

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**(ΠΡΩΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ-ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΤΕΙ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ)**

**ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**

**Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α**

---

**«Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων σε  
συνθήκες κρίσης και ραγδαίων κοινωνικών μεταβολών».**

---

**Σπουδάστρια: ΗΛΙΟΠΟΥΛΟΥ ΑΘΗΝΑ**

**A.M.: 13852**

**Εισηγήτρια: ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ**

**2014**

## Πρόλογος

---

---

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία θα αναλύσουμε την έννοια των κρίσεων και την χρήση της στρατηγικής των επιχειρήσεων ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων και αλλαγών στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Το διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον σε συνδυασμό με το ολοένα ανταγωνιστικότερο εξωτερικό περιβάλλον, έχουν αυξήσει το επίπεδο εμπλοκής των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης στην χάραξη και εκτέλεση της γενικότερης στρατηγικής της. Κάποια συγκεκριμένα γεγονότα τα οποία συμβαίνουν στην αγορά, δεν διαμορφώνονται μόνο από τις σχέσεις των συμμετεχόντων σε αυτή, αλλά από τις επιδράσεις του περιβάλλοντος. Το περιβάλλον αποτελεί μια πιο πλατιά και ευρεία έννοια. Μπορεί να θεωρηθεί ως το πλαίσιο των συνθηκών, κάτω από τις οποίες λειτουργεί το οικονομικό σύστημα. Υπό την έννοια αυτή συμπεριλαμβάνονται όλα τα φυσικά, τεχνολογικά, νομικά και πολιτικά δεδομένα που επικρατούν στην αγορά.

Οι επιχειρήσεις προσπαθώντας να αναπτυχθούν, να επιτύχουν μεγαλύτερο κέρδος και να επιβιώσουν στην αρένα του ανταγωνισμού, χρησιμοποιούν διάφορους τρόπους για να κερδίσουν περισσότερους πελάτες. Στα πλαίσια της προσπάθειας αυτής, αναγκάζονται να αυξήσουν την παραγωγή τους, να μειώσουν τις τιμές και να βελτιώσουν τα προϊόντα τους. Ο πελάτης ωφελείται από την όλη αυτή διαδικασία, αφού πληρώνει λιγότερο για τα ίδια προϊόντα, έχει περισσότερες αγοραστικές επιλογές και απολαμβάνει καλύτερες υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις με την εφαρμογή διάφορων στρατηγικών προσπαθούν να είναι ανώτερες από τις άλλες του ίδιου κλάδου, με άλλα λόγια να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν πιο επιθετικά και γρήγορα το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σε αυτές τις αρένες του ανταγωνισμού, με τη χρήση δυναμικών στρατηγικών σε αλληλεπίδραση με τις αρένες αυτές.

## Πίνακας περιεχομένων

---

---

Πρόλογος.....	2
Πίνακας περιεχομένων.....	3
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> .....	6
Η κρίση .....	6
1.1. Έννοια της κρίσης.....	6
1.2. Η οικονομική κρίση .....	9
1.3. Τα χαρακτηριστικά της κρίσης.....	10
1.3.1. Τα στάδια και ο κύκλος ζωής της κρίσης .....	12
1.4. Τύποι κρίσεων .....	16
1.5. Το κυματοειδές αποτέλεσμα μιας κρίσης.....	19
1.6. Η πρόγνωση της κρίσης.....	19
1.7. Η θέση της Ελλάδας στην παρούσα κρίση.....	20
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> .....	27
Διαχείριση κρίσεων – Crisis management .....	27
2.1. Έννοια της διαχείρισης κρίσεων .....	27
2.2. Τα στάδια διαχείρισης της κρίσης.....	30
2.2.1. Η αποτροπή της κρίσης .....	30
2.2.2. Η προετοιμασία για τη διαχείριση της κρίσης.....	30
2.2.3. Η αναγνώριση της κρίσης.....	31
2.2.4. Η αντιμετώπιση της κρίσης .....	31
2.2.5. Το μάθημα από την κρίση.....	32
2.3. Τα μοντέλα διαχείρισης .....	32
2.4. Το μνημόνιο διαχείρισης κρίσεων .....	33
2.5. Crisis managers – team effectiveness .....	36
2.6. Η έννοια και η φύση της ηγεσίας.....	37
2.6.1. Ηγεσία και δυνάμεις .....	38
2.6.2. Ηγεσία και μάνατζμεντ.....	40
2.6.3. Προσεγγίσεις στην ηγεσία .....	41

2.6.4. Τα τρία βασικά συλ ηγεσίας .....	43
2.6.5. Η εξίσωση της ανάπτυξης του ηγέτη .....	44
2.6.6. Η χαρισματική ηγεσία .....	45
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> .....	46
Η στρατηγική ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων .....	46
3.1. Εισαγωγή .....	46
3.2. Ορισμοί.....	47
3.3. Η αναγκαιότητα της στρατηγικής.....	50
3.3.1. Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις.....	52
3.3.2. Η στρατηγική προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	53
3.3.3. Η στρατηγική προωθεί τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.....	54
3.3.4. Η στρατηγική θέση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό .....	55
3.3.5. Η στρατηγική συντονίζει δραστηριότητες και συγκεντρώνει την προσπάθεια .....	56
3.3.6. Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα .....	56
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> .....	57
Εναλλασσόμενο περιβάλλον και στρατηγικές επιχειρήσεων.....	57
4.1. Εισαγωγή .....	57
4.2. Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....	59
4.3. Ανάλυση του ευρύτερου Μάκρο- περιβάλλοντος.....	62
4.3.1. Πολιτική/ Νομική διάσταση .....	63
4.3.2. Οικονομική διάσταση.....	64
4.3.3 Κοινωνικό/ Πολιτιστική διάσταση.....	65
4.3.4. Δημογραφική διάσταση .....	66
4.3.5. Τεχνολογική διάσταση .....	68
4.3.6. Παγκόσμια.....	70
4.3.7. Σύνοψη της ανάλυσης του ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος.....	70
4.3.8. Υφιστάμενη σχέση μεταξύ του ευρύτερου περιβάλλοντος και της στρατηγικής μιας επιχείρησης .....	71
4.3.9. Μπορεί μια επιχείρηση να επηρεάσει το ευρύτερο περιβάλλον της; .....	74
4.4. Ανάλυση του Ανταγωνιστικού (Μικρό) Περιβάλλοντος της Επιχείρησης .....	75
4.4.1. Ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter .....	76
4.4.2. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο .....	78
4.4.3 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών .....	79

4.4.4. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών .....	79
4.4.5. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα .....	80
4.4.6. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου.....	81
4.4.7. Μια έκκτη δύναμη στην δομική ανάλυση ενός κλάδου .....	81
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> .....	83
Επιτυχημένη Ελληνική επιχείρηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης.....	83
5.1. Φιλοσοφία επιχείρησης.....	83
5.2. Ιστορία επιχείρησης.....	83
5.3. Πιστοποιήσεις - Διακρίσεις της επιχείρησης.....	86
5.4. Το ερωτηματολόγιο.....	86
5.4.1. Πως απαντά ο αρμόδιος της Παπαδημητρίου Χ.Κ ΑΒΕΤ.....	87
Συμπεράσματα .....	88
Αναφορές-Πηγές.....	91

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

## Η κρίση

### 1.1. Έννοια της κρίσης

---

Η έννοια της κρίσης είναι πολυδιάστατη και έχει γίνει προσπάθεια να αποδοθεί με ποικίλους τρόπους. Η λέξη αυτή έχει χρησιμοποιηθεί και από απλούς ανθρώπους, όπου με μια μόνο φράση θέλησαν να περιγράψουν ότι αντιμετωπίζουν ένα δύσκολο πρόβλημα, ότι διανύουν μια περίοδο ανωμαλίας ή ότι βρίσκονται σε μια κρίσιμη φάση στη ζωή τους. Με τον όρο κρίση περιγράφεται μια απρόβλεπτη κατάσταση η οποία διακρίνεται από ένα ισχυρό κλίμα έντασης και ανασφάλειας που μπορεί αρχικά να έχει σχέση με τον ίδιο μας τον εαυτό ή την οικογένειά μας, ενώ η επιρροή της μπορεί να φτάσει σε επιχειρήσεις, οργανισμούς, κοινωνικούς θεσμούς και η οποία πιθανολογείται ότι θα επιφέρει δυσμενή αποτελέσματα. Σύμφωνα με το «Concise Oxford Dictionary», η κρίση είναι μια κρίσιμη καμπή, μια χρονική περίοδος κινδύνου ή ανησυχίας στην πολιτική ή στο εμπόριο.<sup>1</sup>

Ο συγγραφέας Fink(1986) διευρύνει τον παραπάνω ορισμό υποστηρίζοντας ότι η κρίση είναι μια κρίσιμη καμπή, μια αποφασιστική στιγμή ή μια κρίσιμη χρονική στιγμή<sup>2</sup>. Άλλη άποψη σύμφωνα με τον Michael Regester είναι ότι η κρίση είναι ένα γεγονός, που συμβαίνει σε έναν οργανισμό, το οποίο τον φέρνει ξαφνικά στο προσκήνιο, κάνοντάς τον στόχο δυσμενών πληροφοριών και πιθανόν δυσμενούς κάλυψης του γεγονότος αυτού από τα ΜΜΕ.<sup>3</sup>

Ο συγγραφέας πολλών βιβλίων της σειράς «Harvard Business Essentials» Richard Luecke, μιλώντας για την κρίση, αναφέρει ότι είναι μια ξαφνική αλλαγή ή ένα γεγονός που εξελίσσεται σε βάθος χρόνου και έχει ως αποτέλεσμα την

---

<sup>1</sup> Sykes J. B., (1985) , “The Concise Oxford Dictionary”, Oxford University Press, Oxford

<sup>2</sup>Cheilá, E., (1999), “The Role of Intervention Crisis Management : The United Nations in the Era of a Sole Superpower”, Sideris I. Publications, Athens

<sup>3</sup>Michael Regester, σε συνέντευξη, Ιούλιος 1997

δημιουργία ενός σοβαρού προβλήματος το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα.<sup>4</sup> Γενικά μπορούμε να πούμε ότι οι καταστάσεις κρίσης συνήθως συνοδεύονται από έκπληξη για το γεγονός, διακοπή της ρουτίνας, κλιμάκωση των γεγονότων με παράλληλη απώλεια του ελέγχου, αύξηση του ενδιαφέροντος από τα ΜΜΕ για κάλυψη του γεγονότος, ύπαρξη πλήθους εικασιών και απόδοση αρνητικής δημοσιότητας στο γεγονός.<sup>5</sup> Ένας άλλος θεωρητικός, ο Glaesser διατύπωσε την άποψη, ότι η κρίση είναι μία ανεπιθύμητη, ασυνήθιστη, συχνά απροσδόκητη και χρονικά περιορισμένη διαδικασία με αμφίσημες πιθανότητες ανάπτυξης. Μία κατάσταση κρίσης προσδιορίζεται από την αξιολόγηση της σοβαρότητας των αρνητικών γεγονότων σε εξέλιξη, τα οποία απειλούν, αποδυναμώνουν ή καταστρέφουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Όμως ο πιο ολοκληρωμένος ορισμός σχετικά με την επιχειρηματική κρίση είναι ο ακόλουθος: «Επιχειρηματική κρίση είναι μία κρίσιμη καμπή που εμφανίζεται κατά την διάρκεια κάποιας χρονικής στιγμής ή σταδίου, εξαιτίας ενός ή περισσότερων απρογραμμάτιστων γεγονότων που έχει ως αποτέλεσμα από τη μια μεριά, τη διατάραξη της φυσιολογικής λειτουργίας της επιχείρησης και απ' την άλλη την παρουσίαση ευκαιριών ή απειλών για την επιχείρηση, η αντιμετώπιση ή εκμετάλλευση των οποίων επιβάλλει την γρήγορη λήψη αποφάσεων, ενώ παράλληλα αυξάνεται κατακόρυφα τον ενδιαφέρον των ΜΜΕ αλλά και του ευρύτερου εσωτερικού ή εξωτερικού κοινού της επιχείρησης». Θέλοντας να αποτυπώσουμε μια γενικότερη εικόνα της κρίσης και το τι περιλαμβάνεται σε αυτή, διαμορφώσαμε την παρακάτω λίστα:

- Αιφνιδιασμός λόγω απρόοπτων γεγονότων
- Απειλή σχετικά με τους πόρους και τους ανθρώπους
- Αναξιόπιστες και ελλιπείς πληροφορίες
- Απώλεια ελέγχου
- Περιορισμένος χρόνος στη λήψη αποφάσεων

---

<sup>4</sup>Luecke R., (2004), "Crisis Management- The skills to prevent disasters", Harvard an Business School Press, Boston, Massachusetts

<sup>5</sup> Ahmed M., (2006), "The Principles and Practice of Crisis Management", palgra vemacmillan, Hampshire and New York

- Ορατές ή / και αόρατες συνέπειες στους ανθρώπους, στους πόρους και τους οργανισμούς.
- Υψηλή κάλυψη από τα ΜΜΕ

Είναι αξιοσημείωτο πάντως το γεγονός ότι κρίση με την έννοια της δυσλειτουργίας ενός οργανισμού, κάνει την εμφάνιση της για πρώτη φορά στην ιατρική επιστήμη. Πιο συγκεκριμένα ο Ιπποκράτης υποστήριξε ότι ένας άνθρωπος βρίσκεται σε κατάσταση κρίσης όταν ασθενεί. Με την ίδια έννοια συναντάμε τη λέξη στον Ηρόδοτο, μόνο που εδώ αναφέρεται σε πολιτισμούς που βρίσκονται στα πρόθυρα της κατάρρευσης. Τον 16<sup>ο</sup> αιώνα, η ίδια λέξη εμφανίζεται στις Πολιτικές Επιστήμες δηλώνοντας την δυσλειτουργία των πολιτικών θεσμών ενώ τον 19<sup>ο</sup> αιώνα την συναντάμε στις Οικονομικές Επιστήμες, διατυπωμένη από τον Μαρξ.

Μια κρίσιμη κατάσταση μπορεί να γίνει πολύπλοκη όταν υπάρχει πρόβλημα στον τρόπο διαχείρισης. Η πολυπλοκότητα οφείλεται στα χτυπήματα των κυματοειδών συνεπειών μιας κρίσιμης κατάστασης, του αυξανόμενου μεγέθους και /ή της κλίμακας του γεγονότος. Η φύση μιας κρίσιμης κατάστασης θα γίνει πολύπλοκη, αν υπάρχει ένα από τα ακόλουθα κριτήρια:<sup>6</sup>

- Ανεπαρκείς πόροι για την επίλυση της κρίσης.
- Ο αριθμός των ανθρώπων και / ή των πόρων που απειλούνται υποχρεώνει για λήψη ανάλογων αποφάσεων, σχετικά με την προτεραιότητα δράσης.
- Η απειλή υφίσταται, όταν και όπου δεν είναι εύκολα διαθέσιμοι κάποιοι ειδικοί πόροι και ικανότητες.
- Η επίπτωση της αρχικής κρίσης είναι πιθανόν να δημιουργήσει μεγάλο αριθμό διαφορετικών συνεπειών, η καθεμιά από τις οποίες μπορεί να οδηγήσει στην ανάγκη για εξειδικευμένους πόρους, ώστε να υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση. Ένα αποτέλεσμα μιας αυξανόμενης πολύπλοκης κατάστασης είναι ότι θα αυξηθεί το κόστος στους πόρους και

---

<sup>6</sup>HeathR., (2004), “Διαχείριση κρίσεων : Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα”, μετάφραση Βασιλική Σωτηρίου, Γκιούρδας Μ., Αθήνα



το χρόνο για να επιλυθεί η κρίση, όπως επίσης και το κόστος του χρόνου και των πόρων για να ανακάμψουν από τις επιπτώσεις του γεγονότος.

## **1.2. Η οικονομική κρίση**

---

Οικονομική κρίση είναι το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Με τον όρο οικονομική δραστηριότητα εννοούμε την απασχόληση, το εθνικό προϊόν, τις τιμές τις επενδύσεις κλπ. Βασικότερο κομμάτι της δραστηριότητας αυτής αποτελούν οι επενδύσεις, οι οποίες με την αυξομείωση τους συμπαρασύρουν και του υπόλοιπους τομείς.

Η οικονομική κρίση αποτελεί τη φάση καθόδου της οικονομίας και η εμφάνιση της για πολλούς αντιμετωπίζεται ως η ευκαιρία αλλαγής των λανθασμένων μηχανισμών και επικράτησης των καινούργιων αντιλήψεων και θεωριών. Η οικονομική κρίση διέπεται από την λογική αλληλουχία στην οποία περιλαμβάνεται η μεγέθυνση, η ύφεση, η καινοτομία και η παρακμή.

Ο Michel Aggleta, αναφέρει πως η οικονομική κρίση είναι εγγενής στην οικονομία, δηλαδή της ίδιας φύσης. Μια άποψη για την οικονομική κρίση είναι ότι παγώνει οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής ή στρατηγικής ανάπτυξης των χωρών και παράλληλα οι επιχειρηματίες που συμφωνούν με την παραπάνω άποψη, για να προστατέψουν την επιχείρησής τους μειώνουν τις δραστηριότητές τους. Τελείως αντίθετη άποψη, αποτελεί η γνώμη του διάσημου οικονομολόγου Paul Romer “μια κρίση είναι πολύ μεγάλη ευκαιρία για να χαθεί” Την ίδια άποψη έχει και ο πιο διάσημος επενδυτής του κόσμου Warren Buffet, όπου αντιμετωπίζει την κρίση ως τεράστια ευκαιρία για μελλοντική επιχειρηματική ανάπτυξη. Η θέση αυτή ενισχύεται από την άποψη ότι οι αγορές δεν μηδενίζονται, ενώ η μειωμένη ζήτηση εξυπηρετείται από τους επιχειρηματίες που διαχειρίζονται σωστά τον ανταγωνισμό και μπορούν να πείσουν τους πελάτες, ότι κάτι έχουν να προσφέρουν. Εκείνοι που θα μπορέσουν να

προσαρμοστούν πιο γρήγορα στις νέες συνθήκες, είναι αυτοί που θα κερδίσουν το στοίχημα στο παιχνίδι του ανταγωνισμού.<sup>7</sup>

### **1.3. Τα χαρακτηριστικά της κρίσης**

---

---

Η κάθε κρίση, ανεξάρτητα από τη μορφή της και την υπηρεσία, την εταιρεία ή τον οργανισμό στο οποίο ανακύπτει, χαρακτηρίζεται από τα εξής:

- Είναι κλιμακούμενη σε ένταση.

Όσο παρέρχεται ο χρόνος πληθαίνουν οι πληροφορίες, αυξάνεται η γνώση. Έτσι οι εμφανιζόμενες κρίσεις συνήθως δεν εκδηλώνονται από την πρώτη στιγμή με την μεγαλύτερη τους ένταση αλλά κλιμακωτά και τότε επικρατεί υψηλό αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου.

Κατά τη περίοδο που μια κρίση ανακύπτει οι εμπλεκόμενοι διακατέχονται από άγχος, νιώθουν ανασφαλείς με αποτέλεσμα να επηρεάζονται οι συνήθειες λειτουργίες και ρυθμοί. Η ένταση και η ανησυχία για την χειρότερη εκδοχή αναστατώνουν, διαταράσσουν και μεταβάλλουν τη συνήθη ροή των πραγμάτων καθώς διακινδυνεύει να πληγεί τη δημόσια /διεθνής εικόνα της μονάδας/ χώρας.

Κάθε εμφανιζόμενη κρίση που ενδεχομένως οδηγήσει σε αρνητικές επιπτώσεις, είναι επόμενο ότι θα επιφέρει πλήγμα στην «εικόνα», ιδίως εάν καταλήξει σε έλεγχο από τα αρμόδια κρατικά- διακρατικά όργανα ή και τα ΜΜΕ Πάντοτε η εκδήλωση μιας κρίσης, είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει την παρέμβαση ορισμένων κρατικών φορέων, ή του διεθνούς παράγοντα και των ΜΜΕ, γεγονός που αναπόφευκτα έχει διάφορες συνέπειες.

- Προκαλεί ποικίλες βλάβες και υλικές ζημιές.

---

<sup>7</sup>Cheilá, E., (1999), “The Role of Intervention Crisis Management : The United Nations in the Era of a Sole Superpower”, Sideris I. Publications, Athens

Προκαλείται συνήθως ηθική βλάβη, η οποία ζημιώνει την ισχύ της χώρας, το προφίλ της υπηρεσίας, της εταιρείας/ οργανισμού και τραυματίζει με κάθε τρόπο τη διάθεση των υπηρεσιών –προϊόντων- της.

Καταστήσαμε σαφές ότι ένα απρόσμενο γεγονός είναι δυνατόν να οδηγήσει στην εμφάνιση του φαινομένου την κρίσης σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό. Για να την διαμόρφωση όμως αποτελεσματικών κανόνων διαχείρισης της κρίσης είναι απαραίτητη και η γνώση του τρόπου δημιουργίας της. Επομένως η εμφάνιση μιας οποιασδήποτε κρίσης, συνίσταται στο γεγονός της συνύπαρξης τριών βασικών δυνάμεων: <sup>8</sup>

1. Το καταλυτικό γεγονός ή έναυσμα (triggeringevent). Δηλαδή εκείνο το συμβάν που μπορεί να προκαλέσει σημαντικές αλλαγές
2. Αντιληπτική αδυναμία αντιμετώπισης (perceivedinabilitytocope). Η διοίκηση θεωρεί ότι ένα γεγονός είναι πέρα από τις δυνατότητές της.
3. Απειλή επιβίωσης (threat to survival). Οι αλλαγές, απειλούν την επιβίωση της επιχείρησης.

---

<sup>8</sup>HeathR., (2004), “Διαχείριση κρίσεων : Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα”, μετάφραση Βασιλική Σωτηρίου, Γκιούρδας Μ., Αθήνα

### **1.3.1. Τα στάδια και ο κύκλος ζωής της κρίσης**

---

Τα στάδια μιας κρίσης που έχουν να κάνουν με την χρονική εξέλιξη αυτής είναι τα ακόλουθα:

- Προδρομικό στάδιο: Εμφάνιση πολλών συμπτωμάτων που προειδοποιούν για την κρίση.
- Οξύ στάδιο της κρίσης: Τα σημάδια χρήζουν άμεσης προσοχής. Η επιχείρηση περιορίζεται στον έλεγχο των ζημιών που έχουν ήδη γίνει, κάτι που συνοδεύεται από κόστος για την επιχείρηση.
- Στάδιο χρόνιας κρίσης: Τα συμπτώματα είναι αρκετά εμφανή και ο οργανισμός πρέπει να πάρει μέτρα για την αντιμετώπισή τους, (περίοδος δημιουργίας ή καταστροφής).
- Στάδιο επίλυσης της κρίσης: Πραγματοποιείται επίλυση της κρίσης και επιστροφή στις καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού, (φάση-σκοπός της επιχείρησης).

Διάφοροι μελετητές και θεωρητικοί έχουν προσπαθήσει να αποτυπώσουν τα στάδια του κύκλου ζωής μιας κρίσης από την στιγμή εμφάνισης της, μέχρι την εξάλειψή της, γεγονός που οδήγησε στη διατύπωση διαφορετικών ή ακόμα και παρόμοιων θεωριών και απόψεων, γύρω από αυτό το θέμα. Πιο συγκεκριμένα ο Coombs προτείνει μία διαδικασία τριών σταδίων: Το στάδιο πριν την κρίση (pre-crisis stage) όπου οι οργανισμοί ασχολούνται με την αποφυγή τους και με την προετοιμασία για πιθανές κρίσεις. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει πράξεις όπως ο εντοπισμός σημάτων, η ανάπτυξη χαρτοφυλακίων κρίσεων και η δημιουργία θετικών σχέσεων με τα media, και τους βασικούς ενδιαφερομένους. Το δεύτερο στάδιο είναι η διαχείριση του περιστατικού κρίσης (managing the crisis event itself). Αυτό το στάδιο χωρίζεται σε τρία υπό-στάδια, α) αναγνώριση της κρίσης (crisis recognition), β) συγκράτηση της κρίσης (crisis containment) και γ) επανάληψη της επιχείρησης. Το τρίτο και τελικό στάδιο είναι το στάδιο

μετά την κρίση (post - crisis), όπου οι οργανισμοί επιβεβαιώνουν ότι η κρίση έχει φτάσει στο τέλος της και προετοιμάζονται για μελλοντικά γεγονότα.

