



ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Θεσμικό Πλαίσιο και Πολυπλοκότητα των Νέων Επιχειρήσεων.

Η εδραίωση και η ανάπτυξη τους στον Ελλαδικό χώρο»

(Η περίπτωση των Coffee Island)

Institutional Context and Complexity of New Businesses.
Consolidating and Developing them in Greek
(the case of Coffee Island)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΛΜΟΝ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ

ΠΑΠΠΑΣ ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ Α.Μ 8065
ΣΤΕΦΑΝΙΔΗΣ ΦΩΤΙΟΣ Α.Μ 7875

ΑΘΗΝΑ, 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Είναι γεγονός ότι η Ελλάδα βρίσκεται σε πολύ υψηλή θέση όσον αφορά την ημερήσια κατανάλωση καφέ. Αν και, λοιπόν, κάποτε οι άνθρωποι δεν ήθελαν να κυκλοφορούν στο δρόμο με ένα χάρτινο ποτήρι καφέ επειδή ντρεπόντουσαν, ωστόσο, τώρα έχουν αλλάξει τα δεδομένα αποτελώντας μάλιστα αυτό μόδα της σημερινής εποχής.

Απόρροια αυτής της τάσης είναι η εξάρτηση των Ελλήνων από τον καφέ, παντός είδους, κάτι το οποίο τους οδηγεί να θέλουν να τον βρίσκουν συνέχεια και παντού σε διάφορα σημεία γύρω από το χώρο στον οποίο κινούνται σε καθημερινή βάση.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο ότι σύμφωνα με πραγματοποιηθείσες μελέτες, ένα μεγάλο ποσοστό των νέων εταιρειών που ιδρύθηκαν το 2008, πριν η κρίση εκδηλωθεί στην Ελλάδα, ανήκε σε κλάδους μη παραγωγικούς, χωρίς εξωστρέφεια και με χαμηλή χρήση εργαλείων τεχνολογίας. Μέσα σε αυτούς τους κλάδους ανήκει και ο κλάδος του καφέ.

Παρόλα αυτά, διακρίνονται περιπτώσεις οι οποίες διακατέχονται από καινοτομία, στρατηγικό σχεδιασμό καθώς και σωστό branding καταφέρνοντας να επιβιώσουν, να αποσπάσουν μερίδιο της αγοράς και να επεκταθούν τελικά ακόμα και σε αγορές του εξωτερικού. Ένα τέτοιο φαινόμενο είναι και τα Coffee Island, μία διάσημη τον τελευταίο καιρό εταιρία παραγωγής και εμπορίου καφέ η οποία μάλιστα έχει λάβει το βραβείο ELITE για τη στρατηγική ανάπτυξη της Χρονιάς.

ABSTRACT

It is a fact that Greece is in a very high position on the daily coffee consumption. Although, then, once people did not want to travel on the road with a paper cup of coffee because they were too embarrassed, but now have changed the data actually forming this fashion of today.

The corollary of this trend is the dependence of Greek coffee, of any kind, which leads them to want to find him and then everywhere at different points around the space in which they fly on a daily basis.

Additionally, we should mention at this point that, according to studies carried out, a large proportion of new companies founded in 2008, before the crisis broke out in Greece, belonged to unproductive branches, without extroversion and low use of technology tools. Within these sectors they belong and the coffee industry.

However, distinguished cases possessed by innovation, strategic planning and proper branding managing to survive, to wrest market share and eventually extended even to foreign markets. Such a phenomenon is and the Coffee Island, one famous lately producer of coffee trade which actually received the ELITE Award for the strategic development of the Year.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	02
Abstarct.....	03
Λίστα διαγραμμάτων και πινάκων.....	05
Εισαγωγή.....	06
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Χάος και Πολυπλοκότητα.....	
Οι Περιορισμοί των Μονοδιάστατων Διοικητικών Μοντέλων.....	08
Πεδία Εφαρμογής Οργανωσιακής Πολυπλοκότητας.....	10
Πολύπλοκο και Αβέβαιο Περιβάλλον.....	20
Σύνθετα Περιβάλλοντα και Πολυπλοκότητα Οργανισμών.....	22
Σύγχρονες Τεχνικές και Εργαλεία.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Στρατηγική ανάλυση και ανάπτυξη του εσωτερικού-εξωτερικού περιβάλλοντος.....	
Το Εσωτερικό Περιβάλλον.....	29
Το Εξωτερικό Περιβάλλον.....	33
Θεώρηση Στρατηγικού Περιβάλλοντος.....	37
Στρατηγική των Επιχειρήσεων.....	38
Είδη Επιχειρησιακής Στρατηγικής.....	39
Αναγκαιότητα και Σημασία της Στρατηγικής.....	40
Στρατηγική Ανάλυση.....	41
Σχεδιασμός και Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	42
Υλοποίηση Στρατηγικής.....	42
2.10. Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής.....	43
2.11. Η θεωρία των πέντε δυνάμεων του Porter.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο Κλάδος της Γρήγορης Εστίασης.....	
3.1. Η αγορά.....	47
Ο κλάδος του καφέ.....	48
Οι αλυσίδες στην Ελλάδα.....	50
Η Καφεστίαση σε Ευρώπη και Ελλάδα.....	54
Η κρίση επηρεάζει την κατανάλωση.....	56
Η ζήτηση.....	58
Το μέλλον της αγοράς.....	59

Η ανατροπή του ειδικού φόρου.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Θεσμικό Πλαίσιο.....	
Το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο αδειοδότησης.....	62
Η χορήγηση αδειών.....	64
4.1.2. Η σύσταση.....	67
4.2. Το νέο θεσμικό πλαίσιο.....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μελέτη Περίπτωσης των Coffee Island.....	
5.1. Ιστορικό.....	74
5.2. Η φιλοσοφία.....	75
5.3. Η εταιρεία.....	76
5.4. Η έμπνευση.....	77
5.5. Το Espresso Bar.....	78
5.6. Διείσδυση σε νέες αγορές.....	79
5.7. Rebranding.....	80
5.8. Η στρατηγική ανάπτυξης.....	81
5.9. Ο επιχειρηματικός τρόπος.....	82
5.10. Η επιτυχημένη συνταγή.....	82
5.11. Το status.....	84
5.12. Μελέτη Περίπτωσης των Coffee Island.....	84
5.13. Ανάλυση SWOT.....	86
Συμπεράσματα.....	90
Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία.....	91

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Οι επιχειρησιακοί πόροι.....	σελ 32
Πίνακας 2: Επίπεδα ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος.....	σελ 33
Πίνακας 3: Έμμεσο και άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	σελ 34
Πίνακας 4: Οι μεταβλητές του περιβάλλοντος.....	σελ 36
Πίνακας 5: Το πλαίσιο 5 δυνάμεων του Porter.....	σελ 45
Πίνακας 6: Διαφορές θεσμικού πλαισίου.....	σελ 73
Πίνακας 7: Ανάλυση SWOT.....	σελ 87

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται η κατανάλωση καφέ σε εγχώριο επίπεδο στην Ελλάδα να παρουσιάζει σταθεροποιητική τάση ενώ κάποιες άλλες πάλι περιπτώσεις εμφανίζουν ακόμα και άνοδο. Βέβαια κάτι τέτοιο φαντάζει εξωπραγματικό εξαιτίας της ύφεσης την οποία βιώνει εδώ και χρόνια η χώρα.

Αδιαμφισβήτητα, λοιπόν, η συγκεκριμένη καταναλωτική συμπεριφορά οφείλεται στην κουλτούρα των Ελλήνων όσον αφορά την καθημερινότητα τους με αποτέλεσμα το εν λόγω προϊόν να αποδεικνύεται στην πράξη ανθεκτικό μπροστά στην έντονη οικονομική κρίση ακόμη και αν τα ατομικά εισοδήματα έχουν υποχωρήσει κατά πολύ.

Αρκετά ευνοημένη δε αποδεικνύεται η κατηγορία του καφέ μηχανής και ιδίως ο εσπρέσο ο οποίος σταδιακά ενισχύει το ποσοστό συμμετοχής του στη συνολική αγορά. Ακόμη, πολύ σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε και η επιτυχημένη προώθηση των μηχανών παρασκευής καφέ για ιδιωτική χρήση οι οποίες λειτουργούν με κάψουλες σε αρκετά προσιτές τιμές προς το καταναλωτικό κοινό.

Όσο αφορά τώρα τις εταιρείες του συγκεκριμένου κλάδου την τελευταία διετία έχουν δώσει ουσιαστική προτεραιότητα στον παράγοντα ο οποίος λέγεται καινοτομία και ο οποίος εστιάζει στην εισαγωγή νέων συσκευασιών στην αγορά αλλά και στην ανάπτυξη και προώθηση προϊόντων με εντονότερα αρώματα και γεύσεις προκειμένου να μην αφήσει καμία μερίδα του καταναλωτικού κοινού ανικανοποίητη.

Επιπρόσθετα, ιδιαίτερη ανάπτυξη δείχνει να έχει και ο τομέας των κλειστών συστημάτων ροφημάτων με κάψουλες τα οποία αποτελούν μία οικονομική λύση για κατανάλωση στο σπίτι. Βέβαια, οι νέες αυτές συσκευασίες και προϊόντα που αναπτύσσονται για αυτό τον σκοπό συνήθως υποστηρίζονται με έντονη διαφημιστική προώθηση.

Η δε εργασία δομείται ως εξής: στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται κάποια βασικά στοιχεία προκειμένου να μπορέσουμε να καταλάβουμε σε αρχικό επίπεδο το εύρος των εννοιών του χάους και της πολυπλοκότητας. Εν συνεχεία, αναλύεται παρουσιάζεται η στρατηγική ανάπτυξης πάνω στην οποία στηρίζεται το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον μίας τέτοιας εταιρίας για να πετύχει τα στόχο της για αύξηση του μεριδίου αγοράς της.

Στην τρίτη ενότητα, γίνεται αναφορά του κλάδου της γρήγορης εστίασης ενώ ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο το θεσμικό πλαίσιο αυτού. Τέλος, η εργασία κλείνει με την μελέτη περίπτωσης της γνωστής αλυσίδας των Coffee Island και τα συμπεράσματα όπως αυτά προέκυψαν από το σύνολο της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Χάος και Πολυπλοκότητα

Εισαγωγικά

Είναι γεγονός ότι η εποχή μας χαρακτηρίζεται όλο και περισσότερο από φαινόμενα πολυπλοκότητας και αλληλεξάρτησης τα οποία προσπαθούμε να μελετήσουμε και να ελέγξουμε μέσα από περίπλοκα συστήματα.

Σε εμπειρικό τώρα επίπεδο γνωρίζουμε ότι οι οργανισμοί, οι επιχειρήσεις καθώς και οι τοπικές κοινωνίες είναι συστήματα πολύπλοκα, ζωντανά και ενιαία τα οποία όμως δεν μπορούν να αναλυθούν στα συστατικά τους μέρη χωρίς να υποπέσουμε σε υπεραπλουστεύσεις και να άρουμε ορισμένες ουσιώδεις αλληλεπιδράσεις. Μάλιστα, την τελευταία δεκαετία γίνονται εμφανείς οι αδυναμίες των παραδοσιακών μοντέλων διοίκησης και τα αδιέξοδα των σχεδιασμένων λύσεων.

Βέβαια, οι διαρκείς αλλαγές και μεταρρυθμίσεις μοιάζουν να γίνονται γρήγορα και τις περισσότερες φορές ερήμην των ενδιαφερομένων των οποίων οι αντιδράσεις συχνά εμφανίζονται καταγιστικές και για κάποιους άλλους ακόμα και απρόβλεπτες. Η αυξανόμενη ασυμφωνία μεταξύ των παραδοσιακών μοντέλων διοίκησης και της πραγματικής πρακτικής μας οδηγεί να εξετάσουμε προσεκτικότερα τις νέες θεωρίες της πολυπλοκότητας και του χάους τα οποία έχουν αρχίσει να αλλάζουν ριζικά το τρόπο σκέψης μας γύρω από φυσικά, βιολογικά αλλά και κοινωνικά φαινόμενα.

1.1.Οι Περιορισμοί των Μονοδιάστατων Διοικητικών Μοντέλων

Γενικά ισχύει ότι η αναλυτική μέθοδος, σαν κύριο χαρακτηριστικό μέχρι τώρα της Δυτικής επιστήμης και κουλτούρας, είναι προσανατολισμένη στη κατάτμηση των συστημάτων σε υποσυστήματα έτσι ώστε να αναλύσει το καθένα από αυτά χωριστά

Εν αντιθέσει, οι θεωρίες της πολυπλοκότητας και του χάους προσπαθούν να κατανοήσουν τόσο τα χαρακτηριστικά όσο και τους νόμους της συμπεριφοράς των συστημάτων προσεγγίζοντας τις δυναμικές διεργασίες τους και όχι διαιρώντας τα.

Βέβαια, η εμπειρία σε εργασιακό επίπεδο επιβεβαιώνει ότι οι οικονομικές μονάδες και οι οργανισμοί είναι συστήματα πολύπλοκα αλλά και ενιαία τα οποία όμως δεν μπορεί να αναλυθούν στα συστατικά τους μέρη και να μελετηθούν χωρίς να υποπέσουμε σε υπεραπλουστεύσεις και άρση ουσιωδών αλληλεπιδράσεων οι οποίες υπάρχουν μεταξύ τους.

Έτσι, λοιπόν, για παράδειγμα σε έναν οργανισμό εκτός από το επίσημο οργανόγραμμα και τις διαδικασίες που αποτυπώνονται σε έγγραφα κείμενα (με διαγράμματα, κανονισμούς, προδιαγραφές θέσεων εργασίας, καθηκοντολόγια κλπ) διαθέτει και το άτυπο δίκτυο των ανθρώπων του με τις σχέσεις και τις δυναμικές τους.

Αυτό το δίκτυο με τη σειρά του ακριβώς γιατί προκύπτει μέσα από φυσικές σχέσεις είναι πανίσχυρο και συμπληρώνει καθώς και εξισορροπεί τις υπερβολές και τις ελλείψεις του επίσημου οργανισμού ενώ αποτελεί την ανεπίσημη πλευρά του. Μία πλευρά όμως την οποία όσο την αγνοούμε ενεργοποιείται αρνητικά και τον ανταγωνίζεται.

Εν συνεχεία, τόσο η κλασική διοικητική επιστήμη όσο και οι νεώτερες θεωρίες ανάλυσης συστημάτων αδυνατούν να αποτυπώσουν αυτόν τον συνδετήριο ιστό των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού τους οποίους επιθυμούν να διαχειρισθούν. Κατά συνέπεια, αδυνατούν να εξηγήσουν ορισμένες από τις παραδοξότητες της κοινωνικής πολυπλοκότητας και να τις εντάξουν στη δική τους μία και καθολική αλήθεια (Μιχιώτης Σ., 2006).

Σε αυτό το σημείο όμως θα πρέπει να αναφέρουμε τις τρεις από τις πιο σοβαρές λανθασμένες υποθέσεις που οι κλασικές διοικητικές θεωρίες χρησιμοποιούν σύμφωνα με τον David Snowden. Αναλυτικότερα:

- a) Οι άνθρωποι μπροστά σε εναλλακτικές λύσεις επιλέγουν λογικά με κριτήριο την ελαχιστοποίηση του κόστους ή την μεγιστοποίηση του οφέλους. Ωστόσο, οι άνθρωποι τόσο σε ατομικό όσο και συλλογικό επίπεδο εργάζονται και λαμβάνουν αποφάσεις συχνά μη συνειδητές χρησιμοποιώντας κάποια μοτίβα τα οποία αναγνωρίζουν ως ενεργά και επηρεαζόμενοι από κάποιους παράγοντες κυρίαρχους τη δεδομένη στιγμή. Αυτά τα μοτίβα, λοιπόν, και οι παράγοντες σχετίζονται έντονα με τα συστήματα αξιών που ενυπάρχουν τόσο σε αυτούς τους ίδιους όσο και στο οικογενειακό και εργασιακό τους περιβάλλον.
- b) Ένα επιτυχημένο μοντέλο συμπεριφοράς μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητό και έτσι να χρησιμοποιηθεί συστηματικά και σε άλλες περιπτώσεις. Σε αντίθεση τώρα με τα συστήματα εντολών παραγωγής (όπου οι αλληλεξαρτήσεις είναι εκ των προτέρων γνωστές και δυνατόν να προγραμματισθούν) τα σύνθετα και προσαρμοζόμενα συστήματα των ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών

γίνονται κατανοητά μόνο εκ των υστέρων. Συνήθως, λοιπόν, μόνο τότε μπορεί κάποιος παρατηρητής να συνδέσει τις τελείες και να συνδυάσει τα στοιχεία, τα οποία ήταν εκεί εξαρχής αλλά δεν τα έβλεπε. Επιπλέον, το πλαίσιο και τα συμφραζόμενα είναι ο πλέον καθοριστικός παράγοντας για την τελική επιλογή της όποιας, βέλτιστης ή μη, απόφασης ενώ σημαντικό ρόλο παίζει σχεδόν πάντα και η γνώμη ανθρώπων την οποία εμπιστευόμαστε και αναγνωρίζουμε.

- c) Το κυνήγι της απόδοσης και της ικανότητας οδηγεί πάντοτε στην αποτελεσματικότητα και την επίτευξη του σκοπού. Αυτή η υπόθεση είναι αναμφίβολα σωστή για μηχανικά συστήματα ή και για ανθρώπινες διαδικασίες εξαιρετικά δομημένες και επαναλαμβανόμενες.

Βέβαια, δεν ισχύει για τα περισσότερα οργανωσιακά περιβάλλοντα για τον εξής απλό αλλά σοβαρό λόγο: Η εξαφάνιση των ατελειών απαλλάσσει τον οργανισμό από την εγρήγορση και άσκηση αντιμετώπισης προβλημάτων καθιστώντας τον έτσι περισσότερο τρωτό σε μια καινούργια αλλαγή καθώς η ικανότητα προσαρμογής του στο καινούργιο (βασικό χαρακτηριστικό των πολύπλοκων συστημάτων) έχει μειωθεί ή και εξαφανισθεί.

Παρόλα αυτά, υπάρχουν και κάποιες άλλες συνηθισμένες συγχύσεις όπως αυτές ανάμεσα σε σχέση και αιτία όπως και προσομοίωση και πρόβλεψη. Απόρροια, λοιπόν, αυτής της πρώτης είναι η λανθασμένη υπόθεση ότι η επιχειρησιακή δομή ή η στρατηγική ενός μεγάλου ή πετυχημένου οργανισμού είναι παραδείγματα προς μίμηση προκειμένου και άλλοι οργανισμοί, παρότι διαφορετικοί, να έχουν αντίστοιχη επιτυχημένη πορεία.

Τέλος, απόρροια της δεύτερης είναι ότι η πλειονότητα των συστημάτων προσομοίωσης, αν και προσπαθούν να μιμηθούν τη πραγματικότητα για ερευνητικούς κυρίως σκοπούς, δεν επιτρέπουν να προβλέψουμε ακριβώς την εξέλιξη καθώς και τη συμπεριφορά του συστήματος, δηλαδή το πώς θα εξελιχθεί το ταξίδι, ποιο δρομολόγιο θα ακολουθήσουν και πότε τελικά θα φθάσουν στο προορισμό τους (Μιχιώτης Σ., 2006).

1.2.Πεδία Εφαρμογής Οργανωσιακής Πολυπλοκότητας

Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο την λέξη χάος για να περιγράψουν την εμπειρία τους όταν εργάζονται σε εταιρείες στις οποίες

πραγματοποιούνται πρωτοφανείς αλλαγές. Συχνά ακούμε να γίνεται λόγος για την ανάγκη μετατροπής των οργανώσεων σε ανοιχτά συστήματα, τα οποία επιτρέπουν νέα είδη επαφών της οργάνωσης με τα περιβάλλοντα της, επαφών που αντικαθιστούν τα παραδοσιακά όρια. Την ίδια στιγμή ανατρέπονται τα εσωτερικά όρια μεταξύ μάνατζερ και υπαλλήλου, μεταξύ κεντρικής διοίκησης της επιχείρησης και επιτόπιων χειρισμών, αλλά και μεταξύ των τμημάτων.

Μέσα σε αυτή τη γενική ανατροπή των ορίων, φαίνεται πως υπάρχει έντονη πεποίθηση ότι, για να διευκολύνουν την πραγματοποίηση μιας ριζικής οργανωσιακής αλλαγής, πρέπει απλώς να προκαλέσουν χάος σε ολόκληρη την οργάνωση. Επικρατεί η πεποίθηση ότι εάν προκαλέσουμε αρκετή αποδιοργάνωση, θα εμφανιστεί ένας καλύτερος τρόπος λειτουργίας μέσα από την προκύπτουσα αναρχία. Η εκλαϊκευση της θεωρίας του χάους τροφοδοτεί αυτήν την αναστάτωση που επικρατεί στον εργασιακό χώρο. Εν κατακλείδι ο όρος της ισορροπίας φαίνεται ότι έχει αυτή την σημασία της αναστάτωσης και της αναταραχής.

Η αμφισβήτηση των παραδοσιακών όρων και δομών είναι πράγματι βήμα για να διευκολύνουμε τον οργανωσιακό μετασχηματισμό. Χρειάζεται ωστόσο να τονίσουμε ότι αυτή η οργάνωση είναι πάντα αναδιοργάνωση. Αυτό σημαίνει ότι η αυτό-οργάνωση συνεπάγεται το μετασχηματισμό, θέτοντας υπό αμφισβήτηση τα ήδη υπάρχοντα μοτίβα και τις υπάρχουσες δομές. Δεν πρόκειται λοιπόν για μια διαδικασία η οποία λαμβάνει χώρα μέσα σε πλήρη αναρχία. Επειδή η αυτό-οργάνωση σημαίνει βελτίωση της μορφής και της ποικιλίας, θα εμφανιστούν νέες δομές στην θέση των παλαιών δομών, και θα δημιουργήσουν νέες σχέσεις με το περιβάλλον στην θέση των παλαιών σχέσεων.

Οι Larry Hirschhorn και Tom Gilmore επέστησαν την προσοχή στην αύξηση της ανησυχίας και της σύγχυσης που συνεπάγεται η οργάνωση χωρίς όρια. Η ευκολία με την οποία γίνεται λόγος για την δημιουργία χάους ή την υπέρβαση των ορίων δείχνει απλώς ότι ο εξαιρετικά κρίσιμος, πλην παράδοξος, ρόλος των ορίων στην διαδικασία της αυτό-οργάνωσης αγνοείται.

Η αυτό-οργάνωση λαμβάνει χώρα μόνο μέσα στο πλαίσιο ενός αυστηρά οριοθετημένου πεδίου. Αυτό το σταθερό όριο περιορίζει περιορίζει και καθηγηθεί τις γραμμικές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα στο σύστημα. Επίσης η αυτό-οργάνωση χρειάζεται όρια σταθερά αλλά και διαπερατά, για να μπορεί να λάβει χώρα

η ανταλλαγή μεταξύ του συστήματος και του περιβάλλοντος του. Στην πραγματικότητα, αυτή η ανταλλαγή συντελεί στην δημιουργία μιας κατάστασης μακρान της ισορροπίας. (Goldestein J., 2003)

Παράλληλα όμως δεν χωράει αμφιβολία ότι οι εφαρμογές των διεπιστημονικών προσεγγίσεων οι οποίες στηρίζονται ή είναι συμβατές με τη πολυπλοκότητα και το χάος είναι σήμερα πολλές και σημαντικές. Συγκεκριμένα, συγκεντρώνουν την «αύλα περυσιακά στοιχεία» των οργανισμών τα οποία αποτελούν την σύγχρονη προτεραιότητα.

Μάλιστα, οι προσεγγίσεις αυτές εφαρμόζονται σε πεδία όπως η διαμόρφωση αναπτυξιακής στρατηγικής αλλά και η προώθηση αλλαγών, η λήψη αποφάσεων, η επίλυση συγκρούσεων, οι διαπραγματεύσεις, η μετάδοση γνώσης κλπ. Μερικές τώρα χαρακτηριστικές περιπτώσεις είναι οι ακόλουθες (Μιχιώτης Σ., 2006):

- Διαμόρφωση της αναπτυξιακής στρατηγικής και προώθηση των μεταρρυθμίσεων και καινοτομιών

Ισχύει ότι σε εποχές μετάβασης σαν τη σημερινή οι στρατηγικοί στόχοι αποκτούν διαφορετικό νόημα ανάλογα με τα φίλτρα πρόσληψης της πραγματικότητας που χρησιμοποιούν οι διάφορες ομάδες των stakeholders. Ενώ, λοιπόν, επιφανειακά όλοι μιλούν για κοινό μέλλον, συμμετοχή, συναίνεση και αειφόρο ανάπτυξη στην πραγματικότητα διαμορφώνονται πολώσεις κάτω από ένα πέπλο συμβατικότητας.

Όσον αφορά τώρα τις διάφορες ομάδες εμπλεκόμενων σε έναν οργανισμό ή μία κοινότητα καθώς και τους εκπροσώπους συστημάτων με διαφορετική κουλτούρα λειτουργώντας σχεδόν πάντοτε κάτω από την επίδραση των δικών τους μοτίβων και μόνο δυσκολεύουν να κατανοήσουν την άλλη πλευρά.

Οι συνήθως, λοιπόν, ακολουθούμενες μέθοδοι σχεδίασης και εφαρμογής αναπτυξιακών στρατηγικών και μεταρρυθμιστικών σχεδίων συχνά αντανακλούν μόνο τα προσωπικά οράματα των (περιστασιακών ή μη) ηγετών των οργανισμών και κοινοτήτων αγνοώντας ή ερμηνεύοντας στερεοτυπικά τη βαθύτερη συλλογική ωριμότητα του πληθυσμού-στόχου τους.

Επιπρόσθετα, χαρακτηρίζονται από την εστίαση σε ποσοτικά και τεχνικά δεδομένα αλλά και από κανονιστικές και ισοπεδωτικές νόρμες και διαδικασίες. Μάλιστα, μέσω αναθέσεων σε επιτροπές σοφών και διαδικασιών δημόσιου διαλόγου, οι οποίες σπανίως αναγνωρίζουν ή προσκαλούν τους μη πρωταγωνιστικούς και

παραμελημένους stakeholders, δεν καταφέρνουν να ενσωματώσουν στα τελικά σχέδια τη διαφορετικότητα και τη πολυπλοκότητα της κοινωνίας υιοθετώντας την αρχή της καθολικής αλήθειας προς χάρη της αυτοαποκαλούμενης διοικητικής αποτελεσματικότητας.

Έτσι, οι περισσότερες προσπάθειες αν και φιλόδοξες και καλοπροαίρετες αρχικά εξελίσσονται σε υποβαθμισμένες και συχνά αθέμιτες διαπραγματεύσεις οι οποίες καταλήγουν στον αντίποδα του στόχου μειώνοντας τον κοινό τόπο επιχειρηματικότητας, κοινωνίας αλλά και περιβάλλοντος.

Τα επαναλαμβανόμενα αυτά φαινόμενα οδηγούν στην απαξίωση των όποιων πρωτοβουλιών αλλά και στην απελευθέρωση σοβαρών φυγόκεντρων δυνάμεων οι οποίες δυναμιτίζουν την ουσία της σκοπούμενης αλλαγής. Ο ασφαλέστερος όμως και ευκολότερος δρόμος για τέτοιους μετασχηματισμούς είναι ο συμβατός με τα αρχετυπικά χαρακτηριστικά του συστήματος και όχι με τα οράματα μεμονωμένων προσώπων.

Βέβαια, μόνο με την ανάδειξη και συνειδητοποίηση των ενεργών συλλογικών αρχετύπων μπορεί να χρησιμοποιηθεί η κατάλληλη γλώσσα και να δημιουργηθούν οι κατάλληλοι ελκυστές οι οποίοι θα δρομολογήσουν το όλο σύστημα προς την νέα κατάσταση ισορροπίας. Άλλωστε, η αντίδραση στην αλλαγή αποτελεί την άμεση αντίδραση ενός συστήματος όταν απειληθεί η ισορροπία στην οποία βρίσκεται άρα είναι εγγενές χαρακτηριστικό του.

Οι εναλλακτικές τώρα προς τη σχεδιασμένη αλλαγή προσεγγίσεις θεωρούν ότι το στρατηγικό και δύσκολα αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οργανισμών και επιχειρήσεων είναι πλέον η εγγενής τους ικανότητα για επιτυχή αυτοπροσαρμογή στις μεταλλάξεις οι οποίες συμβαίνουν ή πρέπει να συμβούν σε αυτούς.

Καθώς, λοιπόν, δεν εκτιμούν ότι μία αλλαγή που επιβάλλεται ιεραρχικά σπανίως ταιριάζει στις μακροπρόθεσμες ανάγκες του οργανισμού και τα βαθύτερα χαρακτηριστικά του καταλήγουν στην ανάδειξη της αυτοοργάνωσης ως πλέον κομβικού και κρίσιμου στοιχείου μίας αλλαγής.

Ειδικότερα, η αυτοοργάνωση θεωρείται μία διαδικασία μετασχηματισμού η οποία ελευθερώνει και αξιοποιεί τις δυνατότητες αλλαγής που κρύβει μέσα της η ίδια η οργάνωση. Δεν καταλύει την ιεραρχία ή την ανάγκη ύπαρξης αρχηγών αλλάζει

όμως το ρόλο τους. Απελευθερώνει το ασυνείδητο δυναμικό και τη δημιουργικότητα του συστήματος κι έτσι η αλλαγή απλώς συμβαίνει.

Οι δε θεωρητικοί των σχολών αυτών ισχυρίζονται ακόμη ότι απλές μετακινήσεις δεν επιφέρουν αλματώδεις μεταβάσεις σε ένα ανώτερο επίπεδο παραγωγικότητας και απλά επαναλαμβάνουν-διδιωνίζουν τα μοτίβα του παρελθόντος όπου και εγκλωβίζονται.

Για αυτόν ακριβώς τον λόγο χρειάζεται το σύστημα να εκτραπεί από τη συνήθη θέση ισορροπίας του γιατί τότε μόνο δίνεται η δυνατότητα να δημιουργηθούν καινούργια μοτίβα αντίληψης και συμπεριφοράς στα μέρη-μέλη του και να προκύψει μία καινούργια κατάσταση.

