

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ  
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ  
ΚΑΝΔΗΛΑ ΔΙΟΝΥΣΙΑ  
ΘΑΝΑΣΟΥΛΙΑΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ  
ΔΟΡΛΗΣ ΣΩΤΗΡΙΟΣ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ  
ΒΑΡΛΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**ΠΑΤΡΑ 2018**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να εκφράσουμε τόσο την εκτίμησή μας όσο και τις ευχαριστίες μας προς τον καθηγητή μας και εισηγητή της εργασίας αυτής, κο Αλεξόπουλο Ανδρέα, για όλη την βοήθεια που μας παρείχε κατά την διάρκεια συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Επιπλέον θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειές μας για την συμπαράστασή τους προς εμάς καθόλη την διάρκεια των σπουδών μας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία διαπραγματεύεται με το θέμα της ανάπτυξης επιχειρήσεων και τους χρηματοδοτικούς περιορισμούς που τυχόν μπορεί να συναντήσει.

Αρχικά, δίνεται ο ορισμός του μανάτζμεντ και αναλύεται η ιστορική του εξέλιξη. Επιπρόσθετα, προσδιορίζονται οι συντελεστές του και εισάγεται η έννοια του μάρκετινγκ και διάφορες έρευνες που έχουν γίνει στο συγκεκριμένο πεδίο. Έπειτα, γίνεται αναπαράσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης καθώς και στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλον.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγικής σε μια επιχείρηση. Επίσης, περιγράφεται το όραμα, η αποστολή και οι αξίες μιας επιχείρησης ενώ δίνεται το περίγραμμα του στρατηγικού σχεδιασμού και οι διαδικασίες που ακολουθούνται κατά αυτόν. Στο σημείο αυτό, τονίζονται σημαντικά εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού και τα είδη των στρατηγικών.

Έπειτα, σημειώνονται οι τρεις βασικές θεωρήσεις της στρατηγικής και εξηγείται ο τρόπος που αξιολογείται, επιλέγεται και υλοποιείται μια στρατηγική. Επιπλέον, ορίζεται η ανάλυση SWOT και παρουσιάζονται οι παράγοντες αξιολόγησης της στρατηγικής που ακολουθείται από μια επιχείρηση.

Στο έκτο κεφάλαιο αναλύεται η μικροοικονομική θεώρηση ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Ερμηνεύεται η φύση του οικονομικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και πως συνδέεται αυτό με την ακολουθείσα στρατηγική της επιχείρησης. Έπειτα, γίνεται βαθύτερη ανάλυση του μακροοικονομικού και του μικροοικονομικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Στην συνέχεια, εισάγεται η έννοια της επιχειρηματικότητας και η σπουδαιότητας της ενώ προβάλλονται ανασταλτικοί παράγοντες της. Εδώ, τονίζεται η σημαντικότητα της καινοτομίας στις επιχειρήσεις και η συμβολή της στην ανάπτυξή τους.

Στο όγδο κεφάλαιο προβάλλεται ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός και η ιστορική του εξέλιξη, καθώς και η σπουδαιότητα της χρηματοοικονομικής διοίκησης στην επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης.

Τέλος, γίνεται η εμπειρική έρευνα , όπου υπογραμμίζονται τα διάφορα είδη έρευνας. Στο σημείο αυτό γίνεται ερευνητική προσέγγιση του θέματος της εργασίας με ερωτηματολόγιο.

## Περιεχόμενα

|  |    |
|--|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....  | 5  |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....   | 5  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....  | 6  |
| ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ – ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....  | 6  |
| 2.1 Ορισμός του μάνατζμεντ.....  | 6  |
| 2.2 Ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ. ....  | 7  |
| 2.3 Οι συντελεστές του μάνατζμεντ.....   | 9  |
| 2.4 Η έννοια του μάρκετινγκ.....   | 11 |
| 2.5 Οι έρευνες μάρκετινγκ .....  | 15 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....  | 17 |
| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....                                | 17 |
| 3.1 Εισαγωγή στο εξωτερικό περιβάλλον .....  | 17 |
| 3.2 Αναπαράσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....                                   | 22 |
| 3.3 Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.....            | 24 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....  | 27 |
| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....                                 | 27 |
| 4.1 Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού.....   | 27 |
| 4.2 Η έννοια της στρατηγικής σε μια επιχείρηση .....                                 | 28 |
| 4.3 Όραμα, αποστολή και αξίες μιας επιχείρησης .....                                 | 29 |
| 4.4. Περίγραμμα στρατηγικού σχεδιασμού.....  | 33 |
| 4.5 Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού .....  | 34 |
| 4.6 Εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού και εναλλακτικές προσεγγίσεις.....               | 34 |
| 4.7 Στρατηγικοί στόχοι.....  | 37 |
| 4.8 Επιλογές Στρατηγικών Πεδίων .....  | 38 |
| 4.9 Διαμόρφωση και είδη στρατηγικής: οι τρεις βασικές θεωρήσεις της στρατηγικής..... | 39 |
| 4.10 Είδη στρατηγικών.....   | 40 |
| 4.11 Η αξιολόγηση της Στρατηγικής .....  | 44 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....  | 45 |
| ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ / ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ.....           | 45 |
| 5.1 Εταιρική αποστολή - όραμα .....  | 46 |
| 5.2 οι τρεις βασικές θεωρήσεις της στρατηγικής .....                                 | 47 |
| 5.3 Αξιολόγηση – επιλογή – υλοποίηση στρατηγικής .....                               | 59 |
| 5.4 Ανάλυση SWOT.....  | 61 |
| 5.5 Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής.....                            | 63 |
| 5.6 Η αξιολόγηση της Στρατηγικής .....   | 66 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.7 Ανάλυση Αποδεκτότητας.....   | 68  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....  | 70  |
| ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ<br>ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ..... | 70  |
| 6.1 Πρόλογος.....  | 70  |
| 6.2 Η κατανόηση της φύσης του εξωτερικού περιβάλλοντος.....  | 72  |
| 6.3 Σχέση περιβάλλοντος – στρατηγικής .....  | 73  |
| 6.4 Η ανάλυση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος.....  | 74  |
| 6.5 Ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος (μικροοικονομικό περιβάλλον) .....                                   | 75  |
| 6.6 Ανάλυση έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος (.....)   | 78  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....  | 87  |
| ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ- ΑΝΑΠΤΥΞΗ .....  | 87  |
| 7.1 Η έννοια της επιχειρηματικότητας.....  | 87  |
| 7.2 Η επιχειρηματικότητα σαν νοοτροπία.....  | 87  |
| 7.3 Η σπουδαιότητα της επιχειρηματικότητας.....  | 89  |
| 7.4 Ανασταλτικοί παράγοντες στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.....   | 92  |
| 7.5 Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη.....   | 94  |
| 7.6 Καινοτομία στις επιχειρήσεις.....  | 95  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....  | 97  |
| ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ   | 97  |
| 8.1 Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός.....   | 97  |
| 8.2 Ορισμός και εξέλιξη της χρηματοοικονομικής διοίκησης.....  | 100 |
| 8.3 Ιστορική εξέλιξη της χρηματοοικονομικής διοίκησης.....   | 101 |
| 8.4 Η σπουδαιότητα της χρηματοοικονομικής διοίκησης.....   | 102 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9.....  | 104 |
| ΕΡΕΥΝΑ .....   | 104 |
| 9.1 Πρόλογος κεφαλαίου.....  | 104 |
| 9.2 Η έννοια της έρευνας .....   | 104 |
| 9.3 Είδη της έρευνας .....   | 105 |
| 9.4 Διαδικασία διεξαγωγής ποσοτικής έρευνας.....   | 106 |
| 9.5 Ερευνητική προσέγγιση εργασίας.....  | 107 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....  | 108 |

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις ως οικονομικές μονάδες, σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον τους εξωτερικό και εσωτερικό, έχουν ως σκοπό μέσω της παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών την κερδοφορία. Επομένως πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους όλους τους παράγοντες που οδηγούν στην επίτευξη του στόχου τους. Αρχικά το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, χωρίζεται σε άμεσο και έμμεσο.

Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους προμηθευτές, τους πελάτες, την κεφαλαιαγορά με κυρίαρχο κομμάτι τους καταναλωτές. Ως έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον ορίζουμε το πλαίσιο στο οποίο λαμβάνει χώρα η δραστηριότητα της επιχείρησης όπως είναι η οικονομία μιας χώρας. Από την άλλη πλευρά και οι εσωτερικοί παράγοντες είναι απαραίτητοι για την ομαλή λειτουργία μιας οικονομικής μονάδας και την επίτευξη των στόχων της. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους πόρους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό της το οποίο συμβάλει στην πραγματοποίηση των στόχων της.

Προκειμένου η συνύπαρξη μιας επιχείρησης με το περιβάλλον της, είτε εξωτερικό είτε εσωτερικό, να είναι επιτυχής θα πρέπει να διαμορφωθεί μία στρατηγική που να αναλύει τον ανταγωνισμό που επικρατεί στον κλάδο που δραστηριοποιείται

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ MANAGEMENT – MARKETING

#### 2.1 Ορισμός του μάνατζμεντ

Έχει παρατηρηθεί ότι δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου "διοίκηση ή management επιχειρήσεων", ακόμη κι από άτομα που ασκούν κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα. Για παράδειγμα ο ιδιοκτήτης ενός καταστήματος λιανικής που απασχολεί δύο εργαζόμενους έχει πιο απλή αντίληψη για το μάνατζμεντ απ' ό,τι ο διευθυντής μιας επιχείρησης που απασχολεί εκατοντάδες εργαζόμενους.

Φαίνεται ότι ο προσδιορισμός της έννοιας του όρου εξαρτάται από το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ανθρώπων. Έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για το management, όπως, για παράδειγμα ότι είναι:

- Ένα σύστημα ενεργειών με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.
- Η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα ή στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων.

Ο ορισμός όμως που, κατά τη γνώμη μας, συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας αυτής είναι ο παρακάτω, που θεωρεί, ορίζει ως μάνατζμεντ τη διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.

Γίνεται λοιπόν σαφές ότι η έννοια του management (οργάνωσης και διοίκησης) συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης (ή του Οργανισμού). Στην πραγματικότητα αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει μια επιχείρηση (οργανισμός) και την επίτευξη

των στόχων. Η συμβολή του management στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης γίνεται πλήρως κατανοητή, αν σκεφτεί κανείς τα αποτελέσματα που θα υπήρχαν, για παράδειγμα, σε ένα Νοσοκομείο ή στην Αστυνομία, αν δεν υπήρχε κανένας προγραμματισμός, καμιά οργάνωση, κανένας έλεγχος και κακή διοίκηση των ανθρώπων.

## **2.2 Ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ.**

Το μάνατζμεντ ως λειτουργία παρατηρείται από την αρχαιότητα, όμως η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας. Ο Fraderich Taylor (1856 - 1915) υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Με το σύγγραμμά του "Αρχές Επιστημονικού management", που δημοσιεύθηκε το 1910 στις ΗΠΑ, αναδεικνύεται ο πατέρας της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών, αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα, υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη εργασία. Επίσης, ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να σταματήσουν να θεωρούν ότι η διανομή κερδών ήταν το κυρίαρχο πρόβλημα και έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας.

Ο Henri Fayol (1841 - 1925), Γάλλος μηχανικός, θεωρείται μετά τον Taylor ο πατέρας της "Θεωρίας της Διοίκησης" και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Ως προς τις αρχές του management έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες και ποικίλες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρησιακές λειτουργίες. Αυτές είναι: Η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων, συντονισμού και ελέγχου. Αυτές οι



εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αποτελούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του μάνατζμεντ.

Ο Max Weber (1864 - 1920) ήταν ένας άλλος εκπρόσωπος της κλασικής θεωρίας. Ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

Ο Gantt συνεργάτης του Taylor, εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής εργατών και στην ανάπτυξη συστημάτων, κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών. Υποστήριξε και αυτός την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Τόνισε επίσης τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα. Ανάπτυξε γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο, και έδωσε έμφαση στη σημασία του χρόνου και του κόστους για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας.

Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι κατηγορίες εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ μεταχειριζόταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριξαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα ανθρώπινων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποι της ήταν οι Elton Mayo και F. Roethlisberger. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδα εργασίας και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας και μάλιστα ανεξάρτητα από τη βελτίωση ή τη χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας.

Σήμερα, οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του management και των οργανώσεων (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφορική, ποσοτική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική, κτλ.) αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο από άλλες επιστήμες, όπως τα μαθηματικά, την οικονομία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία, κτλ. και οριοθετούν επιμέρους κλάδους ή επιστημονικές προσεγγίσεις της ευρύτερης επιστήμης του μανατζμεντ.

### **2.3 Οι συντελεστές του μανατζμεντ**

Οι λειτουργίες του management ασφαλώς ασκούνται από τους ανθρώπους (διοικητικά στελέχη). Συνεπώς, η αποτελεσματική άσκηση αυτών στο πλαίσιο των επιχειρήσεων (ή οργανισμών) προϋποθέτει την ύπαρξη:

1. Γνώσεων, που αφορούν τις έννοιες, τις αρχές, τις μεθόδους και τις τεχνικές του management και των επιμέρους λειτουργιών του.
2. Διοικητικών ικανοτήτων, με την έννοια της δυνατότητας των στελεχών να εφαρμόζουν τη γνώση του management στην πράξη.
3. Φιλοσοφίας ή κουλτούρας ("πιστεύω", αξίες, νοοτροπίες) των στελεχών ως προς την αναγκαιότητα και τον τρόπο άσκησης του management.

Για παράδειγμα, ο Διευθυντής μιας κλινικής, προκειμένου να ασκήσει αποτελεσματική διοίκηση (management), δεν αρκεί να γνωρίζει την ιατρική επιστήμη. Είναι απαραίτητο να ξέρει (γνώση), να μπορεί (ικανότητα) και να θέλει (κουλτούρα, νοοτροπία) να διοικεί (να προγραμματίζει, να οργανώνει, να στελεχώνει, να ελέγχει, να διευθύνει) τους ανθρώπους. Το ίδιο και ένας προϊστάμενος λογιστηρίου. Προκειμένου να διοικήσει σωστά το λογιστήριο πρέπει να ξέρει, να μπορεί και να θέλει να διοικεί.

Εκτός από τις διοικητικές γνώσεις, τις ικανότητες και τη διοικητική κουλτούρα, η άσκηση του management στηρίζεται και 4. σε συγκεκριμένα διοικητικά συστήματα ή "εργαλεία" διοίκησης. Τέτοια, για παράδειγμα, μπορεί να είναι ένα σύστημα αμοιβών, ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, ένα σύστημα ελέγχου του χρόνου εργασίας των εργαζομένων,

ένα σύστημα προγραμματισμού. Τα συστήματα αυτά σχεδιάζονται και αναπτύσσονται συνήθως από ειδικούς συμβούλους και χρησιμοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη.

### Η χρησιμότητα και η καθολική εφαρμογή του Management

Η χρησιμότητα της εφαρμογής της Οργάνωσης και Διοίκησης (μάνατζμεντ) σε όλες τις μορφές οργανώσεων είναι δεδομένη και διαμορφώνεται, ανάλογα με τους στόχους, τη μορφή και τον προορισμό καθεμιάς. Όλες όμως έχουν ως κοινό προσανατολισμό την επιδίωξη της αποτελεσματικότητας, με την έννοια της επίτευξης στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος. Έτσι, για παράδειγμα:

- Η οικογένεια, πέρα από τις βασικές επιδιώξεις και προορισμούς της, επιδιώκει και ως κοινωνική ομάδα να εξασφαλίσει την κατά το δυνατόν καλύτερη ποιότητα ζωής στα μέλη της, πραγματοποιώντας τις μικρότερες δυνατόν θυσίες.
- Ο συνδικαλιστικός σύλλογος, στα πλαίσια του δικού του προορισμού, επιδιώκει την επίτευξη των στόχων του με τις μικρότερες δυνατόν θυσίες.
- Η ιδιωτική επιχείρηση, έχοντας ως κύριο σκοπό την επίτευξη κέρδους, επιδιώκει την καλύτερη σχέση ωφέλειας- κόστους.

Στο βαθμό, επομένως, που κάθε κοινωνική οργάνωση επιδιώκει την αποτελεσματικότητα το management είναι αναγκαίο, αφού εξ ορισμού αποτελεί το σύνολο των ενεργειών μέσω των οποίων χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά οι διαθέσιμοι πόροι. Η αποτελεσματικότητα λοιπόν θα υπάρξει μόνο στην περίπτωση που υπάρχει κάποια μορφή προγραμματισμού ή οργάνωσης ή ελέγχου ή καθοδήγησης των ατόμων που αφορούν την οικογένεια, την επιχείρηση, το συνδικάτο κτλ.

Βεβαίως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η ηγεσία, ο έλεγχος δεν μπορεί να παίρνουν την ίδια μορφή και να εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο σε μια οικογένεια, σε ένα συνδικαλιστικό σύλλογο, σε μια πολυεθνική ή σε μια μικρή επιχείρηση, σε ένα δημόσιο ή σε ένα ιδιωτικό οργανισμό. Κάθε περίπτωση εμφανίζει ιδιαιτερότητες και απαιτεί ξεχωριστή εφαρμογή της γνώσης του management. Τα βασικά όμως στοιχεία, δηλαδή οι έννοιες, οι αρχές και οι θεωρίες έχουν γενική ισχύ και καθολική εφαρμογή.

Ένας άλλος προβληματισμός θα μπορούσε να υπάρξει ως προς τον τρόπο ανάπτυξης και εφαρμογής του management σε χώρες με διαφορετικές πολιτιστικές, κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές ιδιαιτερότητες. Αν, για παράδειγμα, το management που εφαρμόζεται στις

βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες, θα μπορούσε να εφαρμοστεί και στην Ελλάδα. Η απάντηση σ' αυτόν τον προβληματισμό είναι ότι οι βασικές έννοιες και αρχές του management ισχύουν σ' όλες τις χώρες. Τα στοιχεία που χρειάζονται προσαρμογή είναι οι μέθοδοι, οι διαδικασίες και οι τεχνικές εφαρμογής των λειτουργιών του μάρκετινγκ, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στην ελληνική πραγματικότητα.

## **2.4 Η έννοια του μάρκετινγκ**

Το μάρκετινγκ έχει ως κύριους άξονες της δραστηριότητάς του τα παρακάτω:

- τις ανάγκες των αγοραστών,
- τις επιθυμίες τους,
- το προϊόν ή τα προϊόντα της επιχείρησης,
- την ανταλλαγή που προκύπτει από την πώλησή τους,
- τη συναλλαγή μεταξύ επιχείρησης και αγοραστικού κοινού, και
- την αγορά στη συνολική της θεώρηση.

Ο τομέας μάρκετινγκ (προώθηση του προϊόντος) μπορεί να αλλάξει ριζικά τη δυναμική της επιχείρησης, είτε με έρευνες αγοράς, με τις οποίες «ανακαλύπτει» τι ακριβώς λείπει από την αγορά, το προτείνει ως νέο προϊόν – πεδίο δραστηριότητας της επιχείρησης, και στη συνέχεια, σχεδιάζει τον τρόπο προβολής του στο κοινό, είτε «εφευρίσκοντας» τρόπους προβολής και προώθησης ενός προϊόντος που διατίθεται ήδη στην αγορά από άλλες εταιρείες.

Ο τομέας των δημοσίων σχέσεων εξάλλου βοηθάει στην κατεύθυνση της επικράτησης της επιχείρησης στην αγορά μέσω των διασυνδέσεων και της επαφής με το κοινό.

Τα κύρια σημεία της φιλοσοφίας και των δύο τομέων της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι:

- Ο προσανατολισμός της επιχείρησης στον καταναλωτή και η προσαρμογή της στις ανάγκες και τις επιθυμίες του.
- Η τμηματοποίηση της αγοράς (η επιχείρηση χωρίζεται σε τμήματα, και σε κάθε τμήμα προσφέρεται διαφορετικό προϊόν ή το ίδιο προϊόν προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες απαιτήσεις του.
- Η συνεχής παρακολούθηση του περιβάλλοντος, της εξέλιξης και της δυναμικής της επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς και η πρόβλεψή τους ή η προσαρμογή της σε αυτά.

Όπως είδαμε και παραπάνω, ο τομέας του μάρκετινγκ μιας επιχείρησης δραστηριοποιείται στα πλαίσια ενός οργανωμένου σχεδιασμού της πριν ακόμη από το στάδιο παραγωγής και διανομής του προϊόντος, καθώς βοηθάει αποφασιστικά στο σχεδιασμό του προϊόντος. Μέσω ερευνών αγοράς αποσαφηνίζει την τμηματοποίηση ή όχι της αγοράς, καθώς και το δυναμικό και τα χαρακτηριστικά της, και στη συνέχεια επεξεργάζεται:

- το συνολικό σχεδιασμό του προϊόντος,
- το σχεδιασμό της κοστολόγησής του σε συνεργασία με τα εμπλεκόμενα στη διαδικασία τμήματα / τομείς της επιχείρησης, και
- το σχεδιασμό της προώθησης και της διανομής του.

Η διαδικασία αυτή εφαρμόζεται συστηματικά στις μεγάλες επιχειρήσεις, στις οποίες μάλιστα καμία κίνηση δε γίνεται, προτού ελεγχθούν όλοι οι παράγοντες εκείνοι που αφορούν τους τρόπους προώθησης του προϊόντος. Αυτό γίνεται καθώς οι επενδύσεις για το σχεδιασμό, την παραγωγή και την προώθησή του είναι συνήθως τεράστιες και μπορούν να αποβούν το «μοιραίο χτύπημα» για το μέλλον όλης της επιχείρησης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν στελέχη μεγάλων εταιριών, αλλά και επενδυτές και συνεργάτες, «δεν αρκεί το προϊόν να είναι πολύ καλό, χρειάζεται οπωσδήποτε να υπάρχει ο τρόπος για να φθάσει στα χέρια των καταναλωτών και ο τρόπος να πειστούν να το δοκιμάσουν μια πρώτη φορά». Στο σημείο αυτό άλλοι τομείς δραστηριότητας της επιχείρησης, όπως ο τομέας της διανομής του προϊόντος, εμπλέκονται στην όλη διαδικασία της προώθησής του.

Στις μικρότερες επιχειρήσεις είναι πιθανό να μην υπάρχει οργανωμένο τμήμα μάρκετινγκ. Το ρόλο αυτό μπορεί να αναλάβει με τη σχετική βοήθεια από εξωτερικούς συνεργάτες ο

ιδιοκτήτης ή οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση ένας, έστω υποτυπώδης σχεδιασμός μπορεί οπωσδήποτε να υπάρξει. Οι μικρότερες επιχειρήσεις δεν έχουν πάντοτε την οικονομική ευχέρεια για τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς. Πολλές φορές λόγω άγνοιας δεν υπάρχει ο ανάλογος οικονομικός σχεδιασμός. Σίγουρα το κόστος για τη διεξαγωγή της είναι μεγάλο. Το σημαντικό σε κάθε περίπτωση είναι η συνεκτίμηση όλων των παραγόντων που εμπλέκονται σε μια τέτοια απόφαση (κόστος, αναμενόμενα κέρδη ή αναμενόμενη αύξηση των κερδών από τη συγκέντρωση των πληροφοριών περί της αγοράς, όπως θα προκύψουν από μια έρευνα αγοράς).

Καίριο στοιχείο για τη συνολική πορεία της επιχείρησης είναι η ανάλυση και ο καθορισμός των χαρακτηριστικών της αγοράς. Αυτά είναι:

- η δυναμική της,
- η συνοχή της,
- η αγοραστική της δύναμη,
- τα κίνητρα για κατανάλωση που εμφανίζει, και
- η συνολική πρόβλεψη των πωλήσεων.

Η ανάλυση και ο καθορισμός των χαρακτηριστικών της αγοράς βοηθά στον όλο σχεδιασμό τόσο των τμημάτων μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων, όσο και των υπολοίπων τμημάτων της επιχείρησης (σε επίπεδο στρατηγικού και λειτουργικού σχεδιασμού).

Κάπως έτσι δημιουργείται το τελικό σχέδιο προώθησης του προϊόντος. Η προώθηση γίνεται είτε μέσω προσωπικού τρόπου πώλησης είτε μέσω της διαφήμισής του. Διαφήμιση για ένα προϊόν γίνεται σε όλα τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Το σχεδιασμό της «διαφημιστικής εκστρατείας» αναλαμβάνει το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης. Υπάρχουν δύο είδη διαφημίσεων: η διαφήμιση ενός προϊόντος (ή μιας σειράς προϊόντων) και η διαφήμιση της επιχείρησης. Συνήθως οι διαφημίσεις αποτελούν ένα «μείγμα» των δύο, στο οποίο η έμφαση δίνεται ανάλογα με το τι θέλει η επιχείρηση τη συγκεκριμένη περίοδο να προβάλλει στο κοινό (αυτό κρίνεται από το είδος του ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά). Τα διαφημιστικά μηνύματα (στη γλώσσα της διαφήμισης «σποτάκια») σκοπεύουν στην προσέλκυση των πελατών. Πρέπει να απευθύνονται στο μέσο καταναλωτή, να είναι σύντομα και εύστοχα. Ένα

επιτυχημένο διαφημιστικό μήνυμα πρέπει να έχει ως στόχο τον άμεσο συσχετισμό του με το προϊόν, καθώς και να μπορεί να «ανασύρεται» εύκολα από τη μνήμη του καταναλωτή. Ένα πραγματικά επιτυχημένο διαφημιστικό μήνυμα μπορεί να «εκτοξεύσει» τις πωλήσεις ενός προϊόντος.

Ανάλογα με τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης, διαφημιστικές καταχωρίσεις γίνονται είτε σε εθνικό είτε σε τοπικό επίπεδο. Μια μικρή δηλαδή επιχείρηση μπορεί με σχετικά μικρό κόστος (και με ανάλογο της επιτυχίας της προβολής όφελος) να προβληθεί σε τοπικές εφημερίδες ή τοπικούς ραδιοφωνικούς σταθμούς. Το σημαντικότερο τμήμα της όλης διαφημιστικής προσπάθειας είναι η αποτελεσματικότητα του μηνύματος. Για τις μεγάλες επιχειρήσεις η διαδικασία είναι ένα οργανωμένο σύστημα διαφορετικών διαφημιστικών «παρεμβάσεων» (στον τύπο, το ραδιόφωνο και την τηλεόραση), το οποίο δεν είναι τυχαίο ότι συνήθως αποκαλείται διαφημιστική εκστρατεία.

Η προώθηση των πωλήσεων αποτελεί ένα άλλο καίριο τμήμα της όλης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τα βασικά εργαλεία προώθησης των πωλήσεων είναι τα ακόλουθα:

- διαφήμιση και διαφημιστικά είδη,
- δημοσιότητα,
- εμπορικές εκθέσεις,
- δείγματα,
- κουπόνια,
- διαγωνισμοί,
- ελεύθερο εμπόριο.

Η προώθηση των πωλήσεων είναι μια συμπληρωματική δραστηριότητα προς τα τμήματα μάρκετινγκ, πωλήσεων και δημοσίων σχέσεων, που παρεμβαίνει κατά περίπτωση, όταν οι υπόλοιπες δραστηριότητες «διακίνησης» των προϊόντων αδρανούν ή αποβαίνουν αναποτελεσματικές. Σχετίζεται με τον τρόπο τοποθέτησης του προϊόντος στους χώρους πώλησής του και αποβλέπει στην αποκατάσταση της επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και του κοινού, στην παροχή πληροφοριών, στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, στην αύξηση των πωλήσεων και στην προσέλκυση συνεργατών. Η αποτελεσματικότητά της αναδεικνύει όλο και περισσότερο τη σημασία της στην αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο.

Προσωπική πώληση είναι η προώθηση του προϊόντος που πραγματοποιείται σε διαπροσωπικό περιβάλλον. Κεντρικό ρόλο παίζει ο πωλητής και οι δεξιότητές του. Στα μεγάλα καταστήματα λιανικής (ή στις αλυσίδες καταστημάτων λιανικής) μάλιστα, οι πωλητές επιλέγονται με ιδιαίτερα αυστηρά κριτήρια, τυχαίνουν ειδικής ενδοεπιχειρησιακής επιμόρφωσης και συνήθως απολαμβάνουν κάποιων ιδιαίτερων ωφελειών, όπως οικονομικές ανταμοιβές («μπόνους», ποσοστά). Οι δεξιότητες που καθιστούν έναν πωλητή αποτελεσματικό είναι κυρίως οι λεγόμενες δεξιότητες επικοινωνίας (όπως αναλύονται και στα αντίστοιχα σεμινάρια που πραγματοποιεί το Γραφείο Διασύνδεσης).

Όσον αφορά σε κάποιους «κανόνες» προφορικής επικοινωνίας από μέρους των πωλητών, μπορούν να σημειωθούν τα εξής:

- η κατοχή του θέματος για το οποίο μιλάει (του προϊόντος),
- η προσέλκυση του ενδιαφέροντος του πελάτη με ευρηματικούς τρόπους,
- η ευγένεια,
- η καθαρότητα και η σαφήνεια της έκφρασης,
- η αποσαφήνιση των σκέψεων που εκφράζει,
- η όσο το δυνατό πληρέστερη κατανόηση της ψυχολογικής κατάστασης του πελάτη,
- η επιλογή του κατάλληλου κατά περίπτωση μηνύματος,
- η δημιουργία κλίματος συμπάθειας και ισοτιμίας με τον πελάτη, και
- η διατήρηση του αυτοελέγχου του.

## **2.5 Οι έρευνες μάρκετινγκ**

Οι έρευνες μάρκετινγκ περιλαμβάνουν σε γενικές γραμμές όλες τις συστηματικές μεθόδους και τεχνικές διερεύνησης των ζητημάτων που αναφέρονται γενικά σε αυτό που αποκαλούμε



«αγοραστικό κοινό», το οποίο δεν είναι τίποτε άλλο από το τμήμα του πληθυσμού που θεωρείται ότι έχει «καταναλωτική δύναμη». Το τμήμα αυτό θεωρείται ότι διαρκώς διευρύνεται, καθώς τα ηλικιακά όριά του τα τελευταία χρόνια διευρύνονται συνεχώς. Οι μέθοδοι και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται προέρχονται από τις κοινωνικές επιστήμες, οι οποίες διαρκώς τελειοποιούνται. Ωστόσο, τα αποτελέσματά τους θεωρείται ότι δεν μπορούν να έχουν μαθηματική ακρίβεια, καθώς αντικείμενό τους είναι ο άνθρωπος. Τα αποτελέσματα βοηθούν βέβαια σημαντικά τόσο στην αποσαφήνιση των γενικών τάσεων στην αγορά και την εξαγωγή ιδιαίτερα χρήσιμων συμπερασμάτων για τις επιχειρήσεις όσο και στον κατά περίπτωση σχεδιασμό των τμημάτων εκείνων της επιχείρησης που ασχολούνται με την προώθηση των προϊόντων (τμήματα μάρκετινγκ, προώθησης προϊόντων, προώθησης πωλήσεων, δημοσίων σχέσεων, αλλά και τμήματα στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης).