Παρακάτω προχώρησε ο συγγραφέας Gerald Lewis όπου αναφερόμενος στον κύκλο ζωής των κρίσεων, τραυμάτων, καταστροφών για ένα άτομο ή ομάδα ατόμων (π.χ. Οικογένεια, κοινότητα, οργανισμός), υποστηρίζει ότι καθένα από τα στάδια συμπίπτουν με την ιεραρχία του Maslow περί αναγκών<sup>9</sup>. Χωρίζει λοιπόν τον κύκλο ζωής σε πέντε φάσεις:

- 1) Φάση επιβίωσης από 0 έως 72 ώρες,
- 2) Υποστήριξη από 1 με 2 βδομάδες μετά το πρώτο στάδιο,
- 3) Προσαρμογή από 1 με 4 μήνες μετά το αρχικό συμβάν,
- 4) Φάση επίλυσης όπου διαρκεί 6 με 18 μήνες,
- 5) Φάση ανάκαμψης/αποκατάστασης όπου διαρκεί πάνω από 2 χρόνια.

Παρόλη την προσπάθεια των δυο παραπάνω θεωρητικών να αναλύσουν με τον καλύτερο δυνατό τα στάδια ζωής της κρίσης, υπήρχε ένα πολύ σοβαρό ερώτημα σχετικά με το τι υπήρχε ανάμεσα στο στάδιο πριν την ύπαρξη της κρίσης και στο στάδιο όπου η κρίση είχε εμφανιστεί. Ο Edward S. Devlin υποστηρίζει ότι οι τέσσερις κύριοι λόγοι είναι η 1) η υποτίμηση αυτών των καταστάσεων 2) η υπερεκτίμηση της ικανότητας διαχείρισης τους, 3) η άγνοια για την εξελισσόμενη κρίση, 4) να αγνοηθεί με πρόθεση η προειδοποίησης, 5) κάποιες προειδοποιήσεις πριν την κρίση είναι εμφανείς, ενώ άλλες δεν είναι<sup>10</sup>. Οι Mitroff και Pearson (1993) προτείνουν ένα πιο αναλυτικό μοντέλο με πέντε στάδια της κρίσης:

**1) ανίχνευση σημάτων** όπου όλα τα μέρη κατακλύζονται από μία συνεχή ροή από σήματα. Το κύριο καθήκον σε αυτή το στάδιο είναι ο διαχωρισμός μεταξύ

---

<sup>9</sup> Lewis G., (2006), "Organizational Crisis Management: The Human Factor", Auerbach Publications, USA

<sup>10</sup> Devlin E. S., (2007), "Crisis Management Planning and Execution", Auerbach Publications, USA

των πρώτων δειγμάτων μίας πραγματικής κρίσης και του θορύβου που προέρχεται από καθημερινές λειτουργίες,

**2)προετοιμασία/ πρόληψη:** αφού ένα πρώτο σημάδι κρίσης έχει εντοπιστεί, τα μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων αρχίζει να καταρτίζει τις σωστές ρυθμίσεις για αυτήν. Επιπρόσθετα, η ομάδα πρέπει να κινηθεί με σκοπό την αποφυγή της επερχόμενης κρίσης,

**3)Συγκράτηση/ περιορισμός ζημιών:** Όταν μία κρίση λαμβάνει χώρα, οι κύριοι στόχοι αυτού του σταδίου είναι η διαχείριση, ο περιορισμός, η συγκράτηση και ο έλεγχος της κρίσης καθώς και η διασφάλιση της πρόνοιας για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς,

**4) αποκατάσταση:** παρόλο που τουλάχιστον οι φυσικές κρίσεις συνήθως επιλύονται σχετικά γρήγορα, το αποτέλεσμα της ζημίας που έχει υποστεί η γενική εικόνα του οργανισμού μπορεί να διαρκέσει για μία πολύ μεγαλύτερη περίοδο,

**5) μάθηση:** αφού η αποκατάσταση λίγο έως πολύ έχει τεθεί εις πέρας, είναι καιρός να μάθει ο οργανισμός από την πρόσφατη κρίση, να ανανεώσει τα χαρτοφυλάκια κρίσεων και να προετοιμαστεί για να διαχειριστεί την επόμενη κρίση.

Παρόμοιο με το λεπτομερές μοντέλο των Mitroff και Pearson είναι το μοντέλο του κύκλου ζωής μίας κρίσης που διατυπώθηκε από τον Glaesser (2006) που αναγνωρίζει δύο κύριες φάσεις:

- 1) την αποφυγή της κρίσης (crisis prevention) και
- 2) την αντιμετώπιση της κρίσης (crisis coping).

Η αποφυγή της κρίσης, μπορεί να περιγραφεί σε δύο ανεξάρτητες διαδικασίες, τα προληπτικά μέτρα κρίσης (crisis precautions), δηλαδή τη θεωρητική και πρακτική ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης ρίσκου και την αποφυγή της κρίσης (crisisavoidance), δηλαδή τη διαρκή εκτίμηση και ανίχνευση πιθανών ρίσκων. Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η μεγιστοποίηση του χρόνου

αντίδρασης του οργανισμού και της μεγιστοποίησης της πιθανότητας να κατασταλεί μία πιθανή κρίση πριν αυτή καταλήξει σε μία πλήρης κρίση. Η δεύτερη φάση σε αυτό το μοντέλο που είναι η αντιμετώπιση της κρίσης ξεκινά όταν αναγνωριστεί μία κρίση και ο σκοπός της είναι να περιορίσει τις συνέπειες και να δώσει ένα τέλος στην κατάσταση κρίσης.<sup>11</sup>

Το μοντέλο του Glaesser ενώ αναφέρεται λεπτομερώς στις φάσεις πριν και κατά την διάρκεια της κρίσης δεν αναφέρεται στο στάδιο μετά την κρίση. Τέλος, σύμφωνα με τον Fink (1986) μία κρίση μπορεί να αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά στάδια που είναι τα εξής:

- 1) στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή πρόδρομων συμπτωμάτων,
- 2) στάδιο εκδήλωσης- κορύφωσης της κρίσης,
- 3) στάδιο επιπτώσεων,
- 4) στάδιο επίλυσης – ομαλοποίησης.

Το πρώτο στάδιο μπορεί να χαρακτηριστεί ως το στάδιο των συμπτωμάτων, εφόσον μπορεί να διαγνωστεί η επερχόμενη κρίση. Πράξεις, ενέργειες και παραλείψεις που ενδεχομένως οδηγούν στην εκδήλωση της κρίσης καλούνται πρόδρομα συμπτώματα. Το δεύτερο στάδιο είναι η περίοδος κατά την οποία ουσιαστικά εκδηλώνεται και κορυφώνεται μία κρίση και διαρκεί όσο τα χαρακτηριστικά της κρίσης εκδηλώνονται. Το τρίτο στάδιο είναι η χρονική περίοδος, με χαρακτηριστικά της τους ελέγχους σε βάθος, τις έρευνες και τις προσπάθειες ανάκαμψης, η περίοδος κατά την οποία οι επιπτώσεις από την κρίση εκδηλώνονται και είναι ορατές. Το τέταρτο στάδιο είναι η τελευταία φάση της κρίσης κατά την οποία το « σύστημα» αρχίζει να ανακτά τους κανονικούς προ της κρίσης ρυθμούς.

---

<sup>11</sup>HeathR., (2004), “Διαχείριση κρίσεων : Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα”, μετάφραση Βασιλική Σωτηρίου, Γκιούρδας Μ., Αθήνα

## 1.4. Τύποι κρίσεων

---

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται γνωστό ότι διάφοροι μελετητές έχουν προβεί στην κατηγοριοποίηση των διάφορων κρίσεων σε τύπους, οι οποίοι έχουν να κάνουν με τη διάρκεια ζωής των κρίσεων(μικρής ή μεγάλης), με το βαθμό ζημιάς που προκαλούν σε ανθρώπους και περιουσίες, το ποιος παθαίνει τη ζημιά, τη γεωγραφική έκταση τους(τοπική, περιφερειακή, εθνική ή διεθνής), την αιτία που τις προκαλούν και τέλος το απροσδόκητο ή μη αυτών. Εμείς θα ασχοληθούμε αναλυτικότερα με τις δύο τελευταίες κατηγοριοποιήσεις.

### ➤ Το απροσδόκητο ή μη του γεγονότος

Σύμφωνα με τους Seymour και Moore(2000), η κατηγορία αυτή κρίσεων χωρίζεται σε δύο είδη: α) το είδος Cobra και β) το είδος Python. Το είδος Cobra, αφορά την ξαφνική κρίση που οδηγεί σε καταστροφή την επιχείρηση. Ενώ το δεύτερο είδος, έχει να κάνει με την κρίση όπου τα συμπτώματά κάνουν την εμφάνισή τους σιγά σιγά και στα αγγλικά αποδίδεται με τον όρο “ crisiscreep”. Ένας παρόμοιος διαχωρισμός με τον παραπάνω είναι αυτός που πραγματοποιείται από τους Peter Ruff Khalid Aziz, οι οποίοι χωρίζουν τις κρίσεις σε ξαφνικά γεγονότα και σε γεγονότα που σιγοβράζουν. Τα sudden events, δηλαδή τα ξαφνικά αφορούν έκτακτα περιστατικά, τρομοκρατικές ενέργειες κλπ. Τα simmering events, αφορούν περιστατικά που αποκαλύπτονται σταδιακά και έχουν να κάνουν με βιομηχανικές αναταραχές, εγκληματικές πράξεις διάφορων τύπων, και αναποτελεσματικό management. Στις Η.Π.Α το Institute of Crisis Management προχώρησε σε έρευνα 55.000 περιπτώσεων σε 1.500 δημοσιεύσεις στα MME μεταξύ 1990 με 1998. Από την έρευνα αυτή, αποδείχθηκε ότι το 86% θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως simmering events και μόνο το 14% ως sudden events<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Ruff P. and Aziz K., (2003), “Managing communication in a crisis”, Gower, Hampshire England, Burlington USA



### ➤ Τα αίτια της κρίσης

Ο (Lenbinger 1997) προχώρησε στη διάκριση επτά τύπων κρίσης με βάση τις αιτίες όπου είναι οι ακόλουθοι:<sup>13</sup>

- Τεχνολογικές
- Φυσικές
- Κρίσεις έντονων αντιπαραθέσεων
- Κρίσεις κακίας
- Λοξές επιχειρησιακές αξίες
- Δόλος
- Διοικητικά παραπτώματα

Οι Glaesser, Mansfeld και Pizam πρότειναν και αυτοί με τη σειρά τους πέντε τύπους κρίσεων (σύμφωνα με τις αιτίες), όπου σε κάθε τουριστικό μέρος πρέπει να είναι προετοιμασμένοι τα τις αντιμετωπίσουν:

- Περιστατικά σχετικά με εγκλήματα όπως ληστεία, φόνος, βιασμός, απαγωγή
- Περιστατικά σχετικά με την τρομοκρατία όπως βομβιστικές επιθέσεις σε δημόσιους χώρους ή αεροπειρατείες
- Περιστατικά σχετικά με πολιτικές αναταραχές όπως βίαιες συγκεντρώσεις, εξεγέρσεις ή ταραχές
- Περιστατικά σχετικά με φυσικές καταστροφές όπως σεισμοί, πυρκαγιές, τσουνάμι, τυφώνες κλπ.
- Περιστατικά σχετικά με επιδημίες όπως το AIDS

---

<sup>13</sup> Ruff P. and Aziz K., (2003), "Managing communication in a crisis", Gower, Hampshire England, Burlington USA

Οι Mitroff και Shrivastava(1987) κατέταξαν τις κρίσιμες καταστάσεις σε τουλάχιστον 4 κατηγορίες σύμφωνα με το ενδεχόμενο τα αίτια της κρίσης να προέρχονται από εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες του οργανισμού ή αν τα αίτια έχουν σχέση με τεχνικοοικονομικούς παράγοντες, ανθρώπινους, οργανωτικούς ή κοινωνικούς.

➤ **Τεχνοοικονομικοί παράγοντες**

**(εσωτερικές δυνάμεις)**

- Μεγάλα βιομηχανικά ατυχήματα
- Ατυχήματα λόγω ελαττωματικών προϊόντων
- Κατάρρευση ηλεκτρονικών συστημάτων
- Έλλειψη/ Ελλιπής πληροφόρηση.

**(εξωτερικές δυνάμεις)**

- Κοινωνικές κρίσεις
- Εξαγορές
- Φυσικές καταστροφές

➤ **Ανθρώπινοι, οργανωτικοί και κοινωνικοί παράγοντες**

**(εσωτερικές)**

- Αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές
- Sabotage από εσωτερικούς παράγοντες
- Κατάρρευση οργανισμού/ επικοινωνίας
- Επαγγελματικές ασθένειες

**(εξωτερικές)**

- Sabotage από εξωτερικούς παράγοντες
- Τρομοκρατικές ενέργειες
- Απάτες

## **1.5. Το κυματοειδές αποτέλεσμα μιας κρίσης**

---

---

Η ικανότητα μιας κρίσης να προκαλέσει κι άλλες κρίσιμες καταστάσεις ονομάζεται κυματοειδές αποτέλεσμα. Ο Mitroff και ο Pearson (1993) πρόσεξαν ότι αυτό το κυματοειδές αποτέλεσμα μοιάζει με αλυσιδωτή αντίδραση, η οποία μπορεί να προκληθεί από την ανεπαρκή διοίκηση της αρχικής κρίσιμης κατάστασης. Ένα βιομηχανικό εργοστάσιο το οποίο έχει καταστραφεί ή που έχει υποστεί μεγάλη ζημιά, εξαντλεί τα χρήματα οργανισμών (τράπεζες – ασφαλιστικές), κάνει τους ανθρώπους να χάσουν την δουλειά τους και ίσως προκαλέσει και άλλες ζημιές στο ευρύτερο σύστημα της κοινότητας μέσω της απώλειας πόρων ή της μόλυνσης. Γραφικό παράδειγμα κυματοειδούς αποτελέσματος αποτελούν τα ατυχήματα στο πυρηνικό σταθμό στο Chernobyl όπου ερήμωσε τεράστιες περιοχές γης, εξαιτίας των Παρόμοια παραδείγματα αποτελούν τα ναυάγια των πετρελαιοφόρων, Exxon Valdez και Prestige, όπου προκλήθηκε τεράστια θαλάσσια ρύπανση. Από τα παραπάνω παραδείγματα φαίνεται ξεκάθαρα πως μερικά κυματοειδή αποτελέσματα μπορούν να προκαλέσουν κρίσιμες καταστάσεις οι οποίες είναι μεγαλύτερες από τις αρχικές κρίσεις.<sup>14</sup>

## **1.6. Η πρόγνωση της κρίσης**

---

---

Η αναγνώριση κινδύνων που επηρεάζουν την ανάπτυξη και την επιτυχία ενός «Συστήματος» είναι σήμερα βασική διοικητική ανάγκη. Η ανάπτυξη, η ευημερία και ασφάλεια ενός κράτους, η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων, η προστασία του περιβάλλοντος, η αποκομιδή σκουπιδιών, η προστασία της εταιρίας, η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της, η διασφάλιση της οικονομικής της ευρωστίας, είναι μερικά από τα θέματα τα οποία χρειάζονται σαφείς διαδικασίες για την καθημερινή διοίκηση των παραπάνω. Οι επιπτώσεις μιας κρίσης είναι δυνατόν να περιορισθούν αν πριν τη κρίση ενεργήσουμε όπως

---

<sup>14</sup>HeathR., (2004), “Διαχείριση κρίσεων : Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα”, μετάφραση Βασιλική Σωτηρίου, Γκιούρδας Μ., Αθήνα

θα υποχρεωθούμε να ενεργήσουμε μετά την εμφάνιση της. Γι' αυτό απαιτείται καταρτισμός σχεδίων αντιμετώπισης πιθανών κρίσεων και πρακτική εξάσκηση με βάση συγκεκριμένα σενάρια ενδεχομένων κρίσεων με έμφαση στις στρατηγικές χειρισμού κρίσεων, στην επικοινωνία και σε άλλους κρίσιμους τομείς. Για να επιτευχθεί ο στόχος μας αυτός, απαιτείται όπως όλα τα επίπεδα ιεραρχίας συνειδητοποιήσουν τον κίνδυνο καθώς θα κληθούν να λάβουν σημαντικές αποφάσεις κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Αν μια κρίση θα επιφέρει ή όχι αρνητικές συνέπειες στον τομέα /χώρο που θα εκδηλωθεί και πόσο έντονες θα είναι αυτές, μπορεί να υπολογισθεί με τον **Δείκτη Επιπτώσεων Κρίσης** (Crisis Impact Value – CIV). Ο Δείκτης αυτός χαρακτηρίζεται με ένα αριθμό κλίμακας από 0-10 και απεικονίζει το μέγεθος ζημιών που θα επιφέρει η κρίση, όταν κανένα μέτρο για την αντιμετώπιση της δεν ληφθεί. Η πιθανότητα να εκδηλωθεί μια κρίση μετράται με τον **Δείκτη Πιθανοτήτων** (Probability Factor), σε πιθανότητες επί τοις εκατό.

## **1.7. Η θέση της Ελλάδας στην παρούσα κρίση**

---

Η παρούσα οικονομική κρίση αποτελεί κρίση τεράστιων διαστάσεων και απροσδιόριστη σε διάρκεια και συνέπειες, παγκόσμια πλέον. Διαμορφώνει ένα νέο τοπίο, διεθνώς και σε κάθε χώρα ξεχωριστά. Παίρνει τη μορφή κρίσης του χρηματοπιστωτικού συστήματος των Η.Π.Α. και των άλλων μητροπόλεων του καπιταλιστικού συστήματος. Στην πραγματικότητα συνιστά γενικότερη κρίση του καπιταλιστικού συστήματος και ιδιαίτερα του νεοφιλελευθερισμού που αποτελεί τη σύγχρονη και πιο επιθετική εξέλιξη και εκδοχή του.<sup>15</sup>

Η κρίση δεν είναι μόνο χρηματοπιστωτική και οικονομική. Είναι γενικευμένη, καθολική κρίση του καπιταλιστικού συστήματος και του ιμπεριαλισμού. Είναι ταυτόχρονα κρίση αξιών και θεσμών, κρίση περιβαλλοντική, κρίση στρατηγικής και ηγεμονίας των δυνάμεων του καπιταλισμού και του ιμπεριαλισμού. Επίσης, κρίση ανακατάταξης δυνάμεων στον κόσμο.

---

<sup>15</sup>Προβόπουλος, Γ., (2009), «Οι δυο παγκόσμιες κρίσεις και η ελληνική οικονομία», παρουσίαση στην Ημερίδα του Ιδρύματος της Βουλής των Ελλήνων για τον Κοινοβουλευτισμό και τη δημοκρατία, 12/11/2009.

Οι κύριες αιτίες που οδήγησαν στη σημερινή κρίση, είναι τα βασικά στοιχεία της λογικής με βάση την οποία οικοδομείται το καπιταλιστικό σύστημα γενικά και στη σημερινή επιθετική νεοφιλελεύθερη εκδοχή του ιδιαίτερα: Η κυρίαρχη φιλοσοφία του συστήματος: «Τα κέρδη πάνω από τον άνθρωπο και το περιβάλλον» Η πλήρης απελευθέρωση των αγορών αποτελεί μύθο, που καλλιεργείται συνειδητά από τις δυνάμεις του κεφαλαίου, ότι η αγορά αυτορυθμίζεται.<sup>16</sup>

Το πλήρως απελευθερωμένο από οποιονδήποτε κρατικό ή διακρατικό έλεγχο παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα και η αυτονόμησή του από την παραγωγή. Η χρηματοπιστωτική κρίση θα περάσει και στην πραγματική οικονομία και οι συνέπειες σε όλες τις πλευρές της κοινωνικής ζωής θα είναι οδυνηρές. Ιδιαίτερα στον εργασιακό τομέα. Οι οικονομίες οδηγούνται σε ύφεση, με όλες τις οδυνηρές συνέπειες.<sup>17</sup>

Αυτό που σήμερα εμφανίζεται ως οικονομική κρίση αποτελεί πριν απ' όλα κρίση στο σύστημα της παγκόσμιας ηγεμονίας των ΗΠΑ και ως τέτοια θα επηρεάσει την ισορροπία των παγκόσμιων συσχετισμών και τα χαρακτηριστικά της παγκόσμιας οικονομίας. Το δόγμα της αμερικάνικης οικονομίας στηρίχθηκε στον διαρκή πόλεμο. Το δόγμα αυτό επέτρεπε στις ΗΠΑ δια μέσου της στρατιωτικής επιβολής και της πολιτικής εξάρτησης να εξασφαλίζουν την κάλυψη των ελλειμμάτων τους στο ισοζύγιο πληρωμών.<sup>18</sup> Η σχέση αυτή καθώς κάλυπτε μεγάλο μέρος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών των ΗΠΑ, συντηρούσε την

---

<sup>16</sup>Καραμούζης, Ν., (2009), «Τα αίτια της Διεθνούς Χρηματοπιστωτικής Κρίσης και ο ρόλος του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος», Eurobank EFG EconomicResearch: Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές, Vol. 4, No. 8

<sup>17</sup> Η αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης ανέτρεψε τον μύθο της δεσμευτικότητας των κανόνων της Ε.Ε. για τον ελεύθερο ανταγωνισμό

<sup>18</sup>Περίπου μισό αιώνα και πλέον το κόστος των αμερικανικών βάσεων και των επιχειρήσεων το αναλάμβαναν σε σημαντικό βαθμό τρίτες χώρες. Για παράδειγμα η Γερμανία στη δεκαετία του '60, η κεντρική τράπεζα της Ιαπωνίας, όπως και οι κεντρικές τράπεζες άλλων χωρών στις δεκαετίες '60 και '70 κάλυπταν σημαντικό μέρος τις εγκαταστάσεις των βάσεων των ΗΠΑ. Το 1991 η Σαουδική Αραβία και το Κουβέιτ ανάλαβαν το μεγαλύτερο μέρος του οικονομικού κόστους του πολέμου στο Ιράκ.

παγκόσμια ηγεμονία του δολαρίου με ό,τι αυτό συνεπάγεται τόσο στην παγκόσμια οικονομική τους πίστη όσο και στη διασφάλιση της ισορροπίας στην εσωτερική τους αγορά. Πρόκειται για μια στρατηγική απόλυτα εξαρτημένη από τα δομικά χαρακτηριστικά της στρατιωτικοποιημένης οικονομίας των ΗΠΑ, η οποία αναπτύχθηκε ως συνέπεια του τέλους του Β' Παγκοσμίου Πολέμου.<sup>19</sup>

Η κρίση στην αγορά κατοικίας δεν είναι ένα αυτοτελές φαινόμενο. Συνδέεται με τη διεύρυνση των ανισοτήτων, την κοινωνική αβεβαιότητα, με το καταναλωτικό μοντέλο, τα διαρθρωτικά προβλήματα της ενεργού ζήτησης και φυσικά με το απόλυτο μέγεθος της ζήτησης. Η αδυναμία της οικονομίας των ΗΠΑ να καλύψει με όρους πραγματικής οικονομίας τις ανάγκες της στην αγορά κατοικίας, οδήγησε στη διαμόρφωση χρηματοδοτικών πακέτων υψηλού ρίσκου εκ μέρους των χρηματοπιστωτικών φορέων και στη συνέχεια μέσα από την τιτλοποίηση των απαιτήσεών τους τις προωθούσαν στη δευτερεύουσα χρηματιστική αγορά και κυρίως σε ασφαλιστικά ταμεία σε όλο τον κόσμο.