Αυτό, άλλωστε, είναι η ανάδυση η οποία εμφανώς εμπεριέχει στοιχεία συλλογικότητας και ασυνειδήτου. Οι εναλλακτικές αυτές προσεγγίσεις αποδίδουν μεγάλη σημασία στην αξιοποίηση των προβλημάτων και των ιδιαιτεροτήτων.

Παράλληλα, όμως η οργανωσιακή ισορροπία δεν παράγει νέες πληροφορίες αλλά απλώς δεδομένα όπως συμβαίνει σε καταστάσεις μακράν του σημείου ισορροπίας. Μάλιστα, επειδή πολλές φορές η επιδίωξη της συναίνεσης είναι υποκριτική και δεν οδηγεί πουθενά για αυτό και η αλλαγή χρειάζεται να περιλάβει και στοιχεία τα οποία μοιάζουν ακόμα και παράλογα.

Ακόμη, εκτός από τις διαφορές ιδιαίτερη σημασία έχουν και τα όρια τα οποία χρησιμεύουν στην αυτοοργάνωση σαν τα κανάλια του φράγματος που χαλιναγωγούν και κατευθύνουν την ροή του νερού στο στόχο. Πρέπει να είναι σταθερά ταυτόχρονα όμως και διαπερατά για να επιτρέπουν την επικοινωνία με το περιβάλλον.

Κλείνοντας, η προσέγγιση αυτή βρίσκεται στη κατεύθυνση μίας βαθύτερης οικολογικής αντίληψης και όχι μίας μηχανιστικής αποκατάστασης βλαβών. Αναδύεται ταυτόχρονα με την αποδοχή των διαφορετικών οπτικών, την πραγματική κατανόηση της αποστολής και των αναγκών του πληθυσμού που υπηρετεί, τον εντοπισμό των επαναλαμβανόμενων προβλημάτων και λαθών του καθώς και την αξιοποίηση της πολύτιμης εμπειρικής γνώσης που κατέχουν οι συντελεστές του (Μιχιώτης Σ., 2006).

- *Επίλυση και μετασχηματισμός των συγκρούσεων*

Τη σημερινή εποχή, γνωρίζουμε ότι στα πολύπλοκα συστήματα αναδύονται διαρκώς συγκρούσεις λόγω της ύπαρξης πολλών και διαφορετικών συντελεστών οι οποίοι βρίσκονται σε μόνιμη αλληλεπίδραση μεταξύ τους προξενώντας διαρκείς αλλαγές καταστάσεων και νέες ανάγκες στο σύστημα.

Συγκεκριμένα, οι συγκρούσεις είναι αναπόδραστες και παρότι σχεδόν πάντοτε είναι δυσάρεστες είναι δυνατό να λειτουργήσουν εποικοδομητικά αν κατανοήσουμε τον μηχανισμό και τη δυναμική τους και μπορέσουμε να μετατρέψουμε την εσωτερική τους ένταση σε παραγωγικό και δημιουργικό δυναμικό.

Με τη σειρά τους, οι συγκρούσεις αυτές συνδέονται στενά με τον φόβο που επιφέρει η αλλαγή στα πολύπλοκα συστήματα και την αίσθηση απώλειας της ταυτότητας μας. Όσο, λοιπόν, οι κυρίαρχοι ελκυστές του συστήματος είναι γνωστοί δεν αισθανόμαστε φόβο. Όταν όμως νοιώσουμε τον κόσμο μας να αλλάζει χωρίς τη συμμετοχή μας τότε νοιώθουμε απειλή και υποθέτουμε ότι η αλλαγή αυτή θα είναι προς το χειρότερο.

Οι διάφοροι τώρα stakeholders δυσκολεύονται συνήθως να αποδεχθούν την σκοπιμότητα και το περιεχόμενο των αλλαγών που συμβαίνουν και έτσι τις αντιμετωπίζουν με καχυποψία. Παρότι, λοιπόν, όλοι γνωρίζουν ότι κάθε νέα εμπειρία προσθέτει αξία στην ύπαρξή τους χρειάζονται να εξασφαλίσουν ότι οι τωρινές αξίες τους δεν θα χαθούν.

Για αυτόν ακριβώς τον λόγο προσπαθούν να χειραγωγήσουν την αλλαγή αυτή με τη μεσολάβηση διαδοχικών σταδίων τα οποία θα μπορούν να παρακολουθούν και να διορθώνουν. Από την άλλη όμως, όταν αισθάνονται κύριοι της αλλαγής αυτής και σημαντικά ωφελούμενοι από τις επιπτώσεις της την αντιμετωπίζουν ως ευκαιρία και πιέζουν τις καταστάσεις προς τα εμπρός, αυξάνοντας το ρυθμό των αλλαγών αλλά αγνοώντας την αντίδραση που προκαλούν σε εκείνους που βρίσκονται στην άλλη όχθη από την μείωση του δικού τους ελέγχου στις εξελίξεις.

Λόγω, λοιπόν, των μονομερών προσεγγίσεων που συνήθως υιοθετεί και εφαρμόζει η κάθε πλευρά συντελείται μία εκτεταμένη υποκατάσταση των κοινών αρχετυπικών αξιών από εφήμερα στερεότυπα τα οποία συγκρούονται μεταξύ τους εν ονόματι του στόχου και της ανάγκης απομακρύνοντας έτσι δραματικά τη σύνθεση των αντιθέσεων και δυναμιτίζοντας τον συλλογικό χαρακτήρα της επιδιωκόμενης αλλαγής.

Αυτό με τη σειρά του επιτείνει την ασυνεννοησία αλλά και την γενικευμένη πλέον αμφισβήτηση της δυνατότητας σύγκλισης με συνέπεια τη διαρκή επιβεβαίωση της επιβολής ισχύος ως του μοναδικού μέσου για τη διευθέτηση των συγκρούσεων. Με το δημιουργούμενο αυτό έλλειμμα εμπιστοσύνης και το πλεόνασμα απειλής και φόβου οι συγκρούσεις παίρνουν απίστευτες αλλά και απύθμενες διαστάσεις ενώ δημιουργούνται αντίπαλες πλευρές για τις οποίες υπάρχει η κοινή πεποίθηση ότι στο τέλος μόνο η μία θα κερδίσει. Αγνοούν όμως ότι σε πολύπλοκο περιβάλλον μία αλλαγή επηρεάζει όλους τους συντελεστές του.

Μάλιστα, αρκετές σχολές που χρησιμοποιούν την πολυπλοκότητα ως βάση των τεχνικών τους σημειώνουν ότι σημαντικός παράγοντας επίλυσης συγκρούσεων είναι η αναγνώριση και πρόσκληση σε ουσιαστικό διάλογο εκείνων των παραμελημένων, μη πρωταγωνιστικών stakeholders του συστήματος οι οποίοι συνήθως παραμένουν βουβοί.

Οι πλευρές αυτές τις περισσότερες φορές εμφανίζονται ξαφνικά στο προσκήνιο προσπαθώντας να αντιστρέψουν ή να μπλοκάρουν τις σχεδιαζόμενες αλλαγές όταν αισθανθούν ότι επηρεάζονται σοβαρά και αρνητικά από τις προδιαγραφόμενες εξελίξεις.

Εάν τώρα όμως καταφέρουμε να παραμερίσουμε για λίγο την κυρίαρχη και επίσημη κουλτούρα του συστήματος έτσι ώστε να δούμε μέσα από την οπτική τους και να ακούσουμε πραγματικά την ιστορία τους το αποτέλεσμα είναι αναζωογονητικό αλλά και εξισοροπιστικό για το ίδιο το σύστημα.

Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι η συνήθης απόπειρα της κάθε κυρίαρχης κουλτούρας (οργανισμού ή και ατόμων) να εξορίσει τις πλευρές εκείνες που θεωρεί περιθωριακές ή και σκοτεινές, αφορά ουσιαστικά πλευρές της δικής της προσωπικότητας οι οποίες δεν είναι συμβατές με το προφίλ που επιθυμεί να εμφανίζει προς τα έξω, δηλαδή με το κυρίαρχο μοτίβο.

Για αυτό, λοιπόν, και τις περισσότερες φορές η ασκούμενη καταπίεση όχι μόνο δεν καταστέλλει τα ανεπιθύμητα αυτά χαρακτηριστικά αλλά το αντίθετο ενεργοποιεί τη σκιά του οργανισμού, δηλαδή τις καταπιεσμένες ή τις ανέκφραστες πλευρές του στην πιο αρνητική τους έκφραση. Τέλος, για αυτό και πολλές θεωρίες προτείνουν το ξετύλιγμα της σύγκρουσης μέσα σε ένα ασφαλές περιβάλλον (Μιχιώτης Σ., 2006).

- Διαπραγματεύσεις

Ο Watkins αναφέρει χαρακτηριστικά ότι οι διαπραγματεύσεις σε περιβάλλον πολυπλοκότητας είναι σπανίως καταστάσεις αμιγώς win-win (όλοι κερδίζουν) ή win-lose (ένας κερδίζει-ένας χάνει) και έτσι πρέπει να προσεγγίζονται με μη μονόπλευρες στρατηγικές.

Μάλιστα, η αβεβαιότητα και η αμφισημία είναι αναπόφευκτες, επομένως, οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να μαθαίνουν και να διαμορφώνουν αντιλήψεις κατά τη διάρκεια της ίδιας της διαδικασίας προκειμένου να καταλήξουν σε συμφωνία.

Όσον αφορά τώρα τις αλληλεπιδράσεις είναι κατά βάση χαοτικές και ακολουθούν μία μη-γραμμική δυναμική την οποία οι διαπραγματευτές οφείλουν να αναγνωρίζουν και να χρησιμοποιούν για να επηρεάσουν τη διαδικασία. Παρά όμως τη χαοτική τους εμφάνιση, οι διαπραγματεύσεις έχουν παρόμοια δομή η οποία περιλαμβάνει στοιχεία όπως τα ζητήματα, τις πληροφορίες, το χρονοδιάγραμμα, τις διαδικασίες, τους συνδέσμους κλπ. τα οποία ένας καλός διαπραγματευτής θα πρέπει να αναγνωρίζει και να μπορεί να τα ανασυνθέτει έτσι ώστε να επιφέρει αλλαγές στη δομή αυτή.

Βέβαια, οι διαπραγματεύσεις αυτές είναι συνήθως διασυνδεδεμένες και επηρεάζονται από άλλες διαπραγματεύσεις τις οποίες οι διαπραγματευτές θα πρέπει να μπορούν να αναγνωρίζουν έτσι ώστε αναλόγως να τις τονίζουν ή να τις απομονώνουν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

Μάλιστα, ένας καλός διαπραγματευτής θα πρέπει να δημιουργεί και να συντηρεί τη κατάλληλη ορμή ενώ να αξιοποιεί ταυτόχρονα τις διάφορες φάσεις και τις προθεσμίες για την επίτευξη μίας συμφωνίας. Ειδικά, οι έμπειροι διαπραγματευτές πρέπει να αξιοποιούν και να χτίζουν συλλογική γνώση κατασταλάζοντας χρήσιμες πληροφορίες και ενοποιώντας αποσπασματικές εμπειρίες από πολύπλοκα και χαοτικά γεγονότα.

Κλείνοντας, οι διαπραγματευτικές δεξιότητες μπορούν να κατανοηθούν και να διδαχθούν μέσω της αναγνώρισης μοτίβων, της προσομοίωσης σεναρίων, του συλλογισμού κατά τη διάρκεια της δράσης αλλά και του χειρισμού της διεργασίας (Μιχιώτης Σ., 2006).

- Λήψη αποφάσεων

Όπως έχει προαναφερθεί, ο κάθε άνθρωπος έχει δημιουργήσει και συντηρεί το προσωπικό του σύστημα αντιλήψεων μέσα από τις εμπειρίες της προσωπικής, επαγγελματικής και κοινωνικής του ζωής.

Το σύστημα αυτό, λοιπόν, το οποίο σχετίζεται με τις ατομικές και συλλογικές αξίες του ίδιου και του περιβάλλοντός του διαμορφώνει τρόπους συμπεριφοράς οι οποίοι επαναλαμβάνονται δημιουργώντας μοτίβα.

Τα μοτίβα αυτά λειτουργούν σαν φίλτρο που προσλαμβάνουμε την πραγματικότητα γύρω μας: κάθε νέο ερέθισμα που μπορούμε να συσχετίσουμε με τα κυρίαρχα μοτίβα μας γίνεται κατανοητό και αποδεκτό ενώ όποιο δεν συσχετίζεται είτε το διερευνούμε περαιτέρω είτε το απομονώνουμε και το εξαιρούμε είτε ακόμη και του επιτιθέμαστε.

Όσον αφορά τώρα το ρόλο τους είναι πανίσχυρος καθώς ουσιαστικά μας υπαγορεύουν πέρα από κάθε κοινή λογική τι θα πράξουμε σε καταστάσεις που ενώ οι άλλοι δεν θεωρούν σημαντικές, εμείς τις θεωρούμε κρίσιμες, δηλαδή είναι εκείνα που διαμορφώνουν την προσωπική μας οπτική η οποία όμως σχεδόν πάντα μας στερεί την συνολική εικόνα.

Για αυτό, λοιπόν, και πολύ δύσκολα μπορούμε πραγματικά να λειτουργούμε ως παρατηρητές και όχι ως κριτές ενός γεγονότος, ατόμου κλπ. Έτσι, σχεδόν πάντα αν και έχουμε τη βεβαιότητα ότι έχουμε συλλέξει όλα τα δυνατά στοιχεία για ένα θέμα τελικά διαπιστώνουμε ότι ψάξαμε μόνο μέχρι εκεί που μπορούσαμε να σκεφτούμε εκεί δηλαδή που μας ήταν οικεία, δηλαδή συμβατά με τα μοτίβα μας.

Βέβαια, η πραγματικότητα συνήθως μας εκπλήσσει ή μας αιφνιδιάζει γιατί πολλές φορές μας υπενθυμίζει τις άλλες πλευρές της που δεν μπορούμε ή δεν θέλουμε να εξερευνήσουμε. Για το λόγο αυτό, είναι επιβεβλημένο όχι μόνο να αλλάζουμε σκοπιά από όπου κοιτάμε τον κόσμο μας αλλά και να αλλάζουμε επίπεδο ανάγνωσης και ερμηνείας των γεγονότων (Μιχιώτης Σ., 2006).

Ακόμη, πολλές φορές η εμμονή στην υιοθέτηση και εφαρμογή μίας και μοναδικής προσέγγισης ή η επιλογή μίας μεθόδου ακατάλληλης ως προς το πλαίσιο οδηγεί σε εκτιμήσεις που τελικά διαψεύδονται με καταστροφικά αποτελέσματα ή και στην ενεργοποίηση αρνητικών αντανάκλαστικών με συγκρουσιακές συνέπειες.

Για αυτό και το μοντέλο Cynefin, μία από τις πλέον καινοτομικές οργανωσιακές προσεγγίσεις προτείνει τη δυνατότητα διαφορετικής αντιμετώπισης ανάλογα με τη κατάσταση, το άτομο ή το πλαίσιο που υπάρχει.

Η καινοτομία, λοιπόν, του μοντέλου αυτού ευρίσκεται στην δυνατότητα που έχουν αυτοί οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι να δημιουργούν κοινό νόημα μέσα από την αυτοοργάνωση, να κατανοούν αμοιβαία τα μοτίβα σκέψης και δράσης συνεργατών ή συναδέλφων τους αλλά και να επικοινωνούν μαζί τους με πολύ απλό τρόπο και κατανοητή γι αυτούς γλώσσα.

Επί παραδείγματι, σε μία καθαρή γραφειοκρατική κατάσταση όπου οι κανόνες είναι σαφείς, απλοί και σταθεροί μπορούμε απλώς να κατηγοριοποιήσουμε τα δεδομένα και να δράσουμε σύμφωνα με τα προβλεπόμενα, στην περίπτωση ενός περίπλοκου συστήματος το οποίο απαιτεί την ύπαρξη και συμμετοχή εμπειρογνομόνων, ενώ θα πρέπει να τους ζητήσουμε να αναλύσουν τη κατάσταση προκειμένου να εισηγηθούμε λύση και κατόπιν να περιμένουμε την εξέλιξη.

Συνοψίζοντας, βάσει των παραπάνω προκύπτει ότι σε πολύπλοκα και χαοτικά περιβάλλοντα όπως είναι αυτά των ανθρώπινων σχέσεων και αλληλεπιδράσεων είναι ορθότερο να μιλάμε για ανάδυση παρά για λήψη απόφασης.

- Μετάδοση γνώσης

Όπως είναι γνωστό, στη παγκοσμιοποιημένη οικονομία η μόνη βεβαιότητα είναι η αβεβαιότητα και η μόνη σίγουρη πηγή αειφόρων πλεονεκτημάτων είναι η κατοχή της γνώσης. Πλέον, η αξία των επιχειρήσεων δεν βρίσκεται στα πάγια στοιχεία του ενεργητικού τους όπως αυτά προσμετρώνται λογιστικά αλλά στα άυλα όπως είναι η εταιρική γνώση και οι ευρεσιτεχνίες.

Όσον αφορά τώρα τον ανθρώπινο παράγοντα αναδεικνύεται και αυτός ιδιαίτερα σημαντικός σε έναν οργανισμό και ο οποίος στηρίζεται στη γνώση. Ειδικότερα, υπάρχουν δύο είδη γνώσης. Η μία είναι ρητή και σαφής και η οποία εκφράζεται με λέξεις και αριθμούς ενώ επικοινωνεί με τη μορφή επιχειρησιακών δεδομένων, επιστημονικών τύπων, προδιαγραφών προϊόντων εγχειριδίων οργανωτικής λειτουργίας κλπ.

Η άλλη πάλι είναι κυρίως σιωπηρή και υπονοούμενη, δύσκολα τυποποιήσιμη και άκρως προσωπική. Ακόμη, είναι τόσο βαθιά ριζωμένη στις πράξεις και τις αξίες μας που τη θεωρούμε δεδομένη.

Κάθε ένας, λοιπόν, από τους δύο αυτούς τρόπους γνώσης έχει τις δικές του αρχές λειτουργίας ενώ είναι ριζικά διαφορετικές στη διαδικασία επαλήθευσης. Έτσι, ένα καλοδιατυπωμένο επιχείρημα πείθει για την αλήθεια του ενώ μία καλή ιστορία είναι βγαλμένη από την ίδια τη ζωή. Τέλος, οι προσπάθειες ελάττωσης της βαρύτητας του ενός μέρους με ταυτόχρονη διεύρυνση του ρόλου του άλλου οδηγούν αναπόφευκτα στην αποτυχία σύλληψης της πλούσιας ποικιλίας της σκέψης και της εμπειρίας καθιστώντας έντονη την ανάγκη συμπληρωματικότητας της διαίσθησης και της λογικής (Μιχιώτης Σ., 2006).

1.3. Πολύπλοκο και Αβέβαιο Περιβάλλον

Προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα την εξέχουσα σημασία της διαμόρφωσης ορίων κατά την διάρκεια της διαδικασίας οργανωσιακού μετασχηματισμού θα πρέπει να αναλύσουμε περαιτέρω τις έννοιες του συστήματος, του περιβάλλοντος και των ορίων.

Ειδικότερα, σύστημα ορίζεται ως η συγκέντρωση επιμέρους τμημάτων η σχέση των οποίων είναι έκδηλη και υποδηλώνει ότι η συγκέντρωση τους δεν είναι τυχαία. Σε ένα σύστημα υπάρχει μεγαλύτερη συνάφεια μεταξύ των επιμέρους τμημάτων. Στην αντίθετη δε περίπτωση με ότι συμβαίνει σε ένα απλό σύνολο ανθρώπων, εντός ενός συστήματος τα επιμέρους τμήματα, αλληλοεπηρεάζονται.

Το όριο ενός συστήματος δημιουργεί την ταυτότητα του και το προσδιορίζει σε σχέση με το περιβάλλον του. Το σύστημα περικλείεται από το όριο, άρα είναι εξωτερικό. Αυτή, λοιπόν, η διάκριση εσωτερικού και εξωτερικού συστήματος και περιβάλλοντος χαρακτηρίζει ένα σύστημα.

Βέβαια κανείς δεν θα μπορούσε να αμφισβητήσει ότι μέρα με την μέρα αυξάνονται οι ενδείξεις ότι το περιβάλλον γίνεται πιο ευμετάβλητο και περισσότερο αβέβαιο στην σύγχρονη εποχή. Με μία, λοιπόν, πιο προσεκτική ματιά θα λέγαμε στα γενικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος αποδεικνύει ότι κάθε χαρακτηριστικό του περιβάλλοντος μπορεί να μεταβάλλεται με επιταχυνόμενο ρυθμό.

Ωστόσο, το κύριο πρόβλημα στην μελέτη των επιχειρήσεων έγκειται στο ότι τα περιβαλλοντικά πλαίσια μέσα στα οποία οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται αλλάζουν με επιταχυνόμενο ρυθμό και με αυξανόμενη πολυπλοκότητα.

Μάλιστα, οι ερευνητές Emery και Trist διατυπώνουν την άποψη ότι το περιβάλλον των επιχειρήσεων εξελίσσεται από ήρεμο, απρογραμμάτιστο σε ταραγμένο πεδίο. Άλλοι πάλι μελετητές όπως ο Alvin Toffler (2001) στο Future Shock υπερασπίζεται την άποψη ότι η αυξανόμενη ταραχή υφίσταται και στις σύγχρονες κοινωνίες.

Βέβαια, η επιτάχυνση της αλλαγής στην εποχή μας είναι από μόνη της μία βασική δύναμη. Αυτή η επιταχυνόμενη ώθηση έχει προσωπικές, ψυχολογικές αλλά και κοινωνιολογικές επιπτώσεις.

Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις του μέλλοντος θα είναι περισσότερο ευάλωτες στις εξωτερικές δυνάμεις και θα πρέπει να είναι προετοιμασμένες να προσαρμόζονται. Αυτό, άλλωστε, είναι προφανές από τις τρέχουσες εμπειρίες. Έτσι, οι αυτοκινητοβιομηχανίες ακούν όχι μόνο τους πελάτες όσο αφορά σε θέματα ασφάλειας και απόδοσης του αυτοκινήτου αλλά και ανθρώπους και οργανισμούς που ασχολούνται με θέματα ρύπανσης του περιβάλλοντος όπως η Greenpeace.

Επιπλέον, πολλοί οργανισμοί όπως τα νοσοκομεία δεν αποσκοπούν μόνο στην περίθαλψη των ασθενών και την αποκατάσταση της υγείας τους αλλά ενδιαφέρονται και για την επέκταση των ορίων των δραστηριοτήτων τους. Επομένως, στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα περισσότερο ετερογενές και αβέβαιο υπερσύστημα εντός του οποίου θα πρέπει να επιβιώσουν επιτυχώς (G. Seijts et al,2010).

Από την άλλη πλευρά όμως η συνεχής μεταβολή του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων δημιουργεί πολλά προβλήματα. Οι οικονομικές μονάδες προσπαθούν να ελαττώσουν ή ακόμα και να ελαχιστοποιήσουν την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος υιοθετώντας μία σειρά από βήματα όπως την τυποποίηση των εισροών και εκροών καθώς και τη συλλογή και αξιοποίηση των περισσότερο αξιόπιστων πληροφοριών.

Σε ένα, λοιπόν, σχετικά ήρεμο περιβάλλον η διαδικασία δεν είναι δύσκολη. Η επιχείρηση χρειάζεται μόνο να ανταποκριθεί σε ένα περιορισμένο αριθμό εισροών ο οποίος είναι στατικός στη διάρκεια του χρόνου. Μπορεί όμως και να αναπτύξει

συγκεκριμένες πολιτικές και κανόνες προκειμένου να αντιμετωπίσει επιτυχώς προβλήματα ρουτίνας.

Ακόμη, μπορεί να λειτουργήσει με μία σταθερή δομή αλλά και με σαφώς καθορισμένη ιεραρχία και συγκεκριμένους ρόλους για όλους τους συμμετέχοντες. Κατά συνέπεια, μπορεί να αποτελέσει ένα καλά γραφειοκρατικά δομημένο σύστημα και να λειτουργήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά όσο το περιβάλλον παραμένει ήρεμο. Ωστόσο η διαδικασία αυτή δεν είναι δυνατόν να λειτουργήσει σε ένα πολυτάραχο περιβάλλον. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει ένα πιο προσαρμοστικό σύστημα που να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες (G. Seijts et al,2010).

Κλείνοντας, θα πρέπει να επιστήσουμε την προσοχή στο εξής: Όλες οι επιχειρήσεις δεν βρίσκονται ούτε θα λειτουργούν απαραίτητα σε ένα δυναμικό σκηνικό. Μερικές μονάδες και μερικά συστατικά και λειτουργίες μέσα σε αυτές μπορούν να θέτουν όρια στις δραστηριότητές τους οι οποίες τους επιτρέπουν να λειτουργούν σε ένα περισσότερο σταθερό περιβάλλον. Τέλος, οι θεωρίες περί συστημάτων και οι ενδεχόμενες απόψεις θεωρούν το μικρο-περιβάλλον ως μία από τις δυνάμεις κλειδιά οι οποίες επηρεάζουν την μονάδα αλλά και το management. Έτσι, το εν λόγω περιβάλλον θα είναι σημαντικά διαφορετικό για αυτό και οι πιο κατάλληλες δομές και διαδικασίες σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να διαφέρουν ανάμεσα στις επιχειρήσεις (G. Seijts et al,2010).

1.4.Σύνθετα περιβάλλοντα και πολυπλοκότητα οργανισμών

Γενικά, η πολυπλοκότητα είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του 21^{ου} αιώνα. Γίνεται εμφανής, λοιπόν, όχι μόνο στις επιχειρήσεις αλλά και σε κάθε πτυχή του παγκοσμιοποιημένου κόσμου στον οποίο ζούμε. Οι χώρες, οι οικονομίες αλλά και οι άνθρωποι είναι πιο βαθιά και πυκνά διασυνδεδεμένοι και οποιαδήποτε στιγμή αυτές οι συνδέσεις πολλαπλασιάζονται με ταχύτερο ρυθμό (G. Seijts et al,2010).

Τα δε παγκόσμια ταξίδια και η άμεση επικοινωνία μεγεθύνουν το λεγόμενο «φαινόμενο της πεταλούδας» σύμφωνα με το οποίο μία πεταλούδα χτυπά τα φτερά της στο Σάο Πάολο και μπορεί να προκαλέσει τυφώνες στη Σαγκάη κάτι το οποίο ουσιαστικά απεικονίζει το πώς μία σχετικά μικρή εκδήλωση σε ένα μέρος του

κόσμου ενισχύεται με ένα μη-γραμμικό τρόπο και μπορεί να έχει τελικά καταστροφικές συνέπειες για ένα άλλο (G. Seijts et al,2010).

Επί παραδείγματι, η πρόσφατη έκρηξη του ηφαιστείου στην Ισλανδία, ενός μικρού έθνους με μόνο 300.000 κατοίκους, είχε ως αποτέλεσμα το κλείσιμο ολόκληρου του ευρωπαϊκού εναέριου χώρου για έξι ημέρες και απώλειες περίπου δύο δισεκατομμύρια δολάρια για την αεροπορική βιομηχανία καθώς δισεκατομμύρια δολάρια σε απώλειες για τους κατασκευαστές των προϊόντων υψηλής αξίας, επιχειρήσεις logistics και των φορέων του τουρισμού σε όλο τον κόσμο. Ακόμη, σε αυτό προστίθεται και η απώλεια παραγωγικότητας των εργαζόμενων καθώς και οι ακυρώσεις των επιχειρηματικών συναντήσεων.

Στη συνέχεια, λοιπόν, παρατίθενται ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά θα λέγαμε της έννοιας της πολυπλοκότητας των οικονομικών μονάδων(G. Seijts et al,2010):

- Η Διαφορετικότητα: Από την πολυμορφία των επιχειρηματικών μοντέλων, των συστημάτων διαχείρισης και των εργαζομένων ως προς την ποικιλομορφία στους πελάτες, των προμηθευτών και του κοινωνικο-πολιτικού συστήματος οι ηγέτες ενός κράτους θα πρέπει ουσιαστικά να ανταποκριθούν σε μία συνεχώς αυξανόμενη ποικιλία με συχνές αντικρουόμενες απαιτήσεις από όλους ενδιαφερόμενους φορείς. Οι επενδυτές από την πλευρά τους μπορούν να απαιτήσουν υψηλότερα κέρδη ενώ οι κοινότητες απαιτούν περισσότερο την εταιρική κοινωνική ευθύνη όπως ακριβώς και οι πελάτες απαιτούν χαμηλότερες τιμές ενώ οι ρυθμιστικές αρχές απαιτούν περισσότερη ασφάλεια. Για παράδειγμα, η Siemens είναι μία παγκόσμια μηχανική δύναμη η οποία διαθέτει δραστηριότητες σε 190 χώρες και πάνω από 400.000 εργαζόμενους ενώ ανταγωνίζεται επιχειρήσεις ακόμη και σε διαφορετικούς κλάδους. Τέλος, η ποικιλομορφία της συγκεκριμένης εταιρίας αυξάνει την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων της σε μαζική κλίμακα ενώ παρουσιάζει τεράστιες προκλήσεις για την ηγεσία της όπως ο καθορισμός των στρατηγικών, την προώθηση των κοινών αξιών αλλά και την ενσωμάτωση των διαδικασιών.
- Αλληλεξάρτηση: Ο βαθύς ιστός της παγκοσμιοποίησης των συνδέσεων έχει οδηγήσει σε σημαντικές επιπτώσεις μέσω της συνύφανσης των αλυσίδων αξίας οργανώσεων, της εταιρικής διακυβέρνησης καθώς και των

χρηματοοικονομικών ροών. Για παράδειγμα, η Netflix η οποία αποτελεί κολοσσό ενοικίασης DVD on line έχει παρουσιάσει σημαντική αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας της κατά τα τελευταία πέντε χρόνια βρισκόμενη όμως αντιμέτωπη με ένα μείζον σοκ για το επιχειρηματικό μοντέλο της. Η δε Ταχυδρομική Υπηρεσία των ΗΠΑ (USPS), η οποία αγωνίζεται παρόλες τις απώλειες της, έχει αποφασίσει να αυξήσει τα ποσοστά σε ταχυδρομικά τέλη καθώς και την εξάλειψη παράδοσης τα Σαββατοκύριακα. Ιδιαίτερα το Σάββατο είναι η μεγαλύτερη ημέρα παράδοσης και τα ταχυδρομικά τέλη είναι σημαντική κινητήρια δύναμη σε κόστος για την Netflix. Η κίνηση αυτή, λοιπόν, θα μπορούσε εύκολα να εξαλείψει την κερδοφορία της επιχείρησης και να απειλήσει την ύπαρξή της Netflix καθώς τώρα θα πρέπει να προσαρμόσει τη στρατηγική της προκειμένου να αντισταθμίσει καταστροφικές αλλαγές σε ένα κρίσιμο συστατικό στην αλυσίδα αξίας.

