά τα πλεονεκτήματα προστίθεται η άμεση δικτύωση του ξενοδοχείου με τα κανάλια διανομής του τουρισμού όπως είναι τα ηλεκτρονικά συστήματα κρατήσεων, τα τουριστικά γραφεία κ.ο.κ.

TDN: Τα brands έχουν να κάνουν μόνο με τις μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες;

Δ.Κ.: Απεναντίας, ακόμη και ένα μεμονωμένο ξενοδοχείο ή μια μικρή αλυσίδα μπορεί να εφαρμόσει τις αρχές του branding για να αποκτήσει μια ξεχωριστή φυσιογνωμία και υψηλότερη αναγνωρισιμότητα καθώς και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές. Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα πολύ μικρών ελληνικών ξενοδοχείων — όπως το Primarolia στην Πάτρα ή τα τέσσερα ορεινά boutique hotels που λειτουργούν υπό την επωνυμία της Country Club Hotels — τα οποία επέτυχαν αυτήν τη διαφοροποίηση και καθιερώθηκαν ως price leaders στην τοπική τους αγορά χρεώνοντας σημαντικά υψηλότερες τιμές.

TDN: Ποιοι ήταν οι εισηγητές που μίλησαν στο σεμινάριο;

Δ.Κ.: Ως οργανωτές θέσαμε σα στόχο να καλύψουμε με πληρότητα το θέμα του branding των ξενοδοχείων. Έτσι καλέσαμε να μιλήσουν άνθρωποι που έχουν άριστη γνώση των επιμέρους πτυχών του branding.

Για τις σύγχρονες τάσεις αλλά και την αναγκαιότητα του branding μίλησε ο ξενοδοχειακός σύμβουλος **Berno Feuring** από τη Γερμανία. Ο κ. Feuring είναι ένας εκ των κορυφαίων ειδικών του ξενοδοχειακού branding στην Ευρώπη, έχοντας ιδρύσει και μεταβιβάσει για λογαριασμό των πελατών του εκατοντάδες ξενοδοχεία σε όλον τον κόσμο.

Εξαιρετική ήταν η εισήγηση του **Sven Gade**, διευθυντή του τομέα τουρισμού της εταιρίας συμβούλων Middle East Strategy Advisors με έδρα το Ντουμπάι. Ο κ. Gade έχει εργαστεί σε μερικές από τις μεγαλύτερες τουριστικές επενδύσεις της Μέσης Ανατολής, μιας περιοχής της οποίας ο ξενοδοχειακός κλάδος αναπτύσσεται με πρωτόγνωρη ταχύτητα. Ο κ. Gade μάζ μετέφερε την εμπειρία του από τις διαπραγματεύσεις μεταξύ επενδυτών και ξενοδοχειακών αλυσίδων και ανέλυσε τα σημεία που πρέπει να προσέξει ένας ιδιοκτήτης κατά τη σύναψη σύμβασης management με διεθνή ξενοδοχειακή εταιρία.

Για τις πρακτικές πτυχές της συνεργασίας ενός ξενοδόχου με μια διεθνή αλυσίδα μίλησε ο **Marco Nijhof**, σήμερα διευθυντής του ξενοδοχειακού ομίλου Serena Hotels με πλούσια προϋπηρεσία σε τέσσερις ηπείρους ως διευθυντικό στέλεχος πολυεθνικών ξενοδοχειακών αλυσίδων. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον είχαν οι αναφορές του στα σημεία, τα οποία πρέπει να προσέξει ένας ξενοδόχος που μετέχει σε διεθνές ξενοδοχειακό δίκτυο, καθώς και στα λάθη που πρέπει να αποφύγει.

Τις συμβάσεις franchising ανέλυσε ο **Δρ. Άρης Ίκκος**, διευθύνων σύμβουλος της JBR Hellas, μιας συμβουλευτικής εταιρίας που ειδικεύεται στον τομέα του τουρισμού και των ξενοδοχείων. Βάσει ενός μαθηματικού μοντέλου παρουσίασε τον τρόπο υπολογισμού των ωφελειών που θα αποκομίσει ένα ξενοδοχείο από μια σύμβαση franchising.

Η **Ελίνα Σδράλλη**, Διευθύντρια Brand Development, και ο **Αλέξης Ζορμπάς**, Διευθυντής του Think Tank της εταιρίας Cleverbank, ανέπτυξαν τους τρόπους με τους οποίους μια ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να καθιερώσει το δικό της brand. Μέσα από το παράδειγμα της ελληνικής αλυσίδας bluegr του Ομίλου Μαμιδάκη ανέλυσαν τα βήματα που απαιτούνται για να αναπτυχθεί εξαρχής μια εμπορική επωνυμία.

Στην ενότητα για τα ξενοδοχειακά consortia έκαναν πολύ ενδιαφέρουσες παρεμβάσεις δύο ξενοδοχειακά στελέχη. Η **Ελένη Παρασκευοπούλου**, υπεύθυνη δημοσίων σχέσεων του Ομίλου Διβάνη, μετέφερε στους συμμετέχοντες την εμπειρία

από τη συμμετοχή του Divani Apollon Palace & Spa και του Divani Caravel στο δίκτυο της Leading Hotels of the World, ενώ ο **Βασίλης Τριανταφύλλου** μίλησε για το δικό του ξενοδοχειακό consortium, τη Mediterranean Traditional Mansions που ίδρυσε πριν από μερικά χρόνια.

Στο σεμινάριο αναλύθηκαν επίσης από τους εισηγητές τρία case studies που ετοίμασαν οι ίδιοι οι συμμετέχοντες και που αφορούσαν πραγματικές περιπτώσεις ελληνικών αστικών και παραθεριστικών ξενοδοχείων.

TDN: Στη δική σας εισήγηση παρουσιάσατε, μεταξύ άλλων, την ελληνική πραγματικότητα ως προς το ξενοδοχειακό branding. Μάλιστα, πριν από μερικές ημέρες εκδώσατε και τη νέα σας μελέτη με τίτλο «The 2005 Greek Hotel Branding Report». Ποια είναι η κατάσταση που επικρατεί στη χώρα μας σε αυτόν τον τομέα;

Δ.Κ.: Ο ξενοδοχειακός κλάδος της Ελλάδας παρουσιάζει έναν από τους χαμηλότερους δείκτες branding στην Ευρώπη. Μόλις το 3,4% των ελληνικών ξενοδοχείων — που αντιπροσωπεύουν το 16,8% όλων των ξενοδοχειακών δωματίων της χώρας — φέρουν ένα brand. Αυτό το μερίδιο δείχνει τη συγκριτικά μικρή διείσδυση των brands στη χώρα μας, όταν στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες κατά μέσο όρο ανήκει το 35% της συνολικής ξενοδοχειακής δυναμικότητας στις επώνυμες ξενοδοχειακές αλυσίδες.

Συνολικά εντοπίστηκαν 71 brands που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας. Πρόκειται για brands διαφόρων τύπων, όπως λ.χ. τις παγκόσμιες ξενοδοχειακές αλυσίδες, τις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ελληνικής ιδιοκτησίας ή τις οικογενειακές επιχειρήσεις των 2-3 ξενοδοχείων. Το φάσμα των ελληνικών ξενοδοχείων που φέρουν brands φτάνει από τις μεγάλες παραθεριστικές μονάδες τύπου all-inclusive μέχρι τα μικρά boutique hotels.

Το μεγαλύτερο ελληνικό brand είναι η Grecotel, μια συνεργασία της γερμανικής TUI και του Ομίλου Δασκαλαντωνάκη με συνολικά 31 αστικά και παραθεριστικά ξενοδοχεία και 6.626 δωμάτια. Συνολικά η TUI διαχειρίζεται μέσω πέντε θυγατρικών της brands (Atlantica, Grecotel, Magic Life, Paladien, Robinson Club) 43 ελληνικά ξενοδοχεία με 9.960 δωμάτια, γεγονός που την καθιστά το μεγαλύτερο ξενοδόχο της χώρας. Άλλες πολυεθνικές εταιρίες με ισχυρή παρουσία στην Ελλάδα είναι η Best Western με 22 συμβεβλημένες μονάδες, η Accor με τις εμπορικές επωνυμίες Club Méditerranée, Novotel και Sofitel, η Iberostar του ομίλου της Thomas Cook καθώς και η Alltours με τα brands Club alltoura και Holiday Club.

Μεταξύ των ελληνικών ξενοδοχειακών ομίλων ξεχωρίζουν πέραν της Grecotel τα Mitsis Hotels, η Aldemar, η Esperia, η Kyriotis και τα Helios Hotels. Μεγάλη διείσδυση στην Ελλάδα επέτυχε, εξάλλου, η κυπριακή Louis Hotel διαθέτοντας 16 ξενοδοχεία με 3.519 δωμάτια.

6.2. Η βίβλος των ανθρώπων που εναντιώνονται στα brands

Πολλοί υποστηρίζουν: «Κάτω τα brands, κάτω οι πολυεθνικές, κάτω το ελεύθερο εμπόριο, κάτω η παγκοσμιοποίηση, κάτω ο καπιταλισμός!». Έχουν άδικο.

Η βίβλος των ανθρώπων που εναντιώνονται στα brands, τις πολυεθνικές και την παγκοσμιοποίηση είναι το βιβλίο της Naomi Klein με τίτλο «No Logo: Taking Aim at

the Brand Bullies». Η κεντρική ιδέα της Klein είναι ότι τα brands αντιπροσωπεύουν «a fascist state where we all salute the logo and have little opportunity for criticism because our newspapers, television stations, Internet servers, streets and retail spaces are all controlled by multinational corporate interests» (σελ. 187). Η συγγραφέας θεωρεί ότι οι καταναλωτές είναι έρμαιοι των πολυεθνικών εταιρειών και των brands και ότι η παγκοσμιοποίηση είναι κάτι κακό ιδίως για τις φτωχές χώρες.

Η συλλογιστική της είναι, συνοπτικώς, η εξής: στη νέα παγκόσμια οικονομία τα brands αντιπροσωπεύουν ένα τεράστιο μερίδιο της αξίας των εταιρειών και αποτελούν τη μεγαλύτερη πηγή των κερδών τους.

Ως εκ τούτου οι εταιρείες, αντί να παράγουν προϊόντα, επικεντρώνονται στο μάρκετινγκ εικόνων (images) και τρόπου ζωής (lifestyle) και μεταφέρουν την παραγωγή τους σε χώρες του τρίτου κόσμου. Οι εταιρείες εκμεταλλεύονται τους καταναλωτές όπου κι αν αυτοί βρίσκονται, αλλά και τους εργαζόμενους σε χώρες χαμηλού εργατικού κόστους όπως είναι οι χώρες της Ασίας.

Η Naomi Klein κάνει λάθος. Το ερώτημα, φυσικά, είναι γιατί κάνει λάθος. Αυτά που υποστηρίζει η Naomi Klein είναι αντικειμενικά περισσότερο λανθασμένα παρά σωστά. Παρακάτω παρατείνονται τα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι τα brands κάνουν περισσότερο καλό παρά κακό και ειδικότερα ότι:

1. Ωφελούν τον καταναλωτή
2. Συνεισφέρουν στη δημιουργία πλούτου
3. Υποκινούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη

1. Ωφελούν τον καταναλωτή

Η λέξη brand (μάρκα, σήμα) προέρχεται από το αρχαίο ρήμα brandr που σήμαινε «καίω». Ως γνωστόν, παλαιότερα οι αγρότες σημάδευαν με καυτό σίδηρο τα ζώα τους ώστε να τα ξεχωρίζουν.

Με ποιο τρόπο τα brands ωφελούν τον καταναλωτή; Το κάθε brand αντιπροσωπεύει τον κατασκευαστή του οπότε ο καταναλωτής ξέρει ποιος είναι υπεύθυνος σε περίπτωση που δεν μείνει ικανοποιημένος από το brand για οποιονδήποτε λόγο. Στον No Logo κόσμο, όμως, που πρεσβεύει η Klein πώς μπορεί να ξέρει ο καταναλωτής ποιος είναι υπεύθυνος αν δεν μείνει ικανοποιημένος από ένα προϊόν;

Μέσω της χρήσης διάφορων brands ο καταναλωτής μαθαίνει ποιο brand ικανοποιεί τις ανάγκες του και ποιο όχι. Επομένως, τα brands απλοποιούν την απόφαση για την αγορά ενός προϊόντος. Τα brands επιτρέπουν στους καταναλωτές να μειώσουν τα λεγόμενα, σύμφωνα με τους οικονομολόγους, search costs.

Τα search costs διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τα internal search costs και τα external search costs. Τα πρώτα αναφέρονται στο πόσο χρειάζεται να σκεφθεί ο καταναλωτής πριν επιλέξει κάποιο προϊόν, ενώ τα δεύτερα αναφέρονται στο πόσο πρέπει να ψάξει. Στον No Logo κόσμο, όμως, τα search costs αυξάνονται. Η σχέση μεταξύ των brands και των καταναλωτών είναι ένα είδος συμβολαίου. Οι καταναλωτές εμπιστεύονται ένα brand υπό την προϋπόθεση ότι αυτό θα τους προσφέρει συγκεκριμένα οφέλη μέσω της ποιότητάς του, της τιμολόγησης, της προώθησης και της διανομής του.

Έτσι, η ανάγκη των brands να προσελκύσουν και να διατηρήσουν αγοραστές αποτελεί δυνατό κίνητρο ώστε να προσφέρουν ποιότητα, αξιοπιστία κ.λπ. Η Klein ξεχνάει το «υπό την προϋπόθεση». Ότι, δηλαδή, αν ένας καταναλωτής δεν μείνει ικανοποιημένος από ένα brand –όσο «ισχυρό» κι αν είναι αυτό– δεν θα το ξαναγοράσει. Τα brands είναι δημοκρατικές οντότητες. Δεν επιβάλλονται στους καταναλωτές. Ζητούν την ψήφο τους, τουτέστιν τα χρήματά τους. Ο καθένας ψηφίζει δίνοντας τα χρήματά του όπου αυτός θέλει.

Από μια πιο «φιλοσοφική» σκοπιά, αυτά που ισχυρίζεται η Klein μειώνουν το άτομο αυτό καθαυτό αφού θεωρεί λίγο-πολύ ότι είναι άνευ βούλησης και κριτικής σκέψης. Τα οφέλη των brands δεν είναι απαραίτητα μόνο λειτουργικής φύσης. Ο μεγάλος εφιάλτης των marketers ονομάζεται ισότητα των μαρκών (brand parity). Τα brands είναι πλέον λίγο-πολύ τα ίδια μεταξύ τους και επομένως οι marketers στην απέλπιδα προσπάθειά τους να διαφοροποιήσουν τα brands τους από τον ανταγωνισμό προσδίδουν συχνά συμβολική σημασία σε αυτά. Τα brands επιτρέπουν έτσι στον καταναλωτή να προβάλλει προς τα έξω (ή και προς τον εαυτό του ακόμη) το self-image που έχει ή που θα ήθελε να έχει.

Η Klein θεωρεί ότι αυτό είναι κάτι κακό μολονότι δεν μας εξηγεί το γιατί. Απλά ισχυρίζεται ότι αυτή η κατάσταση δείχνει ότι τα brands χειραγωγούν τους καταναλωτές. Δεν είναι έτσι όμως. Το να θέλει ο χ καταναλωτής να φοράει, π.χ., Gucci σημαίνει ότι η συμβολική σημασία του brand «Gucci» συνάδει με το self-image που θέλει να προβάλλει. Από πότε, όμως, αυτό είναι κακό και αποτελεί χειραγώγηση;

Για να το ξαναρίξω λίγο στη «φιλοσοφία»: πριν από 50, 100, 150 χρόνια εάν ο μπαμπάς σου ήταν αγρότης το σχεδόν σίγουρο ήταν ότι θα γίνεις αγρότης. Με άλλα λόγια, ήξερες ποιος ήσουν και ποια ήταν η θέση σου στην κοινωνία. Από την στιγμή, όμως, που οι κοινωνίες αναπτύχθηκαν και ο άνθρωπος μπορούσε να ελπίζει σε ένα καλύτερο μέλλον, στην κοινωνική και οικονομική του πρόοδο, άρχισε να αναδύεται η ανάγκη του να προβάλλει το self-image που είχε ή που θα ήθελε να έχει. Τελικώς, είναι βαρύ το φορτίο της ελευθερίας...

Επομένως, τα brands μέσω των συμβολισμών τους δεν κάνουν τίποτα άλλο παρά να ικανοποιούν την εγγενή ανάγκη του ανθρώπου να προβάλλει το self-image του. Όταν το χ brand προσπαθεί να συνδεθεί με κάποιο συγκεκριμένο lifestyle (π.χ. περιπετειώδες, σοφιστικέ, σνομπ, αρρενωπό κ.λπ.) δεν σημαίνει ότι εφευρίσκει το συγκεκριμένο lifestyle, αλλά απλώς το ανακαλύπτει μεταξύ των καταναλωτών. Ανακαλύπτει, για παράδειγμα, ότι η macho εικόνα είναι βασική ανάγκη για κάποιους καταναλωτές και προσπαθεί να συνδεθεί με αυτήν (π.χ. Marlboro).

2. Συνεισφέρουν στη δημιουργία πλούτου

Ο καταναλωτισμός (όχι η σπατάλη) χαρακτηρίζεται από πολλούς (τίποτα δεν είναι πιο κομορμιστικό από τον αντικομορμισμό σήμερα...) ως η πηγή μύριων όσων δεινών, αλλά σπάνια γίνεται μνεία για την κύρια θετική του συνέπεια: τη δημιουργία πλούτου που επιτρέπει και διατηρεί την πρόοδο.

Πώς επέρχεται η πρόοδος (π.χ. υγεία, παιδεία, ποιότητα ζωής) μακροπρόθεσμα; Σίγουρα όχι με ευχολόγια, ουτοπικές οικονομικές θεωρίες, πακτωλούς χρημάτων από την Ευρωπαϊκή Ένωση, δάνεια... Η πρόοδος εξαρτάται από τη διαδικασία δημιουργίας πλούτου. Η διαδικασία αυτή έχει κι άλλο, αποτρόπαιο για πολλούς, όνομα: καπιταλισμός. Μεταξύ του καπιταλισμού, των καταναλωτών και των brands υπάρχει η εξής σχέση: ο καπιταλισμός δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την καταναλωτική κοινωνία και η καταναλωτική κοινωνία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς τα brands.

Το branding ήταν το βασικό στοιχείο της οικονομικής ανάπτυξης κατά τη βιομηχανική επανάσταση διότι κατέστησε εφικτές τις οικονομίες κλίμακας (scale economies). Αν δεν υπήρχαν τα brands τότε οι παραγωγοί θα πωλούσαν τα προϊόντα τους σε περιορισμένο αριθμό καταναλωτών –διότι το no logo προϊόν δεν θα αποτελούσε εγγύηση ποιότητας για τον καταναλωτή και επομένως θα το αγόραζαν μόνο αυτοί που λόγω, π.χ., γνώσης από πρώτο χέρι του παραγωγού θα τον εμπιστευόνταν.

Χάρη στα brands υπήρχαν περισσότεροι πελάτες και περισσότερες πωλήσεις πράγμα που οδήγησε στην ανάγκη για επενδύσεις σε νέες υποδομές ώστε να καλυφθεί η αυξημένη ζήτηση.

Η παραγωγικότητα αυξήθηκε και, δεδομένου ότι η ζήτηση υπερίσχυε της προσφοράς, οι εργαζόμενοι έγιναν πιο πολύτιμοι και έτσι αυξήθηκε και ο μισθός τους. Αυξημένος μισθός σήμαινε, φυσικά, περισσότερο διαθέσιμο εισόδημα που θα μπορούσε να απορροφήσει την αυξανόμενη προσφορά κ.ο.κ.

Όλα αυτά είχαν ως αποτέλεσμα την εισροή τεράστιων φορολογικών εσόδων τα οποία μπορούσαν να διοχετευθούν στη βελτίωση, λ.χ., της υγείας, της παιδείας, των συνθηκών ζωής, του πολυθρύλητου κοινωνικού κράτους (υπέρ του οποίου πολλοί κόπτονται –και καλά κάνουν– χωρίς όμως να μας λένε πώς θα χρηματοδοτηθεί βιώσιμα). Με άλλα λόγια, χωρίς τα brands δεν υπάρχει μαζική κατανάλωση. Χωρίς μαζική κατανάλωση δεν υπάρχουν κέρδη. Χωρίς κέρδη δεν υπάρχουν επενδύσεις και αυξάνεται η ανεργία. Χωρίς επενδύσεις και με ανεργία δεν υπάρχει δημιουργία πλούτου. Χωρίς δημιουργία πλούτου δεν υπάρχουν φόροι. Χωρίς φόρους δεν υπάρχουν χρήματα για να επενδυθούν σε κοινωνικά αγαθά.

3. Υποκινούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη

Η Klein κατηγορεί τις γιγαντιαίες, πολυεθνικές εταιρείες (από τις οποίες προέρχονται τα γνωστότερα brands) ως μη ηθικές οντότητες που σκέφτονται μόνο το συμφέρον τους και, άρα, όχι το γενικότερο καλό. Το σφάλμα της είναι το εξής: δεν είναι απαραίτητο μια εταιρεία να είναι καλή για να κάνει καλό. Οι εταιρείες δεν είναι ούτε καλές ούτε κακές. Είναι απλά οντότητες σχεδιασμένες να προφυλάσσουν τα χρήματα άλλων ανθρώπων, είτε των ιδιοκτητών τους είτε των μετόχων τους, και μέσω των διάφορων επενδυτικών σχημάτων (π.χ. αμοιβαία κεφάλαια) όλοι σχεδόν είμαστε πλέον μέτοχοι.

Επομένως, οι εταιρείες επιδιώκοντας το κέρδος, μέσα στα πλαίσια των νόμων βέβαια, συνεισφέρουν στο γενικότερο καλό μέσω της δημιουργίας πλούτου. Το ότι οι επικριτές των brands, της ελεύθερης αγοράς, του ελεύθερου εμπορίου και της παγκοσμιοποίησης (ας τα ονομάσουμε όλα αυτά «καπιταλισμός») ξεχνάνε τα θετικά του καπιταλισμού αντανακλά ουσιαστικά την ευχέρειά τους να το κάνουνε –χάρη στον καπιταλισμό!

Στον δυτικό κόσμο η ποιότητα ζωής εκλαμβάνεται ως δεδομένη. Τεχνολογικές καινοτομίες όπως είναι τα computers, τα κινητά, τα φάρμακα και πάρα πολλές άλλες θεωρούνται δεδομένες. Δεν είναι όμως καθόλου έτσι. Όλα αυτά είναι απόρροια του ελεύθερου εμπορίου και της παγκοσμιοποίησης. Είναι απόρροια του καπιταλισμού. Οι περισσότεροι άνθρωποι, όμως, δεν κάθονται να σκεφτούν τους λόγους της ευμάρειάς τους (και γι' αυτό μερίδιο ευθύνης έχουν οι πολιτικοί και τα media...), αλλά νοσταλγούν το παρελθόν «που ο κόσμος ήταν καλύτερος και ο άνθρωπος νοιαζόταν για τον άνθρωπο».

Στην πραγματικότητα, το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο, το περιβάλλον και οτιδήποτε άλλο είναι χαρακτηριστικό των οικονομικά εύρωστων κοινωνιών. Οι άνθρωποι που έχουν αρκετό φαγητό στο στόμα τους έχουν και τη δυνατότητα να σκεφτούν τους άλλους, να δώσουν το χρόνο τους για κάποιο καλό σκοπό και τα λεφτά τους για κάποια φιλανθρωπία (βλ. tsunami). Έτσι, λοιπόν, ο καπιταλισμός οδηγεί στο γενικότερο καλό χωρίς καν να είναι αυτός ο αρχικός του στόχος.