Εταιρείες όπως η J.P. Morgan αναλάμβαναν την προώθηση αυτών των τίτλων στην παγκόσμια αγορά. Όμως και αυτή η λογική έχει όρια και τα όριά της είναι αφενός η αδυναμία των Αμερικανών πολιτών να καλύψουν τις υποχρεώσεις και αφετέρου την απροθυμία της διεθνούς αγοράς να συνεχίσει να απορροφά το ρίσκο και την κρίση της αγοράς των ΗΠΑ. Η επόμενη συνέπεια ήταν η κάθετη πτώση στην αγορά κατοικίας και η άρνηση των καταναλωτών να εξοφλήσουν το υπόλοιπο του δανείου τους, καθώς με λιγότερα χρήματα μπορούσαν να αγοράσουν νέα κατοικία.

Η σχέση ευρώ δολαρίου έχει μεταβληθεί υπέρ του πρώτου. Αυτό σχετίζεται αφενός με την κρίση στην αμερικανική οικονομία και την παγκόσμια στρατηγική τους, αφετέρου με το ότι η εσωτερική αγορά της Ευρώπης εμφανίζει σημαντικές δυνατότητες για να μειώσει τις αρνητικές επιδράσεις που προκαλούνται στο εμπορικό ισοζύγιο, από τη θεαματική αλλαγή στην ισοτιμία των δύο

---

<sup>19</sup>Προβόπουλος, Γ., (2009), «Οι δυο παγκόσμιες κρίσεις και η ελληνική οικονομία», παρουσίαση στην Ημερίδα του Ιδρύματος της Βουλής των Ελλήνων για τον Κοινοβουλευτισμό και τη δημοκρατία, 12/11/2009.

νομισμάτων. Μιλάμε ήδη για μια ανταγωνιστική σχέση ανάμεσα στα δύο νομίσματα, παρά το γεγονός ότι το ευρώ και μια σειρά κεντρικές τράπεζες είναι υποχρεωμένες να προσφέρουν στήριξη στο δολάριο για να αποτρέψουν το φαινόμενο του ντόμινο, το οποίο μπορεί να προκληθεί από την κρίση της αμερικάνικης οικονομίας.<sup>20</sup>

Η κρίση αυτή γίνεται εξαιρετικά μεγάλης σημασίας αν κατανοήσουμε τη θέση του χρηματοπιστωτικού συστήματος σε συνθήκες καπιταλιστικής παγκοσμιοποίησης. Αν ένα από τα χαρακτηριστικά του ιμπεριαλισμού ήταν η απόλυτη σύνδεση χρηματιστικού και βιομηχανικού κεφαλαίου, σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης το χρηματιστικό κεφάλαιο μπορεί να χαρακτηριστεί ως κυρίαρχο. Έτσι είναι απόλυτα εξηγήσιμο το γεγονός ότι η κρίση της χρηματοοικονομικής αγοράς κλονίζει τα θεμέλια της παγκόσμιας οικονομίας. Επίσης αυτή η σχέση εξηγεί σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη νεοφιλελεύθερων και μονεταριστικών αντιλήψεων ανάμεσα στις συντηρητικές δυνάμεις.<sup>21</sup>

Η παρούσα χρηματοοικονομική κρίση έχει επίκεντρο τις ΗΠΑ και αντανakλά την χρεοκοπία και τα αδιέξοδα της στρατηγικής τους τόσο για την παγκόσμια ηγεμονία, όσο και για την εσωτερική τους αγορά.

Η κυριαρχία του χρηματοοικονομικού κεφαλαίου και η διασύνδεση όλης της παγκόσμιας χρηματιστηριακής αγοράς, στην φάση της παγκοσμιοποίησης, δημιουργεί κινδύνους για την ανάπτυξη του φαινομένου του "ντόμινο".<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup>Προβόπουλος, Γ., (2009), «Οι δυο παγκόσμιες κρίσεις και η ελληνική οικονομία», παρουσίαση στην Ημερίδα του Ιδρύματος της Βουλής των Ελλήνων για τον Κοινοβουλευτισμό και τη δημοκρατία, 12/11/2009.

<sup>21</sup>Καραμούζης, Ν., (2009), «Τα αίτια της Διεθνούς Χρηματοπιστωτικής Κρίσης και ο ρόλος του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος», Eurobank EFG EconomicResearch: Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές, Vol. 4, No. 8

<sup>22</sup> Η παγκόσμια αγορά είναι παγιδευμένη σε μια σημαντική αντίφαση. Από την μια είναι υποχρεωμένη να στηρίζει σε μεγάλο βαθμό την αμερικανική οικονομία και από την άλλη όλα τα υπόλοιπα κράτη είναι υποχρεωμένα να αναπτύξουν μηχανισμούς άμυνας για να περιορίσουν την επέκταση της κρίσης και να την κρατήσουν μακριά από τη χώρα τους. Κανείς δεν μπορεί να προεξοφλήσει τον χρόνο που

Η πολυπλοκότητα της φορολογικής νομοθεσίας, η αναποτελεσματικότητα του τρόπου φορολογικών ελέγχων, η ξεπερασμένη οργάνωση του φοροεισπρακτικού μηχανισμού και απουσία ενός ορθολογικού μηχανισμού κινήτρων και κυρώσεων, έχουν ως συνέπεια η φοροδιαφυγή στη χώρα μας να έχει πάρει ενδημικό χαρακτήρα. Δυστυχώς, μέχρι τώρα όλες οι κυβερνήσεις ψηφίζουν σχεδόν κάθε χρόνο και ένα φορολογικό νόμο, αλλά ελάχιστοι νόμοι έχουν ασχοληθεί με τον εκσυγχρονισμό και την αναδιαρθρώση της φορολογικής διοίκησης.<sup>23</sup>

Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι όσο καλή και να είναι μια νομοθεσία, αυτή δεν μπορεί να αποδώσει αν δεν υπάρχει ικανή και αξιόπιστη φορολογική διοίκηση να την εφαρμόσει. Γι' αυτό και τα μέτρα που ελήφθησαν πρόσφατα ή είναι υπό ψήφιση και αφορούν τους φορολογικούς ελέγχους, την ταχύτερη απονομή δικαιοσύνης και την αναδιάρθρωση των εφοριών είναι στη σωστή κατεύθυνση.<sup>24</sup>

Η μεταρρύθμιση της φορολογικής διοίκησης δεν μπορεί να είναι υπόθεση ενός ή περισσότερων νόμων. Εκείνο που απαιτείται είναι να σχεδιαστεί από την αρχή η λειτουργία της σε σύγχρονη βάση, με την αξιοποίηση της σημαντικής διεθνούς εμπειρίας που πλέον υπάρχει και να γίνει θέμα διακομματικής συναίνεσης.<sup>25</sup>

Οι βασικές αδυναμίες του δημοσιονομικού συστήματος, οι οποίες οφείλονται στους εξής βασικούς λόγους:

- Απουσία μεσοπρόθεσμου σχεδιασμού, αφού ο προϋπολογισμός συντάσσεται σε ετήσια βάση και μόνο. Αν και το Σύμφωνο Σταθερότητας

---

θα διαρκέσει η κρίση. Ωστόσο στο τέλος της ή και καθώς θα εξελίσσεται θα συντελούνται διεργασίες που θα μεταβάλλουν την παγκόσμια γεωπολιτική, οικονομική και νομισματική ισορροπία.

<sup>23</sup>Καραμούζης, Ν., (2009), «Τα αίτια της Διεθνούς Χρηματοπιστωτικής Κρίσης και ο ρόλος του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος», Eurobank EFG EconomicResearch: Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές, Vol. 4, No. 8

<sup>24</sup> Ίσως για να περιοριστεί η επίδραση των κομμάτων στη λειτουργία της φορολογικής διοίκησης να είναι χρήσιμο να διοριστεί γενικός γραμματέας ή μόνιμος υφυπουργός που θα έχει την ευθύνη λειτουργίας του φοροεισπρακτικού μηχανισμού.

<sup>25</sup>Γκόγκας, Π., (2008), «Τραπεζική κρίση και ύφεση για μη ειδικούς», 10 Νοεμβρίου. Διαθέσιμο στο: [www.in.gr](http://www.in.gr)



και Ανάπτυξης επιβάλλει την υποβολή στην Ευρωπαϊκή Ένωση τουλάχιστον τριετών σχεδίων εσόδων και δαπανών, αυτά τα στοιχεία ήταν ενδεικτικά και μόνο και ουδέποτε τηρήθηκαν.

- Έλλειψη διαφάνειας στον κρατικό προϋπολογισμό και απουσία μηχανισμών ελέγχου της ακρίβειας των στοιχείων.
- Η Ελλάδα είναι από τις ελάχιστες χώρες που δεν έχει αριθμητικούς κανόνες ούτε για τα έσοδα ούτε για τις δαπάνες, πέρα από εκείνους του ΣΣΑ.
- Η φορολογική διοίκηση λειτουργεί με πρότυπα οργάνωσης που είναι ξεπερασμένα και η φοροδιαφυγή είναι ενδημικό φαινόμενο.
- Ο προϋπολογισμός δεν συντάσσεται με βάση προγράμματα, αλλά με βάση ανάγκες υπουργείων και φορέων και με βάση τις δαπάνες της προηγούμενης δημοσιονομικής χρήσης.
- Ο προϋπολογισμός συντάσσεται με βάση προτάσεις εκ των κάτω προς τα άνω και όχι αντίστροφα, όπως γίνεται πλέον σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες.
- Η απουσία προγραμμάτων οδηγεί και στο να μην υπάρχουν ουσιαστικοί έλεγχοι για τις δαπάνες, αλλά μόνο έλεγχοι για νομιμότητα και χωρίς έλεγχο για σκοπιμότητα ή αποτελεσματικότητα των δαπανών.
- Ο ρόλος του Κοινοβουλίου είναι πολύ περιορισμένος και πέρα από την ψήφιση του προϋπολογισμού δεν ασκεί κανένα ουσιαστικό ρόλο στην εκτέλεση του.
- Οι προϋπολογισμοί εκτός κεντρικής κυβέρνησης ελάχιστα πληρούν τις σύγχρονες απαιτήσεις λογιστικών προτύπων.
- Τα πληροφοριακά συστήματα παρακολούθησης εκτέλεσης των δαπανών είναι ακόμη πρωτόγονα.

Το έλλειμμα της γενικής κυβέρνησης μπορεί να μειωθεί με την περικοπή των αμυντικών δαπανών και, κυρίως, με την περιστολή των δημοσίων δαπανών για την υγεία μέσα από την αναμόρφωση του συστήματος πρωτοβάθμιας φροντίδας,

την εισαγωγή λογιστικών βιβλίων, επαγγελματικής διαχείρισης και πληροφοριακών συστημάτων στα κρατικά νοσοκομεία.<sup>26</sup>

Ομοίως, το δημόσιο χρέος μπορεί να μειωθεί με την αξιοποίηση μεγάλων εκτάσεων γης υψηλής αξίας, που, για ιστορικούς λόγους, ανήκουν στο κράτος. Παράλληλα, το άνοιγμα αγορών και επαγγελμάτων μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρή αύξηση του ΑΕΠ.

Η προσομοίωση ενός γνωστού διεθνούς υποδείγματος (GIMF) και η διαμέτρησή του από το IOBE στην ελληνική και τις υπόλοιπες οικονομίες της Ευρωζώνης, έδειξε ότι το άνοιγμα των αγορών και των επαγγελμάτων στους τομείς των μη εμπορεύσιμων αγαθών και υπηρεσιών, καθώς και στην αγορά εργασίας, θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ΑΕΠ κατά 17% στη νέα κατάσταση ισορροπίας, σε σχέση με το προ των μεταρρυθμίσεων σενάριο. Σε πέντε χρόνια από σήμερα, το ΑΕΠ αναμένεται να είναι 10%.

Όλες οι χώρες της ευρωζώνης αντιλαμβάνονται ότι η διάλυσή της δεν αποτελεί επιλογή. Η ολιγορία στη επιβολή της απαραίτητης δημοσιονομικής και ανταγωνιστικής εναρμόνισης στην Ευρωζώνη τερματίστηκε με βίαιο τρόπο από τις αγορές. Η κρίση είναι το τελικό σύμπτωμα μιας δομικά ανισομερούς ανάπτυξης, καθώς και ενός ανεξέλεγκτου χρηματοοικονομικού τομέα στη Δυτική Ευρώπη. Όλες οι χώρες της Ευρωζώνης αντιλαμβάνονται ότι η διάλυσή της δεν αποτελεί επιλογή: τεράστια κόστη για το εξωτερικό εμπόριο, τη χρηματοδότηση, την πολιτική προοπτική και την ευημερία ολόκληρης της ηπείρου.<sup>27</sup>

Συνεπώς, η Ευρωζώνη επεξεργάζεται ένα συνολικό σχέδιο οριστικής επίλυσης του προβλήματος: Ενδυνάμωση της εποπτείας του χρηματοοικονομικού τομέα, καθώς και ενδυνάμωση της διαδικασίας ενοποίησης με την εναρμόνιση των εθνικών πολιτικών στα πεδία της δημοσιονομικής πολιτικής και των πολιτικών

---

<sup>26</sup>Γκόγκας, Π., (2008), «Τραπεζική κρίση και ύφεση για μη ειδικούς», 10 Νοεμβρίου. Διαθέσιμο στο: [www.in.gr](http://www.in.gr)

<sup>27</sup>Γκόγκας, Π., (2008), «Τραπεζική κρίση και ύφεση για μη ειδικούς», 10 Νοεμβρίου. Διαθέσιμο στο: [www.in.gr](http://www.in.gr)

επαύξησης της ανταγωνιστικότητας, ως απαραίτητων συμπληρωμάτων της κοινής νομισματικής πολιτικής.

Η Ελλάδα χάνει μια δεκαετία ανάπτυξης λόγω της δικής της κρίσης και βρίσκεται στο ξεκίνημα αναδιάρθρωσης της οικονομίας καθώς και αλλαγής κουλτούρας, σημείωσε. Οι κίνδυνοι για την Ελλάδα είναι μεγάλοι αλλά ελέγξιμοι, ενώ η κατανομή του εισοδήματος θα αποτελέσει σημείο αιχμής τα επόμενα χρόνια.<sup>28</sup>

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>**

### **Διαχείριση κρίσεων – Crisis management**

#### **2.1. Έννοια της διαχείρισης κρίσεων**

---

Η διαχείριση των κρίσεων δεν είναι τίποτα άλλο πέρα απ' την προσπάθεια των ειδικών να μην χάσει η εταιρεία ή επιχείρηση τη φήμη της, κάτι που αποτελεί και το δυνατότερο όπλο της. Στόχος της διαμόρφωση του σχεδίου διαχείρισης κρίσεων είναι πέρα από την εκτίμηση της σοβαρότητας των κινδύνων, την άμεση αντίδραση με αποτελεσματικά μέσα. Στη διαδικασία αυτή δημιουργίας του σχεδίου είναι πολύ σημαντικό να οριστεί το άτομο που θα φέρει την ευθύνη υλοποίησης του σχεδίου αυτού και το οποίο θα είναι υπεύθυνο και για τον συντονισμό της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων. Ένας ορισμός που θα μπορούσαμε να δώσουμε για αυτή είναι ο ακόλουθος: Διαχείριση Κρίσεων είναι η ενδελεχής μελέτη και πρόβλεψη των κινδύνων που ενδέχεται να απειλήσουν μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό με σκοπό τη μείωση της αβεβαιότητας και τη λήψη όλων των απαιτούμενων μέτρων, πριν κατά τη διάρκεια και μετά την

---

<sup>28</sup>Γκόγκας, Π., (2008), «Τραπεζική κρίση και ύφεση για μη ειδικούς», 10 Νοεμβρίου. Διαθέσιμο στο: [www.in.gr](http://www.in.gr)

κρίση, ώστε είτε να αποφευχθεί, είτε να προφυλάξει τους ανθρώπους, το περιβάλλον, τους εργαζόμενους και την οικονομική θέση της επιχείρησης.<sup>29</sup>

Προχωρώντας όμως λίγο βαθύτερα στην έννοια του Crisis Management, αξίζει να σημειώσουμε ότι ο τρόπος που αντιμετωπίζονταν οι κρίσεις στο παρελθόν είναι πολύ διαφορετικός από τον σημερινό. Μια κρίση και ότι επακολουθούσε μετά από αυτή, αντιμετωπίζονταν ως γεγονότα τα οποία δεν ήταν δυνατόν με κανένα τρόπο να έχουν προβλεφτεί, κάτι σαν ανώτερα βία. Όταν μία κρίση ξέσπαγε, ο ρόλος των ειδικών ήταν περιορισμένος στην παροχή αντικειμενικών συμβουλών στο πώς να αντιμετωπίσει κάποιος ένα συγκεκριμένο απροσδόκητο γεγονός μέχρι να περάσει. Αυτό το παραδοσιακό πρότυπο της διαχείρισης κρίσεων ήταν μία αντιδραστική, μονομερής και χρονικά περιορισμένη κατά τη διάρκεια της κρίσης, θεώρηση της διαχείρισης κρίσεων. Ένας ορισμός του σύγχρονου προτύπου δίνεται από τον Glaesser: «Το “Crisis management” είναι οι στρατηγικές, οι διαδικασίες και τα μέτρα τα οποία είναι προγραμματισμένα και μπαίνουν σε εφαρμογή για να προλάβουν και να αντιμετωπίσουν την κρίση».<sup>30</sup> Σύμφωνα με τον Glaesser, το Crisis management είναι η σταθερή πρακτική της αποφυγής και αναχαίτισης της κρίσης. Ο ορισμός αυτός, εστιάζει στο ρόλο του σχεδιασμού και της πρόληψης ως ισότιμες επιχειρησιακές διαδικασίες.

Η αλλαγή από το σκεπτικό του “handlingacrisis” «χειρισμού μίας κρίσης», το οποίο κυριαρχούσε στο πεδίο του Crisismanagement στο παρελθόν, στο σύγχρονο σκεπτικό του “managingacrisis” «διαχείρισης μίας κρίσης» δεν είναι απλά σημασιολογική αλλά πιο πολύ αντιπροσωπεύει ένα καινούργιο πρότυπο επαγγελματικής γνώσης. Το σύγχρονο πρότυπο της διαχείρισης κρίσεων είναι το άμεσο αποτέλεσμα της εμπειρίας που έχει αποκτηθεί από ειδικούς διαχείρισης κρίσεων, managers δημοσίων σχέσεων και ανώτερα στελέχη.

Η περιεκτική διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνει διαφορετικούς παράγοντες οι οποίοι δε λαμβάνονταν υπόψη στο παραδοσιακό πρότυπο της

---

<sup>29</sup>HeathR., (2004), “Διαχείριση κρίσεων : Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα”, μετάφραση Βασιλική Σωτηρίου, Γκιούρδας Μ., Αθήνα

<sup>30</sup>Glaesser D, (2006), “Crisis Management in the Tourism Industry”, Elsevier, Burlington, MA

διαχείρισης κρίσεων, όπως οι προληπτικές πράξεις, πράξεις προετοιμασίας, η άρτια δημιουργία μίας ομάδας διαχείρισης κρίσεων, η προετοιμασία χαρτοφυλακίου διαχείρισης κινδύνου και κρίσης, εκπαιδευμένοι εκπρόσωποι της εταιρείας και η υιοθέτηση τεχνικών διαχείρισης γενικής εικόνας “general image management”.

Επιπρόσθετα το σύγχρονο πρότυπο επισημαίνει τη σημασία της συνεργασίας με την κοινότητα, ως ένα μέσο για την επιτυχή επίλυση της κρίσης. Η έμφαση των μελετητών ότι το Crisis management είναι μία μορφή προετοιμασίας για μία πιθανή κρίση στηρίζεται από την παραδοχή εκ μέρους τους στο τι περιλαμβάνει η δουλειά τους:

- 1) δημιουργία στρατηγικών πλάνων για τη διαχείριση των επικοινωνιών που η κρίση θα απαιτεί,
  - 2) παροχή εκπαίδευσης στους πελάτες στον τρόπο αντιμετώπισης των κρίσεων μέσω του “ mock crisis scenarios”,
  - 3) παροχή συμβουλών στο πώς θα πρέπει να γίνει ο χειρισμός των επικοινωνιών αφού η κρίση συμβεί. Σε τέτοιες στιγμές, γνωμοδοτούν ως προς την επικοινωνιακή στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί και να μπει σε πράξη.<sup>31</sup>
- Σε αυτό το σημείο οφείλουμε να τονίσουμε ότι ο όρος “Crisis Management” δεν έχει καμία σχέση με τον όρο “Risk Management”. Ο τελευταίος εστιάζει επίσης σε σοβαρές, ασυνήθιστες καταστάσεις όπως και το Crisis Management, οι οποίες όμως, δεν προκαλούν σοβαρή ή διαρκή ζημιά στον οργανισμό ή προορισμό.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Ahmed M., (2006), “ The Principles and Practice of Crisis Management: The Case of Brent Spar, palgravemacmillan, Hampshire and New York

<sup>32</sup>Glaesser D, (2006), “Crisis Management in the Tourism Industry”, Elsevier, Burlington, MA

## **2.2. Τα στάδια διαχείρισης της κρίσης**

---

---

Κάθε κρίση ανάλογα με το μέγεθος και τη σοβαρότητα της, απαιτεί ξεχωριστό τρόπο αντιμετώπισης ο οποίος θα συνοδεύεται από τα κατάλληλα μέτρα. Είναι σημαντικό, να τονίσουμε ότι με τον κατάλληλο σχεδιασμό είναι δυνατόν να ελαχιστοποιηθεί το αντίκτυπο μιας κρίσης και σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμα και να επωφεληθεί η επιχείρηση. Η τελευταία περίπτωση ισχύει μόνο εάν η επιχείρηση είναι κατάλληλα προετοιμασμένη. Σε κάθε περίπτωση, οποιοσδήποτε οργανισμός ή επιχείρηση οφείλει να ακολουθήσει κάποια συγκεκριμένα στάδια ώστε να διαχειριστεί την οποιαδήποτε κρίση και ο τρόπος εφαρμογής τους έχει τόσο μεγάλη σημασία όπου είναι δυνατόν η πορεία της εταιρείας από πτωτική να γίνει ανοδική.

### **2.2.1. Η αποτροπή της κρίσης**

---

---

Οι περισσότεροι μάνατζερ είναι προετοιμασμένοι για τις πιθανές κρίσεις και λαμβάνουν μερικά μέτρα για να τις αποφύγουν. Το πρώτο βήμα είναι η διεξαγωγή ενός. Σε αυτόν τον έλεγχο σημειώνεται ότι πηγαίνει στραβά ή ότι ενέχει τον κίνδυνο να πάει στραβά στο μέλλον. Ο έλεγχος κρίσεων είναι σημαντικό μέρος του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού της εταιρείας, καθώς εμπεριέχεται στον στρατηγικό σχεδιασμό. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τον σχεδιασμό δράσεων κάθε τμήματος της επιχείρησης και της επιχείρησης συνολικά. Η ανάλυση SWOT είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον έλεγχο κρίσεων, καθώς αποτελεί την ανάλυση των δυνάμεων, αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών της εκάστοτε επιχείρησης.

### **2.2.2. Η προετοιμασία για τη διαχείριση της κρίσης**

---

---

Στον χώρο των επιχειρήσεων, η κατάστροφη ενός σχεδίου διαχείρισης μιας κρίσης προϋποθέτει όσο το δυνατόν περισσότερες αποφάσεις πριν από την εμφάνισή της, ώστε οι ενέργειες να επικεντρωθούν στην αποτελεσματική διαχείρισή της, αν και όταν συμβεί. Τα εναλλακτικά σενάρια και τα χειρότερα σενάρια θα βοηθήσουν να προετοιμαστούμε για τη χειρότερη περίπτωση, με ένα

γενικό πλάνο των επιπτώσεων και των λύσεων. Στο σημείο αυτό προσδιορίζονται οι πιθανές κρίσεις, οι τρόποι ελαχιστοποίησης των κινδύνων και το κόστος των επιπτώσεων της κρίσης στην επιχείρηση. Τα σημαντικά βήματα είναι να εντοπίσουμε τις πιθανές κρίσεις, να δημιουργήσουμε σχέδιο εύρεσης εναλλακτικών πόρων και να δημιουργήσουμε σχέδιο επικοινωνίας, δηλαδή σε περίοδο κρίσης ποιοί θα αναλάβουν ηγετικό ρόλο και διανομή των σχεδίων στους κατάλληλους. Πολλές από αυτές τις ενέργειες είναι εύκολο να γίνουν όταν τα πράγματα λειτουργούν ομαλά, γίνονται όμως δύσκολα όταν υπάρχει η κρίση.