- Η Ασάφεια: Μία υπερφόρτωση θα λέγαμε των πληροφοριών καθιστά συχνά πολύ δύσκολο για τα στελέχη των επιχειρήσεων να μαζέψουν ιδέες οι οποίες να μπορούν να εφαρμοστούν για την σωστή λήψη αποφάσεων με σύνεση. Σε συνδυασμό δε με την αύξηση της αβεβαιότητας οι αιτιώδεις σχέσεις είναι δύσκολο να γίνουν αντιληπτές γεγονός το οποίο την καθιστά ακόμη πιο προβληματική για να εκτιμήσει το κύρος της σε μία πορεία δράσης..
- Ελαστικότητα: Ο αδυσώπητος ρυθμός των αλλαγών που τυλίγει τις εταιρείες, τις βιομηχανίες αλλά και τα έθνη μόνο προσθέτει λάδι στη φωτιά της πολυπλοκότητας. Οι συνθήκες που έχουν ληφθεί σήμερα μπορεί να καταστούν άνευ αντικειμένου αύριο και συχνά χωρίς καμία προειδοποίηση.

Με αυτούς, λοιπόν, τους τέσσερις παράγοντες οι οποίοι παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο, οι επιχειρήσεις εντείνουν την κλίμακα και το πεδίο των δραστηριοτήτων τους σε προοδευτικά πιο σύνθετα περιβάλλοντα. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων με τη σειρά τους προεδρεύουν σταδιακά όλο και πιο πολύ σε πολύπλοκους οργανισμούς.

Σε ένα επίπεδο όμως συνεπάγεται ότι η εσωτερική πολυπλοκότητα ενός οργανισμού θα πρέπει να ισούται με το εξωτερικό πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος της προκειμένου να είναι αποτελεσματική. Κάτι τέτοιο ουσιαστικά συνεπάγεται πολλαπλά επίπεδα ιεραρχίας και εξειδίκευσης με όλο και πιο τυποποιημένα

συστήματα αλλά και διαδικασίες για την αποτελεσματική εκτέλεση των προγραμματισμένων στρατηγικών.

Παρόλα αυτά, η παραπάνω προσέγγιση είναι ακατάλληλη για σύνθετα περιβάλλοντα όπου οι πληροφορίες είναι συχνά ελλιπείς και ασαφείς. Έτσι, οι περίπλοκες δομές και πολιτικές προωθούν μία νοοτροπία ελέγχου όπου οι συνήθεις διαδικασίες λειτουργίας θεωρούν απαντήσεις σε γνωστά προβλήματα ενώ δεν αφήνουν πολλά περιθώρια για δημιουργικότητα, καινοτομία και νέες συμπεριφορές τα οποία είναι όλα αυτά που σε πρακτικό επίπεδο απαιτούνται για την επίλυση σύνθετων προκλήσεων.

Συμπερασματικά, οι απαιτήσεις του ανταγωνισμού σε ένα πολύπλοκο τοπίο απαιτούν δομές και συνθήκες οι οποίες να προάγουν την προσαρμοστικότητα, την μάθηση αλλά και τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων ενώ η ηγεσία θα πρέπει από τη δική της πλευρά να προωθεί την κατανεμημένη ευφυΐα του οργανισμού να ανθίσει.

1.5. Σύγχρονες Τεχνικές και Εργαλεία

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί, επιχειρήσεις ακόμα και ολόκληρα κράτη ακολουθούν τις καινοτόμες έρευνες πολυεθνικών οι οποίες από την περασμένη δεκαετία έχουν επενδύσει στην αξιοποίηση της συλλογικής εμπειρίας και διηγηματικής γνώσης.

Παράλληλα όμως, πληθαίνουν διεθνώς οι σύμβουλοι αλλά και οι ερευνητές και ακαδημαϊκοί οι οποίοι χρησιμοποιούν τεχνικές που διευκολύνουν την ανάδυση των λύσεων μέσα από τους ίδιους τους πρωταγωνιστές των προβλημάτων συνδυάζοντας επιχειρησιακά μοντέλα και μυθολογικά μοτίβα με τη μορφή σεναρίων σε μία νέα κατεύθυνση ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Βέβαια, πλέον έχουν αναπτυχθεί διεθνώς αρκετές καινοτομικές τεχνικές και εργαλεία τα οποία ουσιαστικά στηρίζονται στην αυτοοργάνωση, τον ελκυσμό και την ανάδυση με απώτερο σκοπό την πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση πολύπλοκων ζητημάτων σε οργανισμούς και κοινότητες.

Οι εν λόγω τεχνικές και τα εργαλεία αυτά που σχετίζονται με τη συλλογή και διαχείριση διηγήσεων αλλά και την αποτύπωση ατομικών και ομαδικών αρχετύπων αφορούν ακόμη την ανάπτυξη δημιουργικότητας, τη διαμόρφωση συναντίληψης σε ομάδες και τον μετασχηματισμό τους, τη διαμόρφωση συνθηκών για ουσιαστική

δημόσια διαβούλευση, τη δημιουργία σεναρίων, την καταγραφή των άτυπων δικτύων κλπ. Μερικά από αυτά είναι η τεχνολογία του Cognitive Edge, τα σενάρια της Generon Consultants κοκ.

Στα πλαίσια τώρα του Cognitive Edge έχουν αναπτυχθεί μερικές από τις πιο αποτελεσματικές τεχνικές και εργαλεία που χρησιμοποιούν διηγηματικό υλικό μεταξύ των οποίων είναι και οι παρακάτω συνοπτικά περιγραφόμενες

Αρχικά, λοιπόν, συλλέγονται ιστορίες από κατάλληλα επιλεγμένες ομάδες πληθυσμού σχετικά με το διερευνούμενο ζήτημα. Το υλικό αυτό είναι αυθεντικό, δηλαδή είναι βγαλμένο από την εμπειρία των ερωτώμενων και δεν έχει υποστεί καμία λογοκρισία ή προπαντός ερμηνεία. Ακολούθως, οι ίδιοι οι παραγωγοί των διηγήσεων έρχονται σε επαφή με το συλλογικό αυτό υλικό προκειμένου να σχηματίσουν νόημα και να αντιληφθούν και άλλες οπτικές.

Σχετικά τώρα με την μέθοδο της ανάδυσης δύο σταδίων προχωρά σταδιακά από τα ατομικά στερεότυπα στα ομαδικά αρχέτυπα. Μέσω, λοιπόν, διαδοχικών ομαδοποιήσεων και αναδιατάξεων μοτίβων δημιουργεί αρχετυπικές περσόνες, συλλογικές αξίες αλλά και βασικά προβλήματα υποβοηθώντας έτσι την λήψη απόφασης και επιτρέποντας τη διαμόρφωση πολιτικής πέρα από την περιορισμένη οπτική που υπαγορεύουν τα συνήθη ατομικά μας στερεότυπα.

Εν συνέχεια, οι βάσεις δεδομένων παραλαμβάνουν και καταχωρούν το υλικό αυτό χαρακτηρίζοντας το με τρόπους που δεν είναι εξαρχής προκαθορισμένοι αλλά προκύπτουν με τη χρήση και τις προτιμήσεις των χρηστών. Με τον τρόπο αυτό, παράγονται διαρκώς νέα μοτίβα στο σύστημα αλλά και διευκολύνεται η δημιουργία νοήματος καθώς και η κατανόηση της συνολικής εικόνας για κάποιον που εισέρχεται εκ των υστέρων στο σύστημα.

Έτσι, οι επικεφαλείς του οργανισμού και όχι μόνο μπορούν να αντιληφθούν την ωριμότητα του ίδιου του οργανισμού για τις επιχειρούμενες αλλαγές και την συμβατότητα του υπάρχοντος αρχετύπου του οργανισμού με το επιδιωκόμενο.

Βάσει, λοιπόν, των παραπάνω πληροφοριών και διασφαλιζόμενων των δύο αυτών συνθηκών εντοπίζεται ο ελκυστής ο οποίος αντιστοιχεί στην επιδιωκόμενη νέα κατάσταση και ορίζονται τα όρια εντός των οποίων θα κινηθεί αυτοοργανωτικά η διαδικασία της αλλαγής (Μιχιώτης Σ., 2006). Αναλυτικότερα, η αποτελεσματικότητα τους συνδέεται με τους εξής παράγοντες:

- Αντιμετώπιση του νοσηματικού κινδύνου με την μορφοποίηση μίας νέας γλώσσας επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων παραγόντων εύληπτης, κοινά κατανοητής, προσπελάσιμης και χρηστικής όχι μόνο για τους ειδικούς αλλά και για τους απλούς ανθρώπους.
- Σύνθεση των διεθνών πρακτικών και των τοπικών ιδιαιτεροτήτων για τη δημιουργία εκπαιδευτικών σεναρίων μέσα στα πλαίσια συστημάτων γνώσης διαρκώς και εύκολα εμπλουτιζόμενων.
- Αποκάλυψη των βαθύτερων χαρακτηριστικών και κινήτρων των stakeholders τα οποία τους επηρεάζουν στη κατανόηση και στη λήψη των αποφάσεων. Για την αντιμετώπιση τώρα των χαοτικών καταστάσεων δεν υπάρχουν εργαλεία με την έννοια που παραδοσιακά τους αποδίδουμε.

Κατά συνέπεια, υπάρχουν διεθνώς πολλές προσεγγίσεις και μέθοδοι για την ανάπτυξη δεξιοτήτων οι οποίες βοηθούν στην αντιμετώπιση τέτοιων χαοτικών καταστάσεων ενώ οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται ποικίλουν ανάλογα με τη σχολή την ιδιοσυγκρασία του καθενός.

Συνοψίζοντας, λίγο πολύ συμφωνούν όλοι ότι εδώ δεν έχουμε να κάνουμε με λήψη αλλά με ανάδυση απόφασης η οποία απαιτεί ανάλυση και διαχωρισμό. Ακόμη, πρόκειται για διεργασία η οποία συμβαίνει στο παρόν ενώ προκύπτει εάν και όταν βιώνει κανείς ζωντανά και αυθεντικά το τώρα και παρίσταται πραγματικά εκεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Στρατηγική ανάλυση και ανάπτυξη του εσωτερικού-εξωτερικού περιβάλλοντος

Εισαγωγικά

Αναντίρρητα, η οικονομία μίας χώρας στηρίζεται ουσιαστικά στις επιχειρήσεις αυτής ανεξαρτήτως μεγέθους της μονάδας. Έτσι, είτε έχουμε να κάνουμε με μία μικρή είτε με μία μεγάλη οικονομική μονάδα τελικά αυτό που κοιτάζουμε αλλά και μας ενδιαφέρει είναι η συνολική συνεισφορά αυτών στο οικονομικό επίπεδο της χώρας.

Οι οικονομικές μονάδες, λοιπόν, δραστηριοποιούνται και αξιολογούνται με γνώμονα την παραγωγή πλούτου καθώς και την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερομένων μερών αντίστοιχα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της, δηλαδή την επιρροή της από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και επίδραση αυτού προς την ίδια.

Με τη σειρά της, αυτή η επίδραση αυτή είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της καθώς από αυτήν εξαρτάται το ανθρώπινο δυναμικό, οι πρώτες ύλες και τα έργα υποδομής, όλα δηλαδή εκείνα τα συστατικά τα οποία είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία της.

Γίνεται έτσι εύκολα αντιληπτό ότι το ευρύτερο περιβάλλον επιδρά στις επιχειρήσεις με τους δικούς του κανόνες και πρακτικές όσον αφορά θέματα ιδεών, πρακτικών και συνηθειών καθορίζοντας με αυτόν τον τρόπο τους σκοπούς αλλά και το μέλλον αυτής.

Βέβαια, οι επιχειρήσεις από πλευράς τους επιδρούν και αυτές στο περιβάλλον καθώς προσφέρουν εργασία, διαμορφώνουν την αξία του κεφαλαίου κλπ. Κατά συνέπεια, μεταξύ των επιχειρήσεων και του περιβάλλοντος συναντάται ένας ιδιαίτερος δεσμός καθώς οι επιχειρήσεις αναδεικνύονται σκόπιμες και κοινωνικά ωφέλιμες ή όχι προς αυτό.

Συνοψίζοντας, στο παρόν κεφάλαιο θα μελετήσουμε σε αρχικό στάδιο τη στρατηγική ανάλυση και ανάπτυξη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος σε θεωρητικό επίπεδο ενώ, στη συνέχεια, θα ακολουθήσει η μελέτη περίπτωση των προαναφερθέντων στην μελέτη περίπτωσης της γνωστής σε όλους αλυσίδας των Coffee Island.

2.1. Το Εσωτερικό Περιβάλλον

Αποτελεί αδιάψευστο γεγονός ότι οι πόροι μίας μονάδας θεωρούνται όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία είναι διαθέσιμα προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων αυτής (Montana P., Charnov B., 1987). Με τη σειρά τους, αυτοί οι πόροι διακρίνονται σε ανθρώπινους και μη ανθρώπινους.

Έτσι, οι ανθρώπινοι πόροι (Κόντης Θ, Μαντάς Ν., 1993) συνίστανται στην προσφορά και συμβολή των managers, της ηγεσίας και των μη διοικητικών στελεχών όπως είναι πχ. το προσωπικό που ασχολείται με χειρωνακτικές εργασίες ή εργασίες χειρισμών στους αντίστοιχους τομείς λειτουργίας της επιχείρησης.

Εν συνεχεία, στην δεύτερη κατηγορία συναντάμε τους φυσικούς, τεχνολογικούς και οικονομικούς πόρους. Συγκεκριμένα, οι φυσικοί πόροι αποτελούνται από τις πρώτες ύλες τις οποίες η επιχείρηση μετατρέπει σε αγαθά ανώτερης αξίας, τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τα ακίνητα της επιχείρησης καθώς και τα συστήματα διανομής.

Όσον αφορά τώρα τους τεχνολογικούς πόρους, ως διάσταση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, στην ουσία αναφέρονται στην τεχνολογία που εφαρμόζει μία μονάδα. Βέβαια, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να προσθέσουμε ότι εδώ η λήψη απόφασης αποτελεί βασικό έργο των managers αφού η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας πρέπει να εκτιμάται και να αποφασίζεται με βάση για παράδειγμα το ανθρώπινο δυναμικό, τους στόχους της επιχείρησης κλπ.

Άλλωστε, δεν είναι τυχαίο ότι ο ρόλος των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών είναι καταλυτικός για τη διαχείριση της γνώσης ενώ ακόμη έχει φανεί ότι την τελευταία δεκαετία η διαχείριση γνώσης έχει αναπτυχθεί σε μία πολύ σημαντική θεωρία και πρακτική η οποία όμως ξεπερνά τα όρια της απλής μόδας αντιμετώπιζοντας ορισμένα κρίσιμα προβλήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Σε επίπεδο τώρα οικονομικών πόρων αναφερόμαστε ουσιαστικά στους τρόπους χρηματοδότησης μίας μονάδας είτε από το αποθεματικό, δηλαδή τα κεφάλαια που δημιουργούνται από τα κέρδη και δεν δίδονται στους μετόχους της είτε από εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης όπως είναι το δανειακό και το μετοχικό κεφάλαιο. Βέβαια, προφανώς και το χρήμα αποτελεί την κινητήρια πηγή λειτουργίας της επιχείρησης και για αυτόν ακριβώς τον λόγο η χρήση του απαιτεί ορθολογική αντιμετώπιση.

Επιπρόσθετα, μία ακόμα διάσταση είναι το επιχειρηματικό κλίμα το οποίο μαζί με τους άλλους πόρους οι οποίοι προαναφέρθηκαν αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, ως επιχειρηματικό κλίμα νοούνται οι τυπικές και άτυπες αξίες ενός οργανισμού οι οποίες έχουν διαμορφωθεί διαχρονικά από τα πρώτα κιόλας οράματα των ιδρυτών του οργανισμού (Montana P., Charnov B., 1987). Μάλιστα, το εν λόγω κλίμα ή γενικότερα οι αξίες της επιχείρησης συντελούν στην υποκίνηση των εργαζομένων και τη διαμόρφωση του προφίλ της.

Ωστόσο, θα πρέπει να επισημάνουμε εδώ ότι ο πραγματικός σκοπός μίας μονάδας θεμελιώνεται πάνω σε βαθύτερες διαχρονικές αξίες οι οποίες εξασφαλίζουν συνοχή στους ανθρώπινους πόρους της και προσφέρουν σε όλους τους εργαζόμενους ανεξαιρέτως μία ευκαιρία πραγμάτωσης των φιλοδοξιών τους καθώς και μία αίσθηση δημιουργίας (Montana P., Charnov B., 1987).

Έτσι, η ιαπωνική εταιρεία Sony τη δεκαετία του 50' έθετε ως αξίες της τα ακόλουθα: «Να αναδείχνουμε τη δύναμη της Ιαπωνίας και να προβάλλουμε την ιαπωνική κουλτούρα σε όλο τον κόσμο. Να διαδραματίζουμε πάντα ένα πρωτοπόρο ρόλο, ποτέ όμως να μην ακολουθούμε τους άλλους. Να πραγματοποιούμε το ακατόρθωτο έτσι ώστε σε 50 χρόνια το σήμα Made in Japan να είναι συνώνυμο της ποιότητας και όχι της φθηνίας» (Σακκάς Ν., 1999).

Τέλος, το επιχειρηματικό κλίμα συνδέεται άμεσα και με το πολιτισμικό περιβάλλον της επιχείρησης από το οποίο δέχεται επιδράσεις. Κατά συνέπεια, βάσει εδώ όσων αναλύθηκαν εξάγεται εύκολα το συμπέρασμα ότι το εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης και κατ' επέκταση όλου του οικονομικού συστήματος αποτελεί ένα συνονθύλευμα πολλών παραγόντων συνεισφέροντας ο καθένας από αυτούς με το δικό του τρόπο.

Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων

Penrose: «Το μεγάλο κύρος μία μεγάλης επιχείρησης βρίσκεται στην ικανότητα της να εξερευνά, να πειραματίζεται και να καινοτομεί. Είναι αυτή η ικανότητα σε συνδυασμό με την θέση της στην αγορά (προσεκτικά καλλιεργώντας την μέσω της διαφήμισης) ώστε η φήμη των προϊόντων της μπορούν να ελέγξουν τι δίνει ώθηση σε πολλές οικονομίες της μεγέθυνσης».

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (Resource Based View) της Penrose πρεσβεύει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τις εκμεταλλεύεται.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν σαν ένα σύνολο από πόρους και ικανότητες οι οποίες δεν κατανέμονται κατά τον ίδιο τρόπο ανάμεσά τους (Barney, 1991). Στη πραγματικότητα, είναι μια συλλογή από πόρους που συγκεντρώνουν μία σειρά από χαρακτηριστικά τα οποία είναι τα εξής:

- Valuable (Πολύτιμοι)
- Rare (Σπάνιοι)
- In-Imitable (Μη Μιμήσιμοι /Μη Αντιγράψιμοι)
- Non Substitutable (Μη Υποκατασταστήσιμοι/Αναντικατάστατοι)

Το εν λόγω μοντέλο, λοιπόν, ορίζει ότι η κερδοφορία άνω του μέσου όρου για οποιαδήποτε εταιρία προσδιορίζεται από εσωτερικά χαρακτηριστικά. Επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και προμήθεια πολύτιμων πόρων και δεξιοτήτων που είναι δύσκολο ή ακατόρθωτο οι ανταγωνιστές να μιμηθούν.

Επομένως, οι υποστηρικτές της θεώρησης αυτής διατείνονται ότι σε μία περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς) τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες) συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μίας στρατηγικής.

Από τη θεωρία RBV προκύπτουν δύο παραδοχές ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Πρώτον, οι πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική της επιχείρησης και, δεύτερον, αποτελούν πρωταρχικές πηγές επιτυχίας και κερδοφορίας.

Καθώς, λοιπόν, η επιτυχία μίας επιχείρησης εξαρτάται και από τους πόρους και τις ικανότητές της αυτά αποτελούν αντικείμενο στρατηγικού ενδιαφέροντος. Αναφορικά με την ταξινόμησή τους, προτείνονται οι ακόλουθες κατηγορίες:

- ❖ Οι υλικοί πόροι (πχ. μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κλπ.)
- ❖ Οι ανθρώπινοι πόροι (πχ. εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση κλπ.)

- ❖ Τα συστήματα (διασφαλίζουν την καλή ποιότητα των προϊόντων)
- ❖ Οι άυλοι πόροι (πχ. φήμη, πελατεία κλπ.)

Πίνακας 1: Οι επιχειρησιακοί πόροι

Χρηματοοικονομικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης • Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια
Φυσικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Η τοποθεσία του εργοστασίου και η αρτιότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης • Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες
Ανθρώπινοι Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης
Οργανωτικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού
Τεχνολογικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά) • Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα πιο πάνω
Πόροι Καινοτομίας	<ul style="list-style-type: none"> • Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες • Ερευνητικές εγκαταστάσεις
Φήμη (reputation)	<ul style="list-style-type: none"> • Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία) • Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις)

Πηγή: Βασ. Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, τόμος Α', εκδ. Ε. Μπένου, σελ.108

Ικανότητες (capabilities) της επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση διαθέτει σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό μία πλειάδα φυσικών ανθρώπινων και οργανωσιακών πόρων. Ωστόσο, αυτοί από μόνοι τους δεν είναι αρκετοί για να χαρίσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (π.χ. EMI κλπ.). Δεν αρκεί, λοιπόν, μία επιχείρηση απλά να διαθέτει πόρους αλλά πρέπει τους αναμφισβήτητα πολύτιμους αυτούς πόρους να τους συνδυάζει για να δημιουργεί ικανότητες. Κατά συνέπεια, οι ικανότητες (capabilities) μίας επιχείρησης προκύπτουν

από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μίας ομάδας πόρων (Grant R.M, 1991).

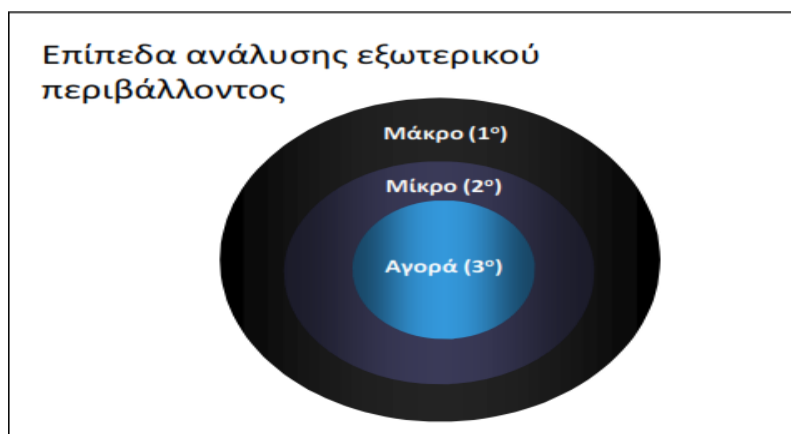
2.2. Το Εξωτερικό Περιβάλλον

Η έννοια του εξωτερικού περιβάλλοντος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως: «ο φυσικός κόσμος στον οποίο γεννιούνται, λειτουργούν, αναπτύσσονται ή και καταστρέφονται οι επιχειρήσεις και ο οποίος συναποτελείται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα την ύπαρξη τους» (Bateman T., Snell S., 2007).

Κατά συνέπεια, όταν μιλάμε για εξωτερικό περιβάλλον αναφερόμαστε ουσιαστικά σε όλους εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι δρουν έξω από τις επιχειρήσεις, τις επηρεάζουν αλλά και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Μάλιστα, διακρίνεται σε γενικό και ειδικό ανάλογα με τις συνθήκες λειτουργίας της μονάδας.

Όσον αφορά τώρα την παρουσίαση του εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης γίνεται με τη βοήθεια τριών ομόκεντρων κύκλων καθένας από τους οποίους περιλαμβάνει το γενικό περιβάλλον, το ανταγωνιστικό περιβάλλον καθώς και την ίδια την επιχείρηση (Παπαδάκης Β., 2002).

Πίνακας 2: Επίπεδα ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος



Πηγή: Λιβεράτσος Α., 2015

Ειδικά, στο ανταγωνιστικό περιβάλλον συγκαταλέγονται παράμετροι οι οποίες σχετίζονται με παράγοντες και δυνάμεις που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στις μεσοπρόθεσμες αποφάσεις. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι οι εξής:

- οι πελάτες
- οι προμηθευτές
- η εργασιακή αγορά
- η διεθνής συγκυρίες
- ο ανταγωνισμός

Θα πρέπει όμως να τονίσουμε σε αυτό το σημείο ότι βασικό στοιχείο αποτελεί η εξέταση και αναγνώριση της κουλτούρας, των πόρων και της γενικότερης οργάνωσης των επιχειρήσεων έτσι ώστε να αξιολογηθούν οι δυνατότητες επιβίωσης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ακόμη, η διεξοδική ανάλυση και μελέτη των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν εξαιτίας της δραστηριοποίησής των επιχειρήσεων στο συγκεκριμένο περιβάλλον οδηγεί πάντοτε σε χρήσιμα συμπεράσματα για τη διατύπωση της μετέπειτα ακολουθούμενης στρατηγικής.

Πίνακας 3: Έμμεσο και άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης



Πηγή: Στειακάκης & Κατζός (2002)

Τέλος, στο ευρύτερο τώρα περιβάλλον περιλαμβάνονται και διάφορες άλλες παράμετροι αλλά και δυνάμεις οι οποίες, ενώ δεν επηρεάζουν μακροπρόθεσμα, διαδραματίζουν όμως καθοριστικό ρόλο στις μακροπρόθεσμες αποφάσεις. Οι εν λόγω, λοιπόν, δυνάμεις είναι οι επόμενες:

- Οι οικονομικές: Επί παραδείγματι, η ανταλλαγή υλικών, χρήματος, ενέργειας καθώς και πληροφοριών.
- Οι κοινωνικές-ιδεολογικές: Εδώ συναντάμε δυνάμεις οι οποίες επηρεάζουν τις αξίες, την ηθική και τις συνήθειες.
- Οι τεχνολογικές: Είναι εκείνες οι δυνάμεις οι οποίες σχετίζονται με την εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας.
- Οι πολιτικές-θεσμικές: Αφορούν τις δυνάμεις οι οποίες επηρεάζουν τους συσχετισμούς δυνάμεων και το περιεχόμενο των νόμων.

Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Γενικά, ισχύει ότι οι μεταβατικές διαδικασίες οι οποίες λαμβάνουν μέρος σε μία οικονομική μονάδα είναι αυτές που διαμορφώνουν ουσιαστικά το εξωτερικό περιβάλλον αυτής δημιουργώντας ταυτόχρονα σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης καθώς και απειλές για την ύπαρξη και την λειτουργία της (Παπαδάκης Β., 2012).

Παρόλα αυτά, όλη αυτή η ασταμάτητη διαδικασία δημιουργεί αβεβαιότητα ενώ αυξάνει το βαθμό πολυπλοκότητας και μεταβλητότητας του συστήματος. Όπως είναι, άλλωστε, αναμενόμενο οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους προσπαθούν να μειώσουν αυτήν την αβεβαιότητα όσο το δυνατό περισσότερο μελετώντας τις αλλαγές ή τα σημάδια του έξω από αυτές περιβάλλοντος τους (Τερζίδης Κ., 2004).

Όσον αφορά τώρα τις διακρίσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι οι επόμενες:

- i. Το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση. Μάλιστα, διακρίνεται στις εξής έξι επιμέρους διαστάσεις (Παπαδάκης Β., 2002):
 1. το οικονομικό περιβάλλον
 2. το τεχνολογικό περιβάλλον
 3. το νομικό-πολιτικό περιβάλλον
 4. το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον

5. το δημογραφικό περιβάλλον
6. το παγκόσμιο περιβάλλον

Θα πρέπει να επισημάνουμε σε αυτό το σημείο ότι το συγκεκριμένο περιβάλλον σε μάκρο επίπεδο εμφανίζει σημαντική επίδραση στις λειτουργίες μίας οικονομικής μονάδας.

- ii. Το μικρο-περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Στη συνέχεια, παρατίθεται ένας πίνακας στον οποίο φαίνεται ξεκάθαρα ο τρόπος με τον οποίο αυτά τα δύο τόσο διαφορετικά περιβάλλοντα συνδέονται μεταξύ τους και όμως τελικά αλληλεπιδρούν.

Πίνακας 4: Οι μεταβλητές του περιβάλλοντος



Πηγή : Αλεξανδρίδης Α., 2014

Τέλος, από την επεξεργασία των παραπάνω στοιχείων τα οποία συλλέγονται για κάθε μία από τις διαστάσεις αυτές η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (πχ. τεχνολογικές καινοτομίες, ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κλπ.) και με αυτό τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις μελλοντικές προκλήσεις.

2.3.Θεώρηση Στρατηγικού Περιβάλλοντος

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι θα πρέπει να δώσουμε ιδιαίτερη προσοχή στη φύση καθώς και στην ένταση των δυνάμεων τα οποία οδηγούν τη στρατηγική αλλαγή για τη δυναμική του περιβάλλοντος.

