



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ.
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ
MANAGEMENT»**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΙΟΥΛΙΑ ΛΙΒΕΡΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΑ ΓΙΑΝΝΟΥΚΟΥ

ΠΥΡΓΟΣ, 2019

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην καθηγήτρια μου, για την δυνατότητα, που μου έδωσε να πραγματώσω την πτυχιακή μου εργασία. Θα επιθυμούσα, επίσης, να ευχαριστήσω όλους του καθηγητές του Τεχνικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν όλα αυτά τα χρόνια. Τέλος, ήθελα να εκφράσω ένα τεράστιο ευχαριστώ στην οικογένεια μου, για την στήριξη και την εμπιστοσύνη που μου έδειξαν όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου. Πέραν όμως από την πολύτιμη αυτή στήριξη, μου έδωσαν όλα τα εφόδια, ώστε να γίνω σωστός άνθρωπος και αυτό είναι κάτι που δεν μαθαίνεται, αλλά μεταδίδεται.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Υφίστανται πολλές μέθοδοι ή στρατηγικές άσκησης των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η στρατηγική, που θα επιλεγεί από μία επιχείρηση, για τη διεύρυνση των παραγωγικών της δραστηριοτήτων, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας παρατίθεται μία ιστορική αναδρομή στον τομέα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων, καθώς και μία κατηγοριοποίηση των ξενοδοχειακών καταλυμάτων. Επίσης, αναλύεται ο τρόπος διοίκησης και οργάνωσης μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Στη συνέχεια, παρατίθενται οι προϋποθέσεις για τη μεθοδολογική ανάπτυξη του τουρισμού αλλά και τα 5 P της στρατηγικής.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, που παρουσιάζουν τόσο για δικαιοδότες, όσο και για τους δικαιούχους.

Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στη στρατηγική της Σύμβασης Marketing. Αναλυτικότερα, παρουσιάζεται η έννοια αλλά και οι μορφές εμφάνισης της. Επιπλέον, αναφέρονται οι υποχρεώσεις, που έχουν τα μέρη της σύμβασης αλλά και ο τρόπος λήξης τέτοιων συμβάσεων. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται παραδείγματα επιχειρήσεων, που έχουν εφαρμόσει αυτές τις στρατηγικές, καθώς διευκρινίζεται και επιτυχημένη ή αποτυχημένη έκβαση τους.

Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο εστιάζει στη σύγκριση της Σύμβασης Μάνατζμεντ με όλες τις υπόλοιπες στρατηγικές ανάπτυξης.

ABSTRACT

There are many methods or strategies for conducting international business. The strategy chosen by a company to expand its productive activities depends on many factors.

The first chapter of this work provides a historical overview of the hotel business. Following are the conditions for the methodological development of tourism and the 5 P of the strategy.

The second chapter presents the basic business development strategies, as well as the advantages and disadvantages that they present to both the beneficiaries and the beneficiaries. The third chapter focuses on the marketing contacts strategy. In more details, the concept and the forms of its appearance are presented.

In addition, the obligations which the parties to the contact have as well as the manner in which such contacts are terminated are listed. Chapter 4 provides examples of companies that have implemented these strategies, as well as their successful or unsuccessful outcome.

Finally, the fifth chapter focuses on comparing the Management Convention with all other development strategies.

Πίνακας περιεχομένων

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	4
ΕΙΑΓΩΓΗ.....	7
Κεφάλαιο 1	ο
.....	8
Γενικά.....	8
1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	9
1.2 Τύποι Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων	11
1.2.1 Κατηγορίες Τουριστικών Καταλυμάτων.....	12
1.3 Τουριστικές Εγκαταστάσεις.....	13
1.4 Οργάνωση της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης	15
1.4.1 Καταμερισμός των Λειτουργιών του Ξενοδοχείου	15
1.5 Είδη Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων.....	17
1.5.1 Αυταρχική Διοίκηση	18
1.5.2 Συνεργατική Διοίκηση.....	19
1.6 Η Εφαρμογή του Μάρκετινγκ στου Τουριστικό Τομέα.....	20
1.7 Τα Πέντε P της Στρατηγικής.....	21
Κεφάλαιο 2°.....	22
Γενικά.....	22
2.1 Ο Ορισμός του Franchise	23
2.1.1 Η Ιστορική Αναδρομή του Franchise.....	24
2.1.2 Τα Πλεονεκτήματα του Franchiseγια τον Δικαιούχο	24
2.1.3 Πλεονεκτήματα του Franchise για τον Δικαιοδόχο.....	26
2.1.4 Τα Μειονεκτήματα του Franchise για τον Δικαιούχο	27
2.1.5 Τα Μειονεκτήματα του Franchise για τον Δικαιοδόχο	28
2.2 Ο Ορισμός του JointVenture	30
2.2.1 Λόγοι Δημιουργίας JointVenture	32
2.2.2 Λόγοι Αποτυχίας JointVenture.....	34
2.3 Ο Ορισμός και οι Διακρίσεις της Στρατηγικής Συμμαχίας	35
2.3.1 Κίνητρα Σύναψης Στρατηγικής Συμμαχίας.....	36

2.3.2 Στάδια Δημιουργίας Στρατηγικής Συμμαχίας	38
2.3.3 Παράγοντες Επιτυχίας Στρατηγικής Συμμαχίας.....	39
2.3.4 Διάλυση Στρατηγικής Συμμαχίας.....	40
2.4 Οι Επιχειρηματικές Κοινοπραξίες (Consortia).....	41
2.4.1 Ξενοδοχειακές Κοινοπραξίες	42
2.4.2 Βασικά Χαρακτηριστικά Κοινοπραξίας.....	43
2.4.3 Νομικό Πλαίσιο.....	44
Κεφάλαιο 3°.....	47
Γενικά.....	47
3.1 Η Έννοια της Σύμβασης Marketing	48
3.2 Μορφές Εμφάνισης	49
3.3 Κατάρτιση Σύμβασης.....	51
3.4 Υποχρεώσεις Μερών	57
3.5 Ανώμαλη Εξέλιξη Σύμβασης	60
3.6 Η Λήξη της Σύμβασης.....	61
Κεφάλαιο 4°.....	63
Γενικά.....	63
4.1 Το Franchising στην Ελλάδα.....	64
4.2 Συμφωνίες Licensingστην Ελληνική Οικονομία.....	66
4.3 Το JointVentureΜεταξύ Επιχειρήσεων	68
4.4 Η BestWestern – Μια Διεθνής Κοινοπραξία Ανεξάρτητων Ξενοδόχων.....	69
Κεφάλαιο 5°.....	71
Γενικά.....	71
5.1 Η Σύμβαση Management και η Σύμβαση Παροχής Επαγγελματικών και Επιχειρηματικών Συμβουλών (Consulting).....	72
5.2 Η Σύμβαση Management και η Σύμβαση Δικαιόχρησης (Franchising).....	73
5.3 Η Σύμβαση management και οι συμβάσεις παραχώρησης άδειας εκμετάλλευσης σήματος (Licensing).....	74
5.4 Συμβόλαια Διαχείρισης Στα Ξενοδοχεία.....	75
Συμπεράσματα.....	77
Ξερόγλωσση Βιβλιογραφία	78
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	79

ΕΙΛΑΓΩΓΗ

Στην εν λόγω πτυχιακή εργασία παρουσιάζονται οι στρατηγικές, που έχουν στη διάθεση τους οι επιχειρήσεις, προκειμένου να ολοκληρώσουν με επιτυχία το εγχείρημα της δραστηριοποίησης σε νέες αγορές. Η παρουσίαση αυτών των στρατηγικών περιλαμβάνει την περιγραφή των ιδιαιτεροτήτων και των ιδιομορφιών της κάθε μίας από αυτές, με σκοπό γίνουν σαφή τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε στρατηγικής επιλογής.

Επιπλέον, αναπτύσσεται το πλαίσιο και οι συνθήκες, στις οποίες οι στρατηγικές ενδείκνυται να χρησιμοποιηθούν ή όχι για κάθε τύπο επιχείρησης. Συμπληρωματικά, παρατίθενται συγκεκριμένα παραδείγματα επιχειρήσεων, που έχουν ήδη κάνει χρήση αυτών των στρατηγικών. Στόχος της έρευνας είναι να μελετήσει τις κύριες στρατηγικές επέκτασης, που συνήθως υιοθετούνται και εφαρμόζονται από τους αναπτυγμένους επιχειρηματικούς ομίλους, που αποσκοπούν κυρίως στη διεθνοποίηση.

Βασικές συνιστώσες της ανάλυσης αποτελούν οι έννοιες Στρατηγικές Συμμαχίες, Συμφωνίες Δικαιοχρησίας (Franchising), Συμφωνίες Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης (Licensing), Κοινοπραξίες (Joint Venture) και Επιχειρηματικές Κοινοπραξίες (Consortia).

Η εργασία ολοκληρώνεται με τη παράθεση βασικών συμπερασμάτων, που πηγάζουν από τη διεξαγωγή της θεωρητικής ανάλυσης και μελέτης.

Κεφάλαιο 1 ο

Γενικά

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας πραγματοποιείται μία ιστορική αναδρομή στον τομέα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων. Επίσης, αναφέρονται οι τύποι των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αλλά και οι κατηγορίες των ξενοδοχειακών καταλυμάτων. Συμπληρωματικά, σε αυτό το κεφάλαιο αναλύεται ο τρόπος οργάνωσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αλλά και τα είδη διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων.

1.1 Ιστορική Αναδρομή

Η εμφάνιση των πρώτων ξενοδοχειακών καταλυμάτων τοποθετείται χρονικά στην αρχαιότητα, όταν ο άνθρωπος αισθάνθηκε την ανάγκη να πραγματοποιήσει ένα ταξίδι μακριά από τον τόπο της μόνιμης κατοικίας του. Οι πρώτες καταγραφές καταλυμάτων συναντώνται στην αρχαία Ελλάδα, όπου η φιλοξενία μεταξύ των λαών ήταν ιδιαίτερα ανεπτυγμένη, με τον Ξένιο Δία να αντιπροσωπεύει τον προστάτη των οικοδεσποτών και των φιλοξενούμενων.

Συγκεκριμένα, υπήρχαν ξενώνες δημόσιοι και ιδιωτικοί, στα μεγάλα αστικά κέντρα, στους τόπους λατρείας των θεών, στα μαντεία αλλά και στους τόπους, όπου διεξάγονταν αγώνες, με σκοπό την στέγαση και ανάπαυλα των ταξιδιωτών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο ξενώνας «Λεωνίδαϊον», ο οποίος βρίσκεται στην αρχαία Ολυμπία και φιλοξενούσε πρέσβεις των πόλεων, οι οποίοι έφταναν για τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Επιπλέον, τα σπίτια των έφορων ατόμων της εποχής διέθεταν ειδικό χώρο (εστία), προκειμένου να φιλοξενήσουν τους ξένους ταξιδιώτες χωρίς να λαμβάνουν αμοιβή. (Θεοχάρης Ν. 2007: 18)

Κατά τη Βυζαντινή εποχή, ένας μεγάλος αριθμός ξενώνων μετατράπηκε σε κέντρα ακολασίας και η εκκλησία χρειάστηκε να απαγορεύσει στους πιστούς της να διαμένουν σε αυτά. Μοναδική επιλογή πλέον για τη διαμονή των ξένων ήταν οι ξενώνες των μοναστηριών (αρχονταρίκια), οι οποίοι διατηρούνται ακόμα και σήμερα, κυρίως, στα μοναστήρια του Αγίου Όρους.

Τη περίοδο του Μεσαίωνα σημειώθηκε σημαντική ανάπτυξη στο χώρο των πανδοχείων και των ξενώνων, ενώ ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός των καταλυμάτων δε παρουσίασε ιδιαίτερες αλλαγές. Αναλυτικότερα, τα πανδοχεία ήτα δώροφα οικήματα με προαύλιο χώρο, στο πίσω μέρος του οποίου υπήρχαν στάβλοι για τα άλογα. Στις γύρω πλευρές βρίσκονταν τα υπνοδωμάτια, ενώ στο μπροστινό μέρος του κτιρίου τοποθετούταν η κουζίνα, η ταβέρνα και οι κοινόχρηστοι χώροι, όπου παρεχόταν στους ταξιδιώτες τροφές επί πληρωμή. Παρά ταύτα, τα εν λόγω καταλύματα θεωρούνται από πολλούς οι πρόγονοι του σύγχρονου μοτέλ. Χαρακτηριστικά παραδείγματα πανδοχείων της περιόδου, τα οποία διασώζονται έως σήμερα, είναι αυτά, που φιλοξένησαν τους σταυροφόρους Ιππότες του Τάγματος του Αγίου Ιωάννη, στην οδό Ιπποτών και σε άλλα σημεία της Παλαιάς Πόλης της Ρόδου.

Ο όρος ξενοδοχείο με τη σημερινή έννοια χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά στη νεότερη Ελλάδα, δηλαδή στις αρχές του 19ου αιώνα. Η λέξη ξενοδοχείο, επίσης, παραμένει συνδεδεμένη με τη λέξη εστιατόριο, δεδομένου ότι κανένα σχεδόν εστιατόριο δε λειτουργούσε αυτόνομα, χωρίς να είναι ενταγμένο στη λειτουργία ενός ξενοδοχείου. Για

τον λόγο αυτό τα ξενοδοχεία της εποχής κάλυπταν τον ύπνο αλλά και τη σίτιση των ταξιδευτών.

Το πρώτο ξενοδοχείο, που λειτούργησε στο νεότερο ελληνικό κράτος, ιδρύθηκε στη πρώτη πρωτεύουσα του κράτους, δηλαδή στο Ναύπλιο. Ονομαζόταν «Ξενοδοχείο του Λονδίνου» και κατέλυσε σε αυτό ο Σύμβουλος της Επικράτειας Βαυαρός Καβέλ και ο αρχιτέκτονας Κλέντζε το καλοκαίρι του 1834. Την ίδια περίοδο ιδρύθηκε στην Αθήνα το ξενοδοχείο «Βύρων», το οποίο βρισκόταν στη πλατεία Αγίας Ειρήνης και λέγεται, ότι κατοίκησε σε αυτό ο Όθωνας κατά τη πρώτη του επίσκεψη στην Αθήνα.

Στα χρόνια, που ακολούθησαν, ήρθαν στην Αθήνα, για να διανυκτερεύσουν, αρκετοί Βαυαροί αξιωματούχοι, αρχιτέκτονες, φιλέλληνες και ξένοι πολίτες, που έδειχναν ενδιαφέρον για τις εμπορικές συμφωνίες της εποχής. Το επίπεδο αυτών των ξενοδοχείων, όσον αφορά στην εξυπηρέτηση, δε διέφερε από αυτό των ευρωπαϊκών ξενοδοχείων της εποχής, μιας και νοοτροπία λειτουργίας άνηκε σε αλλοδαπούς ιδιοκτήτες και η πελατεία αποτελούταν κατά κύριο λόγο από ευρωπαίους και ξένους. Ενδεικτικό για το είδος της πελατείας των ξενοδοχείων της περιόδου αποτελούσε η ύπαρξη ταξιδιωτικών γραφείων, τα οποία σε συνδυασμό με τα μεγάλα ξενοδοχεία δε περιορίζονταν μόνο στην οργάνωση του ταξιδιού και στη φιλοξενία αλλά οργάνωναν και τυποποιούσαν όλες τις πλευρές της διαμονής των επισκεπτών. Πρωτοπόρος σε αυτή τη καινοτομία στον τομέα του τουρισμού ήταν το γραφείο ταξιδιών ThomasCook, του οποίου το γραφείο (ανταποκριτής) λειτουργούσε στην Αθήνα από το 1880. Ο Cook αναλάμβανε να οργάνωσει τη μεταφορά Άγγλων, κυρίως αριστοκρατών και αστών προς την Αίγυπτο οι οποίοι σταματούσαν για λίγο και στην Ελληνική πρωτεύουσα. Αναλάμβανε την τακτοποίηση των πελατών του σε καλά ξενοδοχεία, όπως το Ξενοδοχείο της Μεγάλης Βρετανίας, και οργάνωνε τις διάφορες εκδρομές. Στο κατώφλι του 20ού αιώνα συναντούμε τα πρώτα πολυτελή ξενοδοχεία (TremontHotel, LondonRitz κ.λπ.), τα οποία διαθέτουν εσωτερικά μπάνια και προσωπικά υπνοδωμάτια με κλειδαριές στις πόρτες. (Θεοχάρης Ν. 2007:20)

Η εμφάνιση του αυτοκινήτου σηματοδοτεί την εμφάνιση των πρώτων ξενοδοχείων Motel κατά μήκος των εθνικών οδικών αρτηριών. Κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα και έπειτα από το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου η ανάπτυξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας ήταν ραγδαία.

1.2 Τύποι Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διακρίνονται αναλογικά με το είδος της πελατείας, που εξυπηρετούν σε:

- Διερχόμενων πελατών
- Μαζικού τουρισμού, δηλαδή ομάδων τουριστών
- Ξενοδοχεία μακράς διαμονής, που συναντώνται στις πόλεις και φιλοξενούν φοιτητές, μετανάστες κ.α. Τα ξενοδοχεία αυτά ενοικιάζουν τα δωμάτιά τους για μεγάλο χρονικό διάστημα
- Ξενοδοχεία γυμνιστών
- Ξενοδοχεία για ζευγάρια, όπου υφίσταται ερωτική ατμόσφαιρα
- Ξενοδοχεία οικογενειακού τουρισμού, τα οποία διαθέτουν ειδικές υπηρεσίες και εγκαταστάσεις, όπως παιδικές χαρές

Επιπλέον, διακρίνονται αναλογικά με το χρόνο λειτουργίας τους σε:

- Συνεχούς λειτουργίας. Σε αυτή τη κατηγορία εντάσσονται όσα ξενοδοχεία λειτουργούν όλο το χρόνο
- Εποχικής λειτουργίας. Σε αυτή τη κατηγορία τα ξενοδοχεία λειτουργούν μόνο κατά τη διάρκεια της χειμερινής ή της καλοκαιρινής περιόδου.

Συμπληρωματικά, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διακρίνονται αναλογικά με τον τόπο εγκατάστασης τους σε:

- Αστικά ξενοδοχεία, τα οποία βρίσκονται μέσα στις πόλεις
- Παραθεριστικά ξενοδοχεία, τα οποία βρίσκονται σε περιοχές με καλό κλίμα, αξιόλογο φυσικό περιβάλλον και μακριά από τις πόλεις.
- Ξενοδοχεία κοινωνικών κέντρων, όπως αεροδρομίων, τα οποία δέχονται πληρώματα αεροσκαφών ή ταξιδιώτες λιμένων ή μαρίνων, που φιλοξενούν ιδιοκτήτες ή επιβάτες γιοτ.
- Ξενοδοχεία παραχείμασης, που βρίσκονται σε ορεινές περιοχές κυρίως, όπου υπάρχουν εγκαταστάσεις χειμερινών αθλημάτων ή αξιόλογου φυσικού κάλους.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναλογικά με τις ανέσεις, που προσφέρουν, διακρίνονται σε:

- Τουριστικά ξενοδοχεία (πολυτελείας τεσσάρων και πέντε αστέρων)
- Λαϊκά ξενοδοχεία (δύο και τριών αστέρων)

- Πανσιόν με παροχές χαμηλής ποιότητας
- Ξενοδοχεία με έμφαση στη προσφορά υπηρεσιών ψυχαγωγίας και άθλησης
Αναλογικά με τις υπηρεσίες, που προσφέρουν, διακρίνονται σε:
- Απλής εκμετάλλευσης (παροχή ύπνου αποκλειστικά)
- Σύνθετης εκμετάλλευσης (παροχή ύπνου, διατροφής και ψυχαγωγίας)

Επίσης, αναλογικά με τις κτιριακές εγκαταστάσεις οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

- Πολύροφα Διάταξη πτερύγων
- Ανεξάρτητων οικισμών (bungalows)
- Μικτού τύπου

Τα καταλύματα παίζουν σπουδαίο ρόλο στην τουριστική βιομηχανία και είναι ένα από τα πιο βασικά προϊόντα που διαθέτει μαζί με τα μέσα μεταφοράς.

1.2.1 Κατηγορίες Τουριστικών Καταλυμάτων

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διακρίνονται, βάσει των διατάξεων του ΕΟΤ σε:

- Κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα
 - Ξενοδοχεία (κλασσικού τύπου, τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων, μοτέλ), χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης
- Μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα
 - Ενοικιαζόμενα δωμάτια σε συγκροτήματα έως δέκα δωματίων
 - Ενοικιαζόμενα επιπλωμένα διαμερίσματα
 - Τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις
 - Χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης
 - Κέντρα γυμναστών
 - Ξενώνες νεότητας

1.3 Τουριστικές Εγκαταστάσεις

Ως ξενοδοχείο χαρακτηρίζεται κάθε τουριστική εγκατάσταση, η οποία διαθέτει χώρο υποδοχής, διοίκηση, διάθεση φαγητού, χώρο αναψυχής και διανυκτέρευσης και γενικότερες παροχές υπηρεσιών στους πελάτες. (Πιντέλογλου, Γ., 2001)

Τα κλασικού τύπου ξενοδοχεία είναι αναγκαίο να διαθέτουν τουλάχιστον δέκα υπνοδωμάτια με αυτόνομο λουτρό καθώς και βοηθητικούς χώρους. Τα ξενοδοχεία αυτά κατατάσσονται ανάλογα με τον τύπο και τις τεχνικές προδιαγραφές τους. Με βάση τα επίσημα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος τα ξενοδοχεία σε όλη τη χώρα για το έτος 2016 φτάνουν τα 9.700, αριθμός που αντιστοιχεί σε 400.226 δωμάτια και 78.000 κλίνες. Παρόλο αυτά οι αριθμοί ίσως δεν είναι ακριβής καθώς δεν περιλαμβάνονται αυτά που λειτουργούν παράνομα είτε αυτά που δεν έχουν ακόμα λάβει σήμα λειτουργίας από τον ΕΟΤ ή έχουν αναστείλει προσωρινά ή μόνιμα τη λειτουργία τους αλλά δεν έχουν διαγραφεί ακόμα από τα μητρώα του Επιμελητηρίου. Στον παραπάνω αριθμό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πρέπει να προστεθούν και τα 40.000 ενοικιαζόμενα δωμάτια σε όλη την Ελλάδα.

Ένα κοινό σύστημα που ισχύει στις περισσότερες χώρες κατηγοριοποιεί τα ξενοδοχεία με αστέρια, βάση των εγκαταστάσεων που προσφέρουν. Στο βιβλίο του (AbbotP., 2002:24) πιο συγκεκριμένα αναφέρονται:

- Ένα αστέρι: Συνήθως πρόκειται για μικρά ξενοδοχεία και πανδοχεία με καλές εγκαταστάσεις και έπιπλα, αρκετά μπάνια και τουαλέτες. Παρέχουν γεύματα στους πελάτες αλλά συνήθως δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των μη ενοίκων.
- Δύο αστέρια: Είναι ξενοδοχεία, τα οποία προσφέρουν υψηλότερα πρότυπα διαμονής (π. χ. τα δωμάτια διαθέτουν τηλεόραση και τηλέφωνο). Όλα τα δωμάτια διαθέτουν τουαλέτα με μπάνιο ή ντους.
- Τρία αστέρια: Θεωρούνται τα ξενοδοχεία, τα οποία διαθέτουν μεγάλα δωμάτια με τουαλέτα και μπάνιο /ντους. Σε αυτά τα ξενοδοχεία η ρεσεψιόν λειτουργεί πλήρως και παρέχονται όλα τα γεύματα.
- Τέσσερα αστέρια: Πρόκειται για ιδιαίτερα καλά ξενοδοχεία, που παρέχουν άνεση και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Όλα τα δωμάτια διαθέτουν τουαλέτα με μπάνιο και ντους
- Πέντε αστέρων: Εντάσσονται τα ξενοδοχεία πολυτελείας, που προσφέρουν τα υψηλότερα διεθνή πρότυπα

Τα κόκκινα αστέρια υποδηλώνουν ξενοδοχεία εξαιρετικής αξίας. Επιπλέον, πραγματοποιείται αξιολόγηση ως προς τη ποιότητα, που προσφέρουν (71% και άνω και είναι «πολύ καλά», 64-71% είναι «καλά» και οι χαμηλότερες αξιολογήσεις υποδηλώνουν

ικανοποιητικό επίπεδο ποιότητας ανάλογα με την κατάταξη του ξενοδοχείου με το σύστημα των αστεριών). Η συμμετοχή σε αυτά τα συστήματα κατηγοριοποίησης θεωρούνται υποχρεωτικά, διότι τα ξενοδοχεία πρέπει να εντάσσονται μετά από έλεγχο σε ένα συγκεκριμένο σύστημα διαβάθμισης.