### **2.2.3. Η αναγνώριση της κρίσης**

---

---

Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε την σοβαρότητα κάθε προβλήματος, να αξιολογήσουμε τα γεγονότα και να συγκεντρώσουμε όσο των δυνατών περισσότερες πληροφορίες. Αν καταλήξουμε ότι πρόκειται όντως για κρίση, πρέπει να παραθέσουμε τους τρόπους αντιμετώπισης.<sup>33</sup>

### **2.2.4. Η αντιμετώπιση της κρίσης**

---

---

Η ώρα της δράσης είναι η πιο κρίσιμη για αυτό η διαχείριση των συναισθημάτων που συνοδεύουν μια κρίση, η κατανόηση του ρόλου του ηγέτη και η ανάληψη αποτελεσματικής δράσης μπορούν να βοηθήσουν. Τυπικά τρία είναι τα συναισθήματα που μπορούν να δημιουργήσουν πανικό σε κάποιον που βιώνει μια κρίση.<sup>34</sup> Ο φόβος της κρίσης, η προσδοκία του θετικού αποτελέσματος και η επιθυμία να λήξει η κρίση. Χρησιμοποιώντας αυτήν τη δύναμη, που θα αναλωνόταν σε άδικο πανικό, για να αντιμετωπιστεί η κρίση από το ρόλο ενός ηγέτη με αυτοπεποίθηση, θα βοηθήσει να αποφευχθούν αντιδράσεις βεβιασμένες

---

<sup>33</sup>Glaesser D, (2006), “Crisis Management in the Tourism Industry”, Elsevier, Burlington, MA

<sup>34</sup>Glaesser D, (2006), “Crisis Management in the Tourism Industry”, Elsevier, Burlington, MA

και επιπόλαιες. Η μετατροπή του φόβου σε θετική δράση και η παρακολούθηση των νέων εξελίξεων καθιστούν το μάνατζερ άγρυπνο και προσηλωμένο στις προτεραιότητες, βεβαιώνοντας συνεργάτες και κοινό ότι είναι ασφαλείς. Ως ηγέτης, ο μάνατζερ αναλαμβάνει δράση σε πολλά μέτωπα. Το πιο κύριο είναι να ενεργοποιήσει το σχέδιο δράσης με τη βοήθεια όλων των μελών της ομάδας που θα πρέπει να βοηθήσει να εργαστούν από κοινού. Επιπρόσθετα, δεν αποκλείεται να ακολουθήσει ένας χείμαρρος με ανακριβείς πληροφορίες, οι οποίες θα πρέπει να απομονωθούν και να αντικατασταθούν από αξιόπιστες πηγές.<sup>35</sup>

### **2.2.5. Το μάθημα από την κρίση**

---

---

Όταν η κρίση τελειώσει, το καλύτερο είναι να επωφεληθούμε από την ευκαιρία για να μάθουμε από την εμπειρία και να προχωρήσουμε σε αλλαγές με στόχο να προετοιμαστούμε για κάποιο άλλο παρόμοιο γεγονός και να σχεδιάσουμε πιο ανθεκτικούς μηχανισμούς. Μια ανασκόπηση σε όσα συνέβησαν στη διάρκεια της κρίσης και του τρόπου αντίδρασης της εταιρείας, θα μειώσουν πραγματικά τον κίνδυνο για την επόμενη φορά.

### **2.3. Τα μοντέλα διαχείρισης**

---

---

Αυτή τη στιγμή υπάρχουν δυο μοντέλα διαχείρισης των κρίσεων και η βασική τους διαφορά έπεται στον τρόπο διαχείρισης της πρόληψης. Όμως αυτή η διαφορά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί τη ραχοκοκαλιά όλου του σχεδίου διαχείρισης και επηρεάζει όλα τα υπόλοιπα στάδια. Τα δύο μοντέλα αναλύονται παρακάτω:<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup>HeathR., (2004), “Διαχείριση κρίσεων : Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα”, μετάφραση Βασιλική Σωτηρίου, Γκιούρδας Μ., Αθήνα

<sup>36</sup>Cheilá, E., (1999), “The Role of Intervention Crisis Management : The United Nations in the Era of a Sole Superpower”, Sideris I. Publications, Athens



### ➤ **Η προληπτική διαχείριση**

Προληπτική διαχείριση κρίσεων έχει χαρακτήρα ανασταλτικό. Δομείται με τέτοιο τρόπο ώστε να λαμβάνονται τα προειδοποιητικά μηνύματα έγκαιρα, δίδοντας την ευκαιρία στην επιχείρηση να αποφύγει τις ενδεχόμενες κρίσεις ή αν αυτό δεν είναι εφικτό να τις αντιμετωπίσει επιτυχώς. Με αυτό το μοντέλο εξασφαλίζεται χρόνος,

δυνατότητα ανάπτυξης σχεδίων και ευελιξία. Όμως δεσμεύει ανθρώπινο δυναμικό και πόρους δίχως το έργο της να είναι οφθαλμοφανές, προκαλώντας αίσθημα δυσπιστίας για τα αποτελέσματά της.

### ➤ **Αντιδραστική διαχείριση**

Η Αντιδραστική διαχείριση έχει χαρακτήρα κατασταλτικό. Δίνει έμφαση στην έναρξη της κρίσης. Η δομή της δεν δίνει την δυνατότητα για έγκαιρη λήξη των προειδοποιητικών σημάνσεων, με αποτέλεσμα την αδυναμία προετοιμασίας της επιχείρησης για την επερχόμενη κρίση. Σαν συνέπεια είναι το μεγαλύτερο κόστος για την επιχείρηση λόγω της κρίσης. Σε αρκετές επιχειρήσεις έχει επιτυχία, αφού δεν δεσμεύει πολλούς πόρους και ανθρώπινο δυναμικό όπως η προληπτική διαχείριση.<sup>37</sup>

## **2.4. Το μνημόνιο διαχείρισης κρίσεων**

---

Κάθε εταιρία, οργανισμός ή επιχείρηση οφείλει να διαθέτει ένα μνημόνιο διαχείρισης κρίσεων το οποίο θα περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες διαδικασίες και ενέργειες για την έξοδο από την κρίση. Παρακάτω επεξηγούμε τι πρέπει να περιλαμβάνει το μνημόνιο αυτό ώστε να είναι σε θέση να δράσει αποτελεσματικά:

- Να προκαθορίζει τις σταθερές (στάνταρτ) ενέργειες και αποφάσεις και έτσι να αφήνει για τη περίοδο της κρίσης να ασχοληθούν κυρίως, οι

---

<sup>37</sup>HeathR., (2004), “Διαχείριση κρίσεων : Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα”, μετάφραση Βασιλική Σωτηρίου, Γκιούρδας Μ., Αθήνα

εμπλεκόμενοι, με τα ειδικά θέματα και τις επιπτώσεις που δεν είχαν προβλεφθεί (μεταβλητές), καθώς η πίεση χρόνου είναι δεδομένη γι' αυτό περιορίζεται και ο αριθμός των εναλλακτικών επιλογών.

- Να περιλαμβάνει αναλύσεις κρίσεων από τις οποίες εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα, που εφόσον αξιοποιηθούν, βοηθούν στο χειρισμό της τρέχουσας κρίσης. Ο εντοπισμός και η ανάλυση των σφαλμάτων χειρισμού της κρίσης διδάσκουν και μειώνουν σημαντικά τα λάθη σε επόμενες κρίσεις.
- Να περιέχει τα αντικείμενα ανάλυσης του χειρισμού μιας κρίσης, τα οποία ποικίλουν ανάλογα με το «Σύστημα» που έχει εμπλακεί σε κρίση.
- Να καταστρώνει το Σχέδιο ή Πλάνο Χειρισμού Κρίσεων ή Αντιμετώπισης Εκτάκτων Κινδύνων που περιλαμβάνει κατάλογο, με την επισήμανση κινδύνων και την εκτίμηση των πιθανοτήτων να συμβούν, όπως και πιθανών τύπων/ μορφών κρίσεων με τις στρατηγικές αντιμετώπισης τους. Για να είναι επιτυχημένη η εφαρμογή του σχεδίου αυτού θα πρέπει να υπάρχει:
  - i. Προσδιορισμός των τρόπων με τους οποίους οι πιθανότητες εκδήλωσης του κινδύνου μπορούν να ελαχιστοποιηθούν
  - ii. Ανάπτυξη ενός ρεαλιστικού πλάνου που θα περιλαμβάνει και θα ελέγχει τις προβλεπόμενες ενέργειες αντιμετώπισης, όσο άμεσα γίνεται.
  - iii. Σχεδιασμός και ασκήσεις αντιμετώπισης ενδεχόμενων έκτακτων κρίσεων.
  - iv. Συγκεκριμένος άνθρωπος, ο οποίος θα επωμισθεί όλο το βάρος της επικοινωνίας με τα ΜΜΕ .
  - v. Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα Δημόσιων Σχέσεων ή Σχέδιο Δράσης, που θα δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως: <sup>38</sup>
- Ποια κρίση θα μπορούσε να πλήξει το «Σύστημα»;

---

<sup>38</sup>Heath R., (2004), “Διαχείριση κρίσεων : Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα”, μετάφραση Βασιλική Σωτηρίου, Γκιούρδας Μ., Αθήνα

- Ποιο είναι το κοινό που θα πρέπει να ενημερωθεί;
  - Ποιος είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος επικοινωνίας;
  - Ποια θα είναι τα μηνύματα;
  - Ποια θα είναι η ομάδα δράσης και ποιος ο υπεύθυνος;
  - Είναι η ομάδα και ο υπεύθυνος για τις δηλώσεις εκπαιδευμένος;
  - Ποια μέτρα έχουν ληφθεί προληπτικά και ποιες οι γέφυρες επικοινωνίας με το κοινό (πριν την κρίση βέβαια).
- vi. Πρόβλεψη δυνατότητας επικοινωνίας με όλα τα στελέχη που συμμετέχουν στις ομάδες και όχι μόνο (τηλέφωνα, διευθύνσεις, κλπ)
- vii. Κατάσταση με τις πιθανές πηγές πληροφοριών.(αρχεία, συνεργαζόμενες υπηρεσίες, ανοικτές πηγές, κλπ).
- viii. Οργανωμένο σύστημα που θα τροφοδοτεί με πληροφορίες την ομάδα διαχείρισης Κρίσεων. Πριν τη κατάρτιση του Μνημονίου, πρέπει να συγκροτηθούν από τον έχοντα τη τελική ευθύνη της Λήψεως Αποφάσεως (Πολιτικό Ηγέτη, Γενικό Διευθυντή της μονάδας, Υπηρεσίας ή Οργανισμού), τα εξής Όργανα-Ομάδες:<sup>39</sup>
- **Ο Πυρήνας ή Κεντρικό Συμβούλιο Διαχείρισης Κρίσεων (Κ.Σ.Δ.Κ.),** το οποίο θα έχει την ευθύνη Λήψεως Αποφάσεων και πλαισιώνεται από τις επιμέρους Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων. Το Κ.Σ.Δ.Κ. πρέπει να είναι ολιγομελής ομάδα στην οποία συμμετέχουν ο Πολιτικός Αρχηγός ή Γενικός Διευθυντής, κλπ και οι ανώτατοι λειτουργοί/ υπεύθυνοι τμημάτων ή αντιπρόσωπο τους.
  - **Οι Ομάδες Διαχείρισης Κρίσεων,** οι οποίες θα κληθούν να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις κατά τη διάρκεια των κρίσεων. Η κάθε ομάδα θα στελεχώνεται κυρίως από άτομα - στελέχη που διαθέτουν εμπειρία και ειδικευση σε θέματα, τα οποία αποτελούν πιθανούς κινδύνους πρόκλησης κρίσης. (Για κάθε κρίση απαιτείται και η αντίστοιχη ομάδα χειρισμού της). Η ομάδα είτε συλλέγει και διαβιβάζει πληροφορίες, διατυπώνει συστάσεις και παρέχει συμβουλές σχετικά με την στρατηγική διαχείρισης

<sup>39</sup>Glaesser D, (2006), "Crisis Management in the Tourism Industry", Elsevier, Burlington, MA

της κρίσης προς το Κεντρικό Συμβούλιο, σύμφωνα με τις αρμοδιότητες της, είτε αφού χαράξει την πολιτική χειρισμού της κρίσης δίνει τις οδηγίες εφαρμογής της. Δηλαδή τα άτομα αυτά θα κληθούν να διαχειρισθούν τη κρίση, θα αναλάβουν την εκπροσώπηση της χώρας, Υπηρεσίας, εταιρείας και τα μέσα ενημέρωσης σε περίπτωση κρίσης.

- **Ομάδα Εκτάκτων Μελών** που θα πλαισιώσουν το Συμβούλιο ανάλογα με την κατηγορία μορφή της κρίσης.
- **Αναπληρωτές** για τα μέλη των ομάδων και ιδιαίτερα εκείνης των εκτάκτων μελών. Πρέπει να επισημανθεί ότι οι εκτιμήσεις, εισηγήσεις και προτάσεις των μελών της Ομάδας Χειρισμού Κρίσεων, αναμφισβήτητα επηρεάζονται από τα προσωπικά πιστεύω , την προσωπικότητα, τις γνώσεις , τις εμπειρίες και την αντίληψη τους. Κάθε άτομο έχει δικό του, όπως λέγεται, κώδικα συμπεριφοράς. Η κόπωση και το άγχος των μελών της ομάδας, προστίθεται στα προηγούμενα που δρουν αποφασιστικά στο βαθμό αποτελεσματικότητας διαχείρισης της κρίσης.<sup>40</sup>

## **2.5. Crisis managers – team effectiveness**

---

---

Οι **crisis managers** αποτελούν μια κατηγορία ατόμων όπου στόχος τους είναι να συλλέγουν και να αναλύουν πληροφορίες όσο το δυνατόν πιο γρήγορα, να ελέγχουν τις όποιες ζημιές καθώς και το κόστος αυτών και να αναπτύσσουν μια σειρά από δεξιότητες και καθήκοντα. Σύμφωνα με τους Mitroff και Pearson οι crisis managers έχουν να αντιμετωπίσουν περίπλοκες καταστάσεις και γι αυτό πρέπει να είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένοι, ενώ οφείλουν να χρησιμοποιούν το χρόνο τους όσο το δυνατόν επαρκέστερα. Η θέση αυτή παρουσιάζει υψηλά επίπεδα στρες και απαιτεί τον συνδυασμό ηγετικών χαρακτηρισμάτων και διάθεσης συνεργασίας.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup>Μοσχούτης Ν, Γ, (2002), «Διαχείριση κρίσεων - στρατηγικές χειρισμού κρίσεων», [www.poepls.gr/enimerwsi/ergasies2/htm](http://www.poepls.gr/enimerwsi/ergasies2/htm)

<sup>41</sup>Cheilá, E., (1999), “The Role of Intervention Crisis Management : The United Nations in the Era of a Sole Superpower”, Sideris I. Publications, Athens

Από πρακτικής πλευράς, η εύστοχη διαχείριση κρίσεων απαιτεί τα εξής:

- ο crisis manager είναι όσο το δυνατόν ανώτερος σε αξίωμα στον οργανισμό
- ο crisis manager είναι ικανός να χειριστεί την κρίση
- τα μέλη της ομάδας διαχείρισης (response team) είναι έτσι οργανωμένα ώστε ο καθένας να γνωρίζει τι ακριβώς πρέπει να κάνει.
- τα μέλη της ομάδας διαχείρισης είναι ευέλικτα έτσι ώστε να αντιμετωπίζουν τις ανάγκες κάθε κρίσης
- υπάρχει ισχυρή προσήλωση στις οδηγίες και δομές ελέγχου των ενεργειών
- σημαντικός θεωρείται ο παράγοντας της συνεργασίας όλων των μελών των ομάδων με διαφορετικά καθήκοντα για καλύτερα αποτελέσματα.<sup>42</sup>

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ομάδας διαχείρισης είναι το στυλ ηγεσίας της. Ο ρόλος του ηγέτη της ομάδας θεωρείται καταλυτικός για την έκβαση της κρίσης. Έτσι αν επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα θεωρείται και αυτός με τη σειρά του χαρισματικός.

## **2.6. Η έννοια και η φύση της ηγεσίας**

---

Συναντάμε πολύ συχνά το φαινόμενο, η επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης, μιας ομάδας, ή αλλιώς διάφορων κοινωνικών οργανισμών να σχετίζεται άμεσα με το τρόπο ηγεσίας που επικρατεί σε αυτούς. Η ηγεσία αποτελεί μια από την πιο σημαντικές παραμέτρους στην επιτυχία και εύρυθμη λειτουργία μιας κοινωνικής οργάνωσης και η ανάλυση της έχει απασχολήσει μεγάλο αριθμό επιστημών, μεταξύ των οποίων οι πιο σημαντικές είναι η Πολιτική επιστήμη, η

---

<sup>42</sup>Heath R., (2004), “Διαχείριση κρίσεων : Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα”, μετάφραση Βασιλική Σωτηρίου, Γκιούρδας Μ., Αθήνα

Ψυχολογία, η Κοινωνιολογία, η Διοικητική επιστήμη κλπ. Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τους οργανισμούς η ηγεσία αποτελεί θα λέγαμε τον παράγοντα κλειδί αφού προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια την λειτουργία και ανάπτυξη τους. Η ικανότητα των διοικητικών στελεχών, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα τους να ηγούνται και να διαμορφώνουν ευνοϊκούς όρους ηγεσίας. Ας ξεκινήσουμε όμως πρώτα με την διατύπωση του όρου της ηγεσίας που είναι ο εξής :<sup>43</sup>

Ως ηγεσία μπορούμε να θεωρήσουμε την διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο(ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Η ηγεσία οφείλει να εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης και μέσα από αυτή τη διαδικασία να επιτυγχάνονται και οι στόχοι των μελών της. Είναι σημαντικό να ξεκαθαρίσουμε ότι η έννοια την ηγεσίας δεν πρέπει να ταυτίζεται με το μάνατζμεντ αλλά αποτελεί μέρος αυτού. Έτσι ένα διοικητικό στέλεχος δεν είναι εξ' ορισμού ηγέτης. Επίσης η έννοια της ηγεσίας δεν πρέπει να συγχέεται με τις έννοιες την δύναμης, της επιρροής και της εξουσίας. Για την καλύτερη κατανόηση των εννοιών αυτών θα προχωρήσουμε παρακάτω στην ανάλυση και επεξήγησή τους.<sup>44</sup>

### **2.6.1. Ηγεσία και δυνάμεις**

---

Η ηγεσία αποτελεί ουσιαστικά μια σχέση επιρροής μεταξύ των ανθρώπων. Συνεπώς όσο πιο βαθιά θέλουμε να κατανοήσουμε την ηγεσία τόσο θα πρέπει αν ασχοληθούμε με τις έννοιες της δύναμης, της επιρροής της εξουσίας αλλά και των πηγών της δύναμης επιρροής.

---

<sup>43</sup>Heath R., (2004), “Διαχείριση κρίσεων : Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα”, μετάφραση Βασιλική Σωτηρίου, Γκιούρδας Μ., Αθήνα

<sup>44</sup>Μπουραντάς, Δ., (2002), « Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές», Μπένου Γ., Αθήνα

**Δύναμη:** Ο Max Weber, υποστηρίζει ότι η δύναμη είναι η πιθανότητα που έχει ένα άτομο να είναι σε θέση να περάσει τις δικές τους επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση παρά την αντίσταση. Ο Robbins λέει ότι, όταν αναφερόμαστε στη δύναμη, εννοούμε την ικανότητα επίδρασης ή ελέγχου του οτιδήποτε έχει αξία για τους άλλους. Για παράδειγμα αν ένα άτομο Α , έχει δύναμη έναντι του ατόμου ή της ομάδας Β, τότε ο Α μπορεί να επηρεάζει ορισμένες ενέργειες του Β, έτσι ώστε τα αποτελέσματά τους να είναι ενδιαφέροντα για τον Α. Η δύναμη απαιτεί την ύπαρξη δυο ή περισσότερων ατόμων, ένα που την ασκεί και ένα ή περισσότεροι που την υφίστανται. Επομένως η δύναμη είναι η δυνατότητα ενός ανθρώπου να επιβάλλει τις επιθυμίες του στους άλλους επηρεάζοντας την συμπεριφορά τους.

**Εξουσία:** Εξουσία ορίζεται συνήθως σαν το νόμιμο δικαίωμα που έχει κανείς να ασκεί τη δύναμη που διαθέτει. Δηλαδή η εξουσία αποτελεί την νομιμοποιημένη δύναμη (legitimate power) που προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία σύμφωνα με το νομικό ή θεσμικό πλαίσιο.

**Επιρροή:** Η επιρροή είναι η αλλαγή της σκέψης, των ιδεών, των συναισθημάτων, των προσδοκιών και κυρίως της συμπεριφοράς ενός ατόμου η οποία προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτό από άλλο άτομο. Η ηγεσία επομένως αποτελεί μια λειτουργία και η δύναμη και η εξουσία αποτελούν τα μέσα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης. Ο αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να γνωρίζει πολύ καλά τη δύναμη και εξουσία που διαθέτει και τις πηγές από τις οποίες τις αντλεί.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup>Μπουραντάς, Δ., (2002), « Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές», Μπένου Γ., Αθήνα

## 2.6.2. Ηγεσία και μάνατζμεντ

---

---

Αρχικά οφείλουμε να ξεκαθαρίσουμε ότι η έννοια της ηγεσίας διαφέρει από την έννοια του μάνατζμεντ. Φυσικά ένα άτομο μπορεί να ασκεί ταυτόχρονα και τους δυο ρόλους, πράγμα που είναι και το επιθυμητό. Για έναν προϊστάμενο ανεξαρτήτως ιεραρχίας, το ιδανικό από άποψη αποτελεσματικότητας είναι να κάνει και τα δύο, διότι μάνατζμεντ και ηγεσία είναι ρόλοι συμπληρωματικοί και το ίδιο απαραίτητοι για την ύπαρξη αποτελεσματικότητας στην απόδοση των οργανώσεων. Σύμφωνα με τον Kotter (καθηγητή του Harvard), η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι αλληλοσυμπληρούμενα συστήματα-ρολói. Ο άριστος συνδυασμός και των δυο ρόλων εξασφαλίζει την υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων καθώς και τις υψηλότερες επιδόσεις. Κατά τον Kotter, το μάνατζμεντ αφορά κυρίως την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία έχει να κάνει με την αντιμετώπιση των αλλαγών του σύγχρονου κόσμου. Οι Bennis και Nanus υποστηρίζουν ότι « οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα». Ο Zilenzik στο άρθρο του « Managers and leaders : are they different?», προσδιορίζει τις διαφορές τους σε τέσσερις τομείς : <sup>46</sup>

- i. Τους στόχους
- ii. Το έργο
- iii. Τις σχέσεις με τους άλλους
- iv. Την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους

Για τους μάνατζερ είναι αντικειμενικού και προκύπτουν από τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ οι ηγέτες έχουν προσωπική αντίληψη για τους στόχους οι οποίοι εκφράζουν και τα δικά τους οράματα, πιστεύω και ιδανικά. Για την υλοποίηση του έργου, οι μάνατζερ εξετάζουν εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν την πιο ικανοποιητική, ενώ οι ηγέτες βρίσκουν νέους και καινοτόμους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων που ξαφνιάζουν και εντυπωσιάζουν. Οι μάνατζερ βλέπουν τους συνεργάτες , τους ως υφισταμένους, ενώ οι ηγέτες

---

<sup>46</sup>Cheilá, E., (1999), “The Role of Intervention Crisis Management : The United Nations in the Era of a Sole Superpower”, Sideris I. Publications, Athens



αναπτύσσουν μαζί τους και συναισθηματικές σχέσεις μέσω της δημιουργίας οράματος, της έμπνευσης του ενθουσιασμού κλπ. Οι μάνατζερ επιδιώκουν κυρίως τη σταθερότητα του οργανισμού, ενώ οι ηγέτες δεν έχουν τίποτα δεδομένο και βρίσκονται συνεχώς σε αναζήτηση. Οι τελευταίοι έχουν ριζοσπαστικό πνεύμα και είναι προσανατολισμένοι στο μέλλον. Από τον παρακάτω πίνακα θα αντιληφθούμε με πιο σχηματικό τρόπο, τις διαφορές μεταξύ τους:<sup>47</sup>

ΜΑΝΑΤΖΕΡ	ΗΓΕΤΗΣ
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Ελέγχει	Περνά οράματα, εμπνέει, πείθει
Δίνει εντολές –οδηγίες	Κερδίζει εμπιστοσύνη
Δίνει ανταμοιβές τιμωρίες	Κάνει αλλαγές , καινοτομεί
Κινείται σε τυπικά πλαίσια	Ερευνά την πραγματικότητα
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Κάνει τα σωστά πράγματα
	Δίνει έμφαση σε συναισθήματα

### 2.6.3. Προσεγγίσεις στην ηγεσία

Στη Διοικητική Επιστήμη έχουν αναπτυχθεί αρκετές προσεγγίσεις του φαινομένου της ηγεσίας οι οποίες είναι αρκετά συμπληρωματικές μεταξύ τους. Αξίζει να σταθούμε σε τέσσερις από αυτές και να τις αναλύσουμε:<sup>48</sup>

<sup>47</sup>Μπουραντάς, Δ., (2002), « Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές», Μπένου Γ., Αθήνα

<sup>48</sup>Glaesser D, (2006), “Crisis Management in the Tourism Industry”, Elsevier, Burlington, MA

### ➤ Προσέγγιση δύναμης – επιρροής

Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να ερευνήσει τα ζητήματα που αφορούν το μέγεθος και τις πηγές- είδη δύναμης που διαθέτει ο ηγέτης και πως αυτός τις ασκεί, προκειμένου να είναι αποτελεσματικός. Σημαντικό ζήτημα αυτής της προσέγγισης είναι οι πηγές δύναμης και το πώς τα χαρακτηριστικά του ατόμου σε συνδυασμό με την κατάσταση μέσα στην οποία ασκείται η ηγεσία προσδιορίζουν τη δύναμη που διαθέτει.