Πιο συγκεκριμένα, οι δυνάμεις του περιβάλλοντος εντός του οποίου λειτουργεί μία οικονομική μονάδα μπορούν να εκτιμηθούν σύμφωνα με τα εξής δύο μέτρα (Lynch R., 1997):

- Εναλλαξιμότητα η οποία αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο το περιβάλλον είναι πιθανόν να αλλάξει και η οποία διακρίνεται με τη σειρά της σε:
 - ❖ Πολυπλοκότητα όπου είναι ο βαθμός με τον οποίο το περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζεται από παράγοντες όπως ο βαθμός διεθνοποίησης και οι διάφορες τεχνολογικές, κοινωνικές και πολιτικές περιπλοκές.
 - ❖ Καινοτομία όπου είναι ο βαθμός με τον οποίο το περιβάλλον παρουσιάζει νέες καταστάσεις στην επιχείρηση.
- Προβλεψιμότητα η οποία αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο τέτοιες αλλαγές μπορούν να προβλεφθούν και η οποία διακρίνεται με τη σειρά της:
 - ❖ Στον ρυθμό της αλλαγής του περιβάλλοντος (από αργό σε γρήγορο).
 - ❖ Στην ενόραση του μέλλοντος σε όρους διαθεσιμότητας και χρησιμότητας των πληροφοριών που χρειάζονται για να προβλεφθεί το μέλλον.

Κάνοντας χρήση, λοιπόν, αυτών τους παράγοντες ως βάση είναι πιθανό να κατασκευαστεί ένα φάσμα το οποίο κατηγοριοποιεί το περιβάλλον και παρέχει μία πιο πρακτική ταξινόμηση για το βαθμό αναταραχής.

Όταν, λοιπόν, η αναταραχή του περιβάλλοντος είναι μικρή τότε είναι πιθανόν να προβλεφθεί το μέλλον με βεβαιότητα. Όταν όμως η αναταραχή είναι μεγαλύτερη τέτοιες προβλέψεις μπορεί να έχουν μικρή σημασία. Τα δε στοιχεία αλλαγής τα οποία επηρεάζουν την επιχείρηση μπορεί να περιέχουν πολλά και πολύπλοκα στοιχεία και η καινοτομία που εισάγεται στην αγορά μπορεί να είναι υψηλή.

Για παράδειγμα, νέες υπηρεσίες, νέες ιδέες, νέο λογισμικό και νέα μισθοδοτικά συστήματα υιοθετήθηκαν για το Internet ταυτόχρονα. Η αναταραχή ήταν μεγάλη ενώ η πρόβλεψη του αποτελέσματος ήταν κυριολεκτικά αδύνατη. Κατά συνέπεια, η στρατηγική απαιτεί μία εκτίμηση των παραγόντων αυτών και στη συνέχεια μία θεώρηση του πως αυτοί οι παράγοντες μπορούν να συσχετιστούν.

Εάν τώρα το περιβάλλον είναι πολυτάραχο, η επιχείρηση χρειάζεται να ανταποκρίνεται γρήγορα και να είναι ευπροσάρμοστη ενώ ταυτόχρονα απαιτείται να αναπτύσσει νέες πρωτοβουλίες. Ακόμη, οι μονάδες μπορούν να δομηθούν κατά ένα τέτοιο τρόπο έτσι ώστε οι αποφάσεις να λαμβάνονται σε τοπικό επίπεδο και έτσι οι υπάρχουσες ευκαιρίες να αξιοποιούνται χωρίς αναφορά σε κάποια μικρότερη κεντρική εξουσία. Αν όμως το περιβάλλον είναι ηπιότερο τότε η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να εξετάσει τις επιλογές της και να δράσει σε πιο σίγουρους δρόμους.

Επιπρόσθετα, η δυνατότητα επεξεργασίας των πληροφοριών του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος μέσω ενός μοντέλου ηλεκτρονικού υπολογιστή μπορεί να εξομοιώσει τις διάφορες συνέπειες. Η χρησιμότητα του μοντέλου θα εξαρτηθεί από την εναλλαξιμότητα των παραγόντων οι οποίοι αναμιγνύονται. Αν πάλι υπάρχουν νέα χαρακτηριστικά και πολλές αδιάκοπες αλλαγές η αξία ενός τέτοιου μοντέλου είναι πιθανό να περιοριστεί.

Τέλος, σε πρακτικό επίπεδο κατά τη διάρκεια μεταβολών οι λύσεις πιθανόν να βασίζονται στην ανάπτυξη μίας περισσότερο ευπροσάρμοστης επιχείρησης. Εάν ο βαθμός ταραχής είναι υψηλός τότε το περιβάλλον είναι δύσκολο να μελετηθεί και η προτεινόμενη ανάλυση στα τμήματα που ακολουθούν χρειάζεται να αντιμετωπιστεί με ιδιαίτερη προσοχή. Παρόλα αυτά, για ταχέως αναπτυσσόμενες καταστάσεις, συμπεριλαμβανομένου του Internet, αξίζει να επιχειρήσουμε να κατανοήσουμε τις κύριες περιοχές του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επιχείρηση. Ενδεχομένως να μην είναι δυνατόν να αναλάβουμε επίσημες προβλέψεις αλλά σίγουρα μπορεί να είναι πιθανό να αναγνωρίσουμε τα πιο σημαντικά στοιχεία.

2.4.Στρατηγική των Επιχειρήσεων

Δεν χωράει αμφιβολία ότι η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων είναι αρκετά σύνθετη και πολυδιάστατη ενώ μπορεί να περιγραφεί με πολυάριθμους ορισμούς οι οποίοι δε συγκλίνουν πάντοτε.

Έτσι, ορισμένοι συγγραφείς ορίζουν ως στρατηγική τον καθορισμό των μακροχρόνιων στόχων μίας οικονομικής μονάδας ενώ άλλοι πάλι εντάσσουν στον ορισμό και την αποστολή ή το όραμα αυτής και κάποιοι άλλοι δίνουν έμφαση στον καθορισμό των δραστηριοτήτων της σύμφωνα με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της.

Στην προσπάθεια σύνθεσης των διάφορων ορισμών καταλήγουμε σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά τα οποία περιλαμβάνονται στον ορισμό των Johnson και Scholes (1984). Ειδικότερα, συναντάμε τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη της τους πόρους (υλικούς και άυλους) της επιχείρησης και γενικότερα το εσωτερικό περιβάλλον της, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.
2. Η στρατηγική λαμβάνει ακόμη υπόψη της το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με τις απειλές και τις ευκαιρίες που αυτό παρέχει. Συγκεκριμένα, πρόκειται για το μάκρο-περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) και το μικρο-περιβάλλον (άμεσοι και έμμεσοι ανταγωνιστές)
3. Η στρατηγική καθορίζει τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες της επιχείρησης, το εύρος αλλά και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων αυτής.
4. Η στρατηγική στοχεύει και στην απόκτηση και διατήρηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την οικονομική μονάδα.

Ουσιαστικά, λοιπόν, η στρατηγική αποτελεί εκείνο το σημείο αναφοράς το οποίο καθοδηγεί την επιχείρηση στην υλοποίηση των μακροχρόνιων στόχων της. Βέβαια, η αποδοχή μίας στρατηγικής έχει και άλλες θετικές διαστάσεις για την μονάδα καθώς συντονίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων αλλά και τις δράσεις και τις θέσεις της στο εσωτερικό της και απέναντι στους ανταγωνιστές της.

2.5.Είδη Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Γενικά, η στρατηγική μίας επιχείρησης διαμορφώνεται στα επόμενα τρία βασικά επίπεδα:

- ❖ Η εταιρική στρατηγική
Είναι η στρατηγική η οποία αφορά το σύνολο ενός οργανισμού. Διαπραγματεύεται θέματα όπως είναι η αποστολή της επιχείρησης, οι τομείς όπου αυτή δραστηριοποιείται ενώ αποσκοπεί στο συντονισμό των επιχειρηματικών μονάδων οι οποίες απαρτίζουν τον οργανισμό.
- ❖ Η στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών
Είναι η στρατηγική των διαφόρων επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης όπως η στρατηγική marketing, η στρατηγική παραγωγής κλπ.
- ❖ Η ανταγωνιστική στρατηγική

Είναι η στρατηγική που αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της επιχείρησης μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Μάλιστα, οι βασικές επιλογές μίας οικονομικής μονάδας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι εξής (Porter M., 1985):

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους
Η στρατηγική αυτή συνίσταται στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους από τους ανταγωνιστές όχι μόνο στην παραγωγή αλλά και σε ολόκληρο το φάσμα των λειτουργιών-δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το δε προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει η οικονομική μονάδα καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιλογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής. Στην προκειμένη, λοιπόν, περίπτωση, η ηγεσία κόστους εφαρμόζεται από εταιρίες που παράγουν μαζικά και προσφέρουν σχετικά απλά και συνηθισμένα προϊόντα σε μεγάλη αγορά.
- Στρατηγική διαφοροποίησης
Πρόκειται για στρατηγική προσφοράς των προϊόντων τα οποία διαφέρουν σημαντικά από εκείνα των ανταγωνιστών. Μάλιστα, συνήθως η διαφοροποίηση αναφέρεται στην ποιότητα των προϊόντων, σε κάποια ιδιαιτερότητά τους ή στην καινοτομία εκείνη την οποία αντιπροσωπεύουν. Τέλος, η στρατηγική διαφοροποίησης εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο σε προϊόντα πολυτελείας τα οποία απευθύνονται σε μικρή αγορά.
- Στρατηγική εστίασης
Μπορεί να λάβει δύο μορφές, είτε εστίαση με ηγεσία κόστους είτε εστίαση με διαφοροποίηση. Η ουσία δε της εστίασης είναι η επικέντρωση σε ένα συγκεκριμένο επιμέρους τμήμα της αγοράς.

2.6.Αναγκαιότητα και Σημασία της Στρατηγικής

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική ως σχέδιο δράσης θεωρείται ότι ακολουθείται από μεγάλη αναγκαιότητα για την εφαρμογή της σε όλους τους τομείς τους οποίους μπορεί να εφαρμοστεί δεδομένου των μεγάλων πλεονεκτημάτων βιωσιμότητας τα οποία μπορεί να δώσει στον εκάστοτε εφαρμογέα της και πιο συγκεκριμένα στις επιχειρήσεις (Λιβιεράτος Α., 2015).

Κατά συνέπεια, η στρατηγική ως σχέδιο δράσης λειτουργεί με τον ακόλουθο τρόπο:

- Θέτει κατευθύνσεις.
- Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.
- Συγκεντρώνει τη προσπάθεια.
- Συντονίζει τις δραστηριότητες.
- Ορίζει τις δυνάμεις- πόρους και την ακριβή θέση απέναντι στον αντίπαλο.
- Μειώνει την αβεβαιότητα.

Συγκεκριμένα, σαν σχέδιο δράσης βοηθά τις μονάδες να έχουν μία πιο ξεκάθαρη και στοχευόμενη δράση με την οποία οδηγούνται στη εδραίωση της ανταγωνιστικότητά τους κάνοντας τις κατάλληλες κινήσεις με γνώμονα τη στρατηγική την οποία ακολουθούν.

Κατά συνέπεια, η στρατηγική για μία επιχείρηση θα μπορούσαμε να πούμε ότι θεωρείται η πυξίδα της στην πορεία για την επίτευξη των στόχων της. Παρόλα αυτά, δεν μπορεί να θεωρηθεί δεδομένη η επιτυχία της μίας και υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι δεν μπορούν πάντα να προβλεφτούν. Βέβαια, όποιο και να είναι το αποτέλεσμα η επιχείρηση η οποία λειτουργεί με στρατηγική έχει και τις λιγότερες απώλειες.

2.7.Στρατηγική Ανάλυση

Είναι γεγονός ότι η στρατηγική ανάλυση βοηθά στην κατανόηση της στρατηγικής θέσης μίας εταιρείας. Κατά συνέπεια, είναι αρκετά σημαντικό να αναλυθούν οι περιβαλλοντικές αλλαγές καθώς και να αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να επηρεάσουν αυτές τόσο την επιχείρηση όσο και τους ίδιους τους εργαζομένους.

Γενικά, η στρατηγική ανάλυση αποσκοπεί στο να δημιουργηθεί μία άποψη για τους βασικούς παράγοντες οι οποίοι έχουν επιπτώσεις στις παρούσες αλλά και στις μελλοντικές επιδόσεις της εταιρείας . Αν τώρα η ανάλυση της στρατηγικής πραγματοποιείται με ορθό τρόπο τότε κάτι τέτοιο θα βοηθήσει στην επιλογή τελικά της σωστής στρατηγικής.

Όσον αφορά τώρα τις μεθόδους ανάλυσης τους οποίους μπορούμε να συναντήσουμε εδώ είναι οι ακόλουθοι:

- Συγκριτική Ανάλυση
- Ανάλυση Κόστους-Οφέλους
- Ανάλυση Νεκρού Σημείου
- Ανάλυση S.W.O.T.
- Πίνακας Σταθμισμένων Δεικτών Απόδοσης (Balanced Scorecard)
- Ανάλυση PEST

2.8.Σχεδιασμός και Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η προσπάθεια που καταβάλλει μία επιχείρηση για να αναλύσει το περιβάλλον της γίνεται διότι η μονάδα έχει σαν απώτερο σκοπό να επιλέξει συνειδητά τον τρόπο με τον οποίο θα ανταγωνιστεί στην αγορά, δηλαδή τη στρατηγική της. Με βάση αυτήν, λοιπόν, την επιλογή η επιχείρηση θα προσπαθήσει να εκμεταλλευτεί τα ισχυρά της σημεία αλλά και να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες της.

Η στρατηγική τώρα την οποία υιοθετεί τελικά μπορούμε να πούμε ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια πραγματοποιώντας ουσιαστικά μία κυκλική διαδικασία:

- Σχεδιασμός/Διαμόρφωση
- Υλοποίηση
- Αξιολόγηση και Έλεγχος

Ως σχεδιασμός ορίζεται, λοιπόν, η συστηματική συλλογή πληροφοριών οι οποίες οδηγούν στη δημιουργία εφικτών εναλλακτικών προτάσεων, στην επιλογή της καταλληλότερης δράσης μεταξύ των εναλλακτικών προτάσεων και, τελικά, στον καθορισμό της κατεύθυνσης που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση.

2.9.Υλοποίηση Στρατηγικής

Μετά την ολοκλήρωση του στρατηγικού σχεδιασμού η επιχείρηση θα πρέπει να υλοποιήσει το στρατηγικό σχέδιο στο οποίο κατέληξε αναλαμβάνοντας δράσεις συμβατές με τη δεδομένη στρατηγική (Γεωργόπουλος Ν.,2006). Η επιχείρηση δηλαδή έχει:

- Συγκεντρώσει τις πληροφορίες που χρειάζεται.
- Αναγνωρίσει ένα κενό στην αγορά.
- Αναπτύξει την αποστολή, τους στόχους και τη στρατηγική επιτυχίας.

Η υλοποίηση - εφαρμογή της στρατηγικής πραγματοποιείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη με την άμεση εποπτεία και συνεργασία των ανώτερων στελεχών ενώ επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης των παρακάτω (Γεωργόπουλος Ν.,2006):

1. Προγράμματα: Πρόγραμμα είναι ο καθορισμός των επιμέρους διαδικασιών ή βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου. Η εφαρμογή ενός προγράμματος μπορεί να σημαίνει σημαντικές αλλαγές στα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης. Μάλιστα, δρουν διαρθρωτικά στη συνολική οργάνωση και δομή της επιχείρησης.
2. Προϋπολογισμός: Ο προϋπολογισμός είναι ουσιαστικά η ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος, η ανάλυση του πόσο θα κοστίσει σε μία επιχείρηση μία συγκεκριμένη διαδικασία καθώς και των κερδών που αναμένονται από αυτή. Στην πράξη βέβαια ο προϋπολογισμός προσφέρει μία λεπτομερή ανάλυση των επιμέρους λειτουργιών ενός προγράμματος ενώ είναι ιδιαίτερα χρήσιμος ως εργαλείο τόσο κατά το στρατηγικό σχεδιασμό όσο και στην αποτίμηση της επιτυχίας ή όχι των επιχειρησιακών προγραμμάτων.
3. Διαδικασίες: Διαδικασίες ονομάζουμε τις λειτουργίες εκείνες της επιχείρησης οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε ένα συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους απλών, και τις περισσότερες φορές, συχνά επαναλαμβανόμενων ενεργειών. Η βασική δε διαφορά από τα προγράμματα είναι ότι οι διαδικασίες διακρίνονται από μεγαλύτερη συνοχή και αυτοματισμό στη λειτουργία τους ενώ τα προγράμματα υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες.

2.10.Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής

Γενικά ισχύει ότι από τη στιγμή που η στρατηγική τίθεται σε εφαρμογή η επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι λειτουργεί αποτελεσματικά. Η επιχείρηση, λοιπόν, μέσω του σχεδιασμού καθορίζει σκοπούς και στόχους. Κατά την εφαρμογή δε αυτής της στρατηγικής θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι επιτυγχάνονται αυτοί οι σκοποί και στόχοι. Εάν τώρα δεν επιτυγχάνονται τότε απαιτούνται προσαρμογές.

Η διαδικασία αυτή ονομάζεται αξιολόγηση και έλεγχος. Στην προκειμένη περίπτωση, η επιχείρηση θα πρέπει να ανακαλύψει γιατί δεν επιτυγχάνονται οι αρχικοί στόχοι και είτε θα αλλάξει αυτό που κάνει είτε θα αλλάξει αυτό που θέλει να πετύχει. Βέβαια, η διαδικασία αξιολόγησης είναι σχετικά απλή ενώ η διαδικασία

ελέγχου είναι πολύπλοκη και συχνά απαιτεί επανεξέταση της διαδικασίας σχεδιασμού (Γεωργόπουλος Ν., 2006).

Τέλος, έχουν προταθεί ορισμένα μοντέλα αξιολόγησης με επικρατέστερο το μοντέλο Rumelt το οποίο προτείνει τέσσερα βασικά κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αξιολογήσουν μία στρατηγική. Ειδικότερα, αυτά είναι (Γεωργόπουλος Ν., 2006):

- Συνέπεια: Η στρατηγική θα πρέπει να εμφανίζεται συνεπής με τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης.
- Συμφωνία-ταύτιση: Η στρατηγική θα πρέπει προσαρμόζεται-ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον και τις σημαντικές αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτό.
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η στρατηγική πρέπει να προνοεί για τη δημιουργία αλλά και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα συγκεκριμένο χώρο δραστηριοποίησης.
- Εφεκτικότητα: Η στρατηγική δεν θα πρέπει να δημιουργεί εμπόδια στους διαθέσιμους πόρους αλλά ούτε και να τους εξαντλεί και να δημιουργεί άλυτα προβλήματα.

2.11.Η θεωρία των πέντε δυνάμεων του Porter

Michael Porter: «Η ουσία της στρατηγικής είναι να επιλέξεις το τι δεν θα κάνεις».

Η ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Michael Porter, καθηγητή του Harvard Business School, (1980)¹ παρουσιάζει τους παράγοντες που προσδιορίζουν το Μίκρο-περιβάλλον της επιχείρησης παρέχοντας ένα συγκεκριμένος τρόπο προσδιορισμού της φύσης του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Οι παράγοντες, λοιπόν, αυτοί είναι οι εξής:

- i. Οι εν δυνάμει ανταγωνιστές, δηλαδή η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
- ii. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- iii. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης

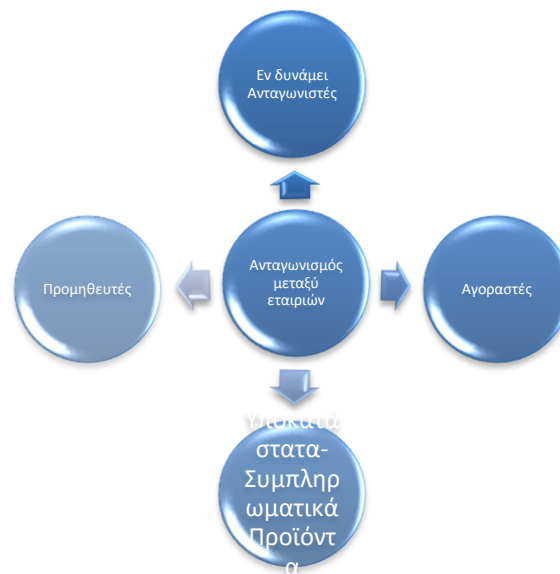
¹ Συχνά το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter ονομάζεται και «δομική ανάλυση ενός κλάδου»

- iv. Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου
- v. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα των υπόλοιπων επιχειρήσεων

Με βάση τους πέντε αυτούς παράγοντες μπορούμε να προσδιορίσουμε τον ανταγωνισμό που υπάρχει στον κλάδο καθώς και τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει κάθε επιχείρηση. Ο προσδιορισμός του ανταγωνισμού δίνει την δυνατότητα στην κάθε επιχείρηση να καθορίσει με την σειρά της το επίπεδο κερδοφορίας της γεγονός που δείχνει την ελκυστικότητα του κλάδου.

Επιπλέον, μία επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου και να πράξει προς όφελος της. Παράδειγμα τέτοιων δυνάμεων είναι μία τεχνολογική καινοτομία ή μία διαφοροποίηση προϊόντος.

Πίνακας 5: Το πλαίσιο 5 δυνάμεων του Porter (Δομική Ανάλυση Ανταγωνισμού)



Πηγή: Michael Porter (1980)

Αναλυτικότερα, οι επιμέρους παράγοντες του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter αναλύονται ως εξής:

❖ **Εν δυνάμει ανταγωνιστές:**

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι κάτι που απασχολεί της ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις γεγονός που τις αναγκάζει να ψάχνουν τρόπους με τους οποίους να θέτουν φραγμούς-εμπόδια στην είσοδο επιχειρήσεων στον κλάδο. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου είναι οι οικονομίες κλίμακας, η

διαφοροποίηση προϊόντος, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής, οι νομικοί περιορισμοί και ο φόβος αντίδρασης από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

❖ Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:

Οι προμηθευτές είναι μία σημαντική κατηγορία καθώς μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό το κόστος παραγωγής του προϊόντος αλλά και την κερδοφορία της επιχείρησης. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τον αριθμό τους, από την διαφοροποίηση προϊόντος, την δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων και την εξαγορά τους.

❖ Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:

Αντίστοιχη σημαντική κατηγορία που μπορεί να επηρεάσει άμεσα την λειτουργία της επιχείρησης είναι οι αγοραστές. Ο βαθμός στον οποίο μπορούν να την επηρεάσουν εξαρτάται από το μέγεθος του αγοραστή, τον αριθμό των προμηθευτών, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και από την ευαισθησία τους στην τιμή.

❖ Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου:

Ο ανταγωνισμός που επικρατεί σε έναν κλάδο παίζει σημαντικό ρόλο στο πόσο ελκυστικός είναι ένας κλάδος. Στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την θέση τους στην αγορά και να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια από αυτήν, οι επιχειρήσεις γίνονται ανταγωνιστικές. Για να προσδιορίσει κανείς τον ανταγωνισμό χρειάζεται να λάβει υπόψη του τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου και τις οικονομίες κλίμακας.

❖ Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:

Το πόσο επηρεάζουν τα υποκατάστατα προϊόντα εξαρτάται από την ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων, την επίδραση της τιμής και την τάση των καταναλωτών για τα υποκατάστατα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο Κλάδος της Γρήγορης Εστίασης

Εισαγωγικά

Ο κλάδος της γρήγορης εστίασης αποτελούσε ανέκαθεν πεδίο έντονου ανταγωνισμού με τη δραστηριοποίηση μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων σε διάφορα γευστικά πεδία. Μάλιστα, η επιτυχημένη έλευση γνωστών εμπορικών σημάτων του εξωτερικού ανέδειξαν ως επικρατέστερο τρόπο ανάπτυξης τη δημιουργία αλυσίδων έναντι των μεμονωμένων καταστημάτων.

Παράλληλα, άλλοι λόγοι πέραν της κάλυψης αναγκών εστίασης ενίσχυσαν περισσότερο την προτίμηση των καταναλωτών προς τη γρήγορη εστίαση. Απόρροια αυτού είναι ότι ο συγκεκριμένος κλάδος να εμφανίζεται ελκυστικότερος έναντι άλλων προτάσεων εστίασης λόγω των οικονομικότερων λύσεων που προσφέρει ενώ πλήττεται λιγότερο σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

Στη διάρκεια, λοιπόν, της προηγούμενης δεκαετίας αρκετές αλυσίδες έκαναν την εμφάνισή τους στην εγχώρια αγορά εστίασης οι οποίες στην πορεία ανέπτυξαν εκτεταμένα δίκτυα καταστημάτων και απέσπασαν αξιόλογα μερίδια για να αποχωρήσουν στη συνέχεια κάτω από συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Νέοι παίκτες, σημαντικές εξαγορές καθώς και συγχωνεύσεις και συνεργασίες εντείνουν την κινητικότητα σε μία ιδιαίτερα δυναμική αγορά.

Η σημερινή εικόνα του κλάδου διαμορφώνεται σε σημαντικό βαθμό από την παρουσία ισχυρών ομίλων επιχειρήσεων οι οποίοι ελέγχουν περισσότερα του ενός εμπορικά σήματα στο χώρο της εστίασης. Επιπλέον, κάποιοι όμιλοι προχώρησαν στην ανάπτυξη νέων εμπορικών σημάτων για τη δημιουργία αλυσίδων και τη δραστηριοποίηση και σε άλλους τομείς μαζικής εστίασης (πχ. αλυσίδες καφέ-παγωτού, snack-sandwich κλπ.).

Συνοψίζοντας, έχοντας σαν δεδομένο την επιτάχυνση των ρυθμών της ζωής, μία τάση η οποία ουσιαστικά περιορίζει το διαθέσιμο χρόνο και αυξάνει την ανάγκη για έτοιμα σκευάσματα, η θετική πορεία του κλάδου εκτιμάται ότι θα συνεχιστεί και κατά τα επόμενα χρόνια τόσο με την επέκταση των δραστηριοτήτων των υπαρχόντων αλυσίδων όσο και με την ανάπτυξη νέων εμπορικών σημάτων.

3.1.Η αγορά

Αποτελεί ιδιαίτερο χαρακτηριστικό ότι ένα κομμάτι της αγοράς του καφέ πάνω από το 80% μοιράζονται στην πραγματικότητα οι επόμενες τρεις πολυεθνικές εταιρείες: η Nestle, η Kraft και η Sara Lee. Ακόμη, την τελευταία διετία παρουσιάζει σημαντική ανάπτυξη και η κατηγορία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας η οποία εκτιμάται ότι κατέχει μερίδιο πάνω από 5%.

Αυτός βέβαια είναι και ένας από τους λόγους, πέραν του ανταγωνισμού των εταιρειών μεταξύ τους, που αρκετά συχνά όλες οι εταιρείες του κλάδου διαθέτουν τα προϊόντα τους συνοδευόμενα από προσφορές ή δώρα επιδιώκοντας ταυτόχρονα να αποτρέψουν τους καταναλωτές να αγοράσουν φθηνότερα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Αν και, λοιπόν, οι προβλέψεις θέλουν την αγορά του καφέ να κινείται με ετήσιους ρυθμούς οριακής πτώσης με το διάστημα Μαρτίου 2008 και Μαρτίου 2009 να φτάνει στο 0,14%, παρόλα αυτά, πρωταγωνιστής αναδεικνύεται ο εσπρέσο ο οποίος κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος σε πωλήσεις αποκτώντας συνέχεια καινούριους λάτρεις.

Τέλος, σύμφωνα με στοιχεία της Nielsen στο διάστημα Μαρτίου 2008 με Μαρτίου 2009 ενώ οι πωλήσεις του ελληνικού καφέ μειώθηκαν κατά 0,13%, του στιγμιαίου κατά 1,61% και του φίλτρου αυξήθηκαν μόλις 1,56%, ωστόσο, η αγορά του εσπρέσο έτρεχε με ένα ρυθμό ο οποίος άγγιζε ένα ποσοστό της τάξεως του 19,64%².

3.2.Ο κλάδος του καφέ

Η αγορά του καφέ αποτελεί μία από τις πιο σταθερές καταναλωτικές κατηγορίες αφού αφορά ένα προϊόν με ακλόνητη καταναλωτική βάση η οποία όμως για να διατηρηθεί επιζητεί ποικιλία, έξυπνο marketing και νέα λανσαρίσματα.

Γενικά, ο καφές αποτελεί ένα από τα είδη της κατηγορίας τροφίμων και ποτών παρουσιάζοντας την μεγαλύτερη κατανάλωση στη χώρα μας και όχι μόνο. Πρόκειται, λοιπόν, για ένα προϊόν, το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητας ενός μεγάλου ποσοστού του καταναλωτικού κοινού με κατανάλωση και εντός αλλά και εκτός σπιτιού. Ως αποτέλεσμα αυτού, η αγορά του καφέ βαίνει σταθερή παρά τις

² Κλαδική μελέτη ICAP Διαθέσιμη: <https://www.scribd.com/doc/94959823/Kafes-Alusides-Cafe-2009>

δυσχερείς οικονομικές συνθήκες με κάποια είδη της μάλιστα να παρουσιάζουν ακόμα πιο ανοδικές τάσεις.

Όσον αφορά τώρα τις προκλήσεις για τη συγκεκριμένη αγορά, μία από αυτές είναι η αναζήτηση της καινοτομίας και η αποφυγή της ρουτίνας στην κατανάλωση. Όταν, λοιπόν, κάτι πρόκειται για μία καθημερινή συνήθεια μεγάλη μερίδα του κοινού φτάνει σε ένα σημείο κορεσμού επιθυμώντας να εμπλουτίσει τις γευστικές εμπειρίες του. Έτσι, είναι φυσικό οι καταναλωτές να επιφυλάσσουν θερμή υποδοχή στα νέα λανσαρίσματα καθώς αναζητούν συνεχώς ποικιλία, νέες γεύσεις και αρώματα.

Εκτός όμως από τα νέα προϊόντα, από την πλευρά τους οι εταιρείες αναζητούν και την καινοτομία και στο marketing. Όσο πιο πρωτότυπη είναι η ενέργεια, τόσο μεγαλύτερο θα είναι και το ενδιαφέρον το οποίο θα προσελκύσει.