Ας επανέλθουμε τώρα στο πώς τα brands υποκινούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (*corporate social responsibility –CSR*) είναι το νέο business buzzword. Ένα ισχυρό brand δεν σημαίνει ένα όμορφο logo και πολλή διαφήμιση. Σημαίνει πάνω απ' όλα εμπιστοσύνη. Εμπιστοσύνη στην ποιότητα του

προϊόντος, στις πρακτικές της εταιρείας σχετικά με τους εργαζόμενούς της, τους συνεργάτες της, το περιβάλλον.

Τη μεγαλύτερη πίεση, όμως, για την εφαρμογή του CSR δεν την νιώθει ο κύριος Γιάννης που έχει κατάστημα στη γειτονιά μου και πουλάει ρούχα που παραγγέλνει από την Κίνα, αλλά τα μεγάλα brands που για να επιβιώσουν πρέπει να υπερασπισθούν τη φήμη τους.

Στα nineties το «αγαπημένο» brand των πολέμιων της παγκοσμιοποίησης ήταν η Nike και τα θεωρούμενα sweatshops στην Ασία. Η ουσία του θέματος, όμως, είναι ότι τα sweatshops δεν τα δημιούργησε η Nike και αν δεν υπήρχε το brand «Nike» τότε πολύ λίγα θα γνωρίζαμε για τα sweatshops σήμερα.

Η Nike έσπευσε άμεσα [να προστατεύσει το brand της πιέζοντας τους προμηθευτές της για καλύτερες συνθήκες εργασίας και για την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων](#). Σήμερα, η εργασία σε κάποιο ασιατικό εργοστάσιο που κατασκευάζει πολυεθνικά brands είναι από τις καλύτερες δουλειές που μπορεί να ελπίζει ότι θα βρει ένας πολίτης αυτών των χωρών. Η αλήθεια είναι η εξής: no logo, καμία ενημέρωση για το τι γίνεται στον αναπτυσσόμενο κόσμος.

Τα brands δεν είναι –ούτε θα έπρεπε- «άγιοι». Κάνουν όμως πολύ περισσότερο καλό παρά κακό. Επιπλέον, όλη αυτή η, κατά κανόνα, άκριτη πολεμική εναντίον των brands, των εταιρειών, του ελεύθερου εμπορίου, της παγκοσμιοποίησης μπορεί να καταστεί επικίνδυνη. Μια αναστροφή της παγκοσμιοποίησης θα σήμαινε οικονομική και κοινωνική χειροτέρευση του «παγκόσμιου χωριού». Θα ήταν αυτό μια θετική εξέλιξη;

7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΤΑ : ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ

Η συγχώνευση επιχειρήσεων εμφανίστηκε και προβλήθηκε ως η μοναδική αποτελεσματική λύση στο πρόβλημα της δημιουργίας μεγάλων ανταγωνιστικών μονάδων, που θα ανταποκρίνονταν στις νέες συνθήκες αγοράς που εμφανίσθηκαν μεταπολεμικά.

Με τη συγχώνευση, δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις είτε διαλύονται για να ιδρύσουν ένα νέο νομικό πρόσωπο στο οποίο περιέχεται το σύνολο της περιουσίας τους, είτε η ισχυρότερη από αυτές απορροφά εξολοκλήρου τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, εξαγοράζοντας το ενεργητικό και το παθητικό τους. Χαρακτηριστικό, λοιπόν, της συγχώνευσης είναι η κατάλυση της αυτονομίας και της αυτοτέλειας των ΜΜΕ που συνεργάζονται. Αυτό άλλωστε αποτέλεσε και το ισχυρότερο αντικίνητρο των ΜΜΕ, που αντιστάθηκαν επίμονα στις υποδείξεις και προτροπές των αρμοδίων κυβερνητικών και ιδιωτικών παραγόντων, που έβλεπαν τη συγχώνευση, ως μέσο πολιτικής αναδιάρθρωσης του τομέα των ΜΜΕ. Μια συνένωση επιχειρήσεων είναι η συσπείρωση ξεχωριστών οντοτήτων ή επιχειρήσεων σε μία αναφέρουσα οντότητα. Το αποτέλεσμα σχεδόν όλων των συνενώσεων επιχειρήσεων είναι ότι μία οντότητα, ο αποκτών, αποκτά τον έλεγχο μιας ή περισσότερων άλλων επιχειρήσεων, του αποκτώμενου. Αν μία οντότητα αποκτήσει τον έλεγχο μιας ή περισσότερων άλλων οντοτήτων που δεν είναι επιχειρήσεις, η συσπείρωση των οντοτήτων αυτών δεν αποτελεί συνένωση επιχειρήσεων. Όταν μία οντότητα αποκτά μία ομάδα περιουσιακών στοιχείων ή καθαρών περιουσιακών στοιχείων που δεν συνιστούν επιχείρηση, θα επιμερίσει το κόστος της ομάδας ανάμεσα στα ξεχωριστά αναγνωρίσιμα περιουσιακά στοιχεία και υποχρεώσεις της ομάδας βάσει των σχετικών εύλογων αξιών τους κατά την ημερομηνία της απόκτησης.

Η συγχώνευση καταργεί τα ισχυρότερα κίνητρα προόδου των ΜΜΕ, καθώς και τα χαρακτηριστικά της ατομικής ευθύνης και της ατομικής πρωτοβουλίας με όσα αυτά περικλείουν, όπως είναι ο δυναμισμός, οι προσωπικές φιλοδοξίες, η δημιουργική διάθεση, η έμπνευση και γενικά η προσωπικότητα του μικρού και μεσαίου επιχειρηματία, που αποτελούν τη βάση της μικρομεσαίας επιχείρησης. Έτσι και στο σημείο αυτό, το σχήμα της Κοινοπραξίας εμφανίζεται να προσφέρει περισσότερα πλεονεκτήματα, αφού καταφέρνει να καλύψει τις αδυναμίες που οφείλονται στο μικρό μέγεθος των ΜΜΕ, αφήνοντας αυτές παράλληλα να λειτουργήσουν με το δυναμισμό που τις διακρίνει και επιτρέποντας τη διατήρηση της αυτοτέλειάς τους.

Ο στρατηγικός δυναμισμός που έχουν επιδειξει οι επιχειρήσεις αλλά και τα οικονομικά αποτελέσματα τα οποία ενίοτε επιτυγχάνονται μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων (Ε+Σ) δεν θα μπορούσαν να αφήσουν ασυγκίνητους τους έλληνες επιχειρηματίες. Οι τελευταίοι, με αρκετή καθυστέρηση στην αναγκαία μεταμόρφωση της εταιρικής τους κουλτούρας και παράλληλα με εμφανείς δυσκολίες στο στάδιο της λειτουργικής ενοποίησης, προσπαθούν να προλάβουν το «τρένο» της σύγκλισης και της ανάπτυξης μεγάλων επιχειρηματικών σχημάτων σε σχέση με τους ευρωπαϊούς κατά κύριο λόγο αλλά και τους διεθνείς ανταγωνιστές τους. **Το πρώτο «κύμα» εξαγορών και συγχωνεύσεων που λαμβάνει χώρα κατά την περίοδο 1998-99 στην Ελλάδα** αποτελεί την έμπρακτη προσπάθεια των εγχώριων επιχειρήσεων να απαντήσουν και να προσαρμοστούν αποτελεσματικότερα στην παγκοσμιοποίηση των αγορών χρήματος, κεφαλαίου, αγαθών και υπηρεσιών. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις έχουν ως κύριο στόχο τόσο να ενισχύσουν την τάξη των εταιρικών μεγεθών όσο και να βελτιώσουν την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων αξιοποιώντας με τον καλύτερο δυνατόν τρόπο τις κεφαλαιακές εισροές του οικονομικού κυκλώματος. Στην

παγκόσμια οικονομία το πεδίο των εξαγορών και συγχωνεύσεων επιδεικνύει ένα μακρινό παρελθόν, που για την ελληνική πραγματικότητα θα πρέπει να αποτελέσει ένα υπόδειγμα λειτουργίας για επιτυχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις, αλλά και ταυτόχρονα ένα μοντέλο στο οποίο θα μπορούσαν να βασιστούν οι εγχώριες επιχειρήσεις για τη μεγιστοποίηση των θεσμικών, οικονομικών και άλλων ωφελειών τους από παρόμοιες κινήσεις.

Παρά το μακρινό παρελθόν των εξαγορών και συγχωνεύσεων σε παγκόσμιο επίπεδο και τη συσσωρευμένη εμπειρία που έχει δημιουργηθεί, ακόμη και σήμερα **η επιτυχία μιας τέτοιας επιχειρηματικής κίνησης δεν μπορεί να θεωρείται δεδομένη και ακίνδυνη** καθώς επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς ως προς το περιβάλλον της επιχείρησης. Είναι πιθανόν αρκετοί από αυτούς τους παράγοντες που ρυθμίζουν όχι μόνο το θεσμικό αλλά και το λειτουργικό πλαίσιο μιας εξαγοράς και συγχώνευσης να βρίσκονται εκτός ελέγχου ή αρμοδιότητας της ενδιαφερόμενης ή συμβαλλόμενης επιχείρησης. Παρά το γεγονός ότι τα ποσοστά επιτυχίας των εξαγορών και συγχωνεύσεων διαφέρουν από οικονομία σε οικονομία ή από μελέτη σε μελέτη (χωρίς βέβαια να εξαιρούνται οι περιπτώσεις που αφορούν κινήσεις μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικών χωρών), όλες οι αναφορές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εξαγορών και συγχωνεύσεων, της τάξεως άνω του 50%, δεν επιτυγχάνει τους ουσιαστικούς στόχους (όπως οικονομίες κλίμακας, έλεγχος λειτουργικού κόστους κτλ.) που είχαν τεθεί εξαρχής. Με άλλα λόγια, πέρα από την επίτευξη του μεγάλου οικονομικού μεγέθους μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων, σε επίπεδο υλοποίησης λειτουργικών αποτελεσμάτων παρατηρείται μια υψηλού βαθμού δυσκολία, καθώς αναμφίβολα απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα προκειμένου να συντονιστούν οι ως τότε χωριστές επιχειρήσεις σε μία ενιαία οντότητα. **Τα προβλήματα για την ομαλή ολοκλήρωση μιας εξαγοράς και συγχώνευσης δεν είναι μόνο θεσμικά, οικονομικά ή λειτουργικά.** Ο ανθρώπινος παράγοντας, οι ομάδες διαχείρισης και διοίκησης των προς εξαγορά και συγχώνευση επιχειρήσεων, ο βαθμός συγγένειας στις κουλτούρες και στις φιλοσοφίες μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, οι συνθήκες που επικρατούν στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον, αλλά και οι ενδεχόμενες εσωτερικές αδυναμίες που υφίστανται στο μικροοικονομικό περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης, είναι ικανά να αποτελέσουν ζητήματα καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Οι κινητήριες δυνάμεις της απόφασης για εξαγορές και συγχωνεύσεις παραμένουν η ενδυνάμωση των εταιρικών σχημάτων, η εκμετάλλευση συνεργειών, αλλά και η αναζήτηση οικονομιών κλίμακας και φάσματος οι οποίες οδηγούν σε αύξηση της παραγωγικότητας και σε μείωση του μοναδιαίου κόστους λειτουργίας της επιχείρησης. Ειδικότερα οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να εμφανισθούν σε αρκετούς κλάδους μιας οικονομίας ή τομείς της παραγωγικής δραστηριότητας, όπου όμως, για τη μεγιστοποίηση των όποιων ωφελειών τους, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ενίσχυση του μεγέθους της επιχείρησης.

Ως γνωστόν, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις δεν αφορούν ένα απλό άθροισμα πολλών οργανισμών. **Οι συνέργειες που δημιουργούνται προσφέρουν το «παράδοξο» αποτέλεσμα «1+1=3».** Το «άθροισμα» δύο διαφορετικών οργανισμών που συνενώνονται και δημιουργούν έναν νέο ενοποιημένο φορέα, ο οποίος συνδυάζει τα χαρακτηριστικά των δύο προγενεστέρων, συνοδεύεται με επιπρόσθετα οφέλη. Με τον τρόπο αυτόν αναπτύσσονται ή και ανακαλύπτονται νέα στοιχεία που πιθανόν ως τη χρονική στιγμή της εξαγοράς και συγχώνευσης να παρέμεναν άγνωστα και μη αξιοποιήσιμα, με την οικονομική έννοια του όρου (για παράδειγμα, η συνένωση δύο εργοστασίων ενδεχομένως να οδηγήσει σε μείωση των παγίων περιουσιακών

στοιχείων, σε επιπρόσθετες βάρδιες τους εργαζομένους αυτών, αλλά και σε κατανομή του υπολοίπου προσωπικού σε χρησιμότερες θέσεις απασχόλησης ή ακόμη και σε περικοπή του). Από την άλλη πλευρά, εμφανίζεται ο κίνδυνος στις περιπτώσεις εκείνες όπου η συγχώνευση γίνεται αποκλειστικά με το κριτήριο της μεγέθυνσης και με έλλειψη στρατηγικού οράματος να δοκιμάζονται οι προοπτικές του όλου εγχειρήματος με αβέβαιο τρόπο και να προκαλούνται αρνητικές επιδράσεις στη χρηματιστηριακή συμπεριφορά των αντιστοίχων μετοχών.

Εκτός από την οικονομική διάσταση του θέματος, τα εμπλεκόμενα μέρη-εταιρείες αντιμετωπίζουν συχνά και το κοινωνικό κόστος της εκάστοτε εξαγοράς και συγχώνευσης. Οι επιχειρήσεις βρίσκονται από τη μία στιγμή στην άλλη αντιμέτωπες με ζητήματα διαχείρισης υπερβάλλοντος προσωπικού και βεβαίως με τις κοινωνικές συνέπειες που απορρέουν από μια τέτοια πρωτοβουλία. Με άλλα λόγια, οι ίδιες οι επιχειρήσεις, εκτός από τα πιθανά οικονομικά και νομικά (σε περίπτωση που τίθεται θέμα μονοπωλιακής δύναμης) προβλήματα που θα αντιμετωπίσουν στην υλοποίηση των στόχων τους, θα πρέπει να υπερβούν τα όποια κοινωνικά προβλήματα δημιουργηθούν ενδεχομένως από την εκάστοτε εξαγορά και συγχώνευση. Επιπροσθέτως, σε πολλές περιπτώσεις παρατηρούνται και άλλης φύσεως προβλήματα, όπως εκείνα τα οποία σχετίζονται με την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συνεχείς τριβές μεταξύ των επιχειρήσεων και των τοπικών αρχών, καθώς και μεταξύ των πρώτων και των οργανώσεων προστασίας του περιβάλλοντος, εξελίξεις που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία τα εν λόγω επιχειρηματικά σχέδια.

(Ο κοινωνικός χαρακτήρας και οι άλλης φύσης παρενέργειες των εξαγορών και συγχωνεύσεων δεν αποτελούν το επίκεντρο της παρούσας έρευνας.)

Θα πρέπει να τονιστεί ότι σε πολλές περιπτώσεις οι εξαγορές και συγχωνεύσεις στηρίζονται σε *a priori* υποθέσεις που χαρακτηρίζονται αρκετά αισιόδοξες ή ίσως υπερβολικές. Επίσης έχει παρατηρηθεί ότι στην έλευση κάθε τέτοιου γεγονότος επικρατεί αρχικά ένας άκρατος ενθουσιασμός και «προκαλούνται» φαινόμενα κατά τα οποία οι μετοχές των αντιστοίχων εταιρειών κινούνται έντονα ανοδικά στο Χρηματιστήριο αμέσως όταν ανακοινώνονται φιλόδοξοι σχεδιασμοί και επιχειρηματικά σχέδια για μελλοντικές εξαγορές και συγχωνεύσεις. Στη συνέχεια, όμως, όταν μια εξαγορά και συγχώνευση προχωρήσει και αρχίσει να λαμβάνει «σάρκα και οστά», τότε εμφανίζονται εκείνα τα προβλήματα τα οποία αρχικώς είχαν υποτιμηθεί, είτε ηθελημένα είτε αθέλητα, από τις διοικήσεις των συμβαλλομένων επιχειρήσεων, με τις αντίστοιχες αρνητικές επιπτώσεις στους μετόχους αλλά και στα οικονομικά αποτελέσματα των δύο ή περισσότερων μερών. Με άλλα λόγια, δηλαδή, η «μεταμόρφωση» της αρχικής αισιόδοξίας σε μελλοντική ανησυχία και προβληματισμό αποτελεί συχνό φαινόμενο των επιχειρήσεων που επιδεικνύουν ενεργό δραστηριότητα σε εξαγορές και συγχωνεύσεις. Ο προβληματισμός αυτός, όμως, δημιουργεί με τη σειρά του μια νέα αλυσίδα ζητημάτων που χρήζουν προσοχής από τη νέα πλέον διευρυμένη ή μη διοίκηση της επιχείρησης, γιατί αποτελούν πηγές κινδύνων για τη μελλοντική ανάπτυξη και μεγέθυνσή της. Κατά συνέπεια, είναι πιθανόν να προκύψει ένας φαύλος κύκλος, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην προλάβει να εστιάσει στα ουσιαστικά και επείγοντα θέματα που την απασχολούν και με φυσική συνέπεια τόσο την αποδιοργάνωση των λειτουργιών όσο και την καθυστέρηση στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεών της.

Οι ανακατατάξεις τις οποίες προκάλεσε η παγκοσμιοποίηση των αγορών σε παράλληλη δράση με την αναγκαιότητα για γοργή προσαρμογή των επιχειρήσεων στις νέες οξύτερες συνθήκες ανταγωνισμού που προϋποθέτουν διευρυμένα εταιρικά σχήματα οδήγησαν ως παράγοντες σε διαδοχικές επιχειρηματικές συμπράξεις

μεγάλου βεληνεκούς τόσο μέσα στις ίδιες χώρες (π.χ. MCI και Sprint στις τηλεπικοινωνίες, UBS και Swiss Bank Corporation στις τράπεζες) όσο και μεταξύ διαφορετικών χωρών ή διαφορετικών ηπειρών (Daimler Benz και Chrysler στη βιομηχανία αυτοκινήτων). Από τα παλαιότερα δε χρόνια η απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου «άνοιξε» τα σύνορα για τις επιχειρήσεις και κατήργησε τους περιορισμούς στην παραγωγική και εμπορική δραστηριότητά τους. Επίσης οι νέες συνθήκες που δημιουργήθηκαν από τη λεγόμενη παγκοσμιοποίηση προσέφεραν πλήθος επιχειρηματικών ευκαιριών και ταυτόχρονα αύξησαν τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε κεφάλαια με σκοπό την ενδυνάμωση τόσο της χρηματοοικονομικής δομής τους όσο και της διαπραγματευτικής ικανότητάς τους απέναντι στις «εν δυνάμει» ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια, στο σημερινό περιβάλλον η βελτίωση της παρουσίας των επιχειρηματικών μονάδων στο διεθνές εμπόριο με την ενίσχυση των δικτύων παραγωγής, διανομής και προώθησης των αγαθών και υπηρεσιών τους θα πρέπει να θεωρείται σχεδόν επιβεβλημένη. Είναι ενδεικτικό ότι σταδιακά παύουν να υπάρχουν αμερικανικές, γερμανικές ή ιαπωνικές επιχειρήσεις, καθώς η χώρα προέλευσης χάνει το «νόημά» της όταν πρόκειται για πολυδαίδαλους ομίλους εταιρειών, οι οποίοι ενδεικτικά, από τη μία πλευρά, μπορούν να διαθέτουν χρηματοοικονομικά κέντρα στις ανεπτυγμένες οικονομίες (Β. Αμερικής ή Ευρώπης) και, από την άλλη πλευρά, να κατέχουν εργοστασιακές μονάδες σε χώρες της Ασίας ή της Αφρικής. Αναμφίβολα, λοιπόν, η απελευθέρωση των αγορών καθιστά επιθετικότερες τις μεγάλες επιχειρήσεις κάθε παραγωγικού κλάδου και επιτάσσει την ταχύτερη αναζήτηση εταιρειών «στόχων» στο παγκόσμιο περιβάλλον ανταγωνισμού. Οι σημαντικές τεχνολογικές αλλαγές είναι ένα ακόμη καθοριστικό στοιχείο για την εξέλιξη των εξαγορών και συγχωνεύσεων, αφού μέσω αυτών γίνεται με σαφέστερο τρόπο αντιληπτή η ανάγκη ταχείας ανάπτυξης και αναδιάταξης της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων που θέλουν να διασφαλίσουν έναν διεθνοποιημένο ρόλο. Η συνεχιζόμενη «επανάσταση» της τεχνολογίας με την παράλληλη ανάπτυξη των εφαρμογών δικτύων και των τηλεπικοινωνιών εντείνει τις συνθήκες του ανταγωνισμού αναγκάζοντας ακόμη και τις μη συναφείς με τον τομέα της πληροφορικής εταιρείες να εξαπλώσουν τις δραστηριότητές τους σε αυτούς τους υποσχόμενους αλλά και ζωτικής σημασίας τομείς. Η δε εξάπλωση του Διαδικτύου (Internet) αποτελεί ένα σημαντικά αναπτυσσόμενο τμήμα των πωλήσεων και των κερδών των επιχειρήσεων, αλλά και έναν τρόπο άμεσης επαφής της επιχείρησης με ανταγωνιστές, συμμάχους, καταναλωτές και προμηθευτές της σε καθημερινή βάση. Το γεγονός αυτό αναγκάζει πολλές επιχειρήσεις να αναζητήσουν εταιρείες «στόχους» που διαθέτουν ανεπτυγμένη τεχνογνωσία στο πεδίο του κυβερνοχώρου (cybernet) και οι οποίες μπορούν να τους επιλύσουν σοβαρά προβλήματα δραστηριοποίησής τους σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σε κάθε περίπτωση, στην Ελλάδα το φαινόμενο των εξαγορών και συγχωνεύσεων δημιουργεί ένα νέο και σε μεγάλο βαθμό άγνωστο σκηνικό στο εγχώριο οικονομικό γίγνεσθαι, αφού τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα των επιχειρηματικών συμπράξεων που έχουν λάβει χώρα ως σήμερα δεν μπορούν εύκολα να εκτιμηθούν. Επίσης η δυναμική της ελληνικής αγοράς αναμφίβολα δεν έχει εξαντλήσει όλα τα περιθώρια ανάπτυξης και προόδου που μπορεί να εμφανίσει στον τομέα των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Η εξαγορά μονάδων που βρίσκονται υπό τον έλεγχο του ευρύτερου δημόσιου τομέα, στα πλαίσια της πολιτικής των ιδιωτικοποιήσεων, αλλά και η απαρχή των συνεργασιών με τη συγχώνευση μεταξύ της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και της θυγατρικής της, της Κτηματικής Τράπεζας, αποτέλεσαν χαρακτηριστικά παραδείγματα της πρώτης και ουσιαστικά πρώιμης φάσης των ελληνικών εξαγορών και συγχωνεύσεων. Ιδιαίτερο γνώρισμα

εκείνης της περιόδου (πρώτο εξάμηνο 1998) ήταν ο άμεσος έλεγχος από την πλευρά του κράτους των διαδικασιών που ελάμβαναν χώρα, καθώς ο ιδιωτικός τομέας έδειχνε διστακτικός στην υλοποίηση μεγάλου βεληνεκούς εξαγορών και συγχωνεύσεων. Από την άλλη πλευρά, οι όποιες κινήσεις έρχονταν αντιμέτωπες με την ανυπαρξία ενός δοκιμασμένου στην ελληνική πραγματικότητα θεσμικού πλαισίου ρύθμισης των σχετικών αυτών διαδικασιών, κυρίως στις περιπτώσεις των επιθετικών εξαγορών και συγχωνεύσεων, με αποτέλεσμα την εν γένει αβεβαιότητα γύρω από την ομαλή λειτουργία του τότε υπάρχοντος πλαισίου. Το αναγκαίο αυτό θεσμικό πλαίσιο, τελικά με αρκετή καθυστέρηση, έλαβε «σάρκα και οστά» προς το δεύτερο εξάμηνο του 1999 με τη μορφή προεδρικού διατάγματος. Ο νέος δυναμισμός που θα παρατηρηθεί στην ελληνική οικονομία εν μέσω των αναβαθμισμένων κανόνων παιχνιδιού θα έχει ως αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις που θα εισέλθουν στην ελληνική κεφαλαιαγορά να κινηθούν με άκρως επιθετικό προσανατολισμό (για παράδειγμα, με εξαγορές μικρότερων μη εισηγμένων επιχειρήσεων κτλ.) ώστε να αντεπεξέλθουν ως πρωταγωνιστές στον επερχόμενο εντεινόμενο ανταγωνισμό.