### ➤ Προσέγγιση χαρακτηριστικών

Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να εξηγήσει το ηγετικό φαινόμενο μέσω των προσωπικών χαρακτηριστικών, των χαρισμάτων και των ικανοτήτων των ηγετών. Παρά το μεγάλο αριθμό τέτοιων χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που έχουν προσδιοριστεί στη βιβλιογραφία, η προσέγγιση αυτή δεν μπορεί να εξηγήσει σε ικανοποιητικό βαθμό την επιτυχία της ηγεσίας αφού οι ηγέτες με διαφορετικά χαρακτηριστικά είναι εξίσου επιτυχημένοι. Για την προσέγγιση αυτή το κεντρικό ζήτημα είναι το ποιός είναι ή τι πρέπει να διαθέτει το άτομο, ώστε να αναδειχθεί σε ηγέτη.

### ➤ Συμπεριφορική προσέγγιση

Αυτή είναι η πιο ουσιαστική επιστημονικά και πρακτικά προσέγγιση. Προσπαθεί να μελετήσει το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς, δηλαδή το τί κάνει και όχι το τι είναι ένας ηγέτης. Φυσικά το τι κάνουμε δεν είναι ανεξάρτητο από το είμαστε, όμως η μελέτη της συμπεριφοράς είναι πιο αντικειμενική από ότι είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά, αφού μπορεί να γίνει χειροπιαστή και να περιγραφθεί. Επίσης η προσέγγιση αυτή είναι πιο ρεαλιστική αφού μπορεί να εξηγήσει την ηγετική σχέση. Η ηγετική σχέση μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του χτίζεται. Οι ενέργειες αυτές συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά. Τέλος η προσέγγιση αυτή είναι πρακτικά πιο χρήσιμη αφού οι

άνθρωποι μπορούν πιο εύκολα να μάθουν κάτι που πρέπει να κάνουν, από το να μάθουν κάτι που πρέπει να είναι.<sup>49</sup>

#### ➤ **Ενδεχομενική προσέγγιση**

Η προσέγγιση αυτή μια σειρά αρχών και θεωριών που αφορούν την προσαρμογή του περιεχομένου και των μορφών –στυλ ηγεσίας στις ανάγκες των καταστάσεων. Σύμφωνα με την κεντρική ιδέα αυτής της προσέγγισης, σε διαφορετικές καταστάσεις απαιτούνται διαφορετικοί ηγετικοί ρόλοι και ηγετικά πρότυπα. Επίσης ένα κομμάτι των θεωριών της προσέγγισης αυτής εξετάζουν την ηγετική συμπεριφορά ως εξαρτημένη μεταβλητή και προσπαθούν να την εξηγήσουν μέσω μιας σειράς παραγόντων που αναφέρονται στο περιβάλλον, το πλαίσιο που ασκείται η ηγεσία, τη φύση του έργου, τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, του ηγέτη και των συνεργατών του.

### **2.6.4. Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας**

---

Τα τρία στυλ ορίστηκαν με κριτήριο τον τρόπο λήψης τω αποφάσεων από τον ηγέτη και είναι:<sup>50</sup>

- **Το αυταρχικό στυλ**, όπου σημαίνει ότι ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει στην ομάδα για εκτέλεση.
- **Το δημοκρατικό στυλ**, όπου ο ηγέτης σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.
- **Το εξουσιοδοτικό στυλ** είναι αυτό όπου ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ περιορισμένος και η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της.

---

<sup>49</sup>Cheilá, E., (1999), “The Role of Intervention Crisis Management : The United Nations in the Era of a Sole Superpower”, Sideris I. Publications, Athens

<sup>50</sup>Μπουραντάς, Δ., (2002), « Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές», Μπένου Γ., Αθήνα

### **2.6.5. Η εξίσωση της ανάπτυξης του ηγέτη**

---

---

Η ανάδειξη ενός ατόμου σε ηγέτη είναι συνάρτηση τριών σημαντικών παραγόντων όπου είναι οι εξής :

- Της διάθεσης του ατόμου να ηγείται
- Της ικανότητας του να ηγηθεί
- Της ύπαρξης τω ευκαιριών για άσκηση ηγεσίας στο περιβάλλον.

Η παρουσία του ηγέτη με μαθηματικούς όρους θα περιλάμβανε σίγουρα την παρακάτω εξίσωση:

**Ηγέτης = Διάθεση για άσκηση ηγεσίας χ ικανότητα άσκησης ηγεσίας χ ευκαιρίες για άσκηση ηγεσίας.**

Οι κύριες ηγετικές ικανότητες είναι οι εξής:

- Ακεραιότητα
- Αυτογνωσία
- Αυτοπεποίθηση
- Δημιουργικότητα
- Ευελιξία
- Ικανότητα ανάπτυξης ανθρώπων
- Ικανότητα ανάπτυξης ομάδας
- Ικανότητα αυτό-ανάπτυξης
- Ικανότητα δημιουργίας και μετάδοσης οράματος
- Ικανότητα δημιουργίας ομαδικού πνεύματος
- Ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής
- Ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικών με βάση το μέλλον
- Ικανότητα διορατικότητας
- Ικανότητα επικοινωνίας
- Ικανότητα στρατηγικής σκέψης
- Ικανότητα σύλληψης σχεδιασμού και υλοποίησης αλλαγών
- Ικανότητα συνεργασίας με τη ομάδα

- Ικανότητα συνεχούς μάθησης
- Πειθώ
- Συναισθηματική νοημοσύνη

### **2.6.6. Η χαρισματική ηγεσία**

---

Πρώτος έκανε λόγο για χαρισματική ηγεσία ο Max Weber το 1920 λέγοντας ότι ο όρος αυτός εκφράζει τον συνδυασμό ορισμένων χαρακτηριστικών που διαθέτει ένα άτομο και τα οποία έχουν την ιδιότητα να ελκύουν άλλα άτομα με αποτέλεσμα το πρώτο να αποκτά μια ειδική δύναμη την οποία μπορεί να ασκήσει και να επηρεάσει τα δεύτερα. Ακολουθούν τα στάδια χαρισματικής ηγεσίας.<sup>51</sup>

#### ➤ **Στάδιο 1:**

- i. Ανακαλύπτει ευκαιρίες και αδυναμίες στην υφιστάμενη κατάσταση
- ii. Υψηλή ευαισθησία με τις ανάγκες των ενδιαφερομένων
- iii. Διαμόρφωση ενός ιδανικού στρατηγικού οράματος

#### ➤ **Στάδιο 2:**

- i. Επικοινωνεί το όραμα
- ii. Τονίζει το απαράδεκτο της κατεστημένης κατάστασης και τη σημαντικότητα του οράματος
- iii. Έμφαση στην παρακίνηση των συνεργατών του

#### ➤ **Στάδιο 3:**

- i. Χτίζει εμπιστοσύνη μέσω επιτυχιών, ανάληψης προσωπικού κινδύνου, αυτοθυσίας και αντισυμβατικής συμπεριφοράς

#### ➤ **Στάδιο 4:**

- i. Δείχνει τα μέσα για την επίτευξη του οράματος μέσω σχεδιασμού, ενδυνάμωσης των συνεργατών του και των αντισυμβατικών τακτικών.

---

<sup>51</sup>Cheilá, E., (1999), “The Role of Intervention Crisis Management : The United Nations in the Era of a Sole Superpower”, Sideris I. Publications, Athens

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### Η στρατηγική ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων

#### 3.1. Εισαγωγή

---

Στη βιβλιογραφία που αφορά στη Διοίκηση επιχειρήσεων, διεθνώς, η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, σε ένα βιβλίο του William H., Newman.<sup>52</sup> Η λέξη ξεκίνησε να χρησιμοποιείται όταν έγινε πλέον σαφές στους ερευνητές του χώρου της διοίκησης επιχειρήσεων, ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στο ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν αξιοπρόσεκτα διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως «στρατηγικές».

Η λέξη στρατηγική, βέβαια, έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Η τελευταία είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άρω» που σημαίνει οδηγώ. Στην αρχαία Αθήνα μετά τη μεταρρύθμιση του Κλεισθένη, ο οποίος και εισήγαγε το αξίωμα του στρατηγού, οι στρατηγοί ήταν δέκα, και ο καθένας τους ήταν αρχηγός μιας από τις δέκα «φυλές» στις οποίες είχε διαιρεθεί η Αθήνα. Οι στρατηγοί αυτοί αποτελούσαν το στρατιωτικό συμβούλιο της Αθήνας αλλά παράλληλα είχαν και πολιτική εξουσία. Ίσως ήταν και οι πρώτοι που εφάρμοσαν πρακτικά τη στρατηγική στην πιο γνήσια μορφή της.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup>Newman W.H., (1951), “Administrative action, the techniques of Organization and management”.

<sup>53</sup>Gummings S., (1993), “The first Strategists”,(16)3

Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι παρά την ελληνική πατρότητα της λέξης, ένας από τους πλέον διάσημους στρατηγούς που γνώρισε ο κόσμος, ονομαζόταν Sun Tzu και έζησε στη Βόρειο ανατολική Κίνα πριν από περίπου 2.500 χρόνια (δηλαδή το ίδιο χρονικό διάστημα που έζησε και ο περίφημος κινέζος φιλόσοφος Κομφούκιος). Ο Sun Tzu, ακόμα και σήμερα, θεωρείται διάνοια στην πολεμική στρατηγική. Δεν είναι τυχαίο ότι υπάρχει μια πλειάδα πρόσφατων βιβλίων που αναλύουν τις βασικές αρχές της επιτυχημένης στρατηγικής του, επιχειρώντας έτσι να προσφέρουν συνταγές επιτυχίας στα σημερινά στελέχη επιχειρήσεων, που βιώνουν καθημερινά τη συχνά «σκληρή» επιχειρησιακή πραγματικότητα.<sup>54</sup> Μεταξύ του καταιγισμού «πολεμικών» βιβλίων που παρουσιάστηκαν τα τελευταία χρόνια με αφορμή τους πολέμους του κόλπου, υπάρχουν και κάποια που προσπαθούν να μεταφέρουν στον κόσμο των επιχειρήσεων τον τρόπο λειτουργίας των πεζοναυτών.<sup>55</sup>

## 3.2. Ορισμοί

---

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας στρατηγική. Ο Alfred Chandler ορίζει τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μεσών για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».<sup>56</sup>

Στο ίδιο πνεύμα εκφράζεται και ο Andrews όταν διατείνεται ότι «στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων

---

<sup>54</sup> Karuse D., (1995), “Sun Tzu, The art of war for Executives”, Nikolas Breadly Publishing Ltd, London

<sup>55</sup> Santamaria J.A., Martino V., Clemmons E., (2004), “The marine corps way, Using Maneuver warfare to lead a winning organization”.

<sup>56</sup> Chandler A., (1962), “Strategy and Structure, chapters in the history of the American industrial enterprise”, M.A.:MIT Press

για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».<sup>57</sup>

Επιπλέον, ο Igor Ansoff διατυπώνει τον εξής ορισμό: «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα, και στο μέλλον».<sup>58</sup>

Τέλος, σύμφωνα με τους Hofer και Schendel «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».<sup>59</sup>

Όμως, είναι εμφανής η σύγχυση γύρω από το τι είναι στρατηγική. Ένας από τους πλέον επιφανείς ακαδημαϊκούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο καθηγητής του Harvard Michael Porter σε σχετικά πρόσφατο άρθρο του θεωρεί ότι η στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της», ενώ ο Gary Hamel (καθηγητής του London Business School, και πρόεδρος της εταιρείας συμβούλων «Strategos») τείνει να ευνοεί τη διάσταση της στρατηγικής ως επανάσταση.<sup>60</sup> Είναι προφανές ότι σήμερα, μετά από περισσότερα από 50 χρόνια ακαδημαϊκής έρευνας στο αντικείμενο, υπάρχει ακόμα η ανάγκη να διερευνηθεί τι πραγματικά σημαίνει ο όρος στρατηγική και κάτω από ποιο πρίσμα πρέπει αυτή να μελετηθεί.<sup>61</sup>

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά πολλών από τους πιο πάνω ορισμούς είναι η φανερή ή λανθάνουσα αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας

---

<sup>57</sup> Andrews K., (1971), “The concept of corporate Strategy”, Homewood, IL: Irwin.

<sup>58</sup> Ansoff I., (1985), “Corporate strategy”, London Penguin.

<sup>59</sup> Hoffer C.W., Schendel D., (1978), “Strategy Formulation, Analytical Concepts”, West.

<sup>60</sup> Hamel G., (1996), “Strategy as revolution”, Harvard Business Review.

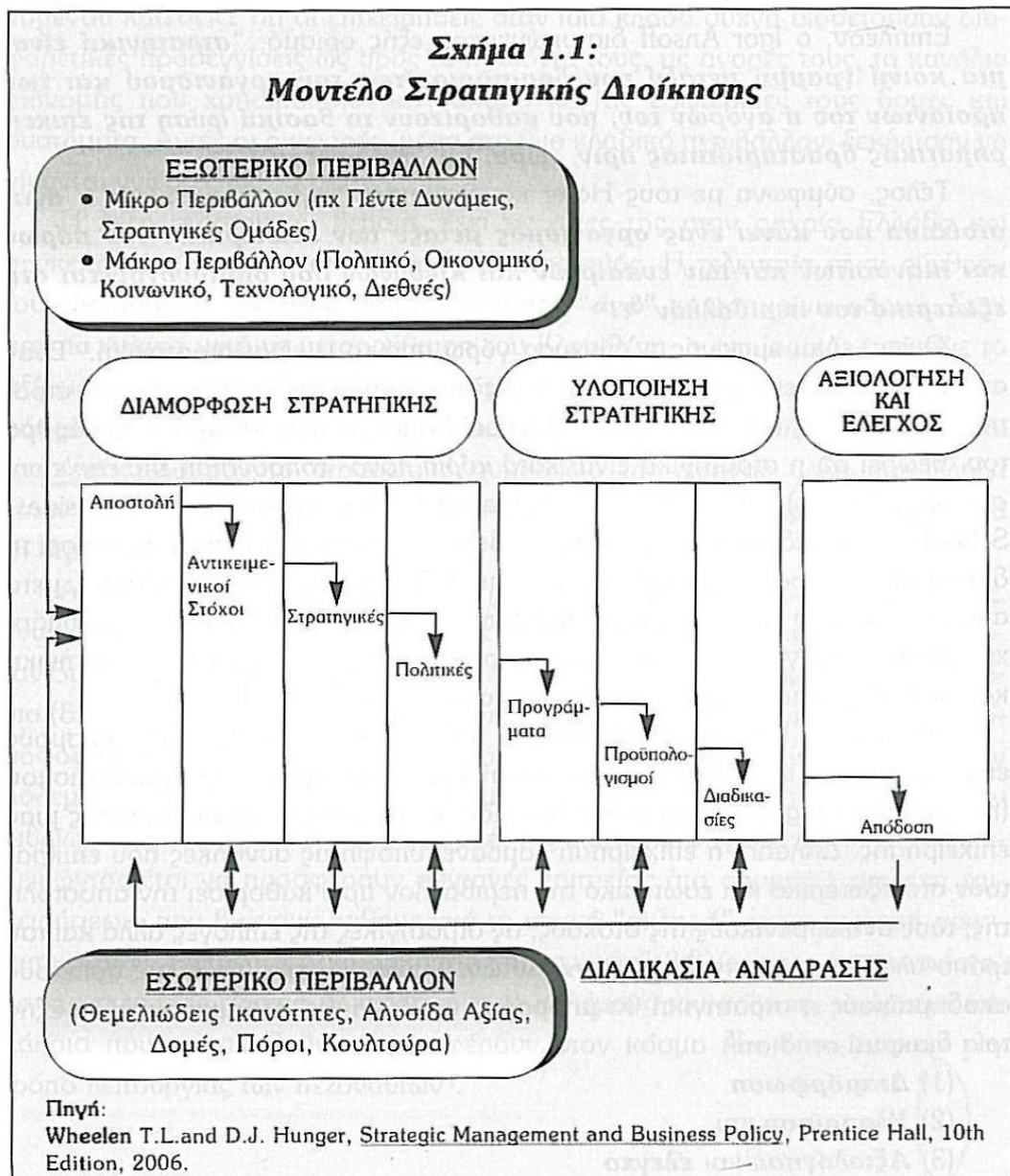
<sup>61</sup> Markides c., (2004), “What is strategy and how do you know if you have one”, Business Strategy Review, (15)2



επιχείρησης. Δηλαδή, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Σύμφωνα, επομένως, με αρκετούς ακαδημαϊκούς η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια:

- Διαμόρφωση
- Υλοποίηση και
- Αξιολόγηση και έλεγχο

Την ορθολογική αυτή διαδικασία περιγράφει το Σχήμα 1 στο παρόν κεφάλαιο δε θα γίνει ανάλυση του συγκεκριμένου μοντέλου. Να τονίσουμε και πάλι ότι η στρατηγική με βάση το μοντέλο αυτό, αλλά και τους ορισμούς που στην αρχή παρουσιάσαμε, θεωρείται ότι είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού κατά την οποία γίνονται προσπάθειες καλύτερης «τοποθέτησης» (positioning) της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον, και διατήρησης της θέσης αυτής κατά το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Η άποψη αυτή προϋποθέτει σταθερότητα και προβλεψιμότητα του περιβάλλοντος και γενική αποδοχή των οραμάτων και λοιπών στόχων από όλους τους δρώντες μέσα στην επιχείρηση.



Σχήμα 1: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

Πηγή: Wheelen T.L., Land D.J. Hunger, (2006), “Strategic Management and Business Policy, 10<sup>th</sup> edition, Prentice Hall”

### 3.3. Η αναγκαιότητα της στρατηγικής

Αν σκεφτούμε τα παρακάτω τέσσερα ζευγάρια εταιρειών τα οποία ανταγωνίζονται στους ίδιους χώρους: ToyotaGeneralMotors (GM), RCASony,

CBS CNN, Xerox/Canon. Πριν από μερικά χρόνια η GM, η RCA, η Xerox και το CBS ήταν οι αδιαμφισβήτητοι ηγέτες στο χώρο τους.

Κι όμως μέσα σε λίγα χρόνια έχασαν την ηγετική τους θέση είτε από νέες μορφές ανταγωνισμού (π. χ. το CBS από το CNN) είτε από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές τους (π. χ. οι RCA και General Motors από τις Sony και Toyota αντίστοιχα). Την απώλεια αυτή δεν μπορεί βέβαια κανείς να την αποδώσει αποκλειστικά ούτε καν κυρίως στην τύχη. Επιπλέον δεν μπορεί να την αποδώσει ούτε στο γεγονός ότι οι ανταγωνιστές τους είχαν στη διάθεση τους περισσότερους πόρους. Είναι άξιο αναφοράς ότι το νεοεμφανιζόμενο, στις αρχές της δεκαετίας του 80, CNN κατόρθωσε να παρέχει ειδήσεις για όλο το εικοσιτετράωρο με προϋπολογισμό που εκτιμήθηκε στο ένα πέμπτο του προϋπολογισμού του CBS για το απογευματινό του ωριαίο δελτίο ειδήσεων.

Εύλογα θα μπορούσε κάποιος να αναρωτηθεί πού οφείλεται η αναστροφή αυτή. Σύμφωνα με τους καθηγητές Hamel και Prahalad, (του London Business School και Michigan University αντίστοιχα), η αναστροφή αυτή κυρίως οφείλεται στην επιτυχημένη στρατηγική που εφάρμοσε τόσο το CNN, όσο και η Toyota και η Sony, όσο και στη στρατηγική τους ευελιξία. Στρατηγική που όχι μόνο ήταν πιο αποτελεσματική στη σύλληψη και την υλοποίηση της, αλλά και απαιτούσε από τις επιχειρήσεις αυτές να ξεπεράσουν τα όρια των δυνατοτήτων τους για να την επιτύχουν.<sup>62</sup>

Είναι ειρωνικό ότι η στρατηγική, που πριν από περίπου 2.5 χιλιετίες αναδείξαμε και ασκήσαμε αποτελεσματικά ως Έλληνες, φαίνεται να αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της σημερινής Ελλάδας. Σε σχετικά πρόσφατη έρευνα του World Economic Forum η οποία μελετούσε την ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας σε σχέση με άλλες ανεπτυγμένες χώρες, για μια ακόμα φορά φάνηκε ότι η χώρα μας υστερεί. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, ο κύριος λόγος υστέρησης εμφανίζεται να είναι «η αδυναμία της χώρας μας στο μικροοικονομικό επιχειρηματικό επίπεδο και ιδιαίτερα στις ικανότητες,

---

<sup>62</sup> Παπαδάκης Β., (2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα

διαδικασίες και στρατηγικές των ίδιων των επιχειρήσεων». <sup>63</sup>Στην ίδια έκθεση καθώς και σε πρόσφατη έκδοση του συλλόγου Ελλήνων αποφοίτων του London Business School, σε συνεργασία με την εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων Kantor, επισημαίνεται ότι «προϋπόθεση για την ενίσχυση της συνολικής ανταγωνιστικότητας της χώρας είναι η αντιμετώπιση των προβλημάτων και δυσκολιών στο επίπεδο των εταιρικών λειτουργιών και στρατηγικής αλλά και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος». <sup>64</sup>

Συνεπώς, περισσότερο από ποτέ, τόσο η χώρα όσο και οι επιχειρήσεις της πρέπει να κινηθούν προς αναζήτηση της κατάλληλης στρατηγικής. Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία στο χώρο των επιχειρήσεων ή/και στο χώρο της οικονομίας, ωστόσο βοηθάει σημαντικότερα στην επίτευξη της.

Γιατί όμως η στρατηγική είναι βασικό συστατικό της επιχειρησιακής επιτυχίας; Θα μπορούσαμε να παραθέσουμε μια πλειάδα λόγων. Όμως ας σταθούμε στους πιο βασικούς και ας επιχειρήσουμε να τους αναλύσουμε: 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 και μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αναλυτικότερα:

### **3.3.1. Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις**

---

---

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομάσουμε το που θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη αποστολή ή και όραμα, τότε η στρατηγική απαντάει στο

---

<sup>63</sup>Hamel G., (1996), "Strategy as revolution", Harvard Business Review.