Βέβαια, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι επιλογές των καταναλωτών του καφέ έχουν επηρεαστεί και από την οικονομική κρίση. Οι εταιρείες για να τονώσουν τις πωλήσεις τους και να προσελκύσουν νέους πελάτες προχωρούν σε προσφορές, εκπτώτικα κουπόνια και προωθητικές συσκευασίες, παρόλα αυτά, τις περισσότερες φορές οι καταναλωτές δεν θυσιάζουν την ποιότητα για την τιμή.

Αδιαμφισβήτητα, οι καταναλωτές «κυνηγούν την ποιότητα, κυνηγούν και την τιμή, τις προσφορές και τις εκπτώσεις» στοχεύοντας πάντα στον καλύτερο συνδυασμό όλων αυτών. Βέβαια, οι μεγάλες και συχνές προσφορές ίσως και να μπορούν να βλάψουν το brand value κάτι που αποφεύγεται μέσω της διαρκούς διασφάλισης της προσφερόμενης ποιότητας μέσω επικοινωνιακών καμπανιών και μέσω επιβράβευσης των πιστών καταναλωτών.

Συμπερασματικά, οι καταναλωτές βρίσκονται στη διαρκή αναζήτηση λύσεων οι οποίες να προσφέρουν μεγαλύτερο value for money, παράλληλα όμως, μένουν και πιστοί στα αγαπημένα τους brands. Αυτό αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας παρουσιάζουν ναί μεν μία πολύ μικρή αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά του καφέ κατά 1,5%, ωστόσο, το μερίδιο αυτό παραμένει αρκετά χαμηλό. Παρά, λοιπόν, την μικρή αύξηση στη ζήτηση προϊόντων ιδιωτικής

ετικέτας, η διείσδυσή τους στα ελληνικά νοικοκυριά παραμένει πολύ μικρή σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές αγορές³.

3.3.Οι αλυσίδες στην Ελλάδα

Αν και η τιμή του καφέ στην Ελλάδα βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα, σε σύγκριση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η κατανάλωση του δεν παύει να διαγράφει ανοδική τροχιά. Δεν χωράει αμφιβολία ότι ο καφές αποτελεί πλέον το αγαπημένο ρόφημα του Έλληνα.

Σύμφωνα τώρα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Καφέ, η κατά κεφαλήν κατανάλωση καφέ σε ετήσια βάση στην Ελλάδα ανήλθε το 2007 στα 5,5 κιλά καφέ, όταν το 1990 δεν ξεπερνούσε τα 3,7 κιλά. Ταυτόχρονα, όπως προκύπτει από σχετική μελέτη της ICAP (2007⁴), η συνολική εγχώρια κατανάλωση καφέ παρουσίασε ανοδική πορεία την περίοδο 1993 με 2006 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 1,39%.

Τέλος, δεν χωράει αμφιβολία ότι αδιαφιλονίκητος νικητής ως προς τους ρυθμούς κατανάλωσης είναι ο espresso του οποίου η κατανάλωση, κατά την περίοδο 1998 με 2001, αυξήθηκε με ετήσιο ρυθμό της τάξεως του 15% ενώ έκτοτε κινήθηκε με ρυθμούς ανάπτυξης άνω του 10%. Από την άλλη πάλι πλευρά, το ποσοστό συμμετοχής του ελληνικού καφέ στη συνολική κατανάλωση βαίνει μειούμενο καθώς το 1993 ανερχόταν στο 68,5% ενώ το 2006 είχε υποχωρήσει στο 53,1%⁵.

Αλυσίδες

Λαμβάνοντας υπόψη τον τζίρο, της τάξεως του 1,2 δισ. ευρώ, που σημειώνουν μεγάλες αλυσίδες καφέ μαζί με τα μικρά cafe που ξεπερνούν τις 19 χιλιάδες σε ολόκληρη την Ελλάδα δεν είναι παράδοξο που κυρίαρχο χαρακτηριστικό του κλάδου είναι ο έντονος ανταγωνισμός.

Ωστόσο, οι μικρές και συνοικιακές καφετερίες αντέχουν ακόμη παρά την μαζική έλευση μεγάλων αλυσίδων cafe των οποίων το μερίδιο στην ελληνική αγορά δεν ξεπερνά το 30% με 35%. Την ίδια στιγμή, ο εθισμός του Έλληνα με τον καφέ και

³ <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=49083&pg=1&ss=>

⁴ Κλαδική μελέτη ICAP Διαθέσιμη: <https://www.scribd.com/doc/94959823/Kafes-Alusides-Cafe-2009>

⁵ Κλαδική μελέτη ICAP Διαθέσιμη: <https://www.scribd.com/doc/94959823/Kafes-Alusides-Cafe-2009>

το μεγάλο περιθώριο κέρδους που προσφέρει αποτελούν σημαντικά κίνητρα για τους επίδοξους επιχειρηματίες του χώρου.

Αναλυτικότερα, συναντάμε τις ακόλουθες αλυσίδες καφεστίασης στην ελληνική κοινωνία⁶:

Coffeeright

Η αλυσίδα καφέ Coffeeright εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 2002 στην εγχώρια αγορά και ανήκει στον όμιλο «Γρηγόρης μικρογεύματα» της οικογένειας Γρηγοράτου. Η εταιρεία εισήχθη τον Ιούνιο του 2000 στην εναλλακτική αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών ενώ τον περασμένο μήνα το διοικητικό συμβούλιό της ενέκρινε τη διαγραφή των μετοχών της από το Χ.Α. ύστερα από υποχρεωτική δημόσια πρόταση που είχε υποβάλει στην «Γρηγόρης» η Prime Κέφαλος.

Όσον αφορά τώρα το concept της Coffeeright επινοήθηκε από τον διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας, κύριο Βλάση Γεωργάτο, ο οποίος το επέκτεινε στη συνέχεια και στη Ρουμανία.

Μάλιστα, στο τέλος της χρήσης του 2008, το δίκτυο «Γρηγόρης μικρογεύματα–Coffeeright» αριθμούσε 231 σημεία πώλησης από τα οποία 33 ανήκαν στην εταιρεία, 7 σε θυγατρικές, 175 σε αδειούχους δικαιόχρησης (franchisees), 9 στην αγορά της Ρουμανίας, 6 στην Κύπρο και ένα σημείο πώλησης στην Αλβανία.

Coffee Time

Η διαχείριση του σήματος των Coffee Time ανήκει στην Coffee Time Hellas η οποία διαθέτει ένα δίκτυο 19 καταστημάτων franchising στο Νομό Αττικής. Μάλιστα, μεγάλο μέρος του τζίρου της πολυεθνικής αλυσίδας Coffee Time Donuts, η οποία ιδρύθηκε στο Τορόντο το 1983, προέρχεται από την πώληση donuts.

Costa Coffee

Η ιδρυθείσα το 2007 The greek coffee company αποτελεί αποκλειστικό δικαιούχο της βρετανικής αλυσίδας Costa Coffee. Στην Αττική υπάρχουν 9 ιδιόκτητα καταστήματα της αλυσίδας ενώ η εταιρεία επιδιώκει να εδραιώσει την

⁶ <http://www.forummagazines.gr/snack-coffee/articles/i-kafestiasi-se-eyropi-kai-ellada>
<http://www.capital.gr/story/752153>

παρουσία της τόσο στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής όσο και σε μεγαλύτερες πόλεις της Ελλάδας.

Τέλος, όπως αναφέρουν στο Capital.gr στελέχη της εταιρείας, «οι περισσότερες μεγάλες αλυσίδες καφέ βρίσκονται ακόμα σε ανάπτυξη και το ποσοστό διείσδυσής τους είναι αυξανόμενο καθώς συμβαδίζουν με τη στροφή των καταναλωτών προς τον ποιοτικό καφέ. Αναμφισβήτητα, ωστόσο, προϋπόθεση για να ευδοκιμήσει οποιαδήποτε ξένη αλυσίδα είναι η διασφάλιση ισχυρών εχεγγύων όπως ένα δυνατό brand name που να το χαρακτηρίζει η ποιότητα σε συνδυασμό με ένα γερό οικονομικό υπόβαθρο».

Flocafe

Ουσιαστικά, τα Flocafe αποτελούν την πρώτη οργανωμένη αλυσίδα καφέ στην ελληνική αγορά μαζί με την Goody's (η οποία πλέον ανήκει στον κλάδο γρήγορης εστίασης της Vivartia) να έχει δημιουργήσει το 1994 τα Flocafe Espresso Bars. Διαθέτει 45 καταστήματα στην Αττική, 24 στην υπόλοιπη Ελλάδα, τρία στην Κύπρο, δύο στη Βουλγαρία και ένα στην Ουγγαρία.

Με την απορρόφηση τώρα της Goody's από τη Vivartia το 2006, τα Flocafe υπάγονται στον κλάδο υπηρεσιών εστίασης και ψυχαγωγίας του ομίλου που ελέγχει κατά 88,47% η Marfin Investment Group. Σημειώνεται ότι η Vivartia προέκυψε το Σεπτέμβριο του 2006 μετά την απορρόφηση από τη Δέλτα Συμμετοχών των εταιριών Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος, Chipita, Goody's και Μπάρμπα Στάθης.

Τέλος, ένα χρόνο περίπου μετά, το 2007, ο ισχυρός άνδρας της ελληνικής βιομηχανίας γάλακτος, κύριος Δημήτρης Δασκαλόπουλος, εγκατέλειψε τα ηνία και τη θέση του ως πρόεδρος της Vivartia μετά την ολοκλήρωση της δημόσιας πρότασης της MIG.

Gloria Jean's Coffees

Ο όμιλος Everest έχει αναλάβει την ανάπτυξη των Gloria Jean's Coffees, της αυστραλιανής αλυσίδας καφέ η οποία εμφανίστηκε σχετικά πρόσφατα στην Ελλάδα το Φεβρουάριο του 2008 και η οποία διαθέτει 6 καταστήματα στην Αττική

Πέραν όμως της αγοράς εστίασης και καφέ, ο όμιλος που ίδρυσε ο επιχειρηματίας Λαυρέντης Φρέρης το 1990 δραστηριοποιείται, μεταξύ άλλων, στους

τομείς του βιομηχανικού–αεροπορικού catering, των εστιατορίων, των ψυχαγωγικών πάρκων καθώς και των σταθμών εξυπηρέτησης των αυτοκινητιστών.

Palmie Bistro

Η αλυσίδα καφέ του ομίλου επιχειρήσεων Κουτρουλιά ιδρύθηκε το 1985 και σήμερα αριθμεί 18 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα ενώ σύντομα αναμένεται να ανοίξει ακόμη ένα στη Ρουμανία.

Αν και, λοιπόν, μεγάλο μέρος του τζίρου των Palmie Bistro βρίσκεται στο... φλιτζάνι, η συγκεκριμένη αλυσίδα εμφανίζει σημαντική δραστηριότητα στον κλάδο της εστίασης.

Starbucks

Η αμερικανική αλυσίδα καφέ των Starbucks έκανε την πρώτη της εμφάνιση στην Ελλάδα το Σεπτέμβριο του 2002 όταν ιδρύθηκε και η εταιρεία Μαρινόπουλος καφέ ενώ διαθέτει 84 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα και οκτώ σε Κύπρο.

Τα Starbucks, λοιπόν, ανακάτεψαν...τον εγχώριο καφέ αφού πριν την έλευσή τους στην εγχώρια αγορά τα Flocafe αποτελούσαν μέχρι τότε την μοναδική επώνυμη αλυσίδα καφέ.

Mikel

Η ελληνική αλυσίδα καφέ Mikel είχε φτάσει τα 100 καταστήματα έως το τέλος του 2015. Ιδρυτής αυτής είναι ο Λευτέρης Κυριακάκης ο άνθρωπος που ξεκίνησε το 2008 από τη Λάρισα μαζί με την ομάδα του ένα πολύ ελπιδοφόρο ταξίδι στην Ελλάδα όσο αφορά τον καφέ.

Η συγκεκριμένη αλυσίδα επένδυσε στη τεχνογνωσία της παρασκευής του καφέ ενώ ξεκίνησε να λειτουργεί από τις 6:00 το πρωί όταν οι άλλες καφετέριες άνοιγαν στις 10:00. Μέσα, λοιπόν, σε εννέα μόλις μήνες κατάφερε να ανοίξει πέντε καταστήματα στη Λάρισα.

Και όλα αυτά έγιναν πολύ γρήγορα καθώς δεν περίμεναν το κέρδος από τη λειτουργία των πρώτων καταστημάτων για να προχωρήσουν στα επόμενα, μία επιλογή η οποία αναμφισβήτητα είχε μεγάλο ρίσκο. Έτσι, έχοντας πελατοκεντρική

φιλοσοφία καθώς και η συνεχής προσπάθεια βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών κατάφεραν να αποκομίσουν ισχυρό μερίδιο αγοράς εν καιρώ κρίσης.

3.4.Η Καφεστίαση σε Ευρώπη και Ελλάδα

Η έρευνα «Project Cafe 12 Europe»⁷ η οποία διενεργήθηκε από τη βρετανική εταιρεία ερευνών Allegra Strategies, περιλαμβάνει 23 τοπικές αγορές οι οποίες μετρούν συνολικά 13.816 καταστήματα (έως το 2012), έδειξε ότι η καφεστίαση σημείωσε ανάπτυξη 4,4% στην Ελλάδα κάτι το οποίο μεταφράζεται σε 588 σημεία παραπάνω σε σχέση με το αντίστοιχο προηγούμενο διάστημα.

Το εντυπωσιακό όμως στοιχείο είναι πως παρά την επίμονη οικονομική κρίση σε όλη την Ευρώπη η ανάπτυξη σημειώθηκε σε 19 από τις 23 χώρες. Μάλιστα, στην κορυφή των επώνυμων αλυσίδων βρέθηκαν 4 μεγάλα brands: τα Costa Coffee (1.623 σημεία σε 8 χώρες, προσθέτοντας 179 μαγαζιά και μερίδιο 12%), τα McCafe (1.583 σημεία σε 15 χώρες, προσθέτοντας 175 καταστήματα), τα Starbucks (1.476 σημεία σε 21 χώρες, με πιο πρόσφατες τη Νορβηγία και τη Φινλανδία, και 64 νέα μαγαζιά), και τα Caffe Nero (575 καταστήματα συνολικά μετά την προσθήκη 94 σημείων και την εξαγορά της Green Coffee μέσα στο 2012).

Αναλυτικότερα, αυτές οι 4 αλυσίδες έχουν αυξήσει το μερίδιό τους στην συνολική ευρωπαϊκή αγορά στο 38% από το 36% που ήταν το 2011. Η επιτυχία δε που σημειώνουν τα επώνυμα concepts παρατηρείται με διαφοροποιήσεις στις κατά τόπους αγορές ενώ παρουσιάζει ένα μοντέλο τριών αξόνων με δυνατά πολυεθνικά brands στοχευόμενα στον ποιοτικό καφέ, στις τοπικές επιχειρήσεις καθώς και στα παρωχημένα παραδοσιακά concepts.

Οι τάσεις στην Ευρώπη⁸

Τη σημερινή εποχή, η ελαστικότητα της αγοράς υποστηρίζεται από τους Ευρωπαίους καταναλωτές οι οποίοι αναζητούν την ενσωμάτωση της κουλτούρας του specialty coffee στην καθημερινότητά τους. Μάλιστα, η αύξηση της ζήτησης για ποιοτικό καφέ “πηγαίνει χέρι-χέρι” με την αύξηση του αριθμού των ανεξάρτητων

⁷ <https://www.allegrastrategies.com/Business-Publication/Project-Cafe12-Europe.aspx>

⁸ <http://www.forummagazines.gr/snack-coffee/articles/i-kafestiasi-se-eyropi-kai-ellada>

cafe αλλά και την υιοθέτηση premium λύσεων για την παρασκευή καφέ στο σπίτι (pod systems).

Έτσι, το μέλλον της αγοράς των επώνυμων αλυσίδων καφέ θα καθοριστεί από την μεγαλύτερη διάθεση και ποικιλία ποιοτικού καφέ, τη βαθύτερη γνώση του τομέα από καταναλωτές και επιχειρηματίες όπως και από την έμφαση στην υπηρεσία delivery.

Βέβαια, ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη εμφανίζονται και στη Γαλλία, στην Ολλανδία και στη Σκανδιναβία την ίδια στιγμή που ο ανταγωνισμός για τα brands του καφέ εντείνεται με την παρουσία εστιατορίων, fast food, μέχρι και αυτόματων πωλητών.

Ιδιαίτερη όμως έμφαση δίνεται και στην επέκταση των δραστηριοτήτων μεγάλων εταιρειών καφέ (πχ. Nespresso, Starbucks, Costa κλπ.) στο οικιακό κομμάτι με ανάλογες συσκευές ενώ ακόμα αναμένεται ενδυνάμωση του «4^{ου} κύματος καφέ».

Τέλος, κάτι τέτοιο θα επιφέρει αλλαγές σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα για να ικανοποιηθούν οι ολοένα και πιο εξελιγμένες απαιτήσεις για την προέλευση του καφέ, το ψήσιμο, το blending, την άλεση αλλά και τις γνώσεις και δεξιότητες των barista.

Η ελληνική αγορά ⁹

Ο βασικός παράγοντας που διαμορφώνει την ελληνική αγορά του καφέ είναι φυσικά η οικονομία με τους τελικούς καταναλωτές να περιορίζουν διαρκώς τις εξόδους τους για φαγητό ή ποτό.

Ωστόσο, το ενθαρρυντικό στοιχείο είναι πως επιμένουν στις επισκέψεις στις καφετέριες και σε σημεία επώνυμων αλυσίδων δείχνοντας σαφή προτίμηση σε εγχώρια brands. Από την έρευνα, λοιπόν, της Allegra προκύπτουν τα ακόλουθα ενδιαφέροντα στοιχεία:

- Η ελληνική αγορά επώνυμων αλυσίδων υπολογίζεται σε 420 καταστήματα έχοντας σημειώσει μία αύξηση 13 σημείων σε σχέση με τον Οκτώβριο του 2011 αντιπροσωπεύοντας μία αύξηση ίση του 3%.

⁹ <http://www.forummagazines.gr/snack-coffee/articles/i-kafestiasi-se-eyropi-kai-ellada>

- Στην κορυφή της αγοράς βρίσκεται η εταιρία ΓΡΗΓΟΡΗΣ-Coffeeright, όπου μέσα σε 12 μήνες, άνοιξε 14 νέα μαγαζιά, δηλαδή συνολικά 248 σημεία σε ολόκληρη τη χώρα.
- Στη 2^η θέση ακολουθούν τα Flocafe (όμιλος VIVARTIA) με επιπλέον 20 καταστήματα φτάνοντας έτσι τα 93 σε αριθμό.
- Άλλες επώνυμες αλυσίδες αποτελούν τα Palmie Bistro τα οποία πρόσθεσαν 1 μαγαζί μέσα στη γκάμα τους και έφτασαν τα 18.
- Για τα Costa Coffee η προηγούμενη χρονιά ολοκληρώθηκε όπως ακριβώς και για τα Gloria Jeans Coffee: και τα δύο brands εγκατέλειψαν την ελληνική αγορά.
- Την ίδια στιγμή τα McCafe άνοιξαν ακόμη ένα σημείο στη χώρα μας (στη Ρόδο) φτάνοντας τα δύο.
- Η αλυσίδα Everest η οποία στρέφεται γύρω από το φαγητό έκλεισε 24 καταστήματα και λειτουργεί μόνο σε 53 σημεία.
- Η κατά κεφαλήν κατανάλωση καφέ βρίσκεται κάτω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο στα 5 κιλά.
- Στην Ελλάδα αντιστοιχούν κατά μέσο όρο 5 επώνυμα καταστήματα καφέ ανά εκατομμύριο πληθυσμού πολύ χαμηλότερα από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο των 24 καταστημάτων. Ωστόσο, η ευρύτερη αγορά food service περιλαμβάνει έναν μεγάλο αριθμό ανεξάρτητων cafe και bakery/pastry shops.

3.5. Η κρίση επηρεάζει την κατανάλωση¹⁰

Η ελληνική κρίση χρέους συνεχίζει να επηρεάζει κάθε πλευρά της καθημερινότητας. Μάλιστα, οι συνθήκες εμπορίου και επιχειρηματικότητας ήταν εξαιρετικά δύσκολες μέσα στην προηγούμενη χρονιά. Βέβαια, το βασικό ζήτημα το οποίο επηρεάζει την καταναλωτική συμπεριφορά δεν θα μπορούσε να είναι άλλο από την κακή κατάσταση της ελληνικής οικονομίας. Υψηλή ανεργία, υψηλοί φόροι, χαμηλά εισοδήματα, παγωμένοι και στις περισσότερες περιπτώσεις μειωμένοι μισθοί ιδιωτικού και δημόσιου τομέα αναγκάζουν όλο και περισσότερους Έλληνες να ζουν στο όριο της φτώχειας.

¹⁰ <http://www.forummagazines.gr/snack-coffee/articles/i-kafestiasi-se-eyropi-kai-ellada>

Παράλληλα, παρατηρούνται μειώσεις των τιμών οι οποίες έρχονται σε άμεση ανταπόκριση στην οικονομική κρίση και τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Επί παραδείγματι, η μέση τιμή πώλησης ενός μονού εσπρέσο στην Ελλάδα έχει μειωθεί κατά 6% ενώ για τον cappuccino και τον latte η μείωση που έχει σημειωθεί υπολογίζεται στο 4% και 5%, αντίστοιχα.

Επιπρόσθετα, η παραδοσιακή κοινωνική συμπεριφορά όπως η κλασσική έξοδος για φαγητό και ποτό βρίσκεται σε εξαιρετικά μεγάλη πτώση. Ωστόσο, παρά το ότι η συχνότητα και τα ποσά που ξοδεύονται όντως μειώνονται οι καταναλωτές αντικαθιστούν την έξοδο για φαγητό με έξοδο για καφέ.

Κατά συνέπεια, ο αντίκτυπος της κρίσης έχει αλλάξει άρδην τις προτεραιότητες των καταναλωτών. Από την πλευρά τους δε οι επιτυχημένες επώνυμες αλυσίδες πρέπει να προσφέρουν value-for-money προϊόντα και υπηρεσίες όπως χαμηλές τιμές αλλά και πολύ καλή ποιότητα καφέ.

Όλες, λοιπόν, οι μεγάλες προκλήσεις σχετίζονται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο με την κρίση χρέους καθώς τα εισοδήματα των νοικοκυριών συμπιέζονται την ίδια στιγμή που ο ΦΠΑ και η φορολογία εν γένει πλήττουν τόσο καταναλωτές όσο και επαγγελματίες.

Συμπερασματικά, στην πλειονότητά τους οι Έλληνες επαγγελματίες του κλάδου του καφέ που συμμετείχαν στην έρευνα αισθάνονται πως η βιωσιμότητά τους ήταν αυτό που απασχόλησε τις επιχειρήσεις τους σε κάποιο βαθμό το 2012. Αναγνωρίζουν, δε, πως κάποιες πρωτοβουλίες μπορούν ακόμα να συμβάλλουν στην μείωση των δαπανών κάτι το οποίο αποδεικνύεται εξαιρετικά σημαντικό αυτές τις μέρες.

Ενθαρρυντικό το μέλλον των εγχώριων αλυσίδων

Οι προβλέψεις κάνουν λόγο για μία μικρή αλλά σημαντική ανάπτυξη της τάξεως του 1,6% για την αγορά των επώνυμων αλυσίδων καφεστίασης τα επόμενα 3 χρόνια κάτι το οποίο σημαίνει πως η αγορά θα μετρά περίπου 441 καταστήματα το 2015.

Όσον αφορά τώρα την ανάπτυξη θα οδηγείται από εγχώρια brands όπως οι εταιρείες Γρηγόρης-Coffeeright και Flocafe την ίδια στιγμή που διεθνή brands και πολυεθνικές θα προσπαθούν να παραμείνουν και να επεκταθούν βραχυπρόθεσμα καθώς οι καταναλωτές θα παραμένουν πιστοί στην τοπική οικονομία.

Συνοψίζοντας, οι προαναφερθέντες εταιρείες αναμένεται να συρρικνωθούν και άλλο ενώ κάποια διεθνή brands με μικρή παρουσία στην Ελλάδα ενδέχεται να πορευτούν στο δρόμο που χάραξαν τα Costa Coffee και τα Gloria Jeans Coffee, δηλαδή να αποχωρήσουν αν όχι άμεσα τουλάχιστον μέσα στην επόμενη τριετία. Ενδεικτικά, η έρευνα της Allegra αναφέρει εδώ τα Caffe Ritazza τα οποία έχουν περιορισμένη παρουσία στη χώρα μας¹¹.

3.6.Η ζήτηση

Αγαπημένος καφές των Ελλήνων τείνει να γίνει ο εσπρέσο ο οποίος αποκτά ολοένα και περισσότερους οπαδούς. Μέσα σε έναν χρόνο οι πωλήσεις καφέ εσπρέσο που καταναλώνονται εντός σπιτιού αυξήθηκαν κατά 19,64%, όταν η συνολική κατανάλωση καφέ στη χώρα μας έμεινε σταθερή.

Συγκεκριμένα, το 1,1 δισ. ευρώ τον χρόνο αγγίζει η αξία της αγοράς του καφέ στην Ελλάδα, ελληνικός ή στιγμιαίος, φίλτρου ή εσπρέσο, καθώς ο καφές αποτελεί καθημερινή συνήθεια για τους Έλληνες οι οποίοι αν και λίγοι αριθμητικά καταναλώνουν το 0,64% της παγκόσμιας παραγωγής καφέ (23.000 τόνους τον χρόνο) και βρίσκονται στη 2^η θέση παγκοσμίως στην κατανάλωση καφέ εκτός σπιτιού και στη 13^η θέση στην κατά κεφαλήν κατανάλωση με 1,6 καφέδες την ημέρα.

Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι μόνο στο σπίτι οι Έλληνες καταναλώνουν κάθε χρόνο καφέ αξίας περίπου 300 εκατ. ευρώ ανάγοντας τον καφέ σε εθνικό ρόφημα αφού εμφανίζει την μεγαλύτερη αποδοχή (85%) από κάθε άλλο ρόφημα και μάλιστα με μεγάλη διαφορά σε σχέση με το δεύτερο που είναι το εμφιαλωμένο νερό (28%).

Από την πλευρά τους οι επιχειρήσεις του κλάδου ακολουθώντας την τάση των καταναλωτών λανσάρουν συνεχώς νέα προϊόντα επιδιώκοντας να τονώσουν τις πωλήσεις μίας αγοράς η οποία χαρακτηρίζεται από στασιμότητα στις δύο βασικές κατηγορίες, τον στιγμιαίο και τον ελληνικό καφέ.

Μάλιστα με δεδομένη την εισβολή του εσπρέσο στην καθημερινότητα των Ελλήνων οι βιομηχανίες και οι εμπορικές επιχειρήσεις διευρύνουν το χαρτοφυλάκιο τους με νέα προϊόντα λανσάροντας στην αγορά ακόμα και το στιγμιαίο καφέ εσπρέσο καθώς και έτοιμα προϊόντα καφέ εσπρέσο σε μεταλλικό κουτί.

¹¹ <http://www.forummagazines.gr/snack-coffee/articles/i-kafestiasi-se-eyropi-kai-ellada>

Ανάλογη όμως αύξηση παρουσιάζουν και οι πωλήσεις οικιακών ηλεκτρικών συσκευών παρασκευής εσπρέσο οι οποίες προσφέρουν τη δυνατότητα στους καταναλωτές να απολαμβάνουν τον αγαπημένο τους καφέ στο σπίτι ή στη δουλειά τους. Μόνο το 2008 αγοράστηκαν οικιακές μηχανές εσπρέσο ίσης αξίας με 10,1 εκατ. ευρώ, 20% περισσότερες από ότι το 2007.

Υπολογίζεται, λοιπόν, ότι η κατανάλωση του εσπρέσο μαζί με τον καφέ φίλτρου (λεγόμενοι μηχανής) αποτελούν το 20% των συνολικών πωλήσεων και υπολείπονται των άλλων δύο κατηγοριών ελληνικού (50%) και στιγμιαίου (30%) όμως οι τάσεις της αγοράς δείχνουν ότι ο καφές εσπρέσο αποτελεί δυναμική αγορά η οποία θα συνεχίσει να αυξάνεται και τα επόμενα χρόνια.

Εν κατακλείδι, οι άνθρωποι της αγοράς του καφέ εκτιμούν ότι σημαντικό ρόλο στην είσοδο του συγκεκριμένου προϊόντος στις καθημερινές συνήθειες των Ελλήνων έπαιξε η ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια των αλυσίδων καφεστίασης με τις προτεινόμενες γεύσεις ο εσπρέσο να κατέχει τις πρώτες θέσεις και μάλιστα σε παραλλαγές ζεστού ή κρύου καφέ.

3.7. Το μέλλον της αγοράς

Αποτελεί αδιάψευστο γεγονός ότι στο χώρο της εστίασης επενδύουν πολλοί Έλληνες κεφάλαια ευελπιστώντας ότι η άνοδος του τουρισμού θα παρασύρει και αυτόν τον τομέα. Μεγάλες αλυσίδες εστίασης προχωρούν στην ίδρυση νέων καταστημάτων ή σε ριζική ανακαίνιση ενώ παράλληλα αρκετοί άνεργοι μεταπηδούν στον χώρο της εστίασης για να απασχοληθούν. Μάλιστα, στην Ελλάδα το 2013 η πρώτη κατηγορία επιχειρήσεων οι οποίες ιδρύθηκαν ήταν οι καφετέριες ενώ ακολουθούσαν τα σουβλατζίδικα.¹²

Ωστόσο, η κρίση καθώς και η υψηλή φορολογία δημιούργησαν σοβαρό πρόβλημα σε αρκετές αλυσίδες και καταστήματα εστίασης ενώ την ίδια περίοδο παρατηρείται μία βελτίωση του καταναλωτικού κλίματος που σημαίνει και αύξηση πωλήσεων στα εστιατόρια.