Τα ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων, εκτός από τις γενικές προϋποθέσεις, που απαιτούνται για κάθε ξενοδοχείο, πρέπει να διαθέτουν διαμερίσματα με τουλάχιστον ένα κύριο χώρο. Επιπλέον, διαθέτουν δωμάτια με πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα και λουτρό, ενώ υπάρχει πιθανότητα να βρίσκονται στις ίδιες περιοχές με τα κλασικού τύπου ξενοδοχεία και να εκτείνονται σε ένα ή περισσότερα συγκροτήματα.

Τα motels είναι ξενοδοχεία τα οποία βρίσκονται σε εκτός πόλης οδικές αρτηρίες, εξυπηρετούν κυρίως τους μετακινούμενους με αυτοκίνητο. Υποχρεωτικά πρέπει να διαθέτουν αρκετό χώρο για στάθμευση αυτοκινήτων και σύμφωνα με τον νόμο μπορούν να διαθέτουν και πρατήριο βενζίνης. Κατατάσσονται σε κατηγορίες ανάλογα με τον αριθμό αστεριών όπως τα ξενοδοχεία.

Τα hostels είναι δωμάτια με κοινές κλίνες και κοινές παροχές (π.χ. κουζίνα, τουαλέτα, καθιστικό) τα οποία χαρακτηρίζονται από τη χαμηλή τιμή και το είδος των πελατών τους οι οποίοι στη πλειοψηφία τους είναι νέοι, φοιτητές και εναλλακτικοί τουρίστες.

Τα ενοικιαζόμενα δωμάτια είναι καταλύματα χαμηλού κόστους και περιορισμένων παροχών, δηλαδή δεν έχουν αίθουσα υποδοχής ή κοινόχρηστους χώρους και αυτός που τα ενοικιάζει αναλαμβάνει να τα καθαρίζει, να τα τακτοποιεί καθώς και να παρέχει πρωινό (αν το θελήσει). Τα δωμάτια πρέπει να βρίσκονται σε αυτοτελή κατοικία με δική της ανεξάρτητη είσοδο και ενοικιάζονται επιπλωμένα με το δικαίωμα να χρησιμοποιούνται και οι χώροι υγιεινής και να μην ξεπερνούν στον αριθμό τα δέκα. Τα δωμάτια αυτά μπορούν να βρίσκονται οπουδήποτε και ιδιαίτερα σε περιοχές που παρουσιάζουν αυξημένη τουριστική κίνηση.

Τέλος κατατάσσονται σε κατηγορίες με αριθμό κλειδιών. Σύμφωνα με το Υπουργείο Τουρισμού και σύμφωνα με την υπουργική απόφαση 21185/ΦΕΚ Β 2840/22.10.2014 αριθμούνται περί τα 3500 ενοικιαζόμενα διαμερίσματα τριών κλειδιών και 5500 διαμερίσματα τεσσάρων κλειδιών. Ως ενοικιαζόμενα επιπλωμένα διαμερίσματα θεωρούνται μονώροφες ή διώροφες μονοκατοικίες που είναι αυτοτελείς και έχουν δίκη τους είσοδο και δεν αποτελούν κομμάτι πολυώροφης πολυκατοικίας. Τα συγκεκριμένα διαμερίσματα δεν ξεχωρίζονται σε κατηγορίες και μπορούν να μισθωθούν και κατά ημέρα.

Τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις θεωρούνται μονώροφες ή διώροφες μονοκατοικίες συνήθως με ενδιαφέρουσα αρχιτεκτονική μορφή. Οι επαύλεις αυτές μπορούν να βρίσκονται σε περιοχές εντός ή εκτός σχεδίου και πρέπει να διαθέτουν ανεξάρτητη

είσοδο. Οι επαύλεις τέτοιου τύπου δεν μπορούν να αποτελούν κομμάτι συγκροτήματος και δεν κατατάσσονται σε κατηγορίες.

1.4 Οργάνωση της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης

Η ύπαρξη οργάνωσης προϋποθέτει σωστό συνδυασμό έμψυχου και άψυχου υλικού καθώς και αρμονική συνύπαρξη και ισορροπία μεταξύ τους. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λειτουργούν με κανόνες, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή και σταθερή λειτουργία της επιχείρησης. (Φουντουλάκης Γ., 2000:32).

Η οργανωτική δομή περιγράφει τη θέση κάθε εργαζομένου και τις σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και επικοινωνίας με προϊσταμένους και υφισταμένους. Στη δομή όμως διαπιστώνεται και το επίπεδο της ποιότητας των σχέσεων αυτών.

Το ξενοδοχείο είναι ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων τμημάτων που συμπληρώνουν το οικοδόμημα της επιχείρησης. Η ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας είναι το κλειδί για την αρμονική λειτουργία (Λαλούμης., 2002:96).

1.4.1 Καταμερισμός των Λειτουργιών του Ξενοδοχείου

Τομέας Υποδοματίων (RoomDivision): Είναι το τμήμα που περιλαμβάνει τα κομμάτι των υπηρεσιών της υποδοχής (frontdesk), το οποίο αφορά κρατήσεις αλλά και το ένστολο προσωπικό της υποδοχής όπως τις υπηρεσίες του θυρωρείου (concierge) και εξυπηρέτησης πελατών (guestrelations), αλλά και ότι αφορά την οργάνωση και καθαριότητα των ορόφων (οροφοκομία) και περιλαμβάνει τις λινόθήκες, σιδερωτήρια και τα πλυντήρια. Ο προϊστάμενος στο τμήμα είναι ο RoomDivisionManager.

Τομέας Επισιτιστικών Τμημάτων (Εστιατόρια, μπαρ, κέντρα ψυχαγωγίας): Το τμήμα περιλαμβάνει τη κουζίνα, το εστιατόριο, το μπαρ και τα υπόλοιπα θεματικά εστιατόρια όπως allcarte, ταβέρνα που περιλαμβάνονται στην εγκατάσταση. Δευτερεύοντες εγκαταστάσεις για τη παροχή ποτού ή φαγητού είναι η πισίνα (poolbar), η ντίσκο, το beachbar και ίσως κάποια selfservice υπηρεσία. Αν το ξενοδοχείο διαθέτει τμήμα δεξιώσεων και συνεδρίων (Conference&Banqueting) ανήκει και αυτά στο ίδιο τμήμα όπως η αποθήκη και τα τμήματα τροφοδοσίας. Υπεύθυνος εδώ είναι ο F&BManager (FoodandBeverageManager) που με τη βοήθεια των προϊσταμένων των υπό-τμημάτων

που αφορούν τη διατροφή αλλά και του Chef από τη κουζίνα επιτυγχάνεται η σωστή μεταχείριση και επικοινωνία.

Οικονομικές Υπηρεσίες (FinancialServices): Κομμάτια αυτού του τμήματος είναι το λογιστήριο, οι προμήθειες και οι αποθήκες. Ο διευθυντής που αναλαμβάνει είναι αυτός των οικονομικών υπηρεσιών ενώ συνηθίζεται να υπάρχουν προϊστάμενοι στις παραπάνω αρμοδιότητες.

Τεχνικές Υπηρεσίες / Συντήρηση (TechnicalServices / Maintenance): Αφορά τη συντήρηση των εγκαταστάσεων από τεχνικές υπηρεσίες ή τεχνικούς όπως ηλεκτρολόγους, υδραυλικούς που αναλαμβάνουν το ξενοδοχείο αποκλειστικά. Ο προϊστάμενος του τμήματος είναι μηχανικός, ο οποίος εκτός από τις διορθώσεις και τα τεχνικά προβλήματα αναλαμβάνει συχνά και τις απαραίτητες ανακαινίσεις. Τα υπόλοιπα τμήματα που αποτελούν τμήμα του οργανογράμματος ενός μεγάλου ξενοδοχείου είναι όσα αφορούν (Φουντουλάκης., 2000:37)

Τομέας Πωλήσεων και Marketing: Τοποθετείται κυρίως στην έδρα της ξενοδοχειακής επιχείρησης πράγμα που σημαίνει ότι τα γραφεία πωλήσεων βρίσκονται εκτός της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ανάλογα τον τύπο του ξενοδοχείου και κυρίως στα εποχικά οι πωλήσεις πλέον είναι σε μεγάλο ποσοστό καθορισμένες από τις συνεργασίες με τους τουριστικούς πράκτορες, τις διάφορες συναντήσεις σε χώρες προέλευσης των πελατών αλλά και από περίπτερα σε διεθνείς εκθέσεις.

Τομέας Προσωπικού / Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού: Ο υπεύθυνος προσωπάρχης (HumanResourceManager) είναι αυτός που αναλαμβάνει τη πρόσληψη των εργαζομένων, την εκπαίδευση τους και τη σωστή παρακολούθηση της εξέλιξής τους μέσα στη εταιρία. Τα υπόλοιπα καθήκοντα του τμήματος είναι θέματα μισθοδοσίας αλλά και εργασιακοί κανόνες λειτουργίας. Τα προγράμματα εκπαίδευσης είναι αυτά που αφορούν άμεσα την επικοινωνία του προσωπικού με το προσωπάρχη.

Τομέας Ασφάλειας: Το ένστολο προσωπικό που ανήκει είτε στο ξενοδοχείο είτε σε ιδιωτική εταιρία φύλαξης ειδικότερα σε ξενοδοχεία πολυτελείας αποτελεί ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της εισόδου με την υποδοχή. Το προσωπικό ασφαλείας εκτός από σημάδι πολυτελών υπηρεσιών προς τους πελάτες αποφεύγονται δύσκολες καταστάσεις για το ξενοδοχείο όπως οι περιπτώσεις πελατών που δεν έχουν πληρώσει και αναχωρούν αλλά είναι πολύ σημαντικό και σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης π.χ. πυρκαγιά.

Άλλοι τομείς: Οι χώροι ψυχαγωγίας έχουν το δικό τους εξειδικευμένο προσωπικό στη ψυχαγωγία του κοινού (animationservice) το οποίο αναλαμβάνει τη διεξαγωγή παραστάσεων για τη διασκέδαση όλων των πελατών της ξενοδοχειακής εγκατάστασης. Το ίδιο συμβαίνει και με τις υπηρεσίες του καζίνο και των εσωτερικών καταστημάτων (boutique ρούχων) που είναι πιθανό να βρίσκονται μέσα σε ένα ξενοδοχείο. Αποτελούν

αυτοτελής επιχειρήσεις οι οποίες συνήθως υπενοικιάζουν το χώρο για να προσφέρουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους στους πελάτες του ξενοδοχειακού συγκροτήματος.

1.5 Είδη Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων

Ο σκοπός του ηγέτη στη περίπτωση μας, της διεύθυνσης ενός ξενοδοχείου είναι η επίτευξη των στόχων του ξενοδοχείου. Πιο συγκεκριμένα, την παροχή αξιόπιστων και ποιοτικών υπηρεσιών, ώστε να ικανοποιούνται οι πελάτες. Επιπλέον το προσωπικό να υιοθετεί τους στόχους του ξενοδοχείου, ώστε να κινητοποιείται αυτόβουλα για την επίτευξη τους και να καρπώνεται ικανοποίηση από αυτό. Η διευθυντική επιτυχία συχνά καθορίζεται από το πόσο καλά μπορούν οι διευθυντές να υποκινήσουν τους ανθρώπους που διοικούν. «Οι επιτυχημένοι διευθυντές που δεν έχουν μάθει να επικεντρώνονται στους ανθρώπους, μπορεί να σημειώσουν μεγάλη επιτυχία στο χώρο των ξενοδοχείων, αν και συνήθως διαθέτουν εξαιρετικές ικανότητες σε άλλους τομείς και λαμβάνουν τη βοήθεια άλλων ανθρώπων που έχουν μεγαλύτερη ικανότητα στην αντιμετώπιση των προβλημάτων των ανθρώπων» (JamesR. Keiser., 2000).

Η γνώση της ανθρώπινης συμπεριφοράς φέρνει την επιτυχία καθώς στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι διευθύνσεις δεν έχουν να αντιμετωπίσουν μόνο τους υπαλλήλους τους αλλά και τους πελάτες σε πολλές περιπτώσεις. Η ταυτόχρονη αντιμετώπιση των υπαλλήλων και των πελατών αποτελεί ως κίνητρο εξοικείωσης ώστε και οι ίδιοι με τη σειρά τους να καταφέρουν να ωθήσουν στον τουριστικό τομέα εργαζομένους που να επιδεικνύουν ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.

1.5.1 Αυταρχική Διοίκηση

Πρόκειται για το είδος εκείνο της διοίκησης κατά την οποία το διευθυντικό στέλεχος (manager) δεν έχει δημιουργήσει κανένα διάλογο επικοινωνίας στις εργασιακές σχέσεις συνεργασίας με τους υφισταμένους του και αποτελεί τον αποκλειστικά υπεύθυνο στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν στην επιχείρηση. Πρόκειται για ένα παλιό και συχνά αποτυχημένο μοντέλο διοίκησης στην ιστορία της διοίκησης των επιχειρήσεων, που βασίζεται στη θεωρία X του D. McGregor σχετικά με την έννοια της πειθαρχίας (Λύτρας Π., 1993). Η Θεωρία βασίζεται σε ένα σύστημα που προωθεί την πειθαρχία μέσα από στρατιωτικού τύπου οργάνωση με τη τήρηση της οποίας θα επαινούνται μόνο οι παραγωγικοί υπάλληλοι ενώ θα είναι αμείλικτοι με τους αδιάφορους. Η ψυχολογική επιβάρυνση των υφισταμένων μιας τέτοιας μορφής αντίληψης σε σχέση με την διοίκηση, δημιουργεί σοβαρά προβλήματα αναφορικά με τη δημιουργία του ευνοϊκού κλίματος που απαιτεί η εργασία όπως :

- Η υποταγή του εργαζόμενου στη διοίκηση και εκπλήρωση του έργου μόνο εξαιτίας της «δαμόκλειας σπάθης» που επικρέμεται επάνω του χωρίς δηλαδή να υπάρχει ουσιαστική σύνδεση εργασίας και ικανοποίησης.
- Έλλειψη ενδιαφέροντος για αύξηση της απόδοσης, νευρικότητα και άγχος το οποίο ειδικά στην τουριστική επιχείρηση αντανακλάται και προς τα έξω, δηλαδή στους πελάτες με δυσμενείς επιπτώσεις και για τους εργαζομένους και για τους καταναλωτές.
- Τέλος δημιουργία κακού ψυχολογικού κλίματος που θα έχει για αποτέλεσμα την ταλαιπωρία των μόνων ανεύθυνων στην προκειμένη περίπτωση, δηλαδή τουριστών.

Η προσέγγιση αυτή δεν μπορεί να καλύψει τις προσδοκίες για την ηγεσία στο πλαίσιο ενός οργανισμού στη σύγχρονη κοινωνία. Το βασικότερο πρόβλημα είναι ότι βασίζεται σε ξεπερασμένες παραδοχές, οι οποίες δεν καλύπτουν το κριτήριο του αξιοκρατικού και αντικειμενικού ορισμού των ηγετικών χαρακτηριστικών. Βέβαια στο πλαίσιο ακόμη και της σύγχρονης επιχειρηματικότητας η πλειονότητα των μεγάλων και πολυεθνικών επιχειρήσεων ακολουθεί ένα παρόμοιο σύστημα θέτοντας σε σαθρές βάσεις το οικοδόμημα της επιχείρησης και ειδικότερα σε μικρές μονάδες που η πορεία χαράζεται στην ουσία από διαφορετικά άτομα (συνήθως την ιδιοκτήτρια οικογένεια) και όχι από το ρόλο του διευθυντή με αμφιβόλου τελικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

1.5.2 Συνεργατική Διοίκηση

Στον αντίποδα της προηγούμενης μορφής διοίκησης έχουμε τη συνεργατική, η οποία εξαιτίας της συμμετοχής μέρους του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων αποκαλείται και συμμετοχική. Στην περίπτωση αυτή η πειθαρχία μετατρέπεται σε μια σχέση αποδοχής κάποιων προκαθορισμένων κανόνων συμπεριφοράς που είναι κατά βάση αποδεκτή από το σύνολο των εργαζομένων. Αυτή η άποψη στηρίζεται στη δεύτερη θεωρία του D.McGregor τη λεγόμενη θεωρία Υ όπου σύμφωνα με αυτή ο μέσος άνθρωπος όχι μόνο δέχεται ευθύνες αλλά και τις επιδιώκει, ο δε έλεγχος και η τιμωρία δεν αποτελούν τα μόνο μέσα για την πραγμάτωση των στόχων του οργανισμού, διότι οι άνθρωποι αναπτύσσουν αυτοέλεγχο και αυτοκυριαρχία στην υπηρεσία των σκοπών της οργάνωσης (Λύτρας Π., 1993).

- ❖ Υπάρχει άμεση επικοινωνία μάνατζερ υφισταμένων δίχως εμφανή εθιμοτυπία, η οποία αφενός μεν απλοποιεί τις διαδικασίες αφετέρου δε συμβάλλει στον σχεδιασμό των ενεργειών και στην ορθολογικότερη λήψη των αποφάσεων.
- ❖ Δίνεται η ευκαιρία στους υφιστάμενους να αναπτύξουν πρωτοβουλίες καθώς και δημιουργικό πνεύμα οι οποίες μάλιστα γίνονται αντικείμενο ανταλλαγής απόψεων και γνώμων προς όφελος της επιχείρησης και των στόχων της.
- ❖ Παρατηρείται καλό εργασιακό κλίμα μέσα στο οποίο ξεχωρίζει η διάθεση για καλά επιχειρησιακά αποτελέσματα, για εκπόνηση προγραμμάτων και λύσεων που κάτω από άλλες συνθήκες δεν θα ήταν νοητό.
- ❖ Επικρατούν αισθήματα αμοιβαίου σεβασμού, εμπιστοσύνης, κατανόησης και ειλικρίνειας μεταξύ προϊσταμένων – υφιστάμενων στοιχεία που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την αρμονική συνεργασία.

Πρόκειται για μια πιο ολοκληρωμένη πρόταση, καθώς ξεπερνάει την στατική αντιμετώπιση της ηγεσίας και διαμορφώνει την εικόνα του ευέλικτου ηγέτη, ο οποίος μαθαίνει να προσαρμόζεται στις συνθήκες. Δίνεται έτσι μια δυναμική διάσταση στην έννοια της ηγεσίας, απαραίτητη ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη προηγούμενη θεωρία. Ο χαρακτήρας του καθένα ξεχωριστά από το προσωπικό της μονάδας θα καθορίσει σημαντικά τις αντιδράσεις από το κάθε σύστημα διοίκησης, καθώς όλοι οι υπάλληλοι απόκτησαν κριτική σκέψη μέσα από την εργασία τους και έχουν βιώσει καταστάσεις που νιώθουν ότι αποδίδουν καλύτερα. Συμπερασματικά οι σύγχρονες συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος και οι ιδιομορφίες της ξενοδοχειακής επιχείρησης οδηγούν αναμφίβολα στην επιλογή της συμμετοχικής διοίκησης.

1.6 Η Εφαρμογή του Μάρκετινγκ στον Τουριστικό Τομέα

Με τη πάροδο των χρόνων, εάν η εκάστοτε πολιτική εξουσία κάθε κράτους ανέπτυξε ιδέες και μεθόδους, με σκοπό την αύξηση του ακαθάριστου προϊόντος της χώρας, θα πραγματοποιούνταν η εισροή μεγαλύτερου ποσοστού χρημάτων στην εσωτερική και εξωτερική αγορά. Με αυτόν τον τρόπο, η κινητικότητα και η συνεχής ροή χρημάτων αποτέλεσαν το υπόβαθρο, ώστε να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη, τα οποία εισέρχονταν και στον τομέα του τουρισμού. Έτσι, η ζήτηση των προϊόντων ήταν υψηλότερη από τη προσφερόμενη ποσότητα.

Λόγω αυτής της διαφοράς στους δείκτες προσφοράς και ζήτησης θεωρείται επιτακτική ανάγκη η ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ από κάθε τουριστική και ξενοδοχειακή επιχείρηση, με σκοπό τη δημιουργία τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών ικανών να καλύψουν στο έπακρο τις ανάγκες και τις προσδοκίες των καταναλωτών.

Εν συντομία, το τουριστικό μάρκετινγκ αποτελεί τον πυλώνα των ιδεών της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, η επιχείρηση λειτουργεί και δρα στην ανταγωνιστική αγορά με γνώμονα τη στρατηγική μάρκετινγκ, που έχει προγραμματίσει, βάσει των ερευνών, που έχει πραγματοποιήσει. Μια επιχείρηση χρειάζεται να γνωρίζει λεπτομερώς το είδος των καταναλωτών που επιδιώκει να καλύψει, τη προσφερόμενη ποσότητα, που θα επιφέρει τον κορεσμό στους καταναλωτές, καθώς και το είδος του προϊόντος, που θα τους κινήσει το ενδιαφέρον. Παρόλα αυτά, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση επιβάλλεται να επιλέξει αρχικά τη τουριστική αγορά, στην οποία επρόκειτο να δραστηριοποιηθεί, ώστε να αναπτύξει τη στρατηγική μάρκετινγκ, που θα εφαρμόσει.

Στη συνέχεια, χρειάζεται να διεξάγει την επονομαζόμενη «έρευνα τουριστικής αγοράς», μέσω της οποίας θα λάβει τα αποτελέσματα, που θα τη καθοδηγήσουν ώστε να εφαρμόσει το δικό της τουριστικό μάρκετινγκ. Πρακτικά η έρευνα φανερώνει στην επιχείρηση τις απαιτήσεις και τα κίνητρα των καταναλωτών, στους οποίους τείνει τα απευθυνθεί. Εν ολίγοις, η ξενοδοχειακή επιχείρηση θα κατανοήσει ποιοι είναι οι παράγοντες επιρροής των καταναλωτών, που τους οδηγούν στο να επενδύσουν σε ένα προϊόν ή σε μία υπηρεσία, ποιες είναι οι πραγματικές τους επιθυμίες και ποια η ποιότητα, που αναζητούν οι καταναλωτές.

1.7 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: 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 προαναφερθείσες διαστάσεις που παρατέθηκαν (σχέδιο, τέχνασμα), εξετάζουν τη στρατηγική ως μια προετοιμασία ενεργειών, ανεξάρτητα από το επίπεδο πραγματοποίησης αυτών. Η διάσταση της στρατηγικής ως υπόδειγμα δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των αποτελεσμάτων.