Οι έρευνες αυτές διεξάγονται κατά βάση από εξειδικευμένες στον τομέα ερευνών και σφυγμομετρήσεων επιχειρήσεις. Η σημασία τους καταδεικνύεται από τη ραγδαία αύξηση των πραγματοποιούμενων σχετικών ερευνών, τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και στη χώρα μας, κυρίως μετά τη δεκαετία του 1990.

Τα είδη των ερευνών που περιλαμβάνει ο όρος «έρευνα μάρκετινγκ» είναι:

- η έρευνα αγοράς (μέγεθος, χαρακτηριστικά και σύνθεση καθορισμένης αγοράς),
- η έρευνα προϊόντος (χαρακτηριστικά και ιδιότητες του),
- η έρευνα πωλήσεων (χαρακτηριστικά πωλήσεων της εταιρίας),
- η έρευνα συμπεριφοράς του καταναλωτή (χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, κινήτρων και στάσεων των καταναλωτών),
- η έρευνα διαφήμισης (επιδράσεις και αποτελέσματα συγκεκριμένης διαφημιστικής εκστρατείας της εταιρίας), και
- η έρευνα δημοσίων σχέσεων (επιδράσεις και αποτελέσματα προγράμματος δημοσίων σχέσεων και υλοποίησής του, μελέτη της εικόνας της επιχείρησης).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

#### **3.1 Εισαγωγή στο εξωτερικό περιβάλλον**

Η επιχείρηση λειτουργεί και αξιολογείται με βασικό κριτήριο τη δημιουργία πλούτου και την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερομένων μερών από τη λειτουργία της. Αυτό έχει ως άμεση συνέπεια την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της: επηρεασμός της από το εξωτερικό της περιβάλλον και επηρεασμός από αυτήν του περιβάλλοντος. Η επίδραση του περιβάλλοντος είναι καθοριστική για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, γιατί από αυτό εξαρτάται το ανθρώπινο δυναμικό που χρησιμοποιεί, πολλές από τις πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες, τα έργα υποδομής που υπάρχουν ή δεν υπάρχουν και είναι αναγκαία για τη λειτουργία της επιχείρησης κλπ.

Το ευρύτερο περιβάλλον επιδρά στην επιχείρηση με τους δικούς του κανόνες και πρακτικές στα θέματα ιδεών, πρακτικών και συνηθειών που καθορίζουν τους σκοπούς και το μέλλον της. Η επιχείρηση επιδρά στο περιβάλλον της γιατί προσφέρει εργασία, μολύνει ή όχι την ατμόσφαιρα, διαμορφώνει την αξία της γης με τις εγκαταστάσεις της κλπ. Συνεπώς, η σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της είναι σχέση που θα καθιστά την επιχείρηση οικονομικά σκόπιμη και ακολούθως κοινωνικά ωφέλιμη.

(Για αιώνες η επιχειρηματική δραστηριότητα ζει σε μια «ανυποχώρητη» αντιπαράθεση με την κοινωνία. Το εμπόριο, π.χ. είναι παλαιότατη ανθρώπινη πράξη αλλά συχνά αμφισβητήθηκε η ουσία και το περιεχόμενό του. Το ίδιο συνέβη για την προσπάθεια συγκέντρωσης και εξασφάλισης πλούτου. Στην εποχή μας βέβαια αυτές είναι παρωχημένες ιδέες και απόψεις. Αλλά η αντιπαράθεση συνεχίζεται με άλλους τρόπους και σε άλλα επίπεδα.)

Υπάρχουν σωρεία μεταβλητών που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τη ζωή και τη δράση της επιχείρησης και που ανήκουν στο άμεσο ή ευρύτερο περιβάλλον της. Στο άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνονται μεταβλητές όπως οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι

εργαζόμενοι, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι εμπορικές ενώσεις, οι δανειστές, οι πιστωτές, οι κοινότητες, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων και πολλές άλλες.

Η κατάστρωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης δεν είναι απλώς κάποια προσπάθεια που απαιτεί σκληρή δουλειά και φαντασία. Απαιτεί πρωτίστως προσεκτική ανάλυση. Η ανάλυση αυτή εξετάζει τόσο το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης (το λεγόμενο μακρο-περιβάλλον), όσο και την εσωτερική της κατάσταση (μικρο-περιβάλλον) και σκοπός της είναι να δώσει σε ένα μάνατζερ τα απαραίτητα εφόδια για την κατάστρωση κάποιας αποτελεσματικής στρατηγικής.

Στην ενημέρωση αυτή βλέπουμε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλ. την ανάλυση του κλάδου της, των ανταγωνιστών και των ανταγωνιστικών συνθηκών του κλάδου. Η ανάλυση αυτή είναι το πρώτο στάδιο στη διαδικασία καθορισμού της αποστολής της επιχείρησης και των στόχων της, και της κατάστρωσης κάποιας επιχειρηματικής στρατηγικής για την επίτευξή τους. Ας σημειωθεί ότι η επιτυχημένη στρατηγική αποσκοπεί στην προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της όσο καλύτερα γίνεται, στη δημιουργία μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και στη βελτίωση της απόδοσής της. Η ανάλυση που παρουσιάζουμε στην ενημέρωση αυτή αφορά ατομικές επιχειρήσεις και όχι ομίλους επιχειρήσεων με ποικιλία δραστηριοτήτων, κάτι που θα δούμε ξεχωριστά στο μέλλον.

Ας σημειωθεί ότι όσον αφορά την κατάστρωση στρατηγικής στα πλαίσια του επιχειρηματικού μάνατζμεντ, πρέπει να βλέπει κανείς το εξωτερικό περιβάλλον και την εσωτερική κατάσταση μιας επιχείρησης στρατηγικά. Με άλλα λόγια, η ανάλυση δεν αποσκοπεί στην ατέλειωτη συλλογή λεπτομερών στοιχείων και πληροφοριών αλλά και στην ανάλυση στοιχείων και πληροφοριών που έχουν άμεση επίδραση στην πορεία της επιχείρησης. Η ανάλυση σκοπεύει στην εξερεύνηση συγκεκριμένων θεμάτων με βάση τα οποία ένας μάνατζερ να μπορεί να καθορίσει και να αξιολογήσει τις στρατηγικές επιλογές του.

Τα παρακάτω θέματα είναι ζωτικής σημασίας στην εξωτερική ανάλυση:

- ποια είναι τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου;

- Ποιες είναι οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από τις αλλαγές στον κλάδο και ποια είναι η επίδρασή τους στις μελλοντικές εξελίξεις;
- Τι ανταγωνιστικές δυνάμεις επηρεάζουν τον κλάδο και πόσο έντονες είναι;
- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας, τι ανταγωνιστικές θέσεις έχουν, ποιος θα κάνει την επόμενη σημαντική ανταγωνιστική κίνηση και τι κίνηση θα είναι;
- Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες για επιτυχία στον κλάδο αυτό, πόσο ελκυστικός είναι ο κλάδος και ποιες είναι οι προοπτικές του για κερδοφορία;

Στην ενημέρωση αυτή βλέπουμε πώς μπορεί κανείς να βρει τις απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές με βάση την ανάλυση του Michael E. Porter. Η ανάλυση του Porter είναι βασική εδώ και 25 χρόνια στην εκπαίδευση μάνατζερ. Ας σημειωθεί όμως ότι τα τελευταία χρόνια το στρατηγικό μάνατζμεντ άρχισε να ξεφεύγει σταδιακά από την ορθολογική, στατική αυτή ανάλυση και να περνάει στη διαίσθηση και στο επιχειρηματικό πνεύμα. Οι παγκόσμιες αγορές απαιτούν γρήγορα αντανάκλαστικά και δεν ανταμείβουν την προσέγγισή της «παράλυσης λόγω ανάλυσης». Η ανάλυση αυτή έχει κριτικαριστεί ότι στην ουσία «παίρνει» μια ενσταντανέ φωτογραφία του κλάδου. Είναι δύσκολο να κρίνει κανείς π.χ. από τη φωτογραφία ενός αυτοκινήτου αν το αυτοκίνητο είναι σταματημένο, επιταχύνει ή φρενάρει, πηγαίνει μπροστά ή όπισθεν. τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου

Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά με ενδιαφέρον για το στρατηγικό μάνατζμεντ διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο και έτσι απαιτείται η κατάλληλη συλλογή πληροφοριών. Σημειώνεται ότι ως κλάδος στην ανάλυση αυτή νοείται κάποια ομάδα επιχειρήσεων με πολλές ομοιότητες που «ψαρεύουν» για τους ίδιους πελάτες.

Τα χαρακτηριστικά ενός κλάδου που είναι χρήσιμα στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο στρατηγικό μάνατζμεντ είναι:

- μέγεθος αγοράς
- γεωγραφική έκταση ανταγωνισμού (τοπικού, περιφερειακή, εθνική, διεθνής, παγκόσμια)
- ρυθμοί ανάπτυξης και στάδιο του κλάδου, αν δηλ. ο κλάδος βρίσκεται σε αρχική ανάπτυξη, ταχεία ανάπτυξη, ωρίμανση, κορεσμό, στασιμότητα ή παρακμή.
- Αριθμός ανταγωνιστών και μέγεθός τους, αν δηλ. ο κλάδος κυριαρχείται από μερικές μεγάλες επιχειρήσεις ή έχει πολλές μικρές επιχειρήσεις
- Αριθμός αγοραστών των προϊόντων του κλάδου και μέγεθος τους
- Καθετοποίηση των ανταγωνιστών προς τα εμπρός και προς τα πίσω
- Ευκολία εισόδου και εξόδου στον κλάδο

- Ρυθμός τεχνολογικών αλλαγών στην ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων
- Βαθμός ομοιότητας των προϊόντων του κλάδου
- Οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, μάρκετινγκ και διανομή προϊόντων
- Το κατά πόσο η δυναμικότητα και ο υψηλός βαθμός χρήσης της απαιτούνται για χαμηλό κόστος παραγωγής
- Το κατά πόσο η εμπειρία στον κλάδο συμβάλλει στη μείωση του κόστους παραγωγής
- Επικέρδεια του κλάδου και απαιτήσεις κεφαλαίων Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι πολύ σημαντικά γιατί επηρεάζουν την κατάσταση οποιασδήποτε στρατηγικής. Εάν π.χ. ένας κλάδος είναι εντατικός κεφαλαίων απαιτεί μεγάλες επενδύσεις στην αύξηση της δυναμικότητας και έχει ως αποτέλεσμα μεγάλο πάγιο κόστος για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Ένας τρόπος αντιμετώπισης του είναι κάποια στρατηγική που επιτρέπει μεγάλο βαθμό χρήσης της δυναμικότητας ώστε να αυξάνει τα έσοδα ανά μονάδα παγίου κόστους.

#### *Οι κινητήριες δυνάμεις αλλαγών σε ένα κλάδο*

Τα οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου δίνουν μια μόνο (κάπως ποσοτική) διάστασή του. Δεν δίνουν καμία πληροφορία για το εάν, πώς και γιατί ο κλάδος υφίσταται αλλαγές. Όλοι οι κλάδοι περνάνε από αλλαγές που απαιτούν αντίστοιχα αλλαγές στη στρατηγική συμπεριφορά των επιχειρήσεών τους. Οι αλλαγές αυτές οφείλονται σε κινητήριες δυνάμεις (driving forces) που δημιουργούν είτε κίνητρα είτε πίεση για αλλαγές στη συμπεριφορά των επιχειρήσεων.

Οι βασικές αυτές δυνάμεις είναι συνοπτικά:

- αλλαγές στους μακροπρόθεσμους ρυθμούς ανάπτυξης (μια σημαντική αύξηση π.χ. μπορεί να προσελκύσει νέους ανταγωνιστές και να απαιτήσει αύξηση δυναμικότητας από τους παλιούς). στο ποιος αγοράζει το προϊόν του κλάδου και πώς το χρησιμοποιεί (κάτι τέτοιο μπορεί π.χ. να απαιτήσει αλλαγές στην προβολή και τους διαύλους διανομής).
- Καινοτομία σε προϊόντα (επιτρέπουν ανάπτυξη του κλάδου και δίνουν μεγάλα πλεονεκτήματα στις καινοτόμες επιχειρήσεις. Η καινοτομία είναι σημαντική δύναμη αλλαγής σε κλάδους όπως π.χ. οι κομπιούτερ, φωτογραφικά, ηλεκτρονικά, φάρμακα)
- Καινοτομία μάρκετινγκ (η ανεύρεση νέων τρόπων προβολής και διάθεσης προϊόντων συμβάλλει στην ανάπτυξη του κλάδου και επιβάλλει την ανάλογη προσαρμογή των ανταγωνιστών).

- Τεχνολογική αλλαγή (επιτρέπει π.χ. την παραγωγή νέων και φθηνότερων προϊόντων με τις ανάλογες επιπτώσεις στους ανταγωνιστές του κλάδου).
- Είσοδος ή έξοδος μεγάλων ανταγωνιστών (αλλάζουν την ισορροπία δυνάμεων στον κλάδο)
- Διάχυση τεχνογνωσίας (εάν η εξάπλωση τεχνογνωσίας είναι εύκολη τότε οι πρωτοπόροι μπορεί να βρεθούν σε μειονεκτική θέση και οι αντιγραφείς σε πλεονεκτική)
- Βαθμός παγκοσμιοποίησης του κλάδου (η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πολλών επιχειρήσεων).
- Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών (εάν π.χ. οι καταναλωτές προτιμούν ένα κοινό, μη διαφοροποιημένο προϊόν (commodity) τότε οι χαμηλές τιμές, το χαμηλό κόστος παραγωγής και η αποδοτική λειτουργία γίνονται σημαντικά).
- Αλλαγές σε κοινωνικές νοοτροπίες και τρόπους ζωής (μπορεί να προκαλέσουν τεράστιες αλλαγές σε ένα κλάδο όπως π.χ. αλλαγές στη διατροφή, το κάπνισμα κ.λπ).
- Αλλαγές στη δομή κόστους και στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου (εάν π.χ. οι οικονομίες κλίμακας αρχίζουν να γίνονται σημαντικές και επιτρέπουν σε ένα ανταγωνιστή να προσφέρει χαμηλές τιμές, τότε μεγάλα μερίδια αγοράς είναι σημαντικά και όλοι αποβλέπουν στην αύξηση του όγκου πωλήσεών τους). Βαθμός αβεβαιότητας και επιχειρηματικού κινδύνου στον κλάδο (ένας νεαρός κλάδος προσελκύει κατά κανόνα επιχειρήσεις τολμηρές και καινοτόμες. Εάν οι επιχειρήσεις αυτές εδραιωθούν τότε το ρίσκο του κλάδου μειώνεται και μπορεί να προσελκύσει κατά κανόνα επιχειρήσεις τολμηρές και καινοτόμες. Εάν οι επιχειρήσεις αυτές εδραιωθούν τότε το ρίσκο του κλάδου μειώνεται και μπορεί να προσελκύσει συντηρητικότερες, μεγαλύτερες επιχειρήσεις αλλάζοντας το ανταγωνιστικό τοπίο)
- Κρατική πολιτική και σχετική νομοθεσία επόπτευσης του κλάδου (η απελευθέρωση μιας αγοράς ή η μείωση δασμών π.χ. μπορούν να προκαλέσουν ριζικές αλλαγές σε ένα κλάδο).

Η διάγνωση των αλλαγών αυτών σε ένα κλάδο απαιτεί τεράστια προσοχή όσον αφορά το στρατηγικό μάνατζμεντ. Πρώτον, αν και πολλές αλλαγές μπορεί να βρίσκονται ταυτόχρονα σε εξέλιξη σε ένα κλάδο, συνήθως μόνο 3-4 από τις δυνάμεις αυτές, σε οποιοδήποτε σημείο της ιστορίας του, έχουν κάποια σημαντική επίδραση που να απαιτεί στρατηγική αντιμετώπιση. Έτσι, χρειάζεται μεγάλη προσοχή ώστε να μην βλέπει κανείς κάθε αλλαγή στον κλάδο ως στρατηγικής σημασίας. δεύτερον, δεν φτάνει μόνο η διάγνωση νέων συνθηκών και τάσεων σε ένα κλάδο, χρειάζεται και η εξέταση των αιτίων τους.

Η στρατηγική αξία των τάσεων είναι τεράστια μια και δείχνουν τι θα αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου μεσοπρόθεσμα. Επιπροσθέτως, ένας μάνατζερ πρέπει να προβλέπει

την επίδραση των εξελίξεων αυτών στην επιχείρηση του ώστε η στρατηγική που θα επιλέξει να ανταποκρίνεται στις τάσεις αυτές.

### **3.2 Αναπαράσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος**

Η αναπαράσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης γίνεται με τη βοήθεια τριών ομόκεντρων κύκλων, καθένας από τους οποίους περιλαμβάνει: (με τη σειρά από έξω προς τα μέσα)

*A) το γενικό περιβάλλον,*

*B) το ανταγωνιστικό περιβάλλον, και,*

*Γ) την ίδια την επιχείρηση.*

A) Στο γενικό περιβάλλον υπάρχουν παράμετροι που σχετίζονται με παράγοντες και δυνάμεις που ενώ δεν επηρεάζουν τα μακροπρόθεσμα ζητήματα παίζουν καθοριστικό ρόλο στις μακροπρόθεσμες αποφάσεις. Τέτοιοι παράγοντες (και κατά συνέπεια δυνάμεις) είναι:

- Οικονομικές, που κανονίζουν π.χ. την ανταλλαγή υλικών, χρήματος, ενέργειας και πληροφοριών.
- Κοινωνικές-ιδεολογικές, που επηρεάζουν τις αξίες, την ηθική και τις συνήθειες.
- Τεχνολογικές, που σχετίζονται με την εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας.
- Πολιτικές-θεσμικές, που επηρεάζουν τους συσχετισμούς δυνάμεων και το περιεχόμενο των νόμων.

B) Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον υπάρχουν παράμετροι που σχετίζονται με παράγοντες και δυνάμεις που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στις μεσοπρόθεσμες αποφάσεις. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

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

Γ) Για την ίδια την επιχείρηση πρέπει να γίνει αναγνώριση της κουλτούρας της, των πόρων της και της γενικότερης οργάνωσής της, ούτως ώστε να αξιολογηθεί η δυνατότητα επιβίωσης της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η ανάλυση και μελέτη των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν για μια επιχείρηση, εξ' αιτίας της δραστηριοποίησής της στο συγκεκριμένο περιβάλλον οδηγεί πάντοτε σε χρήσιμα συμπεράσματα για τη διατύπωση της στρατηγικής της.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές για τη δραστηριότητά τους. Η αναγνώριση ευκαιριών και απειλών από μια επιχείρηση, σημαίνει «συνειδητοποίηση» του εξωτερικού της περιβάλλοντος, της θέσης της εντός του και του «χώρου» στον οποίο αφενός εντάσσεται και αφετέρου είναι δυνατόν να καταλάβει.

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες:

A) το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση), και,

B) το μικρο- περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης).

Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης.

Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις:

*α) το οικονομικό περιβάλλον,*

*β) το τεχνολογικό περιβάλλον,*

*γ) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον,*

*δ) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον,*

*ε) το δημογραφικό περιβάλλον, και,*

*στ) το παγκόσμιο περιβάλλον.*

Από την επεξεργασία των στοιχείων που συλλέγονται για κάθε μια από τις διαστάσεις αυτές, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (π.χ.



τεχνολογικές καινοτομίες, ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κλπ), και με αυτό τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος. Στην ανάλυση του κλαδικού (μικρο-) περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς. Η μεθοδολογία αυτή, γνωστή και ως μοντέλο του Porter, μας παρέχει έναν συγκεκριμένο τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι: α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, και, ε) η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων.

### **3.3 Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης**

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρήσεων ανά τον κόσμο προέρχονται από τον τρόπο με τον οποίο κατά κύριο λόγο είναι δομημένο το εσωτερικό περιβάλλον τους. Η διαπίστωση αυτή μας οδηγεί στη διερεύνηση των κρίσιμων παραγόντων για επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων και στην απάντηση του ερωτήματος γιατί κάποιες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν στην αποστολή τους ενώ κάποιες άλλες όχι.

Η ακαδημαϊκή κοινότητα έχει ασχοληθεί επί μακρόν με τη διερεύνηση της απάντησης στα ανωτέρω ερωτήματα ενώ ταυτόχρονα αυτά αποτελούν πεδίο απασχόλησης και για τα στελέχη των επιχειρήσεων. Οι θεωρίες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς είναι αρκετές, ενώ η δημοφιλέστερη απ' όλες είναι αυτή που υποστηρίζει ότι η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την αποτελεσματική προσαρμοστικότητά τους σ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και μονίμως εξελισσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένας από τους πλέον ένθερμους υποστηρικτές της παραπάνω άποψης είναι ο Michael Porter ο οποίος θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει απαραίτητα να προσαρμόζουν την στρατηγική τους και την τακτική δραστηριοποίησής τους στο εξωτερικό περιβάλλον, γιατί σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος της αποτυχίας. Κατά συνέπεια η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τόσο την ικανότητα όσο και τους μηχανισμούς πρόβλεψης και ανταπόκρισης στις προκλήσεις και τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντός της.

Η σημαντικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος αντανακλά στη δομή του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συνίσταται από σειρά παραγόντων οι οποίοι είναι: η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, η κουλτούρα της επιχείρησης, η εκμετάλλευση και ο συνδυασμός των κάθε μορφής πόρων και γενικά ο βαθμός υλοποίησης της αποστολής της επιχείρησης.

Οι ανωτέρω παράγοντες πρέπει να εξετάζονται συστηματικά και σε βάθος έτσι ώστε να είναι δυνατή η αναγνώριση των θεμελιωδών πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης οι οποίοι θα οδηγήσουν στην καταγραφή και τεκμηρίωση των δυνάμεων και των αδυναμιών της.

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία κατάστρωσης μιας στρατηγικής είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το δεύτερο βήμα είναι η ανάλυση της εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης. Τα βασικά ερωτήματα που πρέπει να απασχολούν ένα μάνατζερ και που εξετάζουμε στην ενημέρωση αυτή είναι :

- Ποια είναι η παρούσα στρατηγική της επιχείρησης και πόσο αποτελεσματική είναι;
- Ποια είναι τα ατού της επιχείρησης και ποιες οι αδυναμίες της; Τι ευκαιρίες και απειλές αντιμετωπίζει; (ανάλυση S.W.O.T. – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
- Πόσο ανταγωνιστική είναι η επιχείρηση όσον αφορά τη δομή του κόστους της;
- Πόσο ισχυρή είναι η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης;
- Τι στρατηγικής φύσεως θέματα πρέπει να απασχολούν την επιχείρηση;

Η αξιολόγηση της παρούσας στρατηγικής της επιχείρησης είναι το πρώτο βήμα στην ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης. Η αξιολόγηση αυτή αρχίζει πρώτα με την ανασκόπηση της στρατηγικής αυτής. Η επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης ή niche. Η έκταση των δραστηριοτήτων της είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής της, αν δηλ. η επιχείρηση είναι καθετοποιημένη και πώς δραστηριοποιείται γεωγραφικά. Ένα άλλο στοιχείο είναι οι επιμέρους λειτουργικές στρατηγικές- μάρκετινγκ, παραγωγής, χρηματοοικονομική κ.λπ, - η φύση τους και το πώς επηρεάζουν τη γενική στρατηγική της επιχείρησης.

Άλλοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπ' όψη είναι οποιεσδήποτε τρέχουσες στρατηγικές πρωτοβουλίες και οι λόγοι για τους οποίους έχουν αναληφθεί. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες δίνουν μια σφαιρική εικόνα της τρέχουσας στρατηγικής και παρέχουν κάποια ποιοτική διάσταση της.

Η στρατηγική όμως χρειάζεται να αναλυθεί και ποσοτικά ώστε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητά της, η αρτιότητά της, η καταλληλότητά της, καθώς και η λογική της. Το μέτρο της αποτελεσματικότητας μιας στρατηγικής είναι οι διάφοροι δείκτες στρατηγικής και χρηματοοικονομικής απόδοσης. Οι πιο συνηθισμένοι δείκτες στρατηγικής απόδοσης είναι τα μερίδια αγοράς, η κατάταξη στην αγορά, η υψηλή ποιότητα προϊόντων, το χαμηλότερο κόστος, το καλό όνομα στην αγορά, οι καλές προοπτικές ανάπτυξης κ.λπ. Οι πιο συνηθισμένοι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι τα περιθώρια κέρδους, οι τάσεις τους και που βρίσκονται συγκριτικά με αυτά των ανταγωνιστών, τα καθαρά κέρδη και οι τάσεις τους, τα έσοδα και οι τάσεις τους, οι αποδόσεις επενδύσεων, η τιμή των μετοχών κ.λπ

Εάν η απόδοση της επιχείρησης με βάση τα παραπάνω κριτήρια είναι καλή τότε η ανάγκη για κάποια σημαντική αλλαγή στην πορεία της είναι πολύ μικρές. Αντίθετα αν η στρατηγική και χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης δεν είναι καλή τότε χρειάζεται σε βάθος αναζήτηση των αιτίων και αλλαγή πορείας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

#### **4.1 Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού**

Στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic planning) είναι μια διαδικασία ενός οργανισμού για να καθορίσει την στρατηγική του, ή την κατεύθυνση και την λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων, συμπεριλαμβανομένου του κεφαλαίου και των ανθρώπων, για να συνεχίσει αυτή τη στρατηγική στην πραγματοποίηση του οράματος (Vision).

Προκειμένου να καθορίσει πού πηγαίνει, ο οργανισμός πρέπει να γνωρίζει ακριβώς πού βρίσκεται. Τότε προσδιορίζει πού θέλει να πάει και πώς θα φτάσει εκεί. Το έγγραφο που προκύπτει από αυτή την διαδικασία ονομάζεται «στρατηγικό σχέδιο».

Αν και ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποτελεσματική αποτύπωση της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης της εταιρείας, δεν μπορεί κανείς να τον χρησιμοποιήσει για να προβλέψει αξιόπιστα πώς θα εξελιχθεί η αγορά και ποια θέματα θα εμφανιστούν στο άμεσο μέλλον. Ως εκ τούτου, με το «στρατηγικό σχέδιο» η στρατηγική καινοτομία και η σταδιακή βελτίωση πρέπει να αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για έναν οργανισμό, για να επιβιώσει στο ταραχώδες επιχειρηματικό κλίμα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί την επίσημη εξέταση της μελλοντικής πορείας ενός οργανισμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ασχολείται με τουλάχιστον μία από τις τρεις βασικές ερωτήσεις:

1. "Τι θα κάνουμε;"
2. "Για ποιον το κάνουμε;"
3. "Πώς μπορούμε να υπερέχουμε;"

Στον επιχειρηματικό στρατηγικό σχεδιασμό, ορισμένοι συγγραφείς διατυπώνουν το τρίτο ερώτημα ως εξής: "Πώς μπορούμε να νικήσουμε ή να αποφύγουμε τον ανταγωνισμό;"

(Bradford και Duncan, σελ. 1). Αλλά αυτή η προσέγγιση στοχεύει περισσότερο να νικήσει τους ανταγωνιστές παρά να αριστεύσει.

Σε πολλούς οργανισμούς, αυτό θεωρείται ως μια διαδικασία που καθορίζει που πηγαίνει ένας οργανισμός πέρα από το επόμενο έτος ή – συνηθέστερα – σε 3 έως 5 χρόνια (μακροπρόθεσμα), αν και μερικές εταιρείες επεκτείνουν το όραμά τους στα 20 χρόνια.

## **4.2 Η έννοια της στρατηγικής σε μια επιχείρηση**

Η στρατηγική αποτελεί τη γενική πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φθάσει στο όραμα. Ο Igor Ansoff ορίζει τη στρατηγική ως τις θεμελιώδεις επιλογές που αφορούν την άριστη ένταξη της οργάνωσης στο περιβάλλον της, με την έννοια ότι εξασφαλίζουν την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία της. Σύμφωνα με τον Chandler, στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης, η υιοθέτηση πορείας δράσης και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών. Για την εταιρεία συμβουλών Boston Consulting Group, στρατηγική είναι ένα σχέδιο κατανομής και χρήσης των πόρων της οργάνωσης που αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό και δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Σύμφωνα με τους προηγούμενους ορισμούς και την υπόλοιπη σχετική βιβλιογραφία, το περιεχόμενο της στρατηγικής συνίσταται σε τέσσερα κύρια σημεία:

- τους μακροπρόθεσμους στόχους
- το εύρος δραστηριοτήτων (scope)
- τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- τη λογική

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι είναι τελικά αποτελέσματα που η οργάνωση επιθυμεί να επιτύχει μακροπρόθεσμα (π.χ. θέση στην αγορά, μέγεθος)

Το εύρος δραστηριοτήτων (scope) είναι ο καθορισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με:

- τη γεωγραφική περιοχή (περιοχές, χώρες) στις οποίες η επιχείρηση θα ανάπτυξη δραστηριότητα και θα ανταγωνιστεί
- τα προϊόντα / υπηρεσίες που θα προσφέρει σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς

- ο βιομηχανικός κλάδος στον οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται
- ο βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης με την έννοια των δραστηριοτήτων που η επιχείρηση υλοποιεί στο εσωτερικό της ή εξωτερικεύει σε προμηθευτές

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι τα στοιχεία εκείνα για τα οποία οι υφιστάμενοι η δυνητικοί πελάτες θα επιλέγουν – προτιμούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης έναντι αυτών των ανταγωνιστών

Η λογική εκφράζει τις υποθέσεις – παραδοχές, τις σχέσεις αίτιου που εξηγούν το γιατί και το πώς οι στρατηγικές επιλογές θα επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους. Επίσης εκφράζει το πώς οι πολιτικές, η κατανομή των πόρων και ο συνδυασμός των δραστηριοτήτων θα οδηγούν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Ο M.Porter προσδιορίζει τρεις κύριες στρατηγικές ανταγωνισμού με κριτήρια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του οποίου η επιχείρηση ανταγωνίζεται και το εύρος της αγοράς στην οποία ανταγωνίζεται.