Τέλος, το delivery παρουσιάζει αυξητικές τάσεις, ακόμη και την περίοδο της κρίσης, όπου οι πωλήσεις του ενισχύονται λόγω της στροφής των Ελλήνων στο

¹² <http://www.iefimerida.gr/news/163737/%>

φαγητό έξω από το σπίτι. Όσον αφορά τώρα τις πιο δημοφιλείς κουζίνες, πρώτο είναι το σουβλάκι, ακολουθεί η πίτσα, ο καφές και μετά το burger.

3.8.Η ανατροπή του ειδικού φόρου

Στα πλαίσια των μνημονιακών πολιτικών, τα δεδομένα του κλάδου του καφέ αλλάζουν από τη στιγμή που θα επιβληθεί, εφόσον επιβληθεί, ο νέος φόρος στον καφέ ο οποίος αναμένεται από 1/1/2017.

Η εφαρμογή, λοιπόν, του συγκεκριμένου νόμου δεν αλλάζει απλά τα δεδομένα αλλά δημιουργεί μία νέα, απόλυτα δυσμενή πραγματικότητα για τις 1.000 και πλέον ελληνικές εταιρείες.

Συγκεκριμένα, η επιπλέον φορολόγηση με 2€ ανά κιλό εισαγωγής μεταφράζεται αυτόματα στο διπλασιασμό του κόστους της πρώτης ύλης εάν αναλογιστούμε ότι η μέση τιμή εισαγωγής νωπού καφέ κυμαίνεται περί τα 2,5€ το κιλό. Οι εταιρείες δε που εισάγουν, μεταποιούν και διανέμουν τον ωμό καφέ θα δουν σε λίγους μήνες το κόστος τους να εκτοξεύεται.

Εάν τώρα συνυπολογίσουμε την πτώση της κατανάλωσης καθώς και την αύξηση των άμεσων φόρων θα αντιληφθούμε πολύ εύκολα ότι το εν λόγω ζήτημα δεν δημιουργεί απλή μείωση κερδών στις επιχειρήσεις αλλά άμεση απειλή για το κλείσιμό τους.

Μάλιστα, οι εταιρείες αυτές είναι κυρίως μικρές και μικρομεσαίες, οικογενειακές πολλές από αυτές οι οποίες όμως δεν έχουν σε καμία περίπτωση οικονομικές αντοχές. Ουσιαστικά, λοιπόν, δημιουργούνται εταιρείες δύο ταχυτήτων.

Επιπρόσθετα, η επιβολή του φόρου στη σημερινή του μορφή επιβαρύνει δυσανάλογα τις εταιρείες οι οποίες εισάγουν, επεξεργάζονται και διαθέτουν στην αγορά τον ωμό καφέ. Επηρεάζει δηλαδή τις ελληνικές επιχειρήσεις με αύξηση κόστους από 67% έως 100%. Την ίδια στιγμή, οι εισαγωγείς κάψουλας ή εκχυλίσματος καφέ επιβαρύνονται με ένα μέσο όρο 7-8%.

Εν συνεχεία, η επιβολή του τέλους ανά κιλό βάρους κατά την εισαγωγή και όχι στο τελικό προϊόν πλήττει μόνο την εισαγωγή πρώτης ύλης δεδομένου ότι μόνο ο ωμός καφές παρουσιάζει απόκλιση βάρους έως και 30% από την εισαγωγή του έως την τελική του μορφή (φυσιολογική φύρα κατά την επεξεργασία). Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, ότι θα υπάρχει άμεσα ένας αθέμιτος ανταγωνισμός ενώ θα αυξάνεται η κυρίαρχη θέση των πολυεθνικών στην Ελλάδα.

Βέβαια, αυτό που ουσιαστικά είναι πολύ επίφοβο όπως προαναφέρθηκε είναι το μαζικό κλείσιμο δεκάδων ελληνικών επιχειρήσεων οι οποίες απασχολούν σήμερα περίπου στους 5.000 εργαζόμενους σε πανελλαδικό επίπεδο. Ταυτόχρονα, όμως η επιβολή του φόρου θα δημιουργήσει μία σημαντική επιβάρυνση στο τελικό προϊόν ενώ θα έχουμε δραστικές μειώσεις προσωπικού στους χώρους εστίασης όπου σήμερα απασχολούνται περίπου 200.000 εργαζόμενοι.

Αν και, λοιπόν, ο κλάδος του καφέ θα πρέπει να συνεισφέρει στα δημόσια έσοδα και άρα θα πρέπει να φορολογηθεί, έστω και σε μεγαλύτερο βαθμό από το μέγεθός του, αλλά σε κάθε περίπτωση αυτό θα πρέπει να γίνεται στο βαθμό που θα είναι εφικτή η συνέχιση λειτουργίας χιλιάδων επιχειρήσεων αλλά και η διατήρηση δεκάδων χιλιάδων θέσεων εργασίας.

Θα πρέπει όμως να σημειώσουμε ότι η μεγάλη επιβάρυνση στο τελικό προϊόν, δηλαδή στον καταναλωτή, θα γίνει στον ελληνικό καφέ. Η επιβολή του τέλους των 2€ πλήττει σε μεγαλύτερη αναλογία τον ελληνικό καφέ δεδομένου ότι εισάγεται πάντοτε ωμός τη στιγμή που άλλοι τύποι καφέ εισάγονται απευθείας ως τελικό προϊόν (κάψουλες, κατεψυγμένος). Αυτό μεταφράζεται ως ότι ο ελληνικός καφές θα είναι ακριβότερος από τον νεσ ή τα ροφήματα.

Κατά συνέπεια, ο νέος φόρος δημιουργεί μία σημαντική επιβάρυνση των τελικών καταναλωτών, κυρίως ανθρώπων χαμηλής οικονομικής δυνατότητας. Μάλιστα, οι επερχόμενες αυξήσεις μέσω της ειδικής φορολόγησης θα επιβαρύνουν κυρίως τους φθηνότερους καφέδες, όπως είναι ο ελληνικός καφές, και οι οποίοι καταναλώνονται ως επί τω πλείστον από ανθρώπους χαμηλών εισοδημάτων, συνταξιούχους και ανθρώπους που ζουν στην περιφέρεια καθιστώντας τελικά τον καφέ είδος πολυτελείας.

Κλείνοντας, οδηγούμαστε στο σημείο που κάποιοι θέλουν να στερήσουν μία από τις τελευταίες φθηνές απολαύσεις των συμπολιτών μας που είναι ο καφές. Πέρα από αυτό όμως υπάρχει μεγάλος κίνδυνος εκτεταμένης φοροδιαφυγής και λαθρεμπορίου τα οποία μέχρι σήμερα δεν είχαν κάνει την εμφάνισή τους στον εν λόγω κλάδο¹³.

¹³ <http://newpost.gr/ellada/559378/o-eidikos-foros-odhgei-se-ksafniko-thanato-ton-ellhniko-kafe>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Θεσμικό Πλαίσιο

Εισαγωγικά

Η έννοια της επιχειρηματικότητας αναφέρεται ουσιαστικά στην ικανότητα των ανθρώπων να αντιλαμβάνονται συγκεκριμένες επενδυτικές ευκαιρίες τις οποίες τις αξιοποιούν, ενισχύοντας τα συγκριτικά πλεονεκτήματα και τελικά αυξάνουν την προστιθέμενη αξία.

Μάλιστα, αν και οι καινούριες επιχειρηματικές προσπάθειες μπορούν να χαρακτηριστούν κάποιες από αυτές καινοτόμες αγγίζοντας ένα ποσοστό ίσο με το 30%, ωστόσο, οι περισσότερες από τις οικονομικές μονάδες προτιμούν να βασίζονται στη χρήση των παλιών τεχνολογιών.

Ακόμη, θα πρέπει να τονίσουμε σε αυτό το σημείο ότι τη σημερινή εποχή το εγχείρημα της επιχειρηματικότητας έρχεται αντιμέτωπο με πολύ σοβαρά προβλήματα εξαιτίας τόσο της τρέχουσας πολιτικής επικαιρότητας όσο και του νομοθετικού πλαισίου. Όλα αυτά, λοιπόν, λειτουργούν ως τροχοπέδη για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

Τέλος, όσον αφορά τη διαδικασία έναρξης και σύστασης ενός καταστήματος καφεστίασης αποτελούσε μέχρι πρότινος μία αρκετά πολύπλοκη διαδικασία, παρόλα αυτά, με το «Νέο θεσμικό πλαίσιο για την άσκηση οικονομικής δραστηριότητας και άλλες διατάξεις» αναμένεται να απλοποιηθούν κατά πολύ οι παραπάνω διαδικασίες.

4.1. Το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο αδειοδότησης

Τα καταστήματα καφεστίασης ανήκουν στην κατηγορία υγειονομικού ενδιαφέροντος ενώ για την έναρξη ή σύσταση λειτουργίας τους προαπαιτείται άδεια λειτουργίας καταστήματος υγειονομικού ενδιαφέροντος που χορηγείται από τον οικείο δήμο της έδρας του καταστήματος.

Τα καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος

Καταστήματα ή επιχειρήσεις υγειονομικού ενδιαφέροντος είναι τα καταστήματα ή επιχειρήσεις, οι όροι ίδρυσης και λειτουργίας των οποίων καθορίζονται από υγειονομικές διατάξεις (άρθρο 9, παρ. 1 του ΑΝ 2520/1940).

Οι υγειονομικές διατάξεις δε, έχουν τη μορφή αποφάσεων του Υπουργού Υγείας και Πρόνοιας. Εάν αφορούν παράλληλα και την Προστασία του

Περιβάλλοντος έχουν τη μορφή κοινών αποφάσεων του Υπουργού Υγείας και Πρόνοιας και του Υπουργού Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, οι οποίες δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Βασική υγειονομική διάταξη για τη χορήγηση των αδειών ίδρυσης και λειτουργίας καταστημάτων και επιχειρήσεων υγειονομικού ενδιαφέροντος είναι, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, η ΥΔ Α1β/8577/1983 «περί υγειονομικού ελέγχου και αδειών ιδρύσεως και λειτουργίας των εγκαταστάσεων επιχειρήσεων υγειονομικού ενδιαφέροντος καθώς και των γενικών και ειδικών όρων ιδρύσεως και λειτουργίας των εργαστηρίων και καταστημάτων τροφίμων ή / και ποτών» (ΦΕΚ 526/Β).

Στο άρθρο 5 της ΥΔ Α1β/8577/1983 αναφέρεται ότι: «Καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος είναι τα καταστήματα στα οποία γίνεται παρασκευή ή / και διάθεση σε πελάτες (καθισμένους, όρθιους, περαστικούς) φαγητών ή και γλυκισμάτων ή οποιουδήποτε άλλου παρασκευάσματος τροφίμων ή ποτών ή αποθήκευση ή συντήρηση ή εμπορία κάθε είδους τροφίμων ή ποτών, καθώς και τα καταστήματα προσφοράς υπηρεσιών εξαιτίας των οποίων μπορεί να προκληθεί βλάβη στη δημόσια υγεία, όπως αναλυτικά αναφέρονται στην παρούσα και στις άλλες υγειονομικές διατάξεις».¹⁴

Τέλος, μεταξύ των καταστημάτων και επιχειρήσεων για την λειτουργία των οποίων απαιτείται χορήγηση άδειας ίδρυσης και λειτουργίας καταστήματος υγειονομικού ενδιαφέροντος περιλαμβάνονται και τα κυλικεία (άρθρο 37 και άρθρο 42 της ΥΔ Α1β/8577/1983).

Επιχειρήσεις μαζικής εστίασης

α) Επιχειρήσεις μαζικής εστίασης παρασκευής και διάθεσης πρόχειρου γεύματος

Από τις επιχειρήσεις της κατηγορίας αυτής διατίθενται σε καθημένους ή περαστικούς πελάτες ή διανέμονται κατ' οίκον, ροφήματα πάσης φύσεως, αναψυκτικά, οينوπνευματώδη ποτά, γλυκίσματα, και πρόχειρα γεύματα (ζεστής ή κρύας κουζίνας) που δεν απαιτούν ιδιαίτερη επεξεργασία και σύμφωνα με το διάγραμμα ροής της επιχείρησης με την προϋπόθεση ότι διαθέτουν επαρκείς και κατάλληλους χώρους ώστε να διασφαλίζεται η υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων. Οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να διαθέτουν γλυκίσματα, και

¹⁴ <http://web3.eetaa.gr/nomothesia/gnomodotiseis/gnomo06-4.html>

πρόχειρα γεύματα που παρασκευάζονται από άλλες επιχειρήσεις και που πληρούν τους όρους της παρούσας. Για τις επιχειρήσεις παρασκευής και προσφοράς πρόχειρων γευμάτων καθώς και αναψυχής ο χώρος επεξεργασίας (παρασκευαστήριο) θα πρέπει να είναι κατάλληλο και επαρκή έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στη δυναμικότητα της επιχείρησης.

b) *Επιχειρήσεις μαζικής εστίασης παρασκευής και προσφοράς πλήρους γεύματος*

Στις επιχειρήσεις της κατηγορίας αυτής παρασκευάζονται και διατίθενται σε καθισμένους ή περαστικούς πελάτες ή διανέμονται κατ' οίκον, πλήρη γεύματα (ζεστής ή κρύας κουζίνας) τα οποία περιλαμβάνουν κάθε είδος τροφίμου, γλυκίσματος, ροφήματος, αναψυκτικού ή αλκοολούχου ποτού, σύμφωνα με το διάγραμμα ροής της επιχείρησης και με την προϋπόθεση ότι οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν επαρκείς και κατάλληλους χώρους ώστε να διασφαλίζεται η υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων¹⁵.

4.1.1.Η χορήγηση αδειών

Οι άδειες ίδρυσης και λειτουργίας καταστημάτων και επιχειρήσεων υγειονομικού ενδιαφέροντος χορηγούνται σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα, εφόσον τα μεν πρώτα είναι ενήλικα, τα δε δεύτερα έχουν νομίμως συσταθεί (άρθρο 1, παρ. 1 ΠΔ 457/90, άρθρο 6, παρ. 4 ΥΔ Α1β/8577/1983).

Συγκεκριμένα, στο άρθρο 6, παρ. 4 της ΥΔ Α1β/8577/1983 αναφέρεται σε «νομικά πρόσωπα» γενικά, χωρίς να αποκλείει τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. Συνεπώς, άδεια ιδρύσεως και λειτουργίας καταστήματος ή εργαστηρίου ή εργοστασίου υγειονομικού ενδιαφέροντος μπορεί να χορηγείται και σε νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, εφόσον η άσκηση της συγκεκριμένης δραστηριότητας προβλέπεται από την ιδρυτική του πράξη ή το καταστατικό ή από τις διατάξεις που διέπουν τη λειτουργία του.¹⁶

Σύμφωνα τώρα με την εγκύκλιο με αριθμό πρωτοκόλλου ΔΙΑΔΠ/Φ.Α.2.2/1506/2014 «Απλούστευση και Προτυποποίηση των διοικητικών

¹⁵ <https://epoptes.wordpress.com>

¹⁶ <http://web3.eetaa.gr/nomothesia/gnomodotiseis/gnomo06-4.html>

διαδικασιών ίδρυσης και λειτουργίας Καταστήματος Υγειονομικού Ενδιαφέροντος λιανικής διάθεσης τροφίμων και ποτών (Κατηγορίας III Υγειονομικής Διάταξης)» καταργείται το υφιστάμενο σύστημα χορήγησης άδειας σε Καταστήματα Υγειονομικού Ενδιαφέροντος λιανικής διάθεσης τροφίμων και ποτών Κατηγορίας III της Υγειονομικής Διάταξης και ορίζεται νέα διαδικασία η οποία περιγράφεται συνοπτικά παρακάτω¹⁷:

Η εν λόγω διαδικασία δίνει την δυνατότητα της προέγκρισης για την άδεια λειτουργίας καταστήματος υγειονομικού ενδιαφέροντος και αφορά καφετέριες, κρεοπωλεία, παντοπωλεία, πρατήρια άρτου καθώς και μία σειρά από επαγγέλματα που χρειάζονται άδεια καταστήματος τέτοιου ενδιαφέροντος.

Όσον αφορά τώρα τη διαδικασία και τα δικαιολογητικά για την προέγκριση ίδρυσης Καταστήματος Υγειονομικού Ενδιαφέροντος λιανικής διάθεσης τροφίμων και ποτών ισχύουν τα παρακάτω:

- Αίτηση-Υπεύθυνη Δήλωση στην οποία αναγράφονται το ονοματεπώνυμό του ενδιαφερόμενου και η διεύθυνση κατοικίας του, εφόσον, δεν πρόκειται για εταιρεία, η επωνυμία και η έδρα αυτής. Επίσης, στην αίτηση-δήλωση δηλώνεται το είδος του καταστήματος (κατηγορία στην οποία εντάσσεται η επιχείρηση, υποκατηγορία αν υπάρχει και εντός παρενθέσεως η δραστηριότητα της επιχείρησης), περιγράφεται πλήρως η τοποθεσία του αντίστοιχου οικήματος ή ακινήτου (περιοχή-οικισμός, οδός, αριθμός ή οικοδομικό τετράγωνο) και επισυνάπτεται διάγραμμα της περιοχής (σκαρίφημα ή αποτύπωση χάρτη) στο οποίο σημειώνεται η ακριβής θέση της εγκατάστασης.
- Εφόσον το κατάστημα στεγάζεται σε χώρο οριζόντιας ιδιοκτησίας, με υπεύθυνη δήλωση του διαχειριστή της πολυκατοικίας ή, ελλείψει διαχειριστή ή άρνησης αυτού, του ιδιοκτήτη του χώρου στον οποίο θα εγκατασταθεί το κατάστημα στην οποία δηλώνεται και ο Κανονισμός της Πολυκατοικίας.

Η δε προέγκριση χορηγείται από τα κατά νόμο αρμόδια όργανα σε προθεσμία δεκαπέντε (15) ημερών από την υποβολή της αίτησης.

¹⁷ http://www.elinyae.gr/el/category_details.jsp?cat_id=2162

Σχετικά τώρα με τη χορήγηση άδειας έναρξης επιτηδεύματος από την αρμόδια Δ.Ο.Υ. ο ενδιαφερόμενος υποβάλλει φωτοαντίγραφο της χορηγηθείσας προέγκρισης ή την βεβαίωση που χορηγείται, κατόπιν αιτήσεως του.

Για τη γνωστοποίηση ίδρυσης και λειτουργίας, ο ενδιαφερόμενος υποβάλλει στον οικείο δήμο, εντός τριών μηνών από τη χορήγηση της προέγκρισης, με δυνατότητα παράτασης για δύο ακόμη μήνες, κατόπιν αίτησης στο δήμο, υπεύθυνες δηλώσεις του ενδιαφερομένου, του εποπτεύοντος ιδιώτη μηχανικού και του υγειονομικώς και αγορανομικώς υπευθύνου του Καταστήματος λιανικής διάθεσης τροφίμων και ποτών (ανάλογα με την περίπτωση).

Όσον αφορά τώρα τη διαδικασία για τη γνωστοποίηση ίδρυσης και λειτουργίας Καταστήματος Υγειονομικού Ενδιαφέροντος λιανικής διάθεσης τροφίμων και ποτών ισχύουν τα παρακάτω¹⁸:

1. Για τη γνωστοποίηση ίδρυσης και λειτουργίας των καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος λιανικής διάθεσης τροφίμων και ποτών υποβάλλονται στον οικείο δήμο, σε ΚΕΠ που λειτουργεί ως Ενιαίο Κέντρο Εξυπηρέτησης (ΕΚΕ) ή μέσω του ηλεκτρονικού ΕΚΕ (ERMIS-EUGO) τα εξής:
 - a) Υπεύθυνη Δήλωση του ενδιαφερομένου με την οποία γνωστοποιείται η ίδρυση και λειτουργία Καταστήματος Υγειονομικού Ενδιαφέροντος λιανικής διάθεσης τροφίμων και ποτών και δηλώνεται η συμμόρφωσή του με τις προϋποθέσεις που ορίζονται στην Υγειονομική Διάταξη αριθμ. Υ1γ/Γ.Π/οικ. 96967/8.10.2012 (ΦΕΚ 2718 Β'/2012).
 - b) Υπεύθυνη Δήλωση του εποπτεύοντος ιδιώτη μηχανικού με την οποία δηλώνεται ότι πληρούνται οι κτιριολογικές προϋποθέσεις και υποχρεώσεις του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου για το Κατάστημα, ότι ο χώρος πληροί τις προϋποθέσεις χώρου κύριας χρήσης σύμφωνα με τον Οικοδομικό Κανονισμό και τον Κτιριοδομικό Κανονισμό, τις προϋποθέσεις του Κανονισμού Πυροπροστασίας καθώς και των εκάστοτε ισχυουσών πολεοδομικών διατάξεων και περιγράφονται αναλυτικά τα νομιμοποιητικά στοιχεία αυτού.

¹⁸<http://www.korydallos.gr/LinkClick.aspx?fileticket=mpD8BxeXSqI%3D&tabid=794&mid=1383&language=el-GR>

- c) Υπεύθυνη Δήλωση του υγειονομικώς και αγορανομικώς υπευθύνου του Καταστήματος με την οποία αποδέχεται τον ορισμό του.
 - d) Το προβλεπόμενο παράβολο σύμφωνα με τα οριζόμενα στην κοινή υπουργική απόφαση οικ. 61167/ 17-12-2007 (ΦΕΚ 243/Β/2007).
2. Στην περίπτωση που ο γνωστοποιών είναι φυσικό πρόσωπο, επιδεικνύει στον οικείο δήμο ή στο ΚΕΠ που λειτουργεί ως ΕΚΕ ή αποστέλλει ηλεκτρονικά το φωτοαντίγραφο δελτίου ταυτότητας ή άλλου εγγράφου όπως σχετικής προσωρινής βεβαίωσης της αρμόδιας αρχής, διαβατηρίου, άδειας οδήγησης ή ατομικού βιβλιαρίου υγείας όλων των ασφαλιστικών φορέων.
3. Στην περίπτωση που η ίδρυση και λειτουργία γνωστοποιείται από εταιρεία κατατίθενται με την υποβολή των υπεύθυνων δηλώσεων και του παραβόλου ή αποστέλλονται ηλεκτρονικά:
- i. Πιστοποιητικό της αρμόδιας για την τήρηση του μητρώου διοικητικής ή δικαστικής αρχής περί μη λύσης και περί μη πτώχευσης της εταιρείας.
 - ii. Βεβαίωση της αρμόδιας για την τήρηση του μητρώου διοικητικής αρχής περί της νομίμου εκπροσώπησης της εταιρείας.

Τέλος, ο οικείος δήμος με την υποβολή των υπεύθυνων δηλώσεων γνωστοποίησης και του παραβόλου χορηγεί στον ενδιαφερόμενο βεβαίωση υποβολής γνωστοποίησης ίδρυσης και λειτουργίας Καταστήματος Υγειονομικού Ενδιαφέροντος λιανικής διάθεσης τροφίμων και ποτών Κατηγορίας ΙΙΙ της αριθμ. Υ1γ/Γ.Π/οικ. 96967/8.10.2012 ΥΔ (ΦΕΚ 2718 Β'/2012) για μία ή περισσότερες δραστηριότητες του άρθρου 1. Η βεβαίωση υποβολής γνωστοποίησης επέχει θέση άδειας ίδρυσης και λειτουργίας για το συγκεκριμένο Κατάστημα λιανικής διάθεσης τροφίμων και ποτών.

4.1.2.Η σύσταση

Το δίκαιο, που συνήθως έπεται των κοινωνικών και οικονομικών εξελίξεων, δείχνει εσχάτως ενθαρρυντικά σημάδια προσαρμογής στη νέα αυτή πραγματικότητα, παρόλο που η δημιουργία ενός συνεκτικού συστήματος κανόνων, προσαρμοσμένων στην νεοφυή επιχειρηματικότητα, παραμένει ζητούμενο.

Οι νομοθετικές αλλαγές των τελευταίων ετών είχαν στόχο κυρίως την απλούστευση και ευελιξία κατά τη σύσταση και λειτουργία των εταιρικών μορφών. Η

νομοθετική κινητικότητα εκδηλώθηκε με τον εκσυγχρονισμό του δικαίου των ανωνύμων εταιριών (Ν. 3604/2007), τη δημιουργία της Υπηρεσίας μιας Στάσης για τη σύσταση εταιριών (Ν.3853/2010), την ενθάρρυνση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας με τη θέσπιση των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (Ν.4019/2011), την αναμόρφωση του δικαίου των προσωπικών εταιριών (Ν. 4072/2012) και την πρόβλεψη της Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρίας ως νέας εταιρικής μορφής (Ν. 4072/2012).¹⁹

Με τις νέες διατάξεις προβλέφθηκε η απλοποίηση της διαδικασίας ίδρυσης των εταιριών με την καταχώρηση τους στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ) μέσω της Υπηρεσίας μιας Στάσης στα Επιμελητήρια. Ενισχύθηκε η διατήρηση της εμπορικής επιχείρησης, ως φορέας οικονομικής δραστηριότητας, με τη διευκόλυνση της εισόδου και εξόδου των εταίρων, τη μεταβίβαση της εταιρικής συμμετοχής, και την αποτροπή της λύσης των προσωπικών εταιριών. Βεβαία πρέπει να τονιστεί η υπηρεσία αυτή χρησιμοποιείται στην περίπτωση που συστήνεται Ομόρρυθμη, Ετερόρρυθμη Εταιρεία ή ΙΚΕ και εξαίρει τα καταστήματα Ο.Ε./Ε.Ε. που στους Κ.Α.Δ. της εφορίας, δηλώνουν δραστηριότητες υγειονομικού ενδιαφέροντος.

Η περίπτωση της ΙΚΕ όμως εξυπηρετείται από την υπηρεσία μια στάσης ανεξαρτήτως αν για την έναρξη τους, απαιτείται έγκριση ή απόφαση ή άδεια για καταστήματος Υγειονομικού ενδιαφέροντος.

Οι υποχρεώσεις ίδρυσης έχουν ως ακολούθως²⁰:

- Η επωνυμία δεν πρέπει να ξεπερνά τους 120 χαρακτήρες και ο διακριτικός τίτλος τους 80 χαρακτήρες.
- Το καταστατικό της εταιρείας, που θα περιέχει τουλάχιστον τα οριζόμενα σύμφωνα με το άρθρο 50 του ν.4072/2012.
- Υπεύθυνη δήλωση που θα αναφέρει την διεύθυνση της εγκατάστασης της εταιρείας με γνήσιο της υπογραφής του νόμιμου εκπροσώπου.
- Φορολογική ενημερότητα, όλων των ιδρυτών-μελών και των διαχειριστών της ΙΚΕ. Αν δεν υπάρχει η δυνατότητα φορολογικής ενημερότητας για κάποιον ή

¹⁹ <http://entre.gr/thesmiko-plaisio-neofuwn-epixeirisewn/>

²⁰ <http://www.ebeth.gr/pages/details/upiresia-mias-stasis-ums.20045>

κάποιους εκ των μελών ή διαχειριστών, τότε δεν μπορεί να ιδρυθεί η εταιρεία, τουλάχιστον με την συγκεκριμένη σύνθεση.

- Οι ιδρυτές της εταιρείας ή ο εκπρόσωπός τους θα πρέπει να υποβάλλει έγγραφα σύμφωνα με τα οριζόμενα του υποδείγματος 2 του Παραρτήματος Ι της Κ1-802/2012 ΦΕΚ Β' 470/24.03.2011.

Σε αυτή την φάση, της κατάθεσης των δικαιολογητικών από τους ιδρυτές ή από τον εξουσιοδοτημένο εκπρόσωπό τους, θα πρέπει να πληρωθεί προς το ΓΕΜΗ το Γραμμάτιο Κόστους Σύστασης Εταιρείας το οποίο κοστίζει εβδομήντα (70,00) ευρώ για μέχρι τρεις (3) ιδρυτές και πέραν των τριών, προσαυξάνεται πέντε (5,00) ευρώ για κάθε επιπλέον ιδρυτή-μέλος.

Κατόπιν, η Υπηρεσία Μιας Στάσης του ΓΕΜΗ θα προβεί σε έλεγχο όλων των δικαιολογητικών, το αργότερο μέχρι την επόμενη εργάσιμη ημέρα και εφόσον εντοπίσει οποιαδήποτε προβλήματα, θα επικοινωνήσει με εκπρόσωπο των ιδρυτών-μελών για να του τα γνωστοποιήσει. Μετά, σε προθεσμία δύο (2) έως δέκα (10) ημερών, ανάλογα με την ιδιαίτερη περίπτωση, θα πρέπει ο εκπρόσωπος να προβεί σε διόρθωση των λαθών για να συνεχίσει η διαδικασία. Εφόσον, περάσει το διάστημα αυτό και δεν έχουν γίνει οι διορθώσεις, τότε η διαδικασία ίδρυσης ακυρώνεται και θα πρέπει να γίνει εκ νέου αίτηση για ίδρυση ΙΚΕ και κατάθεση δικαιολογητικών.

Αφού ολοκληρωθεί επιτυχώς ο έλεγχος των δικαιολογητικών τότε θα πρέπει να πληρωθούν τα παρακάτω²¹:

- Φόρος Συγκέντρωσης Κεφαλαίου, που αντιστοιχεί στο 1% επί του ποσού του κεφαλαίου που αναφέρεται στο καταστατικό.
- Τέλος καταχώρησης ΓΕΜΗ, το οποίο είναι δέκα (10,00) ευρώ.
- Κόστος εγγραφής στο Επιμελητήριο, το οποίο είναι διαφορετικό για κάθε Επιμελητήριο.
- Τέλος υπέρ Ταμείου Προνοίας Δικηγόρων Αθηνών, το οποίο είναι πέντε ευρώ και ογδόντα λεπτά (5,80).