Η στρατηγική ως τοποθέτηση: Αυτή η διάσταση επιχειρεί να φωτίσει το ερώτημα: ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική μίας 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 μίας 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.

Κεφάλαιο 2^ο

Γενικά

Το δεύτερο κεφάλαιο της πτυχιακής εργασίας αναφέρεται στις στρατηγικές, που χρησιμοποιούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με σκοπό την ανάπτυξη τους. Συγκεκριμένα, γίνεται διεξοδική ανάλυση του Franchising, με τη παρουσίαση, αρχικά, της ιστορικής του πορείας αλλά και με τη παράθεση των μειονεκτημάτων και πλεονεκτημάτων αυτής της στρατηγικής. Επίσης, αναλύεται η στρατηγική του JointVenture, τα αποτελέσματα αλλά και οι επιπτώσεις, που μπορεί να έχει η εφαρμογή του σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση. Συμπληρωματικά, παρατίθεται το περιεχόμενο μίας συμφωνίας Licensingκαι Consortiaαλλά και ο ορισμός και η διάκριση της Στρατηγικής Συμμαχίας.

2.1 Ο Ορισμός του Franchise

Franchising ονομάζεται η εμπορική μέθοδος, με την οποία μία επιχείρηση παρέχει ένα εξουσιοδοτημένο προνόμιο και βοήθά στην οργάνωση, στη κατάρτιση, στη πώληση, στο μάρκετινγκ και στη διαχείριση, προσφέροντας τη τεχνογνωσία, το σήμα, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, οι οποίες έχουν ήδη δοκιμασθεί στην αγορά, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, στον δικαιούχο, ο οποίος επιθυμεί να ξεκινήσει επιχειρηματική δραστηριότητα με την ονομασία του δικαιοπαρόχου. Η ελληνική απόδοση του όρου είναι Δικαιόχρηση.

Οι ενδιαφερόμενοι έχουν τη δυνατότητα να βρουν τους κλάδους, ενώ καθημερινά προστίθενται νέες αλυσίδες στην ομάδα αυτών των επιχειρήσεων, που εγκαταλείπουν το παραδοσιακό σύστημα ανάπτυξης υποκαταστημάτων, το οποίο έως τώρα μπορεί να πραγματοποιείται με αποκλειστικούς ή μη αντιπροσώπους και στρέφονται προς τη δικαιόχρηση. Συνεπώς, όλοι οι ενδιαφερόμενοι έχουν τη δυνατότητα να βρουν μία επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάποιο κλάδο της αγοράς, που να τους καλύπτει.

Ειδικότερα, η δικαιόχρηση απευθύνεται:

- ❖ Στους νέους επαγγελματίες, που αναζητούν σιγουριά σε μία καταξιωμένη, επιτυχημένη και επώνυμη επιχείρηση.
- ❖ Στους υφιστάμενους επαγγελματίες, που επιθυμούν να μετατρέψουν το «noname» κατάστημα τους ή την επιχείρησή τους σε ένα επιτυχημένο και επώνυμο υποκατάστημα μίας μεγάλης αλυσίδας.
- ❖ Στους γονείς, που επιδιώκουν τη δημιουργία μίας επιχειρηματικής δραστηριότητας για τα παιδιά τους.
- ❖ Σε όλους εκείνους, που διαθέτουν γνώση ενός αντικειμένου αλλά δεν έχουν τη τεχνογνωσία, ώστε να ξεκινήσουν την ενασχόλησή τους με ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό αντικείμενο. (Price S. 1997: The Franchise Paradox)

2.1.1 Η Ιστορική Αναδρομή του Franchise

Οι απαρχές του Franchising τοποθετούνται στα μέσα του 19^{ου} αιώνα στον τομέα της ζυθοποιίας στη Γερμανία. Παρόλα αυτά, εξαπλώθηκε στις Η. Π. Α. κυρίως μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο με γνωστή εταιρία fast – food και κατά τη περίοδο της ύφεσης με μοτέλ. Ηγετική θέση στον τομέα του franchise κατέχουν οι Η. Π. Α. από το 1930 με ποσοστό 50%. Από τότε έως και σήμερα το franchise εξαπλώθηκε στην Ευρώπη με ποσοστό 10%, στο οποίο αντίστοιχο ποσοστό της Ελλάδας είναι το 5%.

Ο βασικός εκπρόσωπος στη χώρα μας είναι τα fast – food. Στην Ελλάδα το franchise συναντάται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως, έχει παρατηρηθεί μεγάλη αλλαγή στις υπηρεσίες και στο λιανικό εμπόριο και σημειώνεται αύξηση των θέσεων εργασίας, λόγω της συνεχούς επέκτασης με ταχείς ρυθμούς. (www.wikipaidia.com)

2.1.2 Τα Πλεονεκτήματα του Franchise για τον Δικαιούχο

Δαπάνες Προσωπικού: Οι δικαιοπάροχοι δε φορτώνονται με τις δαπάνες και τους κινδύνους της Διεύθυνσης Προσωπικού. Οι δικαιούχοι δεσμεύονται πρακτικά ως συνεργάτες, που επενδύουν τα χρήματά τους στην επιχείρηση. Το ειδικευμένο προσωπικό ασχολείται με θέματα ρουτίνας, που απασχολούν καθημερινά την επιχείρηση. Επιπλέον, εστιάζουν τη προσοχή τους στην ανάπτυξη του συστήματος, αλλά και στη κατάρτιση χρησίων συμβουλών προς τους συνεργάτες στις περιοχές τους. Σε γενικές γραμμές ο δικαιούχος κατέχει συμβουλευτικό ρόλο ως προς τα ζητήματα, που αντιμετωπίζουν οι δικαιούχοι με το προσωπικό τους.

Κίνδυνοι επέκτασης Υπάρχουν ιδιαίτεροι οικονομικοί κίνδυνοι, που ενέχονται στην περίπτωση οικονομικής επέκτασης μίας επιχείρησης. Οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι είναι περιορισμένοι για τους δικαιοπάροχους, όταν πρέπει να επιβαρυνθούν οικονομικά οι δικαιούχοι, ως νόμιμα ανεξάρτητοι συνεργάτες. Κάθε επιτυχής επιχείρηση προνομίου ενισχύει την οικονομική κατάσταση και την εικόνα ολόκληρου του συστήματος και συμβάλλει σε γρηγορότερη επέκταση.

Κύριες απαιτήσεις Με την αναπαραγωγή ενός επιτυχούς πιλοτικού έργου είναι δυνατό να επιτευχθεί μια γρήγορη αύξηση του κύκλου εργασιών. Όταν οι δικαιούχοι συμμετέχουν στις δαπάνες επέκτασης μέσω των αμοιβών και των επενδύσεων, οι κύριες απαιτήσεις των δικαιοπάροχων μειώνονται αρκετά. Με τη χρήση αυτής της μεθόδου η

κύρια έδρα χρειάζεται λιγότερο προσωπικό κεφάλαιο. Κατά συνέπεια, η επέκταση μίας επιχείρησης μπορεί να πραγματοποιηθεί γρηγορότερα.

Κοντά στους πελάτες Οι δικαιοδόχοι χρησιμοποιώντας τις ικανότητές τους, τις γνώσεις τους, την εμπειρία τους και τις γνωριμίες τους, προσπαθούν όσο το δυνατόν περισσότερο να δίνουν το παρόν στις περιοχές δράσης τους. Η εμπειρία δείχνει, ότι οι ανεξάρτητοι δικαιοδόχοι φροντίζουν τους πελάτες τους πιο εντατικά από τους απασχολημένους διευθυντές. Τα συστήματα Franchise δίνουν μεγάλη σημασία στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες τους. Κάθε δικαιοδόχος-συνεργάτης είναι σε θέση να αντιδράσει γρήγορα και με ελαστικότητα και σε αναλογία με τις επιθυμίες των πελατών του ή τις ενέργειες των ανταγωνιστών του.

Παρατήρηση αγοράς Όταν προγραμματίζεται ο τρόπος ανάπτυξης ενός συστήματος Franchise σε μία περιοχή, ο δικαιοπάροχος στηρίζεται στις πληροφορίες, που λαμβάνει από το συνεργάτη του(δικαιοδόχο) και μετά από συνεχή ανταλλαγή απόψεων καταφέρνει το καλύτερο επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σύμφωνα με τη σύμβαση Franchise έχουν ένα άριστο όργανο έρευνας αγοράς, αυτό της συνεχούς διοχέτευσης πληροφοριών από τους δικαιοδόχους συνεργάτες τους.

Σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι εξαιρετικά ευέλικτες και ευπροσάρμοστες, να αναγνωρίζουν και να αντιδρούν στις γρήγορες αλλαγές και τάσεις της αγοράς. Δεδομένου ότι οι δικαιοδόχοι έχουν μια πολύ στενή επαφή στους πελάτες τους είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τις νέες τάσεις γρηγορότερα από τους εμπειρογνώμονες στις κύριες έδρες του συστήματος Franchise. Οι επιτυχείς δικαιοπάροχοι εξασφαλίζουν την έγκαιρη και έγκυρη μεταφορά πληροφοριών σε σχέση με τις νέες τάσεις της αγοράς, προς τους δικαιοπάροχους έτσι ώστε με τη βοήθειά τους να είναι σε θέση (οι δικαιοπάροχοι) να αντιδράσουν γρήγορα και αποτελεσματικά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και των καταναλωτικών τάσεων.

2.1.3 Πλεονεκτήματα του Franchise για τον Δικαιοδόχο

Μείωση των κινδύνων Η πορεία προς την επαγγελματική ανεξαρτησία προστατεύεται από μια ελεγμένη και δοκιμασμένη επιχειρησιακή έννοια και άμεση βοήθεια από την κύρια έδρα του συστήματος Franchise. Ένα μη αμελητέο ποσό της εργασίας, που απαιτείται κατά την ίδρυση μίας επιχείρησης αναλαμβάνεται από τους καταρτισμένους δικαιοπάροχους. Κατά συνέπεια οι δικαιοδόχοι είναι δυνατό να αποφύγουν τα χαρακτηριστικά λάθη που γίνονται κατά την ίδρυση μίας επιχείρησης, μπορούν να επικεντρωθούν σε άλλες σημαντικές ενέργειες, που πρέπει να γίνουν για να εξασφαλίσουν επιτυχημένο κύκλο εργασιών κατά τη διάρκεια της αρχικής φάσης. Οι δικαιοδόχοι μπορούν να επικεντρωθούν στην πραγματοποίηση των επιθυμιών των πελατών της περιοχής τους και στην επίλυση βασικών προβλημάτων, αντί να απασχολούνται με άλλες αναγκαίες διευθετήσεις για την επιτυχία της επιχείρησής τους.

Φήμη Οι δικαιοδόχοι, που συμμετέχουν σε επιτυχή συστήματα Franchise μπορούν να ωφεληθούν από την ήδη γνωστή επωνυμία της εταιρείας. Αυτό το πλεονέκτημα δεν πρέπει να υποτιμηθεί. Ακόμη και στην αρχική φάση τα γνωστά ονόματα και τα λογότυπα βοηθούν καθιστώντας τα αόρατα εμπόδια, ευκολότερα και επιταχύνοντας την πρόσβαση στην αγορά.

Συντονισμός Η έδρα αυξάνει τη δύναμη του συστήματος με συντονισμένες επιχειρηματικές κινήσεις που υλοποιούνται από ειδικευμένο προσωπικό. Δεδομένου ότι το δίκτυο Franchise αυξάνεται, μαζικές εκπτώσεις μπορούν να επιτευχθούν μέσω της κοινής αγοράς μεγάλων ποσοτήτων σε χαμηλές τιμές. Υπάρχουν επίσης ορισμένα μέσα δράσης, που μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς μόνο όταν φθάσει μια επιχείρηση σε ένα ορισμένο μέγεθος και αποδοτικότητα.

Συνεργασία Η συνεργασία μέσα σε ένα κοινό σύστημα Franchise συμβάλλει στην αύξηση της ενεργού ικανότητας και των δύο πλευρών και δίνει στο σύστημα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που δεν μπορεί να αγνοηθεί. Η ανταλλαγή της εμπειρίας μέσα στο σύστημα και η συνεχής βοήθεια που προσφέρεται από την κύρια έδρα βοηθούν κάθε ένα από τους δικαιοδόχους να υπερνικήσουν επιτυχώς τις τυχόν δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρησή τους.

2.1.4 Τα Μειονεκτήματα του Franchise για τον Δικαιούχο

Επιλογή του συνεργάτη Η επιλογή των συνεργατών είναι μια διαδικασία σημαντική και ταυτόχρονα δύσκολη για τους δικαιοπάροχους. Τα μεγάλα συστήματα έχουν αναπτύξει μια λεπτομερή διαδικασία επιλογής. Όλοι οι αξιόπιστοι συνεργάτες βρίσκονται στα σχεδιαγράμματα, που χρησιμοποιούν οι δικαιοπάροχοι για να ελέγξουν τους υποψηφίους. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα επαγγελματικά προσόντα και η επαγγελματική πείρα είναι οι κύριοι παράγοντες για την επιλογή των συνεργατών. Μια λανθασμένη επιλογή, μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για ολόκληρο το σύστημα Franchise ενόσω μια απλή λήξη της σύμβασης δεν μπορεί να λύσει εύκολα το πρόβλημα.

Πραγματοποίηση Το δικαίωμα των δικαιοπάροχων να ελέγχουν αν ακολουθούνται σωστά οι οδηγίες τους δεν τους παρέχει αυτόματα και την ασφάλεια ότι πράγματι συμβαίνει αυτό. Κατά συνέπεια είναι συχνή η περίπτωση που για να τεθούν τα κεντρικά ελεγχόμενα μέτρα σε εφαρμογή περνά ένα σημαντικό χρονικό διάστημα.

Περιθώριο κέρδους Τα έσοδα των δικαιοπάροχων από τη δικαιοπαροχή περιορίζονται συνήθως στις αμοιβές εσόδων και τις συνεχείς αμοιβές Franchise. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι αυξήσεις συμπεριλαμβάνουν και τους δικαιοδόχους όταν υποχρεώνονται να αγοράσουν τα συμβατικά αγαθά. Εξέταση των συγκρούσεων Παρεξηγήσεις και συγκρούσεις συμφερόντων μπορούν να εμφανιστούν σε οποιοδήποτε είδος συνεργασίας. Στα συστήματα franchise συναντώνται συχνότερα περιπτώσεις συγκρούσεων καθώς αυξάνεται η επιτυχία των δικαιοδόχων επιχειρήσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι δικαιοδόχοι βάζουν δικαιολογημένα την δική τους οικονομική επιτυχία πάνω από τις υποχρεώσεις τους προς του δικαιοπάροχους προφανώς θεωρώντας την παρουσία των δικαιοπάροχων περιττή και την βοήθεια που τους παρέχουν ενοχλητική. Εάν μια συμφωνία μεταξύ των δύο συνεργατών δεν μπορεί να επιτευχθεί σε αυτήν την φάση τότε τα προβλήματα οδηγούν φυσιολογικά στη λήξη της σύμβασης. Σε τέτοιες περιπτώσεις θα πρέπει να καταβληθούν μεγάλες προσπάθειες, ώστε να αποφευχθούν οι νομικές διαδικασίες δεδομένου ότι αυτές είναι χρονοβόρες, απαιτούν χρήματα και στις περισσότερες περιπτώσεις δεν είναι δυνατό να γίνει καμία πρόβλεψη για την τελική κρίση των δικαστηρίων. Οι προνοητικοί δικαιοπάροχοι τώρα ήδη παρέχουν τις διαδικασίες συμβιβασμού ή διαμεσολάβησης για τέτοιες περιπτώσεις.

Λήξη των συμβάσεων Υπάρχουν πολλαπλά προβλήματα που περιλαμβάνονται στη λήξη μίας συνεργασίας franchise δεδομένου, ότι πρέπει να βρεθεί μια δίκαιη λύση προ πάντων σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης καθώς επίσης και με τα αποθέματα σε προϊόντα. Εάν δεν μπορεί να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση, αυτό μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στους ήδη υπάρχοντες ή μελλοντικούς δικαιοδόχους. Δεδομένου ότι οι δικαιοπάροχοι πρέπει να σκέφτονται την καλή φήμη τους και για να κερδίσουν νέους

συνεργάτες, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όλες τις πτυχές των συνεπειών οποιασδήποτε ζημιάς στην εικόνα τους.

2.1.5 Τα Μειονεκτήματα του Franchise για τον Δικαιοδόχο

Απαιτήσεις Συνήθως αναμένεται από τους δικαιοδόχους να έχουν κοινωνικές δυνατότητες σε πολύ μεγαλύτερη έκταση από ότι είχαν πριν. Όχι μόνο πρέπει να αναπτυχθούν σε δυναμικούς και αποφασισμένους επιχειρηματίες, αλλά πρέπει επίσης να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους με έναν υψηλό βαθμό ευαισθησίας, να επικοινωνήσουν ανοιχτά και δημιουργικά με το κεντρικό γραφείο και να γίνουν μέλος μίας ομάδας ανταγωνιστικών συνεργατών.

Αξιολόγηση Είναι εξαιρετικά δύσκολο να αξιολογηθεί σωστά η απόδοση των δικαιοπάρωχων. Και αυτό γιατί υπάρχει έλλειψη διαφάνειας εξαιτίας του απορρήτου των συμφωνιών και δεν είναι δυνατό να συγκριθούν πραγματικά οι προσφορές. Είναι εξίσου δύσκολο και για τους δικαιοδόχους να αξιολογήσουν πόσο λογικές και εύλογες είναι οι υπηρεσίες που απαιτούνται σε αντάλλαγμα. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα δεδομένου ότι δεν είναι δυνατό να προβλεφθεί με βεβαιότητα μέχρι ποιο σημείο οι δικαιοπάροχοι θα εκπληρώσουν τις δικές τους υποχρεώσεις όπως τις ορίζει η σύμβαση. Κατά την πραγματοποίηση των ερευνών τους οι δικαιοδόχοι εξαρτώνται από τις δηλώσεις τρίτων που αναφέρονται συνήθως σε παρελθοντικά στοιχεία. Οποιοσδήποτε και αν είναι οι περιστάσεις, κρίνεται απαραίτητο να επιδιώξουν οι υποψήφιοι δικαιοδόχοι να έρθουν σε επαφή με άλλους δικαιοδόχους από το σύστημα και να εξετάσουν την εμπειρία τους, πριν αποφασίσουν για ένα συγκεκριμένο σύστημα.

Υποχρεώσεις Συνάπτοντας μια σύμβαση Franchise οι δικαιοδόχοι βρίσκονται αντιμέτωποι με ποικίλες υποχρεώσεις. Προ πάντων πρέπει να δεχτούν τοδικαίωμα των δικαιοπάρωχων να τους εποπτεύουν και να τους ελέγχουν. Συγχρόνως οι δικαιοδόχοι αναγκάζονται να σταματήσουν τη δημιουργικότητα τους ώστε να μη υπερβούν την έννοια του Franchise.

Εξάρτηση Αν και οι δικαιοδόχοι θεωρούνται ως ανεξάρτητοι επιχειρησιακοί συνεργάτες, εξαρτώνται κατά μεγάλη έκταση από τις επιχειρησιακές πολιτικές και τις αποφάσεις των δικαιοπάρωχων. Η απόδοση των δικαιοπάρωχων δεν ικανοποιεί πάντα τις προσδοκίες των δικαιοδόχων που μπορούν να έχουν μια ιδιαίτερη επίδραση στην επιτυχία της επιχείρησης. Συμβαίνει επίσης οι δικαιοδόχοι να πρέπει να πάρουν την ευθύνη για τα λάθη των δικαιοπάρωχων ή και άλλων δικαιοδόχων. Δεδομένου ότι η μοίρα ενός

συνεργάτη εξαρτάται συχνά από αυτήν του άλλου, οι συνεργάτες πρέπει να δεχθούν τις συνέπειες οποιασδήποτε απώλειας του image του συστήματος.

ΠεριορισμοίΟι δικαιούχοι στη περίπτωση που επιθυμούν να διακόψουν τη σύμβαση Franchise δεν έχουν τη δυνατότητα να αποφασίσουν αν θα περάσουν την επιχείρηση σε κάποιον άλλο, και αυτό είναι κατανοητό, καθώς οι δικαιούχοι διατηρούν το δικαίωμα να απορρίψουν ενδεχόμενους αγοραστές ή και κληρονόμους αν αυτοί κριθούν ακατάλληλοι για συνεργασία ως δικαιούχοι.

2.2 Ο Ορισμός του JointVenture

Έχουν ειπωθεί διάφορα για το JointVenture από ποικίλες επιστημονικές οργανώσεις και οργανισμούς. Οι επικρατέστεροι ορισμοί είναι οι ακόλουθοι:

Investopedia: Η συνεργασία δύο ή περισσότερων ατόμων ή επιχειρήσεων, κάθε ένα από τα οποία συμφωνεί να μοιραστεί το κέρδος, τη ζημιά αλλά και τον έλεγχο. Όλα αυτά συμβαίνουν στο όνομα μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Τα JVs φορολογούνται χαρακτηριστικά ως συνεργασία.

Barron's : Η επιχειρησιακή δομή, που διαμορφώνεται από δύο ή περισσότερα συμβαλλόμενα μέρη για έναν συγκεκριμένο σκοπό. Τα jointventures είναι παρόμοιο με τις συνεργασίες, αλλά περιορίζονται συνήθως σε ένα ή δύο προγράμματα. Στον κλάδο παροχής οικονομικών υπηρεσιών, τα jointventures έχουν υιοθετηθεί ευρέως για το μάρκετινγκ των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Πριν από την οικονομική νομοθεσία εκσυγχρονισμού, που θεσπίστηκε το 1999, οι τράπεζες διαμόρφωναν συχνά τα jointventures με τις ασφαλιστικές εταιρείες στα ετήσια επιδόματα αγοράς και την ασφάλιση στους πελάτες των τραπεζών. Το Jointventure είναι μια μορφή συμφωνίας συνεργασίας μεταξύ δυο ή περισσότερων ανεξάρτητων εταιριών, που οδηγεί στη δημιουργία μίας νέας, τρίτης επιχειρηματικής οντότητας, οργανωσιακά ξεχωριστής από τους εταίρους (Pfeffer και Nowak 1976, Harrigan 1986). Άρα τα δυο βασικά στοιχεία του είναι η συνεργασία και η αυτονομία.

Η μορφή συνεργασίας προκύπτει από το γεγονός ότι οι εταίροι δουλεύουν μαζί για να δημιουργήσουν μια νέα οντότητα, την οποία συνήθως διοικούν μαζί. Παρόλα αυτά, η νέα μονάδα είναι αυτόνομη, επειδή είναι νομικά και οργανωσιακά ανεξάρτητη και αποκομμένη από τους εταίρους. Το εμφανές παράδοξο συνεργασίας –αυτονομίας λύνεται αν σκεφτούμε, ότι οι μητρικές εταιρίες βρίσκονται συχνά σε ανταγωνισμό (ίδιου κλάδου) και μεταφέρουν το στοιχείο της συνεργασίας στην ανεξάρτητη μονάδα. Δεν πρέπει να θεωρούμε, ότι το jointventure βρίσκεται σε απομόνωση. Πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας τη συνολική δομή των σχέσεων μεταξύ του jointventure και των μητρικών εταιριών. Οι σχέσεις μεταξύ των εταίρων δεν έχουν πάντα τη μορφή συνεργασίας. Συχνά συμβαίνει να είναι συνεργάτες σε κάποιους τομείς και ανταγωνιστές σε άλλους. Επίσης, ενώ η νέα οντότητα είναι ανεξάρτητη, υπόκειται κάποιες φορές στο στρατηγικό και οικονομικό έλεγχο των εταίρων. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε διαμάχες όσον αφορά τους στόχους και συνεχείς διαφωνίες για τον έλεγχο και την αυτονομία.