Η στρατηγική ηγεσία κόστους έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται με χαμηλό κόστος και τιμές σε όλο το εύρος μιας αγοράς. Η στρατηγική διαφοροποίησης έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες με γνωρίσματα και μεθόδους τα οποία ο πελάτης τα αντιλαμβάνεται ως διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστών και συνεπώς είναι διατεθειμένος να δεχθεί υψηλότερες τιμές αφού λόγω διαφορετικότητας δεν συγκρίνει τις τιμές με αυτές των ανταγωνιστών (π.χ. αυτοκίνητα Ferrari).

Η στρατηγική εστίασης έχει την έννοια ότι η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειες της είτε σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ώστε να επιτύχει χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές (εστίαση με ηγεσία κόστους) είτε να μπορέσει να διαφοροποιηθεί από αυτούς (εστίαση με διαφοροποίηση).

### **4.3 Όραμα, αποστολή και αξίες μιας επιχείρησης**

Το όραμα της κάθε επιχείρηση καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θα φαίνεται στο μέλλον. Όραμα είναι μια μακροπρόθεσμη προοπτική, μερικές φορές περιγράφει πώς η οργάνωση θα ήθελε να είναι ο κόσμος στον οποίο δραστηριοποιείται. Για παράδειγμα, μια φιλανθρωπική οργάνωση που ασχολείται με τους

φτωχούς θα μπορούσε να έχει μια προγραμματική δήλωση η οποία αναφέρει «Ένας κόσμος χωρίς φτώχεια».

Η αποστολή που αποφασίζεται σε κάθε επιχείρηση καθορίζει τους θεμελιώδεις σκοπούς ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, περιγράφοντας συνοπτικά γιατί υπάρχει και τι κάνει για να επιτύχει το όραμά της. Μερικές φορές χρησιμοποιείται για να ορίσει μια «εικόνα» της οργάνωσης στο μέλλον. Μια δήλωση της αποστολής παρέχει λεπτομέρειες για το τι γίνεται και απαντά στο ερώτημα: «Τι κάνουμε;» Για παράδειγμα, η φιλανθρωπική οργάνωση θα μπορούσε να παρέχει «επαγγελματική κατάρτιση για τους άστεγους και τους ανέργους».

Οι αξίες σε μια επιχείρηση αποτελούν τις πεποιθήσεις που μοιράζονται μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) ενός οργανισμού. Οι αξίες οδηγούν τον πολιτισμό (την κουλτούρα) ενός οργανισμού και τις προτεραιότητες και προσφέρει ένα πλαίσιο στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Για παράδειγμα, «Γνώσεις και δεξιότητες είναι τα κλειδιά της επιτυχίας» ή «δώσε σε έναν άνθρωπο ψωμί και τροφή για μια ημέρα, αλλά δίδαξέ τον να εργάζεται σε αγρόκτημα και τάισέ τον για μια ζωή». Αυτές οι αξίες για παράδειγμα μπορεί να καθορίζουν τις προτεραιότητες της αυτάρκειας σαν προστασία.

Οι οργανισμοί συνοψίζουν μερικές φορές τους σκοπούς και τους στόχους σε μια δήλωση αποστολής (mission statement) ή / και σε μια δήλωση οράματος (vision statement). Άλλοι ξεκινούν με ένα όραμα και μια αποστολή και τα χρησιμοποιούν αυτά για τη διαμόρφωση των σκοπών και των στόχων. Ενώ η ύπαρξη μιας κοινής αποστολής είναι εξαιρετικά χρήσιμη, πολλοί ειδικοί στρατηγικής αμφισβητούν την ανάγκη για μια γραπτή δήλωση αποστολής. Ωστόσο, υπάρχουν πολλά μοντέλα στρατηγικού σχεδιασμού που αρχίζουν με δηλώσεις αποστολής, γι 'αυτό είναι χρήσιμο να εξεταστούν εδώ.

- Μια δήλωση αποστολής, φανερώνει το θεμελιώδη σκοπό του οργανισμού. Καθορίζει τον πελάτη και τις κρίσιμες διαδικασίες και ενημερώνει για το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης.
- Μια δήλωση για το όραμα περιγράφει αυτό που θέλει να είναι ο οργανισμός, ή πώς θέλει να είναι ο κόσμος στο οποίο λειτουργεί. Επικεντρώνεται στο μέλλον. Είναι μια πηγή έμπνευσης. Παρέχει σαφή κριτήρια λήψης αποφάσεων.

Ένα πλεονέκτημα της ύπαρξης μιας δήλωσης είναι ότι αυτή δημιουργεί αξία για εκείνους που εκτίθενται στην ανακοίνωση και σε αυτούς που προσδοκούν να είναι διευθυντικά στελέχη, εργαζόμενοι και μερικές φορές ακόμη και πελάτες. Οι δηλώσεις δημιουργούν μια αίσθηση της κατεύθυνσης και των ευκαιριών. Και οι δύο αποτελούν ουσιαστικό μέρος της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

Πολλοί άνθρωποι εκλαμβάνουν λάθος την δήλωση για το όραμα σαν δήλωση αποστολής και μερικές φορές το ένα απλά χρησιμοποιείται ως μια πιο μακροπρόθεσμη έκδοση του άλλου. Το όραμα πρέπει να περιγράφει γιατί είναι σημαντικό να επιτευχθεί η αποστολή. Μια δήλωση Οράματος προσδιορίζει τον σκοπό ή ευρύτερο στόχο της ύπαρξης ή της επιχείρησης και μπορεί να παραμένει το ίδιο επί δεκαετίες, αν είναι φτιαγμένο καλά. Η δήλωση της αποστολής είναι πιο συγκεκριμένη σε ό, τι η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει μόνη της. Το Όραμα θα πρέπει να περιγράφει τι θα επιτευχθεί σε μια ευρύτερη σφαίρα, εάν ο οργανισμός και οι άλλοι ενδιαφερόμενοι επιτύχουν στους ατομικούς τους σκοπούς.

Μια δήλωση αποστολής μπορεί να μοιάζει με μια δήλωση οράματος σε κάποιες εταιρείες, αλλά αυτό μπορεί να είναι ένα σοβαρό λάθος. Μπορεί να μπερδεύει τους ανθρώπους. Η δήλωση αποστολής μπορεί να κινητοποιήσει τον κόσμο για την επίτευξη καθορισμένων στόχων, ακόμη και αν είναι τραβηγμένοι στόχοι, με την προϋπόθεση ότι μπορεί να διαλευκανθεί με έξυπνους όρους «SMART» (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound = Ειδικοί, Μετρήσιμοι, Εφικτοί, Σχετικοί και με δυνατότητα Έγκαιρης πραγματοποίησης - ΕΜΕΣΕ). Μια δήλωση αποστολής παρέχει μια διαδρομή για να υλοποιήσουμε το όραμα, σύμφωνα με τις αξίες του. Οι δηλώσεις αυτές έχουν άμεση σχέση με το τελικό αποτέλεσμα και την επιτυχία του οργανισμού.

Ποιο προηγείται; Η δήλωση αποστολής ή η δήλωση για το όραμα; Αυτό εξαρτάται. Εάν έχετε μια νέα επιχείρηση που ξεκινάει, νέο πρόγραμμα ή σχέδιο για να δημιουργήσετε ξανά τις τρέχουσες υπηρεσίες σας, τότε το όραμα θα καθοδηγήσει την περιγραφή της αποστολής και το υπόλοιπο του στρατηγικού σχεδίου. Αν έχετε μια καθιερωμένη επιχείρηση, όπου η αποστολή έχει καθιερωθεί, τότε πολλές φορές, η αποστολή οδηγεί στην δήλωση για το όραμα και το υπόλοιπο του στρατηγικού σχεδίου. Είτε έτσι είτε αλλιώς, θα πρέπει να γνωρίζετε το θεμελιώδη σκοπό σας - την αποστολή, την τρέχουσα κατάστασή σας όσον αφορά τους εσωτερικούς σας πόρους και τις δυνατότητες (πλεονεκτήματα και αδυναμίες) και τις εξωτερικές συνθήκες (τις ευκαιρίες και απειλές) και που θέλετε να πάτε - το όραμα για το



μέλλον. Είναι σημαντικό να κρατάτε την κατάληξη ή το επιθυμητό αποτέλεσμα σε περίοπτη θέση από την αρχή.

Χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής δήλωσης οράματος περιλαμβάνουν:

- Σαφήνεια και έλλειψη αμφιβολιών
- Ζωντανή και καθαρή εικόνα
- Περιγραφή ενός λαμπρού μέλλοντος
- Ευκολομνημόνευτη και ενδιαφέρουσα διατύπωση
- Ρεαλιστικές φιλοδοξίες
- Ευθυγράμμιση με τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού

Για να γίνει πραγματικά αποτελεσματική, μια δήλωση οράματος ενός οργανισμού, πρέπει (η θεωρία αναφέρει) να αφομοιωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού. Οι ηγέτες έχουν την ευθύνη για την επικοινωνία του οράματος τακτικά, δημιουργώντας ιστορίες που απεικονίζουν το όραμα, που ενεργούν σαν μοντέλα ρόλων που ενσωματώνουν το όραμα, δημιουργώντας βραχυπρόθεσμους στόχους συμβατούς με το όραμα και ενθαρρύνοντας και άλλους να προσαρμόζουν το προσωπικό τους όραμα με το συνολικό όραμα του οργανισμού. Επιπλέον, οι δηλώσεις της αποστολής πρέπει να υποβάλλονται σε εσωτερική αξιολόγηση και εξωτερική αξιολόγηση. Η εσωτερική αξιολόγηση θα πρέπει να επικεντρώνεται στο πώς τα μέλη στο εσωτερικό του οργανισμού ερμηνεύουν τη δήλωση αποστολής τους. Η εξωτερική αξιολόγηση - η οποία περιλαμβάνει το σύνολο των ενδιαφερομένων της επιχείρησης - είναι πολύτιμη, δεδομένου ότι αυτή προσφέρει μια διαφορετική προοπτική. Αυτές οι αποκλίσεις μεταξύ αυτών των δύο αξιολογήσεων μπορεί να δώσει την εικόνα για την αποτελεσματικότητα της αποστολής του οργανισμού.

Μια άλλη προσέγγιση για τον καθορισμό Οράματος και Αποστολής είναι να τεθούν δύο ερωτήσεις. Πρώτον, «Τι προσδοκίες έχει ο οργανισμός για τον κόσμο στον οποίο λειτουργεί και έχει κάποια επιρροή;» και μετά από αυτό, «Τι μπορεί να κάνει (ή / και κάνει) ο οργανισμός ή πως συμβάλει στην εκπλήρωση αυτών των προσδοκιών;». Η σύντομη απάντηση στο πρώτο ερώτημα αποτελεί τη βάση της δήλωσης για το Όραμα. Η απάντηση στο δεύτερο ερώτημα καθορίζει τη δήλωση Αποστολής.

#### 4.4. Περίγραμμα στρατηγικού σχεδιασμού

Η προπαρασκευαστική φάση του επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται από τον προγραμματισμό. Τα πρώτα κεφάλαια του επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνουν την Ανάλυση της Παρούσας Κατάστασης, το Σχέδιο Στρατηγικής Μάρκετινγκ και τους Στόχους.

Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης του προηγούμενου έτους

- Ανάλυση Επιχειρηματικών τάσεων
- Ανάλυση της αγοράς
- Ανάλυση ανταγωνισμού
- Κατανομή της αγοράς σε τομείς
- Marketing-mix
- Ανάλυση SWOT
- Τοποθέτηση - ανάλυση των εναλλακτικών αντιλήψεων
- Πηγές πληροφόρησης

Στρατηγική σχεδίου μάρκετινγκ & στόχοι για το επόμενο έτος

- Στρατηγική Μάρκετινγκ
- Επιθυμητή κατανομή της αγοράς
- Επιθυμητό μάρκετινγκ-mix
- Στόχοι με βάση TOWS, ως αποτέλεσμα της ανάλυσης SWOT
- Θέση & αντιληπτικά κενά
- Ετήσια πρόβλεψη πωλήσεων

Σύμφωνα με τον Agieü, «υπάρχει στρατηγική συνοχή όταν οι ενέργειες ενός οργανισμού είναι σύμφωνες με τις προσδοκίες της διοίκησης και αυτές με τη σειρά τους με την αγορά και το περιβάλλον» (S.K. Sharman στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Μια στρατηγική προσέγγιση για την Απασχόληση).

## 4.5 Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για τον στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά συνήθως μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια διαδικασία τριών βημάτων:

- Κατάσταση - αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης και πώς προέκυψε.
- Στόχος - καθορισμός σκοπών και στόχων (μερικές φορές ονομαζόμενη ιδανική κατάσταση).
- Διαδρομή / Πρόταση – χαρτογράφηση μιας πιθανής διαδρομής για τους σκοπούς / στόχους.

Μία εναλλακτική προσέγγιση λέγεται Σχεδιάστε – Δείτε – Σκεφτείτε (Draw-See-Think [ή Make a draft to get feedback]).

- Σχεδιάστε – την ιδανική απεικόνιση ή την επιθυμητή τελική κατάσταση.
- Δείτε – την κατάσταση που επικρατεί σήμερα. Την διαφορά από το ιδανικό και την αιτία.
- Σκεφτείτε - τις συγκεκριμένες ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν για να κλείσει η απόκλιση μεταξύ της σημερινής κατάστασης και της ιδανικής κατάστασης.
- Προγραμματίστε - τους πόρους που απαιτούνται για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων.

Μια εναλλακτική λύση στην προσέγγιση Σχεδιάστε – Δείτε – Σκεφτείτε (DST) ονομάζεται Δείτε-Σκεφτείτε-Σχεδιάστε (See-Think-Draw ή STD).

- Δείτε - Ποια είναι η κατάσταση που επικρατεί σήμερα.
- Σκεφτείτε - καθορίστε τους σκοπούς / στόχους
- Σχεδιάστε - μια διαδρομή προς την επίτευξη των σκοπών / στόχων

## 4.6 Εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού και εναλλακτικές προσεγγίσεις

Μεταξύ των πιο χρήσιμων εργαλείων για τον στρατηγικό σχεδιασμό είναι η ανάλυση SWOT. Ο κύριος στόχος αυτού του εργαλείου είναι να αναλύσει τους εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες, τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες που αποδίδονται στον οργανισμό, καθώς

και τους εξωτερικούς παράγοντες πέρα από τον έλεγχο τον οργανισμό, όπως ευκαιρίες και απειλές.

Άλλα εργαλεία περιλαμβάνουν τα Balanced Scorecards, τα οποία θέτουν ένα συστηματικό πλαίσιο για τον στρατηγικό σχεδιασμό, τον προγραμματισμό σεναρίων, ο οποίος χρησιμοποιήθηκε αρχικά στο στρατό και πρόσφατα χρησιμοποιούνται από μεγάλες εταιρείες για την ανάλυση μελλοντικών σεναρίων.

#### *Ανάλυση κατάστασης*

Κατά την ανάπτυξη στρατηγικών, είναι σημαντική η ανάλυση του οργανισμού και του περιβάλλοντός του όπως είναι αυτή τη στιγμή και πώς μπορεί να αναπτυχθεί στο μέλλον. Η ανάλυση πρέπει να διεξάγεται σε εσωτερικό επίπεδο καθώς και σε εξωτερικό επίπεδο για να προσδιορίζονται όλες οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες των οργανισμών.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες για την αξιολόγηση της ανάλυσης της εξωτερικής κατάστασης:

1. Πελάτες
2. Ανταγωνισμός
3. Τεχνολογία
4. Προμηθευτές
5. Αγορά εργασίας
6. Η οικονομία
7. Το ρυθμιστικό περιβάλλον

Είναι σπάνιο να βρεθεί ότι και οι επτά αυτοί παράγοντες έχουν κρίσιμη σημασία. Είναι επίσης ασυνήθιστο να βρεθεί ότι τα δύο πρώτα - αγορές και ανταγωνισμός - δεν είναι κρίσιμης σημασίας (Bradford "Εξωτερική Κατάσταση - Τι να εξεταστεί")

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος εστιάζεται συνήθως στο πελάτη. Η διοίκηση θα πρέπει να οραματίζεται τη διαμόρφωση της στρατηγικής του πελάτη και πρέπει να το κάνει σκεπτόμενη τις αλλαγές στο περιβάλλον της αγοράς, πώς αυτές θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις κατηγορίες των πελατών και αν οι εν λόγω κατηγορίες των πελατών είναι αυτές που επιθυμεί να εξυπηρετήσει η εταιρεία.

Η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος διεξάγεται επίσης πολλές φορές με βάση το πλαίσιο που προτείνει ο Michael Porter.

### *Σκοποί και στόχοι*

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια πολύ σημαντική επιχειρηματική δραστηριότητα. Είναι επίσης σημαντικός στο δημόσιο τομέα, σε τομείς όπως η εκπαίδευση. Διενεργείται ευρέως ανεπίσημα και επίσημα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων θα πρέπει να τελειώνουν με τους στόχους και έναν οδηγό με τους τρόπους για την επίτευξή τους.

Ένας από τους βασικούς στόχους κατά την εκπόνηση ενός στρατηγικού σχεδίου είναι να αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο που να μετασχηματίζεται εύκολα σε σχέδια δράσης. Τα περισσότερα στρατηγικά σχέδια προσδιορίζουν υψηλού επιπέδου πρωτοβουλίες και επιτεύξιμους στόχους, αλλά δεν αναλύονται σε καθημερινές ενέργειες και καθήκοντα που θα απαιτηθούν για την επίτευξη του σχεδίου. Η ορολογία ή η επιλογή των λέξεων, καθώς και το επίπεδο στο οποίο είναι γραμμένο ένα σχέδιο, είναι και τα δύο παραδείγματα εύκολων τρόπων να αποτύχει στο μετασχηματισμό του στρατηγικού σχεδίου με έναν τρόπο που να έχει νόημα και να είναι εκτελεστό από άλλους. Συχνά, τα σχέδια είναι γεμάτα με εννοιολογικούς όρους οι οποίοι δεν δένουν στην καθημερινή πραγματικότητα για το προσωπικό που αναμένεται να πραγματοποιήσει το σχέδιο.

Οι παρακάτω όροι έχουν χρησιμοποιηθεί στον στρατηγικό σχεδιασμό: επιθυμητές τελικές καταστάσεις, σχέδια, πολιτικές, σκοποί, στόχοι, στρατηγικές, τακτικές και δράσεις. Οι ορισμοί διαφέρουν, επικαλύπτονται και αποτυγχάνουν να επιτύχουν σαφήνεια. Οι πιο κοινές από αυτές τις έννοιες είναι συγκεκριμένες, δηλώσεις με χρονικές δεσμεύσεις των προσδοκώμενων μελλοντικών αποτελεσμάτων και γενικές και συνεχόμενες δηλώσεις προσδοκώμενων μελλοντικών αποτελεσμάτων, στα οποία αναφέρονται τα περισσότερα μοντέλα είτε ως σκοπός είτε ως στόχοι (μερικές φορές εναλλακτικά). Ένα μοντέλο οργάνωσης στόχων χρησιμοποιεί ιεραρχίες. Τα στοιχεία που αναφέρονται παραπάνω μπορούν να οργανώνονται σε μια ιεραρχία μέσω σκοπών και να αριθμούνται ως εξής: Στόχος πρώτης κατάταξης (Top Rank Objective - TRO), Στόχος δεύτερης κατάταξης (Second Rank Objective), Στόχος τρίτης κατάταξης, κλπ. Από οποιοδήποτε βαθμό, ο στόχος σε μια χαμηλότερη βαθμίδα απαντά στο ερώτημα "Πώς;" και ο στόχος σε μια ανώτερη βαθμίδα απαντά στο ερώτημα "Γιατί;". Η εξαίρεση είναι ο Στόχος πρώτης κατάταξης (TRO):

δεν υπάρχει καμία απάντηση στην ερώτηση "Γιατί;". Έτσι ορίζεται ο στόχος πρώτης κατάταξης.

Οι άνθρωποι συνήθως έχουν πολλούς στόχους ταυτόχρονα. Η «συνάφεια στόχων» αναφέρεται στο πόσο καλά οι στόχοι συνδυάζονται μεταξύ τους. Ο στόχος Α εμφανίζεται συμβατός με τον στόχο Β; Μήπως ταιριάζουν για να σχηματίσουν μια ενιαία στρατηγική; Η «Ιεραρχία στόχων» αποτελείται από το φώλιασμα ενός ή περισσότερων στόχων μέσα σε άλλους στόχους.

Μία προσέγγιση συνιστά να έχουμε βραχυπρόθεσμους στόχους, μεσοπρόθεσμους στόχους και μακροπρόθεσμους στόχους. Σε αυτό το μοντέλο, μπορεί κανείς να αναμένει να επιτύχει τους βραχυπρόθεσμους στόχους αρκετά εύκολα: τίθενται ακριβώς λίγο πάνω από την δυνατότητα επίτευξης κάποιου. Στο άλλο άκρο, οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, φαίνεται πολύ δύσκολο, σχεδόν αδύνατο να επιτευχθούν. Στο πλαίσιο αυτό, ο όρος Στρατηγική διαχείριση αναφέρεται μερικές φορές στους "Big Hairy Audacious Goals (BHAGs)". Χρησιμοποιώντας ένα στόχο ως ένα σκαλοπάτι για τον επόμενο αποτελεί αλληλουχία του στόχων. Ένα άτομο ή ομάδα ξεκινά από την επίτευξη των εύκολων βραχυπρόθεσμων στόχων, τότε προχωράει προς τους μεσοπρόθεσμους, στη συνέχεια, προς τους μακροπρόθεσμους στόχους. Οι στόχοι Αλληλουχίας μπορούν να δημιουργήσουν μια "σκάλα στόχων". Σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον, ο οργανισμός μπορεί να συντονίσει τους στόχους έτσι ώστε να μην έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Οι στόχοι ενός μέρους του οργανισμού θα πρέπει να πλέκονται συμβατά με αυτές των άλλων τμημάτων του οργανισμού.

## 4.7 Στρατηγικοί στόχοι

Εισαγωγικά αναφέρθηκε, ότι το όραμα της επιχείρησης και οι επιμέρους στόχοι της είναι το σημείο αναφοράς για κάθε προϋπολογιστική, υπολογιστική και απολογιστική δραστηριότητα. Το ίδιο ισχύει και στον τομέα της επιχειρησιακής λογιστικής. Οι γενικοί στρατηγικοί στόχοι είναι:

- η εξασφάλιση αποθεμάτων
- η ελαχιστοποίηση του κόστους
- η βελτιστοποίηση της ποιότητας και της εξυπηρέτησης.

Αυτές οι γενικές επιδιώξεις μπορούν να προσλάβουν πιο συγκεκριμένες μορφές και να διατυπωθούν και ως εξής:

- Κοστολογική ηγεσία- παραγωγή ή εμπορία στο χαμηλότερο κόστος (οικονομικές μεγέθους)
- Τεχνολογική ηγεσία- παραγωγή ή εμπορία τεχνικά προηγμένων αγαθών
- Επιλεκτική ηγεσία- παραγωγή η εμπορία αγαθών για ορισμένους χρηστές ή αγοραστές.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό επίτευξης των στόχων στον τομέα της επιχειρησιακής λογιστικής είναι οι εξής:

- Ο σαφής προσδιορισμός των σχετικών προμηθευτικών αγορών
- Ο σαφής προσδιορισμός του είδους, της ποιότητας και της ποσότητας των αναγκαίων αγαθών
- Ο αριθμός και η ποιότητα των προμηθευτών
- Η οργανωτική δομή και οι διαδικασίες στον τομέα της επιχειρησιακής λογιστικής
- Ο αριθμός και η ποιότητα των φορέων λήψεων αποφάσεων
- Τα χρονικά περιθώρια αναλώσεων, παραγγελιών, παραδόσεων και πληρωμών
- Η ποιότητα και το κύρος των αποφάσεων και λειτουργιών της επιχειρησιακής λογιστικής-στρατηγική, τακτική, εκτελεστική

#### **4.8 Επιλογές Στρατηγικών Πεδίων**

Οι οργανοδομικές επιλογές αφορούν κυρίως το μικροπεριβάλλον της επιχείρησης και αποτελούν την κινητήρια δύναμη στον τομέα τους. Στρατηγικές διαδικασίες χωρίς τις αντίστοιχες υποδομές είναι αποτυχία. Έτσι λοιπόν η εξάσκηση μιας επιτυχούς στρατηγικής σε οποιονδήποτε τομέα προϋποθέτει απαραίτητως την δημιουργία των κατάλληλων στρατηγικών δομών.

Βασικότατη οργανοδομική συμβολή σε κατάλληλο όμως ιεραρχικό επίπεδο της διοίκησης είναι η εγκαθίδρυση της σχετικής διεύθυνσης επιχειρησιακής λογιστικής. Ιδιαίτερη σημασία αποκτά το θέμα αυτό στο τομέα του εμπορίου, όπου με έντονο προβληματισμό αντιμετωπίζονται τα θέματα των προμηθευτικών συναλλαγών. Εκτός αυτού αποτελούν και την κύρια απασχόληση του κλασικού εμπορίου.

Επίσης βασική οργανοδομική συμβολή είναι η δημιουργία ενός στρατηγικού πληροφοριακού συστήματος λογιστικής διοίκησης με κύριο σκοπό τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και την έγκαιρη λήψη αποφάσεων στον άνω τομέα. Κύρια εργαλεία της δομής είναι τα διάφορα υποσυστήματα πληροφορικής, με όλες τις σχετικές λογισμικές λειτουργίες, τράπεζες μεθόδων, εργαλεία ανάλυσης και πρόγνωσης, αλλά και με την κατάλληλη υποδομή για διεθνές διαδουκτιακές συναλλαγές.

#### **4.9 Διαμόρφωση και είδη στρατηγικής: οι τρεις βασικές θεωρησεις της στρατηγικής**

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

*Στρατηγική χαμηλού κόστους:* μια επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

*Στρατηγική διαφοροποίησης:* μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών.



Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν.

Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως πχ ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.

*Στρατηγική niche ή εστίασης:* στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα niche, ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το niche μπορεί να είναι γεωγραφικό, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο niche αυτό μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης.

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

#### **4.10 Είδη στρατηγικών**

##### Στρατηγικές Σταθερότητας

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

Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

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

### Στρατηγικές Ανάπτυξης

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

Οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι οι παρακάτω:

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

αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υαρχόντων προϊόντων.

- Ανάπτυξης μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων ή δημιουργίας συμμαχιών.

### Στρατηγική διεθνοποίησης

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

### Στρατηγική ανάπτυξης επιχειρήσεων μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων

Ένας από τους βασικούς τρόπους ανάπτυξης μιας επιχείρησης, εκτός από την ανάπτυξή της με ίδια μέσα, είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της με την διαδικασία των συγχωνεύσεων, των εξαγορών ή της δημιουργίας συμμαχιών. Εξαγορά επιχείρησης έχουμε όταν μια επιχείρηση αποκτά μέρος ή το σύνολο μιας άλλης έναντι κάποιου ανταλλάγματος (χρηματικό ποσό ή ανταλλαγή μετοχών). Αποτέλεσμα αυτής της συναλλαγής θα είναι η εξαγορασμένη επιχείρηση ή να λειτουργεί σαν ξεχωριστό νομικό πρόσωπο ή να συγχωνευθεί πλήρως και να σταματήσει πλέον να υπάρχει με τη μορφή που υπήρχε πριν.

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

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

- Συμπληρωματική: όταν οι δραστηριότητες τους αλληλοσυμπληρώνονται
- Ασυσχετίστη: όταν οι δραστηριότητές τους δεν συσχετίζονται

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

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

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

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

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

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

- σύνταξη λίστας των πιθανών υποψηφίων επιχειρήσεων και κατάταξή τους ανάλογα με την οικονομική τους θέση, τη θέση τους στην αγορά προϊόντος, το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον, τις διοικητικές τους ικανότητες και την εταιρική τους κουλτούρα

- επιλογή της επιχείρησης που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του αγοραστή.

#### **4.11 Η αξιολόγηση της Στρατηγικής**

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

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

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

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ / ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια:

- διαμόρφωση στρατηγικής
- υλοποίηση στρατηγικής
- αξιολόγηση και έλεγχο

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

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλευσης. Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων. Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, τότε είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση.

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

Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό. Είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης να σχηματίσουν μια άποψη για αυτήν. Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία ή μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια με την άλλη. Πολύ σημαντικό επίσης είναι ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κανείς την παραγωγικότητά του.

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

## **5.1 Εταιρική αποστολή - όραμα**

Τα στελέχη που διαμορφώνουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουν καλά όχι μόνο το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής τους, αλλά και το που οι ίδιοι θα ήθελαν να βρίσκεται η επιχείρησή τους σε 5, 10 ή 15 χρόνια από σήμερα. Το που θα ήθελαν τα στελέχη να βρεθεί η επιχείρησή τους στο μέλλον συχνά ονομάζεται Αποστολή ή Όραμα.

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

Αποσαφήνιση των όρων Αποστολή, Όραμα και Φιλοσοφία μιας επιχείρησης

## Αποστολή

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

## Όραμα

- Σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά
- Θέτει γενικούς στόχους
- Οδηγεί την στρατηγική και την αποστολή της επιχείρησης Φιλοσοφία
- Ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει γενικές αρχές και δεοντολογική συμπεριφορά
- Καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων με τα μέρη που η επιχείρηση συναλλάσσεται
- Καθορίζει το στυλ διοίκησης

Μια εταιρική αποστολή για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να:

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

## **5.2 οι τρεις βασικές θεωρήσεις της στρατηγικής**

*Οι τρεις γενικές στρατηγικές*



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

*Στρατηγική χαμηλού κόστους:* μια επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

*Στρατηγική διαφοροποίησης:* μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν.

Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως πχ ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.

*Στρατηγική niche ή εστίασης:* στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειές της σε ένα niche, ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το niche

μπορεί να είναι γεωγραφικό, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο niche αυτό μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης.

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

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

Μια τέτοια θέση είναι συνήθως ένδειξη ότι η επιχείρηση αδυνατεί να κάνει σωστά τις επιλογές αυτές.