Με την πληρωμή των παραπάνω, η Υπηρεσία Μιας Στάσης καταχωρεί στο σύστημα του ΓΕΜΗ τα στοιχεία της εταιρείας, το οποίο χορηγεί τον αριθμό ΓΕΜΗ της εταιρείας και τον Κωδικό Αριθμό Καταχώρησης. Στην συνέχεια, η Υπηρεσία

²¹ <http://anaptixiaki.gr/index.php/news/2015-02-13-16-17-45/154-idiotiki-kefalaiouxiki-etaireia-ike>

Μιας Στάσης, διαβιβάζει στο Υπουργείο Οικονομικών τον αριθμό ΓΕΜΗ της εταιρείας, τον Κωδικό αριθμό καταχώρησης, το αποδεικτικό πληρωμής του Φόρου Συγκέντρωσης Κεφαλαίων και τα δικαιολογητικά της εταιρείας. Επίσης, διαβιβάζει στο Περιφερειακό τμήμα το ΟΑΕΕ ανακοίνωση για την σύσταση της εταιρείας και τα στοιχεία των ιδρυτών-μελών και των διαχειριστών, για τις δικές τους ενέργειες.

Παράλληλα, η Υπηρεσία Μιας Στάσης στέλνει αίτηση εγγραφής της εταιρείας στα μητρώα του αρμόδιου επιμελητηρίου, το οποίο το πολύ εντός της επόμενης εργάσιμης ημέρας, αποστέλλει πίσω ηλεκτρονικά την βεβαίωση εγγραφής της εταιρείας. Με αυτή την βεβαίωση και την καταχώρηση του ΑΦΜ της εταιρείας στο σύστημα του ΓΕΜΗ, έχει ολοκληρωθεί και η διαδικασία ίδρυσης της εταιρείας.

Έναρξη στην εφορεία

Σε κάθε άλλη περίπτωση οι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να επισκεφτούν την οικεία ΔΟΥ για την έναρξη εργασιών (ατομική επιχείρηση, ΟΕ, ΕΕ) όπου θα πρέπει να προσκομίσουν²²:

- Συμφωνητικό μίσθωσης ή ιδιόχρησης ή δωρεάν παραχώρησης και ηλεκτρονική επικαιροποίηση του από τον ιδιοκτήτη και τον μισθωτή.
- Προεγγραφή σε Ασφαλιστικό φορέα (ΟΑΕΕ/ ΤΣΑΥ / ΤΣΜΕΔΕ κτλ.) ή απαλλαγή από αυτόν ή απογραφικό δελτίο για ήδη εγγεγραμμένους στο εν λόγω ταμείο.
- Προεγγραφή επιμελητηρίου (Επαγγελματικό / Βιοτεχνικό / Οικονομικό κλπ.).
- Άδεια εκμετάλλευσης του χώρου, εφ' όσον απαιτείται.
- Άδεια υγειονομικού όπου απαιτείται.
- Αστυνομική ταυτότητα ή διαβατήριο.
- Προσωπική παρουσία ή πληρεξούσιο.
- Υπεύθυνη δήλωση περί πρώτης έναρξης δραστηριότητας ή περί μη ύπαρξης εκκρεμοτήτων από παλαιότερες και ενεργείς δραστηριότητες.
- Δήλωση έναρξης εργασιών και Μεταβολής ατομικών στοιχείων εντός 10 ημερολογιακών ημερών.
- Αυτοψία χώρου (έδρας), από τους ελεγκτές της αρμόδιας Δ.Ο.Υ.

²² <http://intax.gr/ypiresies/epixeiriseis/enarksi-atomikis-epixeirisis.html>

- Βιβλιάριο Υγείας και Άδεια από τον ΕΦΕΤ (Εργοδότη και Εργαζομένων) για επαγγέλματα υγειονομικού ενδιαφέροντος.

4.2. Το νέο θεσμικό πλαίσιο

Ο νέος νόμος σύμφωνα με τις συστάσεις της Παγκόσμιας Τράπεζας για την απλοποίηση των διαδικασιών ίδρυσης επιχειρήσεων στην Ελλάδα ενσωματώνει το νομοσχέδιο με τίτλο το οποίο: «Νέο θεσμικό πλαίσιο για την άσκηση οικονομικής δραστηριότητας και άλλες διατάξεις», τέθηκε σε δημόσια διαβούλευση από το υπουργείο Οικονομίας στις 9 Αύγουστου 2016.

Επίσης, ο νέος νόμος θα αποτελέσει τον οδηγό αδειοδότησης όλων των οικονομικών δραστηριοτήτων, ενώ στο πεδίο εφαρμογής του καταρχήν υπάγονται οι μεταποιητικές και συναφείς δραστηριότητες τροφίμων και ποτών, τα καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος.

Με το νέο μοντέλο αδειοδότησης οι έλεγχοι θα πραγματοποιούνται, πλέον, μετά την έναρξη λειτουργίας των επιχειρήσεων και κατά την πραγματική λειτουργία τους, ενώ θα διενεργούνται με σύγχρονα εργαλεία που θα στηρίζονται στην εκτίμηση ρίσκου.

Βασικό εργαλείο στο νέο σύστημα αδειοδότησης αποτελεί το «Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Αδειοδότησης και Ελέγχων» (ΟΠΣ-ΑΔΕ), υπό την εποπτεία της γενικής γραμματείας Βιομηχανίας του υπουργείου Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού.

Το πληροφοριακό σύστημα θα υποστηρίζει όλη τη διαδικασία αδειοδότησης, καθώς και τον προγραμματισμό και την υλοποίηση της διαδικασίας ελέγχων, βάσει κριτηρίων διαχείρισης κινδύνων δημοσίου συμφέροντος.

Το σύστημα θα δημιουργήσει, επίσης, ένα ολοκληρωμένο μητρώο, στο οποίο θα συγκεντρώνονται πληροφορίες για κάθε επιχείρηση, ενώ προβλέπεται και η διαλειτουργικότητα του ΟΠΣ-ΑΔΕ και η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων με άλλες υφιστάμενες βάσεις δεδομένων.

Το σχέδιο νόμου έχει ως στόχο τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος μέσω της ορθολογικής μεταρρύθμισης του συστήματος αδειοδότησης των επιχειρήσεων και την απλοποίηση των διαδικασιών άσκησης των οικονομικών δραστηριοτήτων, όπως σημειώνεται χαρακτηριστικά σε ανακοίνωση του υπουργείου.

Ο νόμος θα αποτελέσει τον οδηγό αδειοδότησης όλων των οικονομικών δραστηριοτήτων, ενώ στο πεδίο εφαρμογής αυτού καταρχήν υπάγονται οι μεταποιητικές και συναφείς δραστηριότητες τροφίμων και ποτών, τα καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος και οι δραστηριότητες που αφορούν στη λειτουργία των τουριστικών καταλυμάτων²³.

Τα Καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος

Ως προς την προέγκριση, αυτή αντικαθίσταται με βεβαίωση της Υπηρεσίας Δόμησης, η οποία θα βεβαιώνει τη δυνατότητα ίδρυσης της επιχείρησης στη συγκεκριμένη τοποθεσία. Στη συνέχεια, ο ενδιαφερόμενος θα μπορεί να προβεί άμεσα στη γνωστοποίηση της έναρξης λειτουργίας του καταστήματός του, χωρίς να απαιτείται εκ των προτέρων άδεια λειτουργίας και εκ των προτέρων έλεγχοι. Τα απαιτούμενα δικαιολογητικά απλοποιούνται σημαντικά και τηρούνται στο φάκελο της επιχείρησης, διαθέσιμα σε κάθε αρχή κατά τη διάρκεια του ελέγχου.

Το νομοσχέδιο αυτό που προωθεί η κυβέρνηση σχετικά με το νέο σύστημα αδειοδότησης των επιχειρήσεων -το οποίο αποτελεί και μνημονιακή υποχρέωση, έχει σαν στόχο την αλλαγή του ισχύοντος πλαισίου ώστε το περιβάλλον να είναι πιο φιλικό στην επιχειρηματικότητα, να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα και να αρθούν γραφειοκρατικά εμπόδια τα οποία μέχρι σήμερα δημιουργούσαν προσχώματα και απέτρεπαν την είσοδο στην ελληνική αγορά νέων επιχειρηματιών.

Το παλιό σύστημα αδειοδότησης των επιχειρήσεων στηριζόταν σχεδόν αποκλειστικά στις εκ των προτέρων διαδικασίες αδειοδότησης και προέβλεπε προσκόμιση ενός μεγάλου αριθμού δικαιολογητικών στις αρμόδιες αρχές δημιουργώντας κόστος σε χρήμα και χρόνο για τις επιχειρήσεις.²⁴

²³ <http://www.cnn.gr/money/story/42209/aploysteri-adeiodotisi-epixeiriseon-me-ypografi-ooosa>

²⁴ <http://news247.gr/eidiseis/oikonomia/aplopoieitai-h-adeiodothsh-epixeirhsewn.4208417.html>

Πίνακας 6: Διαφορές θεσμικού πλαισίου

ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ	
ΠΡΙΝ	ΜΕΤΑ
<p>Αδειοδότηση Άδεια Λειτουργίας</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αντικατάσταση των περισσότερων αδειών λειτουργίας με γνωστοποίηση. Εξαιρούνται οι περιπτώσεις παραγωγής ζάχαρης, παραγωγής αιθυλικής αλκοόλης και επεξεργασίας υποπροϊόντων σφαγής για τις οποίες διατηρείται η άδεια λειτουργίας με σημαντική απλοποίηση όμως των προβλεπόμενων επιμέρους δικαιολογητικών. • Η διαδικασία της γνωστοποίησης επεκτείνεται στις περιπτώσεις για τις οποίες ισχύει σήμερα η αναγγελία έναρξης λειτουργίας. • Τα δικαιολογητικά που κατά περίπτωση ενδέχεται να απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης διατηρούνται στο αρχείο της επιχείρησης.
<p>Οριζόντια Δικαιολογητικά Βεβαίωση Καταλληλότητας, Σύμφωνη Γνώμη Καταλληλότητας</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Καταργείται η υποχρέωση λήψης βεβαίωσης καταλληλότητας ή σύμφωνης γνώμης υγειονομικής καταλληλότητας για τις δραστηριότητες μεταποίησης τροφίμων μη ζωικής προέλευσης (εξαιρείται η δραστηριότητα εμφιάλωσης νερού για την οποία διατηρείται η απαίτηση σύμφωνης γνώμης υγειονομικής καταλληλότητας). Αντί των παραπάνω δικαιολογητικών απαιτείται καταχώριση των δραστηριοτήτων. • Η προβλεπόμενη σήμερα διαδικασία «καταχώρισης» μετατρέπεται σε απλή διαδικασία καταχώρισης χωρίς απαίτηση κατάθεσης εγγράφων και αυτοψίας.
<p>Άδεια ίδρυσης και Άδεια λειτουργίας από την κτηνιατρική αρχή</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η άδεια ίδρυσης και άδεια λειτουργίας από την Κτηνιατρική Αρχή για δραστηριότητες μεταποίησης τροφίμων ζωικής προέλευσης καταργούνται και αντικαθίστανται από απλούστερη και ταχύτερη διαδικασία μίας έγκρισης με λιγότερα βήματα διεκπεραίωσης από διοικητικής πλευράς και εμφανώς λιγότερα δικαιολογητικά χορήγησής της.
<p>Έλεγχοι Διενέργεια εκ των προτέρων ελέγχων ως προϋπόθεση για την έναρξη λειτουργίας</p>	<p>Οι έλεγχοι διενεργούνται εκ των υστέρων, βάσει αξιολόγησης κινδύνου. Εξαίρεση αποτελούν τα τρόφιμα ζωικής προέλευσης και η παραγωγή και η εμφιάλωση νερού.</p>

Πηγή : <http://www.cnn.gr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μελέτη Περίπτωσης των Coffee Island

Εισαγωγικά

Δεν χωράει αμφιβολία ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο της εστίασης έχουν αναπτύξει ιδιαίτερες αντοχές θα λέγαμε εξαιτίας της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης την οποία διατρέχει η Ελλάδα και όμως τα καταφέρνουν αξιοπρεπώς.

Μάλιστα, πολλές από αυτές προσπαθούν με καινοτόμες ιδέες όχι απλά να επιβιώσουν αλλά και να διακριθούν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μία από αυτές, λοιπόν, είναι και η γνωστή αλυσίδα των Coffee Island η οποία μέσα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα έχει καταφέρει να αναπτύξει ένα σημαντικό δίκτυο καταστημάτων σε ολόκληρη τη χώρα.

5.1 Ιστορικό

Τα Coffee Island γεννήθηκαν στη Πάτρα το 1999 όπου και δημιουργήθηκε στο κέντρο της πόλης ένα καφεκοπτείο με ύφος αμιγώς παραδοσιακό το οποίο όμως ταυτόχρονα έδωσε την ευκαιρία στους λάτρεις του καφέ να απολαύσουν μία μεγάλη ποικιλία από νέα χαρμάνια αλλά και πλήθος χρηστικών αντικειμένων για την παρασκευή ενός γευστικού καφέ μετατρέποντας με αυτόν τον τρόπο τον κάθε πελάτη σε υποψήφιο barista.

Έτσι, η αγάπη για τον καφέ καθώς και η επιτυχία του πρώτου αυτού καφεκοπτείου οδήγησαν την εταιρεία να ιδρύσει το 2006 τη δική της μονάδα παραγωγής επενδύοντας σε εξοπλισμό και τεχνογνωσία κυρίως από την Ιταλία. Το 2009, λοιπόν, αρχίζει να δραστηριοποιείται στο εξωτερικό εγκαινιάζοντας το πρώτο κατάστημα Coffee Island στη Λευκωσία. Μάλιστα, μέσα σε τρία χρόνια πέτυχε να δημιουργήσει ένα ισχυρό δίκτυο καταστημάτων στο κυπριακό κράτος το οποίο συνεχώς αναπτύσσεται αριθμώντας σήμερα 27 καταστήματα.

Εν συνεχεία, το 2010 η εταιρία ανακαινίζει πλήρως τα καταστήματά και εντάσσει τις υπηρεσίες take away (Coffee on-the-go) υιοθετώντας το σημερινό concept που συνδυάζει τη ζεστασιά του παραδοσιακού καφεκοπτείου με τον αέρα και την αύρα ενός μοντέρνου espresso bar.

Κανείς, βέβαια, δεν μπορεί να αμφισβητήσει ότι πρωτογενής έμπνευση με βοήθεια από εικόνες του εξωτερικού σε συνδυασμό με τις ανάγκες της Ελλάδας και τις απαιτήσεις των πελατών αποτέλεσε η αρμονική συνύπαρξη του παραδοσιακού καφεκοπτείου με υπηρεσίες Coffee-on-the-go όπου ο καθένας μπορεί να δοκιμάσει φρεσκοαλεσμένο καφέ μέσα από τα μοναδικά χαρμάνια που προέρχονται από περισσότερες από 70 διαφορετικές ποικιλίες από 25 χώρες προέλευσης γύρω από τον Ισημερινό.

Πλέον, λοιπόν, η αλυσίδα των Coffee Island βρίσκεται να επεκτείνει διαρκώς το δίκτυό της αριθμώντας σήμερα 157 καταστήματα. Στην Ελλάδα ξεχωρίζουν τα 67 καταστήματα στην Αθήνα, τα 16 στην Πάτρα, τα 6 πρώτα στο κέντρο της Θεσσαλονίκης καθώς και 44 άλλα καταστήματα σε 35 επαρχιακές πόλεις. Στη δε Κύπρο τα 27 καταστήματα έχουν δημιουργήσει ένα δυνατό δίκτυο που κυριαρχεί στην τοπική αγορά αλλά και μία νέα κουλτούρα γύρω από τον καφέ.

Συμπερασματικά, το μεγάλο στοίχημα της αλυσίδας μπορούμε να πούμε πως είναι ουσιαστικά η εξάπλωση της σε στρατηγικά επιλεγμένες χώρες τους εξωτερικού. Ήδη η εταιρία βρίσκεται στη Ρουμανία από το 2012 και στην Αλβανία ενώ ολοκληρώνεται ο σχεδιασμός για καταστήματα στη Βουλγαρία, το Ηνωμένο Βασίλειο και σε άλλες χώρες της Μέσης Ανατολής. Την ίδια στιγμή ολοκληρώνεται και ένα πολύ σημαντικό πρόγραμμα επαναπροσδιορισμού της εταιρικής ταυτότητας και επικοινωνιακής κουλτούρας της εταιρείας ενώ, με την συνεργασία του καταξιωμένου αρχιτεκτονικού γραφείου Κοκκίνου Κούρκουλα και Συνεργάτες, τα καταστήματα μετατρέπονται σε ελκυστική συσκευασία του τελικού προϊόντος της Coffee Island.

5.2 Η φιλοσοφία

«Ο καφές για εμάς είναι επιστήμη! Η παραγωγή του ωμού κόκκου από τις καλύτερες φάρμες σε όλο τον κόσμο, η δημιουργία χαρμανιών, η εύρεση της ιδανικής καμπύλης καβουρδίσματος, η τελετουργία της παρασκευής των ροφημάτων, οι συνεχείς έλεγχοι, οι μετρήσεις, ο σχεδιασμός και το στήσιμο του καταστήματος, η εκπαίδευση του προσωπικού των νέων και παλαιών καταστημάτων και η συνεχής υποστήριξή τους...όλα αντιμετωπίζονται με επιστημονικότητα και εμμονή στη λεπτομέρεια».

Στα παραπάνω λόγια, στηρίζεται ουσιαστικά η βασική φιλοσοφία της εταιρείας μέσα από την διαρκή προσπάθεια της να εμπλουτίζει τις γνώσεις καθώς και να συμβαδίζει με τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα πιστοποίησης. Απώτερος δε στόχος είναι η σταθερή και βιώσιμη διατήρηση και ανάπτυξη του δικτύου η οποία στηρίζεται σε τρεις πυλώνες που αποτελούν και τις βασικές αρχές της εταιρίας και οι οποίοι είναι οι εξής:

- Σεβασμός στον καταναλωτή παρέχοντας υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.
- Σεβασμός στον επιχειρηματία ο οποίος εμπιστεύεται τη συγκεκριμένη αλυσίδα για να πραγματοποιήσει τα επιχειρηματικά του πλάνα και όνειρα.
- Αρμονικός συνδυασμός του παραδοσιακού καφεκοπτείου το οποίο αποτελούσε ανέκαθεν ένα σημαντικό κομμάτι της ελληνικής γειτονιάς με το μοντέρνο espresso bar.

5.3 Η εταιρεία

Σε πρακτικό επίπεδο, η εταιρεία στηρίζεται σε δύο βασικούς πυλώνες. Ο ένας από αυτούς αναφέρεται, λοιπόν, σε όλα εκείνα τα σημεία της εταιρίας τα οποία λειτουργούν σαν καφεκοπτεία ενώ ο άλλος στα καταστήματα όπου παρέχουν έτοιμα ροφήματα στους πελάτες.

Βέβαια, θα πρέπει να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι δεν πρόκειται για μία καφετέρια όπως έχουμε με τον καθιερωμένο τρόπο στο μυαλό μας. Οι πελάτες εάν θέλουν να πάνε σε μία καφετέρια να κάτσουν να πιουν τον καφέ τους δεν θα πάνε στα μαγαζιά των Coffee Island. Κάτι τέτοιο συμβαίνει διότι και από την πλευρά της εταιρίας κύριος σκοπός είναι τα δύο λεπτά τα οποία θα αφιερώσει ο πελάτης για να πάρει έναν καφέ στο χέρι να το κερδίσουν οι μυρωδιές του καφέ καθώς και οι εικόνες από το ταξίδι που θα κάνει με το μυαλό του.

Τα Coffee Island, λοιπόν, διακατέχουν ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων και απασχολούν αρκετά μεγάλο αριθμό εργαζομένων παρόλο που δραστηριοποιούνται σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο ταυτόχρονα πλήττεται από την οικονομική κρίση. Ακόμη, η εταιρία στον καθημερινό αγώνα για τη βιωσιμότητα της ταλαντεύεται ώστε ο καφέ της να είναι ο καλύτερος της αγοράς μειώνοντας να μεν

όσο είναι εφικτό τα κοστολόγια της παροτρύνοντας όμως ταυτόχρονα και τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της.

Άλλωστε, είναι γεγονός ότι η στασιμότητα δεν την χαρακτηρίζει σε κανένα της βήμα και το γεγονός αυτό οφείλεται σε μεγάλο μέρος στην δυσκολία η οποία χαρακτηρίζει τον έλληνα πελάτη. Έτσι, αποδεικνύει μέρα με την μέρα ότι είναι η καλύτερη ή τουλάχιστον ότι κάνει ότι καλύτερο είναι δυνατόν.

Επιπροσθέτως, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η εταιρεία είχε πρόσφατα δύο σημαντικές διακρίσεις. Η μία αφορά τα European Business Awards που απέσπασε το βραβείο του national winner και εκπροσώπησε την Ελλάδα στην Ευρώπη και η δεύτερη στα European Coffee Awards όπου επιλεγεί για να διεκδικήσει την πρωτιά στην Νότια Ευρώπη. Βέβαια, η εν λόγω κινητικότητα για διεκδίκηση διακρίσεων δημιουργεί εύλογα την απορία εάν σχετίζεται με την επιθυμία για περαιτέρω διείσδυση στην αγορά του εξωτερικού (σήμερα είναι στην Κύπρο, Αλβανία και Ρουμανία).

Ως επιστέγασμα, όπως γίνεται εύκολα κατανοητό τα παραπάνω βραβεία αποτελούν εκείνο το διαβατήριο θα λέγαμε ή εναλλακτικά μία ασφαλιστική δικλείδα το οποίο προφανώς και κάποιος σοβαρός επιχειρηματίας ή επενδυτής θα απαιτήσει εάν θέλει να επενδύσει σε ένα τέτοιο εγχείρημα σε μία αγορά του εξωτερικού. Βέβαια, κάτι τέτοιο αποτελεί αναγκαστική διέξοδο καθώς δυστυχώς η πιστοληπτική ικανότητα της χώρας και τα εχέγγυα που μπορείς να έχεις σαν ένα ελληνικό brand δεν είναι τόσο δυνατά και δεν προσφέρουν καμία ιδιαίτερη ασφάλεια.

5.4 Η έμπνευση

Ο ιδρυτής Δρ. Λιόλιος Ε., παιδίατρος στο επάγγελμα, με γνήσια αγάπη για τον καφέ εντόπισε ένα κενό της αγοράς μεταξύ των παραδοσιακών καφενείων που ονομάζουμε «καφεκοπτία» και τις σύγχρονες καφετέριες οι οποίες προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα καβουρδισμένων κόκκων καφέ.

Έτσι, το 1999 οι συνήθειες του καφέ είχαν αρχίσει να αλλάζουν στην Ελλάδα. Ο στιγμιαίος καφές είχε ξεπεραστεί και ο καφές φίλτρου ερχόταν στην μόδα. Το παραδοσιακό ελληνικό στυλ της προετοιμασίας καφέ (που βράζει μερικά λεπτά αλεσμένο καφέ ένα μπρίκι πριν το σερβίρισμα σε ένα φλιτζάνι) δεν ήταν πλέον η

μόνη μέθοδος της κατανάλωσης καφέ. Αυτό, λοιπόν, ήταν και το ξεκίνημα του κινήματος εσπρέσο στο Ελλάδα.

Ωσπου, έξι χρόνια αργότερα, τα Coffee Island άνοιξαν το πρώτο τους μαγαζί στην πόλη της Πάτρας, την τρίτη μεγαλύτερη πόλη στην Ελλάδα μετά την Αθήνα και την Θεσσαλονίκη. Μάλιστα, από αυτό το εκκολαπτόμενο κατάστημα των 120 τετραγωνικών έτρεξαν 35kg καφέ στην μηχανή ψησίματος με αποτέλεσμα να μην αναφερόμαστε σε ένα απλό κατάστημα το οποίο παρέχει καφέ αλλά πλέον είχε μετατραπεί σε ένα εκρηκτικό μοντέλο franchise με αδιαμφισβήτητο ισχυρό δίκτυο.

5.5 Το Espresso Bar

Το Coffee Island ανθούσε όντας ένας απλός λιανοπωλητής ώσπου η διοίκηση αποφάσισε να δοκιμάσει κάτι νέο προσθέτοντας στο λιανικό εμπόριο την εμπειρία με την εισαγωγή μίας take-out υπηρεσία. Έτσι, το 2009 τα μπαρ εσπρέσο ήταν νεοεισερχόμενα στις franchises επιχειρήσεις κάτι το οποίο αποτέλεσε ένα σημαντικό σημείο καμπής για την εταιρεία.

Εν τω μεταξύ, η παγκόσμια ύφεση έπληττε την ελληνική οικονομία και όπως ήταν φυσικό η εταιρεία πέρασε δυσκολίες σχετικά με τη χρηματοδότηση. Παρόλα αυτά, το όραμα, η στρατηγική, η ευελιξία καθώς και η προσαρμοστικότητα κατάφεραν να ενισχύσουν τελικά περισσότερο την εταιρεία.

Στην προκειμένη, λοιπόν, περίπτωση εισάγετε ένα franchise από το οποίο ο πελάτης σήμερα μπορεί να αγοράσει κόκκους καφέ, να καθίσει στο μπαρ και να πει τον καφέ του ή ακόμα και να παραγγείλει ένα καφέ για να τον πάρει μαζί του στο δρόμο. Ακόμη, το εύρος των καφέδων που προσφέρονται είναι αρκετά εντυπωσιακό καθώς διατίθεται μία μεγάλη ποικιλία.

Ωστόσο, η εταιρεία δεν σταμάτησε απλά εκεί αλλά προχωράει ακόμη περισσότερο μέσα από μία σειρά από αξεσουάρ για μπαρίστες όπως επώνυμα φλιτζάνια καφέ, latte, γαλλικές πρέσες κλπ. Και, φυσικά, κατά παραγγελία παραδίδονται πιο επαγγελματικά μαθήματα κατάρτισης για μπαρίστες έτσι ώστε οι πελάτες να μπορούν να μάθουν τις καλύτερες τεχνικές για τη χρήση των νεοαποκτηθέντων σκευών τους.

Συνοψίζοντας, τα Coffee Island προσφέρουν στον καταναλωτή μία ιδιαίτερη εμπειρία καφέ. Βέβαια πέρα από αυτό είναι και κάτι άλλο το οποίο παίζει σπουδαίο

ρόλο σε αυτήν την επιτυχία και αυτό είναι οι ευρύτερες σχέσεις οι οποίες δημιουργούνται είτε αυτές αναφέρονται στους πελάτες είτε ακόμα και στο προσωπικό. Άλλωστε, αυτή είναι και η φιλοσοφία την οποία προάγει ουσιαστικά ο Διευθυντής marketing της εταιρίας, Αλέξανδρος Ζαπανιώτης.

5.6 Διείσδυση σε νέες αγορές

Ήταν 2009 όταν τα Coffee Island εισήλθαν για πρώτη φορά στην κυπριακή αγορά. Βέβαια κάτι τέτοιο έγινε προκειμένου να κινηθούν σε μία καινούρια αγορά και όπως λέει στέλεχος τους από μέσα για να «δείξουν στους ανθρώπους εκεί πώς να πίνουν καφέ»

Μία τέτοια κίνηση, λοιπόν, ουσιαστικά στηρίζεται στο γεγονός ότι η Κύπρος και η Ελλάδα διαφέρουν πολιτισμικά καθώς και σε αλλά πολλά ακόμα πράγματα τα οποία έχουν σαν αποτέλεσμα να διαφέρουν αυτοί οι δύο λαοί και στο εμπορικό κομμάτι και γενικότερα στις τάσεις που επικρατούν. Έτσι, τόσο ως εταιρεία όσο και ως εμπορικό σήμα επένδυσαν σε μία νέα χώρα και σε έναν νέο πολιτισμό.

Στην πραγματικότητα, τα Coffee Island στην Κύπρος προσφέρουν σήμερα την ίδια εμπειρία σε καφέ με τα καταστήματα στην Ελλάδα. Στο μόνο που διαφέρουν είναι ότι τα κυπριακά Coffee Island είναι γενικά μεγαλύτερα από τα ελληνικά διαθέτοντας τραπέζι και καρέκλες καθώς και μπαρ espresso.

Αυτό συμβαίνει διότι το ζεστό κλίμα με τις υψηλές θερμοκρασίες που επικρατούν στην Κύπρο έχει σαν αποτέλεσμα οι κάτοικοι εκεί να μην τα πηγαίνουν καλά με τον καφέ στο χέρι προτιμώντας να κάθονται κάνοντας ένα διάλειμμα από τη ζέστη.

Με βάση, λοιπόν, τα προαναφερθέντα γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η στρατηγική την οποία αναπτύσσουν τα Coffee Island είναι σχετικά απλή: Κατανόηση της αγοράς και προσαρμογή σε προϊόντα και υπηρεσίες προκειμένου να εισέλθουν σε μία νέα αγορά. Ακόμη, στοχεύουν στην εισαγωγή σε νέες εμπειρίες αλλά που να ταιριάζει με την τοπική κουλτούρα κρατώντας με αυτόν τον τρόπο την λεπτή ισορροπία.

Συμπερασματικά, τα Coffee Island κέρδισαν με επιτυχία την αγορά της Κύπρου, της Ελλάδας αλλά και τα ελληνικά νησιά. Πλέον υπάρχουν 222 καταστήματα καφέ στην Ελλάδα και 35 στην Κύπρο. Επίσης, το εμπορικό σήμα

υπάρχει και στην πόλη της Τιμισοάρα στη Ρουμανία και στην πρωτεύουσα της Αλβανίας, τα Τίρανα. Βέβαια, υπάρχουν και μεγαλύτερα σχέδια και βλέψεις για την λονδρέζικη αγορά ελπίζοντας στο τέλος όλη αυτή η συνολική της προσπάθεια να στεφθεί με επιτυχία στην εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά η οποία υπάρχει.

5.7 Rebranding

Η εταιρία παρά το γεγονός ότι απολαμβάνει μεγάλη επιτυχία με την είσοδο της σε νέες αγορές, ωστόσο, αισθάνθηκε κάποια στιγμή ότι το branding της δεν ήταν σύμφωνο με την ανάπτυξή της. Έτσι, το 2013 πήρε την πρωτοβουλία ενάντια σε κάθε ειδικό marketing στην Ελλάδα και έκανε ριζική επανεξέταση της μάρκας της. Εν συνεχεία, συγχωνεύτηκε με την περίφημη αρχιτεκτονική εταιρεία, Κόκκινου και Κούρκουλα, και σε ένα διάστημα οκτώ μηνών η ταυτότητα των Coffee Island είχε πια επανασχεδιαστεί.