Πιο συγκεκριμένα, ένα διεθνές JointVenture είναι μια ξεχωριστή επιχείρηση ή μια συμφωνία, που δημιουργείται σαν συμμαχία μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών – γονέων (parents organizations), που εργάζονται σε διαφορετικές χώρες προκειμένου να σχεδιάσουν και να διευθύνουν το JointVenture. Οι εταιρίες συνήθως μπαίνουν σε τέτοιες

συμφωνίες, όταν ένα σχέδιο είναι πολύ μεγάλο για να διοικηθεί από μια μόνο επιχείρηση.

Τα jointventures συνήθως εμφανίζονται στις κατασκευές, τις ασφάλειες, την κτηματική περιουσία και τις βιομηχανίες πετρελαίου, αν και κάθε ομάδα εταιριών σε κάθε βιομηχανία μπορεί να συνδυάσει δυνάμεις και να δημιουργήσει ένα jointventure. Τα μέλη του jointventure συχνά φέρνουν μοναδικούς παραγωγικούς συντελεστές στο εγχείρημα, όπως τεχνικές δεξιότητες, κεφάλαιο, ικανό προσωπικό ή πηγές απαραίτητων υλικών. Συχνά δημιουργούνται για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος όπως π.χ. στην αμυντική βιομηχανία. Το jointventure τυπικά θα συνεχιστεί για το χρονικό διάστημα, που θα χρειαστεί ώστε να ολοκληρωθεί το σχέδιο του.

Ωστόσο, κάποια jointventures έχουν δημιουργηθεί, ώστε να λειτουργούν ανεξάρτητα από τις επιχειρηματικές λειτουργίες των μελών τους. Παράδειγμα αυτού είναι η εταιρία Cal-Tex που είναι jointventure μεταξύ της Chevron και της Texaco. Δημιουργήθηκε για να παρέχει υπηρεσίες εξερεύνησης πετρελαίου σε επιλεγμένες ξένες αγορές. Στον τραπεζικό τομέα, τα νέα εγχειρήματα υιοθετούν μια περισσότερο προσανατολισμένη προς τα κέρδη προοπτική και έτσι διαμορφώνουν περισσότερο jointventures παρά προσωρινούς συνεταιρισμούς (consortiums). Οι τράπεζες συνεχίζουν να κάνουν τέτοιες συμμαχίες.

Νέες τεχνολογίες που προκύπτουν από τη διαδικτυακή επανάσταση εισάγονται διαρκώς. Λίγες όμως από αυτές μπορούν να γίνουν εμπορικά βιώσιμες, εκτός κι αν οι παίκτες συμφωνήσουν σε τεχνικά χαρακτηριστικά και πρωτόκολλα επικοινωνίας. Η πιστωτική κάρτα βρίσκεται παντού επειδή οι τράπεζες συνεργάστηκαν. Το ίδιο ισχύει και για τα ATM στις αρχές της δεκαετίας του '80. η νέα τάση μεταξύ των τραπεζικών κοινοπραξιών ευνοεί τα μικρότερα διοικητικά συμβούλια καθώς αυτά προωθούν πιο αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

2.2.1 Λόγοι Δημιουργίας Joint Venture

Τα joint ventures δεν γίνονται στην τύχη. Είναι αποτέλεσμα της απόφασης των εταιριών. Η δομή τους αποτελεί πάντα αποτέλεσμα διοικητικών αποφάσεων, πολύ περισσότερο από ότι στις περιπτώσεις συμβολαιακών μορφών συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων. Η δημιουργία joint ventures τυπικά περιλαμβάνει μερικά στάδια. Οι πλευρές θα πρέπει να αναπτύξουν συμφωνία ανταλλαγής πληροφοριών που καθορίζει τι τεχνολογικές και επιχειρηματικές πληροφορίες θα γίνουν αντικείμενο ανταλλαγής. Η συμφωνία θα πρέπει να ρυθμίζει και την επιστροφή πληροφοριών όταν η σχέση τερματίζεται, καθώς επίσης και ότι οι γνωστοποιήσεις θα υπόκεινται στις ανάγκες εμπιστοσύνης.

Έπειτα οι εταίροι θα πρέπει να κάνουν ένα προσύμφωνο κατανόησης που καθορίζει τις προσδοκίες των πλευρών. Τέλος, οι πλευρές θα πρέπει να καταλήξουν σε μια joint venture συμφωνία, που επιδέχεται αλλαγές λόγω απρόβλεπτων γεγονότων. Έχουμε ήδη αναφέρει λόγους που προωθούν τη συνεργασία και είναι: η διεθνοποίηση, το άνοιγμα σε νέες οικονομικές περιοχές και η ανάγκη διαφοροποίησης του κινδύνου.

Οι στόχοι και τα κίνητρα που οδηγούν στη δημιουργία joint ventures είναι τα ακόλουθα:

1. Εσωτερικοί λόγοι:

- Μείωση κόστους και κινδύνων.
- Εξασφάλιση παραγωγικών συντελεστών που δεν μπορούν να αποκτηθούν μέσω αγοράς.
- Βελτίωση πρόσβασης σε χρηματοοικονομικές πηγές.
- Οφέλη από οικονομικές κλίμακες και πλεονεκτήματα μεγέθους.
- Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και πελάτες.
- Πρόσβαση σε καινοτόμες διοικητικές πρακτικές.
- Ενθάρρυνση επιχειρηματικών εργαζομένων.

2. Ανταγωνιστικοί λόγοι

- Επηρεασμός δομικής εξέλιξης της βιομηχανίας.
- Pre-empting ανταγωνιστές.
- Αμυντική απάντηση στα θολωμένα βιομηχανικά σύνορα και στην παγκοσμιοποίηση.
- Δημιουργία δυνατότερων ανταγωνιστικών μονάδων.

3. Στρατηγικοί στόχοι

- Δημιουργία και εκμετάλλευση συνεργιών
- Μεταφορά τεχνολογίας και δεξιοτήτων.
- Διαφοροποίηση

Η δημιουργία jointventure είναι συνήθως το αποτέλεσμα πολλών διαφορετικών κινήτρων, που σημαίνει ότι και οι προσδοκίες είναι πολύπλοκες. Αυτός είναι ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους πρέπει η διοίκηση του jointventure να ξεκαθαρίσει τους στόχους της. Είναι σίγουρα υπέροχο να δουλεύει κανείς ως ανεξάρτητος επαγγελματίας αλλά κάποιες φορές υπάρχει η αρνητική πλευρά της ανεξαρτησίας.

Με τη δημιουργία μεσοανεξάρτητων σχέσεων μπορεί κανείς να κάνει πράγματα, που θα ήταν αδύνατο να κατορθώσει μόνος του. Θα πρέπει να προσεγγίσει κάποιον που έχει πολύτιμες υπηρεσίες και να βρει τρόπους να τις εκθέτει στις δικές του επαφές. Αν μπορεί κάποιος να δημιουργήσει επιτυχία προωθώντας την επιτυχία κάποιου άλλου θα έχει πολλά πλεονεκτήματα. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να σχηματίσει jointventure. Από το σημείο αυτό μπορεί να αναπτύξει σχέσεις με άλλους ιδιοκτήτες με τους οποίους μπορεί να κάνει μεγαλύτερα jointventures, όπως η από κοινού ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας και η προσφορά του στην αγορά. Όταν κάποιος κάνει jointventure δημιουργεί συνέργιες μάρκετινγκ όπου οι ιδέες, οι ευκαιρίες και τα χρήματα έρχονται όλα μαζί.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε, ότι οι σημαντικότεροι λόγοι είναι η εισαγωγή σε νέες αγορές, η μείωση του κόστους παραγωγής και η ανάπτυξη και διάδοση νέων τεχνολογιών γρήγορα. Σε αυτή την περίοδο της ανεπτυγμένης τεχνολογίας και των διεθνών αγορών η εφαρμογή στρατηγικών γρήγορα είναι απαραίτητη. Η δημιουργία jointventures είναι συχνά η πιο γρήγορη και πιο αποτελεσματική μέθοδος επίτευξης στόχων. Οι εταιρίες θα πρέπει να είναι σίγουρες ότι ο στόχος της συμμαχίας είναι συμβατός με την υπάρχουσα επιχείρησή τους έτσι ώστε η εξειδίκευσή τους να μπορεί να μεταφερθεί στη συμμαχία. Οι εταιρίες συχνά μπαίνουν σε συμμαχία από τύχη παρά από σύνδεσμο με τους γενικούς τους στόχους.

2.2.2 Λόγοι Αποτυχίας Joint Venture

Οι μικροί ιδιοκτήτες επιχείρησης δεν πρέπει να συμμετέχουν στα JV χωρίς επαρκή προγραμματισμό και κατάλληλη στρατηγική. Δε μπορούν να ανταπεξέλθουν οικονομικά, δεδομένου, ότι ο τελευταίος στόχος των JV παραμένει ο ίδιος δεδομένου, ότι ισχύει για οποιοδήποτε τύπο επιχειρησιακής λειτουργίας, με στόχο την επίτευξη κέρδους. Η εμπειρία υπαγορεύει ότι αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη του JV πρέπει να ξέρουν ακριβώς τι επιθυμούν να αντλήσουν από την επικείμενη συνεργασία.

Επιπλέον πρέπει να υπάρξει μια πρώτη συμφωνία προτού η συνεργασία γίνει πραγματικότητα. Πρέπει επίσης να υπάρξει μια σταθερή δέσμευση εκ μέρους κάθε μέλους για την ανάληψη αυτής της ευθύνης. Μια από τις κύριες αιτίες για την αποτυχία των JV είναι ότι μερικοί συμμετέχοντες δεν αποκαλύπτουν τις αληθινές επιχειρησιακές ημερήσιες διατάξεις τους, ή παραπλανούν τους συνεργάτες τους για τη δυνατότά τους να υποστηρίξουν τις συμφωνηθείσες ευθύνες. Πολλοί σύμβουλοι πρότειναν κυρίως για τις μικρές επιχειρήσεις να προσεγγίζουν τα JV με πολύ ιδιαίτερο τρόπο. Αναγνωρίζουν ότι τέτοιες συνεργασίες μπορούν να είναι οι πολυτιμότερες στην ανάπτυξη και την σταθερότητα μίας επιχείρησης, αλλά και να επισημάνουν ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν συνήθως πολύ μικρότερο περιθώριο λάθους σε αντίθεση με τις πολυεθνικές εταιρίες, ή ακόμα και με τις επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους.

Μερικοί εμπειρογνώμονες συστήνουν ότι οι ιδιοκτήτες επιχείρησης που εξετάζουν ένα JV πρέπει να εφαρμόζουν αρχικά ένα περιορισμένο, μικρό JV. Τέτοια μικρά προγράμματα επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να εξετάσουν τη σχέση συνεργασίας χωρίς τη συμμετοχή μεγάλων χρηματικών ποσών. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν εργάζονται ταυτόχρονα επιχειρήσεις με διαφορετικές δομές, διαφορετικούς εταιρικούς πολιτισμούς και διαφορετικά στρατηγικά σχέδια. Τέτοιες διαφορές είναι δύσκολο να υπερνικηθούν και να οδηγήσουν συχνά στην αποτυχία. Γι' αυτό ένας ισχυρός σύνδεσμος (JV) είναι ευεργετικός για στους συμμετέχοντες του joint venture. Άλλοι παράγοντες που μπορούν να ασκήσουν επίδραση εξασθένισης ενός JV είναι η περίπτωση του να συμπεριλάβει τις εξελίξεις των αγορών, την τεχνολογία, την ανικανότητα των συνεργατών (παρά την απροθυμία ή την άρνηση) να τιμήσει τις συμβατικές υποχρεώσεις τους, και τις ρυθμιστικές αβεβαιότητες. Ένα άλλο πρόβλημα με τις joint ventures αφορά το θέμα της διαχείρισης. Οι διευθυντές μίας επιχείρησης μπορούν να είναι πιο έμπειροι ή ακόμη και περισσότερο αποφασιστικοί όταν βρίσκονται σε φάση λήψης αποφάσεων από τους ομόλογους τους στην άλλη επιχείρηση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην τριβή και στην έλλειψη συνεργασίας.

Τα προγράμματα είναι καταδικασμένα στην αποτυχία εάν δεν υπάρχει μια καθορισμένη με σαφήνεια διαδικασία λήψης αποφάσεων στη θέση που βεβαιώνεται στους αμοιβαία αναγνωρισμένους στόχους και τις στρατηγικές.

2.3 Ο Ορισμός και οι Διακρίσεις της Στρατηγικής Συμμαχίας

Ως στρατηγική συμμαχία μπορεί να οριστεί μία συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, κατά την οποία όλα τα μέλη υιοθετούν μία προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους αναγκαίους πόρους ή και κεφάλαια, με σκοπό την επιτυχή λειτουργία της. Μία στρατηγική συμμαχία είναι εφικτό να αφορά σε ερευνητικά προγράμματα, προώθηση προϊόντων, δημιουργία κοινών παραγωγικών εγκαταστάσεων, υλοποίηση τεχνολογικών καινοτομιών και στη κατασκευή ημικατεργασμένων ή τελικών προϊόντων.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι διάκρισης των στρατηγικών συμμαχιών. Ένας από αυτούς διακρίνει τις συμμαχίες ως εξής:

- ✚ Συμπληρωματικές συμμαχίες ή Συμμαχίες κλειστού τύπου $-x$, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι συμφωνίες συνεργασίας σε συμπληρωματικές δραστηριότητες.
- ✚ Κοινές συμμαχίες ή Συμμαχίες τύπου $-y$ ή Οριζόντιες συμμαχίες, οι οποίες περιλαμβάνουν συμφωνίες συνεργασίας στην ίδια δραστηριότητα.

Ένας ακόμα τρόπος διάκρισης των στρατηγικών συμμαχιών θέτει ως κριτήριο τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις συμμετέχουν στη συμμαχία. Για παράδειγμα οι επιχειρήσεις είναι δυνατό να συνεργάζονται, με σκοπό την αύξηση του μεριδίου τους σε μία συγκεκριμένη αγορά ή την προστασία από τους ανταγωνιστές τους, ενώ άλλες επιχειρήσεις συνεργάζονται, για να επεκταθούν σε ξένες αγορές.

Συμπληρωματικά, μία ακόμα διάκριση των στρατηγικών συμμαχιών βασίζεται στο κριτήριο της ιδιοκτησίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι σύμμαχοι επενδύουν σε μία κοινή προσπάθεια, δημιουργώντας μία ξεχωριστή επιχειρηματική οντότητα, στην οποία κάθε σύμμαχος κατέχει ένα μερίδιο ιδιοκτησίας. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν οι κοινές επιχειρήσεις. Σε πολλές άλλες περιπτώσεις, παρόλα αυτά, οι σύμμαχοι στηρίζουν τη συνεργασία τους στις ήδη υπάρχουσες οργανωτικές δομές, που διατηρούν τη ξεχωριστή τους ταυτότητα καθ όλη τη διάρκεια της κοινής προσπάθειας.

2.3.1 Κίνητρα Σύναψης Στρατηγικής Συμμαχίας

Οι στρατηγικές συμμαχίες παρέχουν μία χαμηλού κόστους ευέλικτη στρατηγική επιλογή, που είναι δυνατό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Επίσης, προσφέρουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους διατηρώντας ταυτόχρονα την ανεξαρτησία τους. Χρησιμοποιώντας τις συμμαχίες ως μέσο ανάπτυξης ακόμα και οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι πιθανό να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά τα σχέδια τους και να προσεγγίσουν άμεσα νέες και άγνωστες, έως τότε, γεωγραφικές αγορές.

- I. **Επιμερισμός Κινδύνου:** Οι επιχειρήσεις προτιμούν να μην επωμίζονται μόνες τους τον κίνδυνο, που συνεπάγεται για παράδειγμα μία μεγάλη επένδυση σε κάποια νέα αγορά. Το εν λόγω κίνητρο ενισχύεται από το χαρακτήρα της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, η οποία διακρίνεται από ραγδαίες αλλαγές σε όλα τα επίπεδα και από αβεβαιότητα. Δεδομένων αυτών των χαρακτηριστικών είναι πιθανό να ανταπεξέλθει μία συμμαχία στις προκλήσεις με επιτυχία, σε σύγκριση με μία επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται μεμονωμένα. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι καθεμία από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις έχει ως πρωταρχικό σκοπό την επιτυχία του εγχειρήματος και η προνοητικότητα τους για την επιτυχία του εγχειρήματος αποτελεί προνοητικότητα για τη προστασία των επενδύσεων.
- II. **Επιμερισμός κόστους επένδυσης:** Σημαντικό αίτιο σύναψης συμμαχιών αποτελεί η περιορισμένη χρηματοδοτική δραστηριότητα. Η σύναψη στρατηγικής συμμαχίας επιτρέπει τον επιμερισμό του κόστους μίας επένδυσης στα σημεία της συμμαχίας και με αυτόν τον τρόπο καθίσταται δυνατή η πραγματοποίησή της. Σε αντίθετη περίπτωση το ύψος των επενδύσεων πολλές φορές αποτελεί τον κύριο απαγορευτικό λόγο πραγμάτωσης μίας επένδυσης από μία μεμονωμένη επιχείρηση. Κατ' επέκταση, οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν σημαντικό παράγοντα ενθάρρυνσης της οικονομικής δραστηριότητας, καθώς πολύ λιγότερο ποσοστό πρωτοβουλιών θα αναλαμβάνονταν από μεμονωμένες επιχειρήσεις δεδομένων των χρηματοδοτικών περιορισμών.
- III. **Επίτευξη οικονομιών κλίμακας:** Πολλοί κλάδοι διαθέτουν υψηλό σταθερό κόστος και απαιτείται η ανάληψη μεγάλων επενδύσεων, ώστε να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας.
- IV. **Πρόσβαση σε νέες γεωγραφικές αγορές:** Όταν μία επιχείρηση αποφασίσει να εισέλθει σε μία νέα αγορά, η οποία χαρακτηρίζεται από μεγάλη ψυχική απόσταση είναι προτιμότερο να συμμαχήσει με μία επιχείρηση της αγοράς, στην οποία στοχεύει. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζει ένα σύστημα επαφών στην εν λόγω αγορά με προμηθευτές, ανταγωνιστές, κρατικά όργανα και καταναλωτές.

- V. Πρόσβαση σε ειδικευμένες τεχνολογίες: Ο αριθμός των στρατηγικών συμμαχιών, που επικεντρώνονται στην έρευνα και τη τεχνολογία έχει αυξηθεί σημαντικά από τις αρχές της δεκαετίας του '70. Αν και δε παρέχονται ακριβή στοιχεία, είναι ενδεικτικό το ότι σύμφωνα με εκτιμήσεις, μεταξύ του 1973 και 1988 οι στρατηγικές συμμαχίες στον τομέα της έρευνας και της τεχνολογίας έχουν αυξηθεί κατά 13 φορές. Ο λόγος είναι, ότι στο συγκεκριμένο τομέα το κόστος είναι ιδιαίτερα αυξημένο, με συνέπεια οι επιχειρήσεις να συνεργάζονται για να επιμεριστεί το ύψος της επένδυσης. Επιπλέον, μέσω των συμμαχιών οι επιχειρήσεις είναι δυνατόν να προβαίνουν σε ανταλλαγές τεχνολογίας και συγκεκριμένων πρακτικών (know-how), οι οποίες παρουσιάζουν συμπληρωματικότητα. Παρόλα αυτά, οι συμμαχίες στον τομέα της έρευνας και της τεχνολογίας δεν ενδείκνυται σε όλες τις περιπτώσεις, διότι πολλές φορές μια επιχείρηση δεν επιθυμεί να μοιραστεί τις γνώσεις, που έχει κατακτήσει. Κύριες προϋποθέσεις, για την ανάπτυξη τέτοιων συμμαχιών είναι η οικοδόμηση κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σταθερότητας. Επιπλέον, οι τέτοιου τύπου συμμαχίες δεν ενδείκνυται στις περιπτώσεις, που δεν αναμένεται η οργάνωση οικονομιών κλίμακας
- VI. Αδυναμία εξαγοράς επιχείρησης: Στις περιπτώσεις, όπου σκοπός της επιχείρησης είναι η εξαγορά μίας άλλης, αλλά ισχύουν αντιμονοπωλιακές ρυθμίσεις ή υφίσταται απροθυμία των ιδιοκτητών να μεταβιβάσουν τις μετοχές είναι προτιμότερη η δημιουργία μίας στρατηγικής συμμαχίας
- VII. Κάλυψη σημαντικών κενών και ελλείψεων: Σε τομείς όπου η επιχείρηση δεν έχει τους αναγκαίους πόρους ή τον χρόνο να δημιουργήσει τις δικές της ικανότητες μπορεί να προχωρήσει σε στρατηγική συμμαχία με κάποια άλλη επιχείρηση.