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

Γενικά η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί υψηλότερο κόστος για να κάνει κανείς το προϊόν του ή την υπηρεσία του ξεχωριστή, μοναδική. Αντίστοιχα, η στρατηγική χαμηλού κόστους απαιτεί θυσίες στη διαφοροποίηση π.χ. ένα πιο σπάνια προϊόν, πιο μικρές δαπάνες μάρκετινγκ κλπ. Έτσι δεν είναι εύκολο να επιτύχει κανείς και τα δύο.

Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι μια επιχείρηση π.χ. που διαφοροποιείται δεν προσέχει το κόστος της και τη μείωση του. Πολλές επιχειρήσεις μάλιστα ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης και επιδιώκουν και επιτυγχάνουν δραστική μείωση του κόστους τους. Η μείωση αυτή όμως δεν είναι και πλεονέκτημα κόστους. Το πλεονέκτημα αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με θυσίες στη διαφοροποίηση.

Μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις, στα πλαίσια των τριών γενικών στρατηγικών, μπορεί μια επιχείρηση να έχει πλεονέκτημα κόστους και διαφοροποίησης, που είναι ένας εξαιρετικά

δύσκολος συνδυασμός. Μία από αυτές είναι όταν έχει στη διάθεση της κάποια αποκλειστική τεχνολογία.

Τέλος ένα άλλο εξαιρετικά σπουδαίο σημείο. Καμία από τις στρατηγικές αυτές δεν έχει ελπίδες επιτυχίας αν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δημιουργεί δεν είναι διαρκή και διατηρήσιμα. Οι αλλαγές σε ένα κλάδο είναι συνεχείς και όσο μεγάλα και αν είναι τα πλεονεκτήματα αυτά είναι αναπόφευκτο ότι θα γίνουν αντικείμενο αντιγραφής από ανταγωνιστές. Έτσι είναι ζωτικής σημασίας μια επιχείρηση να μην σταματάει ποτέ τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ώστε να παρουσιάζει ένα συνεχώς μετακινούμενο στόχο για τους ανταγωνιστές της. Το στοιχείο αυτό είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων με συστηματικά επιτυχημένες στρατηγικές.

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

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

Η παγκοσμιοποίηση είχε αρχίσει να αναδεικνύει ανταγωνιστές που το ραντάρ του στρατηγικού προγραμματισμού δεν μπορούσε να “πιάσει” και ταυτόχρονα έφερε ραγδαίες

αλλαγές και αυξημένη αβεβαιότητα. Έτσι το στρατηγικό μάνατζμεντ άρχισε να ξεφεύγει από την “ορθολογική” αυτή προσέγγιση και να περνάει στην πιο σύγχρονη μορφή του που δίνει έμφαση στο επιχειρηματικό πνεύμα και στην ταχεία εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση.

#### *Η στρατηγική niche: εστίαση και εξειδίκευση*

Η στρατηγική αυτή έχει ως κεντρικό της στοιχείο την επιλογή και συγκέντρωση μιας επιχείρησης σε ένα πολύ στενό κομμάτι της ευρύτερης αγοράς, ενός niche όπου οι αγοραστές έχουν κάποιες ξεχωριστές προτιμήσεις ή ανάγκες. Το niche αυτό μπορεί να έχει πολλές μορφές. Μπορεί να ορίζεται από γεωγραφία, κάποια ειδική χρήση ενός προϊόντος ή κάποια ειδικά χαρακτηριστικά του που είναι ελκυστικά στους αγοραστές του niche.

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

Οι συνθήκες που κάνουν τη στρατηγική niche ελκυστική είναι:

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

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

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

Η στρατηγική niche είναι πιο αποτελεσματική:

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

Οι κίνδυνοι της στρατηγικής niche είναι:

- η πιθανότητα ότι κάποιος θα βρει τρόπους να μιμηθεί τους τρόπους εξυπηρέτησης του niche.
- η πιθανότητα ότι οι προτιμήσεις των αγοραστών μπορεί να αλλάξουν προς κάποιο προϊόν της ευρύτερης αγοράς.
- η μεγάλη ελκυστικότητα του niche που μπορεί να το κάνει πολυσύχναστο και τελικά με μικρή προοπτική κέρδους για όλους τους συμμετέχοντες.

Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή είναι σε εξαιρετικά καλή ανταγωνιστική θέση όταν το niche έχει γοργούς ρυθμούς ανάπτυξης, είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές αλλά και αρκετά μικρό για να μην προσελκύει μεγάλου μεγέθους ανταγωνιστές, δεν περιλαμβάνει σημαντικούς ανταγωνιστές και η εξυπηρέτηση του απαιτεί κάποια εξειδίκευση. Ένα παράδειγμα στρατηγικής niche είναι η εταιρία Enterprise-Rent-A-Car στον

κλάδο της ενοικίασης αυτοκινήτων. Οι αφανείς πρωταθλητές είναι κλασικές περιπτώσεις επιχειρήσεων με στρατηγική niche. Η βαθιά εξειδίκευση τους, ο συνεχής επαναπροσδιορισμός των αγορών τους, η συνεχής επαφή με τον πελάτη και η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση της εξειδίκευσης αυτής τους κάνει πρακτικά άτρωτους σε ανταγωνιστές, τους επιτρέπει να ελαχιστοποιούν τους παραπάνω κινδύνους και να μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής τους.

*Στρατηγική παραγωγής: ένα αγνοημένο ανταγωνιστικό όπλο*

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

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

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

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

Οι αποφάσεις δομής και υποδομής σχετίζονται. Η ετήσια δυναμικότητα πχ μιας

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

Οι αποφάσεις δομής και υποδομής επηρεάζουν τη γενική στρατηγική μιας επιχείρησης. Η παραγωγή π.χ. με το σύστημα της “γραμμής συναρμολόγησης” (assembly line) είναι δύσκαμπτη και με μεγάλη εξάρτηση από προμηθευτές, αλλά παρέχει μεγάλη αξιοπιστία παραγωγής, ομοιομορφία και χαμηλό κόστος. Έτσι μία τέτοια απόφαση δομής μπορεί να είναι πιο εναρμονισμένη με τις επιδιώξεις μιας επιχείρησης όπως οι αυτοκινητοβιομηχανίες ή οι κατασκευαστές πλυντηρίων, που απευθύνονται σε μεγάλα εύρη της αγοράς με προϊόντα που έχουν κύκλους μερικών ετών.

Σε μια άλλη περίπτωση, αν μια επιχείρηση πχ αποφασίσει να “κυνηγήσει” τη ζήτηση ανεβοκατεβάζοντας τους ρυθμούς παραγωγής της (δηλ. με μια απόφαση υποδομής), θα έχει υψηλότερο κόστος και χαμηλότερη ποιότητα από την επιχείρηση που έχει σταθερά επίπεδα παραγωγής και διαχειρίζεται τις διακυμάνσεις της ζήτησης με αποθέματα.

Μεγάλα προβλήματα μπορεί να παρουσιαστούν σε μια επιχείρηση όταν η δομή δεν είναι πια συμβατή με την υποδομή (πχ το εργατικό δυναμικό δεν ταιριάζει πλέον στις τεχνολογικές επιλογές μιας επιχείρησης) και όταν και οι δύο δεν είναι πλέον συμβατές με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης.

Η στρατηγική παραγωγής έχει ως σκοπό τη δημιουργία παραγωγικών δυνατοτήτων που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να επιδιώξει τη γενική στρατηγική της μακροπρόθεσμα. Και είναι τόσο πιο αποτελεσματική, όσο πιο συνεπείς είναι οι αποφάσεις της στρατηγικής παραγωγής μεταξύ τους και με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης

Πρέπει να υπάρχει συνέπεια μεταξύ δομής και υποδομής, μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και γενικής στρατηγικής, μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και των άλλων λειτουργικών στρατηγικών (μάρκετινγκ, έρευνας & ανάπτυξης, χρηματοδότησης κλπ) και μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Ένας από τους λόγους που πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν αρχικά προβλήματα χαμηλής ανταγωνιστικότητας με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας ήταν τόσο η αμέλεια της παραγωγής γενικά, όσο και οι ξεκάρφωτες αποφάσεις σχετικά με την παραγωγή.

Η παραγωγή πρέπει να έχει κάποιο δραστήριο ρόλο αλλά και να συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή είναι μεγάλης σημασίας. Είδαμε ήδη πχ την απόφαση του Ομίλου Νηρεύς να έχει εγκαταστάσεις σε διάφορα σημεία της Ελλάδας, την Dow να αυξάνει τη δυναμικότητα της όχι με νέες εγκαταστάσεις αλλά με επέκταση των παλιών, την Enterprise Rent-A-Car να έχει εκατοντάδες χιλιάδες αυτοκίνητα και χιλιάδες γραφεία ενοικίασης, συνδεδεμένα με ένα δίκτυο υπολογιστή, την Southwest Airlines να έχει ένα μόνο τύπο αεροσκάφους.

Οι αποφάσεις αυτές έχουν τη λογική τους μέσα στις γενικότερες επιδιώξεις των επιχειρήσεων αυτών. Θα δούμε επίσης πώς πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας βρέθηκαν προ εκπλήξεων έναντι πιο ικανών επιχειρήσεων, κυρίως γερμανικών και ιαπωνικών. Ένα από τα βασικά ατού των γερμανικών επιχειρήσεων ήταν οι συνεπείς αποφάσεις τους στη δομή, σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό.

Αλλά στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα κάτι τέτοιο ίσως δεν είναι πλέον αρκετό και ίσως δεν είναι τόσο σπουδαίο όσο οι αποφάσεις υποδομής. Είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον ότι το ατού των πολύ ανταγωνιστικών ιαπωνικών επιχειρήσεων ήταν και είναι η υποδομή: ο ανθρώπινος παράγοντας, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι, οι τρόποι που ενεργούν, οι διαδικασίες που ακολουθούν, το κλίμα μέσα στο οποίο εργάζονται.

Το μάνατζμεντ του ανθρώπινου παράγοντα είναι μεν πιο δύσκολο αλλά παρουσιάζει άπειρες ευκαιρίες για τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Στο κάτω-κάτω όσο και εξελιγμένη να είναι μια τεχνολογία παραγωγής δεν μπορεί να αντικαταστήσει το ανθρώπινο μυαλό. Κάποτε η General Motors, η μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία στις ΗΠΑ και στον κόσμο, στη βιασύνη της και τους πειραματισμούς της να ξεφορτωθεί τα δύστροπα εργατικά συνδικάτα της, είχε τη φαινή ιδέα να αυτοματοποιήσει εντελώς μερικά εργοστάσια της. Όπως ανακάλυψε αργότερα τα βιομηχανικά της ρομπότ ήταν περιορισμένων διανοητικών ικανοτήτων και έτσι πολύ δύσκαμπτα στην παραγωγή.



Και βέβαια δεν μπορούσαν ποτέ να κατεβάσουν τις χιλιάδες ιδέες βελτίωσης που κάθε χρόν οι εργαζόμενοι της Honda προτείνουν, που κάνουν τη δουλειά τους πιο ικανοποιητική και ευκολότερη, την παραγωγικότητα και την αμοιβή τους υψηλότερη, το προϊόν της καλύτερο, την Honda πιο επικερδή και με μεγάλη ανάπτυξη. Ακόμα και σήμερα πολλοί μάνατζερ εκπλήσσονται με την “απουσία” αυτοματοποίησης δυτικού τύπου από πολλές ιαπωνικές επιχειρήσεις σε πολλούς κλάδους.

Είναι ακριβώς αυτό το σημείο που είναι ενδιαφέρον για την ελληνική επιχείρηση σε θέματα παραγωγής. Η νέα υπερσύγχρονη εγκατάσταση ή η τελευταίου τύπου τεχνολογία έχει τη θέση της και βέβαια πρέπει να είναι προσεκτικά διαλεγμένη. Αλλά δεν αρκεί. Πάνω-κάτω την έχουν όλοι. Η Honda και η General Motors χρησιμοποιούν τις ίδιες πρέσες, τα ίδια εξαρτήματα συναρμολόγησης. Η Honda χρειάζεται περίπου ένα Σαββατοκύριακο για να κάνει τις κατάλληλες μετατροπές, για να αρχίσει την παραγωγή ενός καινούργιου μοντέλου στην αμερικανική μονάδα της, με Αμερικανούς μάνατζερ και Αμερικανούς εργάτες.

#### *Στρατηγικές Σταθερότητας*

Αποτελούν τις λιγότερο ενδιαφέρουσες επιλογές στρατηγικής μιας επιχείρησης. Σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Καμιά σημαντική αλλαγή δεν συμβαίνει. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς στόχους.

Οι βασικές επιλογές της εστιάζονται στην βελτίωση της απόδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων.

Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

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

Στρατηγικές Ανάπτυξης

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

Οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι οι παρακάτω:

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

### *Στρατηγική διεθνοποίησης*

Αυτό που πριν από 30 χρόνια φάνταζε ίσως αδιανόητο, σήμερα είναι πραγματικότητα. Οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται με καταγιστικούς ρυθμούς. Στα πλαίσια των Στρατηγικών Ανάπτυξης αναφέρθηκε και η ανάπτυξη της αγοράς ως μια από τις επτά εναλλακτικές επιχειρηματικές στρατηγικές ανάπτυξης.

Τμήμα των στρατηγικών ανάπτυξης αγοράς αποτελεί η ανάπτυξη στην διεθνή αγορά. Στο ερώτημα ποιοί είναι οι ανταγωνιστές μας θα πρέπει οι επιχειρήσεις να ψάχνουν την απάντηση όχι μόνο στο εσωτερικό της χώρας αλλά και στο εξωτερικό. Θα πρέπει να αναπτύξουν

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

Στρατηγική ανάπτυξης επιχειρήσεων μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων

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

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

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

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

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

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

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

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

Για την εξασφάλιση της επιτυχίας της στρατηγικής ανάπτυξης μέσω εξαγορών – συγχωνεύσεων απαιτείται έλεγχος της επιχείρησης στόχου, δηλαδή αποτίμηση των ωφελειών και του κόστους από την ενοποίηση.

Η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω 3 βήματα:

- εκτίμηση των λόγων για τους οποίους οδηγείται στην συγχώνευση και αξιολόγηση της αναγκαιότητας αυτής της στρατηγικής.
- σύνταξη λίστας των πιθανών υποψηφίων επιχειρήσεων και κατάταξή τους ανάλογα με την οικονομική τους θέση, τη θέση τους στην αγορά προϊόντος, το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον, τις διοικητικές τους ικανότητες και την εταιρική τους κουλτούρα.
- επιλογή της επιχείρησης που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του αγοραστή.

### **5.3 Αξιολόγηση – επιλογή – υλοποίηση στρατηγικής**

*Κίνητρα και ανταμοιβές στην εκτέλεση στρατηγικής*

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

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

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

Βασική μέριμνα των πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι να έχουν δομές κινήτρων που να εμπνέουν τους εργαζόμενους ώστε να έχουν κάποια θετική στάση απέναντι στις επιδιώξεις τους και να συμμετέχουν σ' αυτές με ενθουσιασμό. Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν ένα μίγμα θετικών και αρνητικών κινήτρων, τα οποία όμως μπορεί εύκολα να έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα, όπως πχ ανασφάλεια, άγχος στον τόπο δουλειάς κλπ.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν τα θετικά κίνητρα γιατί με τον τρόπο αυτό μπορούν να κερδίσουν εύκολα την συναίνεση των εργαζομένων. Προφανώς, θετικά κίνητρα και ανταμοιβές κάνουν τους εργαζόμενους να δείχνουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό και να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά τους απ' ότι τα αρνητικά.

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

## 5.4 Ανάλυση SWOT

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

Η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει:

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

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

*Ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών*

### ***Δυνάμεις***

- Ευέλικτη στρατηγική
- Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση
- Πλεονεκτήματα κόστους
- Ισχυρό όνομα – εικόνα στην αγορά
- Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων
- Ηγετική θέση στην αγορά
- Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση

- Τεχνολογία προστατευμένη με πατέντες
- Ισχυρή διαφήμιση
- Ποιότητα προϊόντων
- Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους

### **Αδυναμίες**

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

### **Ευκαιρίες**

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

### **Πιθανές απειλές**

- Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών
- Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα
- Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς

- \_υσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις / παρεμβάσεις
- Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή και προμηθευτών
- Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Δημογραφικές αλλαγές

## 5.5 Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής

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

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

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

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

### *Στρατηγική Προϊόντων*

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

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



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

### *Πλάνο Marketing (Marketing Plan)*

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

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

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

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

- Μικρότερα κόστη για άμεσο marketing και προσωπικές πωλήσεις και πιθανά κίνητρα για παραγγελίες μέσω διαδικτύου.
- Πιθανόν αύξηση των απαιτήσεων της διανομής
- Πιθανή αλλαγή των στόχων για όλα τα παραπάνω
- Διαφορετικές συνήθειες των καταναλωτών που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για

αγορές

- Εκμετάλλευση της δυνατότητας για καλύτερη στόχευση της αγοράς στόχου που προσφέρει το διαδίκτυο
- Δυνατότητα παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας
- Καλύτερη και αναλυτικότερη παρουσίαση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Καλύτερη και ευκολότερη παρατήρηση των καταναλωτών

### *Πωλήσεις*

Θα πρέπει να περιλαμβάνει την πορεία των πωλήσεων των τελευταίων ετών (τα σχεδιαγράμματα βοηθάνε πολύ). Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη των πωλήσεων για τα επόμενα έτη και πρόβλεψη της συνολικής αγοράς (και της υποαγοράς αν είναι χρήσιμο).

Για τις προβλέψεις χρειάζεται πάντα να γίνονται κάποιες υποθέσεις. Αυτές πρέπει να γίνονται σαφείς και να είναι ρεαλιστικές. Τυχόν συνεργασίες, μέθοδοι πωλήσεων που μπορούν να βελτιώσουν τις πωλήσεις σας πρέπει να αναφέρονται. Ιδιαίτερα αν πρόκειται να γίνει χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου τότε η επίδραση στις πωλήσεις και στις συνεργασίες θα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά. Πιθανόν οι πωλήσεις μέσω του e-Επιχειρείν να θέλουν διαφορετική στρατηγική.

### *Διοικητικό πλάνο*

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

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

- Ποιες αδυναμίες υπάρχουν σε διοικητικό επίπεδο;
- Ποιος ή ποιοι θα αναλάβουν τη διοίκηση;
- Ποια είναι τα καθήκοντά τους;

- Είναι ξεκάθαρες και κατανοητές οι ευθύνες;
- Ποιες είναι οι ανάγκες σε προσωπικό;
- Ποιο θα είναι το μισθολογικό καθεστώς;
- Τι προνόμια, πριμ παραγωγικότητας, διακοπές και αργίες θα προσφέρονται;
- Πώς και πότε θα γίνεται η εκπαίδευση και από ποιους;

Στο τέλος αυτής της ενότητας είναι σωστό να υπάρχει ένα σχέδιο δράσης (action plan) που θα αναφέρει ημερομηνίες, ενέργειες και προθεσμίες. Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να είναι συνοπτικό. Να υπάρχουν σχεδιαγράμματα με κάποιες επεξηγήσεις ώστε να είναι, ευανάγνωστο, και να δίνει συνολική εικόνα του πως πρέπει να εξελιχθούν οι ενέργειες.

## 5.6 Η αξιολόγηση της Στρατηγικής

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

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

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

περιβάλλοντος. Η διεθνής αγορά διαμορφώνει διαρκώς νέες ευκαιρίες και νέες απειλές που απαιτούν από τις επιχειρήσεις ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αυτές.

### *Μοντέλα αξιολόγησης*

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

### *Μοντέλο Rumelt*

Ο Rumelt πρότεινε τέσσερα κριτήρια για την αξιολόγηση μίας στρατηγικής:

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

### *Μοντέλο Lynch*

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

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

- **Καταλληλότητας / Ταιριάσματος:** Αναφέρεται στο κατά πόσο η υπό εξέταση στρατηγική συμβαδίζει με τις συνθήκες που διαμορφώνονται ή θα διαμορφωθούν στο μέλλον στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

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

## **5.7 Ανάλυση Αποδεκτότητας**

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

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

### *Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης*

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

Η διαδικασία της αξιολόγησης των στρατηγικών δεν πρέπει να κυριαρχεί επί των αποφάσεων. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της έννοιες όπως η κατανόηση, η εμπιστοσύνη και το κοινό αίσθημα. Επίσης η αξιολόγηση των στρατηγικών θα πρέπει να είναι ευέλικτη, ώστε

να προσαρμόζεται καλύτερα στις μεταβολές που απαιτεί το περιβάλλον της επιχείρησης. Τέλος ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η απλότητά τους, δηλαδή να μην είναι πολύπλοκα, ώστε να είναι εύκολα κατανοητά από τα άτομα τα οποία θα τα χρησιμοποιήσουν.

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

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

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

# ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 6.1 Πρόλογος

Όταν θέλουμε να μελετήσουμε μια επιχείρηση, προσπαθούμε να μελετήσουμε και το περιβάλλον το οποίο βρίσκεται η επιχείρηση για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε τους παράγοντες εκτός επιχείρησης (οικονομικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί) αλλά και τους παράγοντες εντός επιχείρησης (φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί, οικονομικοί πόροι) που την επηρεάζουν. Έτσι το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε άμεσο και έμμεσο. Η έννοια του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει ένα σύνολο διαφορετικών επιδράσεων που υφίσταται η επιχείρηση, και ως εκ τούτου είναι μεγάλο πρόβλημα η κατανόηση όλων αυτών των επιδράσεων, ιδιαίτερα η κατανόηση του πως επηρεάζουν την διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών αποφάσεων. Ο φυσικός κόσμος στον οποίο γεννιούνται, λειτουργούν, αναπτύσσονται ή και καταστρέφονται οι επιχειρήσεις συναποτελείται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα την ύπαρξη τους. Οι παράγοντες αυτοί συνήθως αλλάζουν κατάσταση με την πάροδο του χρόνου. Οι μεταβάσεις από την μια κατάσταση στην άλλη διαμορφώνουν το έξω από την επιχείρηση περιβάλλον και δημιουργούν ευκαιρίες ανάπτυξης (Opportunities) ή και απειλές (Threats) για την ύπαρξη και την λειτουργία της. Όλη αυτή η αέναη διαδικασία εισαγάγει αβεβαιότητα και αυξάνει το βαθμό πολυπλοκότητας και μεταβλητότητας του συστήματος. Οι επιχειρήσεις όπως είναι αναμενόμενο προσπαθούν να μειώσουν την αβεβαιότητα κατά το δυνατό αφενός μελετώντας τις αλλαγές ή "τα σημάδια" του έξω από αυτές περιβάλλον, αφετέρου να προσπαθώντας με τις ενέργειες τους να επηρεάσουν το περιβάλλον τους.

Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να διαχωριστεί σε δύο υποκατηγορίες:

- Το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον ή μάκρο-περιβάλλον
- Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον ή μικρο περιβάλλον

Όταν θέλουμε να μελετήσουμε μια επιχείρηση, προσπαθούμε να μελετήσουμε και το περιβάλλον το οποίο βρίσκεται η επιχείρηση για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε τους παράγοντες εκτός επιχείρησης (οικονομικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί) αλλά και τους παράγοντες εντός επιχείρησης (φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί, οικονομικοί πόροι) που την επηρεάζουν. Έτσι το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε άμεσο και έμμεσο. Η έννοια του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει ένα σύνολο διαφορετικών επιδράσεων που υφίσταται η επιχείρηση, και ως εκ τούτου είναι μεγάλο πρόβλημα η κατανόηση όλων αυτών των επιδράσεων, ιδιαίτερα η κατανόηση του πώς επηρεάζουν την διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών αποφάσεων. Θα αρχίσουμε με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον νοούνται οι παράγοντες που σχετίζονται με α) το πολιτικό - ρυθμιστικό περιβάλλον β) το οικονομικό περιβάλλον γ) το κοινωνικό, δ) το τεχνολογικό περιβάλλον ε) το περιβαλλοντολογικό περιβάλλον στ) το νομικό περιβάλλον

Αναλύοντας η επιχείρηση τα στοιχεία αυτά μπορεί να διαβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (λ.χ. οικονομική κρίση, τεχνολογική καινοτομία, κοινωνική σύγχυση κλπ)

Για την ανάλυση του μικρο – περιβάλλοντος χρησιμοποιείται η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter (1985). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό πέντε δυνάμεις καθορίζουν τον ανταγωνισμό: α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών ε) η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων.



## **6.2 Η κατανόηση της φύσης του εξωτερικού περιβάλλοντος**

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα το εξωτερικό περιβάλλον έχουν επινοηθεί κάποια μοντέλα βάση των οποίων μας επιτρέπεται η πλήρη κατανόηση του. Τα μοντέλα αυτά ακολουθούν κάποια καθορισμένα βήματα, τα οποία είναι:

### **- Η εξέταση της φύσης του εξωτερικού περιβάλλον της επιχείρησης.**

Το περιβάλλον είναι σταθερό ή υπάρχουν συχνές αλλαγές; Αν ναι με ποιους τρόπους γίνονται οι αλλαγές; Στην πρώτη περίπτωση μία λεπτομερής ιστορική ανάλυση του περιβάλλοντος θα βοηθήσει στην κατανόηση των επιδράσεων που έχει στην επιχείρηση. Ενώ στην δεύτερη περίπτωση μια μελλοντική ανάλυση-πρόβλεψη θα ήταν αυτή που θα βοηθούσε.

### **- Ο έλεγχος των επιδράσεων του εξωτερικού περιβάλλον της επιχείρησης**

Ο σκοπός μας είναι να ανακαλύψουμε τους παράγοντες εκείνους που το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει την ανάπτυξη και την πορεία της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό καλό θα ήταν να φτιάξουμε κάποια πιθανά σενάρια σε περίπτωση που χρειαστεί να αλλάξουμε την μέχρι τότε στρατηγική της επιχείρησης.

### **- Η ανάλυση του κάθε παράγοντα επιδράει στην επιχείρηση.**

Ο στόχος της ανάλυσης αυτής είναι η αναγνώριση των κυριότερων μεταβλητών του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος αλλά και των παραγόντων που κάνουν τις μεταβλητές αυτές τόσο σημαντικές για την πορεία της επιχείρησης.

### **- Η ανάλυση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης.**

Προσπαθούμε να δούμε που βρίσκεται η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Στην ανάλυση αυτή περιλαμβάνεται:

1. Η ανάλυση των ανταγωνιστών
2. Η ανάλυση των βασικών ομάδων του κλάδου
3. Η ανάλυση της τμηματοποίησης και της δύναμης της αγοράς
4. Η ανάλυση της ανάπτυξης του μεριδίου της αγοράς

### 6.3 Σχέση περιβάλλοντος – στρατηγικής

Προκειμένου η στρατηγική μιας επιχείρησης να προσαρμοστεί επιτυχημένα στις αλλαγές του μακρο-περιβάλλοντός της, θα πρέπει τα στελέχη να γνωρίζουν τους διάφορους συνδετικούς κρίκους που ενώνουν το ευρύτερο περιβάλλον με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

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

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

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

> Πολλές εξελίξεις του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ένα συγκεκριμένο βαθμό ακρίβειας ενώ αντίθετα άλλες, λόγω της φύσεώς τους, είναι άμεσα προβλέψιμες. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι διακυμάνσεις των επιτοκίων, η εξέλιξη του πληθωρισμού ή οι διακυμάνσεις των ισοτιμιών

των νομισμάτων για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Άλλοι παράγοντες όπως, η ηλικιακή σύνθεση ενός πληθυσμού είναι εύκολο να αναλυθούν και να εκτιμηθεί η πορεία τους στο μέλλον.

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

#### **6.4 Η ανάλυση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος**

Ως μακροοικονομικό περιβάλλον μπορούμε να ορίσουμε τις δυνάμεις που βρίσκονται έξω από τα όρια της επιχείρησης αλλά μπορούν να επηρεάσουν την υλοποίηση ή μη του στόχου της.

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον και το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον είναι τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που οι δυνάμεις του έχουν άμεση επίδραση στην επιχείρηση. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους καταναλωτές, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, την κεφαλαιαγορά, τις δημόσιες υπηρεσίες και επιχειρήσεις και το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό.

Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από την οικονομία, την τεχνολογία, το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, το κοινωνικό περιβάλλον, το οικολογικό περιβάλλον, το διεθνές περιβάλλον. Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον είναι τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που δεν επηρεάζουν έμμεσα την λειτουργία του οργανισμού.

Παρακάτω αναλύονται οι παράγοντες του άμεσου και έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος.

## **6.5 Ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος (μικροοικονομικό περιβάλλον)**

Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες που ο καθένας έχει ιδιαίτερη επιρροή στο περιβάλλον. Έτσι λοιπόν ο καθένας θέλει ιδιαίτερη ανάλυση.

### **Οι καταναλωτές**

Οι καταναλωτές επηρεάζουν άμεσα την λειτουργία του οργανισμού με τις προτιμήσεις τους, αυτό περιλαμβάνει την ποσότητα, ποιότητα, τιμή και το χρόνο. Η σχέση αυτή καταναλωτή-οργανισμού είναι αμφίδρομη αφού οι ίδιοι οι οργανισμοί επηρεάζουν την συμπεριφορά των καταναλωτών με τις πολιτικές marketing που χρησιμοποιούν γιατί λαμβάνουν υπόψη τους τις προτιμήσεις των καταναλωτών που θέλουν προϊόντα στη κατάλληλη μορφή, τόπο και χρόνο, οργανισμοί που προσφέρουν στους καταναλωτές χρησιμότητα μορφής (form utility), χρησιμότητα τόπου (place-lit), χρησιμότητα χρόνου (time utility).

### **Οι ανταγωνιστές**

«Οι ανταγωνιστές είναι οργανισμοί που προσφέρουν το ίδιο η παρόμοιο προϊόν ή ακόμη και υποκατάστατα προϊόντα.». Στις επιχειρήσεις ο ανταγωνισμός είναι αναπόφευκτος, για το λόγο αυτό οι οργανισμοί οφείλουν να παρακολουθούν τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους, προσπαθώντας να αντιδράσουν γρήγορα ώστε να τις προλαβαίνουν. Ένας τρόπος να ανιχνεύσουν οι οργανισμοί τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους είναι να παρακολουθούν τι αλλαγές σε στελέχη που εργάζονται σε σημαντικά πόστα των οργανισμών, τις δημοσιεύσεις άρθρων, αναφορών και οικονομικών αποτελεσμάτων, τις συμμετοχές τους σε συνέδρια, σεμινάρια και εκθέσεις. Ακόμη οι διοικήσεις των οργανισμών χρειάζεται να παρακολουθούν τις διάφορες τυπικές ή άτυπες συμφωνίες μεταξύ των ανταγωνιστών τους, τις συνθήκες εισόδου ή εξόδου τους από τον κλάδο, την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που προσφέρουν.