Ειδικότερα ο ρόλος του κράτους στις εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι βαρυσήμαντος όχι μόνο στη ρύθμιση του κανονιστικού πλαισίου αλλά και στην παροχή κινήτρων ή αντικινήτρων αντιστοίχως στις επιχειρήσεις. Η ύπαρξη των κινήτρων προς αυτή την κατεύθυνση συνδέεται με την έννοια της εγχώριας αγοράς η οποία υποχωρεί σταδιακά αναδεικνύοντας σε κυρίαρχο οικονομικό και πολιτισμικό πρωταγωνιστή μια ενωμένη και «εν δυνάμει ενιαία» ευρωπαϊκή ή παγκόσμια αγορά. Κατά συνέπεια, η μεγάλη αυτή αγορά που δημιουργείται ορίζει τους κανόνες του νέου γενικευμένου πλαισίου ανταγωνισμού και εταιρικής επιβίωσης, στον βωμό του οποίου αλλάζουν επιχειρηματικές φιλοσοφίες, «γκρεμίζονται» ταμπού και αναπροσαρμόζονται στρατηγικές προτεραιότητες. Ενδεικτικά στην Ευρωπαϊκή Ένωση η δημιουργία της ζώνης του ευρώ αποτελεί αναμφισβήτητα ένα σημαντικό βήμα στη διαδικασία της πλήρους απελευθέρωσης των διασυνοριακών συναλλαγών, θέτοντας τους επιχειρηματικούς οργανισμούς προ των πυλών της ανάπτυξης μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Ο «ανταγωνισμός» μεταξύ των Ηνωμένων Πολιτειών, της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ασίας πρόκειται για τους τρεις μεγαλύτερους πόλους της παγκόσμιας οικονομίας προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό και τις πρωτοβουλίες που λαμβάνονται από τις επιχειρήσεις στο διεθνές πεδίο εταιρικής δράσης. Με τη σειρά του το φαινόμενο αυτό επιβάλλει στις ελληνικές μονάδες να κινηθούν προς την ίδια κατεύθυνση και μάλιστα με μεγαλύτερη ταχύτητα. Εδώ βέβαια θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι το γεγονός αυτό λαμβάνει χώρα με αρκετή καθυστέρηση, ως αποτέλεσμα των εμφανών διαρθρωτικών αδυναμιών της ελληνικής οικονομίας να ακολουθήσει τα βήματα των διεθνών εξελίξεων, αλλά και ως απόρροια της «σφιχτής» επενδυτικής ή επιχειρηματικής κουλτούρας που κυριαρχούσε επί ιδιαίτερα μεγάλη σειρά ετών στην ελληνική πραγματικότητα.

Η εμπειρία στον τομέα των εξαγορών και συγχωνεύσεων φανερώνει ότι η ελληνική αγορά βρίσκεται ακόμη στη φάση της εσωτερικής αναδιάταξης των εταιρικών δυνάμεών της, χωρίς να έχει λάβει χώρα το τελικό αποτέλεσμα σε επίπεδο λειτουργικής αποδοτικότητας των εν λόγω κινήσεων. Παράλληλα θα πρέπει να θεωρείται βέβαιον ότι θα ακολουθήσει μια δεύτερη περίοδος, στην οποία οι διασυνοριακές συνεργασίες θα είναι εντονότερες και ασφαλώς με μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης, οπότε οι ελληνικοί όμιλοι, έχοντας προηγουμένως «τακτοποιήσει» τις εγχώριες ισορροπίες τους, θα προβάλλουν ως αγοραστές ή και ως εκλυστικοί στόχοι εξαγοράς. Στη δεύτερη φάση, λοιπόν, θα πρέπει να αναμένονται σημαντικές διαφοροποιήσεις καθώς μέσα από τις επιχειρηματικές συμπράξεις θα

προκύψουν ελληνικής προέλευσης όμιλοι, οι οποίοι όμως θα υπερβαίνουν τα εθνικά ή γεωγραφικά όρια, διεισδύοντας κατ' αρχήν στις αγορές της Βαλκανικής αλλά και της Ενωμένης Ευρώπης.

Ένα ενδεχομένως τελευταίο ζήτημα το οποίο προκύπτει ως άξονας προβληματισμού γύρω από το λεγόμενο «κύμα» εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι ο βαθμός στον οποίο οι τελευταίες δύναται να οδηγήσουν σε ολιγοπωλιακής ή και μονοπωλιακής διάρθρωσης αγορές (π.χ., η περίπτωση της Microsoft στον τομέα του λειτουργικού περιβάλλοντος), τουλάχιστον με τη θεωρητική έννοια του όρου (εξαιτίας ακριβώς του μεγαλύτερου εταιρικού μεγέθους που δημιουργείται). Σε αυτές τις καταστάσεις της ολιγοπωλιακής συνήθως συγκέντρωσης το σημαντικότερο ποσοστό της παραγωγικής δραστηριότητας ελέγχεται από έναν μικρότερο αριθμό μεγαλύτερων (σε σχέση με το παρελθόν) επιχειρήσεων, γεγονός το οποίο θα μπορούσε θεωρητικά να οδηγήσει σε ανεπιθύμητες καταστάσεις ανταγωνισμού και πολιτικής τιμών, με αρνητικές οικονομικές συνέπειες για το σύνολο της οικονομίας. Τα ερωτήματα, λοιπόν, που εύλογα ένας παρατηρητής των ταχύτατων αυτών εξελίξεων μπορεί να απευθύνει είναι τα ακόλουθα: Πόσο μπορούν οι συμβαλλόμενες επιχειρήσεις να διαμορφώνουν τις τιμές και τις ποσότητες των προϊόντων τους; Πώς πρέπει να αντιδρούν οι αρμόδιες Επιτροπές Ανταγωνισμού και με ποια μέσα στις περιπτώσεις όπου προκαλούνται ολιγοπωλιακές καταστάσεις; Πόσο ευέλικτο ή άκαμπτο θα πρέπει να είναι το θεσμικό πλαίσιο σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο και διεθνοποιημένο περιβάλλον; Είναι πιθανόν οι Επιτροπές Ανταγωνισμού να οδηγηθούν σε λανθασμένα συμπεράσματα σχετικά με τις εξαγόμενες ισορροπίες των επιχειρηματικών συμπράξεων και, αν ναι, ποια πρέπει να είναι η αντίδραση των θιγομένων επιχειρήσεων

Τις πληροφορίες σχετικά με διαπραγμάτευση της Louis Hotels με τον όμιλο ελληνικών συμφερόντων Μήτση διέψευσε η θυγατρική του ομίλου Louis. Οι πληροφορίες αναφερόντουσαν σε διερευνητική πρόταση συγχωνεύσεως προς την κυπριακών συμφερόντων Louis Hotels, που ανήκει στους αδελφούς Κωστάκη και Βάκη Λοΐζου από τον επικεφαλής του ομίλου ξενοδοχείων Mitsis Hotels κ. Κώστα Μήτση. Η εν λόγω πρόταση υποστήριζαν οι σχετικές πληροφορίες ότι αφορούσε τη συγχώνευση δι' απορροφήσεως 10 ιδιόκτητων ξενοδοχείων του ομίλου Louis Hotels στην Ελλάδα, μονάδες 4 και 5 αστέρων που επιμερίζονται σε Κέρκυρα, Ζάκυνθο, Κεφαλονιά, Κρήτη και Μύκονο. Οι ίδιες πηγές ανέφεραν ότι μετά το αρχικό μούδιασμα της πρώτης επαφής, έγινε αντιπρόταση εξαγοράς από τον κυπριακό όμιλο προς τον Έλληνα επιχειρηματία, κάτι που δεν έγινε δεκτό και το ραντεβού ανανεώθηκε για αργότερα

8. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΚΤΩ : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

8.1. Ορισμός

Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι μια επιχειρηματική διασύνδεση σε συνεταιριστική βάση. Παρέχει τη δυνατότητα σε μια ξενοδοχειακή αλυσίδα να επεκταθεί γρήγορα, ενώνοντας τις δυνάμεις της με μια άλλη αλυσίδα. Το μεγάλο πλεονέκτημα των συμμαχιών ως μορφή συγκεντρωτικής μεγέθυνσης είναι ότι οι αλυσίδες μπορούν να επωφεληθούν γρήγορα από μια αναγνώριση του εμπορικού σήματος τους σε μια νέα αγορά.

Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου είναι ολοένα και πιο δύσκολη η εξασφάλιση/ανεύρεση κεφαλαίων για διεθνή επέκταση. Η σύναψη μιας στρατηγικής συμμαχίας δεν απαιτεί μεγάλα κεφάλαια και, επιπλέον, δημιουργεί σημαντικά οφέλη όπως:

- Ο επιμερισμός των εξόδων μάρκετινγκ σε μεγαλύτερη βάση,
- Ο περιορισμός του προβλήματος απόκτησης τεχνογνωσίας σε θέματα ανθρωπίνων πόρων και μανάτζμεντ,
- Η ελαχιστοποίηση των προβλημάτων που σχετίζονται με τις κοινωνικές και πολιτισμικές διαφορές που αντιμετωπίζουν διεθνείς εταιρείες, όταν επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους σε μια νέα περιοχή.

Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον με έντονο ανταγωνισμό, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οφείλουν να ενώσουν τις δυνάμεις τους με σκοπό να εξασφαλίσουν τους απαραίτητους υλικούς και άυλους πόρους, για να διεισδύσουν στις διάφορες αγορές. Οι ειδικοί εκτιμούν ότι στο προσεχές μέλλον θα υπάρξει μια αύξηση των στρατηγικών συμμαχιών στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η εκτίμηση είναι ότι θα πραγματοποιηθούν συμμαχίες με εταιρείες όχι του ξενοδοχειακού κλάδου όπως η περίπτωση της Radisson Edwardian Hotels.

Η αμερικανική αλυσίδα Radisson International είναι μια από τις δέκα μεγαλύτερες ξενοδοχειακές εταιρείες στον κόσμο και αποφάσισε το 1993 να επεκταθεί στην Μ. Βρετανία. Η εκτίμηση τους ήταν ότι η διεθνής επέκταση θα έχει καλύτερα αποτελέσματα με τη συνεργασία μια βρετανικής αλυσίδας. Έτσι, μετά από διαπραγματεύσεις συνεργάστηκε με την Edwardian Hotels, συμμαχία η οποία της παρέχει μια στρατηγική θέση στο Λονδίνο, μια από τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές πρωτεύουσες. Η βασική επιδίωξη ήταν, μέσω της καθιέρωσης μιας νέας εταιρικής ταυτότητας – Radisson Edwardian Hotels – και ενός joint marketing, η ουσιαστική ενίσχυση της διείσδυσης και των δύο εταιρειών στην παγκόσμια αγορά.

Η εταιρεία Edwardian διαθέτει εννέα ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων και η στρατηγική συμμαχία του 1993 ήταν το επιστέγασμα μιας πρωτοβουλίας για joint marketing που ξεκίνησε το 1991. Αυτό μας δείχνει ότι η ικανότητα μιας εταιρείας να προσελκύσει τον κατάλληλο συνεργάτη για στρατηγική συμμαχία μπορεί να καθορίσει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο της παγκόσμιας επέκτασης, το μέγεθος και την επιτυχία του εγχειρήματος.

Οι διάφοροι τύποι.

Η εν λόγω στρατηγική παίρνει διάφορες μορφές, από joint marketing έως ένα κοινό σύστημα κρατήσεων. Με τη χρήση μιας κοινής επωνυμίας ή της υφιστάμενης επωνυμίας των συνεργαζόμενων, μπορεί να έχουμε διπλασιασμό του χαρτοφυλακίου μιας ξενοδοχειακής εταιρείας μέσα σε μια ημέρα. Με την προσεκτική επιλογή ενός συνεργάτη ο οποίος διαθέτει παρόμοιες μονάδες, πρότυπα, προδιαγραφές και

στόχους, οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν ένα αποτελεσματικό μέσο για διεθνή επέκταση.

Στην πράξη έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει μία σειρά ζητημάτων, στα οποία οι επιχειρήσεις, στην πλειοψηφία τους, και ιδιαίτερα οι ΜΜΕ, δυσκολεύονται να ανταπεξέλθουν μόνες τους.

Τέτοια ζητήματα, που γίνονται όλο και πιο επιτακτικά στις μέρες μας, αφορούν μεταξύ άλλων, την προώθηση των προϊόντων στις διεθνείς αγορές, την πρόσβαση σε δίκτυα πληροφοριών και νέες τεχνολογίες, το καλύτερο management & marketing, την πιστοποίηση της ποιότητας κλπ. Για την καλύτερη ανταπόκριση των ΜΜΕ στα ζητήματα αυτά έχει αποδειχθεί ευεργετική ή όχι απαραίτητα θεσμοθετημένη συνεργασία, στα πλαίσια των «δικτύων επιχειρήσεων» (networks). Τα δίκτυα, που δεν περιβάλλονται αναγκαία από συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο, μπορούν να ξεκινήσουν από απλές συνεργασίες μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων για την επίτευξη κοινών στόχων, οι οποίες σταδιακά εξελίσσονται σε σταθερότερους διαχρονικά δεσμούς. Μία συνεργασία είναι «οριζόντια φύσεως» εάν αποτελεί αντικείμενο συμφωνίας ή εναρμονισμένης πρακτικής μεταξύ δύο επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ίδιο επίπεδο (α) της αγοράς. Στις περισσότερες περιπτώσεις, πρόκειται για συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών, που μπορεί να δημιουργήσει και προβλήματα ανταγωνισμού όταν έχει αρνητικές επιπτώσεις όσον αφορά τις τιμές, την παραγωγή, την καινοτομία ή την ποικιλία και την ποιότητα των προϊόντων.

Από την άλλη πλευρά, η οριζόντια συνεργασία μπορεί να αποφέρει σημαντικά οικονομικά οφέλη, όταν καθίσταται μέσο για την κατανομή των κινδύνων, την εξοικονόμηση δαπανών, την από κοινού εκμετάλλευση τεχνογνωσίας και την ταχύτερη προώθηση της καινοτομίας. Οι παρούσες κατευθυντήριες γραμμές περιέχουν τις αρχές σύμφωνα με τις οποίες αξιολογούνται οι συμφωνίες οριζόντιας συνεργασίας, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον είναι συμβιβάσιμες με το άρθρο 81 της συνθήκης ΕΚ.

Οι παρούσες κατευθυντήριες γραμμές αφορούν μόνο εκείνες τις μορφές συνεργασίας από τις οποίες μπορεί να προκύψει δυνητικά βελτίωση της αποτελεσματικότητας, δηλαδή συμφωνίες για την Έρευνα και την Ανάπτυξη, την παραγωγή, τις προμήθειες, την εμπορία, την τυποποίηση και συμφωνίες στον τομέα του περιβάλλοντος. Άλλες μορφές συμφωνιών μεταξύ ανταγωνιστών, π.χ. σχετικά με την ανταλλαγή πληροφοριών ή τις μειοψηφικές συμμετοχές, θα εξεταστούν χωριστά. Οι συμφωνίες που έχουν συναφθεί μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικό επίπεδο της αλυσίδας παραγωγής ή διανομής καταρχήν αποκλείονται από το πεδίο αυτών των κατευθυντήριων γραμμών. Αυτό το είδος συμφωνιών αποτελεί αντικείμενο του κανονισμού απαλλαγής κατά κατηγορίες για τους κάθετους περιορισμούς και των κατευθυντήριων γραμμών για τους κάθετους περιορισμούς. Ωστόσο, στο βαθμό που ορισμένες κάθετες συμφωνίες συνάπτονται μεταξύ ανταγωνιστών, οι επιπτώσεις της συμφωνίας στην αγορά και τα ενδεχόμενα προβλήματα ανταγωνισμού πρέπει να εξετάζονται με βάση τις αρχές που εφαρμόζονται για τις οριζόντιες συμφωνίες. Όταν, εξάλλου, οι οριζόντιες συμφωνίες αφορούν μια συγκέντρωση, εφαρμόζεται ο κανονισμός για τη συγκέντρωση των επιχειρήσεων.

Σκοπός αυτών των κατευθυντήριων γραμμών είναι να παρουσιάσουν τα κριτήρια αξιολόγησης για την εφαρμογή των κανόνων ανταγωνισμού, σύμφωνα με το άρθρο 81, παράγραφος 1, της συνθήκης ΕΚ, καθώς και τα κριτήρια αξιολόγησης για την απαλλαγή από τους κανόνες ανταγωνισμού, βλ. άρθρο 81, παράγραφος 3, της συνθήκης ΕΚ. Η φύση μιας συμφωνίας καθορίζεται από παράγοντες όπως ο τομέας και ο στόχος της συνεργασίας, η ανταγωνιστική σχέση μεταξύ των μερών και ο

βαθμός στον οποίο συνδυάζουν τις δραστηριότητές τους. Από τους παράγοντες αυτούς εξαρτάται η πιθανότητα να συντονίσουν τα μέρη τη συμπεριφορά τους στην αγορά. Ορισμένα είδη συμφωνιών, για παράδειγμα οι περισσότερες συμφωνίες Έρευνας και Ανάπτυξης ή συνεργασίας για τη δημιουργία προτύπων ή τη βελτίωση των συνθηκών προστασίας του περιβάλλοντος, έχουν λιγότερες πιθανότητες να οδηγήσουν σε περιορισμούς όσον αφορά τις τιμές και την παραγωγή.

Εάν από τις συμφωνίες αυτές προκύψουν κάποιες αρνητικές επιπτώσεις, αυτές ενδέχεται να αφορούν την καινοτομία ή την ποικιλία των προϊόντων. Μπορεί επίσης να δημιουργήσουν προβλήματα αποκλεισμού των αγορών. Άλλες μορφές συνεργασίας, όπως οι συμφωνίες που αφορούν την παραγωγή ή τις προμήθειες, κατά κανόνα συνεπάγονται σε κάποιο βαθμό, κατανομή του (συνολικού) κόστους. Όταν η κατανομή κόστους είναι σημαντική και τα μέρη συνδυάζουν τις δραστηριότητές τους στον τομέα της συνεργασίας σε σημαντικό βαθμό, είναι ευκολότερο να συνδυάσουν τις τιμές και την παραγωγή και να παραβιάσουν τους κανόνες ανταγωνισμού.

Κάθε συμφωνία συνεργασίας πρέπει να εξετάζεται κατά περίπτωση. Ωστόσο, είναι γενικά δυνατό να εντοπισθούν οι συμφωνίες συνεργασίας οι οποίες :

Δεν αντίκειται προς τους κανόνες ανταγωνισμού

Αυτό κατά κανόνα συμβαίνει με τις μορφές συνεργασίας που δεν συνεπάγονται συντονισμό της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς των μερών στην αγορά, όπως στις ακόλουθες περιπτώσεις: α) συνεργασία μεταξύ μη ανταγωνιζομένων επιχειρήσεων, β) συνεργασία μεταξύ ανταγωνιζομένων επιχειρήσεων οι οποίες δεν μπορούν να διεκπεραιώσουν ανεξάρτητα το σχέδιο ή τη δραστηριότητα που αφορά η συνεργασία, γ) συνεργασία όσον αφορά μία δραστηριότητα που δεν επηρεάζει τις σχετικές παραμέτρους τον ανταγωνισμού. Αυτά τα είδη συνεργασίας δεν μπορούν να περιορίσουν τον ανταγωνισμό, παρά μόνον εάν οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις έχουν σημαντική ισχύ στην αγορά και η συνεργασία τους ενδέχεται να δημιουργήσει σε τρίτους προβλήματα αποκλεισμού των αγορών.

Αντίκειται προς τους κανόνες ανταγωνισμού

Πρόκειται για συμφωνίες συνεργασίας που έχουν ως αντικείμενο τον περιορισμό του ανταγωνισμού μέσω καθορισμού των τιμών, περιορισμού της παραγωγής ή κατανομής των αγορών ή της πελατείας.

Ενδέχεται να αντίκειται προς τους κανόνες ανταγωνισμού

Πρόκειται για συμφωνίες που δεν εμπίπτουν στις προαναφερόμενες κατηγορίες και πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο ανάλυσης όσον αφορά την αγοραστική δύναμη και τη διάρθρωσή της.

Αγοραστική δύναμη και διάρθρωση των αγορών

Η ανάλυση ξεκινά από τη θέση των μερών στις αγορές που επηρεάζονται από τη συνεργασία, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσον, μέσω αυτής, ενδέχεται να διατηρήσουν, να αποκτήσουν ή να αυξήσουν την ισχύ τους στην αγορά, δηλ. είναι ικανές να προκαλέσουν αρνητικές επιπτώσεις στην αγορά όσον αφορά τις τιμές, την παραγωγή, την καινοτομία ή την ποικιλία ή ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών.

Για να αναλυθεί η θέση των μερών, πρέπει να προσδιοριστεί η σχετική αγορά και να υπολογιστεί το συνδυασμένο μερίδιο της αγοράς των μερών. Εάν τα μέρη έχουν από κοινού χαμηλό συνδυασμένο μερίδιο αγοράς, είναι ελάχιστα πιθανό να προκύψουν περιοριστικά αποτελέσματα από τη συνεργασία. Λόγω των ποικίλων μορφών που

μπορεί να λάβει η συνεργασία και των διαφορετικών επιπτώσεων που μπορεί να έχει στις αγορές, ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν, είναι αδύνατο να δοθεί ένα γενικό όριο μεριδίου αγοράς πέραν του οποίου μπορεί να θεωρηθεί ότι υπάρχει αρκετή ισχύς στην αγορά ώστε να έχει περιοριστικά αποτελέσματα.

Εξάλλου, μπορεί να χρειαστεί να ληφθεί υπόψη, ως επιπλέον παράγοντας για την αξιολόγηση των επιπτώσεων της συνεργασίας επί του ανταγωνισμού, ο βαθμός συγκέντρωσης της αγοράς, δηλαδή η θέση και ο αριθμός των ανταγωνιστών.

Άλλοι διαρθρωτικοί παράγοντες

Οι άλλοι παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν είναι : η σταθερότητα των μεριδίων αγοράς ανά το χρόνο, οι φραγμοί εισόδου και η πιθανότητα εισόδου άλλων ανταγωνιστών σε αυτήν, η αντισταθμιστική ισχύς των αγοραστών/προμηθευτών ή η φύση των προϊόντων (π.χ. ομοιογένεια, ωριμότητα).

Οι συμφωνίες συνεργασίας μπορούν να τύχουν απαλλαγής όταν πληρούνται οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

Οικονομικά πλεονεκτήματα

Τα οικονομικά πλεονεκτήματα, όπως η βελτίωση της παραγωγής ή της διανομής των προϊόντων ή ακόμη η προώθηση της τεχνικής ή οικονομικής προόδου μπορεί να υπερτερούν έναντι των περιοριστικών του ανταγωνισμού επιπτώσεων. Τα μέρη πρέπει να αποδείξουν ότι από τη συνεργασία τους ενδέχεται να προκύψει βελτίωση της αποτελεσματικότητας η οποία δεν μπορεί να επιτευχθεί με λιγότερα περιοριστικά μέσα.