<sup>64</sup>Μηλιώτη, Ε., (2010), « Στρατηγική των επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

ερώτημα πως η επιχείρηση θα φθάσει να πραγματοποιήσει την αποστολή ή το όραμα της.<sup>65</sup>

Η στρατηγική στις επιχειρήσεις λειτουργεί κατά τρόπο ανάλογο με αυτόν που λειτουργεί σε έναν πόλεμο. Εάν είναι γενικά σωστή, τότε ακόμα και αν γίνουν κάποια λάθη σε επιμέρους τακτικές κινήσεις, η επιχείρηση συνήθως δε βγαίνει τελικά ζημιωμένη.

Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Βέβαια πρέπει να τονίσουμε ότι όλα αυτά ισχύουν στην περίπτωση που θεωρούμε τη στρατηγική σαν κάτι το οποίο σχεδιάζεται εκ των προτέρων και υλοποιείται από την επιχείρηση (deliberate strategy).

### **3.3.2. Η στρατηγική προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

---

---

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα 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 ικανότητες τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις/μοναδικές της ικανότητες (corecompetences), τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της.<sup>66</sup>

Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους

---

<sup>65</sup> Chandler A., (1962), "Strategy and Structure, chapters in the history of the American industrial enterprise", M.A.:MIT Press

<sup>66</sup>Μηλιώτη, Ε., (2010), « Στρατηγική των επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

δυνατότητες. Είναι, δηλαδή, αυτή που τελικά μπορεί να τους προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας τις προηγούμενες παραγράφους καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό, είτε αυτός είναι μια κερδοσκοπική επιχείρηση, μια δημόσια επιχείρηση, ένα πολιτικό κόμμα, ένα κράτος, ένας στρατός, ακόμα και ένα μεμονωμένο άτομο,

### **3.3.3. Η στρατηγική προωθεί 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. Ο καθένας αντιλαμβάνεται πόσο σημαντικό είναι αυτό σε ένα περιβάλλον ολοένα και πιο αβέβαιο, όπου η πλήρης πληροφόρηση είναι τελείως ουτοπική, όχι επειδή δεν υπάρχουν τα μέσα, αλλά επειδή οι πληροφορίες είναι πολλές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες.

Ας παρομοιάσουμε τις κινήσεις μιας επιχείρησης με τις κινήσεις ενός σκακιστή. Στην περίπτωση που θα μπορούσε κάποιος παίκτης να αναγνωρίσει κάθε δυνατή κίνηση του αντιπάλου του για όλη τη διάρκεια του παιχνιδιού, η στρατηγική θα ήταν τελείως άχρηστη. Για κάθε πιθανή κίνηση του αντιπάλου ο παίκτης θα μπορούσε να έχει τη Βέλτιστη απάντηση. Επειδή όμως αυτό δεν είναι δυνατό, η επιλογή στρατηγικής είναι η καλύτερη δυνατή προσέγγιση.<sup>67</sup> Καθιέρωνει κριτήρια και κανόνες που χρησιμεύουν ως βάση αξιολόγησης και λήψης συνεπών μεταξύ τους και όχι αντικρουόμενων αποφάσεων.

---

<sup>67</sup> Chandler A., (1962), "Strategy and Structure, chapters in the history of the American industrial enterprise", M.A.:MIT Press

Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο σημαντικές. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση.<sup>68</sup> Οι στρατηγικές επιλογές του τύπου «θα προσφέρουμε το φθηνότερο προϊόν στην αγορά μας» ή «θα επιδιώξουμε να διαφοροποιηθούμε από τον ανταγωνισμό βασιζόμενοι στην τεχνολογική μας πρωτοπορία» κάνουν πιο εύκολη τη λήψη αποφάσεων, αφού περιορίζουν τις δυνατές επιλογές.

### **3.3.4. Η στρατηγική θέση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό**

---

Επιπροσθέτως, η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί ορίζει τον οργανισμό, και είναι κατά κάποιο τρόπο η προσωπικότητα του. Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να σχηματίσουν μια άποψη για αυτή. Μια ξεκάθαρη στρατηγική πρέπει ακόμα να μπορεί να απαντάει στο Βασικό ερώτημα, σε τι είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουμε παρουσία (what business esarewein?) και να τοποθετεί έτσι την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Δύσκολα, για παράδειγμα, μπορεί κάποιος να έχει μια πλήρη εικόνα για τον τρόπο λειτουργίας μιας πολύπλοκης πολυεθνικής εταιρείας, όπως η 3M, ή ακόμα και μιας μεγάλης επιχείρησης, όπως η Vivartia ή η ΔΕΗ. Μια όμως ξεκάθαρη στρατηγική μπορεί να μας Βοηθήσει στην κατανόηση της. Οι περισσότεροι γνωρίζουν την 3M σαν την «εταιρεία της καινοτομίας». Εκείνο που όμως λίγοι γνωρίζουν είναι ότι μεταξύ των βασικών αντικειμενικών σκοπών της 3M είναι, κάθε τμήμα της να αντλεί το 25% του εισοδήματος του από προϊόντα που εισήχθησαν στην αγορά τα τελευταία πέντε χρόνια!<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Newman W.H., (1951), “Administrative action, the techniques of Organization and management”.

<sup>69</sup> Παπαδάκης Β., (2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα

### **3.3.5. Η στρατηγική συντονίζει δραστηριότητες και συγκεντρώνει την προσπάθεια**

---

---

Ένας τρίτος ρόλος της στρατηγικής, ο οποίος και την καθιστά τόσο αναγκαία, είναι ότι συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων, και προωθείτο συντονισμό δραστηριοτήτων. <sup>70</sup>Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμπτουσία όμως μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική. Εάν παρομοιάζαμε τους ανθρώπους που δραστηριοποιούνται σε μια επιχείρηση με ηθοποιούς που ερμηνεύουν διάφορους ρόλους σε ένα θεατρικό έργο, η στρατηγική θα ήταν το σενάριο που δίνει κατεύθυνση στη δράση όλων. <sup>71</sup>

### **3.3.6. Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα**

---

---

Ίσως ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι σημαντική, είναι ότι λειτουργεί ως μια γενική κατευθυντήρια αρχή, που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική, λοιπόν, θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως μια γενική αρχή η οποία εξασφαλίζει το συμπαγές του οργανισμού. Εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια την άλλη. Αυτός ο τελευταίος ρόλος της στρατηγικής συνοψίζεται όμορφα στα εξής λόγια «είναι μια ανακούφιση από το άγχος που προκαλεί το πολύπλοκο, το απρόβλεπτο και η ελλιπής πληροφόρηση». <sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Newman W.H., (1951), “Administrative action, the techniques of Organization and management”.

<sup>71</sup> Chandler A., (1962), “Strategy and Structure, chapters in the history of the American industrial enterprise”, M.A.:MIT Press

<sup>72</sup> Παπαδάκης Β., (2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μένου, Αθήνα



Πολύ σημαντικό είναι, επίσης, ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κανείς την παραγωγικότητα του. Μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα κάποιος όταν παίρνει μερικά πράγματα ως δεδομένα. Φανταστείτε μια επιχείρηση η οποία δεν μπορεί να αποφασίσει ποια κατηγορία αναγκών και πελατών επιθυμεί να εξυπηρετήσει, ποια είναι η αγορά στόχος της κ.λπ. Δεν είναι υπερβολή να ισχυριστούμε ότι η επιχείρηση αυτή μακροχρόνια είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

Τέλος, ακόμη πιο αναγκαία καθίσταται η στρατηγική σε περιόδους έντονων αλλαγών, όταν η αβεβαιότητα είναι αυξημένη. Σε τέτοιες περιόδους, όπου όλα αλλάζουν ταχύτατα, τα στελέχη μιας επιχείρησης που δε διαθέτει στρατηγική ή δε θα κάνουν τίποτα και θα αντιμετωπίσουν τις αλλαγές παθητικά ή το καθένα θα δράσει όπως θεωρεί καλύτερα, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο οι πράξεις του να είναι αντίθετες με αυτές των άλλων.

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>**

### **Εναλλασσόμενο περιβάλλον και στρατηγικές επιχειρήσεων**

#### **4.1. Εισαγωγή**

---

---

Στο κεφάλαιο αυτό θα εστιάσουμε στον πρώτο από τους τρεις παράγοντες που θα πρέπει να εξετάσουν σε βάθος τα στελέχη των επιχειρήσεων, στην προσπάθεια τους να διαμορφώσουν τη στρατηγική της επιχείρησής τους. Αυτός ο παράγοντας είναι το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση.

Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον τους. Χαρακτηριστικός είναι ο ισχυρισμός του Bill Gates ότι: «Τραπεζικές υπηρεσίες θα συνεχίσουμε να χρειαζόμαστε. Τράπεζες δε γνωρίζω αν θα χρειαζόμαστε». Πράγματι, η παραδοσιακή δομή του τραπεζικού κλάδου, όπως συνηθίσαμε να την βλέπουμε για περίπου έναν αιώνα, δέχεται σοβαρή

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

- την παγκοσμιοποίηση των αγορών κυρίως με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου και του διαδικτύου (internet),
- τις ανακατατάξεις στη διεθνή τραπεζική αγορά, την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και την καθιέρωση του Ευρώ,
- τον εντεινόμενο ανταγωνισμό με την είσοδο και μη παραδοσιακών «παικτών», όπως αυτοκινητοβιομηχανιών, ασφαλιστικών, χρηματιστηριακών εταιρειών, πολυκαταστημάτων (τύπου Carrefour, MarksandSpencer κ.λπ), προμηθευτών λογισμικού και υλισμικού (hardware). Είναι χαρακτηριστική η παρουσία της Volkswagen Bank στην ελληνική αγορά από τις αρχές του 2005,
- τη δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων στο διαδίκτυο με ταυτόχρονη αύξηση των συναλλαγών στο WWW (με χαρακτηριστικά παραδείγματα μικρές, πολύ επιτυχημένες τράπεζες, όπως η Quicken Loans η οποία το 2004 έκλεισε με στεγαστικά δάνεια ύψους σχεδόν 12 δις. δολ. και έχει ήδη εξελιχθεί στη μεγαλύτερη εταιρεία λιανικής online παροχής στεγαστικών δανείων των ΗΠΑ,
- τις αυξημένες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού,
- το μεγάλο αριθμό νέων τραπεζικών προϊόντων που εμφανίζονται σχεδόν καθημερινά.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν σημαντικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των ελληνικών (και όχι μόνο) τραπεζών, οι οποίες θα πρέπει να αναγνωριστούν, να εκτιμηθούν ποσοτικά και ποιοτικά και να ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό της στρατηγικής τους.

Παρόμοιες προκλήσεις δέχεται και η κυριαρχία του ΟΤΕ. Στις αρχές της δεκαετίας του '90 ο ΟΤΕ δεν είχε κανέναν ανταγωνιστή. Σήμερα μια πλειάδα νέων ανταγωνιστών έχει εισέλθει τόσο στην κινητή τηλεφωνία (Vodafone, Tim, QPhone), όσο και στη σταθερή τηλεφωνία (Tellas, Forthnet, Lannet, QTelecom,

Teledome, Telepassport, OnTelecoms), <sup>73</sup>Εκτιμάται ότι ΤΟ 2007 ο ΟΤΕ είχε ήδη απολέσει περίπου το 20% της αγοράς σταθερής τηλεφωνίας. Η πρόθεση των εταιρειών κινητής να διεκδικήσουν μέρος της πίτας της σταθερής τηλεφωνίας ενδέχεται να φέρει τον ΟΤΕ σε ακόμα πιο δυσχερή θέση.

Η διεθνής έρευνα που μελετά την ανταπόκριση των καθιερωμένων επιχειρήσεων, όταν βρεθούν αντιμέτωπες με μεγάλες αλλαγές στο περιβάλλον τους, έχει δείξει ότι στη μεγάλη τους πλειοψηφία είτε αδυνατούν να αντιδράσουν είτε αντιδρούν με Λάθος τρόπο. <sup>74</sup>Είναι χαρακτηριστικό ότι από τις 20 μεγαλύτερες πτωχεύσεις εταιρειών της περιόδου 1983-2003 οι δέκα έλαβαν χώρα τη διετία 2001-2002. Ακόμα και ιδιαίτερα επιτυχημένες επιχειρήσεις του παρελθόντος σήμερα περισσότερο από ποτέ δυσκολεύονται να κατανοήσουν τις αλλαγές στο περιβάλλον τους και να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σ' αυτές.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναφερόμαστε στις πλέον διαδεδομένες τεχνικές με τη βοήθεια των οποίων οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως τομέα δραστηριότητας, μπορούν να διερευνούν αποτελεσματικά το εξωτερικό περιβάλλον τους και τις αλλαγές του, έτσι ώστε να αποφεύγουν τυχόν προβλήματα.

## **4.2. Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

---

---

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Για παράδειγμα, πως επηρεάζει η ανάπτυξη του internet την επιχείρησή σας; Η εκρηκτική ανάπτυξη των καταναλωτικών ηλεκτρονικών αποτελεί ευκαιρία ή απειλή; Υπάρχει κάποιος τρόπος να ταξινομήσετε τις αλλαγές αυτές σε κάποια ευρύτερα πλαίσια για να Βοηθηθείτε να τις κατανοήσετε καλύτερα;

---

<sup>73</sup>Μακρομανωλάκης Ν., (2003), «Εναλλακτική τηλεφωνία: Έτος 1<sup>ο</sup>», ΝΕΟ-neweconomyobserver, 25(2)

<sup>74</sup>Sull D.N., (1990), "Why Good Companies Go Bad", Harvard Business Review

<p>Το παγκόσμιο διασυνοριακό εμπόριο ως ποσοστό του παγκόσμιου ΑΕΠ</p> <p>1990: 18%</p> <p>2015: 30% (εκτίμηση)</p>
<p>Πόσες φορές η διακίνηση e-mails αυξήθηκε από το 1997 έως το 2005: → 215</p>
<p>Μουσουλμάνοι ως ποσοστό του παγκόσμιου πληθυσμού:</p> <p>2000: 19%</p> <p>2025: 30% (εκτίμηση)</p>
<p>Αύξηση στη φορολογική επιβάρυνση ώστε να διατηρηθούν τα σημερινά επίπεδα κοινωνικής πρόνοιας για τη μελλοντική γενιά Γερμανών: +90%</p>
<p>Πιθανότητα μια επιχείρηση που σήμερα βρίσκεται στο ανώτατο 25% του κλάδου της από άποψη εσόδων να μην υφίσταται τα επόμενα πέντε χρόνια : 30%</p>
<p>Χρηματιστηριακή αξία των 150 μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κόσμου:</p> <p>1994: \$ 4 τρισεκατομμύρια</p> <p>2004: \$ 11 τρισεκατομμύρια</p>
<p>Το 2005 οι άνθρωποι παρήγαγαν περισσότερα TRANSISTORS (και σε μικρότερο κόστος) ... .. απ' ότι κόκκους ρυζιού!</p> <p>32% των ανθρώπων της γης μιλούν ασιατικές γλώσσες</p>
<p>Η κατανάλωση πετρελαίου αναμένεται να αυξηθεί 50% ως το 2030</p>
<p>Καταναλωτικά ηλεκτρονικά που υπάρχουν σήμερα στον κόσμο μας:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 δισ. κινητά τηλέφωνα</li> <li>• 1.5 δισ. τηλεοράσεις</li> <li>• 820 εκατομμύρια PCs</li> <li>• 190 εκατομμύρια Game Boys</li> <li>• 70 εκατομμύρια iPods</li> </ul>
<p>Ο πληθυσμός αυτών που στις ΗΠΑ διαβάζουν blogs (ιστοσελίδες στο διαδίκτυο με νέα, σχολιασμούς κ.λπ), ήδη ανέρχεται στο 20% του πληθυσμού που διαβάζει εφημερίδες!</p> <p>Πηγή: Davis, I. and E. Stephenson, "Ten Trends to Watch in 2006", <i>McKinsey Quarterly</i>, (January 2006)</p>

Σχήμα 3: Μερικές από τις μεγαλύτερες αλλαγές που επηρεάζουν τον κόσμο μας

Πηγή: Davis, I. and E. Stephenson, (2006), "Ten Trends to Watch in 2006",  
McKinsey Quarterly

Η απάντηση είναι καταφατική. Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να διαχωριστεί σε δυο επιμέρους συνιστώσες:

- Το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα) και<sup>75</sup>
- Το μικρο-περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης).<sup>76</sup>

Το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις:

1. το οικονομικό περιβάλλον,
2. το τεχνολογικό περιβάλλον,
3. το πολιτικοοικονομικό περιβάλλον,
4. το κοινωνικόπολιτιστικό περιβάλλον,
5. το δημογραφικό περιβάλλον και
6. το παγκόσμιο περιβάλλον (Σχήμα 3).

Για τη μελέτη αυτών, μία ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST-DG (προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social, Technological, Demographic και Global). Η ανάλυση PEST-DG εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος.

Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (π.χ. τεχνολογικές καινοτομίες, ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κ.λπ), 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

---

<sup>75</sup> Becker M.W., Freeman V.M., (2006), “Going from Global Trends to Corporate Strategy”, The McKinsey Quarterly, (3)

<sup>76</sup> Coulter M., (2005), “Strategic management in action”, Pearson, Prentice Hall

(structural analysis of an industry). Αυτό, γνωστό και ως μοντέλο του Porter,<sup>77</sup> μας παρέχει έναν τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο. 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 ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια εξετάζονται πιο αναλυτικά οι δυο αυτές τεχνικές μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος.

### **4.3. Ανάλυση του ευρύτερου Μάκρο-περιβάλλοντος**

---

---

Στην προσπάθεια τους να αναλύσουν το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον τα στελέχη αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα, καθώς αυτά είναι πολυδιάστατα και κατά συνέπεια δύσκολο να αναλυθεί και να προβλεφθεί. Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιαστεί στις διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατά να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Στη συνέχεια θα αναλυθεί κάθε μια διάσταση ξεχωριστά.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Porter M., (1985), "Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance", Free Press, New York

<sup>78</sup> Fitzroy P., (2005), "Strategic management Creating Value in a Turbulent Times", John Wiley and Sons

### 4.3.1. Πολιτική/ Νομική διάσταση

---

---

Η πολιτική/νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Για παράδειγμα, η πρόσφατη απαγόρευση από την ΕΕ χρησιμοποίησης ορισμένων συστατικών στην παρασκευή καλλυντικών ή/και φαρμάκων είναι πιθανό να έχει σημαντικές επιπτώσεις στη λειτουργία των βιομηχανιών που παράγουν καλλυντικά και φάρμακα. Επίσης, η καθιέρωση της «λίστας φαρμάκων» από την ελληνική κυβέρνηση επηρέασε και επηρεάζει σημαντικά όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου. Τέλος, η απόφαση της ελληνικής κυβέρνησης να χορηγήσει αρχικά μια τρίτη άδεια κινητής τηλεφωνίας και αργότερα μια τέταρτη (στον ΟΤΕ και στην Infoquest αντίστοιχα), άλλαξε ριζικά τους κανόνες του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων, κάτι εξαιρετικά δύσκολο. Είναι λοιπόν φανερό ότι το πολιτικό-νομικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό, καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Αυτό που απαιτείται, προκειμένου να αποφευχθεί μια πραγματικά καταστροφική «πολιτική έκπληξη», είναι η χάραξη από τις επιχειρήσεις μιας συνετούς και ευέλικτης στρατηγικής.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Παπαδάκης Β., (2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μένου, Αθήνα

### 4.3.2. Οικονομική διάσταση

---

---

Εδώ η ανάλυση εστιάζεται στο μακροοικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό ασκεί πάνω στην επιχείρηση. Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της (π.χ. ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα κ.λπ.).

Για παράδειγμα, η πραγματοποίηση μιας μεγάλης επένδυσης σε μια Βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου θα πρέπει λογικά να πραγματοποιηθεί όταν η οικονομία παρουσιάζεται ιδιαίτερα ισχυρή, έτσι ώστε να αποφευχθεί μια πιθανή περίοδος σημαντικών απωλειών. Βέβαια, σε ορισμένες περιπτώσεις θα πρέπει κανείς να μη μελετάει αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας αλλά και την κατάσταση του κλάδου στον οποίο επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση. Συχνά, σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατό να υπάρχουν κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup>Παπαδάκης Β., (2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μένου, Αθήνα



### 4.3.3 Κοινωνικό/ Πολιτιστική διάσταση

---

---

Η κοινωνικοπολιτική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής τον σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, η θέση της γυναίκας στην εργασία, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

Για παράδειγμα, η μελέτη των τάσεων και εξελίξεων αναφορικά με τη γυναίκα και το ρόλο της, ιδιαίτερα τις 2-3 τελευταίες δεκαετίες, θα μπορούσε να είχε βοηθήσει στη χάραξη της μακροχρόνιας στρατηγικής αρκετών βιομηχανικών κλάδων πριν από τρεις δεκαετίες. Τώρα πλέον γνωρίζουμε ότι οι γυναίκες ολοένα και περισσότερο περνούν το χρόνο τους έξω από το σπίτι και ακόμα εκείνες οι οποίες εργάζονται τείνουν να δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην επαγγελματική τους καριέρα.

Σχεδόν τρεις δεκαετίες νωρίτερα ο Ted Turner, ιδρυτής του γνωστού καναλιού CNN, μπόρεσε, μαζί με τους συνεργάτες του, να προβλέψουν ότι οι εξελίξεις στις εργασιακές συνθήκες, ο περιορισμένος διαθέσιμος χρόνος αλλά και άλλοι κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες ευνοούσαν την ανάπτυξη της ανάγκης στο μέσο άνθρωπο να ενημερώνεται όποτε ο ίδιος θέλει κατά τη διάρκεια του 24ώρου. Παράλληλα, η διαρκής διεθνοποίηση της οικονομίας και κοινωνίας καθιστούσε επιτακτική την έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση σχετικά με το τι συνέβαινε στον υπόλοιπο κόσμο. Έχοντας αυτή την πληροφόρηση, και εκτιμώντας σωστά τις κοινωνικές εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο, δεν ήταν δύσκολο να συλληφθεί η ιδέα ενός παγκόσμιου ειδησεογραφικού καναλιού.

#### 4.3.4. Δημογραφική διάσταση

---

Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά, μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος.

Το μέγεθος του πληθυσμού είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας της δημογραφικής διάστασης. Το αξιοπρόσεκτο είναι ότι αυξάνεται στις μη αναπτυγμένες χώρες του πλανήτη. Αντίθετα στις αναπτυγμένες χώρες παρατηρείται μία αργή αλλά σταθερή μείωση του ρυθμού γεννήσεων, με αποτέλεσμα μακροχρόνια να έχουμε μείωση του πληθυσμού παρά την αύξηση του μέσου όρου ζωής.

Η ηλικιακή δομή διαδραματίζει μεγάλο ρόλο στη σύνθεση της κοινωνίας. Οι αναπτυγμένες κοινωνίες όλο και γηράσκουν λόγω της μακροβιότητας των ανθρώπων και της παρατηρούμενης υπογεννητικότητας. Στις Η.Π.Α, υπολογίζουν πως το ποσοστό των ανθρώπων οι οποίοι είναι 55 ετών και άνω πρόκειται να αυξηθεί 37 ποσοστιαίες μονάδες μέχρι το έτος 2019.<sup>81</sup> Εξίσου μεγάλα προβλήματα αναμένεται να αντιμετωπίσει και η χώρα μας.

Το εθνικό μίγμα αποτελεί επίσης έναν ιδιαίτερο παράγοντα της δημογραφικής διάστασης, καθώς πολλές χώρες απαρτίζονται πλέον από πολίτες διαφόρων εθνικοτήτων και φυλών. Σε αυτές τις χώρες, όπως και στη δική μας, κάθε επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της την κουλτούρα, τα ήθη, τα έθιμα και τα θρησκευτικά πιστεύω της κάθε μειονότητας.

