



ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**<<ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ >>**

ΦΟΙΤΗΤΕΣ: ΔΑΪΚΙΔΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ (Α.Μ. 8508)

ΚΑΝΤΑΡΟΥ ΕΛΕΝΗ (Α.Μ. 8494)

ΜΠΛΑΘΡΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ (Α.Μ. 8668)

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΟΠΑΝΕΛΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

Contents

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	9
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	10
ABSTARCT.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
1.1.ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	12
1.2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΘΕΜΑΤΟΣ.....	13
1.3. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	13
1.4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	16
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	16
2.2. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	16
2.3. ΓΙΑΤΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ..	17
2.4. ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	19
2.5. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	19
2.6. ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	21
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	21
3.2. Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	21
3.3. Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	24
3.4. ΜΕ ΠΟΙΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ..	25
3.5 ΠΟΤΕ ΘΑ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΣ Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	26
3.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΠΙΕΣΕΙΣ	27
4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	27

4.2. ΑΜΕΣΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	28
4.2.1. Οι Ανταγωνιστές και οι ανταγωνιστικές πιέσεις	28
4.2.2. Οι προμηθευτές.....	30
4.2.3. Οι Μεσάζοντες.....	30
4.2.4. Οι πελάτες - καταναλωτές	31
4.3. ΈΜΜΕΣΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	31
4.3.1. Οι οικονομικοί παράγοντες.....	32
4.3.2 Οι πολιτικοί – Νομικοί παράγοντες.....	33
4.3.3 Οι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες.....	35
4.3.4. Δημογραφικοί παράγοντες.....	35
4.3.5. Οι τεχνολογικοί παράγοντες	36
4.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΡΩΝ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	38
5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	38
5.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	38
5.2.1 Διέρευνηση των πόρων και ικανοτήτων	38
5.2.2 Ανάλυση της αλυσίδας αξίας.....	39
5.2.3 Σύγκριση (ιστορικού, κλαδικού).....	41
5.2.4. Αξιολόγηση ισορροπίας.....	42
5.2.5. Προσδιορισμός σημαντικών παραγόντων	43
5.2.6. S.W.O.T Analysis	44
5.3. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	46
5.4. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ.....	47
5.5. ΧΑΡΑΞΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	48
5.6. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	50
5.7. ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	53
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	53
6.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	53
6.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	55
6.4 ΆΜΕΣΟΣ ΚΑΙ ΕΜΜΕΣΟΣ ΑΝΤΑΓΩΣΙΣΜΟΣ.....	57
6.4.1 Το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον.....	57
6.5. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	58
6.5.1 Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	58
6.5.2 Διατήρηση αποκτώμενου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	59
6.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ.....	61
7.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	61
7.2. ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	62
7.3. ΟΙ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ	63
7.4. ΤΑ ΕΙΔΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	63
7.5. ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΙΣΔΥΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	64
7.6. ΟΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	64
7.6.1. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο (Multinational Structure)	65
7.6.2. Το Αμερικανικό Μοντέλο (International Structure).....	65
7.6.3. Το Ιαπωνικό Μοντέλο (Global Structure)	66
7.7. ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	67
7.8. ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....	70
8.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	70
8.2. ΕΝΝΟΙΕΣ «ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ» & «ΗΓΕΣΙΑ».....	70
8.2.1. Εταιρική κουλτούρα.....	70

8.2.2. Ηγεσία.....	70
8.3. ΣΚΟΠΟΙ ΠΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΕΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΟΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ.....	71
8.4. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	72
8.5. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	73
8.6. ΗΓΕΣΙΑ, ΤΡΟΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ.....	74
8.7. ΗΓΕΣΙΑ , ΣΧΕΔΙΑΜΟΣ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	76
8.9. ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 . ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ.....	79
9.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	79
9.2. Η ΗΘΙΚΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	79
9.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ.....	81
9.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	84
10.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	84
10.2 ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ.....	84
10.3. ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ.....	85
10.3.1 Η επιλογή των εξεταζόμενων επιχειρήσεων.....	85
10.3.2 Η Δημιουργία του Ερωτηματολογίου.....	86
10.4 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	87
10.5 ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11. ΣΤΑΤΗΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΑΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	88
11.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	88
11.2. ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ -ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ.....	88

11.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	91
11.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	100
11.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	104
11.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	105
11.7. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ	106
11.8. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ	108
11.9. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	108
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12. ΕΠΙΛΟΓΟΣ	110
12.1 ΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	110
12.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	110
12.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	112
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	114
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	116
ΤΟ ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΜΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	116

ΠΙΝΑΚΕΣ- ΣΧΗΜΑΤΑ- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Πίνακας/ Διάγραμμα	Σχήμα/ Τίτλος	Αριθμός Σελ.
Πίνακας 1.1	Κεφάλαια μελέτης	14
Σχήμα 3.1	Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού	22
Σχήμα 4.1.	Έμμεσο και άμεσο εξωτερικό περιβάλλον	28
Σχημα 5.1	Η αλυσίδα αξίας του Porter	40
Σχήμα 5.2.	Ανάλυση αξιοποίησης πόρων	41
Πίνακας 5.1.	παραδειγμα ΠΑΕΣΠ Wal-Mart	43
Σχημα 5.3:	SWOT ανάλυση	45

Πίνακας 5.2:	Συγκεντρωτικός Πίνακας Πορων – Διαδικασιών & Σημεία τους στην Χαραξη στρατηγικής	48
Σχήμα 5.4.	Κοινωνικό σύστημα	52
Πίνακας 6.1.	Στρατηγική κόστους/ τιμών: Βασικά Σημεία	54
Πίνακας 6.2.	Στρατηγική διαφοροποίηση: Βασικά Σημεία	54
Πίνακας 6.3.	Στρατηγική εστίασης: Βασικά Σημεία	55
Σχήμα 6.1	Πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	59
Σχήμα 8.1	Διοικητική Σχάρα Blake & Mouton	75
Πίνακας 9.1	Τα επιχειρηματικά κόστη των ανήθικων στρατηγικών	80
Σχήμα 9.1.	Επίδειξη κοινωνικής συνείδηδος: οι πέντε συνιστώσες της κοινωνικά υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς	82
Πίνακας 10.1.	Πίνακας εξεταζόμενων επιχειρήσεων	85
Διάγραμμα 11.1	Έτος ίδρυσης εταιρίας	88
Διάγραμμα 11.2	Οράματος εταιρίας	89
Διάγραμμα 11.3	Αναγκαιότητας στρατηγικής	90
Διάγραμμα 11.4	Επηρεής κοινωνικών παραγόντων στη στρατηγική	91
Διάγραμμα 11.5	Επηρεής τεχνολογικών παραγόντων στη στρατηγική	92
Διάγραμμα 11.6	Επηρεής νομικών παραγόντων στη στρατηγική	92
Διάγραμμα 11.7	Επηρεής οικονομικών παραγόντων στη στρατηγική	92
Διάγραμμα 11.8	Επηρεής δημογραφικών παραγόντων στη στρατηγική	93
Διάγραμμα 11.9	Επηρεής πολιτικών παραγόντων στη στρατηγική	93
Διάγραμμα 11.10	Έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος	94
Διάγραμμα 11. 11	Επηρεή ανταγωνιστών στη στρατηγική	96
Διάγραμμα 11. 12	Επηρεή προμηθευτών στη στρατηγική	96

Διάγραμμα 11. 13	Επηρεή πελατών στη στρατηγική	97
Διάγραμμα 11. 14	Επηρεή καταναλωτών στη στρατηγική	97
Διάγραμμα 11. 15	Επηρεήμεσάζοντων στη στρατηγική	97
Διάγραμμα 11. 16	Άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος	98
Διάγραμμα 11. 17	Επηρεής στρατηγικής από την κατάσταση της ελληνικής οικονομίας	99
Διάγραμμα 11.18	Φυσικοί πόροι κατά τον σχεδιασμό στρατηγικής	101
Διάγραμμα 11. 19	Οργανωτικέςικανότητες κατά τον σχεδιασμό στρατηγικής	101
Διάγραμμα 11. 20	Χρηματοοικονομικοί πόροι κατά τον σχεδιασμό στρατηγικής	101
Διάγραμμα 11. 21	Ανθρώπινοι πόροι κατά τον σχεδιασμό στρατηγικής	102
Διάγραμμα 11. 22	Εσωτερικό περιβάλλον	102
Διάγραμμα 11. 23	Χρήση μεθόδωναξιολόγησης εσ. περιβάλλοντος	104
Διάγραμμα 11. 24	Επηρεήστρατηγικής από τους ανταγωνιστές	105
Διάγραμμα 11. 25	Εταιρική κουλούρα	105
Διάγραμμα 11. 26	Ισχυρή ηγεσία	106
Διάγραμμα 11. 27	Ηγετική συμπεριφορά	107
Διάγραμμα 11. 28	Ηθική κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής	108
Διάγραμμα 11. 29	Κοινωνική ευημερία κατά τον σχεδιασμό	109

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την περάτωση της εργασίας μας θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά όλους όσους συνεργάστηκαν μαζί μας, την καθηγήτριά μας καΚοπανέλη Αναστασία για την βοήθειά της και την καθοδήγηση που μας έδωσε σε όλη την διάρκεια της εργασίας μας. Θα θέλαμε επίσης να ευχαριστήσουμε τις οικογένειές μας οι οποίες μας στήριξαν ηθικά αλλά και οικονομικά όλα τα χρόνια των σπουδών μας. Τέλος θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τα στελέχη των επιχειρήσεων που συνεργάστηκαν μαζί μας στην δευτερογενή μας έρευνα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ακόλουθη μελέτη για το σχεδιασμό και την υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής χωρίζεται σε δυο μέρη, το πρώτο μέρος (κεφάλαια 1 έως 9) αναφέρεται σε δευτερογενή έρευνα ενώ το δεύτερο μέρος αναφέρεται σε ενίοτε δευτερογενής και ενίοτε στοιχεία που αφορούν την πρωτογενή έρευνα (κεφάλαια 10 και 12) καθώς και στην εξ' ολοκλήρου πρωτογενή έρευνα (κεφάλαιο 11).

Το πρώτο μέρος της πτυχιακής εργασίας ξεκινά με τον ορισμό της στρατηγικής και την αναγκαιότητα της στρατηγικού σχεδιασμού (κεφάλαιο 1), εν συνεχεία αναλύονται η διοικητική διαδικασία του σχεδιασμού αλλά και οι τρόποι υλοποίησης της στρατηγικής (κεφάλαιο 2). Έπειτα εμβαθύνουμε στην ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος (κεφάλαιο 4 και 5 αντίστοιχα), και συνεχίζουμε με την περαιτέρω ανάλυση του ανταγωνισμού, ποιο συγκεκριμένα αναλύονται η ανταγωνιστική στρατηγική, το ανταγωνιστικό περιβάλλον και πλεονέκτημα αλλά και ο ανταγωνισμός με τις ξένες αγορές (κεφάλαια 6&7). Τέλος γίνεται αναφορά στην σύνδεση μεταξύ στρατηγικής, εταιρικής κουλτούρας αλλά και την ηγεσίας (κεφάλαιο 8) αλλά και στην σύνδεση μεταξύ στρατηγικής ηθικής και κοινωνικής ευθύνης (κεφάλαιο 9)

Το δεύτερο μέρος ξεκινά με την μεθοδολογία της έρευνας (κεφάλαιο 10) στην οποία παραθετούμε πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο εργαστήκαμε κατά την διενέργεια της πρωτογενούς έρευνας. Ακολουθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων τα οποία εξηγήθηκαν με τη βοήθεια του προγράμματος office excel της εταιρίας Microsoft μέσω συναρτησεων. (κεφάλαιο 11) Η έρευνα που διεξήχθη παρουσιάζεται υπό τη μορφή διαγραμμάτων τα οποία ομοίως εξηγήθηκαν από το ίδιο πρόγραμμα αλλά και μέσω γραπτής ανάλυσης. Έπειτα παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από όλη τη μελέτη (κεφάλαιο 12).

Τέλος παραθέτονται τα παραρτήματα τα οποία συμπεριλαμβάνουν το ερωτηματολόγιο το οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν οι εταιρίες προκειμένου να διεξαχθεί η πρωτογενής έρευνα καθώς και συγκεντρωτικός πίνακας με όλα τα σχήματα, πίνακες και διαγράμματα τα οποία παρουσιάστηκαν καθ' όλη τη μελέτη,

ακολουθούμενα από τη βιβλιογραφία κατά την οποία εμφανίζονται όλες οι πηγές από τις οποίες αντλήσαμε τις πληροφορίες προκειμένου να έχουμε μια ολοκληρωμένη μελέτη .