Δίκαιο τμήμα για τους καταναλωτές

Τα οικονομικά οφέλη δεν πρέπει να περιορίζονται στα μέρη της συμφωνίας, αλλά να επεκτείνονται και στους καταναλωτές.

Αναγκαιότητα των περιορισμών

Εάν υπάρχουν λιγότερο περιοριστικά μέσα για την επίτευξη ανάλογων πλεονεκτημάτων, δεν μπορεί να γίνει επίκληση της αύξησης της αποτελεσματικότητας για να δικαιολογηθούν οι περιορισμοί του ανταγωνισμού.

Μη κατάργηση του ανταγωνισμού

Το κριτήριο της μη κατάργησης του ανταγωνισμού σε σημαντικό τμήμα των σχετικών προϊόντων παραπέμπει στην έννοια της δεσπόζουσας θέσης. Σε περίπτωση δεσπόζουσας θέσης συνεπεία οριζόντιας συμφωνίας, η συμφωνία που παράγει αντιανταγωνιστικά αποτελέσματα δεν μπορεί να τύχει απαλλαγής.

Κανονισμοί απαλλαγής κατά κατηγορίες στον τομέα της έρευνας της ανάπτυξης και της ειδίκευσης

Στις συμφωνίες Έρευνας και Ανάπτυξης και στις συμφωνίες ειδίκευσης, ο συνδυασμός συμπληρωματικών ειδικεύσεων ή στοιχείων ενεργητικού μπορεί να προκύψει σημαντική αύξηση της αποτελεσματικότητας. Αυτό το είδος συμφωνιών απαλλάσσεται κανονικά μέχρι ενός ορίου του μεριδίου της αγοράς, με βάση τους κανονισμούς απαλλαγής που χορηγείται στις συμφωνίες Έρευνας και Ανάπτυξης και στις συμφωνίες ειδίκευσης Έρευνας και Ανάπτυξης και στις συμφωνίες ειδίκευσης.

8.2. Μορφές Συμφωνιών Συνεργασίας

Οι παρούσες κατευθυντήριες γραμμές προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά ορισμένων τύπων συμφωνιών συνεργασίας και εφαρμόζουν, για κάθε συμφωνία, το αναλυτικό πλαίσιο που περιγράφεται ανωτέρω.

Οι συνηθέστερες συμφωνίες συνεργασίας είναι:

Συμφωνίες Έρευνας και Ανάπτυξης

Οι συμφωνίες Έρευνας και Ανάπτυξης μπορεί να προβλέπουν την ανάθεση σε τρίτους ορισμένων δραστηριοτήτων Έρευνας και Ανάπτυξης, την από κοινού βελτίωση υφισταμένων τεχνολογιών ή τη συνεργασία για την έρευνα, την ανάπτυξη και την εμπορία εντελώς νέων προϊόντων. Όσον αφορά τον ανταγωνισμό, η συνεργασία σε θέματα Έρευνας και Ανάπτυξης μπορεί να περιορίσει τα διπλά, περιττά έξοδα, να οδηγήσει σε αμοιβαία ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών ώστε να προκύψουν ταχύτερα διάφορα νέα προϊόντα και τεχνολογίες. Υπό ορισμένες συνθήκες, ωστόσο, οι συμφωνίες Έρευνας και Ανάπτυξης μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα ανταγωνισμού, όπως περιοριστικές επιπτώσεις στις τιμές, την παραγωγή, την καινοτομία ή την ποικιλία ή την ποιότητα των προϊόντων.

Συμφωνίες παραγωγής

Διακρίνονται τρεις κατηγορίες συμφωνιών παραγωγής:

οι συμφωνίες κοινής παραγωγής, με τις οποίες τα μέρη συμφωνούν να παράγουν από κοινού ορισμένα προϊόντα, οι συμφωνίες εξειδίκευσης (μονομερείς ή αμοιβαίες), με τις οποίες τα μέρη συμφωνούν μονομερώς ή σε αμοιβαία βάση να παύσουν την παραγωγή ενός προϊόντος και να το αγοράζουν από το άλλο μέρος, οι συμφωνίες υπεργολαβίας με τις οποίες το ένα μέρος (ο εργολήπτης) αναθέτει σε ένα άλλο μέρος (τον «υπεργολάβο») την παραγωγή ενός προϊόντος. Ως κάθετες συμφωνίες, καλύπτονται από τον κανονισμό απαλλαγής κατά κατηγορία και τις κατευθυντήριες γραμμές για τους κάθετους περιορισμούς. Ωστόσο, υπάρχουν δύο εξαιρέσεις στον κανόνα αυτό: οι συμφωνίες υπεργολαβίας μεταξύ ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων καλύπτονται από τις παρούσες κατευθυντήριες γραμμές. Η αξιολόγηση των συμφωνιών υπεργολαβίας μεταξύ μη ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων που περιλαμβάνουν τη μεταφορά τεχνογνωσίας στον υπεργολάβο εξηγείται σε ξεχωριστή ανακοίνωση.

Συμφωνίες προμήθειας

Οι συμφωνίες για από κοινού αγορά προϊόντων μπορεί να πραγματοποιούνται μέσω μιας εταιρείας υπό κοινό έλεγχο ή εταιρείας στην οποία πολλές επιχειρήσεις κατέχουν μικρή συμμετοχή, βάσει συμβατικών ρυθμίσεων, ή ακόμη μέσω μιας πιο ευέλικτης μορφής συνεργασίας. Όσον αφορά τον ανταγωνισμό, οι συμφωνίες αυτές συνάπτονται συχνά από μικρομεσαίες επιχειρήσεις έτσι ώστε ο όγκος των προμηθειών τους και οι εκπτώσεις που τους παρέχονται να είναι παρόμοιες με αυτές των μεγαλύτερων ανταγωνιστών τους. Συνεπώς, αυτές οι συμφωνίες μεταξύ μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχουν εν γένει θετικά αποτελέσματα για τον ανταγωνισμό. Πρέπει, ωστόσο, να διευκρινιστεί ότι η από κοινού προμήθεια προϊόντων μπορεί να περιλαμβάνει τόσο οριζόντιες όσο και κάθετες συμφωνίες. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να γίνει ανάλυση τόσο στο πλαίσιο αυτών των κατευθυντηρίων γραμμών, όσο και των κατευθυντηρίων γραμμών για τους κάθετους περιορισμούς.

Συμφωνίες εμπορίας

Οι συμφωνίες εμπορίας αφορούν τη συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών για την πώληση, τη διανομή ή την προώθηση των προϊόντων τους. Οι συμφωνίες αυτές μπορεί να καλύπτουν ένα ευρύ και ποικίλο φάσμα τομέων, ανάλογα με τις πτυχές της εμπορίας που αφορά η συνεργασία. Μεταξύ των συμφωνιών εμπορίας, περιλαμβάνονται συμφωνίες για κοινές πωλήσεις που συνεπάγονται τον από κοινού καθορισμό όλων των εμπορικών πτυχών που συνδέονται με την πώληση του προϊόντος, συμπεριλαμβανομένης της τιμής, συμφωνίες που κατά συνέπεια έχουν περιοριστικές επιπτώσεις για τον ανταγωνισμό. Περιλαμβάνονται, επίσης, οι συμφωνίες που αφορούν μία συγκεκριμένη πτυχή της εμπορίας, όπως την εξυπηρέτηση μετά την πώληση ή τη διαφήμιση. Οι συμφωνίες διανομής είναι επίσης συμφωνίες εμπορίας, αλλά κάθετου χαρακτήρα. Καλύπτονται από τις κατευθυντήριες γραμμές για τους κάθετους περιορισμούς, εκτός εάν τα μέρη είναι πραγματικοί ή δυνητικοί ανταγωνιστές.

Οι συμφωνίες τυποποίησης

Οι συμφωνίες τυποποίησης έχουν ως πρωταρχικό σκοπό τον καθορισμό τεχνικών ή ποιοτικών προδιαγραφών τις οποίες μπορεί να πληρούν τα υφιστάμενα ή μελλοντικά προϊόντα, καθώς και οι διαδικασίες ή μέθοδοι παραγωγής. Όσον αφορά τον ανταγωνισμό, είναι απαραίτητο να διαπιστώνεται ότι αυτό το είδος συμφωνιών δεν χρησιμοποιείται για άλλους σκοπούς, δηλαδή για να περιορίζουν τον ανταγωνισμό στην αγορά.

Περιβαλλοντικές συμφωνίες

Με τον όρο «περιβαλλοντικές συμφωνίες» νοούνται εκείνες με τις οποίες τα συμβαλλόμενα μέρη δεσμεύονται να επιτύχουν την καταπολέμηση της ρύπανσης, όπως αυτή ορίζεται στην περιβαλλοντική νομοθεσία, ή συγκεκριμένους περιβαλλοντικούς στόχους. Η Επιτροπή, γενικά, αντιμετωπίζει θετικά την προσφυγή σε αυτό το είδος συμφωνιών για περιβαλλοντικούς στόχους. Αντίθετα, όταν η συνεργασία δεν αφορά πράγματι περιβαλλοντικούς στόχους, αλλά μάλλον για να καλύψει πρακτικές που αντίκεινται στον ανταγωνισμό, εφαρμόζονται οι κανόνες ανταγωνισμού.

9. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΝΕΑ : ΣΥΣΠΕΙΡΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – CLUSTERS

Ιδιωτικά και δημόσια οφέλη μπορούν να προκύψουν και από την δημιουργία των λεγομένων «Συσπειρώσεων επιχειρήσεων» (clusters), που και αυτές δεν υπόκεινται απαραίτητα σε ειδικούς νομικούς τύπους, αλλά προκύπτουν αυθόρμητα, συν τω χρόνω, μεταξύ μικρών, μεσαίων αλλά και μεγάλων επιχειρήσεων.

Οι «συσπειρώσεις» εξελίσσονται γύρω από έναν πυρήνα οριζόντια ή κάθετα στενά συνδεδεμένων επιχειρήσεων, η κοινή δράση των οποίων δημιουργεί τις προϋποθέσεις προσέλκυσης και άλλων επιχειρήσεων, με την καλλιέργεια πολλαπλών και συνεχών δικτύωσης και χωρίς τη συνειδητή ανάληψη πρωτοβουλίας από κανένα από τα διασυνδεδεμένα μέρη.

Όπως, περίπου, ισχύει και για τα δίκτυα, το Κράτος έχει συμφέρον να συνεργεί και να υποστηρίζει ενεργά τη δημιουργία "συσπειρώσεων", από τις οποίες, πιθανότατα, προκύπτουν και κοινωνικά οφέλη.

Η «Συσπείρωση Επιχειρήσεων» επομένως εξασφαλίζει εκτός από το ιδιωτικό όφελος των επιχειρήσεων και κοινωνικό όφελος. Ως εκ τούτου το κράτος έχει κάθε λόγο να παρεμβαίνει για τη δημιουργία δικτύων ή συσπειρώσεων επιχειρήσεων. Είναι αξιοσημείωτο ότι μέσα στους παραπάνω σχηματισμούς επιχειρήσεων συμμετέχουν τόσο Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις όσο και Μεγάλες για την εύρυθμη λειτουργία του δικτύου.

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι οι επιχειρήσεις βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά τους μέσα από την οργάνωσή τους σε «δίκτυα και συσπειρώσεις». Στις χώρες και στις γεωγραφικές περιοχές με υψηλούς ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης, οι μορφές αυτές οργάνωσης και άμυνας των επιχειρήσεων έναντι διαφόρων παραγωγικών κυρίως «κινδύνων» είναι κάτι συνηθισμένο, ενώ θεωρείται ότι το σύστημα αυτό θα συνεχίζει να αποκτά κεντρικό ενδιαφέρον, για το σχεδιασμό της βιομηχανικής πολιτικής στο άμεσο μέλλον, με τη θέσπιση κινήτρων για τη συνεργασία μεταξύ επιχειρηματικών μονάδων.

Στη δημιουργία επιχειρηματικής διαδικτύωσης (cluster) προχώρησαν 13 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες διαχειρίζονται, αθροιστικά, περισσότερα από 10.000 δωμάτια. Οι επιχειρήσεις είναι οι εξής: Capsis Hotels, Mamidakis Hotel Experience, ΑΘΗΝΑΪΣ, Airotel Group of Hotels, Iberostar Greece S.A., Atrium Palace Thalasso Spa Resort & Villas, Aldemar Hotels & Spa, Caravia Beach, Marbella Corfu Hotel & Bungalows, M-Hotels, Cosmopolitan Hotel, Steps of Lindos, Bluegr Mamidakis Hotels, Kontokali Bay, Aeolos Beach, Life Gallery. Στόχος του πρώτου επιχειρηματικού cluster στον τουριστικό κλάδο στην Ελλάδα είναι να αναπτύξει τη συνεργασία των ξενοδόχων στους τομείς των προμηθειών, κατ' αρχήν και, εν συνεχεία, της τεχνολογίας, της διασφάλισης ποιότητας, της διαχείρισης προσωπικού και του περιβάλλοντος. Το cluster ξεκινά να δραστηριοποιείται στον τομέα των προμηθειών και πιο συγκεκριμένα στα τρόφιμα και τα ποτά σταδιακά δε, επεκτείνεται και στους υπόλοιπους τομείς προμηθειών εμπλεκόμενοι κλαδικοί φορείς με τις κατά καιρούς υποστηρικτικές δομές τους.

Η μέχρι σήμερα συμβολή των φορέων αυτών προς την κατεύθυνση της στήριξης των προϊόντων & υπηρεσιών του τόπου, επικεντρώνεται κυρίως στη διοργάνωση μεμονωμένων ενεργειών δημοσιότητας, στη συμμετοχή σε ορισμένες εκθέσεις (κυρίως τουριστικές και τροφίμων & ποτών), στην τοποθέτηση διαφημιστικών καταχωρήσεων σε διάφορα έντυπα κατόπιν παρότρυνσης από τους ιδιοκτήτες τους και γενικά σε ορισμένες δράσεις οι οποίες στις περισσότερες των περιπτώσεων

γίνονται χωρίς ερευνητική επεξεργασία, προγραμματισμό, μεθοδολογία και χάραξη στρατηγικής που να διακατέχεται από προσανατολισμό και φιλοσοφία marketing.

Αλλά ακόμη και ο τρόπος με τον οποίο οι μεμονωμένες αυτές δραστηριότητες οργανώνονται είναι καθαρά διεκπεραιωτικός, χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη μέριμνα στη λεπτομέρεια και στην επιστημονική προσέγγιση. Έτσι δημιουργείται η ψευδής εντύπωση ότι από την υλοποίηση αυτών των δράσεων υπάρχει αποτελεσματικότητα, ενώ ουσιαστικά γίνεται μάλλον ζημιά, δεδομένου και του μεγάλου ανταγωνισμού που υφίσταται. Ενδεικτικό παράδειγμα αυτών των ενεργειών αποτελεί η πιά συνηθισμένη δράση προώθησης που χρησιμοποιείται από τους φορείς. Η συμμετοχή στις διεθνείς εκθέσεις.

Η μέχρι σήμερα διοργάνωση - αποστολή - συμμετοχή σε μία έκθεση χαρακτηρίζεται από ερασιτεχνισμό και μετριότητα. Επί μόνιμης βάσης και κατά σύστημα, δεν προηγείται ούτε οριοθέτηση μετρήσιμων στόχων, ούτε σχεδιασμός των κατάλληλων κατά περίπτωση τεχνικών προώθησης & marketing (δεν είναι του παρόντος να αναλυθούν), ούτε προεπικοινωνία με επιλεγμένους εμπορικούς αντιπροσώπους. Δεν ακολουθεί έστω κάποια υποτυπώδης ειδική μέριμνα για κλείσιμο συμφωνιών και έναρξη συνεργασιών, ενώ η όλη παρουσία κατά τη διάρκεια της έκθεσης βασίζεται σε μία απλή τοποθέτηση και διανομή ολίγων φυλλαδίων, κάποιων προϊόντων και μερικών αφισών, που κι' αυτά ακόμη δεν γίνονται βάσει μεθοδολογίας επαγγελματικού merchandising.

Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργείται η ψευδαίσθηση ότι θα αυξηθεί η ζήτηση των προϊόντων και των τουριστικών προορισμών και θα διασφαλιστούν τα προσδοκώμενα οφέλη. Αντίθετα η συμμετοχή σε μία έκθεση πρέπει να αντιμετωπίζεται από τους φορείς με τον δέοντα επαγγελματισμό και να αποτελεί αποκλειστική ευθύνη τεχνοκρατών, των οποίων η φροντίδα θα είναι η προσέγγιση εμπορικών αντιπροσώπων και οι πιθανές κλαδικές συμφωνίες.

Μόνο αν οποιαδήποτε ενέργεια δημοσιότητας εντάσσεται σε ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό πλαίσιο δράσης - marketing plan, σύμφωνα με το οποίο μία ενέργεια υλοποιείται ακριβώς επειδή κάποιες άλλες προηγήθηκαν και κάποιες άλλες προβλέπεται να ακολουθήσουν, θα υπάρξει ουσιαστικό αποτέλεσμα και πραγματική συνεισφορά στον επιχειρηματικό κόσμο.

Συμπερασματικά οι δράσεις που πραγματοποιούνται σε επίπεδο φορέων, αφενός αναφέρονται μόνο στο κομμάτι της προώθησης - προβολής (που τεχνοκρατικά είναι μόνο ένα μικρό μέρος του Marketing και μάλιστα το τελευταίο) και αφετέρου έχουν το χαρακτήρα του «τυχαίου». Συνέπεια αυτού είναι να διοχετεύονται πόροι σε ενέργειες με αμφίβολη έως και αρνητική αποτελεσματικότητα. Είναι εμφανής η απουσία ανάπτυξης σύγχρονων μεθόδων και λειτουργιών διαχείρισης βάσει στόχων, management ολικής ποιότητας, επιχειρησιακής έρευνας, διεθνούς marketing, εξαγωγικού marketing, τουριστικού marketing, κ.λπ..

Παρά τα αναφερόμενα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του τόπου προκειμένου να ενταχθούν στη "σκακιέρα" του διεθνούς επιχειρηματικού γίγνεσθαι, πιστεύεται ότι με την εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών μπορούν να ξεπεραστούν στο άμεσο μέλλον, διότι ο πραγματικός δυναμισμός τους είναι πολύ μεγαλύτερος από αυτόν που αποδίδεται και εμφανίζεται, ενώ υπάρχουν κρυφές δυνάμεις για επέκταση που πρέπει να αναδειχθούν. Η λειτουργία του βασίζεται στη λογική του μέλους, σύμφωνα με την οποία όλοι οι ξενοδόχοι μπορούν να συμμετέχουν (αναθέτοντας στο cluster να διαπραγματεύεται, γι' αυτούς, κατηγορίες προμηθειών) και να επωφεληθούν από την υψηλή διαπραγματευτική δύναμη του cluster. Το όφελος το οποίο αποκομίζει ο ξενοδόχος από τη συμμετοχή του δεν περιορίζεται σε οικονομικά θέματα. Εστιάζεται με την ίδια βαρύτητα και στη

δυνατότητα ανοιχτής ενημέρωσής του για τις τελευταίες εξελίξεις και στην εξειδικευμένη γνώση, την οποία θα προσφέρει το cluster στα μέλη του. Βάσει του επιχειρηματικού σχεδίου, μέσα στην επόμενη πενταετία, το cluster πρόκειται να εκπροσωπεί 300 ξενοδοχεία, συνολικής δυναμικότητας 70.000 δωματίων.

10. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑ : ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Μέχρι σήμερα στον τόπο μας, οι αρχές του marketing, της επιχειρησιακής έρευνας & της έρευνας αγοράς, τόσο σε επίπεδο επιχειρήσεων όσο και σε επίπεδο Κλαδικό και Αρχών-Φορέων δεν έχουν τύχει ουσιαστικής εφαρμογής και εκμετάλλευσης. Σαν έννοιες παραμένουν εν πολλοίς άγνωστες ή στην καλύτερη περίπτωση αντιμετωπίζονται με υποβαθμισμένη ερμηνεία του όρου. Η εντύπωση που πλανάται (και αυτό συμβαίνει και σε πολλά άλλα μέρη) είναι ότι το marketing σημαίνει λίγο - πολύ διαφήμιση ή πώληση. Σε γενικές γραμμές μάλιστα η χρήση του όρου αναφέρεται σε ορισμένες προωθητικές, μεμονωμένες και μη ενταγμένες σε γενικότερο σχεδιασμό ενέργειες που αποσπασματικά πραγματοποιούνται από διάφορους φορείς, χωρίς ωστόσο να συνοδεύονται από μετρήσιμα ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Συμπερασματικά, αβίαστα μπορεί κανείς να ισχυριστεί ότι στα επιχειρησιακά δρώμενα του τόπου διαπιστώνεται η αδυναμία χάραξης και εφαρμογής συγκροτημένης στρατηγικής marketing και ιδίως διεθνούς. Σε επίπεδο επιχειρήσεων αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό, διότι το μικρό τους μέγεθος (μικρομεσαίες) δεν δικαιολογεί την χρηματοδότηση οργανωμένου τμήματος Marketing, με αποτέλεσμα το ρόλο αυτό της υποστήριξης τους να καλούνται να τον διαδραματίσουν οι εμπλεκόμενοι κλαδικοί φορείς με τις κατά καιρούς υποστηρικτικές δομές τους.

Η μέχρι σήμερα συμβολή των φορέων αυτών προς την κατεύθυνση της στήριξης των προϊόντων & υπηρεσιών του τόπου, επικεντρώνεται κυρίως στη διοργάνωση μεμονωμένων ενεργειών δημοσιότητας, στη συμμετοχή σε ορισμένες εκθέσεις (κυρίως τουριστικές και τροφίμων & ποτών), στην τοποθέτηση διαφημιστικών καταχωρήσεων σε διάφορα έντυπα κατόπιν παρότρυνσης από τους ιδιοκτήτες τους και γενικά σε ορισμένες δράσεις οι οποίες στις περισσότερες των περιπτώσεων γίνονται χωρίς ερευνητική επεξεργασία, προγραμματισμό, μεθοδολογία και χάραξη στρατηγικής που να διακατέχεται από προσανατολισμό και φιλοσοφία marketing.

Αλλά ακόμη και ο τρόπος με τον οποίο οι μεμονωμένες αυτές δραστηριότητες οργανώνονται είναι καθαρά διεκπεραιωτικός, χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη μέριμνα στη λεπτομέρεια και στην επιστημονική προσέγγιση. Έτσι δημιουργείται η ψευδής εντύπωση ότι από την υλοποίηση αυτών των δράσεων υπάρχει αποτελεσματικότητα, ενώ ουσιαστικά γίνεται μάλλον ζημιά, δεδομένου και του μεγάλου ανταγωνισμού που υφίσταται. Ενδεικτικό παράδειγμα αυτών των ενεργειών αποτελεί η πιά συνηθισμένη δράση προώθησης που χρησιμοποιείται από τους φορείς. Η συμμετοχή στις διεθνείς εκθέσεις.

Η μέχρι σήμερα διοργάνωση - αποστολή - συμμετοχή σε μία έκθεση χαρακτηρίζεται από ερασιτεχνισμό και μετριότητα. Επί μόνιμης βάσης και κατά σύστημα, δεν προηγείται ούτε οριοθέτηση μετρήσιμων στόχων, ούτε σχεδιασμός των κατάλληλων κατά περίπτωση τεχνικών προώθησης & marketing (δεν είναι του παρόντος να αναλυθούν), ούτε προεπικοινωνία με επιλεγμένους εμπορικούς αντιπροσώπους. Δεν ακολουθεί έστω κάποια υποτυπώδης ειδική μέριμνα για κλείσιμο συμφωνιών και έναρξη συνεργασιών, ενώ η όλη παρουσία κατά τη διάρκεια της έκθεσης βασίζεται σε μία απλή τοποθέτηση και διανομή ολίγων φυλλαδίων, κάποιων προϊόντων και μερικών αφισών, που κι' αυτά ακόμη δεν γίνονται βάσει μεθοδολογίας επαγγελματικού merchandising.

Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργείται η ψευδαίσθηση ότι θα αυξηθεί η ζήτηση των προϊόντων και των τουριστικών προορισμών και θα διασφαλιστούν τα προσδοκώμενα οφέλη. Αντίθετα η συμμετοχή σε μία έκθεση πρέπει να αντιμετωπίζεται από τους

φορείς με τον δέοντα επαγγελματισμό και να αποτελεί αποκλειστική ευθύνη τεχνοκρατών, των οποίων η φροντίδα θα είναι η προσέγγιση εμπορικών αντιπροσώπων και οι πιθανές κλαδικές συμφωνίες.

Μόνο αν οποιαδήποτε ενέργεια δημοσιότητας εντάσσεται σε ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό πλαίσιο δράσης – marketing plan, σύμφωνα με το οποίο μία ενέργεια υλοποιείται ακριβώς επειδή κάποιες άλλες προηγήθηκαν και κάποιες άλλες προβλέπεται να ακολουθήσουν, θα υπάρξει ουσιαστικό αποτέλεσμα και πραγματική συνεισφορά στον επιχειρηματικό κόσμο.

Το παιχνίδι της επιχείρησης είναι συνεχιζόμενο και τελειώνει μόνο όταν η επιχείρηση νικηθεί από τον ανταγωνισμό και κλείσει. Κάθε επιχείρηση επιθυμεί την επιτυχία. Στο επιχειρηματικό στερέωμα ο ανταγωνισμός είναι υψηλός και ο νικητής θα είναι μόνο ένας, ο καλύτερος απ' όλους. Νικητής θα είναι η επιχείρηση που θα χρησιμοποιήσει τις σωστές στρατηγικές και θα τις εκτελέσει με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Όμως ο πόλεμος μεταξύ επιχειρήσεων δεν τελειώνει ποτέ. Αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση που έχει καταφέρει να κερδίσει σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή δε θα βρίσκεται στην κορυφή για πάντα. Οι εχθροί της θα προσπαθήσουν να βρίσκονται πάντα σε μια καλή κατάσταση ώστε στην περίπτωση που η επιχείρηση εκδηλώσει μια αδυναμία να την πολεμήσουν και να την κερδίσουν. Συνεπώς η επιχείρηση που έχει φθάσει στην κορυφή της επιτυχίας πρέπει να καταβάλλει υπέρογκες προσπάθειες και σκληρή εργασία προκειμένου να τη διατηρήσει. Διαφορετικά, οι εχθροί της θα προσπαθήσουν να την εξολοθρεύσουν. Επίσης, εάν ένας από τους ανταγωνιστές κερδίσει στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, η επιχείρηση έχασε μια μάχη αλλά όχι τον πόλεμο. Συνεπώς μπορεί να καταβάλλει μεγαλύτερες προσπάθειες και να επιλέξει πιο αποτελεσματικές στρατηγικές ώστε την επόμενη φορά να είναι αυτή η νικήτρια.

Συμπερασματικά οι δράσεις που πραγματοποιούνται σε επίπεδο φορέων, αφενός αναφέρονται μόνο στο κομμάτι της προώθησης – προβολής (που τεχνοκρατικά είναι μόνο ένα μικρό μέρος του Marketing και μάλιστα το τελευταίο) και αφετέρου έχουν το χαρακτήρα του «τυχαίου». Συνέπεια αυτού είναι να διοχετεύονται πόροι σε ενέργειες με αμφίβολη έως και αρνητική αποτελεσματικότητα. Είναι εμφανής η απουσία ανάπτυξης σύγχρονων μεθόδων και λειτουργιών διαχείρισης βάσει στόχων, management ολικής ποιότητας, επιχειρησιακής έρευνας, διεθνούς marketing, εξαγωγικού marketing, τουριστικού marketing, κ.λπ..

10.1 Περιγραφή πτυχιακής στην Αγγλική γλώσσα –Abstract.

Strategic management is that set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation. It includes environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation and evaluation and control.

An organization's strategy must be appropriate for its resources, environmental circumstances, and core objectives. The process involves matching the company's [internal resources (eg IT) and capabilities (eg quality management)] to the [external business environment](#) the organization faces. **Strategy formulation** involves:

- Doing a situation analysis: both internal and external; both micro-environmental and macro-environmental.
- Concurrent with this assessment, objectives are set. This involves crafting vision statements (long term view of a possible future), mission statements

(the role that the organization gives itself in society), overall corporate objectives (both financial and strategic), strategic business unit objectives (both financial and strategic), and tactical objectives.

- These objectives should, in the light of the situation analysis, suggest a strategic plan. The plan provides the details of how to achieve these objectives.

This three-step strategy formulation process is sometimes referred to as determining where you are now, determining where you want to go, and then determining how to get there. These three questions are the essence of [strategic planning](#). [SWOT Analysis](#): I/O Economics for the external factors and [RBV](#) for the internal factors.\

Strategy implementation involves:

- Allocation of sufficient resources (financial, personnel, time, technology support)
- Establishing a chain of command or some alternative structure (such as cross functional teams)
- Assigning responsibility of specific tasks or processes to specific individuals or groups

It also involves managing the process. This includes monitoring results, comparing to benchmarks and best practices, evaluating the efficacy and efficiency of the process, controlling for variances, and making adjustments to the process as necessary.

When implementing specific programs, this involves acquiring the requisite resources, developing the process, training, process testing, documentation, and integration with (and/or conversion from) legacy processes.

Strategy formulation and implementation is an on-going, never-ending, integrated process requiring continuous reassessment and reformation. Strategic management is dynamic; see [Strategy dynamics](#). It involves a complex pattern of actions and reactions. It is partially planned and partially unplanned. Strategy is both planned and emergent, dynamic, and interactive. Some people (such as [Andy Grove](#) at Intel) feel that there are critical points at which a strategy must take a new direction in order to be in step with a changing business environment. These critical points of change are called **strategic inflection points**.

(http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management)

Please find bellow the Strategic management's methods based on our research:

- ❖ Franchising
- ❖ Association
- ❖ Consortium
- ❖ Integration
- ❖ Network
- ❖ Clusters

Franchising

The term "franchising" is used to describe business systems which may or may not fall into the legal definition provided above. For example, a [vending machine](#) operator may receive a franchise for a particular kind of vending machine, including a trademark and a royalty, but no method of doing business. This is called **product franchising** or **trade name franchising**.

A franchise agreement will usually specify the given territory the franchisee retains exclusive control over (the *area protection*), as well as the extent to which the franchisee will be supported by the franchisor (e.g. training and [marketing](#) campaigns).

Advantages

As practiced in [retailing](#), franchising offers franchisees the advantage of starting up a new business quickly based on a proven trademark and formula of doing business, as opposed to having to build a new business and brand from scratch (often in the face of aggressive competition from franchise operators). A well run franchise would offer a turnkey business: from site selection to lease negotiation, training, mentoring and ongoing support as well as statutory requirements and troubleshooting.

As long as their brand and formula are carefully designed and properly executed, franchisors are able to expand their brand very rapidly across countries and continents, and can reap enormous profits in the process, while the franchisees do all the hard work of dealing with customers face-to-face. Additionally, the franchisor is able to build a captive distribution network, with little financial commitment. For some consumers, having franchises offer a consistent product or service makes life easier. They know what to expect when entering a franchised establishment.

Disadvantages

For franchisees, the main disadvantage of franchising is a loss of control. While they gain the use of a system, trademarks, assistance, training, and marketing, the franchisee is required to follow the system and get approval for changes from the franchisor. For these reasons, franchisees and [entrepreneurs](#) are very different.

It can be expensive. Because of standards set by the franchiser, the franchisee often has no choice as to signage, shop fitting, uniforms etc. and may not be allowed to source less expensive alternatives. Added to that is the franchise fee and ongoing royalties and advertising contributions. The franchisee may also be contractually bound to spend money on upgrading or alterations as demanded by the franchiser from time to time.

In response to the soaring popularity of franchising, an increasing number of communities are taking steps to limit these chain businesses and reduce displacement of independent businesses through limits on "formula businesses." ^[1]

Another problem is that the franchisor/franchisee relationship can easily cause conflict if either side is [incompetent](#) (or not acting in good faith). For example, an incompetent franchisee can easily damage the public's [goodwill](#) towards the franchisor's brand by providing inferior goods and services, and an incompetent franchisor can destroy its franchisees by failing to promote the brand properly or by squeezing them too aggressively for profits.

Association

A **voluntary association** (also sometimes called an **unincorporated association**, or just an **association**) is a group of individuals who [voluntarily](#) enter into an agreement to form a body (or [organization](#)) to accomplish a purpose.

Strictly speaking in many [jurisdictions](#) no formalities are necessary to start an association, although it is difficult to imagine how a one person association would operate. In some jurisdictions, there is a minimum for the number of persons starting an association. Some jurisdictions require that the association register with the police or other official body to inform the public of the association's existence. This is not necessarily a tool of political control but much more a way of protecting the economy from [fraud](#). In many such jurisdictions, only a registered association is a [legal person](#) whose membership is not responsible for the financial acts of the association. Any group of persons may, of course, work as an association but in such case, the persons making a transaction in the name of the association are all responsible for it.

In most countries, an unincorporated association does not have [separate legal personality](#), and nor do members of the association usually enjoy [limited liability](#). However, in some countries they are treated as having separate legal personality for tax purposes. However, because of their lack of legal personality, [legacies](#) to unincorporated associations sometimes fall foul of the general common law prohibitions against [purpose trusts](#).

Associations that are organized for profit or financial gain are usually called [partnerships](#). A special kind of partnership is a [co-operative](#) which is usually founded on one man—one vote principle and distributes its profits according to the amount of goods produced or bought by the member. Associations may take the form of a [non-profit organization](#) or they may be [not-for-profit corporations](#); this does not mean that the association cannot make benefits from its activity, but all the benefits must be reinvested. Most associations have some kind of document or documents that regulate the way in which the body meets and operates. Such an instrument is often called the organization's bylaws, regulations, or agreement of association.

Consortium

A **consortium** is an [association](#) of two or more individuals, companies, organisations or governments (or any combination of these entities) with the objective of participating in a common activity or pooling their resources for achieving a common goal.

Consortium is a [Latin](#) word, meaning 'partnership, association or society' and derives from *consors* 'partner', itself from *con-* 'together' and *sors* 'fate', meaning *owner of means* or *comrade*.

Each participant retains its separate legal status and the consortium's control over each participant is generally limited to activities involving the joint endeavor, particularly the division of profits. A consortium is formed by [contract](#), which delineates the rights and obligations of each member.

Consortia are more common in the [nonprofit sector](#). For example, [Five Colleges, Inc.](#) is one of the oldest and most successful consortia in the [United States](#). The participants in Five Colleges, Inc. are: [Amherst College](#), [Hampshire College](#), [Mount Holyoke College](#), [Smith College](#), and the [University of Massachusetts at Amherst](#). Another example of a successful consortium is the [Five Colleges of Ohio](#) of Ohio: [Oberlin College](#), [Ohio Wesleyan University](#), [Kenyon College](#), [College of Wooster](#) and [Denison University](#). These consortia have pooled the resources of their member colleges and the university to share human and material assets as well as to link academic and administrative resources.

Integration

In [microeconomics](#) and [strategic management](#), the term **integration** describes a type of ownership and control. It is a strategy used by a [business](#) or [corporation](#) that seeks to sell a type of [product](#) in numerous [markets](#). To get this market coverage, several small subsidiary companies are created. Each markets the product to a different [market segment](#) or to a different geographical area. This is sometimes referred to as the horizontal integration of marketing. The horizontal integration of production exists when a firm has plants in several locations producing similar products. Horizontal integration in marketing is much more common than horizontal integration in production. It is contrasted with [vertical integration](#).

A [monopoly](#) created through horizontal integration is called a [horizontal monopoly](#).

Networks: Once a company has assessed their core capabilities, they can find themselves in a situation where they can't compete on attributes as they don't have the necessary resources. Because of this, networks are formed to utilize the advantageous attributes, and the importance here is dependant upon a mutually beneficial relationship, that significantly adds to the value of a firm's market offering. With this, there comes a critical responsibility to thoroughly analyse the respective competitors, as there are both significant opportunities and risks associated with network partnerships. - Dr.Chavez.

Strategic confederation

A **strategic confederation** can be defined as a group of people that have some kind of commercial relationship. It could be a boss-employee, buyer-supplier, colleague-colleague, etc.

An interesting approach is the one used by [LinkedIn](#) and [XING](#), in which the [Internet](#) is used to connect people with more than 1 degree of separation.

According to experts, business networking functions best when individuals offer to help others to find connections, rather than "cold-calling" on prospects themselves. Business networking can take place outside of traditional business environments. For example, public places such as airports, restaurants, and movie line-ups provide opportunities to make new business contacts if an individual has good social skills.

The following article has been contributed by V.K.Lee, MBA (11/21/06). Mr. Lee has over 10 years of networking experience. ||!--Article begins here--||

Business networking is defined as an activity in which professionals, business owners, representatives, vendors, suppliers, etc. seek out one another for a particular business need. Most often, the need can be: Referrals, resources (human and informational), services, alliances, etc.

There are many classes of business networking events and organizations.

Cluster

A **business cluster** is a geographic concentration of interconnected [businesses](#), suppliers, and associated institutions in a particular field. [Clusters](#) are considered to increase the productivity with which companies can compete, nationally and globally.

This concept, also known as a **competitive cluster**, **industry cluster** or **Porter's cluster**, was first developed by [Michael Porter](#) in 1990. [Cluster development](#) has since become a focus for many government programs.

Generally two types of business clusters, based on different kinds of knowledge, are recognized:

- [Techno clusters](#) - These clusters are [high technology](#)-oriented, well adapted to the [knowledge economy](#), and typically have as a core renowned universities and research centers like the [Silicon Valley](#).
- Historic knowhow-based clusters - These are based on more traditional activities that maintain their advantage in [know-how](#) over the years, and for some of them, over the centuries. They are often industry specific.

The process of identifying, defining, and describing a cluster is not standardized. Individual economic consultants and researchers develop their own methodologies. All cluster analysis relies on evaluation of local and regional employment patterns, based on [SIC codes](#).

Although a sense of direction is important, it can also stifle creativity, especially if it is rigidly enforced. In an uncertain and ambiguous world, fluidity can be more important than a finely tuned strategic compass. When a strategy becomes internalized into a corporate culture, it can lead to [group think](#). It can also cause an organization to define itself too narrowly. An example of this is [marketing myopia](#).

Most theories of strategic management seem to have a lifespan less than that of the popularity of the latest teen music idol. Many critics claim that this is because most of them generally do not work. Keep in mind that this article describes only the 50 or so most successful theories, thus exhibiting survivorship bias (ironically, itself an area of research in strategic management). For every theory that gets incorporated into strategic management textbooks there are many that are quickly forgotten. Many theories tend either to be too narrow in focus to build a complete corporate strategy on, or too general and abstract to be applicable to specific situations. The low success rate is further fueled by the management lecture circuit in which hundreds of self-appointed gurus, many without serious academic credentials or substantial expertise, attempt to sell books and explain their “revolutionary” and “groundbreaking” theories to audiences of business executives for a sizable fee.

While there are undoubtedly inspirational ideas contained in these seminars, the theories expounded therein have not, for the most part, been subjected to serious study.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αδαμίδης Μ. “Στρατηγικός Σχεδιασμός με Σενάρια”, Οικονομικός Ταχυδρόμος: Νοέμβριος 2002, σελ 48-49
- Γεωργόπουλος Ν. “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2002
- Γνώμη της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής της Ελλάδος (2001), «Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις - Το Παρόν και το Μέλλον». Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος, Αθήνα, Τ.5-11, σελ 1-24. Διυπουργική Ομάδα Σχεδιασμού Αναπτυξιακού Προγράμματος 2000-2006 (1998), «Συνοπτικό Σχέδιο Περιφερειακής Ανάπτυξης 2000-2006». Ελληνική Δημοκρατία, Διυπουργική Ομάδα Σχεδιασμού Αναπτυξιακού Προγράμματος 2000-2006, σελ. 14, 39-40.
- Ελληνικός Οργανισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (EOMMEX), www.eomex.gr
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γ. .. XVI, – EOMMEX - Υπ. Ανάπτυξης “Οδηγός για τη σωστή ανάπτυξη της δική σας επιχείρησης”, www.eomex.gr
- Καζάζης Ι. “Αρχές Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάπτυξη”, Αθήνα 2003
- Κάζη Δ. και Τσαγκούρη Θ. «Franchising: Αξιολόγηση και Προοπτικές της Δικαιόχρησης στον Ελληνικό Χώρο». Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, 2004.
- Μαντζάρης Γ. “Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Αθήνα: Β. Γκιούρδας Εκδοτική, 2003
- **ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ**, Τρίτη, 8 Νοεμβρίου 2005 07:00, *Το κείμενο αυτό παρουσιάστηκε από τον συγγραφέα κ. Αντώνη Γκορτζή στις 13/10/05, στο συνέδριο της ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗΣ με τίτλο «THE BRAND NEW THINGS ABOUT BRAND»*
- Ρουσόπουλος Παναγιώτης, Διευθύνων Σύμβουλος της "THE FRANCHISE Co" , Βάλσα Γουρδουβέλη, Σύμβουλος Επιχειρήσεων της "THE FRANCHISE Co"
- Σφηκάκης Πέτρος Γ. Γ. Νέας Γενιάς,1998, “Ενίσχυση της επιχειρηματικότητας των νέων”, Εργασία, τ. 15, Ιανουάριος
- Τόλιας Σταύρος Business Consultant THE FRANCHISE Co.
- Χρηματοοικονομική πλευρά ανάπτυξης ενός συστήματος Franchise

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ

- www.franchise.gr
- www.marketing-net.gr
- www.crete-region.gr/
- <http://www.bluewavemag.com/blueart07.htm>
- www.euro2day.net
- www.traveldailynews.gr
- www.kreta-kemak.gr

ΕΝΟΤΑΩΣΗ

- Acs, Morck and Yeung (1999), "Productivity Growth and Firm Size Distribution, in Acs Z., Carlsson, B. and C. Karlsson (Eds)", *Entrepreneurship, small and medium-sized enterprises and the macroeconomy*, pp. 367-398.
- Andersen, O. (1993), "On the internationalization Process of Firms: A critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 2 (2), pag.239.
- Audretsch, D (2002), "The Dynamic Role of Small Firms: Evidence from the US", *Small Business Economics*, Vol 18(1), pag.15.
- Audretsch, D., M_A., Carree and A.R., Thurik (2002), "Does Entrepreneurship Reduce Unemployment?", Institute for Development Strategies, Indiana University, Tinbergen Institute at Erasmus University Rotterdam, *Center for Economic Policy Research, London and EIM Business and Policy Research*, Zoetermeer, pp.2-3.
- Audretsch, D (2000), *"The economic role of small- and medium-sized enterprises: the united states"*, Institute for Development Strategies. School of Public and Environmental Affairs, Bloomington, pp. 2-6, 27, 51-53.
- Baldwin, J. and J., Johnson (1999), "Are small firms important? Their role and Impact", *Entry, Innovation and Firm Growth*, In Acs, Z.J., cd., Dordrecht: Kluwer.
- Bose P. "Alexander the Great's Art of Strategy", N. York 2003
- Financial Times "Mastering Management", London : Pitman Publishing, 1997, 557-612
- Grant R. "Contemporary Strategy Analysis", Oxford : Blackwell Publishers, 1998
- Johnson G. – Scholes K. "Exploring Corporate Strategy", N. York: Prentice Hall, 1999 (5th edition)
- Mintzberg H. – Quinn J. – Ghoshal S. "The Strategy Processes", N. York 1998.
- Porter M. "Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors", New York: The Free Press,1980
- Porter M. "From competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, May-June 1987, 43-59
- Stoner J. – Freeman E. – Gilbert D. Jr, "Management", N. Jersey: Prentice Hall, 1995
- Wright P – Noe R. "Management of Organizations", Chicago: Irwin, 1996

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Οι σχέσεις και οι μορφές σχέσεων σε ένα σύστημα franchise

Οι σχέσεις σε ένα σύστημα franchise καθορίζονται από τη Σύμβαση Franchise.

Ο franchisor προσφέρει:

- Το σύστημα και την αρχική επένδυση για την ανάπτυξη του συστήματος και της επιχειρηματικής ιδέας.
- Θετικές και αρνητικές εμπειρίες του franchisor – «επέζησε των λαθών του».
- Υποστήριξη προς τον franchisee σε θέματα προώθησης και marketing, προμηθειών και εκπαίδευσης.
- Συνεχή έλεγχο του δικτύου με στόχο την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του.
- Μηχανισμούς αξιοποίησης της συλλογικής εμπειρίας και γνώσης.
- Συνεχή εξέλιξη του concept και επανεπένδυση των κερδών με στόχο τη διατήρηση και διεύρυνση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Ο franchisee προσφέρει:
- Φιλοδοξία, όρεξη για δουλειά, γνώση της τοπικής αγοράς και διοικητικές ικανότητες.
- Κεφάλαιο.

Μήπως ο franchisor είναι ΣΥΝΕΤΑΙΡΟΣ;

Στην ουσία, ναι..... στα χαρτιά, όχι.

Ισότιμοι συνέταιροι; Όχι. Κάθε συνέταιρος έχει το δικό του ρόλο και καθένας είναι ανεξάρτητος (σε έναν βαθμό) από τον άλλον.

Μήπως ο franchisor είναι ΓΟΝΙΟΣ

- Ο franchisor προσφέρει στον franchisee καθοδήγηση.
- Ο franchisor δημιουργεί ένα δίκτυο ασφαλείας: εκπαίδευση, συμβουλευτικές υπηρεσίες, συνεχή υποστήριξη, βελτιώσεις του συστήματος.
- Οι franchisees δεν είναι παιδιά.
- «Δεν έχεις τη δυνατότητα να επιλέξεις τους γονείς σου».
- Το franchising είναι μια επιχειρηματική σχέση που καθορίζεται από ένα συμβόλαιο.

Μήπως ο franchisor είναι ΔΙΚΤΑΤΩΡ;

Μερικές φορές, ναι.

Για κάποιους franchisees – πραγματικούς επιχειρηματίες – οι περιορισμοί του franchise μπορεί να είναι ανυπόφοροι. Μοιάζει με δικτατορία που όμως προσχωρείς με τη θέλησή σου μετά από συστηματική έρευνα και μελέτη.

Και μην ξεχνάτε: για κάποιους franchisors, οι franchisees είναι το απαραίτητο κακό.

2. Είδη σχέσεων

- Single unit franchisee (franchise ενός σημείου)

Ένα σημείο το οποίο ανήκει σε έναν franchisee βάσει Σύμβασης.

Ο έλεγχος ποιότητας πραγματοποιείται κατευθείαν από τον franchisor.

Ο franchisee δεν αποτελεί σημαντική οικονομική δύναμη, η οποία πιθανόν να μπορούσε να επηρεάσει το δίκτυο και τις σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί σε αυτό. Ιστορικά το πιο συνηθισμένο είδος σχέσης.

- Multi-unit franchisee

Ένα σύμπλεγμα μεμονωμένων σημείων, τα οποία ανήκουν σε έναν franchisee. Ο franchisee έχει το δικαίωμα να ανοίξει πολλαπλά σημεία.

Συνήθως αφορά μια περιοχή (π.χ Βόρεια Ελλάδα) ή ειδικού τύπου σημεία (καταστήματα σε «κλειστές» αγορές).

Παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα και στις δύο εμπλεκόμενες πλευρές- εάν γίνει προγραμματισμένα και σωστά.