Αποτέλεσμα αυτής της κίνησης ήταν να δημιουργηθεί ένα νέο λογότυπο, μία νέα συσκευασία καθώς και μία νέα διάταξη για το εσωτερικό του καταστήματος αλλά και νέων σχεδίων για το εξωτερικό. Από το νέο δε αυτό λογότυπο, τόσο η εταιρεία όσο και ο Διευθυντής Marketing Α. Ζαπανιώτης δήλωναν ιδιαίτερα υπερήφανοι.

Έτσι, το ενδιαφέρον μέρος της νέας ταυτότητας δεν είναι πλέον το όνομα αλλά το λογότυπο. Συγκεκριμένα, ρίχνοντας κάποιος ένα πιο προσεκτικό βλέμμα στο λογότυπο θα αντιληφθεί ένα λουλούδι καφέ, ενώ κοιτώντας πιο κοντά το λουλούδι αποτελείται από έξι ζωτικής σημασίας στοιχεία του καφέ στοιχεία: το φύλλο του δέντρου του καφέ, τα φασόλια του καφέ, την φλόγα του ψημένου καφέ, την πτώση του νερού που διέρχεται ο καφές, ένα ιπτάμενο πουλί και, τέλος, ο εσπρέσο στο φλιτζάνι που κάθεται στο κέντρο.

Δεν χωράει, λοιπόν, αμφιβολία ότι συναντάμε εδώ την πολυπλοκότητα του λογοτύπου, την ιδιαίτερη φροντίδα και επιμέλεια της οποιαδήποτε λεπτομέρειας καθώς και το χρόνο ο οποίος απαιτείται για την παραγωγή του καφέ. Όλα αυτά δε λαμβάνουν χώρα πίσω από το πνεύμα των Coffee Island τα οποία εκτιμούν τον καφέ αλλά και τη φροντίδα αυτού επεκτεινόμενα στη δημιουργία 259 franchises καταστημάτων.

Μάλιστα, κάθε franchise προσφέρει την ευκαιρία για μία πλήρως και παγκοσμίως αναγνωρισμένη εκπαίδευση προσόντων ενώ δίνει ταυτόχρονα μία

τονωτική ένεση ανάσας της αγοράς καθώς προσλαμβάνει νέα άτομα σε μία χώρα όπου η ανεργία μαστιίζει φτάνοντας σε πρωτοφανή επίπεδα.

Έτσι, το 2011 υπήρχαν 37 καταστήματα ενώ η αλυσίδα υπερδιπλασιάστηκε το 2012 αλλά και το 2013 αριθμώντας σήμερα 240 καταστήματα. Τέλος, στα επικείμενα σχέδια της εταιρίας είναι να ανοίξει ένα ακόμα κατάστημα στην αγορά του Λονδίνου, στη δημιουργία ενός νέου παραγωγικού κέντρου καθώς και στα σκαριά ακόμη είναι ένα ίδρυμα Coffee Island.

5.8 Η στρατηγική ανάπτυξης

Σύμφωνα με μελέτες, ο κλάδος της γρήγορης εστίασης εξακολουθεί να παραμένει η πιο hot τάση για το 2014-2015 σημειώνοντας ετήσιους ρυθμούς ανάπτυξης της τάξεως του 10%.

Ακόμη, σύμφωνα με την επίσημη έκθεση της ΓΣΕΒΕΕ, το 90% των επιχειρήσεων οι οποίες άνοιξαν τη χρονική περίοδο 2013 με 2014 αφορούσαν επιχειρήσεις που πουλούν καφέ ή φαγητό, παρόλο που το 70% αυτών των καταστημάτων κλείνουν μέσα σε δύο μόλις χρόνια (όσα δεν ανήκουν σε κάποιο δίκτυο franchise) όταν η ετήσια δαπάνη για καφέ εκτός σπιτιού είναι κοντά στα 450 ευρώ ανά άτομο.

Στην προκειμένη περίπτωση, η αλυσίδα των Coffee island έχει ένα διττό στόχο, την ανάπτυξή της με νέα καταστήματα αλλά και την αύξηση των μεριδίων της στην αγορά. Βέβαια, είναι φανερό ότι έχει φτάσει σε υψηλό πλήθος καταστημάτων ανά την Ελλάδα.

Αναφορικά τώρα με τον στρατηγικό προσανατολισμό της αλυσίδας, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι πρόσφατη επίσκεψη στα Coffee Island των εκπροσώπων των ιαπωνικών προϊόντων υψηλής ποιότητας Hagio δείχνει ουσιαστικά την πορεία αυτής προς το Third Wave Coffee Movement με απώτερο σκοπό να αναδεικνύει τον ίδιο τον καφέ σε όλες του τις διαστάσεις από την πρώτη κιάλας ύλη έως και τις φάρμες, τις μεθόδους παραγωγής, την παρασκευή αλλά και το σερβίρισμα.

Αδιαμφισβήτητα, λοιπόν, στα Coffee Island προχωράνε με στρατηγική και δημιουργικότητα πάντα με συμμετόχους και πρωτοστάτες τους εργαζομένους αλλά και τους πελάτες της εταιρείας. Στην προσπάθεια αυτή, με αστείρευτη όρεξη και

συστηματική δουλειά εφαρμόζουν την εταιρική στρατηγική που βασίζεται στο μότο: «ο καφές έχει γίνει επιστήμη».

Μάλιστα, ο CEO και μέτοχος των Coffee Island, κύριος Κωνσταντίνος Κωνσταντινόπουλος, πρωτοστάτης στην ανάπτυξη της αλυσίδας, τονίζει ότι τα καταστήματα της αλυσίδας συνδύασαν το καφεκοπτείο με ένα σύγχρονο espresso bar και δημιούργησαν τη δική τους αγορά προσφέροντας έναν εξαιρετικά premium καφέ σε μία πολύ ανταγωνιστική και δίκαιη τιμή σε συνδυασμό πάντα με την άριστη εξυπηρέτηση.

Τέλος, η στρατηγική της εταιρείας βασίζεται στη δημιουργία των θεμελίων που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη των Coffee Island αλλά και στην ομαλή λειτουργία των καταστημάτων προκειμένου να υπάρχει ισορροπία. Χαρακτηριστικό είναι δε πως η εταιρεία αυξάνει το δίκτυο των καταστημάτων της με τη λογική του franchise και όχι της ίδιας κτήσης. Έτσι, το 2009 είχαν δύο ιδιόκτητα καταστήματα και εφάρμοσαν την πολιτική του franchise.

5.9 Ο επιχειρηματικός τρόπος

Γενικά, τα Coffee Island δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στη θέση του εκάστοτε καταστήματος και για το λόγο αυτό διαθέτουν ειδικό τμήμα real estate με απώτερο σκοπό τη συνεχή έρευνα καθώς και την αξιολόγηση των διαθέσιμων καταστημάτων.

Ωστόσο, την μεγαλύτερη προσοχή δίνουν στους συνεργάτες τους οι οποίοι αξιολογούνται προσεκτικά με σκοπό να διασφαλιστούν οι ίδιοι αλλά και όλα τα καταστήματα της αλυσίδας ενώ επιθυμούν ιδιαίτερα την απασχόληση των δικαιοδόχων στα καταστήματά τους έτσι ώστε να επιτευχθούν τα ποιοτικά κριτήρια της αλυσίδας αλλά και οι οικονομικές αποδόσεις αυτών δημιουργώντας μία επιπλέον διαβεβαίωση για την επιτυχή πορεία τους.

Τέλος, αυτό που έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι οι στοχευόμενες και συνεχείς κινήσεις τους ξεκινώντας από την νέα εταιρική ταυτότητα, τις διαφημιστικές ενέργειες, την καθημερινή προώθηση μέσα από τα social media αλλά και τις στρατηγικές κινήσεις οι οποίες κατευθύνονται τόσο σε αύξηση των μεριδίων τους αλλά και την σταδιακή εκπαίδευση της αγοράς σε ποιοτικό καφέ.

5.10 Η επιτυχημένη συνταγή

Είναι γεγονός ότι η εταιρεία κατάφερε με μία αρκετά προσεκτική επέκταση και στον κατάλληλο χρόνο να μελετήσει τις νέες αγορές και να επεκταθεί σε αυτές αφήνοντας πίσω της όλους τους περιορισμούς της οικονομικής κρίσης.

Μέσα, λοιπόν, από μεθοδικότητα και εκτενή ανάλυση της προσαρμογής των προϊόντων και των υπηρεσιών της, με παράλληλο πάντα σεβασμό στην τοπική κουλτούρα και τα έθιμα την βοήθησαν στο να αγκαλιαστεί από άλλες χώρες και κουλτούρες. Βέβαια, και το branding έπαιξε και αυτό από την πλευρά του καθοριστικό ρόλο αντανakλώντας στον πολιτισμό και την εξέλιξη σε όλη την επιχειρηματική εμπειρία.

Αδιαμφισβήτητα, λοιπόν, σε αυτό το σημείο μπορούμε να πούμε ότι η Coffee Island τα όσα έχει καταφέρει να αποκτήσει οφείλεται από ένα συνονθύλευμα λόγων μερικούς από τους οποίους αναφέρονται ενδεικτικά παρακάτω:

- Απόλυτος συνδυασμός καφεκοπτείου και espresso bar
- Βραβείο Elite Award/ Ruban D Honneur 2014 και 2015 (European Business Awards).
- Βραβείο ταχύτερα αναπτυσσόμενης αλυσίδας 2012 και 2013 (Franchise Awards)
- Σεβασμός στον καταναλωτή με υψηλής ποιότητας προϊόντα
- Στενές προσωπικές σχέσεις με τον κάθε franchise ξεχωριστά
- Απουσία Royalties επί του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων
- Απουσία απαιτήσεων για ελάχιστες παραγγελίες
- Παραγωγική αυτονομία και συνεχής έρευνα και ανάπτυξη
- Συνεχής επένδυση στην τεχνογνωσία του καφέ (μέλη SCAE & SCAA, SCAE Coffee Diploma)
- Επένδυση στη σωστή εκπαίδευση των franchises (SCAE Authorised Trainers)

Εν κατακλείδι, η συνεχής εξέλιξη της καινοτομίας βοήθησε τα Coffee Island στο να καταξιωθούν και να βραβευτούν τελικά σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Ενώ, λοιπόν, θα μπορούσαν να παραμείνουν ένα απλό, επιτυχημένο κατάστημα πώλησης καβουρδισμένου καφέ, ωστόσο, επεκτάθηκαν με το να προσθέσουν το καφέ μπαρ και τα barista αξεσουάρ τα οποία ήταν αυτά που και δημιούργησαν τελικά την αναστάτωση στην ιστορία επιτυχίας τους σήμερα.

5.11 To status

Όσο αφορά το κεφάλαιο καφές και το κοινωνικοπολιτικό status υπάρχει μία σοβαρή αλλαγή. Συγκεκριμένα, σε μία ελληνική πραγματικότητα η οποία ήταν χτισμένη επάνω στην υπεραξία από τα ακίνητα έως τα ρούχα που φοράμε ενδεχομένως τα Coffee Island να μην είχαν καμία θέση ή να είχαν ένα πολύ μικρό μερίδιο της αγοράς γιατί δεν ουσιαστικά δεν στόχευαν εκεί.

Αδιαμφισβήτητα, κάποτε ο καφές αποτελούσε στην Ελλάδα ένδειξη status όπου οι άνθρωποι μέσα στο μυαλό τους είχαν ότι «Εγώ θα πάω στην συγκεκριμένη καφετέρια, στην συγκεκριμένη περιοχή ή θα κυκλοφορήσω με το συγκεκριμένο ποτήρι καφέ στο χέρι, της συγκεκριμένης αμερικάνικης αλυσίδας που δηλώνει κάτι».

Με πιο απλά λόγια, το πού θα πω τον καφέ μου δήλωνε το ποιος είμαι, το πού δουλεύω και κατά πάσα πιθανότητα και το πόσα λεφτά βγάζω. Βέβαια, όλα αυτά έχουν πλέον αλλάξει. Ο καταναλωτής έχει αρχίσει να συνειδητοποιεί την αξία αυτού που πάει να αγοράσει εξαιτίας των όσων έχει περάσει και περνάει ακόμη εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Έτσι, δεν θα δεχθεί να πληρώσει κάτι το οποίο μπορεί να είναι δυνατό brand name αλλά πολύ κακής ποιότητας.

Εν κατακλείδι, τα Coffee Island από την πλευρά τους αποσκοπούν στο να εξυπηρετήσουν το καταναλωτικό κοινό μέσα από την παροχή ενός ποιοτικού καφέ ο οποίος όμως να βρίσκεται σε προσιτή τιμή η οποία να αντικατοπτρίζει ταυτόχρονα και την ποιότητα του. Και όλα αυτά βέβαια λαμβάνουν χώρα σε ένα ευγενικό κλίμα όπου η εξυπηρέτηση του πελάτη αποτελεί κύριο μέλημα.

5.12. Μελέτη Περίπτωσης των Coffee Island

Σύμφωνα με τη θεωρία του Porter όπως αναλύθηκε παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι η ανάλυση του ευρύτερου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της αλυσίδας των Coffee Island ουσιαστικά εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την εκτίμηση της ελκυστικότητας του ανταγωνισμού του γενικότερου κλάδου στον οποίο ανήκει η εν λόγω εταιρία, δηλαδή από τον κλάδο της γρήγορης εστίασης. Αναλυτικότερα, λοιπόν, ισχύουν τα εξής:

❖ Εν δυνάμει ανταγωνιστές:

Οι εταιρίες οι οποίες ασχολούνται με τον καφέ και οι οποίες είναι καινούριες στην αγορά πάντα αυτό που προσπαθούν είναι να προσφέρουν ένα εντελώς

διαφοροποιημένο προϊόν στο καταναλωτικό κοινό προκειμένου να το κερδίσουν. Επειδή, λοιπόν, ο ήδη υπάρχον ανταγωνισμός καθώς και ο αναμενόμενος ανταγωνισμός από τις καινούριες επιχειρήσεις είναι έντονος θα πρέπει η αλυσίδα των Coffee Island να είναι ένα βήμα μπροστά από αυτές και να εξελίξει το προϊόν της χωρίς να μένει στάσιμη για να μην χάσει από τα μερίδιο αγοράς της αλλά αντιθέτως να το επεκτείνει κιόλας.

❖ Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:

Είναι γεγονός ότι στην Ελλάδα οι παραγωγοί καφέ είναι ελάχιστοι έως και καθόλου με αποτέλεσμα η χώρα μας και συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με το προϊόν του καφέ να προμηθεύονται την α' ύλη τους από προμηθευτές κατά κύριο λόγο του εξωτερικού όπως είναι της Βραζιλίας, της Κολομβίας κλπ.

Βέβαια, επειδή ακριβώς ο αριθμός των προμηθευτών σε παγκόσμιο επίπεδο είναι αρκετά μεγάλος στην περίπτωση αλλαγής του προμηθευτή της εν λόγω εταιρίας το κόστος μετακίνησης μπορεί να είναι πολύ μικρό.

Τέλος, θα πρέπει να τονίσουμε ότι επειδή ακριβώς οι προμηθευτές προέρχονται από χώρους του εξωτερικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες όπως η περίπτωση διατάραξη των εμπορικών σχέσεων εξαιτίας οικονομικών γεγονότων (πχ: capital controls κλπ), πολιτικής αστάθειας κλπ.

❖ Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:

Οι αγοραστές, στην προκειμένη περίπτωση οι άνθρωποι οι οποίοι αγοράζουν καφέ αυτό που αναζητούν είναι να αγοράσουν αυτό που θέλουν στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Επειδή, λοιπόν, ο ανταγωνισμός είναι έντονος και από τις υπόλοιπες αλυσίδες καφέ ή τις απλές συνοικιακές καφετέριες τα Coffee Island θα πρέπει να προσέξουν τυχόν λεπτομέρειες όσον αφορά την τιμολογιακή τους πολιτική προκειμένου ο πελάτης να μην αναγκαστεί να αγοράσει καφέ από κάπου αλλού και να χάσουν με αυτόν τον τρόπο κάποιο από το μερίδιο αγοράς τους.

❖ Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου:

Δεν χωράει αμφιβολία ότι οι ανταγωνιστές είναι πάρα πολλοί εάν αναλογιστεί κανείς ότι η εταιρία έχει να αντιμετωπίσει πέρα από τις γνωστές αλυσίδες καφέ

οι οποίες δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά και τις απλές συννοικιακές καφετέριες, όσες τουλάχιστον έχουν επιβιώσει στην τρέχουσα οικονομική κατάσταση.

Ακόμη, θα πρέπει να τονίσουμε το γεγονός ότι το ελληνικό καταναλωτικό κοινό δεν είναι ακόμα αρκετά εκπαιδευμένο προκειμένου να ξεχωρίζει την ποιότητα του καφέ την οποία προσφέρει η κάθε επιχείρηση κάτι το οποίο οξύνει ακόμα περισσότερο το υπάρχον ανταγωνιστικό κλίμα.

❖ **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Όπως είναι γνωστό, τα υποκατάστατα προϊόντα διαθέτουν την ικανότητα να ικανοποιούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες έχοντας όμως διαφορετικές ιδιότητες. Για αυτό, λοιπόν, ακριβώς τον λόγο η εταιρία την οποία εξετάζουμε θα πρέπει να δείξει την δέουσα προσοχή όσον αφορά την τιμή του προσφερόμενου προϊόντος της προκειμένου οι καταναλωτές να μην στραφούν στα υποκατάστατα προϊόντα ειδικά σε περίοδο ύφεσης όπου οι άνθρωποι προσπαθούν να βρουν εναλλακτικούς τρόπους για να ικανοποιήσουν κάποιες από τις ανάγκες τους ιδιαίτερα όταν αυτές δεν είναι πρωτεύουσες.

5.13. Ανάλυση SWOT

Καταρχάς, όταν μιλάμε για ανάλυση SWOT ουσιαστικά αναφερόμαστε σε ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για την ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, ενός ολόκληρου κλάδου και όχι μόνο. Η δε ονομασία προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: strengths, weaknesses, opportunities και threats που αντίστοιχα μεταφράζονται στα ελληνικά ως εξής: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες και απειλές.

Αδιαμφισβήτητα, πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται με επιτυχία στην περίπτωση που απαντώνται τα παρακάτω βασικά ερωτήματα: πώς θα εκμεταλλευτείς τα δυνατά σου σημεία, πώς θα καταφέρεις είτε να περιορίσεις είτε να παρακάμψεις τις αδυναμίες σου, πώς θα κατορθώσεις να εκμεταλλευτείς τις ευκαιρίες που υπάρχουν καθώς επίσης πώς θα διαχειριστείς τις απειλές που εμφανίζονται.

Πίνακας 7: Ανάλυση SWOT

SWOT ANALYSIS



Πηγή: <http://www.essay.uk.com/free-essays/business/SWOT-analysis-guide.php>

Μελέτη Περίπτωσης των Coffee Island

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως η ανάλυση SWOT είναι ουσιαστικά ένα εργαλείο ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο εξετάζει το ευρύτερο εσωτερικό αλλά και εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης. Έτσι, αν η εταιρία Coffee Island πραγματοποιούσε επίσημα μία τέτοιου είδους ανάλυση θα μπορούσε να διακρίνει τα ακόλουθα σημεία της όσον αφορά την ήδη πραγματοποιηθείσα πορεία την οποία έχει διαγράψει μέχρι στιγμής καθώς και στο που ακριβώς να επικεντρώσει την προσοχή της. Συγκεκριμένα:

- ❖ Δυνατά Σημεία (strengths):
 - Το προϊόν το οποίο διαθέτει είναι μερικώς διαφοροποιημένο από τις άλλες επιχειρήσεις.
 - Διαθέτει μεγάλη ποικιλία όσον αφορά την ποιότητα του καφέ.
 - Προσφορά νέων προϊόντων ευρύνοντας με αυτόν τον τρόπο η εταιρία την ποικιλία της χωρίς να μένει με αυτόν τον τρόπο στάσιμη. Άλλωστε, δεν χωράει αμφιβολία ότι κάτι τέτοιο αποτελεί επιταγή της σημερινής εποχής.
 - Διαθέτει την ανάλογη τεχνογνωσία ενώ προσαρμόζεται εύκολα στις όποιες αλλαγές.
 - Η εταιρία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα.

- Συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού.
 - Η εξυπηρέτηση είναι άμεση.
 - Η εταιρία λαμβάνει πάντα σοβαρά υπόψη της και διάφορα άλλα χαρακτηριστικά όταν ανοίγει ένα καινούριο κατάστημα όπως είναι η κουλτούρα των ανθρώπων που διαμένουν στην ανάλογη περιοχή όπου θα ανοίξει το κατάστημα.
- ❖ Αδύνατα Σημεία (weaknesses):
- Ο καταναλωτής δίνει ιδιαίτερα έμφαση στην τιμή του προϊόντος επειδή ακριβώς είναι κάτι το οποίο αγοράζει σχεδόν κάθε ημέρα με αποτέλεσμα να συνυπολογίζει στον μηνιαίο προϋπολογισμό του αυτό το έξοδο το οποίο πραγματοποιεί αθροιστικά σε έναν μήνα. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο η εταιρία θα πρέπει να προσέξει την τιμολογιακή πολιτική της. Βέβαια, παράλληλα θα πρέπει να προσέξει να καλύψει προφανώς και τα λειτουργικά της έξοδα.
 - Επερχόμενος κορεσμός της αγοράς.
 - Έντονη οικονομική ύφεση η οποία μπορεί να επηρεάσει τις καταναλωτικές συνήθειες του κοινού.
 - Αρκετά συχνά, οι Έλληνες τείνουν να συσχετίζουν τις μεγάλες αλυσίδες με απρόσωπες εταιρίες.
- ❖ Ευκαιρίες (opportunities):
- Υπάρχουν καταστήματα σε όλη την Ελλάδα αλλά και σε ορισμένα μέρη του εξωτερικού.
 - Υπάρχει δυνατότητα επέκτασης σε ξένες αγορές όπως για παράδειγμα στο Λονδίνο.
 - Η διαφημιστική καμπάνια η οποία ασκείται από πλευράς της εταιρίας προς το κοινό είναι έντονη.
- ❖ Απειλές (threats):
- Έντονος ανταγωνισμός από αντίστοιχες αλυσίδες καφέ οι οποίες δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά ειδικά οι επιχειρήσεις οι οποίες μπορεί να προκύψουν στο μέλλον σαν νεοεισερχόμενες στην αγορά.

- Υπάρχουν πάρα πολλές επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα πέρα από τις προαναφερθείσες γνωστές αλυσίδες όπως απλές καφετέριες και γενικότερα συνοικιακά καταστήματα.
- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ιδιαίτερα μεσούσης της οικονομικής κρίσης την οποία βιώνει η Ελλάδα.
- Τον καταναλωτή τον ενδιαφέρει ουσιαστικά το να αγοράσει τον καφέ χωρίς να εστιάζει ιδιαίτερα στην ποιότητα του καφέ.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αποτελεί αδιάψευστο γεγονός ότι οι σημερινές συνθήκες της αγοράς καθιστούν ουσιαστικά κάθε επιχειρηματική κίνηση επισφαλή εξαιτίας του ρευστού οικονομικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, η γνωστή αλυσίδα Coffee Island κατάφερε να ξεπεράσει όλα τα εμπόδια τα οποία μπορεί να πρόέκυψαν στην πορεία της με αποτέλεσμα να έχει κάνει μία δυναμική εμφάνιση στην ελληνική αγορά τα τελευταία πέντε χρόνια.

Αυτή, λοιπόν, η δυναμική παρουσία επισφραγίστηκε με την ανάπτυξη ενός ισχυρού δικτύου πέρα από εγχώριο επίπεδο και σε διεθνές έχοντας δε ταυτόχρονα στα σκαριά και άλλα σχέδια εξάπλωσης για άλλες οικονομίες. Προφανώς, λοιπόν, και αυτή η ραγδαία ανάπτυξη δεν λαμβάνει υπόψη της τους οποίους φραγμούς μπορεί να υπάρχουν χωρίς να βάζει με αυτόν τον τρόπο καμία τροχοπέδη στην πορεία της.

Βέβαια, δεν μπορούμε να παραλείψουμε και τη βράβευση της εταιρίας με το βραβείο της ταχύτερα αναπτυσσόμενης αλυσίδας franchise για το 2012 και το 2013 (όλων των κλάδων) καθώς και το Elite Award/ Ruban D' Honneur για τις χρονιές 2014 και 2015 αντίστοιχα.

Με υψηλής ποιότητας προϊόντα στις πλέον ανταγωνιστικές τιμές, μοναδικότητα στη φιλοσοφία των καταστημάτων και προϊόντων αλλά και συνεχή επένδυση στην τεχνογνωσία του καφέ η οποία πιστοποιείται από τους πλέον κορυφαίους διεθνείς φορείς στον κλάδο του καφέ, η Coffee Island διευρύνει με προσεκτικά βήματα την ανάπτυξη του δικτύου της βάση του στρατηγικού σχεδιασμού της.

Ως επιστέγασμα, όλα τα παραπάνω αποτελούν χωρίς αμφιβολία εχέγγυα της δυναμικής πορείας της εν λόγω εταιρίας αλλά και διαβατήριο για τη συνέχιση αυτής της διαδρομής. Άλλωστε, τα Coffee Island έχουν καταφέρει με μία αρκετά προσεκτική επέκταση και στον κατάλληλο χρόνο να μελετήσουν τις νέες αγορές και να επεκταθούν σε αυτές αφήνοντας πίσω τους όλους τους περιορισμούς της οικονομικής κρίσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση:

- Λιβιεράτος Α., 2015, Θεματική Ενότητα: Εξωτερικό Περιβάλλον, Διδακτικές Σημειώσεις στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών
- Αλεξανδρίδης Α., 2014, Επιχειρηματικά Σχέδια (ενότητα 3): Εξωτερικό Περιβάλλον, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων (Κοζάνη), Διδακτικές Σημειώσεις
- Marketing WEEK, Τεύχος: 1430, Κυκλοφορία: 20/1/2014
- Snack and Coffee, τεύχος 46 (ΙΑΝ/ΦΕΒ 2013)
- Μελέτη ICAP “Καφές-Αλυσίδες Cafe”, Σεπτέμβριος 2010, Available at: <http://www.icap.gr/>
- Παπαδάκης Βασίλης, 2012, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, τόμος: Α', εκδόσεις: Ε. Μπένου
- Marketing Week Magazine “Sales, Special Reports, Τρόφιμα-Ποτά” Γεώργιος Ροσσολάτος, 11 Ιουνίου 2009
- Ξανθάκης Μανώλης-Αλεξάκης Χρήστος, 2007, Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων, εκδόσεις: Σταμούλης
- Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2006
- Θωμαδάκης Σταύρος-Αλεξάκης Παναγιώτης, 2006, Οικονομική των Επιχειρήσεων, εκδόσεις: Σταμούλη
- Μιχιώτης Στέφανος, Πολυπλοκότητα, γνώση και αλλαγή στον 21^ο αιώνα-Αναζητώντας τα αρχέτυπα της οργανωσιακής κουλτούρας, Εκπαιδευτικές σημειώσεις για τα σεμινάρια του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), 2006
- Τερζίδης Κ., 2004, Management: Στρατηγική προσέγγιση, Αθήνα, εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική
- Goldestein J., 2003, Η επιχείρηση χωρίς δεσμά-Διαχείριση της διαρκούς αλλαγής, εκδόσεις: Καστανιώτη
- Παπαδάκης Β., 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, εκδόσεις: Μπένου

- Στειακάκης Ε., Κατζός Ν., 2002, Management: Μία σύγχρονη άποψη, Θεσσαλονίκη, εκδόσεις: Ζήτη
- Σακκάς Νίκος, 1999, Η αναδυόμενη επιχείρηση, Αθήνα, εκδόσεις: Έλλην
- Κόντης Θ., Μαντάς Ν., 1993, Εφαρμοσμένη Οργανωτική και Διοικητική, Αθήνα, εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική

Ξενόγλωσση:

- Pitelis Christos, 2009, The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage, εφημερίδα: Organization Studies
- Pitelis Christos-Teece David, 2009, The (new) nature and essence of the firm, εφημερίδα: European Management Review
- Bateman T., Snell S., 2007, Management: Leading & Collaborating in a Competitive World, McGraw Hill Seventh Edition
- Barney Jay, 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management
- Grant R.M. (1991), “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, California Management Review.
- Porter M., 1985, Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance; New York; Free Press
- Firth Michael, 1980, Takeovers, Shareholder Returns, and the Theory of the Firm, εφημερίδα: The Quarterly Journal of Economics
- Porter M., 1980, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York; Free Press
- Gerry Johnson, Kevan Scholes (2002), Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, Financial Times Prentice Hall, pp 2002 – 1082
- Lynch R., 1997, Corporate Strategy, London Pitman Publishing.
- Niels Billou, Mary Crossan, and Gerard Seijts, “Coping with Complexity,” Ivey Business Journal (May–June 2010)
- Snowden David “Story telling: an old skill in a new context”, Business Information Review, (1999, V16, 1)

Διαδίκτυο:

- <https://www.allegrastrategies.com/Business-Publication/Project-Cafe12-Europe.aspx>
- <http://www.forummagazines.gr/snack-coffee/articles/i-kafestiasi-se-eyropi-kai-ellada>
- <http://www.essay.uk.com/free-essays/business/SWOT-analysis-guide.php>
- <http://www.plant-management.gr/index.php?id=1598>
- www.wikipedia.com
- <http://www.nielsen.com/gr/el.html>
- <http://www.icap.gr/>
- <http://iveybusinessjournal.com/publication/coping-with-complexity/>
- <https://www.scribd.com/doc/94959823/Kafes-Alusides-Cafe-2009>
- <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=49083&pg=1&ss>
- <http://www.capital.gr/story/752153>
- <http://www.iefimerida.gr/news/163737/%>
- <http://newpost.gr/ellada/559378/o-eidikos-foros-odhgei-se-ksafniko-thanaton-ellhniko-kafe>

Πρωτογενείς Πηγές:

- N. 4072/2012
- N.4019/2011
- N.3853/2010