Η διανομή του εισοδήματος, τέλος, επηρεάζει τη διαμόρφωση των κοινωνικών ομάδων, διαφοροποιώντας για παράδειγμα ακόμα και γεωγραφικές περιοχές ανάλογα με το ύψος του εισοδήματος. Ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα είναι η Ιταλία όπου το Βόρειο τμήμα της είναι οικονομικά πιο ισχυρό σε αντίθεση με το νότιο τμήμα το οποίο «παραδοσιακά» είναι πιο φτωχό. Όμοια, το ελληνικό

---

<sup>81</sup>Hitt M.A., (2005), "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", Thomson South- Western

γεωγραφικό διαμέρισμα της Ηπείρου βρίσκεται μεταξύ των πλέον φτωχών περιφερειών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί θα πρέπει να μελετά τις δημογραφικές τάσεις, έτσι ώστε όχι μόνο να ανακαλύπτει ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευθεί προς όφελος της, αλλά και να προβλέπει επικείμενες απειλές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα προσαρμογής στις διαμορφούμενες συνθήκες του δημογραφικού περιβάλλοντος αποτελεί η γνωστή πολυεθνική εταιρεία Johnson & Johnson. Ένα από τα πιο σημαντικά προϊόντα της είναι το Johnson baby shampoo το οποίο αρχικά στόχευε την αγορά των σαμπουάν ειδικά για μωρά και παιδιά μικρής ηλικίας. Όταν όμως η εταιρεία διαπίστωσε ότι ο αριθμός των γεννήσεων σε όλο τον ανεπτυγμένο οικονομικά κόσμο μειώνεται δραματικά και επομένως η αγορά ίων παιδικών καλλυντικών συρρικνώνεται, είδε την αλλαγή αυτή σαν μια σοβαρή απειλή για το παιδικό σαμπουάν. Έτσι, μέσα από μια ιδιαίτερα έντονη παγκόσμια διαφημιστική προσπάθεια, επανατοποθέτησε επιτυχημένα το παιδικό σαμπουάν ως κατάλληλο προϊόν και για ενήλικες.

Οι σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια και δημιουργούν νέες συνθήκες από ευρύτερο περιβάλλον των συγχρόνων επιχειρήσεων είναι οι εξής:

- Παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη, η οποία όμως προέρχεται κυρίως από χώρες που δεν έχουν τα μέσα για να την στηρίξουν (κυρίως χώρες του τρίτου κόσμου). Αύξηση πληθυσμού σημαίνει για τις επιχειρήσεις αύξηση των ανθρώπινων αναγκών, αλλά δε σημαίνει ανάπτυξη αγορών παρά μόνο εάν υπάρχει επαρκής αγοραστική δύναμη.
- Επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο. Η μειωμένη γεννητικότητα σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες (με πρώτη την Ελλάδα) είναι απειλή για ορισμένους κλάδους, ενώ για κάποιους άλλους μπορεί να είναι ευκαιρία. Πα παράδειγμα, επιχειρήσεις όπως τα ξενοδοχεία και οι αεροπορικές εταιρείες έχουν ωφεληθεί από το γεγονός ότι τα νεαρά ζευγάρια χωρίς παιδιά έχουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο και εισόδημα για να ταξιδεύουν και να γευματίζουν σε εστιατόρια,

- Μετακίνηση από τις μαζικές αγορές στις μικρο-αγορές.<sup>82</sup> Πολλές εταιρείες ελαττώνουν την προσοχή τους στο μυθικό «μέσο» καταναλωτή και αρχίζουν όλο και πιο συχνά να σχεδιάζουν τα προϊόντα τους και να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους για συγκεκριμένες μικρο-αγορές.

Οι δημογραφικές τάσεις είναι ίσως από τα λίγα στοιχεία που είναι αξιόπιστα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα. Για το λόγο αυτό κάθε επιχείρηση υιοθετώντας μια ευέλικτη στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στο εξελισσόμενο δημογραφικό περιβάλλον.

### **4.3.5. Τεχνολογική διάσταση**

---

---

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά Επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητες τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της AlexanderDollCo, μιας αμερικάνικης εταιρείας που ιδρύθηκε το 1923 και κατασκευάζει κούκλες. Το 1955, και ενώ Βρισκόταν στα πρόθυρα της χρεοκοπίας, η εταιρεία εξαγοράστηκε από μια ομάδα επενδυτών, οι οποίοι είχαν μελετήσει σε βάθος το παραγωγικό σύστημα της Toyota. Η νέα διοίκηση αποφάσισε να μεταφέρει την τεχνογνωσία που υπήρχε στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, στον κλάδο της κατασκευής παιχνιδιών και ειδικότερα στην κατασκευή των μικροσκοπικών αντικειμένων με τα οποία εξοπλίζονται οι κούκλες. Έτσι ξεκίνησε η βαθμιαία εξυγίανση της επιχείρησης.<sup>83</sup>

Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατά να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία. Πα παράδειγμα, η ελβετική ωρολογοποιία στη δεκαετία του '80 κινδύνευσε να χάσει την ηγεσία της παγκόσμιας αγοράς, καθώς δεν αντελήφθη

---

<sup>82</sup> Kotler P., Keller P.A., (2005), "Marketing Management", Prentice Hall

<sup>83</sup> Taylor A., (1998), «Προσαρμογές στις αλλαγές των καιρών», Fortune

αρκετά γρήγορα τις επιπτώσεις που θα είχε η ανάπτυξη της τεχνολογίας quartz (την οποία σημειωτέον για πρώτη φορά παρουσίασαν στη διεθνή αγορά Ελβετοί επιστήμονες). Τις δυνατότητες της νέας τεχνολογίας αντελήφθησαν έγκαιρα οι ανταγωνιστές από Ιαπωνία και HongKong και κυριάρχησαν στην αγορά του σχετικά φθηνού ρολογιού. Χρειάστηκε μια συνδυασμένη και πολυετής προσπάθεια από τους Ελβετούς, για να τους επιτρέψει να επανακτήσουν τα χαμένα μερίδια αγοράς.

Είναι γεγονός<sup>84</sup> ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που ανακαλύπτονται. Η σωστή διαχείριση της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα τεχνολογία είναι συνήθως κρίσιμης σημασίας για την επιβίωση της. Για ίο λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο. Συχνά οι πωλήσεις της παλαιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για μια σημαντική περίοδο, κυρίως, διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει συνεχίζουν να την στηρίζουν και να την βελτιώνουν συνεχώς. Και' αυτόν τον τρόπο, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα την αρχή του τέλους της υπάρχουσας τεχνολογίας.<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup>Aakker D., (1994), "Developing Business Strategies", John Wiley and Sons, New York

<sup>85</sup>Παπαδάκης Β., (2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μένου, Αθήνα

### **4.3.6. Παγκόσμια**

---

---

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

Είναι αναγκαιότητα πλέον για μία επιχείρηση να μελετά τις αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο και να προσπαθεί να προσαρμόζεται σ' αυτές. Σε μια εποχή έντονης παγκοσμιοποίησης όλων σχεδόν των κλάδων δεν υπάρχουν πλέον σύνορα και περιορισμοί που να κρατούν μια αγορά σε εθνικό και μόνο επίπεδο.

### **4.3.7. Σύνοψη της ανάλυσης του ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος**

---

---

Συνοψίζοντας, η ανάλυση του ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος, μας Βοηθά όχι μόνο να κατανοήσουμε τις αλλαγές που συμβαίνουν ή ενδέχεται να συμβούν αλλά και να εκτιμήσουμε τις επιδράσεις αυτές στον κλάδο μας και την επιχείρηση μας.

Για παράδειγμα, θα μπορούσαν οι έμποροι αυτοκινήτων στην Ελλάδα να προβλέψουν τη ραγδαία ανάπτυξη των πωλήσεων την πενταετία 1995-2000, εξετάζοντας αποκλειστικά και μόνο τις εξελίξεις στο μακρό περιβάλλον της Ελλάδας. Για παράδειγμα, από 125.000 πωλήσεις το 1995 η αγορά έφτασε τις 160.000 μονάδες το 1997 και τις 200.000 μονάδες το 1999. Η ανάκαμψη της αγοράς οφειλόταν σε πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων και των παραγόντων του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, η απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης το 1995, αύξησε σημαντικά τις πωλήσεις αυτοκινήτων με διακανονισμό και επηρέασε θετικά την αγορά. Η πολιτική της «σκληρής» δραχμής που ακολούθησε η ελληνική κυβέρνηση μετά το 1998 βοήθησε σημαντικά την εισαγωγή αυτοκινήτων με σταθερές τιμές, καθώς η μέση διολίσθηση της δραχμής ήταν σχετικά μικρή. Ειδικά μετά την ένταξη της δραχμής στο μηχανισμό συναλλαγματικών ισοτιμιών

οι συναλλαγματικές ισοτιμίες έμεναν σχετικά σταθερές. Επίσης, η σταδιακή μείωση των επιτοκίων, ως αποτέλεσμα της πτώσης του πληθωρισμού, έδωσε τη δυνατότητα αύξησης των καταναλωτικών δανείων και με ευνοϊκότερους όρους για την αγορά αυτοκινήτων. Τέλος, η ξέφρενη πορεία των μετοχών στο ελληνικό χρηματιστήριο την περίοδο 1998-1999, έδωσε τη δυνατότητα σε πολλούς να αποκομίσουν κέρδη και να πραγματοποιήσουν το όνειρο να αγοράσουν κάποιο πολυτελές αυτοκίνητο (το αντίθετο συνέβη μετά το 2000 με την πτώση των τιμών των μετοχών).

#### **4.3.8. Υφιστάμενη σχέση μεταξύ του ευρύτερου περιβάλλοντος και της στρατηγικής μιας επιχείρησης**

---

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.<sup>86</sup> Οι περιβαλλοντικές αλλαγές μπορεί να τροποποιήσουν τα όρια μιας επιχείρησης καθώς και τη φύση του ανταγωνισμού της. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του κλάδου των αεροπορικών μεταφορών, ο οποίος μετά την απελευθέρωση σε διεθνές επίπεδο, έχει πλέον γίνει έντονα ανταγωνιστικός. Η απόφαση της Ε.Ε. να απελευθερώσει τον ανταγωνισμό στην αγορά της Ευρώπης είχε ως αποτέλεσμα την είσοδο μιας πληθώρας νέων αεροπορικών επιχειρήσεων χαμηλού κόστους (π.χ. Easyjet, Ryanair), οι οποίες έχουν κερδίσει σημαντικά μερίδια αγοράς έναντι των «εθνικών αερομεταφο-

---

<sup>86</sup> Παπαδάκης Β., (2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα

ρέων» (Alitalia, Ολυμπιακή), θέτοντας πλέον υπό αμφισβήτηση την ίδια τη βιωσιμότητα τους.<sup>87</sup>

Η ίδια περιβαλλοντική τάση είναι πιθανό να έχει διαφορετικές επιδράσεις πάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, οι αλληπάλληλες διατροφικές κρίσεις των τελευταίων ετών καθώς και η αυξανόμενη ανησυχία του σύγχρονου ανθρώπου για θέματα υγείας, σωστής διατροφής και διατήρησης καλής φυσικής κατάστασης, έδωσε σημαντική αναπτυξιακή ώθηση σε επιχειρήσεις κατασκευής οργάνων γυμναστικής και αθλητικών ειδών, ενώ ταυτόχρονα μείωσε τους ρυθμούς ανάπτυξης των πωλήσεων των εστιατορίων γρήγορου φαγητού (fastfood) και των εταιρειών παραγωγής και εμπορίας προϊόντων κρέατος.

Η επίδραση ενός περιβαλλοντικού παράγοντα είναι δυνατό να είναι πολύ διαφορετική σε επιχειρήσεις τον ίδιον κλάδου. Η τρομοκρατική ενέργεια στους δίδυμους πύργους στις ΗΠΑ το 2001 και η διεθνής ύφεση που ακολούθησε, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις σε εφαρμογή στρατηγικών σμίκρυνσης (downsizing). Αποτέλεσμα ήταν να περικοπούν οι προϋπολογισμοί για επιχειρηματικά ταξίδια των στελεχών, αλλά και να μειωθεί ο αριθμός των μεσαίων ιδιαίτερα διοικητικών στελεχών (περισσότερα για τις επιχειρηματικές/εταιρικές στρατηγικές αυτού του τύπου αναφέρονται στα κεφάλαια έξι και επτά). Το γεγονός 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. Αντίθετα, ευνόησε εκείνες που ήθελαν να προσφέρουν ταξίδια με χαμηλό κόστος απευθυνόμενες σε πελάτες μεσαίου ή χαμηλού εισοδήματος.<sup>88</sup>

Πολλές εξελίξεις του μάκρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ένα συγκεκριμένο βαθμό ακρίβειας, ενώ αντίθετα άλλες, λόγω της φύσης τους, είναι άμεσα προβλέψιμες. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να

---

<sup>87</sup>Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D., (2005), "Entrepreneurship", McGraw-Hill Companies, New York

<sup>88</sup>Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D., (2005), "Entrepreneurship", McGraw-Hill Companies, New York



προβλεφθούν οι διακυμάνσεις των επιτοκίων ή η εξέλιξη του πληθωρισμού για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Όμοια, είναι σχεδόν αδύνατο να προβλεφθούν οι διακυμάνσεις των ισοτιμιών των νομισμάτων για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Λίγοι στην Ελλάδα περίμεναν την υποτίμηση της δραχμής το Μάρτιο του 1998 (με αποτέλεσμα αρκετές επιχειρηθείς να συνάπτουν δάνεια σε συνάλλαγμα). Την ίδια στιγμή άλλα στοιχεία του ευρύτερου περιβάλλοντος, όπως η ηλικιακή σύνθεση ενός πληθυσμού, είναι εύκολο να αναλυθούν και να εκτιμηθεί η πορεία τους στο μέλλον. Ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί ότι ακόμη και αν ένας περιβαλλοντικός παράγοντας είναι εύκολο να προβλεφθεί, δεν είναι εύκολο για μια επιχείρηση να γνωρίζει εκ των προτέρων ποια στρατηγική θα πρέπει να ακολουθήσει, προκειμένου να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την ευνοϊκή ή μη επίδραση του συγκεκριμένου παράγοντα.<sup>89</sup>

Τέλος, οι διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζουν περισσότερο τις επιχειρήσεις είναι δυνατό να διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Έρευνες έχουν δείξει ότι επιχειρήσεις υπανάπτυκτων χωρών είναι περισσότερο ευάλωτες σε πολιτικές και οικονομικές επιδράσεις, σε αντίθεση με εκείνες των ανεπτυγμένων χωρών. Αλλά και μεταξύ των ανεπτυγμένων χωρών συχνά υπάρχουν σημαντικές διαφορές ως προς τη σπουδαιότητα των επιμέρους διαστάσεων του ευρύτερου περιβάλλοντος. Έτσι, στρατηγικές που αποδεικνύονται ιδιαίτερα επιτυχημένες για μία 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. Για το λόγο αυτό μια από τις μεγαλύτερες δυσκολίες αλλά και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι η ικανότητα προσαρμογής των επιχειρησιακών τους στρατηγικών στην κουλτούρα και το εξωτερικό περιβάλλον της διαφορετικής χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται. Παραδείγματα επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν δυσκολία στην προσαρμογή αυτή αποτελούν οι General Motors και Ford, οι οποίες ενώ κατέχουν τις δύο πρώτες θέσεις στην παγκόσμια

---

<sup>89</sup>Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D., (2005), "Entrepreneurship", McGraw-Hill Companies, New York

κατάταξη των αυτοκινητοβιομηχανιών, αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα προσαρμογής στις ανάγκες της Ευρωπαϊκής αγοράς.<sup>90</sup>

### **4.3.9. Μπορεί μια επιχείρηση να επηρεάσει το ευρύτερο περιβάλλον της;**

---

Πολλοί υποστηρίζουν ότι η επιχείρηση θα πρέπει αποκλειστικά να προσπαθεί να προσαρμόζεται συνεχώς στο εξωτερικό της περιβάλλον. Ωστόσο, πολλά πρόσφατα παραδείγματα έχουν καταδείξει ότι οι επιχειρήσεις όχι μόνο δεν είναι παθητικοί δέκτες των επιρροών του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά αντίθετα πολλές φορές προσπαθούν να αλλάξουν σημαντικά στοιχεία αυτού. Δύο είναι οι κύριοι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει το περιβάλλον της:

➤ **Θέματα διοίκησης**

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αναγνωρίζει τις σημαντικότερες περιβαλλοντικές τάσεις που είναι δυνατό να την επηρεάσουν και αναπτύσσει τις κατάλληλες άμυνες για να τις αντιμετωπίσει. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της μεγάλης καπνοβιομηχανίας Philip Morris η οποία, προκειμένου να αντιμετωπίσει τη μεγάλη απειλή που προέρχεται από τη συνεχή ανάπτυξη του αντικαπνιστικού κινήματος και των κυβερνητικών μέτρων για τον περιορισμό του καπνίσματος, εξέδωσε ένα περιοδικό (το οποίο μοιράζεται δωρεάν στους καπνιστές) το οποίο τους ενθάρρυνε να γίνουν τόσο δυναμικά υπέρμαχοι του καπνίσματος όσο δυναμικά οι αντικαπνιστές προσπαθούν να επιβάλλουν τις απόψεις τους. Παράλληλα, διέθεσε μεγάλα ποσά σε φιλανθρωπικούς σκοπούς προκειμένου να Βελτιώσει τη δημόσια εικόνα της και προσπάθησε να επηρεάσει κυβερνητικούς παράγοντες έτσι ώστε να αποτρέψει έναν περαιτέρω περιορισμό του καπνίσματος. Σε μια εποχή που η αντικαπνιστική εκστρατεία είναι

---

<sup>90</sup> Hill C. and G. Jones, (2007), “Strategic Management: An integrated Approach”. Houghton Mifflin Company, 7th edition

περισσότερο έντονη από ποτέ, η Philip Morris συνεχίζει να απολαμβάνει αξιοσημείωτα κέρδη.<sup>91</sup>

➤ **Επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα (lobbying)**

Η επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα αναφέρεται στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να επηρεάσουν προς όφελος τους τις κυβερνητικές ρυθμίσεις και κυρίως να απενεργοποιήσουν εκείνες που στρέφονται ενάντια στα συμφέροντα τους. Αν και υπάρχουν πολλές μεγάλες επιχειρήσεις που πιστεύεται πως χρησιμοποιούν αμφιλεγόμενα μέσα προκειμένου να ικανοποιήσουν ιδιοτελείς επιδιώξεις, ωστόσο η επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα δεν είναι πάντοτε κατακριτέα.

#### **4.4. Ανάλυση του Ανταγωνιστικού (Μικρό) Περιβάλλοντος της Επιχείρησης**

---

Παράλληλα με την ανάλυση του ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος, μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μικρό) περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση μπορεί να βοηθηθεί από αρκετές υφιστάμενες τεχνικές, μια από τις οποίες είναι το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter.<sup>92</sup> Συχνά το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται «δομική ανάλυση ενός κλάδου» (structural analysis of an industry) ή πιο απλά, ανάλυση ίων πέντε δυνάμεων του Porter.

---

<sup>91</sup> Hill C. and G. Jones, (2007), “Strategic Management: An integrated Approach”. Houghton Mifflin Company, 7th edition

<sup>92</sup> Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D., (2005), “Entrepreneurship”, McGraw-Hill Companies, New York

#### 4.4.1. Ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter

Όπως και στην αρχή του κεφαλαίου αναφέρθηκε, το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις (Σχήμα 4):

1. την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων,
2. τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης,
3. τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης,
4. την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και
5. την ένταση τον ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.



Σχήμα 4: Το πλαίσιο των 5 δυνάμεων του Porter

Πηγή: Porter M., (1980), “Competitive Strategy”, NY: The Free Press

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία Βοηθητικά για το σχεδιασμό της

στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση. Κατά συνέπεια, μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

Επίσης είναι δυνατό να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου. Τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι, για παράδειγμα, μια νέα τεχνολογική καινοτομία, ή μια στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Με αυτό τον τρόπο μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τις ευκαιρίες που τυχόν της προσφέρονται να αλλάξει η ίδια τη δομή του κλάδου. Να αλλάξει με άλλα λόγια τους "κανόνες ίου παιχνιδιού στην αγορά της" προς όφελος της, επιδρώντας με κατάλληλες κινήσεις στις πέντε δυνάμεις του κλάδου. Στη συνέχεια ακολουθεί μια περισσότερο αναλυτική παρουσίαση των προσδιοριστικών δυνάμεων του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> Thomson A.A., Srtickland A.J., Gamble J., (2007), "Crafting and Executing Strategy", McGraw Hill Companies

#### **4.4.2. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**

---

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύει καινούριες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών και των νέων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο μια υφιστάμενη σε ένα κλάδο επιχείρηση να επιδιώκει να θέσει φραγμούς εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου αναφέρονται παρακάτω.

Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων σε ένα Κλάδο:

1. Οικονομίες κλίμακας
2. Απαιτήσεις σε κεφάλαια
3. Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
4. Διαφοροποίηση προϊόντος
5. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
6. Νομικοί περιορισμοί/φραγμοί
7. Κόστη αλλαγής (switchingcosts) του πελάτη
8. Φόβος αντεκδίκησης (retaliation) από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις
9. Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνογνωσία

### **4.4.3 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών<sup>94</sup>**

---

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σ' αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

1. Αριθμός των προμηθευτών
2. Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
3. Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
4. Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
5. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

### **4.4.4. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

---

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι πελάτες μιας εταιρείας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Αναλυτικότερα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες που συνοπτικά παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Μέγεθος του αγοραστή
2. Αριθμός προμηθευτών
3. Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας
4. Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
5. Χαρακτηριστικά του προϊόντος
6. Κάθετη ολοκλήρωση ίων αγοραστών προς τα πίσω

---

<sup>94</sup>Παπαδάκης Β., (2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μένου, Αθήνα

#### **4.4.5. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

---

---

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Παραδείγματα υποκατάστατων προϊόντων είναι οι φακοί επαφής και τα γυαλιά μυωπίας, η ζάχαρη, η φρουκτόζη και η ζαχαρίνη, η τηλεόραση και το σινεμά, τα χάρτινα κουτιά συσκευασίας και τα πλαστικά, ή τα κουτιά αλουμινίου, ο σιδηρόδρομος και το αεροπλάνο. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μια την άλλη.<sup>95</sup>

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες. Αυτοί συζητούνται στη συνέχεια.

1. Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων
2. Επίδραση της τιμής
3. Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

---

<sup>95</sup>Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D., (2005), “Entrepreneurship”, McGraw-Hill Companies, New York



#### **4.4.6. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου**

---

---

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά (π.χ. να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής κ.λ.π.). Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού συνήθως εξετάζονται οι παράγοντες που παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
2. Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
3. Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
4. Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
5. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
6. Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

#### **4.4.7. Μια έκτη δύναμη στην δομική ανάλυση ενός κλάδου**

---

---

Τελευταία υποστηρίζεται πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης μπορεί να προσδιορίζεται και από μια έκτη δύναμη: τα συμπληρωματικά προϊόντα (complementors). Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι συμπληρωματικά, όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς να λειτουργήσει καλύτερα. Για παράδειγμα, το αυτοκίνητο και η βενζίνη, ο

προσωπικός υπολογιστής (PC) και το λογισμικό του. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια:

Ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα. Όταν η ζήτηση για το προϊόν μιας επιχείρησης αυξάνει, αυξάνει και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά του προϊόντα. Κατά συνέπεια μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι οι επιχειρήσεις που τα παράγουν έχουν κοινά συμφέροντα.<sup>96</sup>

Επίδραση της τεχνολογίας. Πολλές φορές οι τεχνολογικές επιδράσεις έχουν ως αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές και την ανατροπή των υφιστάμενων σχέσεων ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της επίδρασης της τεχνολογίας και των τεχνολογικών αλλαγών στον κλάδο των Η/Υ με την εμφάνιση του μικροεπεξεργαστή και τη δημιουργία μιας σχέσης συνεργασίας ανάμεσα στην Intel (εταιρεία παραγωγής μικροεπεξεργαστών) και στη Microsoft (εταιρεία παραγωγής κυρίως Λογισμικού).