2.3.2 Στάδια Δημιουργίας Στρατηγικής Συμμαχίας

Ακαδημαϊκές μελέτες της τελευταίας δεκαετίας προτείνουν η διαδικασία σύστασης στρατηγικών συμμαχιών να ακολουθεί μία ορισμένη πορεία. Πιο συγκεκριμένα, τα στάδια, από τα οποία προτείνουν είναι τα ακόλουθα:

- i. Ανάπτυξη στρατηγικής: Στο αρχικό αυτό στάδιο η επιχείρηση χρειάζεται να προσδιορίσει τους στρατηγικούς της στόχους. Αναλυτικότερα, πρέπει να εκτιμήσει την ήδη υπάρχουσα αλλά και τη προσδοκώμενη θέση της στο μέλλον σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Επιπλέον, οφείλει να αναλογιστεί τον κύκλο ζωής του κλάδου αλλά και τη δυναμική του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος, ώστε να προχωρήσει στη διαμόρφωση μίας λογικής στη κατεύθυνση των συμμαχιών. Έπειτα χρειάζεται να αναλογιστεί την αναμενόμενη αξία, που επιδιώκει να αποκομίσει π.χ. μέσω της αύξησης των πωλήσεων, τη μείωση του κόστους και την απόκτηση οργανωτικής ευελιξίας.
- ii. Αξιολόγηση συνεργατών: Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση προχωρά στην επεξεργασία των στοιχείων για τους πιθανούς της συνεργάτες, τα οποία τα έχει ήδη συλλέξει. Ο στόχος αυτής της επεξεργασίας είναι να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα τους σημεία. Έτσι, με γνώμονα τη μορφή της προσδοκώμενης συμμαχίας, η επιχείρηση αναζητά συμμάχους με τους οποίους να έχει ένα αξιόλογο επίπεδο οργανωσιακής συμβατότητας, προκειμένου να στεφθεί με επιτυχία το εγχείρημα. Με τον όρο οργανωσιακή συμβατότητα εννοούμε παράγοντες, όπως είναι το μέγεθος, ο τρόπος και η ταχύτητα λήψης αποφάσεων, η συμμετρία γνώσεων και η πολιτισμική κατανόηση. Αφότου διευκρινιστούν τα κίνητρα συνεργασίας και των άλλων επιχειρήσεων, χρειάζεται να αναζητηθούν πιθανές διαφορές και να κριθεί η δυνατότητα της επίτευξης σύγκλισης.
- iii. Διαπραγματεύσεις και σύναψη συμφωνίας: Το εν λόγω στάδιο θεωρείται το κυριότερο, καθώς οδηγεί στη σύναψη συμφωνιών, οι οποίες διέπουν τη λειτουργία της συμμαχίας. Οι βασικές παράμετροι, που τίθενται προς διαπραγμάτευση από τα ενδιαφερόμενα μέλη, είναι τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μελών, ο καθορισμός ρεαλιστικών και βιώσιμων στόχων και οι συνθήκες περάτωσης της συμμαχίας. Ο ρόλος των διαπραγματεύσεων συνίσταται τη διευκρίνιση των στόχων και των κανόνων λειτουργίας της συμμαχίας, καθώς και των συνεισφορών και των αναμενόμενων ωφελειών κάθε επιχείρησης. Συμπληρωματικά, μέσα από μία διαδικασία κοινής πρόβλεψης καθορίζονται βασικά χρηματοοικονομικά δεδομένα, κατανέμονται τα φορολογικά βάρη και εξετάζεται η ύπαρξη επιχειρησιακών παραγόντων των διαπραγματευόμενων μερών, που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε λειτουργικές

συνέργειες. Κρίσιμο στοιχείο των διαπραγματεύσεων είναι η έντονη συμμετοχή και η πλήρης δέσμευση της ανώτατης διοίκησης όλων των εμπλεκόμενων μερών σε έναν κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

- iv. Λειτουργία της συμμαχίας: Αυτό το στάδιο αποσαφηνίζει και ολοκληρώνει τους όρους της συμμαχίας προσδιορίζοντας τις τελευταίες βασικές παραμέτρους, όπως είναι η σύνδεση των πόρων με τις προτεραιότητες, την εξισορρόπηση μακροχρόνιων και βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων και τον τρόπο μέτρησης και αμοιβής της απόδοσης των συμμάχων. Επίσης, μέσα στα πλαίσια της διαρκούς επανεξέτασης της ορθής λειτουργίας της συμμαχίας επιβάλλεται η αναθεώρηση ορισμένων παραμέτρων της συμμαχίας και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων της συμμαχίας. Αυτό πραγματοποιείται προκειμένου να αποφευχθούν φαινόμενα αποπροσανατολισμού και κόπωσης, τα οποία λογικά εμφανίζονται με το πέρας του χρόνου και μπορούν να οδηγήσουν στη πλήξη ή και στη λήξη μίας συνεργασίας. (Παπαδάκης Ν. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: 464 – 466)

2.3.3 Παράγοντες Επιτυχίας Στρατηγικής Συμμαχίας

Ο βαθμός, στον οποίο οι επιχειρήσεις θα επωφεληθούν από τη στρατηγική συμμαχία, εξαρτάται από τους ακόλουθους βασικούς παράγοντες:

- Τη στρατηγική πρόθεση των συμμάχων: Για παράδειγμα, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις συνάπτουν συμμαχίες αποσκοπώντας την παγκόσμια εμπορική κυριαρχία και με αυτή τη λογική θεωρούν τις στρατηγικές συνεργασίες ένα βήμα στο δρόμο της παγκόσμιας εξάπλωσης. Στον αντίποδα αυτών βρίσκονται οι δυτικές επιχειρήσεις, οι οποίες συχνά συνάπτουν συμμαχίες με σκοπό τη παραχώρηση της παραγωγικής διαδικασίας στους αποδοτικότερους Ασιάτες παραγωγούς.
- Τη καταλληλότητα των εισφορών: Η ικανότητα κάθε συνεργαζόμενης επιχείρησης να κατανοήσει και να ενσωματώσει τις δεξιότητες του άλλου μέρους εξαρτάται από τη φύση των ικανοτήτων και των πόρων, που παρέχονται από τις επιχειρήσεις. Έτσι, όπου οι ικανότητες και οι πόροι είναι υλικοί και άμεσοι, η διαδικασία ενσωμάτωσης είναι ευκολότερη συγκριτικά με την περίπτωση, που αυτά τα στοιχεία είναι άυλα και αφορούν σε δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού.
- Τη δεκτικότητα κάθε επιχείρησης: Όσο πιο πρόθυμη είναι η επιχείρηση να ενσωματώσει τη γνώση και την εμπειρία, που προσφέρουν οι συνεργάτες της, τόσο πιο κερδισμένη είναι η συμμαχία συνολικά.

- Την ύπαρξη αμοιβαίων και μετρήσιμων στόχων προς επίτευξη: Αναλυτικότερα, απαιτείται προκαθορισμός δεικτών αποδοτικότητας της συμμαχίας και ο συνεχής προσανατολισμός της σχέσης συνεργασίας στην κατεύθυνση της εξασφάλισης της μέγιστης δυνατής ωφέλειας. (Παπαδάκης, Ν. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: 463 – 464)

2.3.4 Διάλυση Στρατηγικής Συμμαχίας

Παρά το ότι οι συμμαχίες αποτελούν αποτελεσματικές επιχειρηματικές σχέσεις δε θα πρέπει να παραβλέψουμε το μεγάλο ποσοστό αποτυχίας τέτοιου είδους εγχειρημάτων. Είναι χαρακτηριστικό ότι σχεδόν 7 στις 10 συμμαχίες αποτυγχάνουν. Οι αιτίες αυτού είναι οι ακόλουθες:

- Η συμμαχία δεν είναι επιτυχής: Αυτό σημαίνει ότι δεν εξελίχθηκε με τον επιθυμητό τρόπο και δεν πέτυχε τον στόχο, για τον οποίο δημιουργήθηκε.
- Ρήξη της συμφωνίας: Συμβαίνει όταν ανακύπτουν προβλήματα στη λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας. Συχνή αιτία ρήξης είναι η επίκληση ότι κάποιος ή κάποιοι εταίροι δε πραγματοποιούν όσα είχαν συμφωνηθεί.
- Η συμμαχία δεν εξυπηρετεί πλέον τους σκοπούς ενός από τους εταίρους: Πολλές φορές αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον ή στο εσωτερικό μίας επιχείρησης την οδηγούν στο να αναθεωρήσει τις στρατηγικές της προτεραιότητες. Συνέπεια αυτού ίσως να αποτελεί η απόσυρση της υποστήριξης προς κάποιες συμμαχίες, που είχε συνάψει παλαιότερα. Ο εταίρος αναγκάζεται, λοιπόν, να εξέλθει της συμμαχίας λόγω χρηματοοικονομικών δυσκολιών. Σ' αυτή την περίπτωση, προβλήματα, που αφορούν στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης επιδρούν αρνητικά στο στρατηγικό προσανατολισμό της, σε τέτοιο βαθμό, ώστε να καθίσταται αδύνατη η συνέχιση συμμαχιών, που απαιτούν μεγάλες ταμειακές εκροές.
- Η στρατηγική συμμαχία επιτέλεσε το σκοπό της: Επιτυχείς συμμαχίες συνήθως λήγουν όταν πραγματοποιούνται οι στόχοι όλων των μελών.
- Έλλειψη σεβασμού και εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων: Οι επιχειρήσεις μπορεί να αποφασίσουν να εισέλθουν σε μία στρατηγική συμμαχία εντοπίζοντας τους επιμέρους τομείς στους οποίους θα συνεργαστούν, παράλληλα όμως οι ίδιες επιχειρήσεις μπορεί να παραμένουν ανταγωνιστικές σε διαφορετικούς κλάδους της αγοράς. Στη περίπτωση αυτή είναι αναγκαίο η σχέση, που χτίζεται, να χαρακτηρίζεται από αμοιβαίο σεβασμό και εμπιστοσύνη και η προσοχή των επιχειρήσεων να παραμένει στραμμένη στον τελικό τους στόχο. (Robinson, S., 2002, Why strategic alliances don't work)

2.4 Οι Επιχειρηματικές Κοινοπραξίες (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 να 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.

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 touroperators, 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 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.

2.4.1 Ξενοδοχειακές Κοινοπραξίες

Ένα από τα κυριότερα ζητήματα 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 δύναται να επεκταθεί σε μια κοινή ονομασία, σε όμοιες διευκολύνσεις και πρότυπα, καθώς επίσης και σε κοινή προβολή.

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 μανάτζμεντ, 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 δημιουργικές οικονομίες κλίμακας.

Επιπλέον, είναι δυνατό να έχουν πρόσβαση σε εξειδικευμένη εταιρική τεχνογνωσία, η οποία αλλιώς δεν θα ήταν διαθέσιμη. Σημειωτέων, ότι το ξενοδοχειακό προϊόν μπορεί να μην είναι τυποποιημένο, πλην όμως καταβάλλονται προσπάθειες τυποποίησης 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, touroperators 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 δύναται να γίνει μόνο μέσω των συγκεκριμένων κριτηρίων αποδοχής ως μέλους. Προφανώς, η βασική δραστηριότητα μίας ξενοδοχειακής κοινοπραξίας είναι το μάρκετινγκ, με κύρια επιδίωξη την αύξηση των πωλήσεων των μελών της.

2.4.2 Βασικά Χαρακτηριστικά Κοινοπραξίας

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 συνεργαζόμενων 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 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 νακοινοπρακτίσουν.
- 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.

2.4.3 Νομικό Πλαίσιο

Η κοινοπραξία, ως μορφή συνεργασίας περισσότερων επιχειρήσεων, περιβάλλεται με την κατάλληλη νομική μορφή και αποτελεί στην ουσία θυγατρική εταιρεία, όπως προαναφέρθηκε, 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 παρόλα 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 δημιουργείται 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, τόσοι 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 σε 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 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 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 μίας 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

πλασίου 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.

Κεφάλαιο 3^ο

Γενικά

Σε αυτό το κεφάλαιο πρωταγωνιστικό ρόλο λαμβάνει η Σύμβαση Marketing. Πιο συγκεκριμένα, αφού αναλυθεί διεξοδικά η έννοια της Σύμβασης, παρουσιάζονται οι μορφές, με τις οποίες είναι δυνατό να εμφανιστεί. Επιπλέον, γίνεται διάκριση των μερών και παρουσιάζεται η κατάρτιση μίας τέτοιους είδους σύμβασης, ενώ αναλύονται και οι υποχρεώσεις των μερών, που την αποτελούν.

3.1 Η Έννοια της Σύμβασης Marketing

Η σύμβαση μανάτζμεντ ή αλλιώς σύμβαση διοίκησης ή διαχείρισης επιχείρησης αποτελεί τη σύμβαση, με την οποία μία επιχείρηση αναλαμβάνει έναντι αμοιβής να διοικήσει την επιχείρηση άλλου στο όνομα. Με τη σύμβαση αυτή η αναθέτουσα επιχείρηση, η οποία διαθέτει συνήθως περιορισμένη τεχνογνωσία και διοικητικές ικανότητες, αναθέτει για κάποιο περιορισμένο χρονικό διάστημα τη διοίκηση είτε ολόκληρης της επιχείρησης, είτε κάποιου καθορισμένου τομέα της, σε μία άλλη εταιρία, η οποία διαθέτει ειδικές γνώσεις και εμπειρία στο εν λόγω αντικείμενο.

Στόχος αυτής της ανάθεσης είναι να χρησιμοποιήσει τις τεχνικές γνώσεις, τη πείρα και τη φήμη της διαχειρίστριας εταιρίας και να αυξήσει την αποδοτικότητα της. Οι λόγοι, που οδηγούν στη σύναψη της σύμβασης μανάτζμεντ, είναι οικονομικής φύσεως. Βέβαια, σε ορισμένες περιπτώσεις οι λόγοι είναι και προσωπικής φύσεως. Η εταιρία μανάτζμεντ αναλαμβάνει τη διοίκηση και τη διαχείριση της αναθέτουσας εταιρίας, με σκοπό πάντα τη πραγμάτωση του εμπορικού σκοπού. Στην έννοια της διαχείρισης περιλαμβάνεται η διενέργεια όλων των αναγκαίων υλικών και νομικών ενεργειών. Σε μία κλασσική σύμβαση μανάτζμεντ γενική υποχρέωση της εταιρίας είναι η καθημερινή διαχείριση, η λειτουργία και ο έλεγχος της λειτουργίας της αναθέτουσας επιχείρησης, η άσκηση, δηλαδή, της εκμετάλλευσης της επιχείρησης.

Σε κάθε περίπτωση, μπορεί να συμφωνηθεί ένα ευρύτερο αντικείμενο αρμοδιοτήτων, αφού οι κατ' ιδίαν υποχρεώσεις της εταιρίας μανάτζμεντ εξειδικεύονται στη σχετική σύμβαση και μέσα στους συγκεκριμένους όρους του περιεχομένου της. Αντικείμενο της διοίκησης ή διαχείρισης μπορεί να είναι ολόκληρη η επιχείρηση ή μόνο ένα τμήμα της π.χ. ο τομέας παραγωγής. Συνήθως, όμως, η σύμβαση management αφορά στη διοίκηση ή διαχείριση ολόκληρης της αναθέτουσας επιχείρησης.

Η εταιρία μανάτζμεντ ενεργεί κάθε πράξη διαχείρισης στο όνομα και για λογαριασμό της αναθέτουσας εταιρίας. Δικαιούχος όλων των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, που προκύπτουν από τη δραστηριότητα της διαχειρίστριας εταιρίας, είναι η αναθέτουσα. Αυτό, βέβαια, έχει ως συνέπεια το ότι λαμβάνει τα κέρδη αλλά και τις ζημιές από τη διαχείριση μόνο η αναθέτουσα. Η κατανομή του επιχειρηματικού κινδύνου στην αναθέτουσα εταιρία συμβαδίζει με ένα άλλο στοιχείο της σύμβασης. Συγκεκριμένα, πρόκειται για τη χρήση των πόρων της αναθέτουσας. Γίνεται αντιληπτό, λοιπόν, το ότι με τη σύμβαση μανάτζμεντ επέρχεται διάσπαση μεταξύ του φορέα του επιχειρηματικού κινδύνου και του φορέα εκμετάλλευσης της επιχείρησης. (Martinek, 1987, ManagementundConsulting –Vertrage: 276)

3.2 Μορφές Εμφάνισης

1. Γνήσιες και Μη Γνήσιες Συμβάσεις Management

Αναλογικά με τη νομική θέση, στην οποία εμφανίζεται ο manager στις εξωτερικές σχέσεις, πραγματοποιείται η διάκριση σε γνήσιες και μη γνήσιες συμβάσεις. Γνήσιες ονομάζονται οι συμβάσεις, οι οποίες καταρτίζονται από την εταιρία management στο όνομα και για λογαριασμό της αναθέτουσας εταιρίας. Στη περίπτωση αυτή η εταιρία management ενεργεί στις συναλλαγές ως άμεση αντιπρόσωπος της αναθέτουσας εταιρίας. Συνέπεια αυτού είναι, το ότι τα αποτελέσματα της δικαιοπραξίας επέρχονται όχι στο πρόσωπο του αντιπροσώπου, αλλά αμέσως και ευθέως στο πρόσωπο ενός άλλου, δηλαδή του αντιπροσωπευόμενου. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων οι συμβάσεις management είναι γνήσιες, ενώ αποτελεί τον κανόνα, όταν ο δότης του management είναι φυσικό πρόσωπο.

Μη γνήσια σύμβαση management αποτελεί η σύμβαση, που καταρτίζεται για λογαριασμό και πάλι της αναθέτουσας εταιρίας, αλλά στο όνομα της εταιρίας management. Η εταιρία αυτή ενεργεί ως έμμεση αντιπρόσωπος της αναθέτουσας εταιρίας, με αποτέλεσμα οι δικαιοπραξίες να δεσμεύουν καταρχάς την εταιρία management, καθώς και να απαιτούνται άλλες δικαιοπραξίες, ώστε να μεταφερθούν τα έννομα αποτελέσματα στην αναθέτουσα εταιρία. Πρακτικά, η παραπάνω διάκριση έχει σημασία όσον αφορά στον κίνδυνο φερεγγυότητας της εταιρίας management. Στη γνήσια σύμβαση τον κίνδυνο τον φέρει απευθείας η αναθέτουσα εταιρία, με τυχόν αναγωγικά δικαιώματα κατά της εταιρίας management, ενώ στη μη γνήσια τον κίνδυνο φέρει η τελευταία, διότι μόνο αυτή θα δεσμεύεται από τις δικαιοπραξίες.

2. Εθνικές – Διεθνείς

Με γνώμονα την ιθαγένεια του δότη και του λήπτη του management οι συμβάσεις διακρίνονται σε Εθνικές και Διεθνείς. Εθνικές, πιο συγκεκριμένα, ονομάζονται οι συμβάσεις management, που ο λήπτης και ο δότης έχουν την ίδια ιθαγένεια και δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα του manager. Η σύμβαση σε αυτή τη κατηγορία εμφανίζεται ως νέα μορφή ανάπτυξης της αγοράς και των οικονομικών σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων. Αποτελεί τη πιο στενή μορφή διεπιχειρηματικής συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων. Στις εθνικές συμβάσεις ο φορέας της επιχείρησης αποκόπτεται τελείως από την εκμετάλλευση της επιχείρησης του. Αυτού του είδους η σύμβαση συναντάται κατά κύριο λόγο στα καθετοποιημένα δίκτυα διανομής και στο θαλάσσιο εμπόριο. Όσον αφορά στο θαλάσσιο εμπόριο οι συμβάσεις management αποτελούν το λεγόμενο ship management.

Διεθνείς ονομάζονται οι συμβάσεις management, όπου η ιδιοκτήτρια επιχείρηση αναθέτει τη διαχείριση της σε μία αλλοδαπή εταιρία management. Είναι η πιο διαδεδομένη μορφή της σύμβασης management και είναι η σύμβαση, που αποτέλεσε τον πυρήνα, για να αναπτυχθούν όλες οι περαιτέρω μορφές της. Πρόκειται για τις συμβάσεις, που συνάπτουν εταιρίες managementτων ανεπτυγμένων κρατών με επιχειρήσεις αναπτυσσόμενων κρατών για τη μεταφορά τεχνογνωσίας και την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Η ανάθεση της διαχείρισης γίνεται πολλές φορές όχι από άλλη εταιρία αλλά από κρατικό οργανισμό ή άλλο φορέα αρμόδιο σε θέματα αναπτυξιακής πολιτικής και συνήθως εμφανίζεται σε τομείς βιομηχανικής παραγωγής προϊόντων υψηλής τεχνολογίας. Στις διεθνείς συμβάσεις είναι πιθανόν να ανακύψουν θέματα ιδιωτικού δικαίου. Το άρθρο το οποίο τυγχάνει εφαρμογής είναι το άρθρο 25 ΑΚ23. Το πρώτο εδάφιο αυτού του άρθρου θεσπίζει την αρχή της αυτονομίας των μερών ως τον κύριο σύνδεσμο που θα διέπει το εφαρμοστέο δίκαιο στις ενοχές που προκύπτουν από συμβάσεις. Αν τα μέρη δεν έχουν ορίσει το δίκαιο που θα ήθελαν να διέπει τη σύμβαση management, εφαρμόζεται το δίκαιο που αρμόζει στη σύμβαση από το σύνολο των ειδικών συνθηκών (άρθρο 25 εδ. β' ΑΚ).

3. Ειδικότερες Μορφές Εμφάνισης

Εκτός από τις βασικές διακρίσεις των συμβάσεων managementη συναλλακτική πρακτική έχει δημιουργήσει και άλλες ειδικότερες μορφές, ανάλογα με το αντικείμενο διαχείρισης της κάθε σύμβασης. Ενδεικτικά μπορεί να γίνει λόγος για το marketingmanagement που αφορά κυρίως την έρευνα αγοράς, ανάπτυξης προϊόντων και της τιμολογιακής πολιτικής, το salesmanagement, που αφορά τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο των πωλήσεων, το humanresourcesmanagement, που αφορά τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης, το informationsystems/technologymanagement, που έχει ως κύριο αντικείμενο τη δημιουργία, εφαρμογή και διαχείριση συστημάτων που εξασφαλίζουν την αποτελεσματική συγκέντρωση, αποθήκευση και διανομή πληροφοριών, το financemanagement, που επικεντρώνεται στη διαμόρφωση της επενδυτικής και χρηματοδοτικής πολιτικής μιας επιχείρησης και το totalqualitymanagement, που αποβλέπει στην όσο το δυνατόν καλύτερη ικανοποίηση των πελατών της εταιρίας. (Τζωρτζάκης Κ./ Τζωρτζάκη Α., Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ), Αθήνα, 1992, σελ. 165 – 166)

3.3 Κατάρτιση Σύμβασης

Στη σύμβαση management συμβαλλόμενα μέρη είναι ο δότης και ο λήπτης του management. Τα πρόσωπα αυτά μπορούν να είναι είτε φυσικά είτε νομικά. Συνήθως, έχουν και τα δύο μέρη την εμπορική ικανότητα είτε κατά το αντικειμενικό είτε κατά το υποκειμενικό κριτήριο. Βέβαια, αυτό δεν είναι απαραίτητο, καθώς υπάρχει η πιθανότητα συμβαλλόμενος να είναι ένα πρόσωπο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα (π.χ. Νοσοκομεία, Εκκλησία).

Οι πιθανοί συνδυασμοί των συμβαλλόμενων προσώπων στη σύμβαση ποικίλουν. Είναι δυνατό ο λήπτης και ο δότης του management να είναι φυσικά πρόσωπα και οι δύο ή νομικά πρόσωπα και οι δύο. Σε άλλη περίπτωση μπορεί ο λήπτης να είναι φυσικό πρόσωπο και ο δότης νομικό πρόσωπο ή το αντίστροφο. Στη πράξη, όμως, ο δότης είναι σχεδόν μονίμως νομικό πρόσωπο, καθώς αποτελεί τις περισσότερες φορές μία οργανωμένη εταιρία, που τηρεί όλες τις αναγκαίες υποδομές, με σκοπό να αναλάβει τη διοίκηση της επιχείρησης του λήπτη και ο συνδυασμός, που συναντάται είναι να αποτελούν και τα δύο μέρη νομικά πρόσωπα.

Με βάση το προσωπικό ή το κεφαλαιουχικό στοιχείο οι εταιρίες διακρίνονται σε προσωπικές και κεφαλαιουχικές αντίστοιχα. Προσωπικές ονομάζονται οι εταιρίες εκείνες, στις οποίες προέχουσα σημασία έχει η προσωπική συμβολή του κάθε εταίρου στη λειτουργία της εταιρίας, ενώ κεφαλαιουχικές είναι αυτές όπου βαρύνουσα σημασία έχει η εξασφάλιση και η διατήρηση του εταιρικού κεφαλαίου. Προσωπικές εταιρίες είναι η ομόρρυθμη και η ετερόρρυθμη, ενώ κεφαλαιουχικές είναι η ανώνυμη, η εταιρία περιορισμένης ευθύνης και η ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρία. (Αλεξανδρίδου Ελ., Δίκαιο Εμπορικών Εταιριών, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, 2012, σελ. 12)

Αναλυτικότερα, η διοίκηση της ομόρρυθμης εταιρίας περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων, υλικών και νομικών, που κατευθύνονται στην επιδίωξη του εταιρικού σκοπού. Η διοίκηση διακρίνεται σε εσωτερική διαχείριση, που αφορά στην επιμέλεια των εσωτερικών εταιρικών υποθέσεων και σε εξωτερική διαχείριση ή εκπροσώπηση, που αφορά στις εξωτερικές σχέσεις της εταιρίας με τρίτους. Η εσωτερική διαχείριση είναι έννοια ευρύτερη της εκπροσώπησης, καθώς περιλαμβάνει αφενός τη λήψη και την εκτέλεση αποφάσεων και αφετέρου την εκτέλεση τόσο νομικών όσο και υλικών πράξεων. Αντίθετα, η εκπροσώπηση περιέχει την εκτέλεση μόνο νομικών πράξεων.