Έτσι μπορούμε να διακρίνουμε τις μορφές αγοράς σε μονοπωλιακές, ολιγοπωλιακές και πλήρους ανταγωνισμού. Ανάλογα με την θέση που κατέχει μια επιχείρηση στον κλάδο της

έχει την δυνατότητα να είναι ρυθμιστής τιμών (price leader) ή ακόλουθος τιμών (price follower). Αυτό καθορίζει την τιμολογιακή πολιτική της αγοράς. Έμμεσα καθορίζει την αποτελεσματικότητα, την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Είναι βέβαιο ότι υπάρχει έντονη και έμμεση αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους ανταγωνιστές, διότι επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτούς. Οι μεγάλοι οργανισμοί τα τελευταία χρόνια έχουν υιοθετήσει την τεχνική του benchmarking, δηλαδή μετράνε και αξιολογούν τις λειτουργίες τους σε σύγκριση με τις πιο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στον τομέα τους. Με την τεχνική αυτή η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τα καλύτερα στοιχεία των ανταγωνιστών για την βελτίωση της.

### **Οι προμηθευτές**

«Οι Προμηθευτές είναι οι άνθρωποι και οι οργανισμοί που παρέχουν τους πόρους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να παράγει προϊόν ή να παρέχει υπηρεσίες.»

Για την σωστή λειτουργία του οργανισμού οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να είναι καλές και σταθερές γιατί η ποσότητα, η ποιότητα, η τιμή και οι όροι παράδοσης (χρόνος, τόπος, τρόπος πληρωμής) των αγαθών που προσφέρουν οι προμηθευτές επηρεάζουν την διαδικασία παραγωγής των προϊόντων που παράγουν, καθώς και την ποιότητα τους. Για το λόγο αυτό ο εφοδιασμός της επιχείρησης με τα κατάλληλα υλικά και υπηρεσίες επηρεάζει τις αποφάσεις της διοίκησης του οργανισμού απέναντι στην παραγωγική διαδικασία, την διάθεση των προϊόντων στους καταναλωτές, τα αποθέματα του, τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού ακόμη και την χρηματοπιστωτική του πολιτική.

Η σχέση ανάμεσα στον οργανισμό και τους προμηθευτές είναι αμφίδρομη αλλά πολλές φορές η επιχείρηση ανάλογα με την δύναμη που έχει, επηρεάζει και επιβάλλει τους όρους της. Πολλές φορές όμως η επιχείρηση συνεργάζεται με εταιρίες που μεσολαβούν στις συμφωνίες της με τους προμηθευτές και αυτό γίνεται όταν θέλουν να αποφύγουν να εξαρτώνται από ένα μόνο προμηθευτή ή όταν οι πρώτες ύλες είναι σπάνιες ή δυσεύρετες, για να πετύχουν καλύτερη τιμή σε προϊόντα σπάνια που μόνες τους ίσως δεν μπορούσαν.

### **Η Κεφαλαιαγορά**

«Η κεφαλαιαγορά περιλαμβάνει τις εμπορικές ή επενδυτικές τράπεζες, τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις, το αποταμιευτικό κοινό, τους πιστωτές» (Πετρίδου, 2001). Κάθε επιχείρηση για τις δραστηριότητες της χρειάζεται και ξένο κεφάλαιο που είναι διαθέσιμο στην αγορά κεφαλαίου. Οι οροί με τους οποίους διατίθενται τα κεφάλαια αυτά στην αγορά (επιτόκιο, όροι αποπληρωμής, διαφάνεια δανείου) επηρεάζουν τις αποφάσεις του οργανισμού απέναντι στην επενδυτική δραστηριότητα που θα έχει. Αντίστοιχα οι όροι που μπορεί να δεχτεί η επιχείρηση για να αποκτήσει ξένα κεφάλαια επηρεάζει την προσφορά χρήματος (κεφαλαίων) από την πλευρά των χρηματοδοτικών ιδρυμάτων.

### **Δημόσιος τομέας**

«Ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει τις δημόσιες υπηρεσίες (εφορείες, ταμεία, τελώνια) τους δημόσιους οργανισμούς (π.χ ΟΤΕ), τις δημόσιες επιχειρήσεις (ΔΕΗ, ταχυδρομεία).» (Πετρίδου, 2001) Οι παραπάνω οργανισμοί επηρεάζουν την επιχείρηση γιατί της προσφέρουν αγαθά ή υπηρεσίες για την λειτουργία της (π.χ Ηλεκτρική ενέργεια) Επίσης καταναλώνουν προϊόντα ή υπηρεσίες του οργανισμού (π.χ Ρούχα στρατού). Ακόμη λειτουργούν ως ανταγωνιστές (δημόσιο σχολείο – ιδιωτικό σχολείο/κολλέγιο). Επιπλέον επεμβαίνουν στην χρηματοοικονομική κατάσταση του ιδιωτικού οργανισμού (π.χ Εφορία). Από την άλλη πλευρά οι ιδιωτικοί οργανισμοί επηρεάζουν τους δημόσιους οργανισμούς επηρεάζοντας την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν (π.χ \_ημόσια νοσοκομεία).

### **Το διαθέσιμο προς εργασία ανθρώπινο δυναμικό**

Το ανθρώπινο δυναμικό που είναι διαθέσιμο να εργαστεί στην επιχείρηση αποτελείται από εργατές, τεχνίτες, διοικητικούς υπαλλήλους και στελέχη. Σύμφωνα με την Πετρίδου (2001) κάθε επιχείρηση χρειάζεται να απασχολήσει ανθρώπινο δυναμικό στο εσωτερικό της περιβάλλον. Για το λόγο αυτό η προσφορά εργασίας επηρεάζεται ανάλογα με τις ειδικότητες που ζητά, τις αμοιβές, τις συνθήκες εργασίας και άλλες παροχές (κινητό, εταιρικό αυτοκίνητο) που προσφέρει.

Από την άλλη πλευρά και το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζει την λειτουργία της επιχείρησης διότι προσφέρει την εργασία του υπό ορούς. Η ισορροπία επέρχεται μετά

από διαπραγματεύσεις ανάμεσα στην διοίκηση της επιχείρησης και την διοίκηση των συλλογικών οργάνων των εργαζομένων.

## **6.6 Ανάλυση έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος (**

Αντίστοιχα και κατά την ανάλυση των παραγόντων του έμμεσου περιβάλλοντος θα πρέπει να ερευνηθούν οι παράγοντες ξεχωριστά και να καταγραφούν οι επιδράσεις τους στην επιχείρηση.

### **Κοινωνικοί παράγοντες**

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2002) οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την δημογραφική κατάσταση και τις δημογραφικές τάσεις, την εργασιακή ηθική και τις προσωπικές αξίες και τις πολιτιστικές αξίες.

### **Δημογραφική κατάσταση και τάσεις.**

Δημογραφία είναι η μελέτη των πληθυσμών και δημογραφική τάση είναι μια μεταβολή στον πληθυσμό. Οι μάνατζερ (τα διοικητικά στελέχη) συμβουλεύονται τις δημογραφικές μελέτες για να κατανοήσουν τις δημογραφικές τάσεις του πληθυσμού για να μπορέσουν να προγραμματίσουν το μέλλον. Για παράδειγμα όταν ένα διοικητικό στέλεχος προγραμματίζει την κατασκευή ενός νέου εργοστάσιου θα πρέπει να γνωρίζει τις περιοχές στις οποίες συγκεντρώνεται μεγάλο μέρος του πληθυσμού γιατί δηλώνει την ύπαρξη αρκετού εργατικού δυναμικού. Συνεπώς η δημογραφία βοηθά τα διοικητικά στελέχη να προβλέπουν και να είναι μπροστά από τις αλλαγές και όχι μονό να αντιδρούν σε αυτές.

Τρεις είναι οι κύριες δημογραφικές τάσεις.

A) Το εργατικό δυναμικό είναι νεότερο, αυτό συνεπάγεται ότι έχει υψηλότερο επίπεδο παιδείας (μόρφωσης) και μεγαλύτερη εξοικείωση με την νέα τεχνολογία που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Β) Στην αγορά εργασίας εισέρχονται όλο και περισσότερες γυναίκες. Οι γυναίκες που φοιτούν σε ανώτατες σχολές είναι όλο και περισσότερες και αποτελούν την πλειοψηφία των φοιτητών. Οι γυναίκες πλέον δεν ασχολούνται μόνο με τα παραδοσιακά γυναικεία επαγγέλματα. Οι τάσεις αυτές δείχνουν ότι οι γυναίκες συνεχώς καταλαμβάνουν σημαντικότερο ρόλο στην επιχειρηματική ζωή.

Γ) Η μετακίνηση του πληθυσμού, οι δημογραφικές μεταβολές επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού γιατί όχι μόνο υπάρχει μετακίνηση του εργατικού δυναμικού αλλά υπάρχει και μετακίνηση αγορών για αγαθά ή υπηρεσίες.

### **Εργασιακή ηθική και προσωπικές αξίες**

Η σπουδαιότητα που δίνει ο εργαζόμενος στην εργασία του ονομάζεται εργασιακή ηθική. Στο παρελθόν η εργασιακή ηθική των εργαζομένων ήταν η πίστη και η αφοσίωση τους, στους στόχους της επιχείρησης. Τώρα η εργασιακή ηθική για τους νέους εργαζόμενους έχει αλλάξει και έτσι η διοίκηση της επιχείρησης είναι υποχρεωμένη να αντιμετωπίσει τη νέα πραγματικότητα. Η νέα στάση των εργαζομένων έχει επιπτώσεις στην επιχείρηση αφού προσλαμβάνει, εκπαιδεύει αμείβει και διατηρεί εργαζόμενους.

Επίσης όλο και περισσότεροι ξένοι εργαζόμενοι εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης με αποτέλεσμα να φέρουν μαζί τους νέες εργασιακές ηθικές βασισμένες στις πολιτιστικές τους παραδόσεις. Τα διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν διαφορετικές μορφές εργασιακής ηθικής μέσα στο εργασιακό δυναμικό της επιχείρησης. (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002)

Πολλά διοικητικά στελέχη έχουν παρατηρήσει μια αλλαγή στις προσωπικές αξίες των νέων εργαζομένων. Πριν από 30-40 χρόνια ο εργαζόμενος θα δεχόταν οποιαδήποτε μεταφορά του σε νέα εργασία. Σε αντίθεση οι νέοι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους απορρίπτουν την πρόταση της μετάθεσης με δικαιολογία την οικογενειακή κατάσταση, τον τρόπο ή την ποιότητα ζωής τους. Κάποιες επιχειρήσεις έχουν ανταποκριθεί σε αυτό μετακινώντας τον εργαζόμενο μαζί με την οικογένεια του στον νέο τόπο εργασίας. Ένας άλλος παράγοντας που εξετάζεται είναι η διαφορετική σταδιοδρομία του ζευγαριού, γιατί η μετάθεση του ενός φέρνει τον άλλο αντιμέτωπο με δύσκολες αποφάσεις. Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που δεν



ενδιαφέρονται μονό για την δουλειά αλλά και για ένα εργασιακό περιβάλλον που τους παρέχει ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη. Αυτό επιφέρει επιπτώσεις στον προγραμματισμό της εργασίας και την παροχή κινήτρων. Η διοίκηση του οργανισμού προσπαθεί να διαμορφώσει την εργασία και το περιβάλλον εργασίας έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και να εκτελείται η εργασία με τον καλύτερο και πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Μια λύση της διοίκησης του οργανισμού είναι τα «ελαστικά ωράρια» εργασίας τα οποία επιτρέπουν στον εργαζόμενο να επιλέξει μόνος του τον τρόπο και το ωράριο εργασίας του. Όλα αυτά βεβαίως με κάποιους περιορισμούς από την διοίκηση του οργανισμού.

### **Πολιτικοί παράγοντες**

«Οι πολιτικοί παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία του οργανισμού είναι η φορολογική νομοθεσία, η εργατική νομοθεσία, οι νομοί περί επενδύσεων και οι νομοί για την προστασία του περιβάλλοντος.» (Στειακάκης και Κατζός, 2002). Τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού χρειάζεται να γνωρίζουν και να ενεργούν σύμφωνα με τους νόμους σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Επίσης όλες οι αποφάσεις των διοικητικών στελεχών θα πρέπει να είναι σύμφωνες με την φορολογική νομοθεσία, τον εμπορικό και αστικό κώδικα, με άλλες διατάξεις νόμων, προεδρικών διατάξεων και υπουργικών αποφάσεων.

Παράλληλα θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η νομοθεσία για τις εργασιακές σχέσεις, τα δικαιώματα των εργαζομένων και τις σχέσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και τα σωματεία.

Επιπροσθέτως, πολλοί οργανισμοί προσπαθούν μέσα από επαγγελματικές ενώσεις και συνδέσμους να ασκήσουν πιέσεις για να αλλάξουν τους πολιτικούς παράγοντες προς όφελος τους.

### **Οικονομικοί παράγοντες**

Οι σύγχρονοι οικονομικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος, δηλαδή η επιχείρηση χρησιμοποιεί πόρους (εισροές) για να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες (εκροές). Όλα αυτά γίνονται στα πλαίσια του γενικότερου οικονομικού περιβάλλοντος. Όταν η διοίκηση του οργανισμού λαμβάνει αποφάσεις, χρειάζεται να γνωρίζει την οικονομική κατάσταση που υπάρχει τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Για το λόγο αυτό χρειάζεται να λάβουν υπόψη τους την οικονομία, ανταγωνιστές, προμηθευτές και τους πελάτες.

## **Η Οικονομία**

Η διοίκηση του οργανισμού για την λήψη των αποφάσεων θα πρέπει να λάβει υπόψη της ορισμένα χαρακτηριστικά της οικονομίας όπως τον πληθωρισμό, τα επιτόκια, τους δείκτες ανεργίας. Ένα αποδεκτό μέτρο για την κατάσταση της γενικής οικονομίας είναι το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ).

Σύμφωνα με τους Montana και Charnov (2004) ΑΕΠ είναι η συνολική αγοραία αξία όλων των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε μια χώρα στην διάρκεια ενός έτους. Το ΑΕΠ χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του κατά κεφαλήν εισοδήματος, που είναι ένας βασικός δείκτης του βιοτικού επιπέδου μια χώρας. Προκύπτει από τη διαίρεση των συνολικών παραγωγικών πόρων μιας χώρας με τον πληθυσμό της.

Βιοτικό επίπεδο = ΑΕΠ / Πληθυσμό

Όσο περισσότεροι είναι οι παραγωγικοί πόροι που αντιστοιχούν σε κάθε άτομο σε μια χώρα, τόσο καλύτερο είναι το βιοτικό επίπεδο. Η τιμή του βιοτικού επιπέδου χρησιμοποιείται για την σύγκριση της ποιότητας ζωής σε διάφορες χώρες. Ακόμη παρέχει ένα βασικό δείκτη για την οικονομική δύναμη μιας κοινωνίας καθώς αποτελεί και δείκτη σύγκρισης με τον οποίο μια χώρα μπορεί να υπολογίσει την οικονομική της ανάπτυξη. Ένας ακόμη λόγος που η επιχείρηση χρησιμοποιεί το ΑΕΠ είναι για να εκτιμήσει τις ευκαιρίες που υπάρχουν πχ για την εισαγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά, πράγμα που σημαίνει ότι το ΑΕΠ είναι υψηλό. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν το ΑΕΠ είναι χαμηλό τότε δεν υπάρχουν μεγάλες ευκαιρίες για νέα προϊόντα.

## **Οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές**

Ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα της διοίκησης ενός οργανισμού είναι η προμήθεια των πρώτων υλών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την παραγωγική διαδικασία.

Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται μπορεί να είναι απλές και συνηθισμένες και να βρίσκονται εύκολα, αλλά μπορεί να είναι σπάνιες και να βρίσκονται δύσκολα. Η διοίκηση του οργανισμού χρειάζεται να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζει μια σταθερή και σίγουρη ποσότητα πρώτων υλών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την δημιουργία εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές της και με μια σωστή πολιτική διαχείριση στην αποθήκη των πρώτων υλών του οργανισμού. Αν οι προμηθευτές που υπάρχουν είναι πολλοί τότε θα υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός ανάμεσα τους και η επιχείρηση θα αποκτήσει τις πρώτες ύλες στην καλύτερη δυνατή τιμή. Αν όμως υπάρχουν λίγοι προμηθευτές τότε η επιχείρηση θα αναγκαστεί να πληρώσει αυτές τις πρώτες ύλες σε υψηλή τιμή. Αν ο αριθμός των προμηθευτών επηρεάζει την τιμή αγοράς των πρώτων υλών, κατ' επέκταση και την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

Εκτός από τους προμηθευτές, την επιχείρηση επηρεάζουν και οι ανταγωνιστές. Αν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές στην αγορά, η επιχείρηση οφείλει να προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές.

Αν η επιχείρηση κατέχει κυρίαρχη θέση στην αγορά, τότε μπορεί να καθορίζει τις τιμές, με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση είναι γνωστή ως «ρυθμιστής τιμών», ενώ στην αντίθετη περίπτωση, όταν η επιχείρηση ακολουθεί την τιμολογιακή πολιτική άλλων οργανισμών, τότε είναι γνωστή ως «ακόλουθος τιμών». Και στις δύο περιπτώσεις το μέγεθος και η ποιότητα του ανταγωνισμού θα επηρεάσουν την λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων από τα στελέχη της διοίκησης του οργανισμού. (Montana και Charnov, 2004)

## **Οι Πελάτες**

Η επιχείρηση μέσα από την διαδικασία λήψης αποφάσεων έχει ως στόχο την προσέγγιση της πελατείας της με τον καλύτερο και πιο αποδοτικό τρόπο. Για το λόγο αυτό οι αποφάσεις αυτές θεωρούνται κρίσιμες, γιατί ακόμα και αν η επιχείρηση παράγει τα καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες, αν δεν μπορεί να τα προσφέρει στους πελάτες της, τότε δεν θα μπορέσει να ευημερήσει.

Οι πελάτες-καταναλωτές θέλουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στον κατάλληλο τόπο, στον κατάλληλο χρόνο και στην κατάλληλη μορφή. Αν κάποια επιχείρηση δεν καταφέρει να προσφέρει κάποιο από τα παραπάνω, τότε κινδυνεύει να αποτύχει.

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2002). Η διοίκηση του οργανισμού προσπαθεί να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τους πελάτες, ή όπως αλλιώς ονομάζεται «αγορά-στόχος». Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να συλλεχτούν μέσα από την έρευνα marketing. Μέσα από την έρευνα για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, την καταναλωτική συμπεριφορά, (κάρτες μελών που προσφέρουν τα πολυκαταστήματα). Αν μια επιχείρηση δεν καταφέρει να κρατήσει επαφή με την αγορά-στόχο, τότε δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες που θα εμφανιστούν και τελικά θα αποτύχει.

### **Τεχνολογικοί παράγοντες**

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται σε νέες γνώσεις τεχνικές ακόμη και δραστηριότητες που επηρεάζουν την διαδικασία παράγωγης προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση μπορεί να είναι προσανατολισμένη σε μια μορφή τεχνολογίας και να επενδύσει μεγάλα κεφάλαια σε μηχανήματα και στην εκπαίδευση του προσωπικού και να ανακαλύψει ξαφνικά ότι εμφανίστηκε μια νέα τεχνολογία πιο συμφέρουσα από οικονομικής πλευράς.

Στις σύγχρονες κοινωνίες οι αλλαγές στην τεχνολογία γίνονται με ραγδαίο ρυθμό, αυτό άλλωστε φαίνεται από την πολύ γρήγορη εξέλιξη του Ιντερνέτ. Οι τεχνολογικές αλλαγές γίνονται τόσο γρήγορα που πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να προσαρμοστούν στις μεταβολές αυτές, με αποτέλεσμα να δημιουργήσει προβλήματα στην επιχείρηση και το χειρότερο αυτών θα οδηγηθεί στην καταστροφή.

Υπάρχουν κάποιοι βασικοί τομείς του τεχνολογικού περιβάλλοντος που χρειάζεται να λαμβάνουν υπόψη τους τα διοικητικά στελέχη κατά την λήψη αποφάσεων: α) Η πηγή της νέας τεχνολογίας , που ονομάζεται τεχνολογία καινοτομιών , β) Ο τρόπος με τον οποίο εισάγεται η νέα τεχνολογία σε ένα οργανισμό που ονομάζεται διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας και γ) η τεχνολογία αιχμής.

## **A) Η διαδικασία καινοτομιών**

Η πηγή της νέας τεχνολογίας είναι η προσπάθεια για έρευνα και ανάπτυξη που μπορεί να γίνει από το κράτος, τα πανεπιστήμια και τους ιδιώτες. Μια επιχείρηση μπορεί να χρηματοδοτήσει την έρευνα και την ανάπτυξη και στην συνέχεια να την χρησιμοποιήσει προς όφελος της. Αν η νέα τεχνολογία που αναπτύχθηκε δεν μπορεί να εφαρμοστεί από την ίδια την επιχείρηση, μπορεί να παραχωρήσει την άδεια χρήσης της σε άλλες επιχειρήσεις έναντι αμοιβής. Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις καταχωρούνται ως ευρεσιτεχνίες για 17 χρόνια, με δυνατότητα ανανέωσης. Στο διάστημα αυτό ο εφευρέτης έχει το δικαίωμα της αποκλειστικής χρήσης της τεχνολογίας ή μπορεί αν θελήσει να παραχωρήσει την άδεια χρήσης και σε άλλες επιχειρήσεις, έναντι αμοιβής.

Επιπλέον αν οι καινοτομίες βασίζονται σε παλαιότερη ή ήδη υπάρχουσα τεχνολογία τότε ονομάζονται εξελικτική τεχνολογία καινοτομίας, γιατί αποτελεί εξέλιξη μιας άλλης που υπήρχε ήδη. Στην αντίθετη περίπτωση ονομάζεται επαναστατική τεχνολογική καινοτομία, γιατί αποτελεί κάτι νέο. Παράδειγμα επαναστατικής τεχνολογικής καινοτομίας είναι ότι, το 1948 με την ανακάλυψη του τρανζίστορ που αντικατέστησε τις λυχνίες κενού, δημιουργώντας έτσι μηχανήματα και άλλες συσκευές με πολύ μικρότερο μέγεθος, που καταναλώνουν πολύ λιγότερο ρεύμα, έχουν μικρότερο βάρος, μικρότερο κόστος και από τότε καταργήθηκε η κατασκευή προϊόντων με λυχνίες κενού. (Montana και Charnov 2004)

## **B) Η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας**

Από την στιγμή που θα ανακαλυφθεί η νέα τεχνολογία ή αποκτηθεί έπειτα από συμφωνία που θα δώσει την άδεια χρήσης της, το κυριότερο πρόβλημα που δημιουργείται, είναι με ποιο τρόπο θα εισέρθει, η νέα τεχνολογία, δημιουργώντας το μικρότερο κόστος στη λειτουργία της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να θέλουν να διατηρήσουν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται, το ονομαζόμενο “status quo”. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα αντιδράσουν στην νέα τεχνολογία, μέχρι να καταλάβουν πως θα τους βοηθήσει να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους ή θα τους κάνει ευκολότερες τις συνθήκες εργασίας. Όσο πιο επαναστατική είναι η τεχνολογία, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η αντίδραση και η

αντίσταση των εργαζομένων. Η διοίκηση της επιχείρησης προσπαθεί να εξηγήσει στους εργαζόμενους της, πως η νέα τεχνολογία θα τους προσφέρει προσωπικό όφελος.

Μια άλλη τεχνική που εφαρμόζεται από την διοίκηση της επιχείρησης είναι η σταδιακή εισαγωγή της καινοτομίας. Αυτό επιτυγχάνεται με την εισαγωγή της τεχνολογίας σε στάδια, ο λόγος για τον οποίο γίνεται αυτό είναι γιατί η νέα τεχνολογία απέχει λιγότερο από την γνωστή, με αποτέλεσμα μικρότερη αντίδραση από την πλευρά των εργαζομένων.

### **Γ) Η τεχνολογία αιχμής**

Οι Montana και Charnon, (2004), προσθέτουν ένα ακόμα παράγοντα στους τεχνολογικούς παράγοντες, την τεχνολογία αιχμής. Η τεχνολογία αιχμής αναφέρεται ως την τελευταία εξέλιξη που υπάρχει στην τεχνολογία. Μια επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στην τεχνολογία γιατί αυτές μπορεί να αλλάξουν ουσιαστικά τον τρόπο λειτουργίας της.

Θα πρέπει η εταιρία να εξετάσει τρεις παράγοντες:

-Χρειάζεται όντως την τεχνολογία αιχμής;

-Έχει τους οικονομικούς πόρους για να την αγοράσει;

-Με την εφαρμογή της οι εργαζόμενοι θα είναι πιο αποτελεσματικοί; Μήπως χρειάζεται η επανεκπαίδευση τους;

Σύμφωνα με την Πετρίδου (2001) υπάρχουν δύο ακόμα παράγοντες που ανήκουν στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον και αυτοί είναι το οικολογικό περιβάλλον και το διεθνές περιβάλλον.

### **Το οικολογικό περιβάλλον**

Το οικολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις προσπάθειες ερευνητών να εκμεταλλευτούν τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ήλιος, αέρας). Ακόμη προσπαθούν να μειώσουν τους ρύπους των βιομηχανιών. Επιπλέον προσπαθούν να κρατήσουν τις βασικές ηθικές αξίες που χαρακτηρίζουν το σημερινό οικολογικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Οι προσπάθειες αυτές των ερευνητών έχουν επηρεάσει την τωρινή δράση των επιχειρήσεων αλλά και την μελλοντική, γιατί τους δίνει νέα πλαίσια δράσης στα οποία μπορούν να εξελιχτούν και να αναπτυχτούν, ώστε να μην έχουν αντιδράσεις από τις οικολογικές οργανώσεις. Από την άλλη

πλευρά και οι επιχειρήσεις στηρίζουν τις προσπάθειες των ερευνητών, χρηματοδοτώντας τις έρευνες τους.

### **Το διεθνές περιβάλλον**

Το διεθνές περιβάλλον είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει όλο και περισσότερο τις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Αυτό δεν αφορά μόνο τις επιχειρήσεις που υπάρχουν σε μια ξένη χώρα, αλλά και αυτές που βρίσκονται εντός των εθνικών συνόρων. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τοπικές αγορές θα πρέπει να ανησυχούν για την είσοδο ξένων ανταγωνιστών στην αγορά (πχ πολυεθνικές – κολοσσοί). Επίσης κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να έρχονται σε επαφή με προμηθευτές από άλλες χώρες λόγω των πρώτων υλών ή του μηχανολογικού εξοπλισμού που πρέπει να προμηθευτούν. Για αυτή την οικονομική συναλλαγή η διοίκηση της επιχείρησης χρειάζεται να έχει κάποια γνώση για τις αγορές και τις τάσεις που υπάρχουν σε αυτές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ- ΑΝΑΠΤΥΞΗ

#### 7.1 Η έννοια της επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα είναι μια έννοια χωρίς σαφή προσδιορισμό και με ποικίλες προεκτάσεις. Η ευρύτητά της έγκειται στο πλήθος των ορισμών που περιλαμβάνει, στους οποίους παρατηρείται διαφοροποίηση με την πάροδο των χρόνων. Οι ορισμοί αυτοί περιλαμβάνουν στοιχεία όπως:

- Η σύλληψη της αρχικής ιδέας
- Η σωστή αξιολόγηση των ευκαιριών
- Η διορατικότητα που απαιτείται γι αυτή
- Η οργάνωση και διαχείριση των πόρων της εκάστοτε επιχείρησης
- Η πραγμάτωση της αρχικής σκέψης συμπεριλαμβανομένης της ανάληψης κινδύνου

Τα προαναφερθέντα αυτά στοιχεία προσαρμόζονται κατάλληλα στις συνθήκες κάθε εποχής, δίνοντας με τον τρόπο αυτό στην επιχειρηματικότητα μια διαφορετική χροιά, με την προσθήκη κάθε φορά μιας νέας οπτικής.

Εντούτοις, ένας ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί για την

επιχειρηματικότητα, σε γενικές γραμμές, στην πιο σύγχρονη μορφή του είναι ο εξής:

Επιχειρηματικότητα είναι η ιδιότητα ενός ατόμου ή ενός οργανισμού να αναλαμβάνει πρωτοβουλία μετά λογικού οικονομικού ρίσκου με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη καινοτομικής δραστηριότητας και τον προσπορισμό οικονομικού οφέλους (κέρδος).

#### 7.2 Η επιχειρηματικότητα σαν νοοτροπία

Η επιχειρηματικότητα επιδέχεται πολλών ορισμών και προσεγγίσεων, που εκτείνονται από το δημιουργείν έως το επιβιώνειν, από την ανάληψη ρίσκου έως την άσκηση ηγεσίας για τη πραγμάτωση του στόχου και από την επιθυμία αυταπασχόλησης έως την πραγμάτωσή της.



Πάνω απ' όλα όμως, η επιχειρηματικότητα είναι νοοτροπία, κυρίως ατόμων που ανήκουν σε μια ετερογενή ομάδα και που έχουν το ταλέντο να αναγνωρίζουν ευκαιρίες εκεί που οι άλλοι δεν τις βλέπουν και να οργανώνονται για να επιτύχουν το τελικά επιδιωκόμενο όφελος.

Η επιχειρηματικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την καινοτομία, που αναζητά διαρκώς κάτι νέο, το οποίο ν' ανταποκρίνεται στις εξελισσόμενες (ή και τεχνητές) ανάγκες του ανθρώπου και για το σκοπό αυτό αναπλάθει το παλιό. Οφείλει όμως να είναι το ίδιο συνδεδεμένη και με τη κοινωνική υπευθυνότητα και το σεβασμό στη οικολογική ισορροπία, προκειμένου να παραμείνει ωφέλιμη και επομένως βιώσιμη.

Η επιχειρηματικότητα μπορεί έτσι να συμβάλλει στη δημιουργία θέσεων εργασίας και πλούτου, απελευθερώνοντας εν γένει το ανθρώπινο δυναμικό, επιτρέποντας την μετατροπή νέων ιδεών σε επιτυχημένες προσπάθειες και συσσωρεύοντας σχετική γνώση.