- Master franchisee - sub-franchisee

Ο master franchisee έχει το δικαίωμα να βρει sub- franchisees στους οποίους πουλά το σύστημα και τους οποίους υποστηρίζει σαν «τοπικός» franchisor.

Μπορεί να συλλέξει royalties και entry fees.

Συνήθως είναι και ο ίδιος ιδιοκτήτης και διαχειριστής ενός (ή περισσότερων) σημείων.

Συνήθως «περιορίζεται» σε συγκεκριμένη (ευρύτερη) γεωγραφική περιοχή (π.χ. Βόρεια Ελλάδα ή Κρήτη κ.ο.κ.).

Συνήθως, εκτός από την εύρεση και επιλογή franchisees παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης στους δικούς τους sub-franchisees.

- Area Developer

Είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη του concept σε μια συγκεκριμένη περιοχή.

Είναι συχνά ο ίδιος franchisee.

Μπορεί υπό όρους να πουλήσει franchises.

Μπορεί να έχει διοικητικά, εκπαιδευτικά ή άλλα καθήκοντα.

Franchise μετατροπής

Ανεξάρτητες επιχειρήσεις του κλάδου που μετατρέπονται σε franchisees.

Συχνά υπάρχουν δυσκολίες και για τις δυο εμπλεκόμενες πλευρές.

Προσφέρει καλύτερη αναγνωρισιμότητα σήματος, προστασία και οικονομίες κλίμακας – μαζικές αγορές.

Χρήσιμο για κλάδους με περιορισμούς σε θέματα real-estate ή όπου υπάρχει έντονη συγκέντρωση της αγοράς.

3. Μορφές Franchise

- Investment Franchise (Επενδυτικό Franchise)

Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee τοποθετεί ένα σημαντικό κεφάλαιο για να επενδύσει σε ένα υψηλού κόστους σύστημα Franchise και παρά την πλήρη εξασφάλιση της στρατηγικής διοίκησης, σταθερά μισθώνει τρίτους στους οποίους αναθέτει εξ ολοκλήρου τη διαχείριση των καταστημάτων του δικτύου, για λογαριασμό του.

- Direct Franchise (Άμεσο Franchise)

Είναι η περίπτωση κατά την οποία ο δικαιούχος παρέχει σε κάθε επιμέρους δικαιούχο τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το franchise από μία και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

- Multiunit Franchising (Franchising Πολλαπλών Σημείων)

Όπου ο franchisor δίνει στο franchisee το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών μέσα από τη δημιουργία περισσότερων της μίας μονάδας εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.

- Mobile Franchise (Κινητό Franchise)

Είναι μία μορφή Franchising, όπου ο δικαιούχος παρέχει στο δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise, μέσα από την παροχή συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές και εκτός του καταστήματός του, πάντα όμως με τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

- Management Franchise (ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ Franchise)

Όπου ο franchisee ελέγχει αρκετές περιοχές ή ακόμη και ολόκληρη περιφέρεια και συντονίζει μία ομάδα εργαζομένων.

- Executive Franchise (Διευθυντικό Franchise)

Όπου ο franchisee αναπτύσσει τη δική του προσωπική επιχείρηση, η οποία αποτελείται από έναν και μοναδικό εργαζόμενο στο γραφείο -τον ίδιο- και που γενικά αφορά σε κλάδους όπως οικονομικές υπηρεσίες, υπηρεσίες προσωπικού, γραφεία συμβούλων ή project management (διοίκηση έργου). Παραδείγματα αποτελούν λογιστικά γραφεία και γραφεία συμβούλων.

- Retail Shop Franchise (Franchise για Καταστήματα Λιανικής Πώλησης)

Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee καταβάλλει σημαντικό κεφάλαιο, τόσο για την ιδιοκτησία/μίσθωση του καταστήματος, όσο και για τον εξοπλισμό ο οποίος πιθανότατα να απαιτεί ένα μεγάλο μέρος της επένδυσης, καθώς και για το προσωπικό που θα τον βοηθήσει να λειτουργήσει ένα δίκτυο υψηλής απόδοσης. Το δίκτυο αυτό μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να πωληθεί, με κάποιο όφελος πάντα. Αντίθετα από το

investment franchise, οι ιδιοκτήτες που εκτελούν καθήκοντα διαχειριστή είναι ο γενικός κανόνας σε αυτή την κατηγορία.

- Franchise Παραγωγής ή Βιομηχανικό

Πρόκειται για μία σύμβαση με βάση την οποία ο franchisee κατασκευάζει ο ίδιος, σύμφωνα με τις υποδείξεις του franchisor, προϊόντα τα οποία πωλεί με το εμπορικό σήμα του franchisor.

- Services Franchise (Franchise Υπηρεσιών):

Είναι μία μορφή franchising όπου ο δικαιούχος παρέχει στο δικαιούχο την άδεια εκμετάλλευσης του πακέτου franchise μέσα από την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές.

- Μεικτό Franchise

Είναι αρκετά συνηθισμένο στον κόσμο του Franchising να συνδυάζονται αρμονικά μέσα στο ίδιο Δίκτυο, η διανομή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών. Συνήθως αυτό συμβαίνει, όταν η πώληση ενός προϊόντος υποστηρίζεται από την παροχή κάποιας υπηρεσίας

- Sales/Distrib'n Franchise (Franchise Διανομής/Πωλήσεων)

Όπου ο franchisee λειτουργεί αποτελεσματικά υπό τη μορφή πλασιέ, πουλώντας ή διανέμοντας προϊόντα στην περιφέρειά του. Στην περίπτωση αυτή θα μπορούσε, αν το επιθυμούσε, να προσλάβει τρίτους για οδηγούς/διανομείς, οι οποίοι θα κάλυπταν και νέες περιοχές, καθώς βάσει των πελατών αναπτύσσεται περισσότερο.

- Job Franchise

Όπου ο franchisee με μία επένδυση χαμηλού επιπέδου, αγοράζει το δικαίωμα να λειτουργεί, τυπικά, μία επιχείρηση η οποία θα διαθέτει έναν υπάλληλο με δικό του μεταφορικό μέσο, παρέχοντας εξυπηρέτηση/εγκατάσταση/επιδιόρθωση κατ' οίκον (home based).

- Corner Franchise (Μερικό Franchise)

Η μορφή αυτή του franchising συνίσταται στη χρησιμοποίηση από το δικαιούχο (franchisor) ενός συγκεκριμένου καταστήματος τρίτου προσώπου, για τη διάθεση μέσα από αυτό των προϊόντων της επιχείρησης του franchisor, σύμφωνα με τη δική του μέθοδο πωλήσεων. Το κατάστημα αυτό δεν πρέπει να ανήκει σε κανένα δίκτυο franchising. Στο παραπάνω κατάστημα παραχωρούνται, μετά από συμφωνία του ιδιοκτήτη και του franchisor, ιδιαίτεροι χώροι, σε διάφορες επιχειρήσεις franchising για την πώληση των προϊόντων τους. Η τεχνική αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη και καλείται τεχνική του "shop-in-shop".

- Conversion Franchise (Franchise Μετατροπής)

Σε αυτή τη μορφή του franchise ο δικαιούχος (franchisee) λειτουργεί ήδη, πριν την ένταξή του στο δίκτυο τη δική του επιχείρηση της οποίας το αντικείμενο είναι ίδιο με αυτό της επιχείρησης του δικαιούχου (franchisor).

4. Εναλλακτικές Μορφές Franchise

Πολλές εταιρείες, επιτυχημένες η κάθε μια στον τομέα τους, και για μια σειρά λόγων δεν πληρούν τις προϋποθέσεις ανάπτυξης με τη μέθοδο του franchise. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι εταιρείες αυτές δεν μπορούν να ακολουθήσουν αναπτυξιακή στρατηγική πολιτική μέσω της πραγματοποίησης συμφωνιών με συνεργάτες, όπως συμβαίνει με το franchise. Απλά οι εταιρείες αυτές χρησιμοποιούν εναλλακτικές μεθόδους ανάπτυξης, οι οποίες ταιριάζουν καλύτερα στην οργάνωση και τη δομή τους. Μερικές από τις εναλλακτικές μορφές ανάπτυξης είναι το licensing (αδειοδότηση), το joint venture, η αντιπροσώπευση (distributorship), η πρακτόρευση (agencies), και οι συνεταιρισμοί.

Γιατί πρέπει να εξεταστούν αυτές οι εναλλακτικές από τις εταιρείες που ενδιαφέρονται να αναπτυχθούν;

- γιατί κάποιες εταιρείες θέλουν να αποφύγουν τις υποχρεώσεις που δημιουργεί μια συνεργασία franchise όσον αφορά το επίπεδο συνεχούς υποστήριξης και υποδομής
- γιατί κάποιες εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν ταχύτερα πιο αποδοτικό και πιο ευρύ δίκτυο διανομής με μια από τις παραπάνω μεθόδους και με την πάροδο του χρόνου –εφ’ όσον το κρίνουν και είναι δυνατό – να προχωρήσουν σε επιλεκτικό μετασηματισμό ή ενσωμάτωση
- γιατί κάποιες εταιρείες δεν χρειάζονται το βαθμό ελέγχου που επιβάλλει η μέθοδος του franchise
- γιατί κάποιες εταιρείες δεν θέλουν να δώσουν το δικαίωμα χρήσης του ονόματος και λογότυπού τους ή της τεχνογνωσίας τους σε τρίτες ανεξάρτητες εταιρείες.
- γιατί κάποιες εταιρείες δεν πληρούν τις προϋποθέσεις για αναπτύξουν ένα σύστημα franchise.
- Γιατί κάποιες επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται για δημιουργία υπεραξιών σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα

Παρακάτω ακολουθεί σύγκριση της μεθόδου του franchise με εναλλακτικούς τρόπους οργάνωσης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης.

Licensing

Το Licensing είναι μια από τις πλέον χρησιμοποιούμενες μεθόδους ανάπτυξης μιας επιχείρησης μαζί με το franchising. Η συγκεκριμένη μέθοδος ανάπτυξης χρησιμοποιείται συνήθως όταν η μάρκα που αντιπροσωπεύεται είναι ιδιαίτερα γνωστή στο καταναλωτικό κοινό και απολαμβάνει σημαντική ζήτηση.

Συγκεκριμένα, το licensing είναι «μέθοδος ανάπτυξης και εκμετάλλευσης της φήμης, της πνευματικής ιδιοκτησίας και των προϊόντων μιας εταιρείας μέσω της παροχής των δικαιωμάτων αυτών σε τρίτους, χωρίς όμως τη μεταφορά της κυριότητας». Με τον τρόπο αυτό ο αδειούχος έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί τα προϊόντα/ υπηρεσίες της εταιρείας (που θεωρητικά χαίρουν αναγνωρισιμότητας) με αποτέλεσμα να ωφελούνται και οι δυο μεριές, αφού με τη σειρά της η εταιρεία αυξάνει το δίκτυο διανομής της σε τοπικές αγορές.

Το licensing έχει πολλά κοινά με τη μέθοδο του franchising αλλά και σημαντικές διαφορές, όπως η επιλεκτική ή ελάχιστη τήρηση της χαρακτηριστικής μορφής (εταιρική ταυτότητα, χρωματική παλέτα, visual merchandise, εξοπλισμός

καταστήματα κ.ο.κ.), ή καθόλου ή ελάχιστη παρακολούθηση του συνεργάτη σε ό,τι αφορά χρηματοοικονομικά και άλλα στοιχεία, ο συνήθως μικρότερος χρόνος συνεργασίας κ.ο.κ.

Συγκεκριμένα τα βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου για την εταιρεία που παρέχει τα δικαιώματα licensing είναι:

Πλεονεκτήματα:

- Διασπορά ρίσκου με τους συνεργαζόμενους επιχειρηματίες
- Πιο ευέλικτη οργανωτική δομή (συνήθως δεν υπάρχει ανάγκη για ανάπτυξη οργανωμένου τμήματος υποστήριξης δικτύου)
- Επίτευξη γρηγορότερης ανάπτυξης της εταιρείας μέσω της συνεργασίας με αδειούχους
- Δυνατότητα διαφύλαξης της φήμης της εταιρείας
- Τεστάρισμα νέων υπηρεσιών μέσω των συνεργατών

Μειονεκτήματα:

- Περιορισμένα δικαιώματα επιβολής συγκεκριμένων προτύπων στην οργάνωση και λειτουργία της εταιρείας
- Δυσκολίες στην ανάπτυξη και εξέλιξη των αδειούχων- ως επιχειρηματίες (μέσω συνεχούς εκπαίδευσης, εγχειριδίων λειτουργίας κ.ο.κ.)
- Κίνδυνος καταστροφής της φήμης της εταιρείας που οφείλεται σε λανθασμένες ενέργειες του αδειούχου
- Χαμηλή πιστότητα αδειούχων, φυγόκεντρες τάσεις
- Δίκτυο ευάλωτο σε ανταγωνιστικές πιέσεις
- Αδυναμία διεύρυνσης και αξιοποίησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων
- Βραχυχρόνια οφέλη
- Χαμηλό επίπεδο υπεραξιών

Τα δικαιώματα franchise μπορούν να χαρακτηριστούν ως «ενεργά δικαιώματα» σε αντίθεση με τα «στατικά δικαιώματα» που χαρακτηρίζουν το licensing. Τα δικαιώματα της εταιρείας στη δεύτερη περίπτωση περιορίζονται μόνο στην επίβλεψη του αδειούχου, τη διαφύλαξη της φήμης και τη συλλογή των δικαιωμάτων. Αντίθετα, ο franchisor παίζει σημαντικό και ενεργό ρόλο στον τρόπο λειτουργίας και στην ανάπτυξη και εξέλιξη της εταιρείας του συνεργάτη.

Με το licensing η εταιρεία στοχεύει απλά στο να περιορίσει τη δυνατότητα του αδειούχου να τροποποιήσει το εμπορικό σήμα ή να μειώσει την αξία του, συνδέοντάς το με άλλα προϊόντα ή σήματα. Αντίθετα, ο franchisor μπορεί να επέμβει σε σημαντικό βαθμό στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης του συνεργάτη και να θέσει μια σειρά υποχρεώσεων που σκοπό έχουν να βελτιώσουν τη λειτουργία της επιχείρησης σε επίπεδο καταστήματος και δικτύου. Έτσι ενώ με το licensing ο επιχειρηματίας επιδιώκει τη διατήρηση της καλής φήμης, ο franchisor επιδιώκει (και μπορεί να επιβάλει συμβατικά) τη συνεχή βελτίωση του concept και την εξέλιξη του δικτύου.

Συνοψίζοντας το licensing μπορεί να επιλεγθεί όταν το κύριο προϊόν ή η υπηρεσία απευθύνεται σε «μικρές» αγορές ή διακρίνεται από χαμηλό βαθμό διαφοροποίησης ή έχει βραχυχρόνια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ενώ ο licensor στοχεύει στην άμεση -χαμηλού κόστους- διάχυση του προϊόντος στην αγορά ή στην

συμπληρωματικότητα της υπηρεσίας που προσφέρει σε υφιστάμενα δίκτυα ή ανεξάρτητα σημεία.

Δεν είναι τυχαίο το γεγονός, ότι στην Έκθεση ΚΕΜ2005 που θα διεξαχθεί από 25-28 Φεβρουαρίου στο Εκθεσιακό Κέντρο στην Αθήνα, έχει προστεθεί το Licensing στις θεματικές ενότητες που θα παρουσιαστούν. Δεν είναι τυχαίο επίσης, ότι μεγάλες και γνωστές εταιρείες που αναπτύσσονται με τη μέθοδο του Franchise σε ολόκληρο τον κόσμο, όπως πχ. Starbucks, χρησιμοποιούν το Licensing σύμφωνα και με τη δήλωση του Pei Liang Γενικού Γραμματέα China Chain Store & Franchise Association. «Licensing is an effective tool when Starbucks first steps into a brand new market, because that involves relatively small investment and presents low risks», (το Licensing είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο όταν η Starbucks επιθυμεί να κάνει την είσοδο της σε μία νέα αγορά καθώς σιμαίνει σχετικά μικρότερο κόστος επένδυσης, ενώ εμφανίζει μικρότερο ρίσκο).

Δίκτυο Αντιπροσωπειών (Distributorship)

Η ανάπτυξη δικτύου μέσω αντιπροσώπων συχνά επιλέγεται για τους ίδιους λόγους που επιλέγεται και το franchise. Μια εταιρεία που παράγει ένα προϊόν, συχνά δεν έχει τις γνώσεις, τους πόρους ή την υποδομή που απαιτείται για να προωθήσει το προϊόν σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και κοινωνικοοικονομικό προφίλ (ή με διαφορετικές κουλτούρες όταν πρόκειται για διεθνή ανάπτυξη).

Στην ουσία με τη μέθοδο του distributorship, η εταιρεία εξασκεί περιορισμένο έλεγχο στον τρόπο λειτουργίας του αντιπροσώπου. Βασικός περιορισμός στη συγκεκριμένη μέθοδο, όπως άλλωστε και στο franchise, είναι η δραστηριοποίηση του συνεργάτη μόνο σε συγκεκριμένη περιοχή ώστε να μην έρθει σε σύγκρουση με τα συμφέροντα άλλου συνεργάτη- αντιπροσώπου της εταιρείας. Συνήθως οι αντιπρόσωποι, δεν έχουν το δικαίωμα να χρησιμοποιήσουν το όνομα της εταιρείας για την επιχείρησή τους. Οι αντιπρόσωποι αντί να λειτουργούν βάσει συγκεκριμένων οδηγιών και στόχων που θέτει η εταιρεία (όπως συμβαίνει και στο franchise), συνήθως αντιπροσωπεύουν περισσότερες από μια ανταγωνιστικές εταιρείες κάτι που δεν συμβαίνει ποτέ στο franchise.

Συνήθως η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται από αναπτυσσόμενες, προϊόντοκεντρικές εταιρείες, όπως οι παρασκευαστές ηλεκτρονικού εξοπλισμού, ανταλλακτικών αυτοκινήτων κ.ο.κ.

Άλλα χαρακτηριστικά της μεθόδου:

- αντιπρόσωπος αγοράζει συνήθως το προϊόν σε τιμή χονδρικής από τον παραγωγό, ενώ ο τίτλος περνά στον πρώτο όταν το προϊόν πουληθεί και η εταιρεία πληρωθεί.
- Στην ουσία ο αντιπρόσωπος δεν αποδίδει στον παραγωγό κάποιο ποσό για τη λήψη της άδειας διανομής του προϊόντος.
- Συνήθως, οι εταιρείες απαιτούν από τον αντιπρόσωπο να διατηρεί κάποιο χώρο έκθεσης για την παρουσίαση των προϊόντων.
- Ο αντιπρόσωπος προσδοκά από τον παραγωγό υποστήριξη σε θέματα επισκευών (εάν αφορά και μηχανήματα), διαφημιστικής προβολής του προϊόντος, εκπαίδευση για το προϊόν, ευνοϊκούς τρόπους πληρωμής κ.ο.κ.
- Οι κυριότερες διαφορές της συγκεκριμένης μεθόδου με το franchise είναι:

- Ο franchisor αναλαμβάνει σημαντική ευθύνη στο να καθοδηγήσει τον franchisee πώς να προωθήσει καλύτερα το προϊόν (αν και πολλές φορές αυτό συμβαίνει και με τις αντιπροσωπείες).
- Είναι πολύ πιο δύσκολο για μια εταιρεία να ελέγξει τους αντιπροσώπους σε σχέση με το franchise και η συμβατική σχέση μεταξύ εταιρείας και αντιπροσώπου είναι πολύ πιο ελεύθερη και ευέλικτη από ό,τι σε μια σχέση franchise.
- Ο franchisee «αντιπροσωπεύει», στην πλειονότητα των περιπτώσεων έναν μόνο franchisor από συγκεκριμένο κλάδο. Αντίθετα, οι αντιπρόσωποι προωθούν προϊόντα από περισσότερες από μία ανταγωνιστικές εταιρείες.
- Ο franchisor πληρώνεται από τον franchisee για τις υπηρεσίες και την υποστήριξη που του προσφέρει, ενώ αντίθετα οι εταιρείες που χρησιμοποιούν τους αντιπροσώπους «πληρώνουν» τους συνεργάτες- αντιπροσώπους τους.

Προσοχή όμως, σε πολλές περιπτώσεις τα συμβόλαια που υπογράφονται μεταξύ εταιρείας και τοπικού αντιπροσώπου προσομοιάζουν σημαντικά τις συμβάσεις franchise. Μια εταιρεία με πολύ επιτυχημένο προϊόν είναι σίγουρο ότι θα θέσει σημαντικούς κανόνες και απαγορεύσεις για την προώθηση των προϊόντων της από έναν συνεργαζόμενο επιχειρηματία.

«Συμμετοχική Συνεργασία» (Partnership) ή Συμφωνία για δραστηριότητα Κοινής Επιχείρησης (Joint Venture)

Τόσο στο franchise όσο και στο partnership και το joint venture, τα ενδιαφερόμενα μέρη εισέρχονται σε μια συμφωνία επιχειρηματικής δραστηριότητας με σκοπό το κέρδος. Τα κεφάλαια και οι ικανότητες όλων των μερών συνεισφέρουν στην κοινή επιχείρηση. Παρ' όλα όμως τα κοινά σημεία μεταξύ των δύο μεθόδων, στο franchise, αν και ο franchisor λαμβάνει περιοδικές πληρωμές (royalties) η έννοια του «μοιράσματος των κερδών» δεν υφίσταται. Επιπλέον, σε μια σχέση franchise, ο franchisee δεν δρα εκ μέρους του franchisor- σε αντίθεση με το joint venture, αν και στις δύο μεθόδους, η μια πλευρά μπορεί να επηρεάσει την άλλη θετικά ή αρνητικά. Τέλος, συνήθως το joint venture είναι μια συνεργασία με συγκεκριμένο σκοπό (ακόμη και για μια συγκεκριμένη συναλλαγή), ενώ αντίθετα η σχέση franchise έχει συνήθως μεγαλύτερη διάρκεια και αφορά πολλαπλές δραστηριότητες.

Πρακτόρευση (Agencies)

Οι σχέσεις στο franchise μοιάζουν πολύ με τις σχέσεις που αναπτύσσουν συγκεκριμένες εταιρείες με τα πρακτορεία που συνεργάζονται. Ένα πρακτορείο διευθετεί συγκεκριμένες εργασίες για λογαριασμό του εντολέα. Ο franchisee αντίθετα δρα για τον εαυτό του και δεν έχει καμία αρμοδιότητα να ενεργήσει εκ μέρους του franchisor.

Συνεταιρισμοί

Οι συνεταιρισμοί δημιουργούνται ως μια μορφή συνεργασίας μεταξύ εταιρειών που ασχολούνται με το ίδιο αντικείμενο και με σκοπό να πετύχουν οικονομίες κλίμακας σε επίπεδο αγορών, διαφημιστικής προβολής και αύξηση αναγνωρισιμότητας κάτω από ένα κοινό όνομα.

Συνήθως, ο συνεταιρισμός ανήκει και ελέγχεται από τα μέλη του. Τα μέλη ενός συνεταιρισμού ακολουθούν μια κοινή ταυτότητα όσον αφορά τη διαφήμισή τους και

(πιο αραιά) την εικόνα του καταστήματος. Η ένταξη σε έναν συνεταιρισμό – υπό όρους - αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο –βραχυχρόνια όμως– για ανεξάρτητους επιχειρηματίες που θέλουν να έχουν πρόσβαση σε προϊόντα και υπηρεσίες που ως μεμονωμένες μονάδες δεν θα μπορούσαν να λάβουν.