Ως προς τη διαχείριση, στην ομόρρυθμη εταιρία, αν δεν προβλέπεται κάτι διαφορετικό από το καταστατικό, καθιερώνεται το σύστημα της νόμιμης διαχείρισης. Έτσι, κατά το

άρθρο 254 παρ. 1 ν. 4072/2012, δικαίωμα και υποχρέωση διαχείρισης έχουν όλοι οι εταίροι. Μάλιστα, εφόσον δεν προβλέπεται κάτι διαφορετικό στο καταστατικό, ισχύει ο κανόνας της ατομικής διαχείρισης, που σημαίνει ότι κάθε εταίρος διαχειριστής μπορεί να ενεργεί μόνος του διαχειριστικές πράξεις, χωρίς, δηλαδή, τη συγκατάθεση των υπολοίπων και να δεσμεύει την εταιρία (άρθρο 254 παρ. 2 εδ. α' ν. 4072/2012). Αντιστάθμισμα αυτού του κανόνα αποτελεί το δικαίωμα της εναντίωσης των υπόλοιπων διαχειριστών εταίρων σε πράξεις, που πρόκειται να ενεργήσει άλλος διαχειριστής (άρθρο 254 παρ. 2 εδ. β' ν. 4072/2012). Προκειμένου η εναντίωση να οδηγήσει στην αποστέρηση της διαχειριστικής εξουσίας του διαχειριστή για την τέλεση μίας πράξης θα πρέπει, να εκφραστεί πριν από την τέλεση της πράξης αυτής. Μόνο σ' αυτή την περίπτωση δεσμεύει τον άλλο διαχειριστή. Αν παρά την εναντίωση ο διαχειριστής προχωρήσει στην εκτέλεση της πράξης, μετά την ψήφιση του ν. 4072/2012 και στο πλαίσιο της γενικότερης προστασίας των συναλλαγών γίνεται δεκτό, ότι η συναλλαγή θεωρείται ισχυρή έναντι των τρίτων και ο διαχειριστής που την πραγματοποίησε έχει υποχρέωση αποζημίωσης σε περίπτωση πρόκλησης ζημίας στην εταιρία. Όσον αφορά στην εκπροσώπηση, κάθε εταίρος έχει εξουσία εκπροσώπησης της εταιρίας, εκτός αν ορίζεται διαφορετικά στο καταστατικό. Ισχύουν, λοιπόν, τα ίδια με τη διαχείριση.

Στην ετερόρρυθμη εταιρία ισχύουν όσα ισχύουν στην ομόρρυθμη, αλλά με κάποιες ιδιαιτερότητες ως προς τον ετερόρρυθμο εταίρο. Άλλωστε, σύμφωνα με το άρθρο 271 παρ. 2 ν. 2072/2012, όπου δεν υπάρχει ειδική πρόβλεψη για την ετερόρρυθμη εταιρία, εφαρμόζονται οι διατάξεις για την ομόρρυθμη εταιρία. Γίνεται, λοιπόν, φανερό ότι οι νέες διατάξεις του ν. 4072/2012 δεν δημιουργούν ένα νέο πλήρες ρυθμιστικό πλαίσιο της ετερόρρυθμης εταιρίας, αλλά εισάγουν στην αποκλίσεις από το γενικό δίκαιο της ομόρρυθμης εταιρίας, το οποίο αποτελεί τη βασική ρυθμιστική πλατφόρμα και για την ετερόρρυθμη εταιρία.

Όσον αφορά στην εσωτερική διαχείριση της ετερόρρυθμης εταιρίας ο εταίρος δεν συμμετέχει στη διαχείριση των εταιρικών υποθέσεων, ούτε και στη λήψη των αποφάσεων, εκτός αν ορίζεται διαφορετικά στην εταιρική σύμβαση. Οι ετερόρρυθμοι εταίροι αποκλείονται από τη διαχείριση και τη λήψη αποφάσεων ενώ η εξουσία διαχείρισης ανήκει αποκλειστικά στους ομόρρυθμους εταίρους, οι οποίοι την ασκούν, όπως στην ομόρρυθμη εταιρία.

Σχετικά με την εκπροσώπηση της ετερόρρυθμης εταιρίας, καταρχάς ανήκει αποκλειστικά στους ομόρρυθμους εταίρους, οι οποίοι την ασκούν ατομικά, υπό την έννοια, ότι κάθε εταίρος έχει τη δυνατότητα να ενεργήσει οποιαδήποτε πράξη, δεσμεύοντας με αυτή την εταιρία έναντι των τρίτων, χωρίς να είναι υποχρεωμένος να συμπράξει με οποιονδήποτε άλλο ομόρρυθμο συνέταίρό του. Ο ετερόρρυθμος εταίρος αποκλείεται από την άσκηση της εκπροσωπευτικής εξουσίας, αλλά η διάταξη αυτή αποτελεί πλέον ενδοτικό δίκαιο.

Συνεπώς, μπορεί να προβλεφθεί στο καταστατικό, ότι η εξουσία εκπροσώπησης της εταιρίας μπορεί να ανατεθεί και σε ετερόρρυθμο εταίρο, είτε από κοινού με άλλους συνεταίρους του ή ατομικά, είτε γενικά με τη διαχείριση ή ειδικά και εξαιρετικά (άρθρο 278 παρ. 2 εδ.α'). Ωστόσο, αν ο ετερόρρυθμος εταίρος προβεί σε κάποια πράξη εκπροσώπησης, τότε θα ευθύνεται και ο ίδιος όπως ο ομόρρυθμος συνétaιρος του, εκτός αν ο τρίτος γνώριζε την ιδιότητά του ως ετερόρρυθμου εταίρου (άρθρο 278 παρ. 2 εδ. β').

Σύμφωνα με τα άρθρα 18 παρ.1 και 22 παρ.1 ΚΝ 2190/1920 το διοικητικό συμβούλιο της ανώνυμης εταιρίας είναι το αρμόδιο όργανο για τη διαχείριση και εκπροσώπηση της εταιρίας. Συγκεκριμένα είναι αρμόδιο, για να αποφασίζει για κάθε πράξη, που αφορά τη διοίκηση της εταιρίας, τη διαχείριση της περιουσίας της και γενικότερα την επιδίωξη του εμπορικού της σκοπού. Το διοικητικό συμβούλιο της ανώνυμης εταιρίας ενεργεί καταρχήν συλλογικά (άρθρο 18 παρ. 1). Αυτό σημαίνει, ότι όλα τα μέλη του έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής στις συλλογικές διαδικασίες. Ο κανόνας αυτός, όμως, δεν αποτελεί αναγκαστικό δίκαιο και άρα μπορούν να υπάρξουν αποκλίσεις.

Είναι δυνατό, λοιπόν, με πρόβλεψη στο καταστατικό να ορίζονται θέματα, για τα οποία το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να αναθέτει τη διαχείριση και εκπροσώπηση σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα, μέλη του ή μη (άρθρο 22 παρ. 378). Ως τρίτα πρόσωπα θεωρούνται όχι μόνο φυσικά αλλά και νομικά πρόσωπα, όπως κυρίως μία εταιρία management, η οποία είναι εξειδικευμένη στο συγκεκριμένο αντικείμενο της ανώνυμης εταιρίας και η οποία αναλαμβάνει τη διαχείριση με την παράλληλη σύναψη σύμβασης διαχείρισης επιχείρησης. Άλλωστε, η ανάθεση ορισμένων εξουσιών σε μια πιο εξειδικευμένη εταιρία είναι εκ των πραγμάτων αναγκαία γιατί, λόγω της ταχύτητας των συναλλαγών και της ολοένα αυξανόμενης ανάγκης για εξοικονόμηση χρόνου σε αυτές, δεν γίνεται να αποφασίζει και να συνάπτει καθημερινές συναλλαγές ολόκληρο το διοικητικό συμβούλιο. Μ' αυτό τον τρόπο το τελευταίο συνεχίζει και ασκεί παράλληλη εξουσία, χαράσσοντας τις κατευθυντήριες γραμμές για την πολιτική που πρέπει να ακολουθηθεί, παρέχει οδηγίες και εποπτεύει τα όργανα αυτά, ενώ παράλληλα έχει και κατά το νόμο ευθύνη για τις πράξεις και τις παραλείψεις του.

Τα πρόσωπα αυτά αποτελούν υποκατάστατα ή υποδεέστερα διοικητικά όργανα, κατά την έννοια του άρθρου 67 εδ. β' ΑΚ80 και δεν είναι εντολοδόχοι ούτε πληρεξούσιοι του διοικητικού συμβουλίου⁸¹, καθώς δεν αντλούν την εξουσία τους από το διοικητικό συμβούλιο. Αντίθετα, πρόκειται για όργανα που εκφράζουν πρωτογενώς την εταιρική βούληση αντλώντας τις εξουσίες τους από το νόμο και το καταστατικό. Μάλιστα, η σχετική απόφαση του διοικητικού συμβουλίου δεν απονέμει η ίδια στο υποκατάστατο όργανο την εξουσία δικαιοπρακτικής και λοιπής εκπροσώπησης και διαχείρισης κι επομένως δε συνιστά «πληρεξουσιότητα» κατά τα άρθρα 216 επ. ΑΚ, αλλά εκτελεί απλώς και συγκεκριμενοποιεί την ήδη υπάρχουσα καταστατική ρύθμιση. Αντίθετα, όταν η αντιπροσωπευτική εξουσία δεν απορρέει απευθείας από το καταστατικό, τότε το

πρόσωπο που εμφανίζεται να εκπροσωπεί την ανώνυμη εταιρία δεν είναι όργανό της αλλά άμεσος αντιπρόσωπος – πληρεξούσιος κατά τα άρθρα 211 επ, που έλκει την εξουσία του από σχετική εξουσιοδοτική απόφαση του διοικητικού συμβουλίου και όχι από το καταστατικό. Σε αυτή την περίπτωση ο πληρεξούσιος αποτελεί εκτελεστή συγκεκριμένων πράξεων και όχι υποκατάστατο όργανο της εταιρίας. Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους παραλλάσσουν ανάλογα με το αν πρόκειται για μέλη του διοικητικού συμβουλίου ή για τρίτους. Στην πρώτη περίπτωση ονομάζονται διευθύνοντες σύμβουλοι, ενώ στη δεύτερη γενικοί διευθυντές. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι έχουν τα ίδια δικαιώματα και τις ίδιες υποχρεώσεις με τους άλλους διοικητικούς συμβούλους. Στην περίπτωση των γενικών διευθυντών τα δικαιώματά τους καθορίζονται από τη σχέση που τους συνδέει με την εταιρία.

Οι διαχειριστές της εταιρίας περιορισμένης ευθύνης είναι δυνατό να είναι είτε φυσικά είτε νομικά πρόσωπα με δικαιοπρακτική ικανότητα, εταίροι ή και τρίτα πρόσωπα. Διορίζονται από το καταστατικό ή αργότερα με απόφαση της συνέλευσης των εταίρων. Αρχικά, αν δεν υφίσταται διαφορετική πρόβλεψη στο καταστατικό, ισχύει το σύστημα της νομικής διαχείρισης και οι διαχειριστές της εταιρίας περιορισμένης ευθύνης είναι όσοι εταίροι δρουν συλλογικά. Ως συλλογική διαχείριση θεωρείται η από κοινού, ομόφωνη διαχείριση, εκτός, βέβαια, αν το καταστατικό περιέχει άλλη πρόβλεψη. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται, ότι η πράξη εκπροσώπησης ενός μόνο διαχειριστή δε θα δεσμεύει την εταιρία. Η διαχείριση των εταιρικών υποθέσεων αλλά και η εκπροσώπηση της εταιρίας είναι πιθανό να ανατεθούν σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα, εταίρους ή τρίτους, φυσικά ή νομικά πρόσωπα, για συγκεκριμένο ή αόριστο χρονικό διάστημα. Αν η διαχείριση ανατεθεί σε περισσότερα πρόσωπα και δε συμφωνηθεί κάτι διαφορετικό, αυτά δρουν συλλογικά.

Η διαχείριση και η εκπροσώπηση μίας ΙΚΕ ρυθμίζεται στα άρθρα 55 – 67 του ν.4072/2012. Σύμφωνα με αυτά τα άρθρα η ΙΚΕ διαχειρίζεται και εκπροσωπείται από έναν ή περισσότερους διαχειριστές. Διαχειριστής μπορεί να θεωρηθεί είτε ένας εταίρος είτε ένα τρίτο πρόσωπο. Σε κάθε περίπτωση, όμως, πρέπει να είναι φυσικό πρόσωπο, διότι το νομικό πρόσωπο δε μπορεί να είναι διαχειριστής, πράγμα, που σημαίνει, ότι η εκλογή νομικού προσώπου είναι ανεπίτρεπτη. Όπως στις προαναφερθείσες εταιρίες, έτσι και στην ΙΚΕ υφίσταται διάκριση μεταξύ νομικής και καταστατικής διαχείρισης. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με το άρθρο 56 ν.4072/2012, αν δεν προβλέπεται κάτι διαφορετικό στο καταστατικό, οι πράξεις διαχείρισης και εκπροσώπησης της εταιρίας διενεργούνται συλλογικά από όλους τους εταίρους ή αν πρόκειται για μονοπρόσωπη εταιρία από μοναδικό εταίρο (νομική διαχείριση). Η νομική διαχείριση, λοιπόν, είναι συλλογική, κάτι που δηλώνει ότι οι αποφάσεις είναι αναγκαίο να λαμβάνονται ομόφωνα και ότι η εκπροσώπηση πραγματοποιείται συλλογικά (άρθρο 56). Παρόλα αυτά επείγουσες πράξεις από τη παράβλεψη των οποίων απειλείται σοβαρή ζημία της εταιρίας εγκύρωσ διενεργούνται και από κάθε εταίρο χωριστά, με σχετική ειδοποίηση των λοιπών

εταίρων. Θεωρείται, μάλιστα, υποχρέωση και για δικαίωμα του εταίρου, η παράβαση της οποίας επισύρει ευθύνη σύμφωνα με το άρθρο 67.

Συνδεδεμένες επιχειρήσεις ή όμιλος επιχειρήσεων θεωρούνται δύο η περισσότερες επιχειρήσεις (ελεγχόμενες), οι οποίες, ενώ ανήκουν απαραίτητα στην ίδια οικονομική βαθμίδα και χωρίς να έχουν πάντα το ίδιο αντικείμενο, υπάγονται στη διοίκηση μίας άλλης επιχείρησης, της ελεγχόμενης ή της ελέγχουσας. Κύριο χαρακτηριστικό των ομίλων αποτελεί το ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις βρίσκονται υπό ενιαία διοίκηση. Οι επιχειρήσεις αυτές συνεχίζουν να είναι νομικά ανεξάρτητες αλλά μία ή περισσότερες από αυτές χάνουν την εξουσία αυτοδιοίκησης και υπάγονται οικονομικά και οργανωτικά σε μία επιχείρηση, την εξουσιάζουσα.

Το περιεχόμενο της έγγραφης συμφωνίας managementείναι σε γενικές γραμμές τυποποιημένο, χωρίς, βέβαια, να έχουν διαμορφωθεί διεθνή συμβατικά πρότυπα. Το έγγραφο διαχωρίζεται σε δύο μέρη: το προοίμιο και το κυρίως μέρος. Αναλυτικότερα, στο προοίμιο περιγράφεται το αντικείμενο της σύμβασης, το γενικότερο, δηλαδή, αντικείμενο διαχείρισης, χρήσιμοι ορισμοί αλλά και ορισμός της προκατασκευαστικής περιόδου. Στο κυρίως μέρος περιγράφονται διεξοδικά οι υποχρεώσεις, βασικές και παρεπόμενες, αλλά και τα δικαιώματα των δύο μερών. Επιπλέον, υπάρχουν ρυθμίσεις σχετικά με την αμοιβή του δότη του management, τον καθορισμό της, το ύψος, τον τρόπο υπολογισμού κλπ. Συμπληρωματικά, είναι πιθανό να ρυθμίζονται ζητήματα πνευματικής ιδιοκτησίας των μερών σχετικά με υποδείγματα και λοιπά στοιχεία καθ' όλη τη διάρκεια αλλά και μετά τη λήξη της σύμβασης, καθώς και συμφωνίες για το εφαρμοστέο δίκαιο. Τέλος, στο κυρίως μέρος περιλαμβάνονται γενικότερα όλοι οι τυχόν συμφωνημένοι όροι. Συνήθως, πρόκειται για προδιατυπωμένους όρους από τη μεριά του δότη του management, που, όπως προαναφέρθηκε, δημιουργούν ζητήματα ως προς τη προστασία του λήπτη του management.

Η διάρκεια της σύμβασης managementσυμφωνείται από τα μέρη και μπορεί να είναι ορισμένου ή αορίστου χρόνου. Όταν δεν καθορίζεται η χρονική διάρκεια στη σύμβαση, τότε θα πρόκειται για αορίστου χρόνου. Κρίσιμο στοιχείο για τον καθορισμό της διάρκειας της σύμβασης είναι το αποτέλεσμα, που επιδιώκουν τα μέρη. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να είναι η μεταφορά της τεχνογνωσίας, η επιμόρφωση του προσωπικού ή η λειτουργία της επιχείρησης από την ίδια την αναθέτουσα. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, είναι αναγκαίο να αντισταθμιστούν δύο αντίθετα συμφέροντα, αφενός το συμφέρον της εταιρίας managementνα συνεχιστεί η άσκηση της διαχείρισης από την ίδια και αφετέρου το συμφέρον της αναθέτουσας επιχείρησης να εκμεταλλευτεί αυτοδύναμα την αγορά, που δημιούργησε γι' αυτήν η εταιρία management.

Η διάρκεια τη σύμβασης διαφέρει ανάλογα με το είδος της επιχείρησης. Αν πρόκειται για μη βιομηχανικές επιχειρήσεις ορίζεται στα τρία με επτά έτη, ενώ στις βιομηχανικές

στα επτά με δέκα έτη. Επίσης, στις συμβάσεις, που αφορούν ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορεί να φτάνουν έως και τα είκοσι έτη.

Σπανίως τίθεται ως επιδιωκόμενο αποτέλεσμα μόνο η ολοκλήρωση συγκεκριμένων διοικητικών έργων, που είχε αναλάβει ο manager, όπως είναι η επιμόρφωση του προσωπικού, οπότε και θα λήξει η σύμβαση management. Το ζήτημα, που προκύπτει, είναι το ότι συνήθως επαφίεται στην κρίση της εταιρίας management το πότε θα είναι έτοιμο το προσωπικό να αναλάβει το ίδιο τη διοίκηση και τη διαχείριση της επιχείρησης, κάτι που, όπως προαναφέρθηκε ανατίθεται στο συμφέρον της εταιρίας management να συνεχίσει η ίδια τη διοίκηση της επιχείρησης.

Στις περισσότερες συμβάσεις management προβλέπεται η δυνατότητα ανανέωσης της σύμβασης management, η οποία μπορεί να απορρέει από μετασυμβατική κοινή συμφωνία των μερών. Μπορεί, επίσης, να συμφωνηθεί το χρονικό διάστημα της σύμβασης και να προβλεφθεί ότι μετά την πάροδο αυτού η αρχική σύμβαση θα ανανεώνεται κάθε χρόνο εκτός αν κάποιος από τους συμβαλλόμενους γνωστοποιήσει στον άλλο πριν τη λήξη της σύμβασης την πρόθεσή του να μην συνεχιστεί αυτή. Τέλος, υπάρχει και η περίπτωση να παρέχεται στην εταιρία management η δυνατότητα παράτασης της σύμβασης για δύο ή τρεις περιόδους μικρότερες, όμως, από την αρχή υπό τη μορφή δικαιώματος προαίρεσεως (option) με την προϋπόθεση, βέβαια, ότι η σύμβαση εξελίσσεται ομαλά. Πρόκειται για ένα διαπλαστικό δικαίωμα που ασκείται από την εταιρία management πριν τη λήξη της σύμβασης και με το οποίο ανανεώνεται η σύμβαση για ένα χρονικό διάστημα που έχει συμφωνηθεί εκ των προτέρων. (Λαδάς, ό. π., σελ. 168)

3.4 Υποχρεώσεις Μερών

Βασική και χαρακτηριστική υποχρέωση του δότη του management αποτελεί η υποχρέωση διοίκησης. Η ευθύνη αυτή αποτελεί ένα σύνολο ενεργειών και όχι μία μεμονωμένη ενέργεια. Αναλυτικότερα, η ευθύνη αυτή αφορά κάθε υλική ή νομική πράξη, που απευθύνεται στη διοίκηση ή στη διαχείριση, όπως είναι χαρακτηριστικά η κατάστρωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, η οικονομική διαχείριση κλπ. Αντικείμενο της διοίκησης αποτελεί είτε ολόκληρη η εταιρία είτε ένα τμήμα της. Αναλογικά με τον βαθμό ανεξαρτησίας, που έχει η εταιρία management κατά την άσκηση της διαχείρισης, η ανάθεση μπορεί να είναι πλήρης ή αλλιώς αποκλειστική ή οριοθετημένη και ελεγχόμενη.

Η πρώτη μορφή ανάθεσης είναι πιο σπάνια και συναντάται κατά κύριο λόγο στις διεθνείς συμβάσεις management μεταξύ ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών. Σ' αυτή τη περίπτωση η αναθέτουσα εταιρία δε διατηρεί καμία αποφασιστική αρμοδιότητα και δεν παρεμβαίνει στη διαχείριση, που ασκεί η εταιρία management. Κατά την υλοποίηση η δεύτερη μορφή είναι πιο συχνή, όπου δηλαδή η αναθέτουσα εταιρία διατηρεί την αποφασιστική αρμοδιότητα και αυτή είναι, που λαμβάνει όλες τις θεμελιώδεις επιχειρηματικές αποφάσεις. Η αρμοδιότητα αυτή είτε αναγράφεται ρητά στη σύμβαση, είτε συνάγεται εξ αντιδιαστολής, καθώς η εταιρία management αναλαμβάνει μόνο τη τρέχουσα διαχείριση. Ένα βασικό ζήτημα, που τίθεται, είναι το αν η υποχρέωση διοίκησης αποτελεί υποχρέωση αποτελέσματος ή συμπεριφοράς. Κρίσιμο στοιχείο για την επίλυση του ζητήματος αυτού είναι η ερμηνεία της σύμβασης. Αναλυτικότερα, αν προβλέπεται στη σύμβαση ευθύνη του δότη management για τη μη επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος, θα πρόκειται για υποχρέωση αποτελέσματος. Στον αντίποδα αυτού βρίσκεται η περίπτωση του να μη προβλέπεται κάτι τέτοιο στη σύμβαση, όπου σε αυτή τη περίπτωση πρόκειται για υποχρέωση συμπεριφοράς.

Πολλές φορές η αναθέτουσα επιχείρηση δε διαθέτει το απαραίτητο έμπυχο κι άψυχο υλικό, ώστε να στελεχώσει την επιχείρηση της. Αυτό συμβαίνει είτε όταν βρίσκεται ακόμα υπό κατασκευή, είτε όταν δεν έχει αρχίσει ακόμα την εκμετάλλευση. Στη πρώτη περίπτωση, που αναφέρεται, η εταιρία management επιβλέπει τις εργασίες και θέτει τους τεχνικούς της στη διάθεση της αναθέτουσας εταιρίας ή αναλαμβάνει η ίδια το έργο της κατασκευής. Στη δεύτερη περίπτωση η εταιρία management βοηθάει στη δημιουργία και τήρηση αποθεματικών, στη πρόσληψη προσωπικού και στην οργάνωση λογιστικών υπηρεσιών. Συμπληρωματικά, έχει τη δυνατότητα να την προμηθεύσει με υλικό

εξοπλισμό, με δικαιώματα σε άυλα αγαθά και μεταφορά τεχνογνωσίας. Κατά κύριο λόγο στις διεθνείς συμβάσεις management μεταξύ αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων κρατών είναι σύνηθες η εταιρία management να αναλαμβάνει την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του προσωπικού. Πρόκειται για σημαντική υποχρέωση, διότι μακροπρόθεσμα θα προκύψει η ανάληψη της διαχείρισης από την ίδια την αναθέτουσα εταιρία. Η έκταση αυτής της υποχρέωσης μπορεί να έχει συμφωνηθεί αλλά συνήθως εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι το μορφωτικό επίπεδο του ήδη απασχολούμενου προσωπικού.