ABSTARCT

The following research concerning the planning and the implementation of corporate strategy is divided in two parts. The first part (chapters 1 to 9) refers to secondary research, while the second one refers to partly secondary and partly primary research (chapters 10 and 12) and to an entirely primary research (chapters 11).

The first part of the dissertation begins with the definition of strategy and the need for strategy design (chapter 1) and, then, the design administrative process and the ways the strategy is realised are analysed. We continue with an in depth analysis of the external and the internal environment (chapters 4 and 5 respectively), and we continue further with an analysis of competition. In particular, competitive strategy, competitive environment, advantages and competition towards foreign markets are analysed (chapters 6 & 7). Finally, there is a reference in the connection among strategy, corporate culture, and leadership (chapter 8). There is a reference among strategy, ethics and social responsibility as well (chapter 9).

The second part begins with the research methodology (chapter 10), in which we quote all the information about the way we work during the investigation of the primary research. Followed by the analysis of the results which were exported by using the excel program by Microsoft corporation. The research done is presented with diagrams exported also from the excel program and through written analysis (chapter 11). Moreover , there is a total presentation of the results exported from this entire thesis (chapter 12).

Finally, we quote the appendices which include the questionnaire that was asked to be answered by the companies in order to conduct primary research as well as summaries of all shapes, tables and charts which were presented throughout the entire thesis, followed by the bibliography which presents all the sources from which we learned the information that was needed in order to have a complete study.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι αρχές της στρατηγικής είναι να ξέρεις το πεδίο μάχης, να ξέρεις τις δυνάμεις του αντιπάλου σου και να κάνεις κάτι που ο αντίπαλος σου δεν περιμένει.

ΣουνΤζου, ~5ος αιώνας π.Χ., Κινέζος θεωρητικός της στρατηγικής

1.1.ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η έννοια της στρατηγικής συναντάται υπό διάφορες διατυπώσεις μια εκ των όποιων είναι και η παραπάνω του Κινέζου θεωρητικού της στρατηγικής ΣουνΤζού Όλοι οι ορισμοί έχουν ανταπόκριση και στο επιχειρησιακό περιβάλλον όχι μόνο σε επίπεδο θεωρητικό αλλά κυρίως σε πρακτικό, κάνοντας πλέον αναγκαίο τον στρατηγικό σχεδιασμό για την κάθε επιχείρηση. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι μια διοικητική διαδικασία μέσω της οποίας η στρατηγική που έχει επιλεγεί να εφαρμοστεί γίνεται πραγματικότητα. Προκειμένου όμως να υλοποιηθεί μια στρατηγική θα πρέπει να εξεταστεί διεξοδικά το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας άμεσο και έμμεσο και οι ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχεται η επιχείρηση.

Εξίσου διεξοδικά θα πρέπει να εξεταστούν οι πόροι και οι διαδικασίες που συντελούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς επίσης θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στους χρηματοοικονομικούς παράγοντες που διαθέτει η εκάστοτε εταιρία. Μέσω αυτής της ανάλυσης θα μπορέσει μια εταιρία να δημιουργήσει την πλέον καλύτερη στρατηγική η οποία θα ανταποκρίνεται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον λαμβάνοντας υπόψιν τις ικανότητες και προσδοκώντας ότι η εφαρμογή της ακολουθούμενης στρατηγικής θα της αποδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της και την θωράκιση της ίδιας της εταιρίας έναντι του αυξανόμενου και διεθνούς ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά. Παρόλα αυτά η διοίκηση της εταιρίας δεν θα πρέπει να εστιάζει μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον της αλλά θα πρέπει να συνεχίζει να εξετάζει την συνοχή της εταιρικής κουλτούρας που επικρατεί στο εσωτερικό της αλλά και την ίδια της κορυφή της διοικητικής πυραμίδας ώστε να συνεχίσει να εμπνέει μέσω των ηγετών του οργανισμού όλους τους εργαζόμενους αλλά και την κοινωνία μέσω της κοινωνικής

ευθύνης άλλα και της ηθικής που θα εφαρμόζουν ως σύνολο ενός επιχειρησιακού οργανισμού.

Προκειμένου να εξεταστεί ο βαθμός που ισχύουν όλα τα παραπάνω διεξάχθηκε μια έρευνα σε δείγμα οκτώ επιχειρήσεων οι οποίες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που είχαν τεθεί σε όλα τα παραπάνω θέματα η επιλογή. Κατόπιν επεξεργασίας και ανάλυσης των απαντήσεων που δόθηκαν εξήχθησαν αποτελέσματα τόσο σε ποσοστιαία ποσά τα οποία μετατράπηκαν και σε διαγράμματα για καλύτερη κατανόηση και απεικόνιση αυτών των αποτελεσμάτων.

1.2.ΕΠΙΛΟΓΗ ΘΕΜΑΤΟΣ

Η στρατηγική που επιλέγεται να ακολουθηθεί από μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ο ακρογωνιαίος λίθος του οργανισμού, είναι αυτή που καθορίζει το παρόν καταγράφοντας και δίνοντας σχήμα στις μελλοντικές βλέψεις της εταιρίας. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι ένα θέμα στο οποίο κληθήκαμε να ερευνήσουμε τόσο μέσω πρωτογενούς όσο και δευτερογενούς έρευνας όλους τους τομείς που επηρεάζουν το σχεδιασμό και την υλοποίηση. Στην ουσία επιλέξαμε να ερευνήσουμε το ποιο σημαντικό κομμάτι μιας εταιρίας τόσο στο κομμάτι του σχεδιασμού όσο και στο κομμάτι της υλοποίησης, κληθήκαμε να ερευνήσουμε τον τρόπο με το οποίο καταγράφει και πραγματοποιεί μια εταιρία το όραμά της. Για αυτό το λόγο επιλέξαμε να ασχοληθούμε με τη μελέτη του σχεδιασμού και της υλοποίησης της επιχειρησιακής στρατηγικής.

1.3. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι να αναδειχθεί η σπουδαιότητα της στρατηγικής και να γίνει πλέον εμφανές ότι η διαδικασία του σχεδιασμού και της υλοποίησης μιας επιχειρησιακής στρατηγικής είναι και θα πρέπει να είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι του συνόλου της επιχείρησης. Στα κεφάλαια που ακολουθούν, παρουσιάζουμε την πρωτογενή καθώς και τη δευτερογενή έρευνα που πραγματοποιήσαμε.

Ως επιμέρους στόχους αυτής της μελέτης, είναι να αναδειχθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν μια στρατηγική τόσο στο τομέα του σχεδιασμού όσο και στον τομέα

της υλοποίησης , αλλά και ποιοι παράγοντες κρίνουν ιδιαίτερης σημασίας προκείμενου να μην εμφανιστούν προβλήματα σε αυτές τις διαδικασίες.

1.4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στον πίνακα 1.1 παρακάτω, παρουσιάζουμε τα κεφάλαια της πρωτογενούς και της δευτερογενούς έρευνας

Πίνακας 1.1.Κεφάλαια μελέτης

ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	Είδος πραγματοποιηθείσας έρευνας
Κεφάλαιο 1 ^ο	Εισαγωγή	Δευτερογενής έρευνα
Κεφάλαιο 2 ^ο	Ορισμός της Στρατηγικής και η αναγκαιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού	Δευτερογενής έρευνα
Κεφάλαιο 3 ^ο	Η διοικητική διαδικασία σχεδιασμού και η υλοποίηση της στρατηγικής	Δευτερογενής έρευνα
Κεφάλαιο 4 ^ο	Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης – Ανταγωνιστικές πιέσεις	Δευτερογενής έρευνα
Κεφάλαιο 5 ^ο	Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης – Ανάλυση Πόρων - Διαδικασιών (Swot Ανάλυση και ΧρηματοοικονομικήΕπισκόπηση)	Δευτερογενής έρευνα
Κεφάλαιο 6 ^ο	Ανταγωνιστική στρατηγική Ανταγωνιστικό περιβάλλον Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Δευτερογενής έρευνα

Κεφάλαιο 7 ^ο	Ανταγωνισμός και Ξένες Αγορές	Δευτερογενής έρευνα
Κεφάλαιο 8 ^ο	Εταιρική κουλτούρα και ηγεσία	Δευτερογενής έρευνα
Κεφάλαιο 9 ^ο	Στρατηγική, ηθική και κοινωνική ευθύνη	Δευτερογενής έρευνα
Κεφάλαιο 10 ^ο	Η Μεθοδολογία της έρευνας	Ενίοτε δευτερογενής και ενίοτε στοιχεία που αφορούν την πρωτογενή μας έρευνα
Κεφάλαιο 11 ^ο	Στατιστική ανάλυση των Αποτελεσμάτων της έρευνας	Πρωτογενής έρευνα
Κεφάλαιο 12 ^ο	Επίλογος/ συμπεράσματα	Ενίοτε στοιχεία δευτερογενούς έρευνας και ενίοτε στοιχεία – συμπεράσματα πρωτογενούς έρευνας
Παραρτήματα	Παραρτήματα	Πρωτογενής έρευνα (Δείγμα του αναπάντητου ερωτηματολογίου της πρωτογενούς μας έρευνας και πίνακες – σχήματα – διαγράμματα)
Βιβλιογραφικές αναφορές	Βιβλιογραφικές αναφορές	Συγγράμματα, διαδικτυακοί τόποι

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε την έννοια της στρατηγικής καθώς και θα αναφέρουμε τους λόγους που η στρατηγική είναι πρωτεύον στοιχείο για την υγιή πορεία και ανάπτυξη ενός οργανισμού.

2.2. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στην διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας στρατηγική και παρακάτω θα παραθέσουμε κάποιους από αυτούς (B. Παπαδάκης, 2002).

Ο Alfred Chandler ορίζει την στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μίας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μίας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».

Στο ίδιο πνεύμα εκφράζεται και ο Andrews λέγοντας ότι «στρατηγική είναι μία διαμόρφωση αποστολής στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».

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

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς η επιχείρηση μέσω της στρατηγικής λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της

περιβάλλον, πριν καθορίσει την αποστολή, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογής, αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγηση αυτών. Σύμφωνα με αρκετούς ακαδημαϊκούς η στρατηγική ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια:

1. Διαμόρφωση
2. Υλοποίηση
3. Αξιολόγηση και έλεγχο.

Η στρατηγική στην περιοχή του management, ενδιαφέρεται για την γενική κατεύθυνση και την μακροπρόθεσμη πολιτική της επιχείρησης σε αντιδιαστολή με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειες και την καθημερινή δραστηριότητα στην επιχείρηση. Έτσι η στρατηγική μίας επιχείρησης μπορεί να ορισθεί σαν μακροπρόθεσμοι στόχοι και, σε γενικές γραμμές σαν μέσα με την χρήση των οποίων αποβλέπουμε στην πραγμάτωσή τους.

2.3. ΓΙΑΤΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Σε κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητη η στρατηγική όταν:

(α) οι πόροι της είναι δεδομένοι, (β) υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με τις ανταγωνιστικές δυνατότητες και την αντίστοιχη συμπεριφορά, (γ) η δέσμευση των πόρων δεν μπορεί να μεταβληθεί, (δ) πρέπει να γίνει συντονισμός αποφάσεων μεταξύ μακτινών τόπων και σε περιορισμένο χρόνο, (ε) υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με έλεγχο της πρωτοβουλίας.

Μία ξεκάθαρη δήλωση στρατηγικής είναι το κλειδί της επιτυχίας, δεδομένου ενός δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η στρατηγική παρέχει μία ενοποιημένη αίσθηση κατευθύνσεως με την οποία όλα τα μέλη της επιχείρησης μπορούν να συνδεθούν και να λειτουργήσουν βάση αυτής. Όταν δεν είναι ξεκάθαρη η έννοια της στρατηγικής, οι αποφάσεις λαμβάνονται βάση μίας υποκειμενικής ή ενστικτώδους αξιολόγησης χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους άλλες σχετικές αποφάσεις (Λιούκας. Σ. 1995).

Η στρατηγική είναι βασικό συστατικό της επιχειρησιακής επιτυχίας για κάποιους από τους παρακάτω βασικούς λόγους:

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

Αναλυτικότερα:

Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις

Η στρατηγική είναι ένα είδος πυξίδας για την επιχείρηση αφού μας δείχνει το που θα θέλαμε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον, καθώς και τα πώς θα βρεθεί εκεί.

Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων

Όταν υπάρχει μία κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων.

Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες

Η στρατηγική συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων και προωθεί τον συντονισμό δραστηριοτήτων. Χωρίς στρατηγική μία επιχείρηση δεν είναι τίποτε άλλο από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η επιτυχία όμως της επιχείρησης στηρίζεται στην συλλογική δράση που προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική.

Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό

Η στρατηγική ορίζει τον οργανισμό και είναι κατά κάποιο τρόπο η προσωπικότητά του. Η στρατηγική μίας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει σε ένα άτομο που βρίσκεται εκτός αυτής να σχηματίζει μία άποψη για αυτή. Μία ξεκάθαρη στρατηγική πρέπει να τοποθετεί την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα

Μέσα από μία ξεκάθαρη στρατηγική είναι πιο ελυκόλο να ξεχωρίζεις τί είναι ευκαιρία και τί απειλή για την επιχείρηση. Εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μία την άλλη.

Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα διατηρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η κατανόηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Και η στρατηγική είναι αυτή η οποία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον.

Συνοψίζοντας από τις προηγούμενες παραγράφους καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή της επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα διατηρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό.

2.4. ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ως Στρατηγικός Σχεδιασμός ορίζεται ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων, με ορίζοντα τουλάχιστον τριετίας, η κατάστρωση των σχετικών σχεδίων υλοποίησης των στόχων αυτών, η παρακολούθηση, ανασκόπηση και συνεχής αναπροσαρμογή αυτών των σχεδίων (Παπαδάκης Β., Καλογήρου Μ. Λατρέλη 1999).

2.5. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού χρήζει τεράστιας σημασίας αν σκεφθεί κανείς ότι η ζωή της επιχείρησης γίνεται όλο και πιο σύνθετη. Οι ευκαιρίες της επιτυχίας εξαρτώνται σε ένα μεγάλο ποσοστό από υιοθεσία στρατηγικών επιλογών που βασίζονται αυστηρά σε μία ακριβή και πραγματική εκτίμησης της θέσης της εταιρείας και των ευκαιριών που ανοίγονται μπροστά της.

Το πρώτο και σημαντικότερο όφελος από τη δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου είναι ότι χαράσσει έναν δρόμο, τον οποίο πρέπει να ακολουθήσουμε, για να φτάσουμε στον προκαθορισμένο στόχο. Άλλα οφέλη που προκύπτουν από τη δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου είναι η απόκτηση μίας πιο ξεκάθαρης ματιάς πάνω στη λειτουργία της επιχείρησης και συνεπώς η πιο εύκολη αναγνώριση των ανταγωνιστικών συνθηκών, των προωθητικών ευκαιριών και των πλεονεκτημάτων για την εταιρία.

Το σωστό Στρατηγικό Σχέδιο (Business Plan) είναι ένα σαφές, σύντομο και περιεκτικό έγγραφο, που εκφράζει τις προοπτικές και την αναπτυξιακή δυνατότητα της επιχείρησης (<http://www.special-edition.gr>).

2.6. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέραμε τον ορισμό της στρατηγικής καθώς και τους λόγους που κάθε οργανισμός θα πρέπει να έχει ξεκάθαρη στρατηγική από την αρχή της λειτουργίας του. Ο στρατηγικός σχεδιασμός εφαρμόζει στην πράξη αυτά που έχουμε καθορίσει ως στόχους, και συμβάλει σαν «οδηγητής» σε όλη την πορεία του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

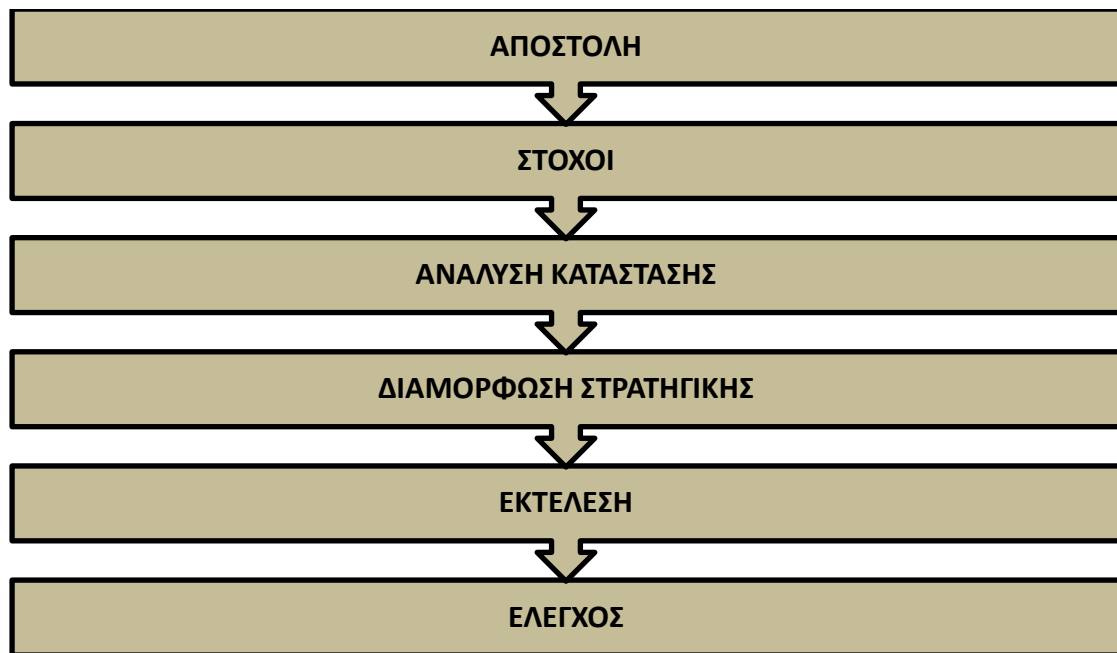
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό αναφερόμεται και αναπτύσσουμε το μοντέλο για την διοικητική διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία αυτή σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό βλέπουμε την διαδικασία της υλοποίησης της στρατηγικής αλλά και πότε είναι επιτυχής.

3.2. Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Στην δεκαετία του 1970 πολλές επιχειρήσεις υιοθέτησαν το παρακάτω μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία κατά την οποία κορυφαία στελέχη περιοδικά θα διατυπώνουν την στρατηγική της επιχείρησης, προς τα κάτω για την οργάνωση και την εφαρμογή της. Το ακόλουθο μοντέλο είναι ένα διάγραμμα ροής της διαδικασίας αυτής:

Σχήμα 3.1: Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού
(πηγή: NetMBA Business Knowledge Center)



Αποστολή

Η αποστολή της εταιρείας είναι ο λόγος ύπαρξής της. Η αποστολή εκφράζει τους στόχους στους υπαλλήλους και προβάλλει μία εικόνα της εταιρείας προς τους πελάτες. Κατά την διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού η δήλωση της αποστολής καθορίζει την διάθεση της επιχείρησης για το πού θέλει να πάει.

Στόχοι

Οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι στόχοι που ο οργανισμός επιδιώκει να φτάσει, όπως για παράδειγμα η αύξηση της κερδοφορίας. Οι στόχοι που τίθενται θα πρέπει να είναι δύσκολοι αλλά και εφικτοί. Επίσης θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι, έτσι ώστε η εταιρεία να μπορεί να παρακολουθεί την πρόοδό τους και να κάνει διορθώσεις εκεί που απαιτείται.

Ανάλυση κατάστασης

Όταν η επιχείρηση έχει καθορίσει τους στόχους της ξεκινά με την τρέχουσα κατάστασή της και επινοεί ένα στρατηγικό σχέδιο για την επίτευξη των στόχων της. Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον συχνά παρουσιάζουν νέες ευκαιρίες και νέους τρόπους για την επίτευξη των στόχων. Η εταιρεία πρέπει να γνωρίζει και τις δικές τις δυνατότητες και περιορισμούς, προκειμένου να επιλέξει τις ευκαιρίες που μπορεί να συνεχίσει με μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Η ανάλυση της κατάστασης περιλαμβάνει επομένως μία ανάλυση στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της.

Διαμόρφωση στρατηγικής

Όταν υπάρχει μία σαφής εικόνα της επιχείρησης και του περιβάλλοντος μπορούν να αναπτυχθούν συγκεκριμένες στρατηγικές για εναλλακτικές λύσεις. Ενώ οι διάφορες επιχειρήσεις έχουν διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις ανάλογα με την κατάστασή τους υπάρχουν ωστόσο γενικές στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων. Ο Michael Porter προσδιόρισε την ηγεσία κόστους και την ηγεσία διαφοροποίησης, πάνω στις οποίες μπορούν να καθοριστούν στρατηγικές για εναλλακτικές λύσεις.

Εκτέλεση

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής χρειάζεται να γίνει μία πιο λεπτομερής μετάφραση σε λειτουργικό επίπεδο στον οργανισμό. Πρέπει να επισυμανθούν οποιαδήποτε πρακτικά προβλήματα, τα οποία μπορεί να μην ήταν φανερά σε στα υψηλότερα επίπεδα. Η στρατηγική θα πρέπει να μεταφραστεί σε συγκεκριμένες πολιτικές για τους λειτουργικούς τομείς, όπως :

- Εμπορία
- Έρευνα και ανάπτυξη
- Προμήθεια
- Παραγωγή
- Ανθρώπινοι πόροι
- Συστήματα πληροφοριών.

Έλεγχος

Μόλις εφαρμοστεί ο στρατηγικός σχεδιασμός, τα αποτελέσματα θα πρέπει να είναι μετρήσιμα και αξιολογήσιμα. Τα συστήματα χειρισμού θα πρέπει να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν για την διευκόλυνση της παρακολούθησης αυτής. Καθορίζονται πρότυπα απόδοσης, η οποία και θα πρέπει να μετράται, ώστε να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για να εξασφαλιστεί η επιτυχία (Σερσένης Β.Ν. 1996).

3.3. Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας του επιχειρηματικού κόσμου όπως και σε άλλους τομείς ανθρώπινης δραστηριότητας. Είναι πιο σημαντική από την διαμόρφωση της στρατηγικής και των γενικών στρατηγικών σχεδίων. Αυτό τελικά που θα μετρήσει είναι τί θα εφαρμοστεί στην πράξη, παρά η αρχική ιδέα ή ακόμα το αρχικό στρατηγικό σχέδιο. Η εφαρμογή θα δείξει τις λεπτομέρειες που πρέπει να δωθεί η απαραίτητη προσοχή, τί δυσκολίες θα εμφανιστούν, τί μπορεί πράγματι να επιτευχθεί μέσα στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό περιβάλλον με τις συγκεκριμένες δυνατότητες της επιχείρησης.

Η υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων ενός οργανισμού είναι μία διαδικασία κατά την οποία γίνεται διαχείριση των δυνάμεων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης κατά την διάρκεια ανάληψης στρατηγικών δράσεων. Στοχεύει στην αποδοτικότερη εφαρμογή των αποφάσεων του προηγούμενου σταδίου, στην στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ και είναι κατ'εξοχήν μία λειτουργική διαδικασία. Τα στελέχη που αναλαμβάνουν να μετουσιώσουν σε πράξεις τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού πρέπει να έχουν ανεπτυγμένες ηγετικές ικανότητες και ιδιαίτερα κίνητρα. Η διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων εμπλέκει συνήθως αρκετό μεγάλο αριθμό προσώπων, τα οποία και πρέπει να συντονίσουν την δράση τους.

Η υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων ενδέχεται να περιλαμβάνει και ενέργειες όπως το άνοιγμα ή το κλείσιμο μιας γραμμής παραγωγής ή ενός τμήματος,

την πρόσληψη νέου προσωπικού, τη διαμόρφωση διαφορετικής πολιτικής τιμών, τη δημιουργία προϋπολογισμών, την αλλαγή στα σχέδια μάρκετινγκ, την ανάπτυξη κατάλληλων πληροφοριακών συστημάτων και άλλες πολλές. Είναι φανερό πως οι ενέργειες αυτές διαφοροποιούνται αισθητά από κλάδο σε κλάδο και από επιχείρηση σε επιχείρηση. Έτσι, ενώ στη διαδικασία της διαμόρφωσης της στρατηγικής τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι κοινά για όλο το εύρος και μέγεθος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, στη διαδικασία της υλοποίησης διαφοροποιούνται αρκετά, ανάλογα με τον κλάδο και το μέγεθος της οικονομικής μονάδας.

Από την σκοπιά της διοίκησης της επιχείρησης, η διαδικασία της υλοποίησης της στρατηγικής περιλαμβάνει τη διαμόρφωση των στόχων σε ετήσια βάση, την κατανομή των πόρων, την πιθανή αναδιόρθωση στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, την αναπροσαρμογή στις πολιτικές ανταμοιβών, την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή από την πλευρά των εργαζομένων και γενικά τη δημιουργία κατάλληλης επιχειρηματικής κουλτούρας για την υποδοχή των στρατηγικών σχεδίων (Μακρίδης Κ. 2004).