Οι συνεταιρισμοί, λόγω του σημαντικού αριθμού των ανεξάρτητων επιχειρήσεων που εμπλέκονται, διαφορετικής νομικής μορφής και μεγέθους, αντιμετωπίζουν συχνά σημαντικά προβλήματα παρουσιάζοντας σημαντικές αποκλίσεις σε επίπεδο πιστωτικής και τιμολογιακής πολιτικής, εικόνας, λειτουργίας και εξυπηρέτησης. Έτσι παρατηρείται μια τάση «παρασπονδίας» από πλευράς επιχειρήσεων- μελών όσον αφορά την πραγματοποίηση αγορών εκτός του κεντρικού φορέα του συνεταιρισμού, η οποία βάζει σε κίνδυνο τη συνέχεια του συνεταιρισμού.

Επιπλέον, οι περισσότεροι συνεταιρισμοί, στην ελληνική αγορά, δίνουν κύρια το βάρος τους στην επίτευξη καλύτερων τιμών για τα μέλη τους, παραμελώντας εντελώς το marketing των καταστημάτων, την εκπαίδευση των μελών για την προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών, τη δημιουργία και εξέλιξη ενός concept κ.ο.κ.

Κάθε εταιρεία θα πρέπει να εξετάσει με τη βοήθεια εξειδικευμένης εταιρείας συμβούλων αναλυτικά τις παραπάνω μεθόδους ανάπτυξης πριν αποφασίσει ποια θα υιοθετήσει για την ανάπτυξή της. Κάθε μέθοδος παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα, παρουσιάζει όμως και μειονεκτήματα. Η φάση ανάπτυξης της εταιρείας, η δομή και οργάνωσή της, η αναγνωρισιμότητα του προϊόντος, η δομή της αγοράς και του ανταγωνισμού, η σημασία που έχει το service και η εικόνα για την προώθηση του προϊόντος σας, αποτελούν μερικούς από τους παράγοντες που πρέπει να λάβετε υπόψη αξιολογώντας τις εναλλακτικές μεθόδους ανάπτυξης.

Σχήμα Α: Το Χρηματοοικονομικό Σχέδιο Ανάπτυξης του Franchisor						
ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ				ΑΝΑΠΤΥΞΗ FRANCHISE		
	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Εταιρικά καταστήματα	2	3	4	4	4	4
Καταστήματα franchise	0	3	10	18	27	36
Σύνολο καταστημάτων	2	6	14	22	29	40
Εισόδημα						
Royalties	-	15.000	60.000	121.500	187.500	306.000
Αμοιβές από entry fees (€15.000)	-	45.000	105.000	120.000	135.000	135.000
Κέρδη από λειτουργία πιλοτικών καταστημάτων	32.000	45.000	70.000	80.000	82.000	84.000
Συνολικό εισόδημα	32.000	105.000	235.000	321.500	404.500	525.000
Απασχολούμενο προσωπικό, συμπεριλαμβανομένου του franchisor	5	9	13	16	19	22
Έξοδα						
Μισθοί/ Έξοδα λειτουργίας	60.000	110.000	165.000	220.000	280.000	330.000
* Αρχική επένδυση	100.000	4.500	10.500	12.000	13.500	13.500
Συνολικά έξοδα	160.000	114.500	180.500	232.000	293.500	343.500
Πλεόνασμα (έλλειμμα) από έτος σε έτος	(128.000)	(9.500)	54.500	89.500	111.000	181.500
Αθροιστικό πλεόνασμα (έλλειμμα)	(128.000)	(137.500)	(83.000)	6.500	117.500	299.000

*Αυτά τα κόστη περιλαμβάνουν στο έτος 0 την αρχική αμοιβή, ενώ στα επόμενα έτη περιλαμβάνεται το κόστος των €1.500 για την εκπαίδευση κάθε franchisee.

Σημείωση: Το πλάνο δεν περιλαμβάνει το κόστος δανεισμού, την αποπληρωμή των δανείων, το κόστος κεφαλαίου κατά την πιλοτική λειτουργία, τις αποσβέσεις ή τους φόρους. Επιπλέον, για λόγους απλοποίησης, για τον υπολογισμό της εισφοράς διοικητικών υπηρεσιών γίνεται η υπόθεση ότι οι franchisees για κάθε έτος λειτουργούν όλη τη διάρκεια του έτους, παρόλο που κάτι τέτοιο μπορεί να μην συμβαίνει στην πραγματικότητα.

Σχήμα Β: Το Χρηματοοικονομικό Σχέδιο Ανάπτυξης του Franchisor

ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ				ΑΝΑΠΤΥΞΗ FRANCHISE		
	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Εταιρικά καταστήματα	2	3	4	4	4	4
Καταστήματα franchise	0	2	2	9	13	18
Σύνολο καταστημάτων	2	5	9	13	17	21
Εισόδημα						
Royalties	-	10.000	30.000	61.000	98.000	153.000
Αμοιβές από entry fees (€15.000)	-	30.000	45.000	60.000	60.000	60.000
Κέρδη από λειτουργία πιλοτικών καταστημάτων	32.000	45.000	70.000	80.000	82.000	84.000
Συνολικό εισόδημα	32.000	85.000	145.000	201.000	240.000	297.000
Απασχολούμενο προσωπικό, συμπεριλαμβανομένου του franchisor	5	8	10	11	12	13
Έξοδα						
Μισθοί/ Έξοδα λειτουργίας	60.000	110.000	135.000	170.000	185.000	215.000
* Αρχική επένδυση	100.000	3.000	4.500	6.000	6.000	6.000
Συνολικά έξοδα	160.000	113.000	139.500	176.000	191.000	221.000
Πλεόνασμα (έλλειμμα) από έτος σε έτος	(128.000)	(28.000)	5.500	25.000	49.000	76.000
Αθροιστικό πλεόνασμα (έλλειμμα)	(128.000)	(156.000)	(150.500)	(125.500)	(76.500)	(500)

*Αυτά τα κόστη περιλαμβάνουν στο έτος 0 την αρχική αμοιβή, ενώ στα επόμενα έτη περιλαμβάνεται το κόστος των €1.500 για την εκπαίδευση κάθε franchisee.

Σημείωση: Το πλάνο δεν περιλαμβάνει το κόστος δανεισμού, την αποπληρωμή των δανείων, το κόστος κεφαλαίου κατά την πιλοτική λειτουργία, τις αποσβέσεις ή τους φόρους. Επιπλέον, για λόγους απλοποίησης, για τον υπολογισμό της εισφοράς διοικητικών υπηρεσιών γίνεται η υπόθεση ότι οι franchisees για κάθε έτος λειτουργούν όλη τη διάρκεια του έτους, παρόλο που κάτι τέτοιο μπορεί να μην συμβαίνει στην πραγματικότητα.

5. Franchising & Ελληνική πραγματικότητα

Πέρασαν, μόλις, πέντε χρόνια από τότε που η χρηματιστηριακή δραστηριότητα χτυπούσε «κόκκινο» σε παγκόσμιο επίπεδο και οι διεθνείς χρηματιστηριακοί δείκτες ακολουθούσαν τρελά ανοδικές πορείες. Σε εκείνες τις «καλές» εποχές, το μεγαλύτερο όνειρο κάθε φιλόδοξου και επιτυχημένου στελέχους ήταν να γίνει Διευθύνων Σύμβουλος μιας εισηγμένης. Αλλά οι καιροί αλλάζουν!!!

Μετά το «σκάσιμο» της χρηματιστηριακής φούσκας και τα επακόλουθα σκάνδαλα, οι εισηγμένες έχασαν πολύ από την αίγλη τους. Πολλές εταιρείες αποσύρθηκαν από τις χρηματαγορές και πολλές βρίσκονται σε αναστολή, όπως δηλώνουν πρόσφατα δημοσιεύματα, ακόμη και στη χώρα μας.

Στο ανωτέρω πλαίσιο, οι μη – εισηγμένες αρχίζουν να παρουσιάζουν αξιόλογες δραστηριότητες και να χρησιμοποιούν εναλλακτικούς τρόπους ανάπτυξης (π.χ. Franchise) για να αναπτυχθούν περαιτέρω. Επιπλέον, έχουν καταλήξει να είναι οι πιο περιζήτητοι χώροι εργασίας για τα σύγχρονα στελέχη, εν αντιθέσει με τα δεδομένα που επικρατούσαν μερικά χρόνια πριν. Παράλληλα, οι σημερινές οικονομικές συνθήκες ευνοούν συγχωνεύσεις, εξαγορές, κ.λπ. με σκοπό την εύρεση έων κεφαλαίων, και ταυτόχρονα παρατηρούνται ιδιωτικοποιήσεις πολλών δημόσιων εταιρειών.

Η ιδιωτική επιχειρηματική πρωτοβουλία έχει αντικαταστήσει τα χρηματιστηριακά παιχνίδια και έχει διαμορφώσει την δελεαστικότερη μορφή επιχειρηματικότητας, σε ένα πλαίσιο όπου το Franchise θα πρωταγωνιστήσει, είτε ως τρόπος ανάπτυξης των μητρικών εταιρειών, είτε ως έκφραση της προσωπικής επιχειρηματικής αναζήτησης.

Η παγκόσμια εταιρεία

Η παγκοσμιοποίηση πλέον είναι πραγματικότητα και τα αποτελέσματα αυτής είναι εμφανή σε κάθε έκφανση της καθημερινότητάς μας, πολύ περισσότερο στον κόσμο των επιχειρήσεων, όπου η μεγέθυνση της οικονομικής ενσωμάτωσης, η αυξημένη κινητικότητα των ανθρώπων και η επέκταση της γνώσης εκτός συνόρων έχει αλλάξει εντελώς το μέχρι τώρα σκηνικό. Το παγκόσμιο εμπόριο, σήμερα μετράει περίπου το 30% του Παγκόσμιου Εγχώριου Προϊόντος, τέσσερις περίπου φορές μεγαλύτερο από το ποσοστό που επικρατούσε στις αρχές της δεκαετίας του '70. Το μεγαλύτερο μέρος αυτής της ιστορίας, οφείλεται περισσότερο στις υπό ανάπτυξη χώρες. Οι παγκόσμιοι ανταγωνιστές που πρωταγωνιστούν σήμερα άρχισαν να αναδύονται από χώρες όπως η Κίνα, η Ινδία και η Λατινική Αμερική. Η Haier (Κίνα), η Tata Motors (Ινδία), η Acer (Ταϊβάν), η Petrobras (Βραζιλία), η Cemex (Μεξικό), και οι επιχειρήσεις IT- Υπηρεσιών της Ινδίας αποτελούν τέτοια παραδείγματα.

Η παγκοσμιοποίηση και η εξέλιξη της πληροφορικής ανέβασαν, ταυτόχρονα και τις απαιτήσεις των πελατών. Για να ικανοποιηθούν αυτές θα πρέπει κάθε φορά να διασφαλίζονται:

- Εύρεση του φθηνότερου δυνατού κεφαλαίου.
- Παραγωγή στις χώρες που το κόστος είναι το μικρότερο δυνατό (φθηνά εργατικά χέρια, κ.λπ.)
- Πώληση των παραχθέντων στις πλέον επικερδείς αγορές.

Η επίτευξη, όμως, όλων αυτών δε θα ήταν εύκολη με την ύπαρξη των εμποδίων που προκαλούν κάθε φορά τα κρατικά σύνορα. Αυτό ακριβώς είναι, άλλωστε, το νόημα και η ουσία της παγκοσμιοποίησης, με την αντιμετώπιση των εμποδίων που προκαλούν τα σύνορα, είναι πιο εύκολη η εκμετάλλευση του ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος του κάθε κράτους για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών αποτελεσματικότερα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι εκείνος ο τομέας που το κάθε κράτος έχει αποδείξει ότι τα πάει καλύτερα. Βέβαια αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο σε επίπεδο οργάνωσης και διεκπεραίωσης ενός τόσο μεγαλεπίβολου έργου. Η οργάνωση μίας τέτοιας τεράστιας επιχείρησης απαιτεί την επάνδρωσή της με πλήρως ικανούς και καταρτισμένους ανθρώπους, καθώς η γνώση, η ταχύτητα και η υπευθυνότητα είναι περισσότερο απ' όλα οι κινητήριες δυνάμεις της συνεχούς εξέλιξης και καινοτομίας, δύο έννοιες που η οικονομική ιστορία μάς έχει αποδείξει τη ζωτική τους σημασία στον δρόμο της επιτυχίας. Η γνώση του αποτελεσματικού management αποτελεί τον πυρήνα μιας επιτυχημένης συνεργασίας. Συνεπώς, σκοπός των εταιρειών είναι η εύρεση κάθε φορά ανθρώπων ικανών, οπουδήποτε αυτοί είναι διαθέσιμοι για τη δημιουργία έμπιστων διεθνών ομάδων.

Αυτό το νέο μοντέλο επιχειρηματικής ζωής, διανέμει παράλληλα και τις καλύτερες επαγγελματικές ευκαιρίες, απασχολώντας τον καθένα εκεί ακριβώς που μπορεί να διαπρέψει. Έχοντας την Αμερική να ορίζει τις απαιτήσεις των πελατών, τους Βρετανούς τις ιδιότητες των προϊόντων, τους Ινδούς να χειρίζονται την εξέλιξη του λογισμικού, την Γερμανία και την Ιαπωνία να αναλαμβάνουν την βιομηχανία και το Ταϊβάν τη συσκευασία, το τελικό αποτέλεσμα δε μπορεί παρά να είναι απλά τέλειο. Τέτοιες εταιρείες και μόνο μπορούν να σταθούν στο ύψος των απαιτήσεων των σημερινών πελατών και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Τα μέλη τους μπορεί να υπάρχουν οπουδήποτε στον κόσμο και είναι αυτά που θα αποτελέσουν τους παγκόσμιους διεκδικητές του μέλλοντος.

Στο πλαίσιο αυτό, το Franchise δίνει την δυνατότητα στις Ελληνικές Επιχειρήσεις να αναπτυχθούν εκτός συνόρων, προωθώντας είτε τα προϊόντα τους, είτε την τεχνογνωσία τους, είτε και τα δύο.

Επιπλέον, ο οξυδερκής δικαιοπάροχος αναζητά προμηθευτές από όλο τον κόσμο με κύριες παραμέτρους την ποιότητα και την τιμή.

Καινούριες εταιρείες για έναν καινούριο κόσμο

Σε αυτόν τον καινούριο κόσμο όπου πλέον στις περισσότερες χώρες οι απαιτήσεις των καταναλωτών απέχουν μίλια μακριά από την κάλυψη απλώς των βασικών αναγκών και η ικανοποίηση τους έγκειται περισσότερο στη εύρεση του εξεζητημένου και του απόλυτα διαφορετικού, πλέον καμία εταιρεία δε θεωρείται βιώσιμη και επιτυχημένη αν δε μπορεί να προσφέρει κάτι που δεν μπορούν οι ανταγωνιστές της. Επιπλέον, η παλιά νοοτροπία του «κάνε ένα πράγμα και κάνε 'το καλά» μάλλον δεν μπορεί να έχει θέση στην καινούρια αγορά. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν πωλούν πια προϊόντα άλλα «πλασάρουν» στυλ και image. Πωλούν το σύνολο της εικόνας.

Η παραγωγή ενός παπουτσιού μπορεί εύκολα να γίνει, η πώλησή του, όμως, και η κερδοφορία του δε θα επιτευχθεί αν αυτό το παπούτσι δεν προσφέρει κάτι παραπάνω από τον αρχικό του προορισμό, δηλαδή την ικανοποίηση του αγοραστή ότι φορώντας 'το, αυτόματα αποκτά φινέτσα, έναν αέρα αλλιώςτικο και ανεβαίνει το prestige του. Έτσι, λοιπόν, οι εταιρείες τείνουν, πλέον, να διευρύνουν τα προϊόντα τους, προσφέροντας σύνολα και όχι μεμονωμένα αγαθά, προσπαθώντας να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών τους, αλλά και να κάνουν τη διαφορά στην κορεσμένη αγορά. Για το λόγο αυτό παρατηρούμε, παλιότερες εταιρείες που ήταν απόλυτα συνδεδεμένες με ένα προϊόν, να προσπαθούν να απομακρύνουν την εικόνα της εξειδίκευσης και να προχωρούν στη διεύρυνση και στην πλεύση σε νερά (μερικές φορές) άγνωστα για αυτές.

Αυτή ακριβώς η «ευελιξία» των ορίων επιχειρηματικής δραστηριότητας και η επίτευξη της δυνατότητας ευρείας επιλογής για τους πελάτες θα κάνει ακόμη δυσκολότερη για τις νέες επιχειρήσεις τη «δήλωση της παρουσίας τους». Οι εταιρείες θα πρέπει να παίρνουν περισσότερα ρίσκα στις προϊόντικές καινοτομίες τους, ώστε να δηλώνουν την εξελικτική πορεία τους, καθώς και στις μεθόδους marketing που χρησιμοποιούν για να αποσπών το καταναλωτικό ενδιαφέρον. Οι παλιές τεχνικές και μέθοδοι οργάνωσης και διοίκησης, δυστυχώς αποδεικνύονται αδύναμες να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα. Πράγμα που σημαίνει ότι η τέχνη του management θα πρέπει να αλλάξει ραγδαία και αποτελεσματικά και θα δυσκολεύει ακόμη περισσότερο, οδεύοντας στην πορεία προς την αλλαγή.

Το Franchise πρεσβεύει αυτή ακριβώς την δυνατότητα. Ο καταναλωτής μαθαίνει, εμπιστεύεται και αγαπά το «όνομα» της αλυσίδας και το ολοκληρωμένο πακέτο προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει (γκάμα προϊόντων, ύψος καταστημάτων, καταναλωτική εικόνα, τρόπος εξυπηρέτησης).

Η αλυσίδα αποδεσμεύεται από τα προϊόντα (που ενδεχομένως την στήριζαν αρχικά) και αποκτά νέες δυνατότητες πωλήσεων αφού έχει δημιουργήσει όνομα.

«Το Franchise θα πρωταγωνιστήσει, είτε ως τρόπος ανάπτυξης των μητρικών εταιρειών, είτε ως έκφραση της προσωπικής επιχειρηματικής αναζήτησης.»

Το Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ) διεξήγαγε έρευνα για την αξιολόγηση και τις προοπτικές του franchising στην ελληνική αγορά. Η έρευνα του ΚΕΠΕ εξετάζει το θεσμό του franchising στην Ελλάδα από τη σκοπιά των οικονομικών αποτελεσμάτων των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, της εθνικής οικονομίας και της κοινωνικής ωφέλειας.

Τα αποτελέσματα της μελέτης των ερευνητών του ΚΕΠΕ κ. Δ. Κάζη και κ. Θ. Τσαγκούρη είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για τη βελτίωση της αμοιβαίας κατανόησης και της συνεργασίας του ιδιωτικού τομέα με τους φορείς σχεδίασης και εφαρμογής της κρατικής πολιτικής, όσο και για την καθιέρωση βιώσιμων κανόνων για την ομαλή ανάπτυξη του συστήματος. Στη συνέντευξη που ακολουθεί οι κ.κ. Δ. Κάζης και Θ. Τσαγκούρης αναλύουν μια σειρά από βασικά θέματα για το θεσμό της δικαιόχρησης, ως μέσου ανάπτυξης των επιχειρήσεων

F.S.: Ποιες οι βασικές διαφορές του συστήματος της δικαιόχρησης στην Ευρώπη σε σχέση με τις ΗΠΑ;

«Η βασική διαφορά της δικαιόχρησης μεταξύ Ευρώπης και ΗΠΑ είναι κυρίως το υψηλό επίπεδο ανάπτυξης του θεσμού τόσο από άποψη μεγέθους όσο και από άποψη εφαρμοζόμενης τεχνολογίας. Τα συστήματα δικαιόχρησης των ΗΠΑ εξακολουθούν να αποτελούν πρότυπα για την Ευρωπαϊκή πραγματικότητα. Ειδικότερα:

- Στις ΗΠΑ, τα συστήματα καλύπτουν άνω του 50% των πωλήσεων λιανικού εμπορίου-υπηρεσιών, αναφέρονται δε σε δύο τύπους δικαιόχρησης. Τη δικαιόχρηση διανομής, που αντιστοιχεί σε άνω του 70% των συνολικών πωλήσεων των εταιρειών δικαιόχρησης και τη δικαιόχρηση επιχειρηματικού συστήματος (business format franchise). Η δεύτερη κατηγορία (30%) περιλαμβάνει κυρίως παροχή υπηρεσιών όπως π.χ. εκπαίδευση, συμβουλευτικές υπηρεσίες, κατασκευές και συντηρήσεις, εστίαση και υπηρεσίες ξενοδοχείων. Η δεύτερη κατηγορία είναι εκείνη που αποτελεί την αιχμή ανάπτυξης της αμερικανικής δικαιόχρησης και που προβλέπεται να αυξηθεί ακόμη περισσότερο στο μέλλον.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των αμερικανικών συστημάτων είναι η ταχεία εξάπλωσή τους στην παγκόσμια αγορά. Άνω των 400 συστημάτων αναπτύσσονται διεθνώς με περισσότερους από 50.000 δικαιοδόχους, από τους οποίους 15.000 στην Ευρώπη.

- Στην Ευρώπη, η δικαιόχρηση αναπτύχθηκε σημαντικά τα τελευταία χρόνια, αντιστοιχεί στο 10% περίπου των λιανικών πωλήσεων, πρόκειται δε σχεδόν αποκλειστικά για δικαιόχρηση επιχειρηματικού συστήματος.

Όσον αφορά τα μεγέθη των συστημάτων, τα ευρωπαϊκά συστήματα εξακολουθούν να εξυπηρετούν κατά βάση τις εθνικές αγορές. Οι διαφορές μεταξύ των χωρών ως προς τη νομοθεσία και τις συνθήκες των επιμέρους αγορών εμποδίζουν τη γρήγορη ανάπτυξη. Η υπό συζήτηση οδηγία της ΕΕ για την απελευθέρωση της αγοράς των υπηρεσιών εκτιμάται ότι θα αναπτύξει ταχύτερα το θεσμό στα όρια της ΕΕ».

F.S.: Υπάρχει προοπτική για μια μελλοντική ρύθμιση του νομοθετικού κενού που διέπει το θεσμό της δικαιόχρησης στην Ελλάδα;

«Ανεπτυγμένο νομοθετικό πλαίσιο για την εφαρμογή της δικαιόχρησης υπάρχει μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες και εστιάζει το ενδιαφέρον του κυρίως στην προστασία του υποψήφιου δικαιοδόχου, ώστε να μην εισπράττονται υπέρογκα ποσά από επιτήδειους “δικαιοπάροχους” με τη μορφή του δικαιώματος εισόδου. Υποχρεώνει από την πρώτη στιγμή τον δικαιοπάροχο να αποκαλύψει όλες εκείνες τις πληροφορίες που θα επιτρέψουν στον υποψήφιο δικαιοδόχο να επιλέξει ελεύθερα και με πλήρη συνείδηση.

Στην Ευρώπη, εκτός από τη Γαλλία, την Ισπανία και τη Ρωσία, η δικαιόχρηση δεν έχει αποτελέσει αντικείμενο ειδικής νομοθετικής ρύθμισης στις κατ’ ιδίαν χώρες. Το θέμα έχει εντούτοις αντιμετωπιστεί σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης με τον Κανονισμό 2790/1999, ο οποίος θέτει ως όριο για το επιτρεπτό των περιοριστικών διατάξεων μερίδιο αγοράς του δικαιοπάροχου (franchisor) το 30%. Επιτρέπει την επιβολή μέγιστων και ενδεικτικών τιμών από το δικαιοπάροχο, δέχεται εξαιρέσεις με βάση τις γεωγραφικές περιοχές, ρυθμίζει τα περί υποχρέωσης των δικαιοδόχων να μην ασκούν ανταγωνισμό στο δικαιοπάροχο, τα περί δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας και το δικαίωμα ενός Κράτους-μέλους να κηρύσσει άκυρες τις απαλλαγές του Κανονισμού με βάση το Άρθρο 85, παρ. 3 της Συνθήκης της Ρώμης. Τέλος, σημειώνεται ότι το Franchising θα αντιμετωπιστεί μελλοντικά και στα πλαίσια της συζητούμενης Οδηγίας για την απελευθέρωση της αγοράς υπηρεσιών στις χώρες της ΕΕ.