Η σύμβαση management αποτελεί μία διαρκή ενοχική σχέση, που στηρίζεται στη συνεργασία των μερών. Για τον λόγο αυτό βασική υποχρέωση τόσο του δότη όσο και του λήπτη management είναι υποχρέωση πίστης. Βάσει του άρθρου 288 ΑΚ η υποχρέωση πίστης συνιστάται στην υποχρέωση εκπλήρωσης της παροχής, όπως απαιτεί η καλή πίστη, αφού ληφθούν υπόψη και τα συναλλακτικά ήθη. Πιο συγκεκριμένες εκφάνσεις της υποχρέωσης πίστης του δότη management είναι η υποχρέωση επιμέλειας, παράλειψης πράξεων και η τήρηση του επαγγελματικού απορρήτου.

Η υποχρέωση πίστης είναι αναγκαίο να υπάρχει στο προσυμβατικό στάδιο, κατά τη διάρκεια της συνεργασίας, αλλά και στο μετασυμβατικό στάδιο. Κατά τη διάρκεια του προσυμβατικού σταδίου, ο δότης του management είναι υποχρεωμένος να ενημερώνει το λήπτη σχετικά με την έκταση της επίδρασης της συνεργασίας τους στην επιχείρηση. Δε θα πρέπει να δίνει φρούδες ελπίδες και να δημιουργεί παράλογες προσδοκίες, ενώ γνωρίζει ότι ένα τέτοιο αποτέλεσμα είναι ανέφικτο. Κατά τη διάρκεια της σύμβασης, ο δότης του management θα πρέπει να δείχνει την απαιτούμενη επιμέλεια κατά την άσκηση της διαχείρισης, να προβαίνει σε όλες εκείνες τις πράξεις, που δρουν προς όφελος του λήπτη, αλλά και να παραλείπει πράξεις ανταγωνιστού. Τέλος, στο μετασυμβατικό στάδιο θα χρειαστεί να τηρεί το επαγγελματικό απόρρητο και να μην αποκαλύπτει τα επαγγελματικά μυστικά της επιχείρησης του δότη management. Σε περίπτωση παράλειψης ενημέρωσης του λήπτη management από το δότη, υπάρχει πιθανότητα να θεμελιώσει ευθύνη από τις διαπραγματεύσεις (άρθρα 197 – 199 ΑΚ). Μπορεί να οδηγήσει ακόμα και σε ακύρωση της σύμβασης λόγω πλάνης ή απάτης (άρθρα 142 επ. και 147 επ. ΑΚ.).

Κύρια υποχρέωση του λήπτη και βασικό αντάλλαγμα για τη παροχή του δότη του management είναι η καταβολή της αμοιβής. Ο τρόπος αλλά και ο χρόνος καταβολής της αποτελούν αντικείμενο διαπραγματεύσεων και συμφωνούνται από τα μέρη. Ως προς τους τρόπους υπολογισμού της αμοιβής, έχουν διαμορφωθεί διάφοροι. Οι συνήθεις τρόποι είναι δύο:

- Η πρόβλεψη στη σύμβαση μίας σταθερής κατ' αποκοπή αμοιβής (fixed free): Η τακτική αυτή επιλέγεται, κατά κύριο λόγο, στην εξυγίανση ήδη προβληματικών επιχειρήσεων, στις οποίες ο δότης management δεν αναλαμβάνει να συνδέσει την

αμοιβή με τα κέρδη της αναθέτουσας επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, προσπαθεί να αποφύγει τον κίνδυνο αποτυχίας και όχι να μεταφέρει τη τεχνογνωσία εν όψει του βεβαρυμμένου παρελθόντος της. Επιπλέον, ο τρόπος αυτός επιλέγεται όταν η μεταφορά τεχνογνωσίας αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό της σύμβασης management.

- Η αμοιβή, που εξαρτάται από τα κέρδη και αποτελεί ένα ποσοστό επί του κύκλου εργασιών ή των καθαρών εσόδων: Αυτός ο τρόπος παρέχει στο δότη ένα κίνητρο να αποδίδει καλύτερα, ενώ εξυπηρετεί και τον λήπτη μετακυλύοντας ένα μέρος του κινδύνου.

Εκτός από τους δύο βασικούς τρόπους, που προαναφέρθηκαν, τα μέρη μπορούν να διαμορφώσουν και να συμφωνήσουν σε κάποιο άλλο τρόπο υπολογισμού ή ακόμα και σε συνδυασμό αυτών. Μάλιστα, στη πράξη τις περισσότερες φορές επιλέγεται ο συνδυασμός εκείνος, που θα εξυπηρετεί στο έπακρο τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης.

Πέρα από τη βασική συμφωνία για την αμοιβή, μπορεί να υπάρχουν και ειδικότερες συμφωνίες για το πότε αυτή θα είναι ληξιπρόθεσμη και απαιτητή. Ως προς το χρόνο καταβολής της αμοιβής, σπάνια συμφωνείται μία εφάπαξ καταβολή του ποσού, λόγω της μεγάλης διάρκειας της σύμβασης management. Συνήθως, λοιπόν, συμφωνείται η περιοδική καταβολή της, ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Τα διαστήματα αυτά συμφωνούνται από τα μέρη, αλλά κατά κύριο λόγο γίνονται στο τέλος κάθε λογιστικού έτους.

Κύριο χαρακτηριστικό της σύμβασης management αποτελεί η συνεργασία των μερών και η δημιουργία μίας σχέσης εμπιστοσύνης. Προκύπτει, λοιπόν, η υποχρέωση του λήπτη management να δράσει επικουρικά προς τον δότη, ώστε να δραστηριοποιηθεί, με σκοπό να αναλάβει τη διοίκηση και διαχείριση της επιχείρησης του. Το γεγονός αυτό πραγματοποιείται με τη πλήρωση όλων των απαιτούμενων προϋποθέσεων, για να αρχίσει αυτή η δραστηριοποίηση. Το αντικείμενο και η έκταση αυτής της υποχρέωσης εναπόκειται στη συμφωνία των μερών και ρυθμίζεται συμβατικά. Όσον αφορά στις ειδικότερες εκφάνσεις της υποχρέωσης συνεργασίας, αυτές μπορεί να είναι η εξασφάλιση χώρου διαμονής και μεταφορικών μέσων στο δότη του management. Εκτός από τις υλικές παροχές μπορεί να συνίσταται και στη παροχή όλων των απαιτούμενων εγγράφων, όπως είναι η παροχή αδειών, βεβαιώσεων και εξουσιοδοτήσεων για τη σύναψη όλων των δικαιοπραξιών.

3.5 Ανώμαλη Εξέλιξη Σύμβασης

Η σύμβαση management αποτελεί μία αμοτεροβαρή σύμβαση η οποία δημιουργεί δικαιώματα, καθώς και υποχρεώσεις και στα δύο μέρη. Η εκπλήρωση των υποχρεώσεων αυτών αλλά και η ομαλή συνεργασία των μερών δεν είναι δεδομένη σε όλες τις περιπτώσεις. Πολλές συμβάσεις management δεν ευδοκίμούν και αντιμετωπίζουν προβλήματα. Τα αίτια αυτής της ανώμαλης εξέλιξης ποικίλουν.

Ενδεικτικά ως προς το δότη του management χαρακτηριστικά αίτια είναι η εσφαλμένη συγκρότηση του προσωπικού διαχείρισης της αναθέτουσας επιχείρησης ή η ανεπαρκής εκπαίδευση του, η πρόχειρη μελέτη της επιχείρησης και η λήψη παρακινδυνευμένων αποφάσεων, σχετικά με τη διοίκηση της επιχείρησης. Ως προς τον λήπτη management οι λόγοι μπορεί να αφορούν την ανεπάρκεια κεφαλαίων, την αδυναμία επικοινωνίας με τους εργαζομένους και την τυχόν σύγκρουση των μεγαλομετόχων, που υπονομεύουν τη συνεργασία με την εταιρία management.

Καταρχάς, η ανώμαλη εξέλιξη της σύμβασης management ως διαρκούς ενοχής οδηγεί, κυρίως, στη θεμελίωση δικαιώματος καταγγελίας υπέρ ενός από τους συμβαλλομένους. Δεν αποκλείεται, όμως, η εφαρμογή και των γενικών διατάξεων του ΑΚ για την αδυναμία ή υπερημερία της παροχής του οφειλέτη, όταν υπάρχει αθέτηση της κύριας συμβατικής υποχρέωσης αλλά χωρίς να ανατρέπεται η ενοχική σχέση ως σύνολο. Για την εφαρμογή των γενικών διατάξεων κρίσιμος είναι ο χρόνος έναρξης εκτέλεσης της σύμβασης. Αν η μη εκπλήρωση της παροχής έγινε πριν την έναρξη της σύμβασης, μπορούν να εφαρμοστούν τα 382 επ. ΑΚ. Αν η μη εκπλήρωση έγινε μετά την έναρξη εκτέλεσης της σύμβασης, τότε τα άρθρα 382 επ. ΑΚ μπορούν να εφαρμοστούν μόνο αν η οφειλόμενη παροχή είναι τέτοιας φύσης ώστε η μη εκπλήρωση της να μην επηρεάζει την παραπέρα λειτουργία και την υπόσταση της ενοχικής σχέσης ως συνόλου. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, ακόμα κι αν συντρέχουν οι προϋποθέσεις εφαρμογής των άρθρων 382 επ. ΑΚ, μετά την έναρξη εκτέλεσης της σύμβασης ο δανειστής μπορεί να ασκήσει μόνο το δικαίωμα της αποζημίωσης και όχι το δικαίωμα της υπαναχώρησης, ακόμα κι αν η άσκηση του δικαιώματος αναφέρεται σε μία μεμονωμένη παροχή. Αυτό συμβαίνει λόγω της ιδιαίτερης φύσης της σύμβασης management, η οποία βασίζεται στη συνοχή και αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιμέρους παροχών. Έτσι, κάθε μία μεμονωμένη παροχή αποτελεί προϋπόθεση για τη συνολική λειτουργία και υλοποίηση της συμβατικής σχέσης.

Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι η υπαναχώρηση από μεμονωμένο τμήμα της σύμβασης δεν είναι δυνατή και γι' αυτό το λόγο ερμηνεύεται ως υπαναχώρηση από ολόκληρη τη

σύμβαση. Εφόσον, όμως, πρόκειται για διαρκή ενοχή, δεν μπορεί να γίνει υπαναχώρηση από τη σύμβαση, η οποία είναι δυνατή μόνο με καταγγελία. (Γεωργακόπουλος Λ., Το Δίκτυο των Διαρκών Ενοχών, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, 1979, σελ. 195)

3.6 Η Λήξη της Σύμβασης

Η σύμβαση managementλήγει είτε με τη πάροδο του συμφωνημένου χρόνου, αν δεν έχει ασκηθεί το δικαίωμα προαιρέσεως, όπου αυτό προβλέπεται και εντός του προβλεπόμενου χρόνου, είτε με καταγγελία, τακτική ή έκτακτη.

Η σύμβαση managementαορίστου χρόνου είναι δυνατό να λυθεί με τακτική καταγγελία από οποιοδήποτε μέρος. Από τη στιγμή που πρόκειται για διαρκή σχέση, εφαρμόζονται αναλογικά οι διατάξεις των άρθρων 669 παρ. 2, 725 παρ. 1 εδ. α' ή 767 παρ. 1 ΑΚ. Στη περίπτωση της τακτικής καταγγελίας η αιτία άσκησης της δεν χρειάζεται να είναι σπουδαία. Η προθεσμία άσκησης της δεν υφίσταται, αλλά στη συναλλακτική πρακτική είναι σύνηθες να προβλέπεται μία προθεσμία προειδοποίησης στη σύμβαση. Η προθεσμία αυτή μπορεί να είναι 15 ημέρες, όπως προβλέπει και η διάταξη του άρθρου 669 παρ. 2 εδ. β', η οποία εφαρμόζεται αναλογικά. Βέβαια, είναι αρκετά συχνό να προβλέπεται στη σύμβαση managementαπαγόρευση άσκησης του δικαιώματος καταγγελίας πριν την παρέλευση ενός ελάχιστου χρονικού διαστήματος. Το προαναφερθέν διάστημα εξαρτάται από τη διάρκεια της σύμβασης, αλλά σε κάθε περίπτωση διαρκεί αρκετά, προκειμένου αφενός να προστατευθούν τα συμφέροντα των μερών και αφετέρου να υπάρχει ασφάλεια στις συναλλαγές. Επιπλέον, στη σύμβαση managementμπορεί να έχουν περιληφθεί ειδικές συμφωνίες βάσει των οποίων η αναθέτουσα επιχείρηση δε θα έχει τη δυνατότητα να καταγγείλει τη σύμβαση, εκτός αν έχει τη σύμφωνη γνώμη και τρίτων, οι οποίοι εμπλέκονται σε αυτή.

Η έκτακτη καταγγελία είναι δυνατό να αφορά σε συμβάσεις, τόσο ορισμένου, όσο και αορίστου χρόνου. Σε αυτή τη περίπτωση η αιτία οφείλει να είναι σημαντική. Το σχετικό δικαίωμα δε χρειάζεται ειδική νομοθετική θεμελίωση, διότι από τον συνδυασμό των διατάξεων των άρθρων 281, 288, 672 και 766 ΑΚ συνεπάγεται η γενική αρχή του δικαίου, σύμφωνα με την οποία επιτρέπεται σε κάθε περίπτωση να καταγγελθεί μία διαρκής ενοχική σχέση για σπουδαίο λόγο. Σπουδαίος λόγος θεωρείται, αρχικά, η παράβαση των συμβατικών υποχρεώσεων από κάποιο μέρος. Επίσης, μπορούν να συμφωνηθούν τέτοιοι λόγοι από τα μέρη στη σύμβαση. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η κήρυξη σε πτώχευση της αναθέτουσας επιχείρησης ή η θέση της σε εκκαθάριση, η άρση των αδειών λειτουργίας της κλπ. Στην έκτακτη καταγγελία δεν προβλέπεται προθεσμία προειδοποίησης πριν την άσκηση του δικαιώματος καταγγελίας, αλλά, συνήθως υπάρχει πρόβλεψη για προθεσμία γνωστοποίησης του λόγου καταγγελίας προς το άλλο μέρος προκειμένου να συμμορφωθεί προς τις υποχρεώσεις που έχει αναλάβει. Η γνωστοποίηση αυτή συνοδεύεται συνήθως με μια έγγραφη δήλωση της

πρόθεσης του άλλου μέρους να καταγγείλει τη σύμβαση, σε περίπτωση που παρέλθει άπρακτη η προθεσμία συμμόρφωσης. Αν δεν συντρέχει σπουδαίος λόγος και παρόλα αυτά ένα μέρος προχωρήσει σε έκτακτη καταγγελία της σύμβασης, η καταγγελία αυτή δεν επιφέρει αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, ο καταγγέλλων συνεχίζει να δεσμεύεται από τις υποχρεώσεις του και σε περίπτωση μη εκπλήρωσης περιέρχεται σε υπερημερία και δίνει τη δυνατότητα στο άλλο μέρος να καταγγείλει τη σύμβαση, λόγω σπουδαίου λόγου.

Βασική συνέπεια της λήξης της σύμβασης management είναι η κατάργηση της έννομης σχέσης της διοίκησης. Έτσι, από τη μεριά του δότη του management είναι η παύση άσκησης διοικητικών υποχρεώσεων στην αναθέτουσα εταιρία. Ο δε λήπτης του management αναλαμβάνει τις διαχειριστικές αρμοδιότητες και επανακτά τον έλεγχο και της διαχείριση της επιχείρησής του. Ιδίως στις περιπτώσεις που ο λήπτης του management είναι εταιρία, παύει η εταιρική υποκατάσταση, όπως αυτή περιγράφηκε παραπάνω. Η παύση αυτή πρέπει να δημοσιευτεί κατά τις διατάξεις του εταιρικού δικαίου για την προστασία των τρίτων και την ασφάλεια των συναλλαγών. Έννομες σχέσεις, οι οποίες έχουν το δικαιοπρακτικό τους θεμέλιο στην αρχική πράξη ανάθεσης της διοίκησης στην εταιρία management θα πρέπει να θεωρηθούν καταργημένες (288 και 388 ΑΚ). Οι εκτελεστικές αυτές συμβάσεις (π.χ. η μεταφορά τεχνογνωσίας) δε μπορούν να συνεχίσουν να ισχύουν και να δεσμεύουν τα μέρη, εκτός αν τα τελευταία έχουν συμφέρον προς την εκπλήρωσή τους.

Κεφάλαιο 4^ο

Γενικά

Αφού αναφέρθηκαν και αναλύθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας ορισμένες στρατηγικές ανάπτυξης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, σε αυτό το σημείο αναλύονται βασικά παραδείγματα επιχειρήσεων, οι οποίες ακολούθησαν κάποιες από αυτές τις στρατηγικές.

4.1 Το Franchising στην Ελλάδα

Περίπου 500 αλυσίδες αναπτύσσονται μέσω franchising και διαθέτουν συνολικά 6.000 καταστήματα. Κάθε είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας περιλαμβάνει τουλάχιστον μία εταιρία, η οποία έχει επιλέξει το franchising ως βασικό ή συμπληρωματικό τρόπο ανάπτυξης. Πάραυτα, το franchise εμφανίστηκε στην Ελλάδα στα μέσα του 1970, με τη είσοδο της αλυσίδας ταχείας εστίασης «Goody's», της αλυσίδας ειδών οικιακής χρήσης «StudioKostaBodaIllum» και της αλυσίδας καθαρισμού «GlassCleaning».

Οι γνωστοί διεθνώς ξενοδοχειακοί όμιλοι, που αναπτύσσονται με αυτό το σύστημα είναι οι: Hilton, Starwood, Hyatt International. Στον ελληνικό χώρο η μεγαλύτερη εταιρία είναι η Grecotel, καθώς έχει αναλάβει τη διαχείριση περισσότερων από 35 ξενοδοχείων σε όλη την επικράτεια. Η Grecotel αναλαμβάνει τη λειτουργία μονάδων, που πληρώνουν τις προϋποθέσεις, που θέτει, οι οποίες περιλαμβάνουν κριτήρια, όπως προδιαγραφές τοποθεσίας/ θέσης, μεγέθους και κατασκευής. Αποτέλεσμα είναι η εφαρμογή της τεχνογνωσίας της στις συγκεκριμένες μονάδες, η προτυποποίηση της λειτουργίας τους και η ένταξη τους υπό την ομπρέλα του brandname Grecotel.

Κατά τη διάρκεια του 2002 – 2004 το franchise αναπτύχθηκε ιδιαίτερα, ενώ ταυτόχρονα υπήρξε διείσδυση και διαφοροποίηση της αγοράς σε νέους τομείς όπως: αισθητική, κομμωτήριο, τρόφιμα, απορρυπαντικά, καλλυντικά, υπηρεσίες και τηλεφωνία. Πιο συγκεκριμένα, η αύξηση του συνόλου των καταστημάτων των δικτύων κατά το διάστημα αυτό ήταν 39%. Τα παραπάνω στοιχεία έχουν επηρεάσει και τη σταθερότητα των δικτύων franchise σε σύγκριση με την αμέσως προηγούμενη περίοδο (1998 – 2001). Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP, που συγκεντρώθηκαν το 2005 περίπου το 65% των δικτύων franchise στη χώρα μας είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους με πωλήσεις μέχρι 15 εκ. ευρώ. Συμπληρωματικά, το 64% περίπου είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν έως 100 άτομα. Την ίδια χρονική περίοδο το σύνολο των ενεργών franchisors ανήλθε σε περίπου 400, συγκριτικά με 230 στα τέλη του 2001 και 187 το 1998. Τα στοιχεία αυτά αποδεικνύουν, ότι στο διάστημα 2001 – 2005 ο θεσμός επεκτάθηκε κατά 74%. Σύμφωνα με τη μελέτη, η αναλογία καταστημάτων ανά επιχειρηματικό σύστημα το 2005 πλησίαζε τα αντίστοιχα, που έχουν καταγραφεί στις πλέον ανεπτυγμένες αγορές διεθνώς (ΗΠΑ, Γαλλία, Βρετανία). (ICAP – Arthur Andersen, 1998, Το Franchising στην Ελλάδα, 1^η Έκδοση)



Εικόνα 4.1: www.franchise.com

4.2 Συμφωνίες Licensingστην Ελληνική Οικονομία

Η εμπειρική έρευνα στην Ελληνική οικονομία τις προηγούμενες δεκαετίες έδειξε, ότι οι συμφωνίες licensing,έχοντας ως βάση διεπιχειρησιακές συνεργασίες, αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο των ελληνικών επιχειρήσεων, με σκοπό την ανάκτηση τεχνολογίας από το εξωτερικό, τη στιγμή, που πολύ λίγες εγχώριες εταιρείες διαθέτουν δικά τους κέντρα έρευνας και ανάπτυξης προάγοντας αξιόλογες καινοτομίες.

Οι ξένοι παρέχουν την άδεια σε εγχώριες μονάδες να παράγουν προϊόντα τους, θέτοντας στη διάθεση των τελευταίων την απαιτούμενη τεχνολογία ή και τα εμπορικά τους σήματα. Η εμπορική προώθηση των παραγόμενων προϊόντων αναλαμβάνεται από τις

ελληνικές μονάδες, οι οποίες καταβάλλουν ένα αντίτιμο για την απόκτηση της τεχνολογίας, το οποίο συνήθως υπολογίζεται ως ποσοστό επί της αξίας των πωλήσεων τους. Οι συμφωνίες αυτές προβλέπουν τη παροχή τεχνικής βοήθειας στο πλαίσιο ποιοτικών ελέγχων, επιμόρφωση προσωπικού, οδηγίες απόκτησης και χρήσης των υλικών παραγωγής και άλλα. Είναι λογικό το ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση η τεχνολογία εισάγεται στην ελληνική οικονομία μέσα από κανάλια εξωτερίκευσης.

Αναζητώντας ποιότητα στη συνεργασία τα διεθνή συγκροτήματα επικεντρώνουν τη προσοχή τους στις μεγαλύτερες και πιο αξιόλογες ελληνικές επιχειρήσεις, εξετάζοντας το μέγεθος και το ρυθμό των πωλήσεων τους, το μερίδιο αγοράς, που κατέχουν, καθώς και το μείγμα των προϊόντων, που προσφέρουν. Βασικό αντικείμενο προσοχής αποτελεί το εμπορικό κύκλωμα και τα κανάλια διανομής των υποψήφιων αγοραστών. Εφόσον υπάρξει προσέγγιση με κάποια ελληνική επιχείρηση, ελέγχουν την παραγωγική δυναμικότητα της τελευταίας και τη δυνατότητα εκπλήρωσης ορισμένων προδιαγραφών ποιότητας εκ μέρους της. Οι ελληνικές επιχειρήσεις από τη πλευρά τους αγοράζουν τεχνολογία από το εξωτερικό, διότι ενδιαφέρονται να προσφέρουν νέα και πιο σύγχρονα προϊόντα στην εγχώρια αγορά, βελτιώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την ανταγωνιστική τους ικανότητα. Οι τεχνολογικές συμφωνίες αφορούν, κατά κύριο λόγο, στην κατάκτηση νέων αγορών και όχι στη προστασία των ήδη υφιστάμενων. Η συγκεκριμένη τεχνολογική πολιτική σημαίνει την παραίτηση από παραδοσιακά και κλασικά αγαθά και την αναζήτηση της πρωτοτυπίας, αποσκοπώντας στη μεταβολή του μείγματος προϊόντων, στη διαφοροποίηση των πωλήσεων και στη δραστηριότητα σε νέες αγορές.