3.4. ΜΕ ΠΟΙΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Για να υλοποιηθεί η στρατηγική, θα πρέπει να πληροί τους εξής τρεις όρους:

- Να άρχει συντονισμός μεταξύ των διάφορων διευθύνσεων και μεταξύ των τμημάτων των διευθύνσεων αυτών, έτσι ώστε όλοι να δουλεύουν προς την ίδια κατεύθυνση. Οι διαφορετικές αντιλήψεις και των στελεχών της επιχείρησης, θα πρέπει να συγκεραστούν σε μία κοινή αποδεκτή στρατηγική.
- Ο καταμερισμός των μέσων που διαθέτει η διεύθυνση πρέπει να είναι ορθολογικός και ξεκάθαρος. Με τον όρο μέσα εννοούμε τα υλικά μέσα, τα χρηματικά μέσα, καθώς και το χρόνο που έχει στη διάθεσή του το προσωπικό της διεύθυνσης. Όσο πιο μικρή είναι η επιχείρηση τόσο πιο περιορισμένα είναι τα μέσα που διαθέτει.
- Η στρατηγική θα πρέπει να περιγράψει με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Ένα στέλεχος της διοίκησης θα πρέπει να γνωρίζει καλά τις δυνάμεις της επιχείρησής του και τι ακριβώς υπάρχει στην απέναντι πλευρά. Δηλαδή, θα πρέπει

να γνωρίζει επιπλέον την αγορά που στοχεύει, τους ανταγωνιστές που ήδη υπάρχουν ή που προβλέπονται να παρουσιαστούν στην αγορά αυτή(<http://www.aueb.gr>).

3.5 ΠΟΤΕ ΘΑ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΣ Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η υλοποίηση της στρατηγικής θα είναι επιτυχής εάν στελέχη και εργαζόμενοι:

- Γνωρίζουν καλά τα θέματα της επιχείρησης
- Αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης
- Έχουν ενσταρνωθεί τους στόχους τους (αφού έχουν λάβει μέρος στη διαμόρφωση της στρατηγικής) και έχουν δεσμευθεί να βοηθήσουν την επίτευξή τους.

3.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο είδαμε την διαδικασία που ακολουθούν τα στελέχη σε μία επιχείρηση, λόγω της σπουδαιότητάς του, όπως είδαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία αυτή είδαμε στη συνέχεια και τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιηθεί η στρατηγική σε μία επιχείρηση, καθώς και πώς αυτή θα υλοποιηθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΠΙΕΣΕΙΣ

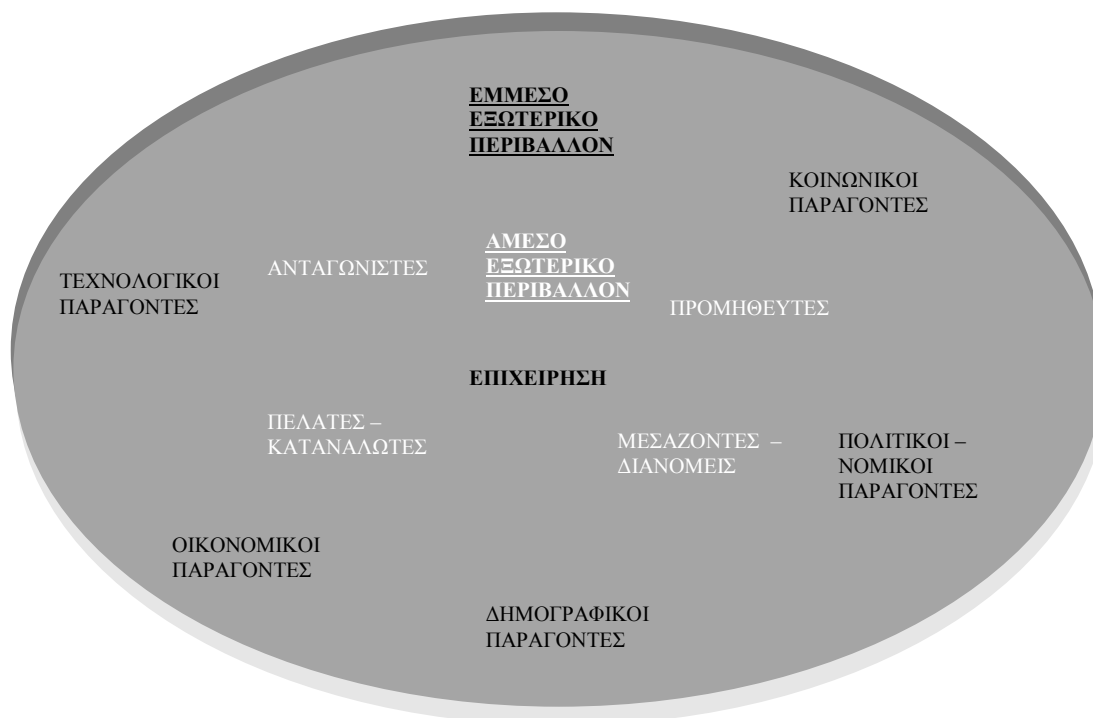
4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε επιχείρηση, από τη σύστασή της οφείλει να μελετά και να προσαρμόζεται στα δεδομένα που την επηρεάζουν. Αυτά προκύπτουν από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της και τα διοικητικά στελέχη είναι αυτά που αναλαμβάνουν την ευθύνη να εντοπίσουν τις κυριότερες αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτό ώστε να προετοιμαστούν για τους κινδύνους ή να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες. Σε αυτό το κεφάλαιο λοιπόν, θα μελετήσουμε αναλυτικά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τις ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχεται, ενώ η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα ακολουθήσει στο επόμενο κεφάλαιο.

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε άμεσο ή αλλιώς και μικροπεριβάλλον και το έμμεσο η αλλιώς και μακροπεριβάλλον (βλ. σχήμα 4.1). Το *άμεσο εξωτερικό περιβάλλον* περιλαμβάνει στοιχεία περιβάλλοντος στα οποία η επιχείρηση ασκεί ή και δέχεται άμεσες αλληλεπιδράσεις, όπως οι ανταγωνιστές, προμηθευτές, καταναλωτές - πελάτες, μεσάζοντες - διανομείς. Το *έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον* περιλαμβάνει το οικονομικό περιβάλλον (πληθωρισμός, ανεργία κ.λπ.), νομικό (εμπορική, εργατική νομοθεσία), τεχνολογικό, κοινωνικό (ήθη, έθιμα, θρησκεία), δημογραφικό, πολιτικό (σύστημα, θεσμοί). (Παπαδάκης Β., 2002)

Καθένας απ' αυτούς επηρεάζει την εξέλιξη και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, είτε πρόκειται για μικρή είτε και για μεγάλη και ισχυρή επιχείρηση. Η επίδραση του καθενός μπορεί να διαφέρει σε ένταση και μέγεθος από τη μία επιχείρηση στην άλλη, σε καμία όμως περίπτωση δεν πρέπει να αγνοηθούν. Παρακάτω αναλύουμε κάθε έναν από αυτούς ξεχωριστά καθώς και τους λόγους για τους οποίους πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψη από τους managers .

Σχήμα 4.1. Έμμεσο και άμεσο εξωτερικό περιβάλλον



Πηγή: «ΜαρκετινγκΜανατζμεντ: Η Ελληνική προσέγγιση» (2002) (Γ.Πετρώφ, Κ.Τζωρτζάκης, Α.Τζωρτζάκη)

4.2. ΑΜΕΣΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4.2.1. Οι Ανταγωνιστές και οι ανταγωνιστικές πιέσεις

4.2.1.1 Οι Ανταγωνιστές

Οι ανταγωνιστές αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα τμήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης καθώς οι managers καλούνται να αξιοποιήσουν όσο το δυνατό καλύτερα τα μέσα που διαθέτουν για να αποκτήσουν το μερίδιο της αγοράς που επιθυμούν. Ας μην ξεχνάμε πως όσο υψηλότερα επίπεδα ανταγωνισμού υπάρχουν, τόσο οδηγούμαστε σε χαμηλότερες τιμές, γεγονός που σημαίνει πως τα κέρδη μειώνονται προς όφελος πάντα του πελάτη. Έτσι λοιπόν τα στελέχη πρέπει να επιλέξουν πολύ προσεκτικά τη στρατηγική την οποία θα ακολουθήσουν συνυπολογίζοντας την «απειλή» των ανταγωνιστών.

Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε έναν συνεχή «πόλεμο» για το ποια θα επικρατήσει, ποια δηλαδή θα γίνει η κυρίαρχη δύναμη στην αγορά. Οι στρατηγικές που ακολουθούν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις θα πρέπει να μελετώνται με ενδιαφέρον είτε αυτές ήταν επιτυχείς (παράδειγμα προς μίμηση) είτε ήταν καταστροφικές (παράδειγμα προς αποφυγή).

4.2.1.2. Οι ανταγωνιστικές πιέσεις

Σε αυτό το σημείο, θα θέλαμε να κάνουμε μια ειδική αναφορά στις ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχεται μια επιχείρηση. Οι πιέσεις αυτές που δέχεται από τους ανταγωνιστές του κλάδου της, μπορεί να μην φαίνονται απειλητικές, στην πραγματικότητα όμως να είναι. Δηλαδή διαφέρουν από τις προφανείς πιέσεις, όπως αγορά φθηνότερων πρώτων υλών, καλύτερες τιμές και διαφήμιση κ.α , αλλά μπορούν να προκαλέσουν σοβαρή αναστάτωση στο εσωτερικό κάθε επιχείρησης. Άρα η κάθε ενέργεια που πραγματοποιούν οι ανταγωνιστές, πρέπει να μελετηθεί προσεκτικά γιατί ο στόχος τους μακροπρόθεσμα, μπορεί να βάλει σε κίνδυνο τα κέρδη και ως επίπτωση τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Για παράδειγμα υπάρχουν 2 επιχειρήσεις που παράγουν το ίδιο προϊόν, η Α και η Β και η Α επιχείρηση, λόγω συσσώρευσης μεγάλου κεφαλαίου στο ταμείο της αποφασίζει την επένδυση του σε εξαγορά μιας από τις προμηθεύτριες εταιρίες τις. Το γεγονός αυτό σημαίνει με μια γρήγορη ματιά πως το κόστος αγοράς των πρώτων υλών της Α μειώνεται κατακόρυφα. Η Β επιχείρηση εάν μελετήσει καλύτερα την κίνηση της Α θα διαπιστώσει πως η στρατηγική που ακολούθησε την αναγκάζει σε μίμηση της για (2) δύο λόγους: Αφ' ενός γιατί η εταιρία που εξαγοράστηκε από την Α μπορεί να προμήθευε και την Β και αφ' εταίρου γιατί η Α θα έχει τη δυνατότητα να μειώσει σε μεγάλο ποσοστό την τιμή πώλησης του προϊόντος της κερδίζοντας έτσι το μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς.

Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί πως δέχεται πιέσεις και από επιχειρήσεις που είναι στα πρώτα βήματα της εισόδου τους στην αγορά ακόμα κι αν αυτές είναι μικρές και φαινομενικά ασήμαντες. Κάθε νέα είσοδος επιχείρησης στην αγορά, σημαίνει μεγαλύτερο εύρος επιλογής για τους καταναλωτές, άρα και ανακατανομή του μεριδίου της αγοράς για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

4.2.2. Οι προμηθευτές

Οι προμηθευτές είναι αυτοί που προμηθεύουν την επιχείρηση με πρώτες ύλες. Λίγες είναι οι επιχειρήσεις που κατασκευάζουν μόνες τους εξ' ολοκλήρου το προϊόν. Η επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών πρέπει να γίνεται προσεκτικά και μετά από εκτεταμένη έρευνα, σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες της επιχείρησης λαμβάνοντας υπ' όψη την αναλογία ποιότητας – τιμής που επιθυμούν. Οι managers σε δεύτερο στάδιο, οφείλουν να διατηρούν άριστη σχέση με τους προμηθευτές της επιχείρησης, καθώς τα κέρδη της εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεργασία τους. Οι προμηθευτές, μπορεί να έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη όταν το προϊόν τους είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιχείρηση, ή ακόμα και στη περίπτωση που είναι λίγοι και προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα. Θα πρέπει σε κάθε περίπτωση παρ' όλα αυτά να ληφθεί σοβαρά υπ' όψη πως ταυτόχρονα μπορεί να συνεργάζονται και με άλλους, ανταγωνιστές του κλάδου με ότι επιπτώσεις μπορεί να έχει αυτό .