Στην Ελλάδα, η διαδικασία της δικαιόχρησης δεν έχει, μέχρι τώρα, αποτελέσει αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης. Αντιμετωπίζεται κατά περίπτωση με την εφαρμογή του Ν. 703/1977 “περί ελέγχου των μονοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού”, όπως ισχύει μετά τον Ν. 2296/95 και τον Ν. 2323/95, του Ν. 146/1914 “περί αθεμίτου ανταγωνισμού” και του Ν. 2239/1994 “περί σημάτων” αλλά και με την εφαρμογή διατάξεων του Αστικού Κώδικα για ζητήματα σχετικά με την κατάρτιση, τις διάφορες φάσεις της εκτέλεσης και τη λύση της αμφοτεροβαρούς ενοχικής σύμβασης δικαιόχρησης.

Ισχυρή νομοθετική και διοικητική παρέμβαση μπορεί ν’ αποθαρρύνει δότες και λήπτες. Πλήρης απουσία παρέμβασης αφήνει απροστάτευτους κυρίως τους λήπτες αλλά και το καταναλωτικό κοινό. Ως πλέον εφαρμόσιμους άξονες κρατικής παρέμβασης έχουμε προτείνει στο Υπουργείο Ανάπτυξης:

- Την υποχρεωτική διάθεση στον υποψήφιο λήπτη επαρκών πληροφοριακών στοιχείων που αφορούν το δότη (Γνωστοποίηση, Disclosure).
- Την επιμόρφωση των υποψήφιων ληπτών σε θέματα δικαιόχρησης.
- Τη δημιουργία Μητρώου Συστημάτων Δικαιόχρησης.

Η σκοπιμότητα υποχρεωτικής καθιέρωσης κάποιων όρων του Κώδικα Δεοντολογίας της δικαιόχρησης (πέραν της Γνωστοποίησης) είναι θέμα που προτείνουμε να εξεταστεί χωρίς αναβολή και με πολλή σοβαρότητα από τους αρμόδιους φορείς και τις επιχειρήσεις και οι όποιες προτάσεις να προκύψουν ως προϊόν ευρείας συναίνεσης. Θα μπορούσαν να εξετασθούν σχετικές ρυθμίσεις σε όρους ενδοτικού δικαίου».

F.S.: Αναλύστε μας τους λόγους για τους οποίους επιλέγεται η μέθοδος της δικαιόχρησης ως μέσο για την επέκταση κάποιας επιχείρησης.

«Από την έρευνα πεδίου (συνεντεύξεις) που πραγματοποιήσαμε προκύπτουν σχετικά τα ακόλουθα:

- Ο συνηθέστερος λόγος της προσφυγής στη Δικαιόχρηση για την επέκταση μιας επιχείρησης είναι η επιδίωξη της να αυξήσει με αποτελεσματικότερο τρόπο τα σημεία πώλησης των προϊόντων και υπηρεσιών της, χρηματοδοτώντας ταυτόχρονα την επέκτασή της αυτή με τα entry fees και τα royalties που θα εισπράττει από τους δικαιοδόχους της και χρησιμοποιώντας τις επιχειρηματικές ικανότητες και το ζήλο των δικαιοδόχων της.

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να γίνει μια διάκριση ανάμεσα στους δικαιοπάροχους που πράγματι επιδιώκουν να προωθήσουν στην αγορά ένα αξιόλογο προϊόν (ή υπηρεσία) και σε εκείνους που ενδιαφέρονται κυρίως για το άμεσο κέρδος.

Οι πρώτοι φροντίζουν να έχουν προετοιμαστεί συστηματικά και να έχουν λειτουργήσει, τουλάχιστον για μία διετία, πιλοτικά καταστήματα για την τελειοποίηση των συστημάτων διάχυσης και ελέγχου που θα απαιτηθούν. Για το σκοπό αυτό έχουν δαπανήσει σημαντικά (επενδυτικά) κεφάλαια και εξακολουθούν να δαπανούν συνεχώς για την εύρυθμη λειτουργία του επιχειρηματικού τους συστήματος, για τη διαρκή ανανέωση της τεχνογνωσίας και του προϊόντος και για τη συστηματική προβολή του εμπορικού τους σήματος.

Όσες επιχειρήσεις λειτουργήσουν ευέλικτα στο πλαίσιο της καινοτομικότητας, της ποιότητας, της συνέπειας και της σωστής μεταχείρισης των δικαιοδόχων τους θα έχουν καλές προοπτικές, τόσο στο εσωτερικό της χώρας όσο και σε ξένες αγορές.

Οι δεύτεροι στοχεύουν κυρίως στο να εισπράττουν χωρίς την απαραίτητη προετοιμασία και χωρίς να είναι σε θέση να προσφέρουν ουσιαστική στήριξη στους δικαιοδόχους τους. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος για τον οποίο οι διάφορες νομοθεσίες και Δεοντολογίες αναφορικά με το Franchising ασχολούνται κυρίως με την προστασία του εμπορικού σήματος και με την προστασία των δικαιοδόχων.

- Ένας άλλος λόγος που οδηγεί στην επιλογή της Δικαιόχρησης είναι το να επιτευχθεί η επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης χωρίς η επιχείρηση να προσλαμβάνει μεγάλες διαστάσεις από πλευράς προσλήψεων προσωπικού. Με τον τρόπο αυτό διατηρείται η διοικητική της ευελιξία, δεν χρειάζεται να προβαίνει η ίδια σε πολλές απολύσεις στους δύσκολους καιρούς και αποφεύγεται σημαντικό μέρος της γραφειοκρατίας που χαρακτηρίζει τις πολυάνθρωπες μονάδες».

F.S.: Είναι το franchise κατάλληλο για κάθε επιχείρηση; Ποια είναι τα κριτήρια που θα πρέπει να πληροί μια επιχείρηση προκειμένου να προχωρήσει στην ανάπτυξη μέσω δικαιόχρησης;

«Το επιχειρηματικό σύστημα franchise δεν ενδείκνυται για όλες τις επιχειρήσεις. Σε γενικές γραμμές συνιστάται σε όσες επιχειρήσεις επιθυμούν να επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους και να διατηρήσουν ταυτόχρονα τη διοικητική τους ευελιξία χωρίς να επενδύσουν υπερβολικά μεγάλο κεφάλαιο. Οι επιχειρήσεις αυτές κρίνονται ώριμες να μεταλλαχθούν σε δικαιοπάροχο μόνον εφόσον:

- Διαθέτουν ήδη ένα καινοτομικό προϊόν ή υπηρεσία σε τιμές συγκρίσιμες με αυτές που επικρατούν ήδη στην αγορά.

- Έχουν αναπτύξει μια ξεκάθαρη επιχειρηματική φιλοσοφία.

- Έχουν μακροπρόθεσμους επιχειρηματικούς στόχους.

- Σκοπεύουν να αναπτύξουν μια σταθερή και δίκαιη συνεργασία με τους δικαιοδόχους τους.

- Έχουν ήδη λειτουργήσει επιτυχημένα τουλάχιστον για μία τετραετία και έχουν δοκιμάσει τις μεθόδους τους σε καταστήματα pilot τουλάχιστον για μία διετία.

- Έχουν προετοιμάσει την οργάνωση και τα συστήματα εκπαίδευσης, ελέγχου και προβολής και έχουν εκπονήσει ένα σοβαρό Εγχειρίδιο.

- Είναι διατεθειμένες να παρέχουν στους υποψήφιους δικαιοδόχους όλες τις πληροφορίες σχετικά με το προϊόν και τις επιδόσεις τους (disclosure document).

- Επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση και διαφήμιση του προϊόντος τους και τη διαρκή εκπαίδευση των δικαιοδόχων τους.

- Έχουν ήδη εκπονήσει μελέτη κόστους-ωφέλειας με θετικά αποτελέσματα.

F.S.: Ποιες είναι οι επιδόσεις του franchise στην χώρα μας και ποιοι κλάδοι εμφανίζουν συγκριτικό πλεονέκτημα;

«Με βάση τη σχετική μελέτη του ΚΕΠΕ*, τα οικονομικά αποτελέσματα των δικαιοπάρωχων επιχειρήσεων διαφέρουν σημαντικά από κλάδο σε κλάδο, σε σύγκριση δε με τους οικείους κλάδους του εμπορίου δεν είναι τόσο θεαματικά όσο υπονοεί η ταχύτατη εξάπλωση της δικαιόχρησης τα τελευταία χρόνια.

Ο κύκλος εργασιών αυξάνεται με μέσο ετήσιο ρυθμό 14% το χρόνο (περίοδος 1997-2001) το δε περιθώριο κέρδους δεν διαφέρει ουσιαστικά από εκείνο των ομόλογων επιχειρήσεων. Η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων δεν είναι πάντοτε θετική και εμφανίζει αυξημένη αστάθεια. Οι δείκτες αυτοχρηματοδότησης και δανειακής επιβάρυνσης είναι γενικά ικανοποιητικοί. Διαχρονικά άλλοι δείκτες συγκλίνουν και άλλοι αποκλίνουν, σε σύγκριση με τις ομόλογες ανεξάρτητες επιχειρήσεις.

Σε σχέση με τον αριθμό των σημείων πώλησης, διαπιστώνεται με βάση πρόσφατα στοιχεία συνεχής αύξηση για την περίοδο 1997-2004 με μικρή μείωση του ρυθμού την περίοδο 2002-2003.

Τα καλύτερα αποτελέσματα αφορούν τους κλάδους της μεταποίησης τρόφιμα-ένδυση. Ακολουθεί ο οικιακός εξοπλισμός και η εστίαση (υστερεί στα κέρδη ανά απασχολούμενο και στην αποδοτικότητα) και η εκπαίδευση (υστερεί στην αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων). Γενικά πλεονεκτούν οι δικαιοπάροχοι που διαθέτουν και μεταποιητική δραστηριότητα και ακολουθούν οι υπηρεσίες.

Εάν η επικρατούσα τάση συνεχιστεί τα επόμενα χρόνια οι επιχειρήσεις δικαιόχρησης θα ακολουθήσουν προσεγγιστικά την εξέλιξη των επιμέρους κλάδων αγαθών και υπηρεσιών στους οποίους δραστηριοποιούνται».

F.S.: Έχουμε ήδη παραδείγματα από ελληνικές εταιρείες οι οποίες επεκτείνουν το δίκτυό τους και στο εξωτερικό. Ποιες είναι οι προβλέψεις σας για το μέλλον των ελληνικών συστημάτων δικαιόχρησης;

Όσες επιχειρήσεις λειτουργήσουν ευέλικτα στο πλαίσιο της καινοτομικότητας, της ποιότητας, της συνέπειας και της σωστής μεταχείρισης των δικαιοδόχων τους θα έχουν καλές προοπτικές, τόσο στο εσωτερικό της χώρας όσο και σε ξένες αγορές. Για τις τελευταίες επιβάλλεται και η κατάλληλη προσαρμοστικότητα στις επικρατούσες σε κάθε αγορά συνθήκες και προτιμήσεις». 1

«Όσες επιχειρήσεις λειτουργήσουν ευέλικτα στο πλαίσιο της καινοτομικότητας, της ποιότητας, της συνέπειας και της σωστής μεταχείρισης των δικαιοδόχων τους θα έχουν καλές προοπτικές, τόσο στο εσωτερικό της χώρας όσο και σε ξένες αγορές».

Το franchising αποτελεί μηχανή ανάπτυξης, ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενώ οι πρόσφατες εξελίξεις δείχνουν ότι ο θεσμός καθιερώθηκε στη χώρα μας και άρχισε να ωριμάζει, αναφέρεται στην κλαδική μελέτη που πραγματοποίησε η ICAP.

Η δεκαετία του 1990 χαρακτηρίζεται ως η δεκαετία του franchising. Η δυναμική αυτή συνεχίστηκε και κατά την περίοδο 2002-2005, όπως προκύπτει από την τρίτη έκδοση της κλαδικής μελέτης της ICAP η οποία εξετάζει τις πρόσφατες εξελίξεις του θεσμού.

Περίπου το 65% των δικτύων franchise (concepts) είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους, με πωλήσεις μέχρι 15 εκατ. ευρώ. Επιπλέον, 64% περίπου των franchisors είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με σύνολο απασχολουμένων έως 100 άτομα.

Το 2005 το σύνολο των ενεργών franchisors (δηλαδή επιχειρήσεις που λειτουργούν τουλάχιστον ένα (1) κατάστημα franchising) ανήλθε σε περίπου 400, σε σχέση με 230 στα τέλη του 2001 και 187 το 1998. Επομένως, στο διάστημα 2001-2005 ο θεσμός επεκτάθηκε κατά 74%.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της κλαδικής μελέτης, τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σε αριθμό επιχειρήσεων το 2005 παρουσιάζουν οι κατηγορίες "ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης" (16%) και "τρόφιμα- απορρυπαντικά- καλλυντικά" (16%).

Τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σε αριθμό καταστημάτων παρουσιάζει η κατηγορία "τρόφιμα – απορρυπαντικά - καλλυντικά" (24%) και ακολουθεί η κατηγορία "καφέ – σνακ – παγωτό" (17%).

Η αναλογία καταστημάτων ανά επιχειρηματικό σύστημα (concept) το 2005 πλησιάζει τα αντίστοιχα που έχουν καταγραφεί στις πλέον ανεπτυγμένες αγορές διεθνώς (ΗΠΑ, Γαλλία, Βρετανία). Περίπου ένας στους δέκα franchisees (2005) διαθέτει περισσότερα από ένα καταστήματα και περίπου ένας στους 20 franchisors διαθέτουν δεύτερο εμπορικό σήμα (concept).

Η σχέση εταιρικών - franchise καταστημάτων κατά το διάστημα 1998-2004 παραμένει σχεδόν σταθερή, περίπου στο 70, 30.

Ενδιαφέρον είναι ότι το ποσοστό των εγχώριας προέλευσης concepts το 2005 (76,8%) είναι περίπου όσο και στις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές αγορές franchise. Στη Γαλλία το ποσοστό αυτό ήταν 89% (2004) και στην Ισπανία 80% (2004), ενώ στην Πορτογαλία που είναι συγκρίσιμη σε μέγεθος με την Ελλάδα, το ποσοστό αυτό ήταν μόλις 41% (2003).

Όπως επισημαίνεται στη μελέτη, τα "εισαγόμενα" concepts λειτουργούν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους με τη μορφή Master Franchise τα οποία παραχωρούν διεθνείς franchisors σε τοπικούς επιχειρηματίες. Οι δημοφιλέστερες χώρες προέλευσης των εισαγόμενων concepts είναι η Ιταλία, η Γαλλία και η Αγγλία.

Σημαντικό ποσοστό των franchisors (26%) το 2005 διαθέτουν παρουσία στο εξωτερικό και εξίσου σημαντικό (46%) είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων οι οποίες σχεδιάζουν να αναπτύξουν διεθνή παρουσία στο προβλεπόμενο μέλλον. Δημοφιλέστερη χώρα 'εξαγωγής' των εγχώριων concepts είναι η Κύπρος και ακολουθούν οι γείτονες χώρες της Βαλκανικής.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων οι οποίες έχουν υιοθετήσει το franchising ως μέθοδο ανάπτυξης ξεκίνησαν τη δραστηριότητά τους μετά το 1990, ενώ το ίδιο ισχύει και για την έναρξη του franchising. Ειδικότερα, η έναρξη δραστηριότητας των επιχειρήσεων, η δημιουργία του πρώτου πιλοτικού καταστήματος και η έναρξη του franchising χαρακτηρίζονται από διαφορά φάσης περίπου δύο ετών.

Ακόμη, η ανάπτυξη του θεσμού συνεχίστηκε κατά την περίοδο 2002-2004, ενώ ταυτόχρονα υπήρξε διείσδυση και διαφοροποίηση της αγοράς σε νέους τομείς όπως: αισθητική- fitness- κομμωτήρια, τρόφιμα- απορρυπαντικά- καλλυντικά (κυρίως σουπερμάρκετ), υπηρεσίες (κτηματομεσιτικά γραφεία, ασφαλειομεσιτικές υπηρεσίες), πληροφορική- τηλεφωνία- internet. Τα παραπάνω έχουν επηρεάσει και τη σταθερότητα των δικτύων franchise, σε σύγκριση με την αμέσως προηγούμενη περίοδο (1998-2001).

Το μέσο ύψος επένδυσης των μονάδων franchise συμβαδίζει με τα Ευρωπαϊκά δεδομένα και τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων που καλύπτει το franchising τα τελευταία τέσσερα χρόνια. Ακόμη, για το σύνολο των franchisors, το ύψος της αμοιβής εισόδου και των άλλων περιοδικών αμοιβών του franchisor παραμένουν σε λογικά επίπεδα, σε σύγκριση με τη διεθνή πρακτική.

Σύμφωνα με τη μελέτη της ICAP, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, το franchising προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα και αποτελεί μηχανή οικονομικής ανάπτυξης. Σε αντίθεση με περιόδους χαμηλής ανεργίας, όπου το ενεργό εργατικό δυναμικό προσανατολίζεται στην έμμισθη απασχόληση, σε περιόδους ύφεσης και αβεβαιότητας το franchising προσφέρει τη δυνατότητα μιας επένδυσης η οποία συνδυάζει πλήρη απασχόληση και περιορισμένο ρίσκο, με την υποστήριξη μιας έμπειρης ομάδας (franchisor), το πλεονέκτημα των οικονομιών κλίμακας, την υποστήριξη στο μάρκετινγκ, αλλά και προϊόντα τα οποία δύσκολα θα εξασφάλιζε μια μικρή επιχείρηση κάτω από άλλο σχήμα.

Σε επίπεδο καταναλωτή, το franchising σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας προσφέρει σταθερή ποιότητα και τιμές, καταξιωμένα εμπορικά σήματα και υψηλότερο βαθμό εμπιστοσύνης.

Τα περιθώρια ανάπτυξης του franchising για τα επόμενα χρόνια είναι σημαντικά, αν ληφθεί υπόψη ότι η διείσδυση του θεσμού αντιστοιχεί στο 4% περίπου του συνόλου των επιχειρήσεων στις δραστηριότητες που καλύπτει η μελέτη (λιανικό εμπόριο και λοιπές δραστηριότητες), σε σύγκριση με το 30% των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου στη Βρετανία, η οποία είναι μια από τις δύο μεγαλύτερες αγορές franchise της ΕΕ.

Τέλος, τονίζεται, πως η αύξηση των δικτύων για το 2005 εκτιμάται (13,7%) ενώ για το 2006 είναι μάλλον συντηρητική (2,6%), γεγονός το οποίο αποδίδεται αφενός στην οικονομική αβεβαιότητα η οποία διέπει την επιχειρηματική κοινότητα, αλλά και στο ότι είναι δύσκολο για τις επιχειρήσεις franchise να προσδιορίσουν με ακρίβεια το μέγεθος της ανάπτυξής τους για χρονικό ορίζοντα πέραν του δωδεκαμήνου, αφού το ζήτημα αυτό εξαρτάται από το σύνολο των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν τη δημιουργία επιτυχημένων συνεργασιών με franchisees.(12/01/06 - 11:24)

Μοχλός Ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας, έχει χαρακτηριστεί το franchise, πολλές φορές από όσους γνωρίζουν λίγο καλύτερα τα πράγματα. Πραγματικά, παρέχει την δυνατότητα να αναπτυχθούν ισχυρά και υγιή δίκτυα πωλήσεων, που αν

χρησιμοποιούσε κάποιος τους παραδοσιακούς τρόπους ανάπτυξης θα αργοπορούσε, θα έχανε αποδόσεις, θα έμπλεκε με δάνεια και αποσβέσεις τεράστιων μεγεθών.

Από την άλλη, όσοι επιλέγουν την ένταξή τους σε μια οικογένεια franchise, αποκτούν ένα δυνατό και αναγνωρίσιμο όνομα, τεχνογνωσία, εκπαίδευση, υποστήριξη, διαφήμιση, καλές τιμές αγοράς, κ.ά. Οι χρονιές που πέρασαν ενδυνάμωσαν τον θεσμό και ωρίμασαν τους θεσμικούς παράγοντες του χώρου. Η χρηματιστηριακή ευφορία προσέδωσε διείσδυση και δημοτικότητα.

Η μετέπειτα εποχή, δημιούργησε ένα άτυπο //αλλά υπαρκτό// κώδικα δεοντολογίας, ο οποίος καθορίζει τα θεμελιώδη συστατικά του θεσμού και εγγυάται για το μέλλον των δικαιοδόχων. Η ίδια η αγορά, οι δυνητικοί δικαιοδόχοι, γνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό το τι να προσέξουν και πως να επιλέξουν τον συνεργάτη δικαιοπάροχο. Η εμπειρία, το πλήθος και η ποιότητα του δικτύου του, τα οικονομικά αποτελέσματα της μητρικής και τα Ε3 των καταστημάτων της, ο βαθμός ικανοποίησης των δικαιοδόχων, οι υποδομές, η οργανωτική δομή των κεντρικών υπηρεσιών και μια σειρά από παράγοντες όχι μόνο είναι γνωστοί, αλλά και τους δίδεται πλέον η πρέπουσα σημασία.

Η κρατική μηχανή, μετά από αγώνες για να την ενημερώσουμε, τόσο το FRANCHISE BUSINESS, όσο και ο Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος, μέσω επίσημων διαδικασιών, ανεπίσημων συναντήσεων και προσωπικών πρωτοβουλιών αρχίζει να ευαισθητοποιείται και να κατανοεί τη φύση του franchise, το οποίο ως κλάδος εκπροσωπεί μια σημαντικά μεγάλη οντότητα επιχειρήσεων και εργαζομένων. Η διεθνής έκθεση franchise της KEM ενημερώνει τουλάχιστον 20.000 υποψήφιους επιχειρηματίες ετησίως και κάθε Φεβρουάριο δίνει το έναυσμα για την ίδρυση πολλών νέων επιχειρήσεων.

Το franchise δίνει την δυνατότητα να ξεκινήσουν νέες επιχειρήσεις με πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας, απ' ότι οι no name δραστηριότητες. Σύμφωνα με τη λογική του και με σκοπό να εισπράττει τα συμφωνημένα ο δικαιοπάροχος, απαιτεί την έκδοση αποδείξεων σε κάθε περίπτωση. Η μητρική εταιρεία κάνει τα αδύνατα δυνατά ώστε να υποστηρίξει καταστήματα που δεν τα καταφέρνουν, καθώς αν κατέβει η ταμπέλα τους, δυσφημείται ολόκληρη η αλυσίδα. Τα καταστήματα διαμορφώνονται με υψηλές προδιαγραφές αισθητικής και πληρούν κάθε κανονισμό ασφάλειας και υγιεινής.

Όλα τα παραπάνω και αρκετά άλλα στοιχεία συνθέτουν ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, το οποίο συμβάλλει θετικά στην Ελληνική Οικονομία.

Δημιουργούνται νέες και ασφαλείς επιχειρήσεις και θέσεις εργασίας, καταπολεμείται η φοροδιαφυγή, τηρούνται οι νόμοι και οι κανονισμοί για την ασφάλεια των εργαζομένων και των καταναλωτών. Βελτιώνεται η ποιότητα εξυπηρέτησης των καταναλωτών. Επιτυγχάνονται ανταγωνιστικές τιμές λιανικής και δημιουργείται τζίρος για μια σειρά παραγωγών και χονδρεμπόρων. Καταναλωτές, Δικαιοδόχοι, Δικαιοπάροχοι, Προμηθευτές, Κράτος, όλοι ωφελούνται από την διάδοση του θεσμού.