Το ξένο know – how παραγωγής εγγυάται τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των προϊόντων, ενώ τα διεθνή εμπορικά σήματα επιδρούν θετικά στο κύρος των επιχειρήσεων και συνεισφέρουν στη προσέλκυση καταναλωτών με σχετικά υψηλή αγοραστική δύναμη. Συνεπώς, το know – how, που εισάγεται στις ελληνικές επιχειρήσεις, αν και βάσει διεθνών κριτηρίων βρίσκεται σε μία χρονικά προχωρημένη φάση του κύκλου ζωής του, φαίνεται να διαδραματίζεται ένα αξιόλογο ρόλο στη τεχνολογική ανάπτυξη των ελληνικών μονάδων.

Η πλειοψηφία των αγοραστών ενημερώνεται συστηματικά από τον licensor για τις τεχνολογικές εξελίξεις του κλάδου. Οι εγχώριες μονάδες δεν ενδιαφέρονται να αποκτήσουν τεχνολογίες μόνο για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, αλλά κυρίως να εξασφαλίσουν συνεχείς επαφές και διαρκή ενημέρωση για τις τεχνολογικές βελτιώσεις που συντελούνται στα ερευνητικά κέντρα του ξένου οίκου. Το γεγονός αυτό έχει καθοριστική σημασία για τις εταιρείες που δρουν παραγωγικά σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας, όπου εντείνεται ο διεθνής ανταγωνισμός, συντομεύεται ο κύκλος ζωής των προϊόντων και πραγματοποιούνται σημαντικές επενδύσεις για έρευνα & ανάπτυξη. Μάλιστα σε περίπτωση διακοπής της συνεργασίας, η πλειοψηφία των αγοραστών θεωρεί πως η ανεύρεση άλλων επώνυμων πωλητών τεχνολογίας θα ήταν μια δυσχερής

διαδικασία, αν όχι προβληματική, εξαιτίας της ολιγοπωλιακής διάρθρωσης των παγκόσμιων τεχνολογικών αγορών. Ως εκ τούτου, οι ελληνικές επιχειρήσεις επιδιώκουν να συνεργάζονται με περισσότερους από έναν ξένους οίκους, αφενός για να ελαχιστοποιούν τους κινδύνους που προκύπτουν από ενδεχόμενη ματαίωση των συμβάσεων και αφετέρου για να διαφοροποιούν τις πωλήσεις τους με, όσο το δυνατόν, πιο πρωτότυπα και επώνυμα προϊόντα.

4.3 Το Joint Venture Μεταξύ Επιχειρήσεων

Το joint venture αποτελεί μια στρατηγική, που αφορά στη συνένωση επιχειρηματικών δυνάμεων με σκοπό τη μεγέθυνση, τη στρατηγική ανάπτυξη και τη μεγιστοποίηση των ωφελειών για τους εταίρους – ιδιοκτήτες. Αποτελεί μια στρατηγική απάντηση στη σύντμηση του κύκλου ζωής των προϊόντων, αλλά και στο υψηλό κόστος της ανάληψης επενδυτικών πρωτοβουλιών υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο τα joint ventures να συγκροτούνται με στόχο την εκπλήρωση ορισμένου σκοπού, ενώ μετά την υλοποίηση του να σταματάει η λειτουργία τους.

Συνήθως τα joint ventures συνάπτονται μεταξύ μη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Τα τελευταία χρόνια πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας το joint venture ως στρατηγική έχουν εισέλθει σε νέες εθνικές και διεθνείς αγορές. Στον τομέα του τουρισμού συνήθως δημιουργούνται με τη συνεργασία μίας ξενοδοχειακής και μίας τεχνικής εταιρίας, που αναλαμβάνει τη κατασκευή της εγκατάστασης.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα joint venture στον τομέα των ξενοδοχείων είναι η εταιρία, που ελέγχει τη διοίκηση και το 51% των μετοχών του Regency Casino Mont Parnes, η οποία συγκροτήθηκε από τη διεθνή εταιρία ξενοδοχείων και καζίνο Hyatt και τη κατασκευαστική εταιρία Ελληνική Τεχνοδομική.



Εικόνα 4.3: www.regencycasinomontparnes.gr

4.4 Η BestWestern – Μια Διεθνής Κοινοπραξία Ανεξάρτητων Ξενοδόχων

Η BestWestern 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 BestWestern, που θεωρείται ένα μεγάλο club, το οποίο δέχεται μέλη με κάποιες προδιαγραφές. Τα ξενοδοχεία παραμένουν ξεχωριστές ιδιοκτησίες και διοικήσεις. Στην Ευρώπη λειτουργούν χίλια ξενοδοχεία BestWesternEurope, με έδρα τη Βέρνη της Ελβετίας και κέντρο διοίκησης το Λονδίνο (BestWesternSpecialIssue, 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 ονόματός, του σήματος και της BestWestern. Κάθε ξενοδοχείο ενταγμένο στην κοινοπραξία ελέγχεται κάθε χρόνο ως προς τη συντήρηση του και την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Τα κριτήρια ένταξης στην BestWestern 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 (pointsystem). Έμφαση δίνεται κυρίως στην ποιότητα υπηρεσιών, καθώς και στην συντήρηση κτιριακών εγκαταστάσεων.

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 BestWestern ξενοδοχεία πληρώνουν μόνο για τις υπηρεσίες, που λαμβάνουν. Το κόστος συνίσταται σε:

- ένα εφάπαξ δικαίωμα ένταξης (δικαίωμα χρήσης του σήματος BestWestern), και
- Μια ετήσια συνδρομή (έξοδα διεθνούς marketing και ένα % επί των κρατήσεων). Η ετησία συνδρομή καλύπτει: τις επιγραφές BestWestern, τον ετήσιο ποιοτικό έλεγχο, συμμετοχή στους διάφορους καταλόγους/οδηγούς, αναλυτικά προγράμματα marketing, διεθνείς πωλήσεις, διαφήμιση/δημόσιες 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 BestWestern, του προηγούμενου χρόνου.

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

Κεφάλαιο 5^ο

Γενικά

Σε αυτό το σημείο της εργασίας γίνεται μία σύγκριση όλων των στρατηγικών ανάπτυξης του δευτέρου κεφαλαίου, με τη στρατηγική των συμβάσεων marketing, που έχουν αναλυθεί στο τρίτο κεφάλαιο.

5.1 Η Σύμβαση Management και η Σύμβαση Παροχής Επαγγελματικών και Επιχειρηματικών Συμβουλών (Consulting)

Η σύμβαση παροχής συμβουλών καταρτίζεται μεταξύ μίας επιχείρησης και ενός εξειδικευμένου συμβούλου με αντικείμενο την έναντι ανταλλάγματος παροχή συμβουλευτικής καθοδήγησης από τον δεύτερο, είτε για τη λειτουργία του συνόλου της επιχείρησης, είτε για επιμέρους ζητήματα επιχειρησιακής, επαγγελματικής ή τεχνικής φύσεως, που αφορούν στην επιχείρηση. Σε αυτό το πλαίσιο παρατηρείται, ότι η σύμβαση management εμφανίζει σημαντικές ομοιότητες με τη σύμβαση consulting, καθώς και στις δύο περιπτώσεις επιδιώκεται η επίτευξη του καλύτερου δυνατού επιχειρηματικού αποτελέσματος, μέσω της αξιοποίησης της εμπειρίας και της τεχνογνωσίας ενός τρίτου.

Η στενή σχέση των δύο συμβάσεων εμφανίζεται ακόμη εντονότερη, όταν η συμβουλευτική καθοδήγηση καλύπτει ζητήματα, τα οποία έχουν σχέση με τη διοίκηση της επιχείρησης. Μάλιστα στη τελευταία περίπτωση, η συγγένεια των δύο συμβάσεων υποδηλώνεται ακόμη και γλωσσικά, καθώς σε αυτή τη περίπτωση γίνεται λόγος για management consulting. Παρά ταύτα, μεταξύ των δύο αυτών συμβατικών τύπων υπάρχουν ουσιώδεις διαφορές, οι οποίες αποκλείουν την ταύτισή τους.

Ειδικότερα, στη σύμβαση consulting ο σύμβουλος αναλαμβάνει μόνο την υποχρέωση να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες, δίχως ο ίδιος να προβαίνει στη πρακτική υλοποίησή τους. Αντιθέτως, ο manager δε παρέχει απλά συμβουλευτικές υπηρεσίες προς την επιχείρηση, αλλά αναλαμβάνει ο ίδιος να πραγματοποιήσει τα σχέδια και τις γνώσεις, που διαθέτει, προβαίνοντας σε όλες τις απαιτούμενες διαχειριστικές και διοικητικές πράξεις στο όνομα και για λογαριασμό της επιχείρησης. Τέλος, είναι χαρακτηριστικό, ότι ο consultant δεν εμφανίζεται ποτέ στις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης, ενώ ο manager κατά κανόνα λειτουργεί και ως εκπρόσωπος της τελευταίας. (Γεωργιάδης Απ., Νέες Μορφές Συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, σελ.286)

5.2 Η Σύμβαση Management και η Σύμβαση Δικαιόχρησης (Franchising)

Η σύμβαση δικαιόχρησης αποτελεί μία σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας η μία επιχείρηση, ο δότης δηλαδή του franchising, παραχωρεί στην άλλη, στον λήπτη του franchising, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του λεγόμενου πακέτου franchising, που περιλαμβάνει ένα σύνολο δικαιωμάτων πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας.

Λαμβάνοντας υπόψη τον παραπάνω ορισμό είναι δυνατό να παρατηρήσουμε, ότι η σύμβαση franchising εμφανίζει σημαντική συγγένεια σε σχέση με τη σύμβαση management. Αρχικά, πρόκειται για διαρκείς αμοτεροβαρείς συμβάσεις με έντονες τις υποχρεώσεις πίστης και συνεργασίας μεταξύ των μερών, καθώς και οι δύο συμβάσεις αποσκοπούν στην επίτευξη μίας στενής εμπορικής συνεργασίας μεταξύ των συμβαλλόμενων επιχειρήσεων. Συμπληρωματικά, μπορεί να αποτελέσει περιεχόμενο και των δύο συμβάσεων η μεταβίβαση ενός πακέτου δικαιωμάτων επί άυλων αγαθών, καθώς και στα πλαίσια μίας σύμβασης management, ιδίως της σύμβασης διεθνούς management, μπορεί να συμφωνηθεί η παροχή άδειας από τον δότη, για τη χρήση σημάτων ή άλλων διακριτικών γνωρισμάτων από τη λήπτρια επιχείρηση.

Ωστόσο, παρά τις ομοιότητες οι δύο αυτές συμβάσεις εμφανίζουν και σημαντικές διαφορές, οι οποίες καθιστούν όχι μόνο δυνατή, αλλά και επιβεβλημένη τη διάκριση τους. Ειδικότερα, στη σύμβαση franchising ο λήπτης εξακολουθεί να έχει τη διοίκηση της επιχείρησής του, αναλαμβάνοντας απλώς την υποχρέωση, να προσανατολίσει τη συμπεριφορά του ιδίως στον τομέα των πωλήσεων στις επιδείξεις του δότη. Αντιθέτως, στη σύμβαση management η διοίκηση της επιχείρησης αναλαμβάνει συνήθως αποκλειστικά ο δότης του management, αναλαμβάνοντας απλώς την υποχρέωση διάσκεψης με τον λήπτη για τις θεμελιώδεις επιχειρηματικές αποφάσεις. Επιπλέον, στη σύμβαση franchising η μεταβίβαση του λεγόμενου πακέτου συνιστά τη κύρια συμβατική υποχρέωση του δότη, ενώ αντίθετα στη σύμβαση management η διοίκηση της επιχείρησης αποτελεί τη κύρια συμβατική του υποχρέωση. Τέλος, στη σύμβαση franchising η δημιουργία ενός δικτύου αποτελεί την κύρια επιδίωξη του δότη, ενώ αντίθετα στη σύμβαση management άμεση προτεραιότητα του δότη συνιστά η βελτιωτική ανάπτυξη της επιχείρησης. (Martinek M. ο.π. σελ. 281)

5.3 Η Σύμβαση management και οι συμβάσεις παραχώρησης άδειας εκμετάλλευσης σήματος (Licensing)

Είναι γεγονός, ότι ο manager έχει τη δυνατότητα στο πλαίσιο της υποχρέωσης διοίκησης να παραχωρεί τη χρήση ορισμένων δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας στη λήπτρια επιχείρηση, όπως το σήμα του, το διακριτικό του τίτλο και το know – how του, ιδίως στη περίπτωση, που ο δότης και ο λήπτης του management δραστηριοποιούνται σε παρεμφερείς συναλλακτικούς κύκλους. Με αυτόν τον τρόπο, λοιπόν, η λήπτρια επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από την καλή φήμη του δότη του management. Το στοιχείο αυτό, λοιπόν, της παραχώρησης ενός πακέτου άυλων αγαθών σε κάποιον άλλον, είναι το κοινό σημείο αναφοράς της σύμβασης management με τη σύμβαση παραχώρησης χρήσης άυλων αγαθών.

Παρόλα αυτά, η σύμβαση management δε μπορεί να ταυτισθεί με αυτές τις δύο συμβάσεις, καθώς κατά κανόνα έχει ευρύτερο περιεχόμενο από αυτές. Δεδομένου, ότι η παραχώρηση των διακριτικών γνωρισμάτων ή της τεχνογνωσίας του δότη του management, δε συνιστά την κύρια και αποκλειστική υποχρέωση του δότη. Αντιθέτως, ο manager αναλαμβάνει, καταρχάς την υποχρέωση διοίκησης της επιχείρησης και μόνο μέσα στα πλαίσια αυτής της υποχρέωσης μπορεί να ενταχθεί η παραχώρηση των αδειών χρήσης δικαιωμάτων πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας, χωρίς ασφαλώς αυτή να αποτελεί απαραίτητα αναγκαίο περιεχόμενο της σύμβασης management.

Επιπλέον, χρειάζεται να σημειωθεί, ότι για την έγκυρη κατάρτιση συμβάσεων παραχώρησης αδειών χρήσης της τεχνολογίας ή των δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας, πρέπει να πληρωθούν ορισμένες τυπικές προϋποθέσεις. Αντιθέτως, η πλήρωση τέτοιων προϋποθέσεων δεν απαιτείται, αρχικά, για την έγκυρη σύναψη μιας σύμβασης management. Εν κατακλείδι, μολονότι η σύμβαση management δε μπορεί να ταυτιστεί με τη σύμβαση licensing και τη σύμβαση know – how, είναι γεγονός, ότι πολύ συχνά μπορεί να συνδυαστεί με τις παραπάνω συμβάσεις για την καλύτερη εξυπηρέτηση των συμφερόντων της λήπτριας επιχείρησης. (Γεωργιάδης Απ., Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας, σελ.444)

5.4 Συμβόλαια Διαχείρισης Στα Ξενοδοχεία

Όταν ο ξενοδόχος δεν διαθέτει τις γνώσεις, ώστε να διαχειριστεί το ξενοδοχείο, τότε μπορεί να αναθέσει τη διαχείριση του σε κάποια ειδικευμένη εταιρεία. Το συμβόλαιο διαχείρισης αποτελεί ένα συμβόλαιο μεταξύ του ιδιοκτήτη και μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, σύμφωνα με το οποίο ο πρώτος προσλαμβάνει τη δεύτερη ως αντιπρόσωπο για την ανάληψη της διοίκησης και της λειτουργίας της μονάδας. Η εταιρεία διαχείρισης αναλαμβάνει τα λειτουργικά έξοδα του ξενοδοχείου, κρατάει την αμοιβή της και αποδίδει το υπόλοιπο από τα έσοδα στον ιδιοκτήτη.

Από τη μεριά του ο ιδιοκτήτης είναι υποχρεωμένος να προμηθεύσει την ξενοδοχειακή εγκατάσταση και διαθέτει την πλήρη νομική και οικονομική ευθύνη του επενδυτικού σχεδίου. Οι γνωστοί διεθνώς ξενοδοχειακοί όμιλοι, που αναπτύσσονται με αυτό το σύστημα είναι οι: Hilton, HyattInternational, Starwood, MarriottInternational.

Στον ελληνικό χώρο η μεγαλύτερη εταιρεία είναι η Grecotel, καθώς έχει αναλάβει τη διαχείριση περισσότερων από 35 ξενοδοχείων σε όλη την επικράτεια. Η Grecotel αναλαμβάνει τη λειτουργία μονάδων, που πληρούν τις προϋποθέσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν κριτήρια, όπως προδιαγραφές τοποθεσίας/θέσης, μεγέθους και κατασκευής. Το αποτέλεσμα είναι η εφαρμογή της τεχνογνωσίας της στις συγκεκριμένες μονάδες, η προτυποποίηση της λειτουργίας τους και η ένταξη τους υπό την ομπρέλα του brandnameGrecotel.

Επίσης, ο κυπριακών συμφερόντων ξενοδοχειακός όμιλος Louis, ο οποίος λειτουργεί συνολικά 21 ξενοδοχεία στην Ελλάδα και τη Κύπρο. Από αυτά τα ξενοδοχεία κάποια είναι ιδιόκτητα, ενώ άλλα λειτουργούν με managementcontacts. Παρόλα αυτά το σύστημα διαχείρισης ξενοδοχείων με managementcontactsεμπεριέχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τον ιδιοκτήτη. Τα πλεονεκτήματα για τον ιδιοκτήτη είναι τα εξής:

- Τον απαλλάσσει από την καθημερινή ενασχόληση με τη λειτουργία του ξενοδοχείου, καθώς αυτό το αναλαμβάνει πλήρως ο operator.
- Η χρήση ενός αγνώστουbrandname της αγοράς συνεπάγεται μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα και δυνατότητα πρόσβασης σε σημαντικά κανάλια διανομής του τουριστικού προϊόντος

Τα μειονεκτήματα για τον ιδιοκτήτη είναι τα ακόλουθα:

- Η επιλογή του κατάλληλου operatorείναι συχνά δύσκολη διαδικασία.
- Ο ιδιοκτήτης αναλαμβάνει μεγάλο ρίσκο, καθώς είναι υποχρεωμένος να καταβάλει στον operator, managementfreeανεξάρτητα από τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας.

- Ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου πληρώνει τους μισθούς του προσωπικού και όχι ο operator.

Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, η σύμβαση management αποτελεί μία νέα συμβατική μορφή της σύγχρονης οικονομίας, που είναι ευρέως διαδεδομένη στη διεθνή αγορά και πλέον έχει αρχίσει να εφαρμόζεται αρκετά συχνά και στην Ελλάδα λόγω των πολλών πλεονεκτημάτων που εμφανίζει.

Ως σύμβαση, παρόλο που είναι αρρυθμιστη τόσο στο ελληνικό όσο και στο αλλοδαπό δίκαιο, δεν εμφανίζει πολλές ιδιαιτερότητες καθώς κατά βάση εφαρμόζονται οι γενικές διατάξεις του ΑΚ. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η εταιρική υποκατάσταση στην περίπτωση που δότης και λήπτης του management είναι νομικά πρόσωπα γιατί δημιουργούνται πολλά ζητήματα εταιρικού δικαίου. Τα βασικότερα από αυτά είναι αφενός πώς λειτουργεί μία εταιρία management ως όργανο της αναθέτουσας εταιρίας και αφετέρου πώς διαμορφώνεται η ευθύνη της εταιρίας management απέναντι στην εταιρία και τους τρίτους. Ένα ειδικότερο ζήτημα που επίσης είναι πολύ ενδιαφέρον και ανακύπτει στις ανώνυμες εταιρίες είναι η ασφάλιση της αστικής ευθύνης της εταιρίας management ως υποκατάστατο όργανο με χρηματοδότηση της ΑΕ.

Η ασφάλιση αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη στις αλλοδαπές έννομες τάξεις ενώ στην Ελλάδα τώρα αρχίζει να κάνει την εμφάνισή της. Από όλα τα παραπάνω γίνεται, λοιπόν, φανερό ότι η σύμβαση management θα απασχολήσει πολύ την ελληνική έννομη τάξη καθώς όσο περισσότερο θα εφαρμόζεται τόσο περισσότερα ζητήματα θα ανακύπτουν, που θα πρέπει να ρυθμιστούν ειδικά καθώς δεν υπάρχουν σχετικές προβλέψεις στο αστικό και ενοχικό δίκαιο.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Aliber, R. (1970), Theory of Foreign Direct Investment, Cambridge, C. P. Kindleberger, The Multinational Corporation, Mass.: MIT Press.
- AT Kearney (1999) Corporate Marriage: Blight or Bliss A Monograph on Post – Merger Integration. Chicago, AT Kearney
- Badaracco, Joseph L.Jr. (1991), The knowledge link. How firms compete through strategic alliances. Boston, Harvard Business School Press.
- Ball, A. and McCulloch, W. (1997), International Business: The challenge of Global Competition. 6th ed, Irwin.
- Barba – Navaretti, G and Venables, A. (2005) Multinational Firms in the World Economy, 1st Edition, Princeton University Press.
- Bradley, F. (1995) International Marketing Strategy, 2nd edition, Prentice Hall.
- Caves, R. E. (1996) Multinational enterprise and economic analysis. Second Edition, Cambridge University Press.
- Dunning, J. H. (1993) Multinationals Enterprises and the Global Economy, Wokingham, Addison – Wesley.
- Hill, C. W. L. (2004) International Business: Competing in the Global Marketplace, 5th ed. New York, McGraw – Hill.
- Hindle, T. (2005),
Οι βασικές αρχές της στρατηγικής των επιχειρήσεων από το Αέωστο Ζ. The Economist, Εκδόσεις Κέρκυρα.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ανδρικόπουλος, Μάριος Π. Επιθετικές Εξαγορές Εισηγημένων Εταιριών – Οι Επιπτώσεις Αποτυχίας της Ευρωπαϊκής Νομοθετικής Παρέμβασης.
- Γεωργόπουλος Α., (1995), Διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και Διεθνοποίησης της Παραγωγής στην Ελλάδα. Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Γεωργόπουλος Α.,(1998), Σύγχρονες Τάσεις Διεθνοποίησης των Εμπορικών, Παραγωγικών και Χρηματοπιστωτικών Σχέσεων, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Δημητράκος Π., (2004), Διεθνείς Επιχειρήσεις – Εξέταση από τη Σκοπιά της Διεθνοποιημένης Εταιρείας, Αθήνα, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.
- Δουράκος Γ. Β., (2005), Νέες Μορφές Οργάνωσης – Η αμφιλεγόμενη Δυναμική του Βιομηχανικού Καπιταλισμού στα τέλη του 20^{ου} και στις αρχές του 21^{ου} αιώνα, Αθήνα, Σειρά: Τεχνολογία, Οικονομία και Επιχείρηση, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Κάζης Δ. και Περράκης Χ., (1984), Licensing & Βιομηχανική Ανάπτυξη. Η περίπτωση της Ελλάδας, Αθήνα, Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών.
- Σακέλλης, Εμμανουήλ Ι., (2001), Εκτίμηση Αξίας Συγχωνεύσεις & Μετατροπές Εταιριών από Άποψη Νομική, Φορολογική, Λογιστική. Εκδόσεις: Βρυκούς.
- Χατζηδημητρίου Ι.Α., (2003), Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ανικούλα.