4.2.3. Οι Μεσάζοντες

Οι μεσάζοντες είναι αυτοί που βοηθούν να φτάσει ένα προϊόν από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή. Οι μεσάζοντες επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τις μικρές επιχειρήσεις καθώς τους είναι απαραίτητοι για τη διανομή των προϊόντων τους, σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν το πλεονέκτημα να τα διανέμουν, οι ίδιες έχοντας έτσι τον πλήρη έλεγχο και ευθύνη της διανομής. Οι επιχειρήσεις που έχουν ανάγκη τους μεσάζοντες, πρέπει να επιλέξουν πολύ προσεκτικά τον κατάλληλο συνεργάτη τους ούτως ώστε να έχουν το αποτέλεσμα που επιθυμούν. Ας μην ξεχνάμε, πως χωρίς την σωστή συνεργασία αυτών των δύο, θα υπήρχαν ελλείψεις η ακόμα και ελαττωματικά προϊόντα στην αγορά, γεγονός που θα δυσφήμιζε την επιχείρηση. Οι παραγωγοί λοιπόν οφείλουν να διατηρούν καλές σχέσεις με τους μεσάζοντες ούτως ώστε να διατηρηθεί όσο το δυνατόν καλύτερη η συνεργασία τους αποφεύγοντας πιθανούς κινδύνους όπως η καθυστέρηση στη διανομή των προϊόντων, αλλοίωση κ.α.

Επιγραμματικά αναφέρουμε τα κριτήρια επιλογής των μεσάζοντων:

- Η αξιοπιστία του λιανοπωλητή επειδή ο παραγωγός θα πρέπει να είναι σίγουρος ότι ο λιανοπωλητής θα εκπληρώσει την υπάρχουσα συμφωνία μεταξύ τους.
- Η εμπειρία και ο κύκλος εργασιών τους ώστε να εξασφαλίσουν στον παραγωγό μια σωστή διείσδυση στην αγορά.
- Οι όροι της συνεργασίας τους (ποσότητα διανομής, κόστος, χώροι αποθήκευσης κ.α.)

Ο ανταγωνισμός που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μικρές επιχειρήσεις σε σύγκριση με τις μεγάλες είναι έντονος αφού θα πρέπει να βρουν την πιο συμφέρουσα αλλά και αξιόπιστη πρόταση από τους μεσάζοντες ώστε να διανεμηθούν τα προϊόντα τους με ασφάλεια και στο χρονικό διάστημα που επιθυμούν. Από την άλλη μεριά, σε περίπτωση που κάποια από τις μεγάλες επιχειρήσεις δεν έχει δικό της δίκτυο διανομής, οι μεσάζοντες θα προτιμήσουν μια συνεργασία μαζί της, καθώς τους δημιουργεί επαγγελματική ασφάλεια σε αντίθεση με μια μικρή. Αυτό συμβαίνει γιατί το όνομα των μεγάλων επιχειρήσεων συνδέεται άμεσα με τις έννοιες ασφάλεια, και αξιοπιστία άρα και μικρότερο ποσοστό κινδύνου. (Τομαράς, 2009)

4.2.4. Οι πελάτες - καταναλωτές

Οι πελάτες – καταναλωτές πάντα θα προσπαθούν κατά την αγορά ενός προϊόντος να επιτύχουν τη μέγιστη ικανοποίηση τους με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, που τροφοδοτούν την αγορά με το ίδιο προϊόν, αυξάνεται ανάλογα με τον αριθμό τους, καθώς ο πελάτης θα μπορεί να επιλέξει το οικονομικότερο μέσα από ένα πλήθος υποψήφιων προϊόντων. Άρα τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να σκεφτούν άλλους τρόπους πέρα από την ανταγωνιστική τιμή για να προτιμήσουν οι πελάτες το προϊόν τους, όπως η διαφήμιση κ.α. Ας μην ξεχνάμε πως πλέον οι υποψήφιοι πελάτες, έχουν περισσότερη πληροφόρηση πριν προβούν στην αγορά ενός προϊόντος, άρα και περισσότερες επιλογές.

4.3. ΉΜΜΕΣΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4.3.1. Οι οικονομικοί παράγοντες

Τα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να ενημερωθούν για το οικονομικό περιβάλλον της χώρας στην οποία ενδιαφέρονται να δραστηριοποιηθούν από το ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν) αυτής. Αυτό μετρά το βιοτικό επίπεδο κάθε χώρας. Με τη μελέτη του ΑΕΠ μια επιχείρηση αντιλαμβάνεται εάν είναι κερδοφόρα μια επένδυση σε αυτή τη χώρα ή όχι.

Πέρα από την επιρροή των οικονομικών παραγόντων στις επενδύσεις μιας επιχείρησης, θα αναφέρουμε και πως αυτοί επηρεάζουν την ίδια την επιχείρηση. Αυτοί είναι δύο (2): οι φάσεις του οικονομικού κύκλου, και οι «leaders» της αγοράς. Οφείλει λοιπόν για την επιβίωση της να μελετά και να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα που προκύπτουν από αυτό το τμήμα του εξωτερικού περιβάλλοντος της.

- Ο οικονομικός κύκλος (άνοδος, κρίση, κάθοδος, ανάκαμψη)
- Οι «leaders»

4.3.1.1. Ο Οικονομικός Κύκλος

Ο οικονομικός κύκλος παρουσιάζει τις διακυμάνσεις της οικονομίας και επηρεάζει σε βάθος τις κινήσεις τις κάθε επιχείρησης. Κάθε φάση του οικονομικού κύκλου απαιτεί διαφορετικό σχεδιασμό στρατηγικής και ενέργειες από τους Managers. Όταν ο οικονομικός κύκλος βρίσκεται στη φάση της ανόδου, επικρατεί ευημερία στην αγορά και η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τις τιμές των προϊόντων της δημιουργώντας κατ' αυτό τον τρόπο θετική επίδραση στα κέρδη της. Παράλληλα δημιουργεί ενθαρρυντικό κλίμα σε καινούριες επιχειρήσεις να εισέλθουν στην αγορά, γεγονός το οποίο σημαίνει αύξηση του ανταγωνισμού. Αντίθετα στη φάση της καθόδου του οικονομικού κύκλου όπου οι καταναλωτές γίνονται λιγότερο ευέλικτοι στις διακυμάνσεις των τιμών, οι επιχειρηματίες για να διατηρήσουν τις τιμές σε χαμηλά επίπεδα, πρέπει να διατηρήσουν αντίστοιχα και το κόστος. Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρηματίες για να διατηρηθούν στην αγορά θα πρέπει να ακολουθήσουν μία από τις παρακάτω στρατηγικές (Γ.Πετρώφ, Κ.Τζωρτζάκη, Α.Τζωρτζάκη2002):

1. Μείωση του ποσοστού επιβάρυνσης της τιμής
2. Αλλαγή της τιμής αντίστοιχη με αυτή του κόστους
3. Αντιγραφή στρατηγικών των ανταγωνιστών

4.3.1.2. Οι leaders

Οι «leaders» ονομάζονται αλλιώς και αρχηγοί τιμών και είναι αυτοί που στην κάθε μία μονάδα κλάδου αποτελούν την ισχυρότερη δύναμη, άρα είναι και αυτοί που καθορίζουν τις τιμές του κάθε προϊόντος/ υπηρεσίας στην αγορά. Αυτές οι επιχειρήσεις πιθανότατα να καλύπτουν και το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς και ακολουθούνται από τις άλλες, μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου. Στην αγορά παρουσιάζονται οι εξής επιχειρήσεις: 1)αυτές που θα μιμηθούν τους «leaders» και 2) αυτές που θα διαφοροποιηθούν απ' αυτούς. Όσες από τις επιχειρήσεις προσπαθήσουν να τους μιμηθούν, θα πρέπει να προσφέρουν την ίδια ποιότητα προϊόντος σε παραπλήσια τιμή αν αυτό είναι εφικτό. Δεν μπορούν να τους αγνοήσουν σε καμία περίπτωση, γιατί θα βρεθούν σε πολύ δυσάρεστη θέση στο κοντινό μέλλον. Στην περίπτωση που επιλέξουν να διαφοροποιηθούν απ' αυτούς, τότε η τιμή μπορεί να διαφέρει αισθητά καθώς το προϊόν που πουλάνε στην αγορά διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά που το κάνουν ιδιαίτερο και ταυτόχρονα αρεστό στο καταναλωτικό κοινό (π.χ. προϊόντα που δεν ρυπαίνουν το περιβάλλον κατά την παρασκευή τους).

4.3.2 Οι πολιτικοί – Νομικοί παράγοντες

Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση σε μία χώρα.(Σαρμανιώτης Χ., 2005) Η νομοθεσία και η πολιτική κάθε χώρας επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επιχείρηση καθώς την «υποχρεώνει» να υπακούσει στους κανόνες του κάθε κράτους. Οι νόμοι που επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων έχουν διάφορους στόχουςζόπως οι εξής:

- Να επηρεάσουν τον καταναλωτή (π.χ. η αύξηση φορολογίας στα τσιγάρα με σκοπό την προστασία της υγείας των πωλητών)

- Να προστατέψουν τον καταναλωτή (π.χ. ο έλεγχος από το Χημείο του Κράτους για νοθεία)
- Να απαγορέψουν την παραγωγή ορισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών (π.χ. ναρκωτικές ουσίες)
- Να κατευθύνουν την παραγωγή σε ορισμένες περιοχές της χώρας (π.χ. οι επιχορηγήσεις για παραγωγικές επενδύσεις σε αναπτυξιακές ζώνες της χώρας όπως η Θεσσαλία)

Για παράδειγμα τα τελευταία χρόνια, έχει δημιουργηθεί η τάση, το σύνολο των κανόνων που επιβάλλουν οι νομικοί παράγοντες στις επιχειρήσεις, να μην επιβαρύνουν με ρύπους το περιβάλλον, τις αναγκάζει να διαθέσουν τον απαραίτητο εξοπλισμό φοβούμενες τις επιπτώσεις που θα έχει από το κράτος η μη τήρηση των νόμων αυτών. Οι κανόνες του κράτους σχετικά με την «πράσινη» φιλοσοφία, έχουν σκοπό να προστατεύσουν τους καταναλωτές, μέσα από την μείωση των επιβλαβών ρύπων για την υγεία. Η προσπάθεια αυτή παρουσιάζεται με πολλούς τρόπους, όπως:

- Απαγόρευση ή μείωση παραγωγής επιβλαβών προϊόντων
- Περιορισμός και αλλαγή στην χρήση επιβλαβών αγαθών
- Δυνατότητα από τους καταναλωτές να αξιολογήσουν την περιβαλλοντική σύνθεση των αγαθών

Ταυτόχρονα οι πολιτικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση, μπορεί να γίνουν αντιληπτοί και ως «ευκαιρία» καθώς σε ορισμένες περιπτώσεις όπως και σε αυτή που αναφέραμε, βοηθά στην καλύτερη λειτουργία του και στην βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης γεγονός που σημαίνει περισσότερα κέρδη.

Επίσης οι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν την επέκταση μιας επιχείρησης σε μια άλλη χώρα. Πιο συγκεκριμένα το νομικό πλαίσιο που αφορά τις επιχειρήσεις αλλάζει από χώρα σε χώρα (π.χ. φορολόγηση επιχειρήσεων) γεγονός το οποίο θα αναγκάσει τους managers να μελετήσουν πολύ προσεκτικά την επέκταση της επιχείρησης καθώς στην πορεία της έρευνας τους μπορεί να ανακαλύψουν άλλη χώρα, καταλληλότερη για μια τέτοια επένδυση.

4.3.3 Οι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες

Οι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις πολιτιστικές και κοινωνικές αξίες των πελατών όπως η θρησκεία και τα έθιμα και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις καταναλωτικές τους συνήθειες. Οι παράγοντες αυτοί, όπως αναφέρει ο Kotler P. (2003) , διαφέρουν μεταξύ πολιτισμών και δεν μεταβάλλονται εύκολα στο πέρασμα του χρόνου. Κάθε χώρα, έχει το δικό της, ξεχωριστό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον και πρέπει κατά τη διεθνή δραστηριότητα της επιχείρησης να γίνει σεβαστή η κάθε ιδιαιτερότητα του.

Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα είναι η ενδυμασία των γυναικών στην Ευρώπη, Αμερική κ.α, σε αντίθεση με αυτή των Αραβικών κρατών. Ταυτόχρονα, αξίζει να σημειωθεί πως τα νέα «lifestyles» επιδρούν και στις καταναλωτικές συνήθειες του αγοραστικού κοινού πράγμα που σημαίνει πως τα στελέχη οφείλουν να αφογκράζονται και να ενεργούν κατάλληλα ώστε να εξυπηρετήσουν τις νέες ανάγκες τους με βελτιωμένα ή ακόμα και καινούρια προϊόντα στην αγορά.