---

<sup>96</sup>Παπαδάκης Β., (2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μένου, Αθήνα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Παράδειγμα επιτυχημένης επιχείρησης και προοπτικές για το ξεπέρασμα της κρίσης

#### ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Χ.Κ ΑΒΕΤ

#### 5.1 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα της επιχείρησης στο διαδίκτυο:



Η εταιρία ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Χ.Κ ΑΒΕΤ , ιδρύθηκε το 1939 και αποτελεί σήμερα μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες τροφίμων στην νότια Ελλάδα.

Τρεις γενιές της οικογένειας Παπαδημητρίου, συνδυάζοντας την γνώση, την πείρα, και το μεράκι κατάφεραν να δημιουργήσουν μια σειρά καινοτόμων μεσογειακών προϊόντων υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών.

Βασισμένα στη διατροφική αξία της μεσογειακής διατροφής, τα προϊόντα “Papadimitriou” κέρδισαν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών στην εγχώρια και διεθνή αγορά .

#### 5.2 ΙΣΤΟΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ιστορία της επιχείρησης ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ξεκάνει από το 1939 που ιδρύθηκε μέχρι και σήμερα. Συγκεκριμένα:

- Το **1939** ο Χρήστος Παπαδημητρίου, 29 ετών, εγκαθίσταται στην Καλαμάτα . Δημιουργεί μια μικρή παραγωγική μονάδα και δραστηριοποιείται στο εμπόριο και την εξαγωγή τοπικών προϊόντων της Καλαμάτας: αποξηραμένα σύκα, ελιές Καλαμών και ελαιόλαδο.
- Το **1950** έχοντας αποκτήσει εμπειρία κατόρθωσε να διεισδύσει σε μια πολύ δύσκολη και απαιτητική αγορά, τη Μ. Βρετανία, με ένα ακόμα τοπικό προϊόν: την Κορινθιακή σταφίδα. Η μεταφορά και επέκταση του εργοστασίου και ο νέος εξοπλισμός ήταν οι απαραίτητες προϋποθέσεις για να πετύχει το νέο εγχείρημα. Σταδιακά, επικεντρώνεται στην σταφίδα και αποκτά εξειδίκευση στο προϊόν αυτό, επεκτεινόμενος και σε νέες αγορές όπως η Ολλανδία και η Γερμανία. (Σίγουρα ο

Χρίστος Παπαδημητρίου για την εποχή του αποτέλεσε πρεσβευτή της προβολής των ελληνικών προϊόντων στο εξωτερικό)

- Το **1970** με την ολοκλήρωση των σπουδών του στη φημισμένη σχολή οινολογίας του Μπορντώ, ο γιός του, Κώστας Παπαδημητρίου, επιστρέφει στην Καλαμάτα. Εντάσσεται στην εταιρεία και την εξελίσσει περαιτέρω, εδραιώνοντας τη θέση της στο εξωτερικό, ως μία από τις σημαντικότερες εξαγωγικές επιχειρήσεις στο χώρο της σταφίδας. Συγκεκριμένα πετυχαίνει να εξάγει έτοιμη σταφίδα σε συσκευασίες καταναλωτή στις απαιτητικές αγγλικές αλυσίδες σουπερμάρκετ. Μέχρι τότε η συσκευασία αυτή γινόταν αποκλειστικά στην Αγγλία.
- Το **1980** Το εργοστάσιο μεταφέρεται σε νέες, μεγαλύτερες, σύγχρονες εγκαταστάσεις στη Θουρία Μεσσηνίας.
- Το **1990** ο Κώστας Παπαδημητρίου συνδυάζοντας το επιχειρηματικό του ταλέντο και τις σπουδές του αντιλαμβάνεται ότι η Κορινθιακή σταφίδα αποτελεί την ιδανική πρώτη ύλη για ένα νέο προϊόν: Το γνωστό πλέον σε όλους μας ελληνικό «Βαλσαμικό Ξίδι Καλαμάτας Παπαδημητρίου». Βασιζόμενος στην παραδοσιακή τοπική συνταγή για γλυκό ξίδι, το αποκαλούμενο «γλυκάδι», αντλεί αποκλειστικά από τη σταφίδα τα φυσικά σάκχαρα και το σκούρο χρώμα που απαιτούνται για την παραγωγή του 1ου Ελληνικού Βαλσαμικού Ξιδιού! Ένα απόλυτα φυσικό βαλσαμικό ξίδι, χωρίς καραμελόχρωμα και χωρίς συντηρητικά. Σήμερα κατέχει τη θέση του Προέδρου του ΔΣ της εταιρείας.
- Το **2004** Η τρίτη γενιά, Χρίστος & Δημήτρης αναλαμβάνουν ενεργό συμμετοχή. Ο Χρίστος Παπαδημητρίου, έχοντας σπουδάσει Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων στο πανεπιστήμιο του Πειραιά, αναλαμβάνει υπεύθυνος πωλήσεων και marketing του βαλσαμικού ξιδιού σε Ελλάδα και Εξωτερικό. Παράλληλα, αναπτύσσει μια νέα σειρά καινοτόμων μεσογειακών προϊόντων, βασιζόμενων στο βαλσαμικό ξίδι ή συμπληρωματικών ως προς αυτό, τα premium μεσογειακά προϊόντα Balsamon®. Η γκάμα περιλαμβάνει κωδικούς αρωματικής μουστάρδας, παλαιωμένου βαλσαμικού ξιδιού και εξαιρετικά παρθένου ελαιολάδου ΠΟΠ Καλαμάτας.

Ο Δημήτρης Παπαδημητρίου, έχοντας σπουδάσει γραφιστική στο ΑΤΕΙ Αθηνών, ανέλαβε το σχεδιασμό του λογοτύπου της εταιρείας, την αισθητική ανανέωση των κωδικών του βαλσαμικού ξιδιού Καλαμάτας Παπαδημητρίου και τη σχεδίαση της νέας σειράς Balsamon, όπου και διακρίθηκε για τη συσκευασία της Μουστάρδας Balsamon, στην έκθεση Sial 2004. Παράλληλα ανέλαβε και το σχεδιασμό της διαφημιστικής καμπάνιας.

- Το 2005 ο βαλσαμικό ξίδι Καλαμάτας Παπαδημητρίου γίνεται το Νο1 Βαλσαμικό ξίδι σε πωλήσεις στην Ελλάδα και παραμένει 1ο μέχρι σήμερα.
- Το 2007 Η εταιρεία εισέρχεται στον χώρο των βιολογικών προϊόντων με το Βιολογικό Κόκκινο Ξίδι Καλαμάτας, το Βιολογικό Βαλσαμικό Ξίδι Καλαμάτας και τις δύο Βιολογικές Μουστάρδες Balsamon.
- Το **2009** Λανσάρισμα της νέας προϊόντικής σειράς Sunfit. Η σειρά αποξηραμένα φρούτα Sunfit περιλαμβάνει: Δαμάσκηνα, Βερίκοκα & Δαμάσκηνα Βιολογικής καλλιέργειας.
- Το **2010** Η Κρέμα Βαλσαμικού ξιδιού Καλαμάτας είναι γεγονός. Βασισμένη στην κλασική συνταγή του βαλσαμικού, έκανε την εμφάνισή της και κέρδισε άμεσα την εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Η γκάμα περιλαμβάνει 5 γεύσεις καθώς και 2 συσκευασίες εξειδικευμένες για το HORECA.
- Σχεδιασμός ατομικών συσκευασιών. Η νέα σειρά προϊόντων Papadimitriou σε εντυπωσιακές ατομικές συσκευασίες σε μπουκάλια των 20ml και φακελάκια των 20ml & 10ml. Η αναγνωρισμένη ποιότητα, η αισθητική της συσκευασίας και η ελληνική προέλευση των προϊόντων Papadimitriou, αποτέλεσαν κριτήριο για την επιλογή τους από την OLYMPIC AIR που συνοδεύει πλέον τα γεύματα της.
- Το **2012** Συνεργασία με την Β.Σ. Καρούλιας. Με αφετηρία το κοινό όραμα για διαρκή εξέλιξη και πρωτοπορία, οι δύο εταιρείες εμπνέονται από τις ίδιες αξίες του πάθους, της δημιουργικότητας και του σεβασμού απέναντι στους καταναλωτές. Ενώνουν την πείρα και τη γνώση τους και επενδύουν στη δημιουργία μιας μακροπρόθεσμης εμπορικής σχέσης στη βάση της αμεσότητας, της συνέπεια και της αξιοπιστίας.
- **ΣΗΜΕΡΑ** η επιχείρηση έχει καταφέρει με επιτυχία να επεκταθεί και σε πολλές άλλες χώρες του εξωτερικού αλλά και σε πόλεις της Ελλάδας και έχει ως στόχο να μπορέσει να παράγει κιόλα προϊόντα τα όποια να είναι χρήσιμα στον καταναλωτή.

## 5.3 ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ – ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Η παράγωγή και η διάθεση προϊόντων υψηλών και ποιοτικών προδιαγραφών αποτελεί κυρία στρατηγική δέσμευση της εταιρίας ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Χ.Κ ΑΒΕΤ γι' αυτό τον λόγο έχει πιστοποιηθεί από το ινστιτούτο βιολογικών προϊόντων ΒΙΟHELLAS εφόσον τα προϊόντα που παράγει είναι βιολογικά.

Επίσης έχει καταφέρει να πάρει τις παρακάτω διακρίσεις και βραβεία για τα προϊόντα τα όποια παράγει και από την Ελλάδα αλλά και από το εξωτερικό:

- SIAL Παρίσι 2004 – Μουστάρδες Balsamon: Νεωτεριστικά προϊόντα
- IFE Λονδίνο 2005 – Μουστάρδες Balsamon: Ανακαλύψεις IFE
- SIAL Παρίσι 2006 – Μουστάρδες Balsamon: SIAL d'Or
- Ελλάδα: **Gourmet** ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ 2006- ΒΡΑΒΕΙΟ Γαστρονομίας – Βαλαάμικο Ξίδι
- Ελλάδα: Γαστρονόμος ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ 2010 – Βραβείο Ποιότητας – Βαλαάμικο Ξίδι & Μουστάρδες

## 5.4 Το ερωτηματολόγιο

Το ακόλουθο ερωτηματολόγιο συντάχθηκε με σκοπό να υποβληθεί στον αρμόδιο της επιχείρησης ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Χ.Κ ΑΒΕΤ, ώστε να διευκρινιστεί ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση κατορθώνει να ανταπεξέρχεται με επιτυχία στην δυσκολότερη οικονομική κρίση που βρίσκεται με τα πολεμικά η χώρα μας:

- Ποια θεωρείτε ότι είναι ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην εταιρεία σας, που την κάνουν να ξεχωρίζει και να αναπτύσσεται σε μια περίοδο έντασης και οικονομικής κρίσης στην χώρα μας;
- Ποιες επιχειρηματικές αποφάσεις σας θεωρείτε «ορόσημα» στην ιστορίας της εταιρίας σας;
- Ποια προϊόντα σας θεωρείτε «σήμα κατατεθέν»;
- Ποια στρατηγική ακολουθήσατε για τα νέα σας προϊόντα στον τομέα της επικοινωνίας ώστε να πραγματοποιήσετε τους εξαγωγικούς σας στόχους;

- Θα ήθελα να μου πείτε τις βασικές αξίες που χαρακτηρίζουν την εταιρική κουλτούρα της εταιρείας Παπαδημητρίου;

### **5.4.1 Πως απαντά ο αρμόδιος της ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Χ.Κ ΑΒΕΤ;**

**1. Ποια θεωρείτε ότι είναι ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην εταιρεία σας, που την κάνουν να ξεχωρίζει και να αναπτύσσεται σε μια περίοδο έντασης και οικονομικής κρίσης στην χώρα μας;**

**Κ. Παπαδημητρίου:** Θεωρώ ότι η εταιρεία μας ξεχωρίζει σε μια τόσο δύσκολη περίοδο για την χώρα μας λόγω της μοναδικής ποιότητας και ιδιότητας που υπάρχει στα προϊόντα μας. Άλλο ένα συν για την εταιρεία μας είναι ότι βλέπουμε και νιώθουμε την κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι καταναλωτές, οπότε δουλεύουμε και προσπαθούμε για την καλή σχέση ποιότητας και τιμής των προϊόντων. Οι τιμές μας για την περίοδο που διανύουμε είναι πολύ προσιτές.

**2. Ποιες επιχειρηματικές αποφάσεις σας θεωρείτε «ορόσημα» στην ιστορία της εταιρίας σας;**

**Κ. Παπαδημητρίου :** Σημαντικές επιχειρηματικές αποφάσεις που έχουμε πάρει βασίζονται στην καινοτομία: για να μπορούμε να βελτιώσουμε τις επιχειρηματικές διεργασίες, τον εξοπλισμό, και εντέλει τα προϊόντα μας ώστε η εταιρεία μας να εμφανίζεται με επιτυχία στην αγορά.

Δημιουργούμε επίσης νέες δομές και σε συνδυασμό με τα πιο εξειδικευμένα μηχανήματα τα αποτελέσματα που επιθυμούμε είναι σωστά και γρήγορα.

**3. Ποια προϊόντα σας θεωρείτε «σήμα κατατεθέν»;**

**Κ. Παπαδημητρίου:** Όλα τα προϊόντα μας τα θεωρώ σημαντικά. Αυτό που ξεχωρίζει φυσικά είναι τα βαλσαμικό ξύδι. Είναι πραγματικά ένα ελληνικό προϊόν το οποίο προσδίδει μια απαλότητα και μια ισορροπία στην γεύση - αυτό το έχει κάνει να είναι τόσο ξεχωριστό και φυσικά το Νο1 στην Ελλάδα αλλά και σε πολλές χώρες του εξωτερικού με τις οποίες συνεργαζόμαστε πραγματοποιώντας εξαγωγές.

**4. Ποια στρατηγική ακολουθήσατε για τα νέα σας προϊόντα στο τομέα της επικοινωνίας ώστε να πραγματοποιήσετε τους εξαγωγικούς σας στόχους;**

**Κ. Παπαδημητρίου:** Δεν ακολουθήσαμε κάποια πρωτότυπη στρατηγική η κάτι που δεν το κάνουν και άλλες επιχειρήσεις. Προσπαθούμε να παραβρισκόμαστε σε διάφορες εκθέσεις που γίνονται συχνά με τέτοιου είδους προϊόντα σε πολλές χώρες, παρουσιάζοντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα προϊόντα μας με αποτέλεσμα να πείσουμε τον καταναλωτή.

Επίσης δημιουργούμε πρωτότυπες γεύσεις με τα προϊόντα μας οπότε υπάρχουν γευστικές διαφορές. Και φυσικά δουλεύουμε πολύ για τον σχεδιασμό διαφημιστικής καμπάνιας. Γι' αυτό

και τα προϊόντα μας, όπως προανέφερα, και ειδικά το βαλσάμικο είναι no1 στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό. Είμαστε πολύ ικανοποιημένοι που το έχουμε καταφέρει αυτό.

### **5. Θα ήθελα να μου πείτε τις βασικές αξίες που χαρακτηρίζουν την εταιρική κουλτούρα της εταιρείας Παπαδημητρίου;**

**Κ. Παπαδημητρίου:** Η πιο ξεχωριστή αξία που χαρακτηρίζει την κουλτούρα της οικογενειακής μας επιχείρησης είναι τα τοπικά μεσσηνιακά προϊόντα που αναδεικνύουν τον θησαυρό που υπάρχει στον τόπο μας. Γιατί θησαυρός είναι και για το λόγο αυτό τα προϊόντα μας έχουν παγκόσμια ζήτηση λόγω της ποιότητας.

Κάτι άλλο που θα μπορούσα να το θεωρήσω ως χαρακτηριστικό της εταιρικής κουλτούρας είναι οι διάφορες χορηγίες μέσα από τις οποίες η εταιρεία μας διαφημίζεται με τον καλύτερο τρόπο στην αγορά.

## **Συμπεράσματα**

---

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την συγγραφή της εργασίας και την διεξαγωγή της έρευνας συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Οι επιχειρηματικές ικανότητες της κάθε επιχείρησης δεν συσχετίζονται με το εάν μια επιχείρηση θα είναι ανταγωνιστική στην αγορά.
- Η σωστή χρήση των διαθέσιμων πόρων μιας επιχείρησης δεν θα οδηγήσει την επιχείρηση να έχει ανταγωνιστική δύναμη στην αγορά.
- Η ικανοποίηση και η κάλυψη των αναγκών των πελατών μιας επιχείρησης δεν σχετίζεται με το αν θα είναι ανταγωνιστική η επιχείρηση.
- Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.
- Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία στο χώρο των επιχειρήσεων ή/και στο χώρο της οικονομίας, ωστόσο βοηθάει σημαντικότερα στην επίτευξη της.
- Η στρατηγική στις επιχειρήσεις λειτουργεί κατά τρόπο ανάλογο με αυτόν που λειτουργεί σε έναν πόλεμο.



- Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει.
- Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες μια επιχείρηση εξαναγκάζεται στην επιλογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής από εξωτερικούς παράγοντες.
- Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον τους
- Η διεθνής έρευνα που μελετά την ανταπόκριση των καθιερωμένων επιχειρήσεων, όταν βρεθούν αντιμέτωπες με μεγάλες αλλαγές στο περιβάλλον τους.
- Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές.
- Στην προσπάθεια τους να αναλύσουν το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον τα στελέχη αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα, καθώς αυτά είναι πολυδιάστατο και κατά συνέπεια δύσκολο να αναλυθεί και να προβλεφθεί.
- Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες.
- Η κοινωνικοπολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά, μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος.
- Οι δημογραφικές τάσεις είναι ίσως από τα λίγα στοιχεία που είναι αξιόπιστα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα.
- Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που ανακαλύπτονται.
- Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν τα ανταγωνιστικά «πεδία μάχης» ενός κλάδου

- Η επίδραση ενός περιβαλλοντικού παράγοντα είναι δυνατό να είναι πολύ διαφορετική σε επιχειρήσεις τον ίδιον κλάδου.
- Οι διαστάσεις τον ευρύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζουν περισσότερο τις επιχειρήσεις είναι δυνατό να διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

Σήμερα, εποχή παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων και μέσα σε οικονομική κρίση, για να γνωρίσει την επιτυχία μια επιχείρηση οφείλει: να παρακολουθεί συνεχώς τις εξελίξεις στο περιβάλλον της, να ανταποκρίνεται σε αυτές και ακόμα καλύτερα να τις προλαμβάνει. Το περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει ειδικές ομάδες με τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να έρχεται σε επαφή απευθείας, όπως: πελάτες, προμηθευτές και ανταγωνιστές αφενός. Αφετέρου και εξίσου σημαντική είναι η διαρκής επαφή με το ευρύτερο γενικό περιβάλλον το οποίο περιλαμβάνει τις κοινωνικοοικονομικές τάσεις, τις πολιτικές περιστάσεις, τις τεχνολογικές καινοτομίες και τα παγκόσμια γεγονότα.

Οι επιχειρήσεις που θα κατορθώσουν να προσαρμοστούν καλύτερα, ταχύτερα, αποδοτικότερα και οικονομικότερα στις αλλαγές και στις προκλήσεις είναι αυτές που θα έχουν και τις περισσότερες πιθανότητες να επιβιώσουν, να διακριθούν και να αριστεύσουν.

## Αναφορές–Πηγές

---

---

### i. Ξενογλώσση Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία

- Aaker D., (1994), “Developing Business Strategies”, John Wiley and Sons, New York
- Ahmed M., (2006), “The Principles and Practice of Crisis Management”, Palgrave Macmillan, Hampshire and New York
- Andrews K., (1971), “The concept of corporate Strategy”, Homewood, IL: Irwin.
- Ansoff I., (1985), “Corporate strategy”, London Penguin.
- Becker M.W., Freeman V.M., (2006), “Going from Global Trends to Corporate Strategy”, The McKinsey Quarterly, (3)
- Chandler A., (1962), “Strategy and Structure, chapters in the history of the American industrial enterprise”, M.A.:MIT Press
- Cheilá, E., (1999), “The Role of Intervention Crisis Management : The United Nations in the Era of a Sole Superpower”, Sideris I. Publications, Athens
- Coulter M., (2005), “Strategic management in action”, Pearson, Prentice Hall
- Devlin E. S., (2007 ), “Crisis Management Planning and Execution”, Auerbach Publications, USA
- Fitzroy P., (2005), “Strategic management Creating Value in a Turbulent Times”, John Wiley and Sons
- Glaesser D, (2006), “Crisis Management in the Tourism Industry”, Elsevier, Burlington, MA
- Gummings S., (1993), “The first Strategists”,(16)3
- Hamel G., (1996), “Strategy as revolution”, Harvard Business Review.
- Heath R., (2004), “Διαχείριση κρίσεων : Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα”, μετάφραση Βασιλική Σωτηρίου, Γκιούρδας Μ., Αθήνα
- Hill C. and G. Jones, (2007), “Strategic Management: An integrated Approach”. Houghton Mifflin Company, 7th edition

- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D., (2005), “Entrepreneurship”, McGraw-Hill Companies, New York
- Hitt M.A., (2005), “Strategic Management: Competitiveness and Globalization”, Thomson South- Western
- Hoffer C.W., Schendel D., (1978), “Strategy Formulation, Analytical Concepts”, West.
- Karuse D., (1995), “Sun Tzu, The art of war for Executives”, Nikolas Bready Publishing Ltd, London
- Kotler P., Keller P.A., (2005), “Marketing Management”, Prentice Hall
- Lewis G., (2006), “Organizational Crisis Management: The Human Factor”, Auerbach Publications, USA
- Luecke R., (2004), “Crisis Management- The skills to prevent disasters”, Harvard an Business School Press, Boston, Massachusetts
- Markides c., (2004), “What is strategy and how do you know if you have one”, Business Strategy Review, (15)2
- MichaelRegester, σε συνέντευξη, Ιούλιος 1997
- Newman W.H., (1951), “Administrative action, the techniques of Organization and management”.
- Porter M., (1985), “Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance”, Free Press, New York
- Ruff P. and Aziz K., (2003), “Managing communication in a crisis”, Gower, Hampshire England, Burlington USA
- Santamaria J.A., Martino V., Clemmons E., (2004), “The marine corps way, Using Maneuver warfare to lead a winning organization”.
- Sull D.N., (1990), “Why Good Companies Go Bad”, Harvard Business Review
- Sykes J. B., (1985) , “The Concise Oxford Dictionary”, Oxford University Press, Oxford
- Taylor A., (1998), «Προσαρμογές στις αλλαγές των καιρών», Fortune
- Thomson A.A., Srtickland A.J., Gamble J., (2007), “Crafting and Executing Strategy”, Mc-Graw Hill Companies

## ii. Ελληνική Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία

- Γκόγκας, Π., (2008), «Τραπεζική κρίση και ύφεση για μη ειδικούς», 10 Νοεμβρίου. Διαθέσιμο στο: [www.in.gr](http://www.in.gr)
- Καραμούζης, Ν., (2009), «Τα αίτια της Διεθνούς Χρηματοπιστωτικής Κρίσης και ο ρόλος του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος», Eurobank EFG EconomicResearch: Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές, Vol. 4, No. 8
- Μακρυμανωλάκης Ν., (2003), «Εναλλακτική τηλεφωνία: Έτος 1ο», NEO-neweconomyobserver, 25(2)
- Μηλιώτη, Ε., (2010), « Στρατηγική των επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
- Μοσχούτης Ν, Γ, (2002), «Διαχείριση κρίσεων - στρατηγικές χειρισμού κρίσεων», [www.roeplis.gr/enimerwsi/ergasies2/htm](http://www.roeplis.gr/enimerwsi/ergasies2/htm)
- Μπουραντάς, Δ., (2002), « Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές», Μπένου Γ., Αθήνα
- Παπαδάκης Β., (2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
- Προβόπουλος, Γ., (2009), «Οι δυο παγκόσμιες κρίσεις και η ελληνική οικονομία», παρουσίαση στην Ημερίδα του Ιδρύματος της Βουλής των Ελλήνων για τον Κοινοβουλευτισμό και τη δημοκρατία, 12/11/2009.