Είναι όμως σημαντικό να επισημάνουμε εξ αρχής τον αντιφατικό χαρακτήρα του επιχειρηματία, που φυσικά δεν έχει μόνο φωτεινές πλευρές, αλλά και αρκετές σκοτεινές, ιδίως σε μεταβατικές εποχές σαν τη σημερινή. Το κυρίαρχο και αναπαραγόμενο στερεότυπο του επιχειρηματία (ως στυγνού εκμεταλλευτή, που αδιαφορεί για το περιβάλλον και το γενικότερο καλό) είναι μια καρικατούρα του αρχέτυπου της επιχειρηματικότητας, που προσωποποιούσε ο αρχαίος θεός Ερμής.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Ερμής ήταν ταυτοχρόνως κερδώς και κατεργάρης, αλλά και ψυχοπομπός και αγγελιοφόρος των θεών.

Η εγγενής αυτή αντιφατικότητα εκδηλώνεται έντονα στους καιρούς μας, όπου το αληθινό πνεύμα της επιχειρηματικότητας δεν ενθαρρύνεται ουσιαστικά κι έτσι το έντονα επινοητικό πνεύμα του Έλληνα, που εκφραζόταν από τον πολυμήχανο Οδυσσέα, μένει αναξιοποίητο ή αναζητά αλλού διέξοδο.

Από τη μια, πολλές μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν επί πολλά έτη σοβαρότατα προβλήματα επιβίωσης, λόγω του ισχυρού πλέον ανταγωνισμού, της συχνά γραφειοκρατικής μεταχείρισης και της παραμορφωμένης αντίληψης για την αγορά, αλλά και λόγω της έλλειψης ουσιαστικών διοικητικών γνώσεων και επιχειρηματικής στρατηγικής από τους ιδρυτές – ιδιοκτήτες – διευθυντές τους.

Από την άλλη όμως και η κοινωνία στέκεται ιδιαίτερα επιφυλακτική ως προς το ήθος και τις πρακτικές που αρκετοί επιχειρηματίες μετέρχονται, άλλοι για να επιβιώσουν και άλλοι για να συσσωρεύσουν. Το δίπολο αυτό δημιουργεί σημαντικές στρεβλώσεις και εμπόδια στις προσπάθειες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.

### **7.3 Η σπουδαιότητα της επιχειρηματικότητας**

Η επιχειρηματικότητα, δηλαδή η προσπάθεια για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, προωθεί την τοπική και εθνική οικονομική ανάπτυξη, δημιουργεί θέσεις εργασίας, και βοηθά τις μη προνομιούχες ομάδες, ειδικότερα τους νέους και τις νέες, να βρουν απασχόληση, συμβάλλοντας έτσι στην άρση της περιθωριοποίησης και στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής.

Πάνω από όλα όμως, η δημιουργία μιας επιχείρησης είναι η ατομική πράξη ενός ανθρώπου που αναλαμβάνει το ρίσκο, ενός ανθρώπου που συχνά είναι απροετοίμαστος. Η επιτυχία ή αποτυχία της επιχειρηματικής του δραστηριότητας εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τα στοιχεία της προσωπικότητας του, τις δεξιότητες που έχει και τις ικανότητες που αναπτύσσει, τη μεθοδικότητα, την επιμονή, την αισιοδοξία, τη διάθεση για προσωπική δέσμευση και ανάληψη κινδύνων, τη σωστή πληροφόρηση και την καλή γνώση του αντικειμένου.

Πιο συγκεκριμένα η σημαντικότητα της επιχειρηματικότητας εξηγείται από τις παρακάτω θετικές επιδράσεις:

*i. Η επιχειρηματικότητα συμβάλλει στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στην ανάπτυξη.*

Οι νέες και μικρές επιχειρήσεις δημιουργούν όλο και περισσότερες θέσεις εργασίας έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων (Entrepreneurship: A survey of the literature,2002).Οι χώρες που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη αύξηση στα ποσοστά επιχειρηματικότητας τείνουν να παρουσιάζουν και τη μεγαλύτερη μείωση των ποσοστών ανεργίας. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, οι ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις συνέβαλαν σημαντικά στη δημιουργία θέσεων εργασίας.

Για παράδειγμα στις Κάτω Χώρες, στο διάστημα μεταξύ 1994 και 1998, το 8% των ταχέως αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων δημιούργησαν το 60% των νέων θέσεων εργασίας στο πλαίσιο υφισταμένων επιχειρήσεων (Entrepreneurship in the Netherlands,2002). Στις Ηνωμένες Πολιτείες 350.000 ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις δημιούργησαν τα δύο

τρίτα όλων των νέων θέσεων εργασίας στο διάστημα 1993 και 1996. Από την έρευνα προκύπτει ότι η επιχειρηματικότητα συμβάλλει σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη παρόλο που η αύξηση του ΑΕγχΠ επηρεάζεται και από πολλούς άλλους παράγοντες.

Η επιχειρηματικότητα μπορεί, επίσης, να συμβάλλει στην ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής στις περιφέρειες εκείνες που παρουσιάζουν υστέρηση στην ανάπτυξη, στην ενθάρρυνση της οικονομικής δραστηριότητας και δημιουργίας θέσεων εργασίας ή στην ένταξη ανέργων ή μειονεκτούντων ατόμων στην ενεργό ζωή.

*ii. Η επιχειρηματικότητα αποτελεί βασικό παράγοντα βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας.*

Νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, που αφορούν την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης ή τον αναπροσανατολισμό μιας υπάρχουσας (π.χ. μετά τη μεταβίβαση μιας επιχείρησης σε ένα νέο ιδιοκτήτη), δίνουν ώθηση στην παραγωγικότητα. Αυξάνουν την ανταγωνιστική πίεση, αναγκάζοντας άλλες επιχειρήσεις να αντιδράσουν βελτιώνοντας τις επιδόσεις τους ή καινοτομώντας. Οι υψηλότερες επιδόσεις ή καινοτομία των επιχειρήσεων σε επίπεδο οργάνωσης, μεθόδων, προϊόντων, υπηρεσιών ή αγορών, βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας συνολικά. Η διαδικασία αυτή προσφέρει στους καταναλωτές πλεονεκτήματα χάρη στην αύξηση των επιλογών και στη μείωση των τιμών.

*iii. Η επιχειρηματικότητα απελευθερώνει τον δυναμισμό του ατόμου.*

Η άσκηση ενός επαγγέλματος δεν αποτελεί απλά και μόνο μέσο προσπορισμού χρημάτων. Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή επαγγελματικής σταδιοδρομίας όπως είναι η ασφάλεια, το επίπεδο ανεξαρτησίας, η ποικιλία καθηκόντων και το ενδιαφέρον που παρέχει η εργασία. Η επιδίωξη υψηλότερων εισοδηματικών επιπέδων μπορεί να παρακινήσει τα άτομα να θέσουν «υψηλότερους στόχους», όπως η αυτοπραγμάτωση και η ανεξαρτησία, μέσω της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Από τη βρετανική έρευνα οικογενειακών προϋπολογισμών προκύπτει ότι, εκτός από τα υλικά κίνητρα (χρήματα και κοινωνική θέση), η επιλογή του να γίνει κάποιος επιχειρηματίας βασίζεται και στην αυτοπραγμάτωση (ελευθερία, ανεξαρτησία και πρόκληση).

Για ορισμένους, οι οποίοι δεν επιτυγχάνουν να βρουν μία "συνήθη" θέση εργασίας που να τους καλύπτει, η επιλογή να γίνουν επιχειρηματίες ενδεχομένως να οφείλεται εν μέρει ή και εξ ολοκλήρου σε οικονομική ανάγκη. Το να γίνουν επιχειρηματίες ίσως τους δίνει την ελπίδα ότι θα μπορέσουν να βελτιώσουν τη θέση τους.

Η επαγγελματική ικανοποίηση μμεταξύ επιχειρηματιών είναι υψηλότερη από ό,τι μεταξύ μισθωτών. Σε μία έρευνα, το 33% των αυτοαπασχολούμενων χωρίς μισθωτούς και το 45% των αυτοαπασχολούμενων με μισθωτούς δήλωναν πολύ ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους έναντι μόνο 27% των μισθωτών (Third European survey,2002).

*iv. Επιχειρηματικότητα και κοινωνικές επιταγές.*

Οι επιχειρηματίες αποτελούν την κινητήριου δύναμη της οικονομίας της αγοράς και τα επιτεύγματά τους προσφέρουν στην κοινωνία πλούτο, θέσεις εργασίας και στους καταναλωτές ποικιλία επιλογών. Ανταποκρινόμενες στις αυξανόμενες προσδοκίες της κοινής γνώμης όσον αφορά τον αντίκτυπο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην κοινωνία και στο περιβάλλον, πολλές μεγάλες εταιρείες υιοθέτησαν επίσημες στρατηγικές για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, που συνεπάγεται την προαιρετική ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων στην επιχειρηματική πρακτική και στη συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη εφόσον οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν πλέον ότι η υπεύθυνη επιχειρηματική στάση συμβάλλει στην επιχειρηματική επιτυχία. Η στάση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει, για παράδειγμα, τη δέσμευση για την αύξηση της παραγωγικής δραστηριότητας κατά έναν φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο (*‘οικολογική αποδοτικότητα’*) ή για το σεβασμό των θεμάτων που συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών και για την προώθηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά έναν φιλικό προς τους καταναλωτές τρόπο. Οι ΜΜΕ επιδεικνύουν «υπεύθυνο επιχειρηματικό πνεύμα» με έναν πιο άτυπο τρόπο αλλά ωστόσο αποτελούν τον κεντρικό ιστό για πολλές κοινωνίες.

Η επιχειρηματικότητα μπορεί επίσης να διαδραματίσει θετικό ρόλο στην αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στον τομέα της υγείας, της εκπαίδευσης και της κοινωνικής πρόνοιας. Οι επιχειρήσεις της κοινωνικής οικονομίας ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στη διαχείριση και παροχή παρόμοιων υπηρεσιών, βελτιώνοντας την καινοτομία και τον προσανατολισμό προς τους πελάτες. Μια παρόμοια προσέγγιση μπορεί να συμπληρώσει τους δημόσιους πόρους και να επεκτείνει το φάσμα των υπηρεσιών που προσφέρονται στους καταναλωτές.

## 7.4 Ανασταλτικοί παράγοντες στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας

Το επάγγελμα του επιχειρηματία θεωρείται ιδιαίτερα ελκυστικό και η προσπάθεια που καταβάλλεται εκ μέρους αυτού που επιχειρεί, γίνεται ευρέως αποδεκτή.

Ωστόσο, κάποια εμπόδια ορθώνονται συχνά και τείνουν να αναστείλουν την εκκίνηση της επιχειρηματικότητας, τα οποία ανάγονται στο στενό οικογενειακό περιβάλλον και στον κοινωνικό περίγυρο από τη μια πλευρά και στην προσωπικότητα και τα στοιχεία που συνθέτουν την κουλτούρα του κάθε ατόμου από την άλλη.

Οι συνήθεις αναστολές πηγάζουν κυρίως από την επικράτηση κάποιων μύθων σχετικά με την επιτυχία ή αποτυχία που συνοδεύει την εκκίνηση μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας και οι οποίοι συνοψίζονται στους εξής:

### *- Ο μύθος της καινοτομίας*

Επικρατούσα αντίληψη στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι ότι η εισαγωγή ενός καινοτόμου σχεδίου και πρότασης αποτελεί προϋπόθεση επιτυχημένης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Μια πρωτότυπη ιδέα και το παραγόμενο προϊόν δεν είναι όμως βέβαιο ότι θα τύχουν και της αποδοχής εκ μέρους των καταναλωτών. Μπορεί για παράδειγμα, απλά η αγορά να μην είναι έτοιμη να δεχτεί κάτι εντελώς καινούργιο. Από την άλλη πλευρά μια δοκιμασμένη ιδέα ενδέχεται να τύχει καλύτερης μεταχείρισης, διότι προϋπάρχει η εμπειρία που θα τη βοηθήσει να υλοποιηθεί κάτω από καλύτερες συνθήκες.

### *-Ο μύθος του σίγουρου επιχειρηματικού σχεδιασμού*

Για το στήσιμο μιας επιχείρησης είναι αναγκαίος ο προσεκτικός, αναλυτικός, επιστημονικός σχεδιασμός της. Σχετικές έρευνες όμως αποδεικνύουν ότι η επιβίωση μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται απόλυτα από την μελέτη και τον σχεδιασμό της. Η διαίσθηση, η τόλμη και ο αυτοσχεδιασμός του επιχειρηματία είναι ικανά να αναπληρώσουν ένα πολυέξοδο επιχειρηματικό σχέδιο.

### *- Ο μύθος της έλλειψης απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων*

Ιδανική συνθήκη είναι να διαθέτει κάποιος πολλές τεχνικές και διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και ταλέντα, αλλά μια καλή λύση για εκείνον που δεν έτυχε τέτοιων ευνοϊκών συνθηκών είναι η εμπειρία. Η απασχόληση σε παρόμοιο τομέα θα βοηθήσει ένα άτομο να μάθει πώς δουλεύουν οι επιχειρήσεις, να βρει ιδέες και να αποκτήσει γνωριμίες, ώστε να κτίσει τη δική του επιχείρηση.

#### *- Ο μύθος του ρίσκου*

Αναπτύσσοντας μια επιχειρηματική δραστηριότητα ο επαγγελματίας ζει σε μια συνεχή ανασφάλεια λόγω της έκθεσής του στον κίνδυνο της αποτυχίας ή μιας πιθανής οικονομικής δυσμενούς εξέλιξης. Η επιχειρηματικότητα είναι ενσωματωμένη στον κοινωνικό και οικονομικό ιστό, το οποίο σημαίνει ότι υπάρχει μια αλληλένδετη σχέση μεταξύ του επιχειρηματία, των χρηματοδοτών του, των προμηθευτών του, των εργαζομένων του, και των πελατών του.

Επομένως, ο κίνδυνος μοιράζεται σε ένα ευρύ ανθρώπινο δίκτυο συνεργατών. Παρ' όλα αυτά, η αποτυχία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής, της καθημερινότητας, οπότε πάντοτε ελλοχεύει ο κίνδυνος αυτής της πιθανότητας, δίχως αυτό να σημαίνει ότι η αποτυχία αποτελεί και τον κανόνα.

#### *- Ο μύθος της μικρής ελληνικής αγοράς*

Οι δυνατότητες της ελληνικής οικονομίας να δεχτεί πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι περιορισμένες. Μια άποψη που δεν φαίνεται να ευσταθεί, λαμβανομένων υπ' όψιν: των νέων κλάδων που αναπτύσσονται, των παραδοσιακών που μεταλλάσσονται και της νεανικής δημιουργικότητας η οποία οδηγεί σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες με αποτέλεσμα να προβάλλουν νέες ευκαιρίες.

#### *- Η διάκριση των φύλων*

Δεν πρόκειται αυτή τη φορά για κάποιον μύθο, αλλά για κοινή διαπίστωση. Το φύλο φαίνεται να επηρεάζει τις επαγγελματικές αξίες των ανθρώπων. Οι άνδρες έχουν την τάση να ενδιαφέρονται περισσότερο για οικονομικές ανταμοιβές, ανεξαρτησία, κύρος και δυνατότητα εξέλιξης στη δουλειά τους.

## 7.5 Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη

Η δραστηριότητα του επιχειρηματία είναι πάρα πολύ σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία και ανάπτυξη της οικονομίας γιατί βοηθά αποτελεσματικά στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και επιπρόσθετου εισοδήματος. Για το λόγο αυτό τα τελευταία χρόνια οι κυβερνήσεις, οι διάφορες οργανώσεις και ενώσεις και τα πανεπιστημιακά ιδρύματα των προηγμένων κρατών έχουν στρέψει την προσοχή τους στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.

Η οικονομία που δεν αναπτύσσει την επιχειρηματικότητα δεν θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί προς όφελός της τα διάφορα τεχνολογικά και άλλου είδους επιτεύγματα. Πλούτος σε μία οικονομία δεν είναι μόνο οι παραγωγικοί πόροι αλλά και οι ιδέες των ανθρώπων. Σημαντικό μέρος αυτών των ιδεών αποτελούν και οι επιχειρηματικές ιδέες που μόνο όταν μπορέσουν να εφαρμοσθούν και να αξιολογηθούν από την αγορά, συμβάλλουν αποφασιστικά όχι μόνο στην οικονομική ανάπτυξη αλλά και στη διόρθωση των ανισορροπιών της οικονομίας.

Αν θέλουμε να, εμπνεύσουμε την επιχειρηματικότητα στους νέους θα πρέπει να κατευθύνουμε με κατάλληλο τρόπο τις διάφορες παραμέτρους του γενικού περιβάλλοντος στο οποίο δημιουργείται και αναπτύσσεται η επιχειρηματικότητα. Αλλά για να καταλήξουμε σε μια ωφέλιμη και δημιουργική στρατηγική θα πρέπει να προηγηθεί η ανάληψη ειδικών εμπειρικών μελετών, ώστε να αξιολογηθούν οι σημαντικοί παράγοντες που επιδρούν στην επιχειρηματικότητα.

Συγκεκριμένα, πέραν των λόγων που έχουν αναφερθεί παραπάνω, από διάφορες εμπειρικές έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους αναλαμβάνεται μια επιχειρηματική δραστηριότητα είναι:

- ◆ Η ανάγκη καταξίωσης του επιχειρηματία,
- ◆ Το αναμενόμενο εισόδημα,
- ◆ Η ανεργία,
- ◆ Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας αυτοί είναι:

- ◆ Η προηγούμενη επαγγελματική ενασχόληση,
- ◆ Οι οικογενειακές σχέσεις,
- ◆ Η εκπαίδευση,
- ◆ Η ηλικία

Αν επιθυμούμε να αναπτύξουμε στη χώρα μας την επιχειρηματικότητα θα πρέπει όχι μόνο να βελτιώσουμε το εκπαιδευτικό μας σύστημα αλλά και να διαμορφώσουμε μια οικονομική πολιτική που να ευνοεί την εξάσκηση αυτής της δραστηριότητας.

Μερικούς τέτοιους τρόπους προτείνουμε στη συνέχεια:

- ◆ Δημιουργία κλίματος όπου επικρατεί ο ανταγωνισμός και η ελευθερία για να μπορέσει ακμάσει το επιχειρηματικό πνεύμα.
- ◆ Θέσπιση θεσμικού πλαισίου που επιβραβεύει την προσπάθεια του επιχειρηματία.
- ◆ Καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης στους ανθρώπους.
- ◆ Διευκόλυνση της καινοτόμου δραστηριότητα με τον περιορισμό της γραφειοκρατίας.
- ◆ Μείωση των εμποδίων εισόδου νέων επιχειρηματιών στους διάφορους κλάδους της οικονομίας.

## **7.6 Καινοτομία στις επιχειρήσεις**

Μέχρι τις αρχές του 20ου αιώνα αυτό που απασχολούσε κυρίως τους επιχειρηματίες ήταν να ακολουθούν τα ταχύτατα βήματα με τα οποία η τεχνολογία αναπτυσσόταν και προσπαθούσαν να συμβαδίζουν σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό με αυτά.

Η μετέπειτα περίοδος όμως χαρακτηρίζεται από έντονη διαφοροποίηση της παραγωγής. Τα τεχνολογικά επιτεύγματα , σταμάτησαν πλέον να εξελίσσονται με τόσο έντονο ρυθμό. Η πληθώρα των προϊόντων και υπηρεσιών που είχε δημιουργηθεί για την κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών κατέστησε αναγκαία την εισαγωγή καινοτομικών λύσεων σε όλους τους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Με τον τρόπο αυτό, ο κάθε επιχειρηματίας εδραιώνει τη θέση της επιχείρησής του στην αγορά, κατοχυρώνοντας το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων .

Δύο κύριοι παράγοντες που συντέλεσαν στην επιτακτική ανάγκη για χρήση καινοτομίας είναι η γνώση και η πληροφορία. Λόγω της παγκοσμιοποίησης και με τη βοήθεια της



πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, διευκολύνεται η απόκτηση των δύο παραπάνω στοιχείων και η πρόσβαση σε αυτά, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα και αποτελεσματικά στην πορεία, από την ίδια την επιχείρηση.

Κατά τον P. Drucker (1995) ο επιτυχημένος επιχειρηματίας είναι ταυτόχρονα manager και καινοτόμος. Η καινοτομία ως διαδικασία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της δουλειάς του επιχειρηματία, δίνοντας του το έναυσμα να δημιουργήσει νέες, διαφοροποιημένες ιδέες στις οποίες θα στηριχθεί η παραγωγή των προϊόντων ή υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να πετύχει, αφενός τη βιωσιμότητα και αφετέρου την κερδοφορία της επιχείρησής του.

Η καινοτομία μπορεί να δημιουργηθεί και να επηρεαστεί τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στοιχεία του χαρακτήρα του ίδιου του επιχειρηματία αλλά και κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο κινείται, αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές, στην πορεία εφαρμογής της καινοτομικής σκέψης.

Παρά το γεγονός που θέλει την καινοτομία να λειτουργεί ως λύση των ενδεχόμενων προβλημάτων που μπορεί να παρουσιαστούν, πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία νέων, σε περίπτωση που δεν γίνει ορθή χρήση της εφαρμογής της.

Συνηθέστερα προβλήματα μπορούν να θεωρηθούν τα ακόλουθα:

ΎΜπορεί να δοθεί υπέρ του δέοντος έμφαση στο τμήμα της επιχείρησης που είναι υπεύθυνο για την καινοτομία, με αποτέλεσμα να παραμεληθούν εξίσου σημαντικής βαρύτητας και ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση τμήματα, όπως αυτό του marketing και των πωλήσεων.

ΎΕνα ακόμη σφάλμα, στο οποίο ενδέχεται ναυποπέσει ο επιχειρηματίας, είναι το να εκλάβει την καινοτομία ως μια μονομερή ιδέα, αγνοώντας τον πολύπλευρο χαρακτήρα της και μη αξιοποιώντας την πλήρως,

ΎΤέλος, μέγιστο λάθος θεωρείται η αντίληψη πως η καινοτομία είναι εφαρμόσιμη μόνο από μεγάλες επιχειρησιακές μονάδες, όπως επίσης και ότι οι παράγοντες που την επηρεάζουν προέρχονται μόνο από το εξωτερικό περιβάλλον. Επομένως, κατά την άποψη του επιχειρηματία, δεν είναι εφικτός ο έλεγχός τους.

Συμπερασματικά, ένας επιχειρηματίας- manager οφείλει να περιορίσει στο ελάχιστο την μονομανή πλευρά του χαρακτήρα του και να εστιάσει σε όλα εκείνα τα στοιχεία, συνδυάζοντάς τα δημιουργικά, ώστε να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ταυτόχρονα, αποφεύγοντας τα προαναφερθέντα λάθη θα είναι σε θέση να ελαχιστοποιήσει το ενδεχόμενο αποτυχίας και να εφαρμόσει επιτυχώς τις καινοτομικές του ιδέες, εκμεταλλευόμενος το κυριότερο χάρισμά του, αυτό της διορατικότητας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**

### **ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

#### **8.1 Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός**

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία της επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης ή ακόμα και ενός ανθρώπου μέσω της ορθής διαχείρισης των οικονομικών του. Οι στόχοι της μιας επιχείρησης σαφώς και αποσκοπούν όχι μόνο στην επιβίωση μιας επιχείρησης αλλά στην επίτευξη του μέγιστου κέρδους. Μόνο που όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου και ανεξαρτήτως σε πιά αγορά απευθύνονται θα πρέπει να σχεδιάσει ή προγραμματίσει τον τρόπο με τον οποίο να λειτουργήσουν.

Θα πρέπει λοιπόν να προγραμματίζεται η μελλοντική τους δράση, ώστε να εντοπίζονται έγκαιρα, να εκτιμώνται σωστά και να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι κίνδυνοι που τις απειλούν, παράλληλα δε να αξιοποιούνται οι ευκαιρίες που πηγάζουν από το ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον. Είναι αναγκαία, επομένως, η διαρκής και συστηματική καταγραφή, παρατήρηση, ταξινόμηση, αξιολόγηση και αξιοποίηση των κάθε φορά διαθέσιμων δεδομένων.

Η διαδικασία περιλαμβάνει τη συλλογή των σχετικών χρηματοοικονομικών πληροφοριών, την καταγραφή των στόχων της επιχείρησης, την εξέταση της τρέχουσας οικονομική κατάστασης με σκοπό τον σχεδιασμό μια οικονομικής στρατηγικής για το πώς μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει τα σχέδια της.

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός και η διαχείριση των οικονομικών πόρων της επιχείρησης εγγυάται όχι μόνο την μακροημέρευση της επιχείρησης αλλά και την ανάπτυξη της, κάθε χρόνο χιλιάδες είναι αυτές οι επιχειρήσεις που κλείνουν, όχι γιατί δεν έχουν πελάτες, αλλά γιατί δεν έχουν κάποιο σύστημα οικονομικής διαχειρίσεις, έτσι η αναπτύξει πολιτικών σωστής διαχείρισης των οικονομικών πόρων της μικρής επιχείρησης είναι από τις πιο σημαντικές λειτουργίες του επιχειρηματία.

Η αποτελεσματική χρηματοοικονομική διαχείριση και σχεδιασμός της επιχείρησης ξεκινάει από την στιγμή της σύλληψης της επιχειρηματικής ιδέας, όταν ο επιχειρηματίας «μετράει τα κουκιά του» και αποφασίζει αν πρέπει να προχωρήσει ή όχι, και τελειώνει με την ανάλυση των αποτελεσμάτων της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όταν ο επιχειρηματίας, μετράει τα κέρδη ή τις ζημιές του.

Όταν ο κύκλος του σχεδιασμού γίνεται πριν ακόμα ξεκινήσει την επιχειρηματική δραστηριότητα του, στηριζόμενος σε υποθέσεις και προβλέψεις, τότε υπάρχουν αρκετές πιθανότητες, η απόφαση που θα πάρει, αν δηλαδή πρέπει να μπει σε μια συγκεκριμένη επιχειρηματική περιπέτεια ή όχι, να μην είναι απόφαση σε συνθήκες αβεβαιότητας, ούτε βέβαια βεβαιότητας, αλλά ελεγχόμενου κινδύνου, σε τελική ανάλυση αυτός είναι και ο στόχος του προγραμματισμού που στηρίζεται σε προβλέψεις, να μετατρέψει την αβεβαιότητα σε κίνδυνο, σε μια σειρά εναλλακτικές πιθανότητες, που στην συνέχεια, ανάλογα τον κίνδυνο που ο επιχειρηματίας είναι διατεθειμένος να αναλάβει, επιλέγει αυτή που του ταιριάζει.

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός έρχεται στο τέλος της αλυσίδας της ανάπτυξης του επιχειρησιακού σχεδίου της μικρής επιχείρησης, στηρίζεται στις στρατηγικές και τα προγράμματα της, μεταφράζει τους στόχους και τα προγράμματα σε οικονομικά μεγέθη, συγκρίνει τα αποτελέσματα με τις προσπάθειες και δίνει αποτελέσματα που ο επιχειρηματίας μπορεί να τα συγκρίνει με τα αποτελέσματα των ανταγωνιστών του, ή ακόμα πιο απλά με τα αποτελέσματα, δηλαδή τα κέρδη που θα είχε αν τα όποια χρήματα του τα τοποθετούσε σε ακίνδυνες επενδύσεις, σε τελική ανάλυση βλέπει αν όλη αυτή η ιστορία αξίζει τον κόπο.

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός της επιχείρησης αν και στηρίζεται στις ίδιες πληροφορίες με το λογιστικό σύστημα που κρατά ή επιχείρηση, δεν είναι το ίδιο, ούτε έχει τον ίδιο στόχο. Η λογιστική παρακολούθηση και εγγραφές είναι υποχρεωτικές από τον νόμο, αφορά όλες τις επιχειρήσεις και τους ελεύθερους επαγγελματίες και έχει σαν βασικό στόχο να δώσει σε κάποιον τρίτο, την εφορία, τους μετόχους, τις τράπεζες, (σε όσους έχουν νόμιμο συμφέρον)

πληροφορίες σχετικές με την οικονομική δραστηριότητα της επιχείρησης (σε γενικές γραμμές τα έσοδα και τα έξοδα) προκειμένου, αυτοί οι τρίτοι να αποφασίσουν είτε για τους φόρους που πρέπει να πληρώσει ο επιχειρηματίας ή η επιχείρηση (η εφορία) είτε να ζητήσουν το μέρος που τους αναλογεί (οι μέτοχοι) είτε να αποφασίσουν αν πρέπει να δώσουν κάποιο δάνειο (η τράπεζα).

Αντίθετα ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός, είναι εσωτερική υπόθεση της επιχείρησης και του επιχειρηματία, αν θέλει το κάνει, ο λογιστής δεν έχει να κάνει τίποτα με αυτόν, παρά να δώσει ίσως κάποιες συμβουλές, ενώ δεν είναι ανάγκη ο επιχειρηματίας να γίνει ειδικός στην οικονομική ανάλυση, μιας και υπάρχουν αρκετά εύκολοι τρόποι για να αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σύστημα προγραμματισμού, παρακολούθησης και ελέγχου των οικονομικών του, ενώ αν έχει την δυνατότητα και την ευχέρεια χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή και υπολογιστικών φύλλων τότε η δουλειά αυτή είναι πάρα πολύ εύκολη.

Για να είναι αποτελεσματικός ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός της επιχείρησης πρέπει να έχει σχετικά μεγάλο χρονικό ορίζοντα, που εξαρτάται άμεσα από το ύψος της αναγκαίας επένδυσης (συνήθως από 3-5 χρόνια), ενώ οπωσδήποτε για τον πρώτο χρόνο να είναι όσο το δυνατό λεπτομερής και στο σύνολο του πρέπει να δίνει πληροφορίες για τα παρακάτω:

- **το προβλεπόμενο κόστος έναρξης της επιχειρηματικής** δραστηριότητας και τις πηγές άντλησης των αναγκαίων πόρων
- **το προβλεπόμενο κόστος λειτουργίας** της επιχείρησης αναλυτικά ανά κατηγορία, έτσι όπως το έχουμε παρουσιάσει στην ενότητα «κόστος παραγωγής»,
- **τα προβλεπόμενα έσοδα** από την επιχειρηματική δραστηριότητα και **το νεκρό σημείο** της επιχειρηματικής δραστηριότητας, που και αυτό παρουσιάσαμε στην ίδια ενότητα.
- με βάση τα παραπάνω **το πρόγραμμα ταμειακών ροών**, καθώς και τα,
- προβλεπόμενα **αποτελέσματα της δραστηριότητας**, και τους **δείκτες απόδοσης** της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

## 8.2 Ορισμός και εξέλιξη της χρηματοοικονομικής διοίκησης

Η **χρηματοοικονομική διοίκηση** συνδέεται με αποφάσεις *χρηματοδότησης* (financing) επιχειρήσεων και επενδυτικών προγραμμάτων (capital budgeting), αποφάσεις *μερισματικής πολιτικής* (dividend policy) και *επενδυτικές* (investment) αποφάσεις, με τελικό σκοπό τη μεγιστοποίηση της αγοραίας αξίας της επιχείρησης και των μετόχων της (shareholder wealth maximization).