Οι κοινωνικοί παράγοντες ωστόσο, επηρεάζουν την επιχείρηση και εκ των έσω καθώς ο τρόπος αντίληψης της εργασίας, αλλάζει από χώρα σε χώρα. Έχει παρατηρηθεί σε έρευνα που αναρτήθηκε στο eritheirimatikotita.gr πως ο Αμερικάνος εργαζόμενος σπάνια θα διαφωνήσει με τον προϊστάμενό του και ο Γερμανός, πως πειθαρχεί περισσότερο. Ένα ακόμη παράδειγμα κοινωνικής επιρροής είναι πως οι μεγάλες επιχειρήσεις ζητούν άτομα νεότερα σε ηλικία έχοντας τα κατάλληλα επαγγελματικά προσόντα αλλά χωρίς μεγάλη επαγγελματική εμπειρία ούτως ώστε να μπορούν να ενταχθούν εύκολα στην κουλτούρα και το επιχειρηματικό κλίμα της επιχείρησης. Άρα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι για τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης οι managers οφείλουν να μελετήσουν σε βάθος τους κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν τους εργαζομένους τους και να τους προσαρμόσουν ομαλά στην κουλτούρα της επιχείρησης.

4.3.4. Δημογραφικοί παράγοντες

Η δημογραφία, είναι η μελέτη του πληθυσμού και η δημογραφική τάση είναι μια αλλαγή που γίνεται αντιληπτή στη σύνθεσή του. Τα στελέχη των επιχειρήσεων μελετούν τις τάσεις ανάπτυξης του συνολικού πληθυσμού αλλά και συγκεκριμένων

ομάδων ηλικιών. Η μεταβολή που πληθυσμού παίζει επίσης πολύ μεγάλο ρόλο για μια επιχείρηση αφού κατά την μείωση του πληθυσμού, μειώνονται και οι ευκαιρίες για πωλήσεις, ενώ αντίθετα με την αύξηση του πληθυσμού αυξάνονται και οι πιθανότητες για πωλήσεις.

Επίσης, ένα άλλο σκέλος του δημογραφικού περιβάλλοντος που εξετάζουν τα στελέχη των επιχειρήσεων, είναι η κινητικότητα των πληθυσμών είτε για λόγους εργασίας, είτε για διακοπές. Στην πρώτη περίπτωση, αυτή της μετακίνησης πληθυσμών λόγω εργασίας σε άλλη χώρα, κατά την παραμονή τους, είναι πιθανό να αναζητήσουν προϊόντα, κυρίως τρόφιμα, που παράγονται στις χώρες τους. Έτσι λοιπόν στις περιοχές που παρατηρείται έντονα το στοιχείο ενός πολιτισμού παρουσιάζεται ευκαιρία για δημιουργία αγοράς που να καλύπτει αυτές τις ανάγκες τους. Στην περίπτωση της κινητικότητας του πληθυσμού λόγω διακοπών είναι ολοφάνερη η αύξηση της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών καθώς αυξάνεται ο αριθμός των υποψήφιων πελατών.

4.3.5. Οι τεχνολογικοί παράγοντες

Η τεχνολογία στις μέρες μας είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει άμεσα την κάθε επιχείρηση αφού ερμηνεύεται ως ευκαιρία αλλά και ως απειλή. Ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός αποτελεί πλέον μια βασική προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην αγορά. Κάθε τεχνολογική εξέλιξη όμως δημιουργεί προβληματισμό στους managers για το κεφάλαιο που θα χρειαστεί να επενδύσουν για μια τέτοια αλλαγή αλλά και για το προσωπικό που οφείλει να εκπαιδεύσει στα καινούρια εργασιακά δεδομένα. (Lancaster G. 1992)

Ένα παράδειγμα τεχνολογικού εκσυγχρονισμού είναι η αντικατάσταση των γραφομηχανών από τους σύγχρονους και εύχρηστους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Τότε οι επιχειρήσεις καλούνταν να εκπαιδεύσουν τους υπάλληλους τους στην χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών καθώς είχαν πειστεί από την λειτουργικότητα και την χρησιμότητα τους στις επιχειρήσεις σε αντίθεση με τις ελάχιστες λειτουργίες που πρόσφερε η γραφομηχανή. Ένα άλλο παράδειγμα τεχνολογικού εκσυγχρονισμού είναι η αντικατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού με μηχανήματα. Σε αυτή την

περίπτωση οι βιομηχανίες και τα εργοστάσια που αποκτούν τα μηχανήματα καλούνται να μειώσουν τους εργαζόμενους τους ή να τους απορροφήσουν σε άλλη εργασία στην επιχείρηση όπως για παράδειγμα να εκπαιδεύσουν ορισμένους στην συντήρηση των μηχανημάτων, κ.α. Η αντικατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού από μηχανήματα αποτελεί την πιο οικονομική λύση ενώ ταυτόχρονα μειώνει τον κίνδυνο για λάθη και παραλήψεις.

Η τεχνολογία όμως, επηρεάζει την επιχείρηση και σε αρνητικό επίπεδο στην περίπτωση δηλαδή που δεν είναι σε θέση να αποκτήσει τον νεότερο και βελτιωμένο τεχνολογικό εξοπλισμό, ενώ άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις μπορούν, τότε λοιπόν οι ανταγωνιστές της θα προσφέρουν στο καταναλωτικό κοινό τα προϊόντα /υπηρεσίες τους σε καλύτερες τιμές και με αυτό τον τρόπο θα την αναγκάσουν στην απόκτηση αυτού του νέου τεχνολογικού εξοπλισμού ώστε να παραμείνει ανταγωνιστική. Με άλλα λόγια οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να επηρεάσουν και αρνητικά μια επιχείρηση καθώς προστάζουν στην εξέλιξη των μέσων παραγωγής.

4.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέραμε και αναλύσαμε σε βάθος το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και τον τρόπο που με τον οποίο την επηρεάζουν. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα λοιπόν, με βάση όλα όσα αναφέρθηκαν, πως το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία και τις αποφάσεις της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΡΩΝ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Παρότι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σημαντική προκειμένου να βρεθούν οι σημαντικοί παράγοντες ο οποίοι θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην περαιτέρω εξέλιξη της μέσω της λήψης σημαντικών αποφάσεων και σχεδιασμού της κατάλληλης επιχειρησιακής στρατηγικής είναι εξίσου σημαντική η ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος προκειμένου η κάθε επιχείρηση να γνωρίζει τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει για να επιτευχθεί η οποία στρατηγική.

5.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος γίνεται μέσω συγκεκριμένων μεθόδων οι οποίες θα οδηγήσουν στη συνολική αξιολόγηση των στρατηγικών ικανοτήτων μιας επιχείρησης. Στην ουσία οι πέντε παρακάτω αναλύσεις λειτουργούν και ως στάδια ανάπτυξης του εσωτερικού περιβάλλοντος (Δρ Νικολαος Θερίου, 2005). Επιγραμματικά αναφέρουμε τα εξής :

- Διερεύνηση των πόρων και ικανοτήτων
- Ανάλυση της αλυσίδας αξίας
- Σύγκρισης (ιστορικού, κλαδικού)
- Αξιολόγηση ισορροπίας
- Προσδιορισμός των σημαντικότερων παραγόντων (I.F.E. Matrix)
- S.W.O.T. Analysis

5.2.1 Διέρευνηση των πόρων και ικανοτήτων

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολογεί τις δυνατότητες της επιχείρησης σε πόρους, δηλαδή τη διαθεσιμότητα αλλά και τη φύση τους, υλική – άυλη. Οι διαθέσιμοι πόροι μπορούν να ομαδοποιηθούν στις εξής κατηγορίες:

Φυσικοί πόροι: πέρα από απλή καταγραφή του αριθμού των μηχανημάτων και της παραγωγικής δυναμικότητας τους, εξετάζουμε και τη φύση τους όπως ηλικία, δυνατότητες και άλλα

Ανθρώπινοι πόροι: τον αριθμό και τον τύπο των διαφόρων εξειδικεύσεων του προσωπικού της εταιρίας, καθώς και τη σχετική ζήτηση και προσφορά αυτών σε τοπικό και εθνικό επίπεδο, αλλά και την προσαρμογή τους στην κουλτούρα της επιχείρησης

Χρηματοοικονομικοί πόροι: ουσιαστικά αναφέρουμε τις διάφορες χρήσεις των κεφαλαίων, τον έλεγχο των χρεωστών πιστωτών και τη φύση των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών χρήματος

Άυλοι πόροι: εννοούμε τη φήμη, πελατεία της επιχείρησης, δηλαδή άυλοι πόροι που έχουν δημιουργηθεί κατά τη διάρκεια ζωής της επιχείρησης. Άυλοι πόροι θεωρούνται επίσης επώνυμα προϊόντα και η τεχνογνωσία της σε διάφορους βασικούς τομείς

Οργανωτικές ικανότητες- πόροι: εννοούμε τις διακριτές ικανότητες της επιχείρησης που διαμορφώνονται μέσα από την επιχειρησιακή κουλτούρα, αφορούν στην καθημερινή λειτουργία της και έχουν σχέση με την οργάνωση, επικοινωνία και τον συντονισμό των διαφόρων ενεργειών

Να σημειωθεί ότι η επιχείρηση θα πρέπει να περιλαμβάνει και τους πόρους και ικανότητες που εξωτερικά έχει πρόσβαση η επιχείρηση.

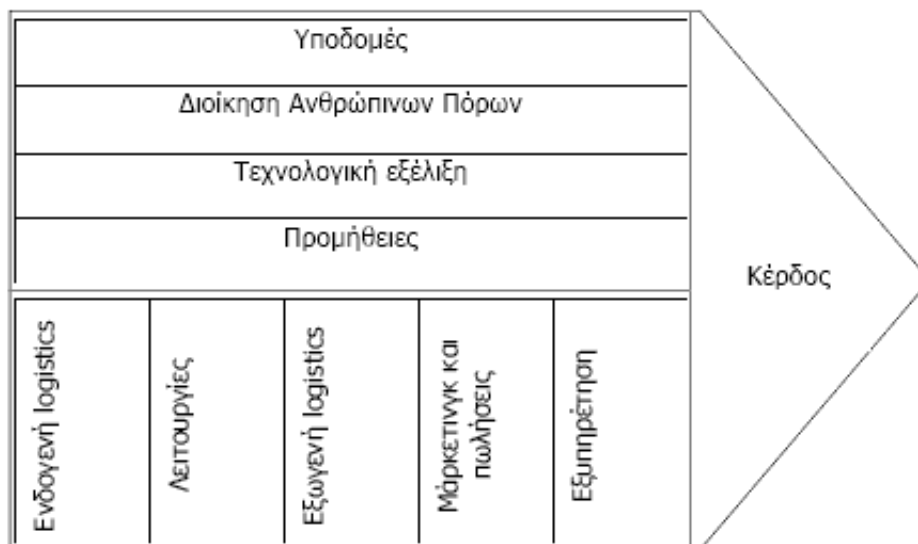
5.2.2 Ανάλυση της αλυσίδας αξίας

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας μας υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να συνδεθεί το προφίλ των πόρων της επιχείρησης με τη συνολική απόδοση των εφαρμοζόμενων στρατηγικών (Δρ. Γ. Σταμπουλής, 2006)

Σύμφωνα με τον M. E. Porter η κατανόηση της στρατηγικής ικανότητας της επιχείρησης ξεκινά με τον διαχωρισμό των λειτουργιών της επιχείρησης σε ξεχωριστά στάδια συγκεκριμένων δραστηριοτήτων τα οποία τα ονομάζει ενέργειες αξίας τις οποίες διαχωρίζει σε κύριες ενέργειες (καθета στο σχήμα 5.1 που ακολουθεί) και δευτερεύουσες υποστήριξης(οριζοντια στο σχήμα 5.1)

Παρακάτω εμφανίζεται το σχηματική παρουσίαση όπως προτάθηκε από τον Porter το 1985

Σχημα 5.1: Η αλυσίδα αξίας του Porter (πηγή: Η στρατηγική κατανόηση της επιχείρησης)



Κύριες ενέργειες

Εισερχόμενα logistics: περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες της επιχείρησης που έχουν σχέση με την παραλαβή, αποθήκευση και διανομή των πρώτων και δευτέρων υλών στην παραγωγή

Παραγωγικές λειτουργίες: περιλαμβάνει τις ενέργειες μετατροπής των διαφόρων υλών σε τελικά προϊόντα

Εξερχόμενα logistics: περιλαμβάνει ενέργειες που έχουν σχέση με την παραλαβή, αποθήκευση και διανομή έτοιμων προϊόντων

Marketing και πωλήσεις: περιλαμβάνει όλα όσα έχουν σχέση με την ενημέρωση του καταναλωτή για τα προϊόντα της επιχείρησης αλλά και την τελική πώληση αυτών.

Υπηρεσίες υποστήριξης πωλήσεων: περιλαμβάνει ενέργειες που αυξάνουν ή διατηρούν την αξία του προϊόντος της επιχείρησης.

Δευτερεύουσες ενέργειες υποστήριξης

Προμήθειες : ενέργειες της επιχείρησης που αφορούν τη διαδικασία απόκτησης των διάφορων πόρων.

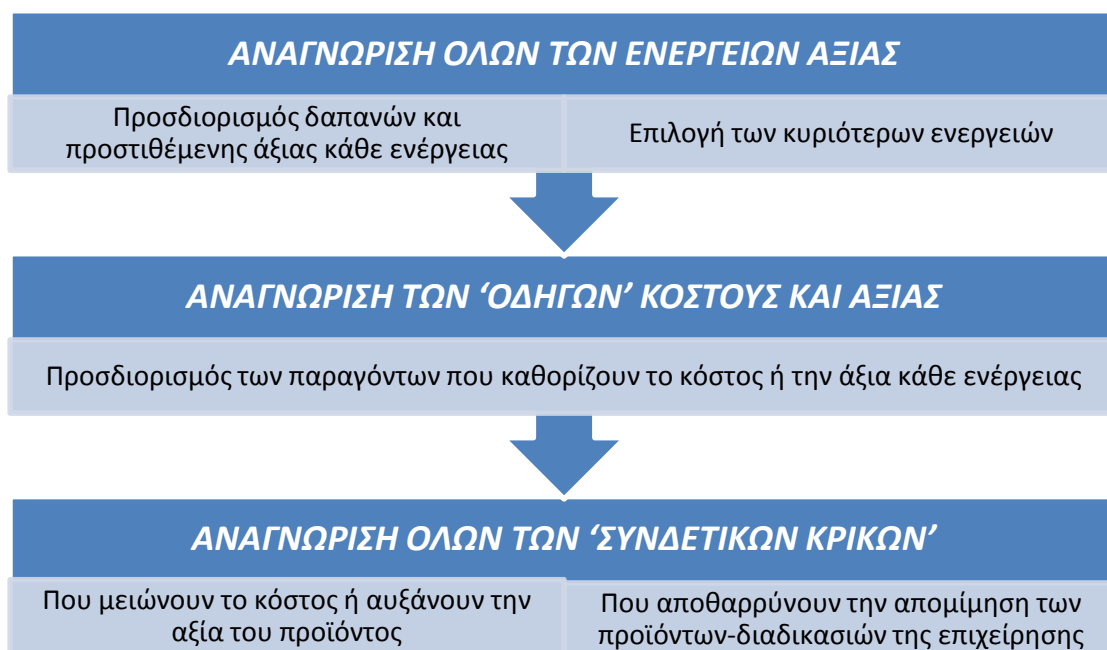
Ανάπτυξη έρευνας και ανάπτυξης τεχνολογίας: όλες οι ενέργειες αξίας που περιέχουν κάποιο ποσοστό τεχνολογίας.

Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: ενέργειες που έχουν σχέση με τη στρατολόγηση, εκπαίδευση αξιολόγηση- ανάπτυξη και αμοιβή του προσωπικού της επιχείρησης. Θεωρείται κύρια δευτερεύουσα κατηγορία αφού διαπερνά όλες τις κύριες ενέργειες.

Υποδομή της επιχείρησης: περιλαμβάνει τις ενέργειες που έχουν να κάνουν με το σχεδιασμό ή προγραμματισμό και έλεγχο της επιχείρησης.

Εξίσου σημαντικό σημείο στην ανάλυση της αλυσίδας αξίας είναι η ανάλυση της αξιοποίηση των πόρων δηλαδή η οργάνωση σε κάποια συστήματα των πόρων ώστε να εξασφαλιστεί η παράγωγη των προϊόντων. Παρακάτω ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή ανάλυσης αξιοποίησης των πόρων, (σχήμα 5.2.).

Σχήμα 5.2. Ανάλυση αξιοποίησης πόρων



5.2.3 Σύγκριση (ιστορικού, κλαδικού)

Μετά το πέρας της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας έρχεται η φάση της της συγκριτικής ανάλυσης, αφορά την κριτική εξέταση των πόρων της επιχείρησης με σκοπό την πλήρη κατανόηση των ενεργειών της εταιρίας.

ΙστορικήΑναλυση

Εξετάζεται η ανάπτυξη των πόρων της επιχείρησης διαχρονικά έτσι ώστε να μπορέσει να ανακαλύψει όλες τις σημαντικές αλλαγές που έχουν επέλθει στο εξεταζόμενο διάστημα, χρησιμοποιούνται συχνά χρηματοοικονομικοί δείκτες ρευστότητας, απόδοσης, κεφαλαιακής διάρθρωσης, αποθεμάτων που δείχνουν τις ποσοστιαίες μεταβολές και αναλογίες των πόρων

ΚλαδικήΑναλυση

Εξετάζεται μαζί με την ιστορική ανάλυση αφού τα ποσά από τους δείκτες που αναφέραμε παραπάνω χρησιμοποιούνται και στην σύγκριση με το γενικό επίπεδο των δεικτών που υφίσταται σε κάθε κλάδο που λειτουργεί. Έτσι γίνεται εμφανής η σχετική θέση της εταιρίας στον κλάδο και η θέση που καταλαμβάνει.

Με ΒασηΠροτυπα

Συγκινείται η επιχείρηση με βάση πρότυπη εταιρία και συγκεκριμένα με βάση το βέλτιστο πρότυπο λειτουργίας αλυσίδων αξίας που λειτουργεί στον ίδιο ή άλλο κλάδο με την εξεταζόμενη επιχείρηση. Εξετάζονται δηλαδή συγκρίνοντας την αλυσίδα αξίας της εταιρίας με την βέλτιστη αλυσίδα αξίας που υφίσταται την εξεταζόμενη φάση.

5.2.4.Αξιολόγιση ισορροπίας

Κατά την ανάλυση της αξιολόγηση της ισορροπίας στο εσωτερικό περιβάλλον εξετάζονται τα εξής τρία :

Την έκταση με την όποια οι διάφορες δραστηριότητες και οι πόροι της επιχείρησης συμπληρώνουν η μια την άλλη.

Το βαθμό που υπάρχει στο προσωπικό της επιχείρησης από πλευράς ατομικών εξειδικεύσεων και προσωπικοτήτων.

Κατά πόσο ο βαθμός προσαρμοστικότητας των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση

5.2.5. Προσδιορισμός σημαντικών παραγόντων

(I.F.E MATRIX)

Η I.F.E. matrix προκύπτει από την αγγλική ορολογία internal factor evaluation στα ελληνικά το συναντάμε κατά τη συντομογραφία ΠΑΕΣΠ το οποίο πρεσβεύει τον Πίνακα Ανάλυσης Εσωτερικού Περιβάλλοντος. Παρακάτω ακολουθεί ένα παράδειγμα από μια ΠΑΕΣΠ μήτρα της εταιρίας Wal – Mart ενώ παρακατωακολουθει η επεξηγηση της.

Πίνακας 5.1.: παραδειγμα ΠΑΕΣΠ Wal-Mart (πηγη: Net MBA lectures)

Strengths	Weight	Rating	Weighted Score
Shopping under one roof	0.15	4	0.60
Customer-oriented	0.13	4	0.52
Financial Position	0.10	3	0.30
Brand Image	0.12	4	0.48
Wide range of services	0.10	4	0.40
Weaknesses			
Lack of formal mission statement	0.08	2	0.16
slowing speed of the depart lines	0.10	2	0.20
do not have any research and development facility	0.06	1	0.06
Wal-Mart's top management is dominated	0.08	2	0.16
Undifferentiated products and services	0.08	2	0.16
Total Weight Score	1.00		3.04

Η μήτρα χωρίζεται σε τέσσερις στήλες, στην πρώτη απαριθμούμε τους κυριότερους παράγοντες τόσο τα δυνατά όσο αδύναμα σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος, τα όποια σε αρίθμηση δεν πρέπει να ξεπερνάνε τα δέκα με είκοσι συνολικά. Αρχικά συμπληρώνουμε τα δυνατά σημεία και έπειτα τα αδύναμα.

Στη δεύτερη στήλη συμπληρώνεται το σχετικό βάρος σπουδαιότητας δηλαδή του αποδίδουμε ένα σχετικό βάρος με βάση τη επιρροή που έχει σε ολόκληρη την επιχείρηση, ο βαθμός που τοποθετείται σε αυτή τη στήλη κυμαίνεται από το 0 (καθόλου σημαντικός) έως το 1 (πολύ σημαντικός). Η βαθμολόγηση αυτή αφορά συνολικά τον κλάδο και την επιρροή των παραγόντων που εξετάζονται σε αυτόν

Στην τρίτη στήλη έχουμε τον συντελεστή βαρύτητας ο οποίος προκύπτει από το πόσο δυνατός η αδύναμος είναι ο παράγοντας που εξετάζεται, δηλαδή 1= κύρια αδυναμία, 2= δευτερεύουσα αδυναμία, 3= δευτερεύουσα δυνατότητα, 4= κύρια δυνατότητα. Η βαθμολόγηση αυτή αφορά μόνο την επιχείρηση

Στην τέταρτη στήλη έχουμε το συνολικό αποτέλεσμα αξιολόγησης το οποίο προκύπτει από το αποτέλεσμα του πολλαπλασιασμού των δυο προηγούμενων στηλών.

Τέλος αθροίζουμε τις στήλες , το αποτέλεσμα που προκύπτει μας εμφανίζει το πόσο δυνατή ή αδύναμη είναι η εξεταζόμενη εταιρία στο εσωτερικό της περιβάλλον. Συγκεκριμένα εάν η εταιρία εμφανίζει συνολικό αποτέλεσμα άνω του 2,5 τότε η επιχείρηση διαθέτει αρκετά δυνατό εσωτερικό περιβάλλον σε αντίθετη περίπτωση η εταιρία χαρακτηρίζεται αδύναμη στο εσωτερικό της περιβάλλον σε σχέση με τον κλάδο .

Στο παραπάνω παράδειγμα δίνεται αποτέλεσμα ίσο με το 2,8 το οποίο σημαίνει ότι η εξεταζόμενη εταιρία διαθέτει δυνατό εσωτερικό περιβάλλον.

5.2.6. S.W.O.T Analysis

Η S.W.O.T. ανάλυση είναι μια μέθοδος κατά την οποία γίνεται καταγραφή των δυνατών σημείων μιας επιχείρησης, των αδυναμιών της τα οποία πηγάζουν από το εσωτερικό περιβάλλον αλλά και των ευκαιριών και των απειλών που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Αναφέρουμε την S.W.O.T ανάλυση διότι είναι ένα μέσο το οποίο κάθε εταιρία το χρησιμοποιεί στην προσπάθεια της να εμβαθύνει τις έρευνες της για την ανάλυση και την περαιτέρω κατανόηση της, αλλά και διότι μέσω αυτής της ανάλυσης έχουμε στην ουσία μια ‘συγκεντρωση’ του εσωτερικού περιβάλλοντος αλλά και του εξωτερικού (Π. Κιοχος, Α. Κιοχος& Γ Παπανικολαου, 2003)

Η συντομογραφία της SWOT ανάλυσης προκύπτει από τα εξής

Strengths (δυνάμεις)

Weakness (αδυναμίες)

Opportunities (ευκαιρίες)

Threats (απειλές)

Σχημα 5.3: SWOT ανάλυση

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ		
STRENGTHS		WEAKNESS
<ul style="list-style-type: none"> • Επαρκείς οικονομικοί πόροι • Ειδικευμένο εργατικό δυναμικό • Θετική εικόνα της επιχείρησης • Προωθημένη – προηγμένη τεχνολογία 	S. W . O . T .	<ul style="list-style-type: none"> • Ανεπαρκές management • Περιορισμένη γραμμή προϊόντων • Περιορισμένη ικανότητα στο marketing • Μειούμενη ανταγωνιστική ικανότητα
OPPORTUNITIES		A
<ul style="list-style-type: none"> • Νέες πιθανές αγορές • Αναδυόμενες νέες τεχνολογίες • Πιθανή αποχώρηση ανταγωνιστή • Ευνοϊκά φορολογικά μέτρα • Βελτίωση αγοραστικής δύναμης καταναλωτών 	N A L Y S I S	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη πρώτων υλών • Αυξανόμενες πωλήσεις υποκατάστατων • Δυσμενείς δημογραφικές μεταβολές • Δυσμενείς νομοθετικές – φορολογικές ρυθμίσεις • Πιέσεις από προμηθευτές
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΙΣΗ ΠΕΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ		

5.3. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Είναι ένας τομέας ο οποίος πάντα εξετάζεται διότι σε αυτόν τίθενται ζητήματα χρηματοοικονομικής ικανότητας και συνολικής απόδοσης

Συγκεκριμένα σε αυτό το κομμάτι θα ασχοληθούμε με τους δείκτες οι οποίοι έχουν στρατηγική προοπτική και σημασία για την επιχείρηση.