Οι αποφάσεις χρηματοδότησης αναφέρονται στην άριστη κεφαλαιακή δομή (capital structure) της επιχείρησης σε όρους ενεργητικού και παθητικού. Οι αποφάσεις μερισματικής πολιτικής σχετίζονται με τη μορφή με την οποία διανέμεται μέρος των κερδών στους μετόχους. Οι επενδυτικές αποφάσεις έχουν να κάνουν με τη χρήση των αντληθέντων κεφαλαίων από τις χρηματοοικονομικές αγορές (αγορές χρήματος και κεφαλαίου – money markets και capital markets, αντίστοιχα) σε παραγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησης. η χρηματοοικονομική διοίκηση συνίσταται σε τρεις (3) αλληλοσυνδεόμενες περιοχές της χρηματοοικονομικής επιστήμης, τα πορίσματα και τα εργαλεία τους:

*Αγορές Χρήματος και Κεφαλαίου*, που αναφέρονται στα χρηματοοικονομικά ιδρύματα ως *διαμεσολαβητές*, στην ανάπτυξη μιας ρυθμιστικής αρχιτεκτονικής των αγορών στο διεθνοποιημένο περιβάλλον, το ρόλο και τον τρόπο λειτουργίας των αγορών, τη συμβολή τους στην οικονομική ανάπτυξη, καθώς και τη μελέτη των αγορών χρεογράφων (μετοχές, ομολογίες, αγορές παραγώγων προϊόντων).

*Διαχείριση Επενδύσεων*, που αναφέρεται στον τρόπο λήψης αποφάσεων για την κατανομή επενδύσεων ιδιωτικών, θεσμικών και συνταξιοδοτικών κεφαλαίων σε αγορές και προϊόντα και τη διαχείριση των χαρτοφυλακίων τους στο πλαίσιο της σχέσης απόδοση-κίνδυνος.

*Χρηματοοικονομική Διοίκηση* (ή business finance), η οποία είναι ευρύτερη των προηγούμενων δυο κατευθύνσεων και, είναι σημαντική σε κάθε τύπο επιχείρησης συμπεριλαμβανομένων των οργανισμών κοινής ωφέλειας (σχολεία, Πανεπιστήμια, νοσοκομεία, κλπ), των πιστωτικών ιδρυμάτων (τράπεζες), των χρηματοοικονομικών εταιριών και οργανισμών (χρηματιστηριακές εταιρίες-ΑΧΕΠΕΥ, εταιρίες διαχείρισης

αμοιβαίων κεφαλαίων-ΑΕΔΑΚ, εταιρίες παροχής επενδυτικών υπηρεσιών-ΕΠΕΥ, εταιρίες επενδύσεων χαρτοφυλακίου-ΕΕΧ, συνταξιοδοτικά ταμεία-Pension Funds), των βιομηχανικών εταιριών και το λιανικό εμπόριο.

### **8.3 Ιστορική εξέλιξη της χρηματοοικονομικής διοίκησης**

Η Χρηματοοικονομική Διοίκηση εμφανίστηκε σαν ξεχωριστό και αυτόνομο πεδίο μελέτης στις αρχές του 1900. Ο παρακάτω πίνακας δηλώνει την ανάπτυξη της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης στο πέρασμα των δεκαετιών, καθώς και την έμφαση που δινόταν σε κάθε υποπερίοδο, ανάλογα με τις πραγματικές οικονομικές ανάγκες.

Ενδιαφέρον της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης Αρχές 1900 Νομοθετική ρύθμιση σχετικά με συγχωνεύσεις εταιριών, τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων και διαφόρων τύπων χρηματιστηριακών και χρηματοοικονομικών εταιριών (διαμεσολαβητών) με σκοπό την άντληση επενδυτικών κεφαλαίων για τις επιχειρήσεις, προκειμένου να χρηματοδοτήσουν την ίδρυσή τους ή νέα επενδυτικά σχέδια και την ανάπτυξή τους 10-ετία

1930 Πτώχευση και αναδιοργάνωση επιχειρήσεων, ρευστότητα εταιριών και ρύθμιση κεφαλαιαγορών.

1940-αρχές 1950 Περιγραφική και στατική ανάλυση των επιχειρήσεων, θεωρούμενη από την εξωτερική πλευρά της και όχι από αυτήν του manager (δηλαδή, της διοίκησης).

1950-1970 Θεωρητική ανάπτυξη με έμφαση στη διαδικασία και τα υποδείγματα λήψης διοικητικών αποφάσεων (managerial decisions) αναφορικά με την άριστη επιλογή των περιουσιακών στοιχείων και των υποχρεώσεων (asset-liability management, ALM), με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης και την περιουσία των μετόχων.

1980 Θεωρητική ανάπτυξη (τιμολόγηση, valuation) με έμφαση:

(i) στον πληθωρισμό και τις περιπτώσεις του στις επιχειρηματικές αποφάσεις (ii) στην απορύθμιση (deregulation) των χρηματοοικονομικών αγορών και οργανισμών, με αποτέλεσμα την εμφάνιση μεγάλων και διεθνώς διαφοροποιημένων χρηματοοικονομικών οργανισμών και υπηρεσιών 1990-σήμερα Τις 2 τελευταίες 10-ετίες παρατηρήθηκαν δυο νέες και σημαντικές τάσεις:

(i) η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και των συναλλαγών (globalization of business) και (ii) η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας μετάδοσης, αποθήκευσης και διαχείρισης των πληροφοριών (information technology)

#### **8.4 Η σπουδαιότητα της χρηματοοικονομικής διοίκησης**

Από την παραπάνω σύντομη ιστορική αναδρομή γίνεται φανερό η αυξανόμενη σημαντικότητα της χρηματοοικονομικής διοίκησης. Για παράδειγμα, παλαιότερα, ο διευθυντής του μάρκετινγκ όφειλε να σχεδιάσει τις πωλήσεις σύμφωνα με την πολιτική της εταιρίας, ο μηχανικός παραγωγής να προσδιορίσει τις ανάγκες της επιχείρησης που απαιτούνται για την αντιμετώπιση της ζήτησης και ο χρηματοοικονομικός διαχειριστής (financial manager ή chief financial officer-CFO) ασχολείται, απλά, με την εύρεση των απαραίτητων κεφαλαίων για την αγορά εξοπλισμού και μηχανημάτων, το μισθολόγιο εργαζομένων και την κίνηση της αποθήκης. Σήμερα, όμως, το μοντέλο αυτό είναι αναχρονιστικό και ήδη ξεχασμένο. Σήμερα, λοιπόν, ο χρηματοοικονομικός διαχειριστής είναι υπεύθυνος για όλες τις αποφάσεις της επιχείρησης και τον έλεγχο όλων των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε αυτή.

Ακόμα, παλαιότερα, ο χρηματοοικονομικός διαχειριστής περνούσε τις ημέρες του αξιολογώντας καταστάσεις εσόδων-εξόδων (income statements), αναλύοντας λογαριασμούς κερδών-ζημιών, αριθμοδείκτες και ισολογισμούς. Σήμερα, οι βασικές του δραστηριότητες σχετίζονται με θέματα εξαγορών (φιλικών και επιθετικών) και συγχωνεύσεων, με θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και ελέγχου (corporate governance and control), με την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στο εξωτερικό, με την αναδόμηση της επιχείρησης και με όλα τα στρατηγικής σημασίας θέματα της επιχείρησης.

Ακόμα περισσότερο σήμερα, τα μη-χρηματοοικονομικά στελέχη της επιχείρησης, που απασχολούνται στο μάρκετινγκ, στο λογιστήριο, στην παραγωγή οφείλουν να κατανοούν τις βασικές αρχές και τεχνικές της χρηματοοικονομικής διοίκησης, εάν θέλουν αν κάνουν αποτελεσματικά και με προοπτικές εξέλιξης τη δουλειά τους.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση αποτελεί τον πυρήνα της ΧΔ μιας επιχείρησης και, σαν τέτοια, επεκτείνεται από την απλή ανάλυση βραχυχρόνιας ρευστότητας μέχρι τη συνολική διερεύνηση των δυνατών και των αδύναμων σημείων της επιχείρησης συγκριτικά με άλλες

επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου και να δείξει εάν η θέση της επιχείρησης βελτιώθηκε ή χειροτέρευσε..



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9**

### **ΕΡΕΥΝΑ**

#### **9.1 Πρόλογος κεφαλαίου**

Σ αυτή τη θεματική ενότητα, αρχικά γίνεται η προσπάθεια να παρουσιαστεί η θεωρητική προσέγγιση της έρευνας και της διεξαγωγής της, στα πλαίσια της ανάλυσης της ερευνητικής διαδικασίας, εξηγώντας παράλληλα την έννοια της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας. Στην συνέχεια, περιγράφονται οι βασικοί στόχοι της έρευνας της οποίας πραγματοποιήσαμε και τα βήματα που έγιναν για την υλοποίηση της, καθώς και η ανάλυση της δομής του ερωτηματολογίου. Όλοι αυτοί οι παράμετροι είναι σημαντικοί στη καλύτερη καταγραφή και ανάλυση των αποτελεσμάτων.

#### **9.2 Η έννοια της έρευνας**

Πολύ σημαντική είναι η σημασία της έρευνας και της Μεθοδολογίας της Έρευνας (ΜΕ), και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τους κύριους σκοπούς της που συνιστάται στην αναζήτηση και αποκάλυψη της αλήθειας και της γνώσης και την απάντηση σε σημαντικά ερωτήματα. Αναμφισβήτητα η έρευνα αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία ανάπτυξης και προόδου και αποτελεί μια διαδικασία η οποία γίνεται με σκοπό την κατανόηση ενός θέματος και την απόκτηση γνώσης. Η διαδικασία της έρευνας πραγματοποιείται με οργανωμένο και συστηματικό τρόπο για να βρίσκουμε απαντήσεις σε ερωτήσεις μετά από μελέτη και εξέταση ενός θέματος με ένα λεπτομερή και ακριβή τρόπο. Όλες οι στρατηγικές επιλογές που πράττουμε αναφορικά με το πώς θα μελετήσουμε ένα φαινόμενο, ονομάζεται μεθοδολογία μίας έρευνας.

### 9.3 Είδη της έρευνας

Σχετικά με τον σκοπό που επιδιώκεται, μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τις επιστημονικές έρευνες σε τρεις βασικές κατηγορίες, τις διερευνητικές, τις περιγραφικές και τις πειραματικές.

Οι διερευνητικές έρευνες αποβλέπουν στην διατύπωση ενός προβλήματος με σκοπό την εξέταση ή διατύπωση υποθέσεων, την ιεράρχηση προτεραιοτήτων και την ανάλυση αποκαλυπτικών καταστάσεων. Από την άλλη οι περιγραφικές έρευνες έχουν ως σκοπό τον προσδιορισμό και την εκτίμηση των χαρακτηριστικών μιας δεδομένης κατάστασης. Τέλος οι πειραματικές έρευνες αποσκοπούν στον έλεγχο της ορθότητας των υποθέσεων, δηλαδή με αυτές τις έρευνες ελέγχεται αν μεταξύ δυο μεταβλητών υπάρχει συστηματική σχέση.

Επιπρόσθετα, σχετικά με την μέθοδο και τον τρόπο συλλογής των πληροφοριών, η έρευνα διακρίνεται, στην ποσοτική, στην ποιοτική και στο συνδυασμό των δύο μεθόδων (συνδυαστική μέθοδος).

Όπως γίνεται αντιληπτό και από την ονομασία, η ποσοτική έρευνα αφορά το ποσοτικό καθορισμό μεταβλητών που σχετίζονται, ενώ η ποιοτική έρευνα το καθορισμό της ύπαρξης ή των σχέσεων μεταξύ ορισμένων μεταβλητών. Υπάρχουν προβλήματα, καταστάσεις και φαινόμενα για τα οποία δεν ξέρουμε ποιοι παράγοντες παίζουν ή διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωσή τους. Σε τέτοιες περιπτώσεις σαν και αυτή και πόσο μάλλον όταν το ζήτημα δεν έχει ερευνηθεί ποτέ στο παρελθόν είναι καταλληλότερο να επιλέξει κανείς κάποιο είδος ποιοτικής έρευνας για να μελετήσει και να ανιχνεύσει τις πτυχές του φαινομένου ή τις καταστάσεις προβαίνοντας σε υποθέσεις για την περιγραφή της. Όμως όταν μια κατάσταση έχει ήδη ερευνηθεί στο παρελθόν και είναι γνωστές οι διάφορες πτυχές είναι καταλληλότερο να πραγματοποιηθεί ένα είδος ποσοτικής έρευνας αφού αυτό που ενδιαφέρει πρωτίστως στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι να εξετάσει κανείς σε τι βαθμό εμφανίζονται αυτές, μελετώντας το δείγμα.

Όπως προαναφέρθηκε σε ορισμένες περιπτώσεις η μελέτη ενός φαινομένου ξεκινάει από ποιοτικές έρευνες που καθορίζουν τις πτυχές του, εν συνεχεία πραγματοποιούνται ποσοτικές έρευνες και μετρήσεις με τις οποίες καθορίζονται το πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει κάθε παράγοντας που έχει εντοπιστεί. Πολλές φορές η ανάλυση και η επεξεργασία

ορισμένων δεδομένων που συλλέγονται δημιουργεί αναπάντεχες εκπλήξεις, διότι δεν μπορούν να εξηγηθούν με την περιγραφή του φαινομένου όπως διαμορφώθηκε από την αρχική ποιοτική έρευνα και η ανάλυση και η επεξεργασία τους προκαλεί εντύπωση. Επομένως μετά την ποσοτική απαιτείται μια καινούρια έρευνα για να δοθούν νέες απαντήσεις, να εντοπιστούν νέες κρίσιμες σχέσεις και συσχετίσεις οι οποίες στην συνέχεια θα γίνουν αντικείμενο συζήτησης έως ότου υπάρξει μια ικανοποιητική και χωρίς αντιφάσεις εικόνα του φαινομένου.

Η ποσοτική έρευνα στηρίζεται σε αξιόπιστες αριθμητικές και στατιστικές μετρήσεις του συνόλου στο οποίο εφαρμόζεται. Κύριο γνώρισμα της ποσοτικής έρευνας είναι η επιδίωξη του ερευνητή να συλλέξει δεδομένα και στην συνέχεια να τα μετατρέψει σε αριθμητικά ή στατιστικά στοιχεία ώστε να καταφέρει να τα αξιοποιήσει. Για να έχει ουσία και αποτέλεσμα μια ποσοτική έρευνα πρέπει να περιέχει τα παρακάτω τρία στοιχεία:

- Ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο
- Ένα τυχαίο επιλεγμένο δείγμα ατόμων που αντιπροσωπεύουν την αγορά
- Ένα αρκετά μεγάλο δείγμα ατόμων

Αντίθετα η ποιοτική έρευνα είναι μια διαδικασία διερεύνησης και κατανόησης βασισμένη σε σαφείς μεθοδολογικές παραδόσεις στρατηγικής διερεύνησης. Ο ερευνητής δομεί μια πολύπλοκη ολιστική εικόνα που περιγράφει τις θέσεις των πηγών πληροφοριών. Με βάση τον ορισμό του Patton (1985): η ποιοτική έρευνα είναι μια προσπάθεια για κατανόηση καταστάσεων μέσα στην μοναδικότητα τους ως μέρος ενός συγκεκριμένου περιεχομένου και περιγράφει τις αλληλεπιδράσεις τους μέσα σε αυτό. Επίσης στην ποιοτική έρευνα δεν εμπεριέχεται η προσπάθεια για πρόβλεψη του τι είναι πιθανόν να γίνει στο μέλλον υποχρεωτικά, αλλά η κατανόηση της παρούσας κατάστασης.

Κάνοντας μια ανακεφαλαίωση, στις ποσοτικές μεθόδους τα δεδομένα εκφράζονται με αριθμούς σε αντίθεση με τις ποιοτικές μεθόδους που κυριαρχούν τα μη αριθμητικά στοιχεία. Τέλος, η ποιοτική έρευνα είναι η πιο κατάλληλη για την δημιουργία θεωρίας σε σύγκριση με τις ποσοτικές μεθόδους που συμβάλουν στον έλεγχο της θεωρίας.

#### **9.4 Διαδικασία διεξαγωγής ποσοτικής έρευνας**

Η έρευνα ολοκληρώνεται έχοντας μελετηθεί το θεωρητικό υπόβαθρο. Είναι σημαντικό διότι βοηθά στην ερευνητική διαδικασία να διεξαχθούν συμπεράσματα που αντικατοπτρίζουν το αληθινό κόσμο με το καλύτερο δυνατό τρόπο.

Κατά το πρώτο στάδιο σχεδιασμού, διατυπώνονται οι σκοποί της έρευνας και προσδιορίζονται τα ζητούμενα. Εν συνεχεία, επιλέγεται το δείγμα που θα πάρει μέρος στην έρευνα και καθορίζεται η μέθοδος συλλογής δεδομένων. Μετέπειτα, σχεδιάζετε το ερωτηματολόγιο βήμα προς βήμα. Τέλος, συλλέγονται τα απαιτούμενα στοιχεία, ακολουθεί η καταχώρηση, επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν και πραγματοποιείται ή σύνθεση και η διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων.

## **9.5 Ερευνητική προσέγγιση εργασίας**

### *Σχεδιασμός της έρευνας*

Για να διεξάγουμε την έρευνα μας χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος με την χρήση ερωτηματολογίων, επειδή τα ζητούμενα αποτελέσματα είναι αριθμητικά και αντικειμενικά.

Σημαντικές προϋποθέσεις για την σωστή χρήση των ερωτηματολογίων σε μία έρευνα αποτελούν ο σωστός σχεδιασμός τους, καθώς και ο έλεγχος του κατά πόσο είναι έγκυρα. Η διατύπωση και ο προσδιορισμός των ζητούμενων μίας ποσοτικής έρευνας βασίζονται σε κάποιες βασικές υποθέσεις των οποίων απαιτείται η περεταίρω διεύρυνση ώστε να διαπιστωθεί, κατά πόσο η σωστή κωδικοποίηση των πληροφοριών που καταγράφει το ερωτηματολόγιο και η καταχώρηση των πληροφοριών σε κατάλληλα σχεδιασμένη βάση δεδομένων, αποτελούν τη στατιστική επεξεργασία του ερωτηματολογίου.

Για την καλύτερη κατανόηση των όσων θεωρητικά καταθέσαμε στην ανάπτυξη του θέματος της εργασίας αυτής συντάξαμε ένα σχετικό ερωτηματολόγιο το οποίο κατα τους δύο τελευταίους μήνες του έτους 2013 μοιράσαμε σε επιχειρήσεις που εδρεύουν στην πόλη του Αιγίου και της Ζακύνθου.

Παρακάτω παρατίθεται το ερωτηματολόγιο αυτό καθώς και η απεικόνιση των απαντήσεων επεξεργασμένες στατιστικά μέσω διαγραμμάτων.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

## Προσωπικά Στοιχεία

### 1. Φύλο

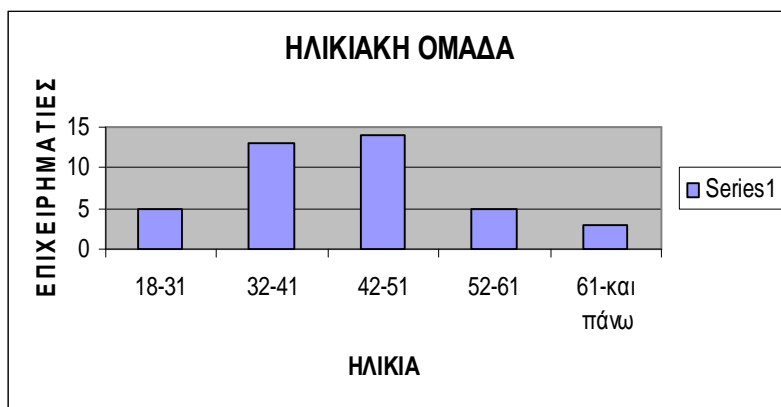
- Άνδρας
- Γυναίκα

|         |    |       |
|---------|----|-------|
| ΑΝΔΡΑΣ  | 27 | 67,5% |
| ΓΥΝΑΙΚΑ | 13 | 32,5% |

### 2. Ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκετε

- 18-31
- 32-41
- 42-51
- 52-61
- 61-και πάνω

|             |    |       |
|-------------|----|-------|
| 18-31       | 5  | 12,5% |
| 32-41       | 13 | 32,5% |
| 42-51       | 14 | 35%   |
| 52-61       | 5  | 12,5% |
| 61-και πάνω | 3  | 7,5%  |

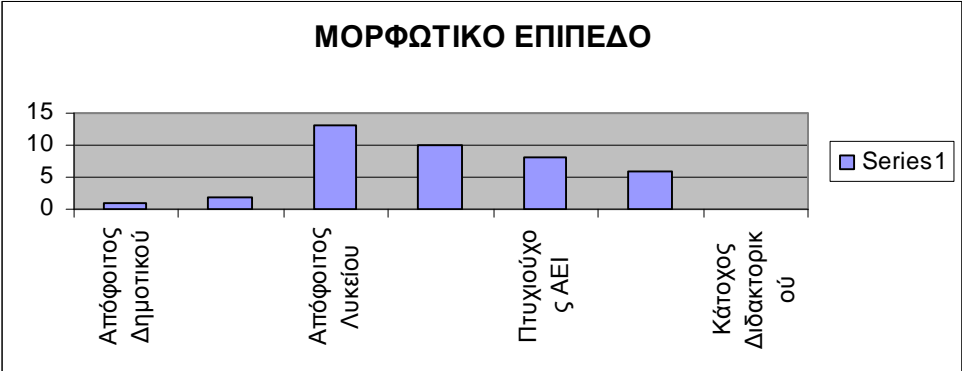


### 3.Μορφωτικό Επίπεδο

- Απόφοιτος Δημοτικού
- Απόφοιτος Γυμνασίου
- Απόφοιτος Λυκείου
- Πτυχιούχος ΤΕΙ
- Πτυχιούχος ΑΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης (Master)
- Κάτοχος Διδακτορικού διπλώματος

|   |    |       |
|---|----|-------|
| Απόφοιτος Δημοτικού   | 1  | 2,5%  |
| Απόφοιτος Γυμνασίου   | 2  | 5%    |
| Απόφοιτος Λυκείου   | 13 | 32,5% |
| Πτυχιούχος ΤΕΙ  | 10 | 25%   |
| Πτυχιούχος ΑΕΙ  | 8  | 20%   |
| Κάτοχος<br>Μεταπτυχιακού<br>διπλώματος ειδίκευσης<br>(Master) | 6  | 15%   |
| Κάτοχος   | 0  | 0%    |

|                            |  |  |
|----------------------------|--|--|
| Διδακτορικού<br>διπλώματος |  |  |
|----------------------------|--|--|

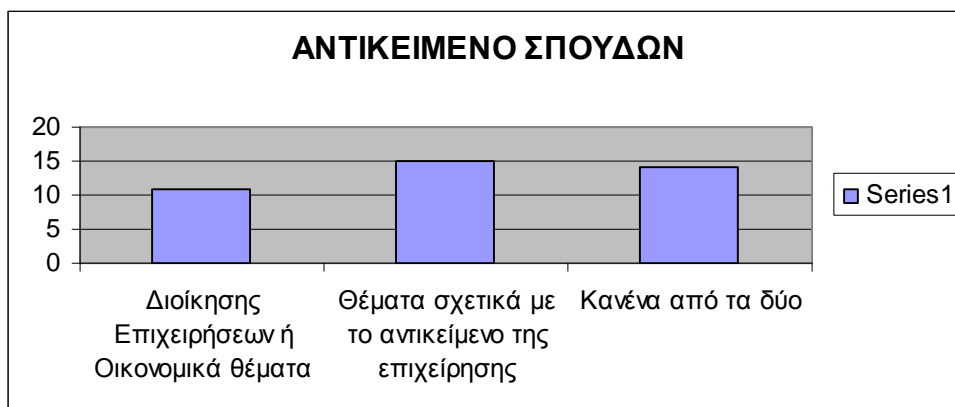


**4. Έχετε σπουδάσει ή εκπαιδευτεί σε θέματα διοίκησης επιχείρησης/οικονομικά θέματα ή σε θέματα σχετικά με το αντικείμενο της επιχείρησής σας?**

- Διοίκησης Επιχειρήσεων ή Οικονομικά θέματα
- Θέματα σχετικά με το αντικείμενο της επιχείρησης
- Κανένα από τα δύο

|  |    |       |
|--|----|-------|
| Διοίκησης<br>Επιχειρήσεων ή<br>Οικονομικά θέματα       | 11 | 27,5% |
| Θέματα σχετικά με το<br>αντικείμενο της<br>επιχείρησης | 15 | 37,5% |
| Κανένα από τα δύο                                      | 14 | 35%   |

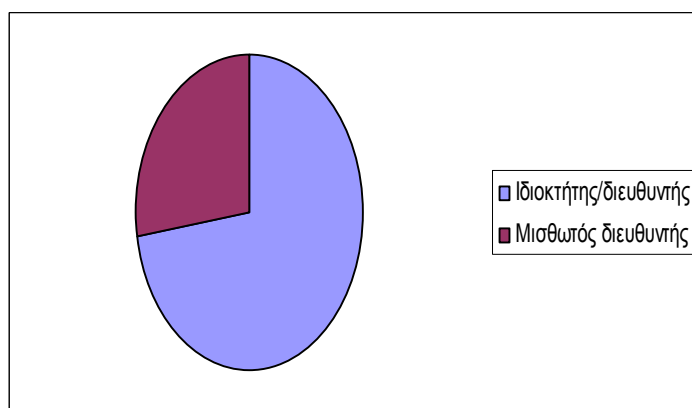




**5. Είστε ο ιδιοκτήτης/διευθυντής της επιχείρησης ή μισθωτός διευθυντής της επιχείρησης?**

- Ιδιοκτήτης/διευθυντής
- Μισθωτός διευθυντής

|                       |    |       |
|-----------------------|----|-------|
| Ιδιοκτήτης/διευθυντής | 29 | 72,5% |
| Μισθωτός διευθυντής   | 11 | 27,5% |

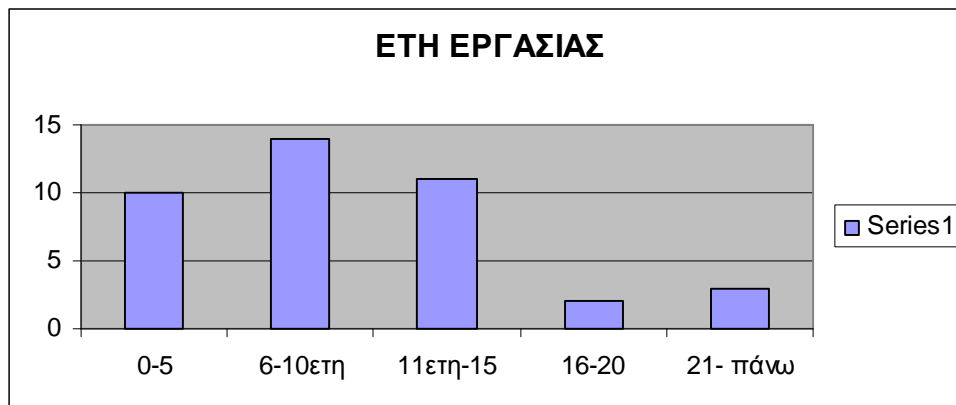


**6.Χρόνια που εργάζεστε στην επιχείρηση**

- 0-5

- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21- πάνω

|          |    |       |
|----------|----|-------|
| 0-5      | 10 | 25%   |
| 6-10ετη  | 14 | 35%   |
| 11ετη-15 | 11 | 27,5% |
| 16-20    | 2  | 5%    |
| 21- πάνω | 3  | 7,5%  |



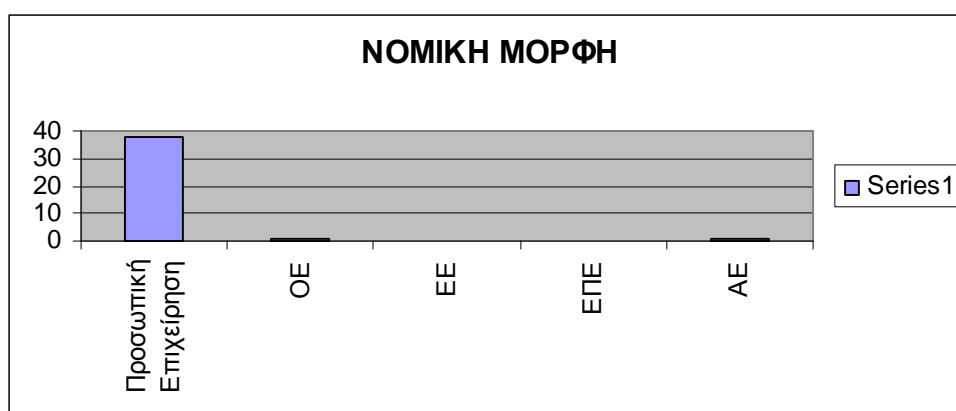
### Στοιχεία Επιχείρησης

#### 1. Νομική Μορφή της εταιρείας σας

- Προσωπική Επιχείρηση
- ΟΕ
- ΕΕ
- ΕΠΕ
- ΑΕ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ:

|                         |    |      |
|-------------------------|----|------|
| Προσωπική<br>Επιχείρηση | 38 | 95%  |
| ΟΕ                      | 1  | 2,5% |
| ΕΕ                      | 0  | 0%   |
| ΕΠΕ                     | 0  | 0%   |
| ΑΕ                      | 1  | 2,5% |



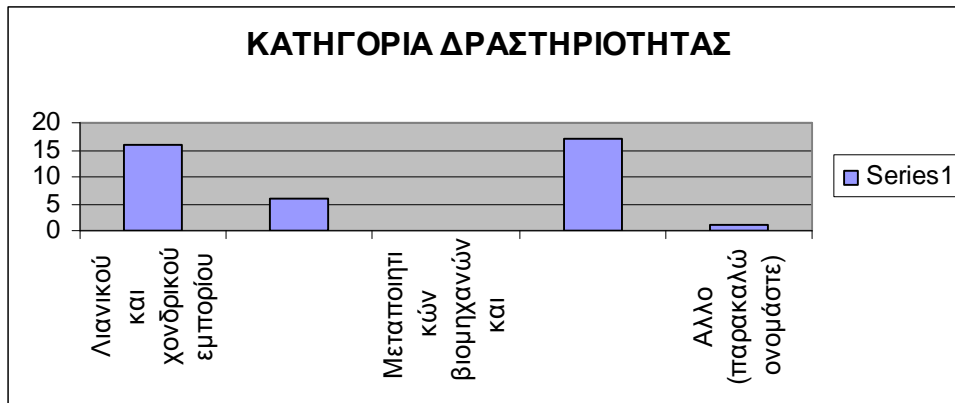
**2.Κατηγορία οικονομικής δραστηριότητας της εταιρείας σας**

-

- Λιανικού και χονδρικού εμπορίου
- Κατασκευών
- Μεταποιητικών βιομηχανών και βιοτεχνιών
- Παροχή υπηρεσιών
- Άλλο (παρακαλώ ονομάστε)

|                                    |    |     |
|------------------------------------|----|-----|
| Λιανικού και<br>χονδρικού εμπορίου | 16 | 40% |
| Κατασκευών                         | 6  | 15% |

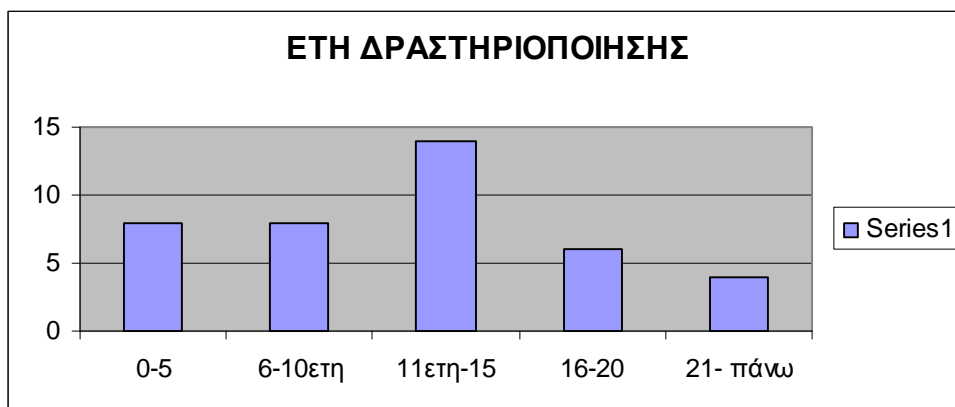
|  |    |       |
|--|----|-------|
| Μεταποιητικών<br>βιομηχανών<br>και<br>βιοτεχνιών | 0  | 0%    |
| Παροχή υπηρεσιών                                 | 17 | 42,5% |
| Άλλο (παρακαλώ<br>ονομάστε)                      | 1  | 1%    |



### 3. Χρόνια που δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21- πάνω

|          |    |     |
|----------|----|-----|
| 0-5      | 8  | 20% |
| 6-10ετη  | 8  | 20% |
| 11ετη-15 | 14 | 35% |
| 16-20    | 6  | 15% |
| 21- πάνω | 4  | 10% |



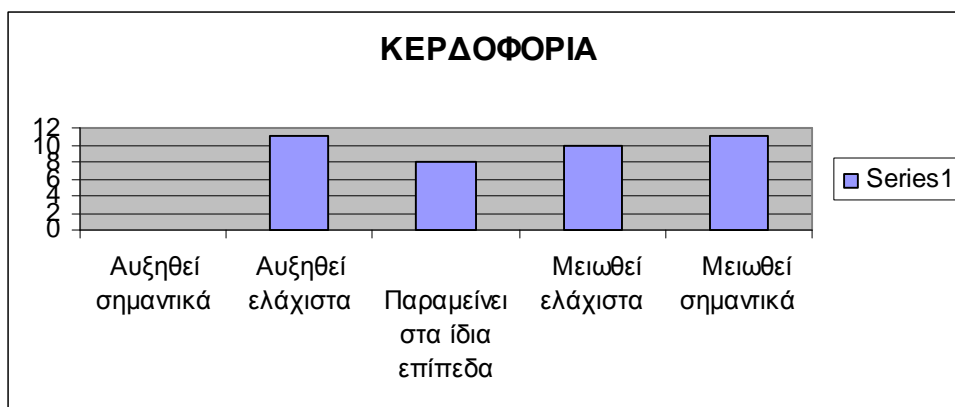
**4. Ακαθάριστα έσοδα (τζίρος) της επιχείρησής σας για το προηγούμενο οικονομικό έτος**

- Κάτω από 50.000 ευρώ
- 50.000 - 100.000
- 100.000- 150.000
- 150.000 - 200.000
- 200.000 – 250.000
- 250000 και άνω

**7. Η κερδοφορία της επιχείρησής τα τελευταία 5 χρόνια έχει:**

- Αυξηθεί σημαντικά
- Αυξηθεί ελάχιστα
- Παραμένει στα ίδια επίπεδα
- Μειωθεί ελάχιστα
- Μειωθεί σημαντικά

|   |    |       |
|---|----|-------|
| Αυξηθεί σημαντικά                         | 0  | 0%    |
| Αυξηθεί ελάχιστα                          | 11 | 27,5% |
| Παραμένει στα ίδια επίπεδα                | 8  | 20%   |
| <input type="checkbox"/> Μειωθεί ελάχιστα | 10 | 25%   |
| Μειωθεί σημαντικά                         | 11 | 27,5% |

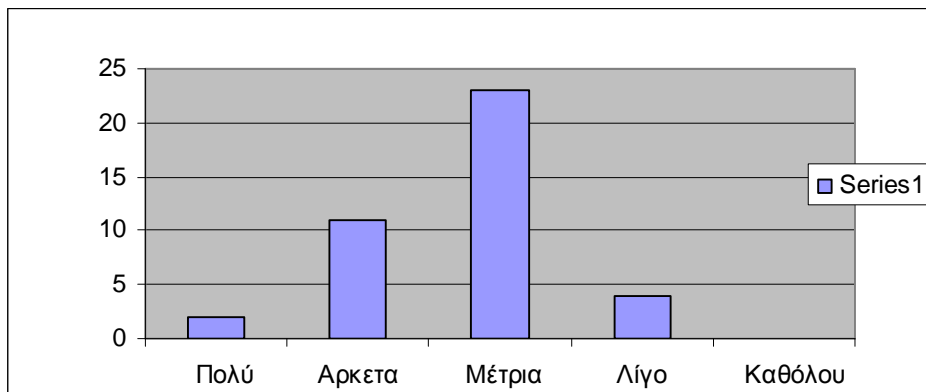


**8. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την κερδοφορία της επιχείρησής σας σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας**

- Πολύ
- Αρκετα
- Μέτρια
- Λίγο
- Καθόλου

|        |    |       |
|--------|----|-------|
| Πολύ   | 2  | 5%    |
| Αρκετα | 11 | 27,5% |
| Μέτρια | 23 | 23%   |
| Λίγο   | 4  | 10%   |

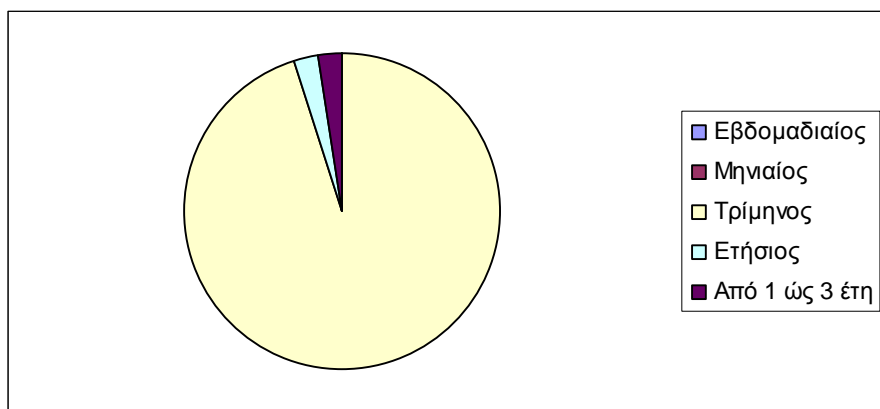
|         |   |    |
|---------|---|----|
| Καθόλου | 0 | 0% |
|---------|---|----|



**9. Ο χρονικός ορίζοντας των πλάνων μου σχετικά με τα χρηματοδοτικά μου σχέδια είναι**

| Εβδομαδιαίος             | Μηνιαίος                 | Τρίμηνος                 | Ετήσιος                  | Από 1 έως 3 έτη          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                 |    |      |
|-----------------|----|------|
| Εβδομαδιαίος    | 0  | 0%   |
| Μηνιαίος        | 0  | 0%   |
| Τρίμηνος        | 38 | 95%  |
| Ετήσιος         | 1  | 2,5% |
| Από 1 έως 3 έτη | 1  | 2,5% |



|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Έχουμε σαφείς και επακριβείς στρατηγικούς στόχους όσον αφορά στην χρηματοδοτική πορεία της επιχείρησής μας   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Για να διατηρήσουμε την ανταγωνιστικότητά μας κάνουμε συνεχείς αλλαγές μικρής κλίμακας στη στρατηγική που ακολουθούμε                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Η χρηματοδοτική μας πορεία που ακολουθούμε επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες (για παράδειγμα την κυβέρνηση, τις τράπεζες ή άλλα ενδιαφερόμενα μέρη) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Η στρατηγική μας επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Η στρατηγική της εταιρείας μας σχεδιάζεται κυρίως με βάση τα τρέχοντα προβλήματα και τις υπάρχουσες ανάγκες  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Υπάρχει οργανωμένο σχέδιο δράσης για το μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα μεγαλύτερο του ενός έτους   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Προσπαθούμε να ακολουθούμε καινοτόμες λύσεις για την προώθηση των προϊόντων μας  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ο ανταγωνισμός στον κλάδο έχει καταστήσει προτεραιότητα την χάραξη της χρηματοδοτικής μας πορείας στην επιχείρηση  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Η γενική οικονομική συγκυρία τα τελευταία έτη έχει επηρεάσει την   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| χρηματοδοτική πορεία της εταιρείας μας   |   |   |   |   |   |
| Θεωρούμε πως λόγω των οικονομικών συγκυριών έχει επηρεαστεί η οικονομική πορεία των επιχειρήσεων | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για την καλή πορεία μιας επιχείρησης.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Οι χρηματοδοτικοί περιορισμοί έχουν αυξηθεί τα τελευταία 5 έτη.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ο άμεσος στόχος της επιχείρησης για τα επόμενα έτη είναι η επιβίωση στην αγορά                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Κυκλώστε το 1 εφόσον συμφωνείτε **ΚΑΘΟΛΟΥ** με την δήλωση

Κυκλώστε το 2 εφόσον συμφωνείτε **ΛΙΓΟ** με την δήλωση

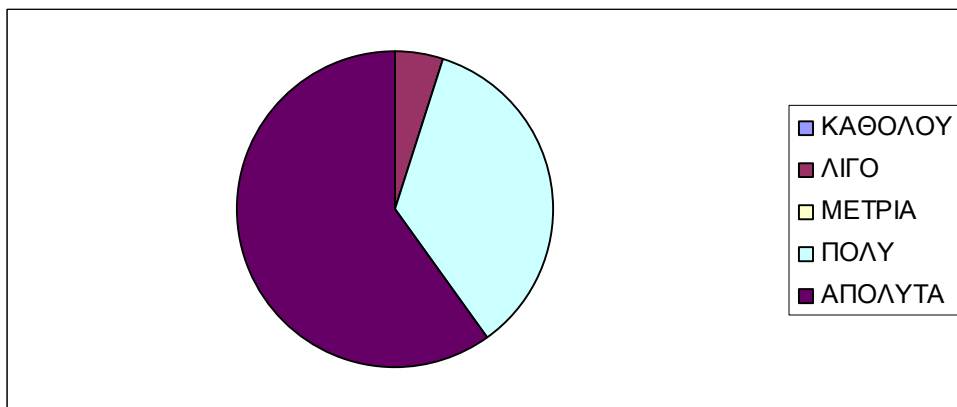
Κυκλώστε το 3 εφόσον συμφωνείτε **ΜΕΤΡΙΑ** με την δήλωση

Κυκλώστε το 4 εφόσον συμφωνείτε **ΠΟΛΥ** με την δήλωση

Κυκλώστε το 5 εφόσον συμφωνείτε **ΑΠΟΛΥΤΑ** με την δήλωση

## 1. ΣΑΦΗΣ ΣΤΟΧΟΙ

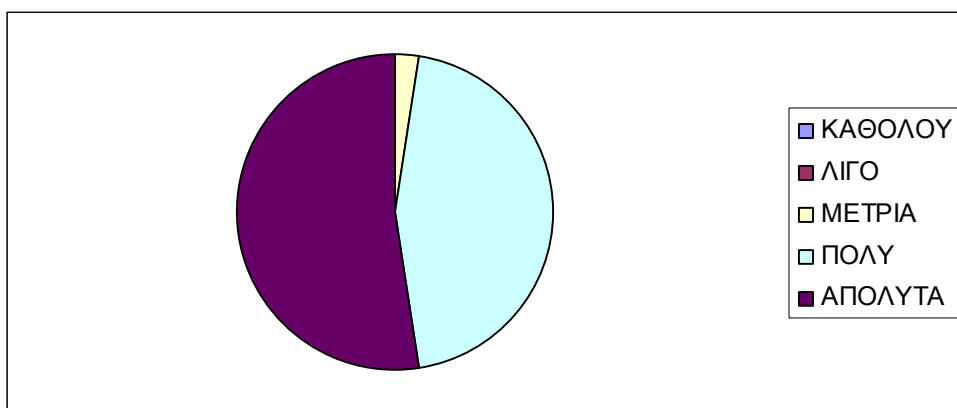
|         |    |     |
|---------|----|-----|
| ΚΑΘΟΛΟΥ | 0  | 0%  |
| ΛΙΓΟ    | 2  | 5%  |
| ΜΕΤΡΙΑ  | 0  | 0%  |
| ΠΟΛΥ    | 14 | 35% |
| ΑΠΟΛΥΤΑ | 24 | 60% |



## 2.. ΣΥΝΕΧΕΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

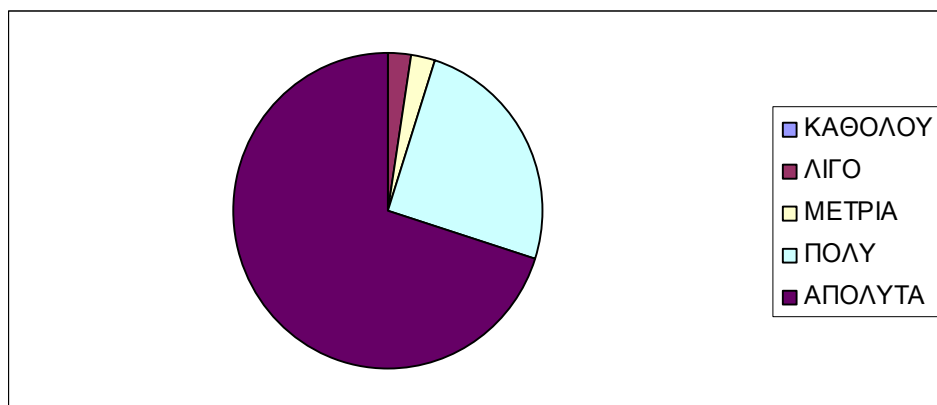
|         |    |       |
|---------|----|-------|
| ΚΑΘΟΛΟΥ | 0  | 0%    |
| ΛΙΓΟ    | 0  | 0%    |
| ΜΕΤΡΙΑ  | 1  | 2,5%  |
| ΠΟΛΥ    | 18 | 45%   |
| ΑΠΟΛΥΤΑ | 21 | 52,5% |

Το 2,5% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι σε μέτριο βαθμο κάνουν συχνές αλλαγές για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, το 45% δήλωσε πολύ και το 52,5% δήλωσε απόλυτα.



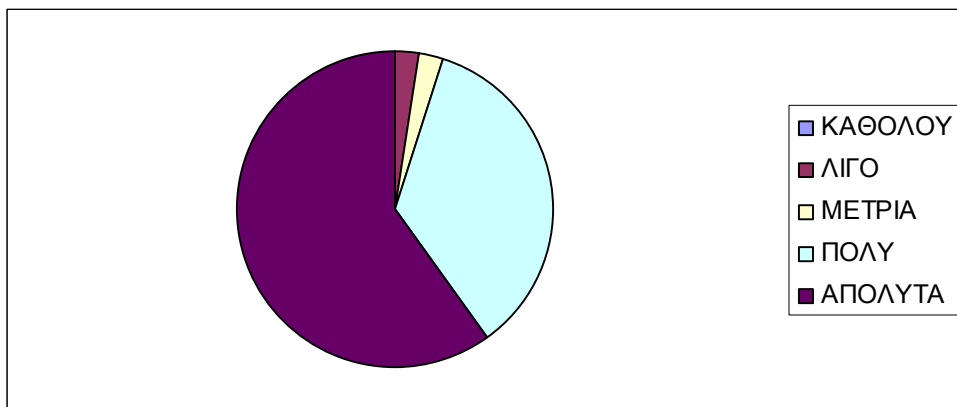
## 3. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

|         |    |      |
|---------|----|------|
| ΚΑΘΟΛΟΥ | 0  | 0%   |
| ΛΙΓΟ    | 1  | 2,5% |
| ΜΕΤΡΙΑ  | 1  | 2,5% |
| ΠΟΛΥ    | 10 | 25%  |
| ΑΠΟΛΥΤΑ | 28 | 70%  |



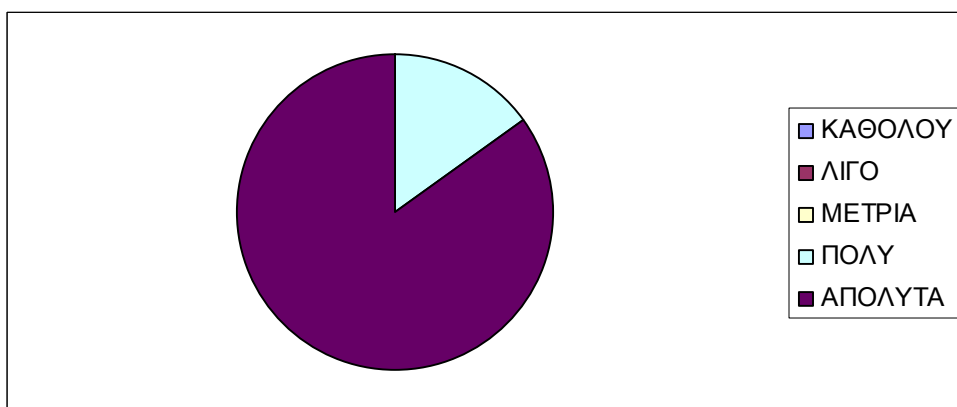
#### 4.ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

|         |    |      |
|---------|----|------|
| ΚΑΘΟΛΟΥ | 0  | 0%   |
| ΛΙΓΟ    | 1  | 2,5% |
| ΜΕΤΡΙΑ  | 1  | 2,5% |
| ΠΟΛΥ    | 14 | 35%  |
| ΑΠΟΛΥΤΑ | 24 | 60%  |



## 5. ΤΡΕΧΟΝΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

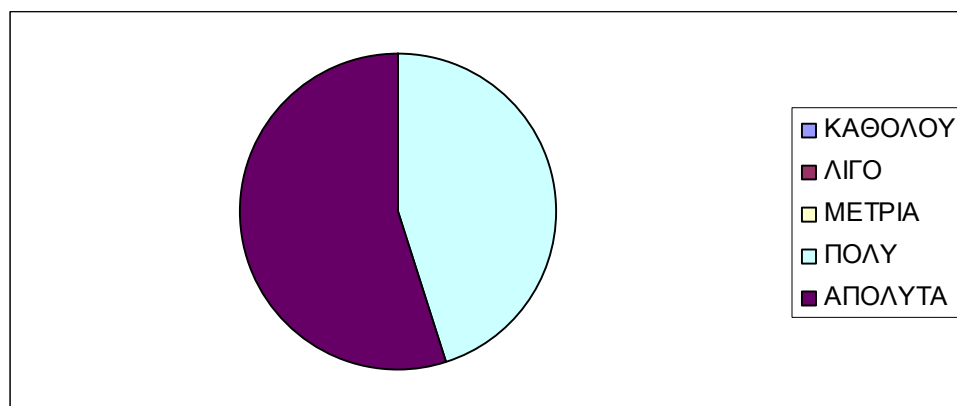
|         |    |     |
|---------|----|-----|
| ΚΑΘΟΛΟΥ | 0  | 0%  |
| ΛΙΓΟ    | 0  | 0%  |
| ΜΕΤΡΙΑ  | 0  | 0%  |
| ΠΟΛΥ    | 6  | 15% |
| ΑΠΟΛΥΤΑ | 34 | 85% |



## 6. ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΟ ΣΧΕΔΙΟ

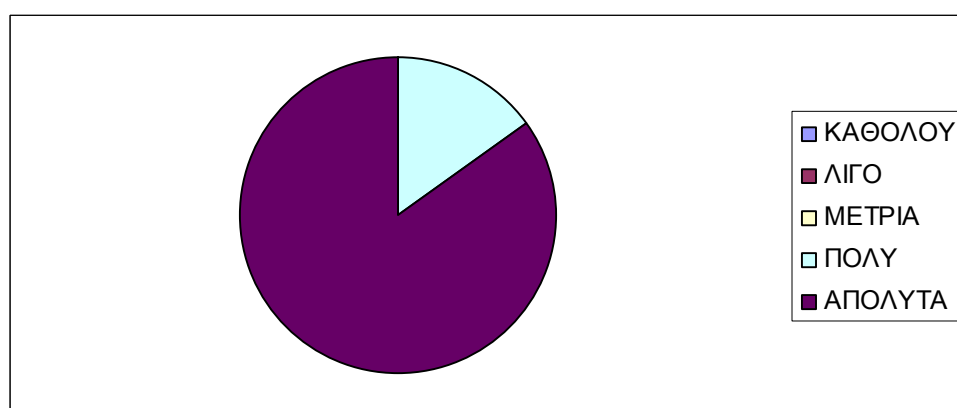
|         |   |    |
|---------|---|----|
| ΚΑΘΟΛΟΥ | 0 | 0% |
| ΛΙΓΟ    | 0 | 0% |
| ΜΕΤΡΙΑ  | 0 | 0% |

|         |    |     |
|---------|----|-----|
| ΠΟΛΥ    | 18 | 45% |
| ΑΠΟΛΥΤΑ | 22 | 55% |



#### 7. ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΛΥΣΕΙΣ

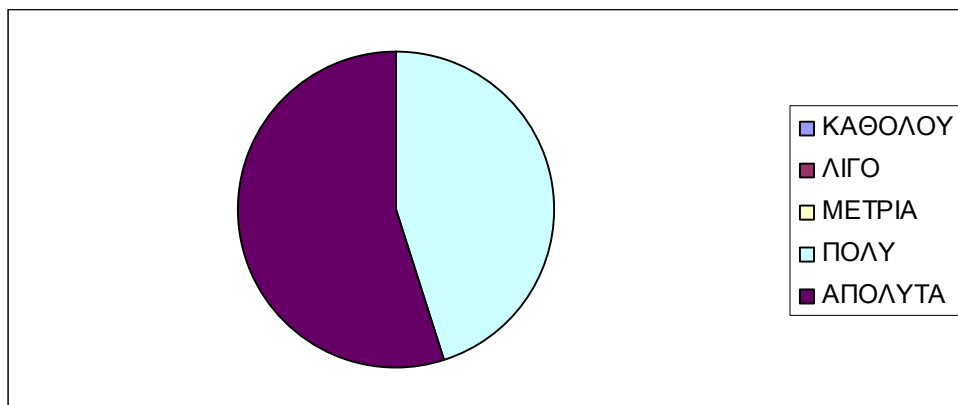
|         |    |     |
|---------|----|-----|
| ΚΑΘΟΛΟΥ | 0  | 0%  |
| ΛΙΓΟ    | 0  | 0%  |
| ΜΕΤΡΙΑ  | 0  | 0%  |
| ΠΟΛΥ    | 6  | 15% |
| ΑΠΟΛΥΤΑ | 34 | 85% |



#### 8. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΓΚΥΡΙΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

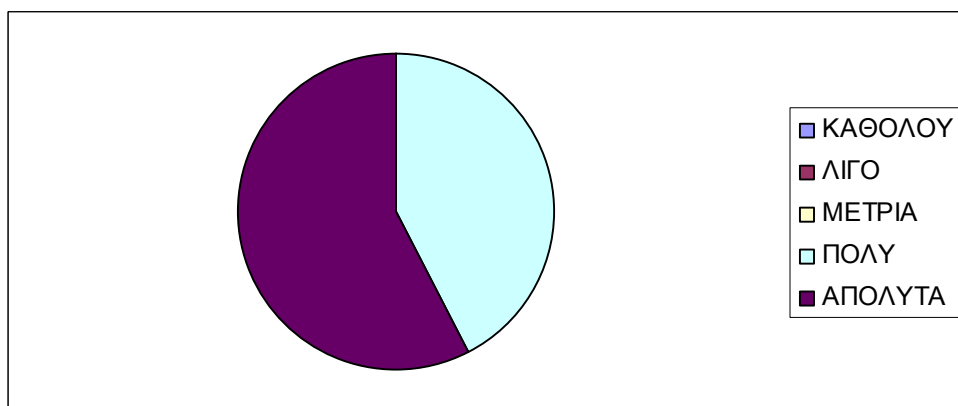
|         |   |    |
|---------|---|----|
| ΚΑΘΟΛΟΥ | 0 | 0% |
|---------|---|----|

|         |    |     |
|---------|----|-----|
| ΛΙΓΟ    | 0  | 0%  |
| ΜΕΤΡΙΑ  | 0  | 0%  |
| ΠΟΛΥ    | 18 | 45% |
| ΑΠΟΛΥΤΑ | 22 | 55% |



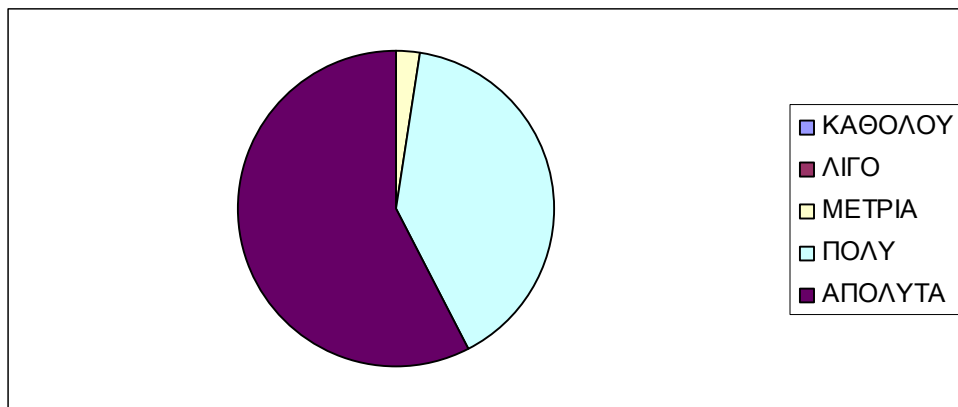
## 9. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΓΚΥΡΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

|         |    |       |
|---------|----|-------|
| ΚΑΘΟΛΟΥ | 0  | 0%    |
| ΛΙΓΟ    | 0  | 0%    |
| ΜΕΤΡΙΑ  | 0  | 0%    |
| ΠΟΛΥ    | 17 | 42,5% |
| ΑΠΟΛΥΤΑ | 23 | 57,5% |



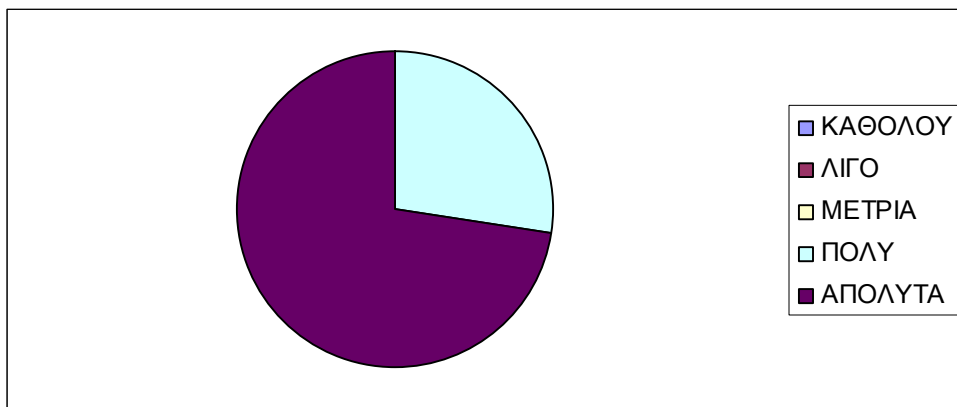
## 10. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

|         |    |       |
|---------|----|-------|
| ΚΑΘΟΛΟΥ | 0  | 0%    |
| ΛΙΓΟ    | 0  | 0%    |
| ΜΕΤΡΙΑ  | 1  | 2,5%  |
| ΠΟΛΥ    | 16 | 40%   |
| ΑΠΟΛΥΤΑ | 23 | 57,5% |



## 11. ΑΥΞΗΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΩΝ

|         |    |       |
|---------|----|-------|
| ΚΑΘΟΛΟΥ | 0  | 0%    |
| ΛΙΓΟ    | 0  | 0%    |
| ΜΕΤΡΙΑ  | 0  | 0%    |
| ΠΟΛΥ    | 11 | 27,5% |
| ΑΠΟΛΥΤΑ | 29 | 72,5% |



## 12. ΑΜΕΣΟΣ ΣΤΟΧΟΣ Η ΕΠΙΒΙΩΣΗ

|         |    |     |
|---------|----|-----|
| ΚΑΘΟΛΟΥ | 0  | 0%  |
| ΛΙΓΟ    | 0  | 0%  |
| ΜΕΤΡΙΑ  | 0  | 0%  |
| ΠΟΛΥ    | 8  | 20% |
| ΑΠΟΛΥΤΑ | 32 | 80% |