Επίσης θα διαχωρίσουμε τους εμπλεκόμενους σε χρηματοοικονομικό επίπεδο σε μια εταιρία για να γίνει ακόμα πιο διακριτό το ενδιαφέρον αλλά και σε ποιο σημείο θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία (Νιάρχος Νικήτας Α., 2004)

Μέτοχοι : ενδιαφέρονται για την ποιότητα και τις αποδόσεις της επένδυσης. κάποιοι από τους δείκτες που χρησιμοποιούνται:

τιμή μετοχής/ κ.κέρδη

Κ.κέρδη/ αριθμό μετοχών

Τράπεζες: ενδιαφέρονται για τον κίνδυνο να μην εξοφληθεί το δάνειο που έχει χορηγηθεί στην επιχείρηση. Χρηματοοικονομικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι:

Ξ.Κεφάλαια/Ι. Κεφάλαια

Κ.Κέρδη/Χ.τόκους

Κ.Κέρδη/τοκοχρεολύσια

Προμηθευτές – εργαζόμενοι: ενδιαφέρονται περισσότερο για τη ρευστότητα της εταιρίας , ένα μετρό το οποίο δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταπεξέλθει στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Στελέχη: ενδιαφέρονται για τη μακροπρόθεσμη πορεία της απόδοσης της εταιρίας. Δείκτες μακροπρόθεσμης πορείας είναι οι εξής:

Κ. Κέρδη μ.φ./ συνολικό ενεργητικό

Ζητήματα που χρειάζεται να ληφθούν σοβαρά υπόψιν στην ανάλυση με βάση τους αριθμοδείκτες είναι τα εξής :

Χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν έχουν μεγάλη σημασία αλλά οι συνέπειες αυτών είναι αυτές που έχουν σημασία στην εταιρία. Συνήθως

χρησιμοποιούνται όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω σε συγκρίσεις παρόλα αυτά θα πρέπει οι όποιες συγκρίσεις θα πρέπει να γίνουν με προσοχή διότι μπορεί οι κρινόμενοι αρνητικά δείκτες να έχουν μια βαθύτερη εξήγηση για αυτή τη συμπεριφορά.

Χρηματοοικονομικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται από τις εταιρίες διαφέρουν τόσο σε αριθμούς όσο και σε σπουδαιότητα, αφού η κάθε επιχείρηση βάση κλάδου και θέσης της στην αγορά έχει διαφορετικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες, για αυτό το λόγο κρίνεται αναγκαία η σύγκριση να γίνεται σε κλαδικό επίπεδο σε ορισμένους από τους αριθμοδείκτες.

Έχοντας αναλύσει το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας και έχοντας διακρίνει τους πόρους τις ικανότητες και τις δυνατότητες της επιχείρησης μπορούμε να προχωρήσουμε στην διαδικασία του σχεδιασμού της επιχειρησιακής στρατηγικής και έπειτα στην αξιολόγηση και υλοποίηση της. Συγκεκριμένα ζητήματα τα οποία θα εξεταστούν και θα ληφθούν κατά την χάραξη μιας στρατηγικής είναι όλα όσα αναφέραμε μέχρι στιγμής αυτό όμως που χρειάζεται να τονιστεί είναι για ποιο λόγο είναι απαραίτητη κατά την χάραξη πρωτίστως η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος.

5.4. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρίας τόσο σε υλικούς- άυλους πόρους όσο και σε διαδικασίες που ακολουθούνται και έχοντας από προηγούμενο κεφάλαιο εξετάσει το εξωτερικό της περιβάλλον αξίζει να αναφερθούμε στην ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης. Τα αποτελέσματα κάθε επιχείρησης εξαρτώνται από τις αποφάσεις της ίδιας της επιχείρησης αλλά και από τις αποφάσεις των ανταγωνιστών της, αυτά τα αποτελέσματα «τοποθετούν» την επιχείρηση σε μια πιο ισχυρηθεσηναντι των ανταγωνιστων της. Συγκεκριμενα σε αυτή τη παράγραφο θα αναφερθούμε στις αποφάσεις της εταιρίας και όχι σε αυτές των ανταγωνιστων και συνεπως του εξωτερικού περιβάλλοντος εφοσον αυτό θα εξετασται σε παραπανωκεφάλαιο.Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον μια επιχείρηση είτε για να διατηρήσει είτε για να εξελίξει την ανταγωνιστική της θέση θα πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις οι οποίες να της

εξασφαλίζουν αυτή την ανάπτυξη. Η κινητοποίηση αυτή σημαίνει αλλαγή νοοτροπίας και κατεύθυνσης, σύγχρονες μορφές διοίκησης αλλά και αξιοποίηση της δημιουργικότητας και του δυναμισμού του ανθρώπινου παράγοντα με την παράλληλη καταλληλότερη διαχείριση των πόρων που διατίθενται στην εταιρία. Όλα τα παραπάνω είναι μέσα για την ανάπτυξη μιας εταιρείας και για την ανταπόκριση της προς το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επιπλέον, σημαντικός παράγοντας για την ανταγωνιστική θέση της εταιρίας θεωρείται η ικανότητα από τα ανώτατα στελέχη για οργάνωση βάσει του στρατηγικού σχεδιασμού αλλά και η ικανότητα τους να μπορούν να διακρίνουν απειλές και ευκαιρίες από το εξωτερικό περιβάλλον και να μπορούν να τις μεταφράζουν-μεταφέρουν σε όλα τα επίπεδα της εταιρίας με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση ή την περαιτέρω εξέλιξη της ανταγωνιστικής θέσης. (J.Shim-J.Siegel, 2001)

5.5. ΧΑΡΑΞΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού μιας επιχειρησιακής στρατηγικής και έχοντας αναλύσει το εσωτερικό περιβάλλον λαμβάνεται υπόψιν κάθε τομέας που έχει αναλυθεί για διαφορετικούς λόγους ο καθένας ξεχωριστά. Ακολουθεί ένας πίνακας κατά το οποίο αναφέρονται όλοι οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρίας καθώς και η σημασία του κάθε παράγοντα ξεχωριστά κατά τη διαδικασία της χάραξης. Αναφέρονται τέσσερις κύριες κατηγορίες και οι τομείς στους όποιους διαχωρίζονται αυτές (ΝικαλαοςΘεριου, 2005)

Πίνακας 5.2: Συγκεντρωτικός Πίνακας Πόρων – Διαδικασιών & Σημασιών τους στην Χάραξη Στρατηγικής

Κατηγορίες	Σημασία για την χάραξη
Φυσικοί πόροι	Είναι ο πρωταρχικός τομέας ο οποίος πρέπει να εξεταστεί αφού από αυτόν το τομέα προκύπτουν τα ‘εργαλεία’ που θα χρησιμοποιηθούν, σε αυτόν το τομέα βρίσκουμε τους φυσικούς πόρους που θα χρειαστούν στην στρατηγική.

<i>Τομείς φυσικών πόρων</i>	
<i>Εισερχόμενα Logistics</i>	Εξετάζονται εάν κατά τις ενέργειες παραλαβής , αποθήκευσης πρώτων και βοηθητικών υλών που θα χρειαστούν για την στρατηγική που θα ακολουθηθεί βοηθούν στην επίτευξη της στρατηγικής
<i>Παραγωγικές λειτουργίες</i>	Εξετάζονται όλες οι διαδικασίες της μεταποίησης που θα ακολουθηθούν και εάν προκύπτουν θέματα όπως η απόκτηση νέων μηχανημάτων
<i>Εξερχόμενα Logistics</i>	Εξετάζονται οι ενέργειες των τελικών προϊόντων που υπάρχουν σε μια εταιρία και το κατά πόσο βοηθούν στην επιχειρησιακή στρατηγική που πρόκειται να ακολουθηθεί
Προμήθειες	Εξετάζονται εάν είναι εφικτή η απόκτηση των υλών που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν
Ανθρωπικοί πόροι & Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	Σε αυτόν τον τομέα εξετάζουμε το ανθρώπινο δυναμικό που υπάρχει στην εταιρία και τη δυνατότητα του να αναλάβει δυναμικό ρόλο είτε στη χάραξη είτε σε επόμενα βήματα της επιχειρησιακής στρατηγικής. Εξετάζονται θέματα ενδεχόμενης νέας μισθολογίας λόγω ενδεχόμενων υπερωριών, συνδικαλισμού αλλά και θέματα εταιρικής κουλτούρας
Χρηματοοικονομικοί πόροι	Εξετάζονται τα κεφάλαια που υπάρχει πιθανότητα να χρειαστούν σε μια στρατηγική και εάν αυτά είναι επαρκή για την συγκεκριμένη στρατηγική. Καθώς και συντάσσονται προϋπολογισμοί για τις στρατηγικές και το κόστος το οποίο πρόκειται να προκύψει

Άυλοι πόροι	Εξετάζονται θέματα όπως η εικόνα της επιχείρησης και το εάν η στρατηγική που πρόκειται να ακολουθηθεί βρίσκεται σε αντίθεση ή εναρμόνιση της με την εταιρία, καθώς και η τεχνογνωσία που διατίθεται εντός της επιχείρησης.
<i>Τομείς άυλων πόρων</i>	
<i>Υποδομή επιχείρησης</i>	Εξετάζονται οι διαδικασίες και οι δομές που υπάρχουν στην εταιρία και εάν με βάση αυτές προκύπτουν κολλήματα στη νέα στρατηγική που πρόκειται να χαραχθεί αλλά και οι τυχόν μεταβολές της
<i>Marketing & πωλήσεις</i>	Εξετάζεται το πελατολόγιο της εταιρίας και εάν αυτό πρόκειται να υποστηρίξει τη νέα στρατηγική της εταιρίας, αλλά και επιπλέον προωθητικές ενέργειες που πρέπει να χαραχθούν για να υπάρξει μέλλον για τη νέα στρατηγική .
<i>Υπηρεσίες υποστήριξης</i>	Εξετάζονται οι υπάρχουσες υπηρεσίες και η δομή τους αλλά και το πόσο μπορούν να υποβοηθήσουν στη νέα στρατηγική και εάν πρόκειται να βελτιωθούν ή προστεθούν επιπλέον διαδικασίες για να υποστηρίξουν τη νέα στρατηγική
<i>Ανάπτυξη έρευνας και τεχνολογίας</i>	Εξετάζονται οι υπάρχουσες γνώσεις και υποδομές τεχνολογίας και κρίνεται εάν αυτές είναι επαρκείς για την υποστήριξη της νέας στρατηγικής ή εάν θα χρειαστεί να χαραχθούν επιπλέον διαδικασίες για την καλύτερευση των τεχνολογικών υποδομών

5.6. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Αφού περατωθεί η διαδικασία του σχεδιασμού μιας επιχειρησιακής στρατηγικής και έχουν εξεταστεί όλοι οι τομείς του εσωτερικού περιβάλλοντος

προχωράμε στην υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής. Να τονιστεί ότι κατά τη διαδικασία της χάραξης η στρατηγική που έχει επιλεχθεί να ακολουθηθεί από την επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιηθεί και έχει μεριμνηθεί το οποιοδήποτε θέμα, σε επίπεδο σχεδιασμού, όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον. Επομένως για την επιβολή της στρατηγικής είναι κατανοητό ότι θα δημιουργηθούν διάφορα θέματα – προβλήματα τα οποία είναι αναγκαίο να λυθούν ώστε να επιτευχθεί η στρατηγική που έχει επιλεχθεί. Θέματα που προκύπτουν και είναι αναγκαία κατανόησης είναι τα εξής :

Όλα τα στελέχη και ιδιαίτερα αυτά μικρότερης βαθμίδας είναι αποδέκτες των αλλαγών που προκύπτουν από την υιοθέτηση μιας νέας ή ενδεχομένως νέων στρατηγικών

Για να εφαρμοστεί μια στρατηγική θα πρέπει όλοι τομείς παράγοντες μιας επιχείρησης όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω να προσαρμοστούν σε αυτές τις νέες καταστάσεις που απορρέουν από την νέα στρατηγική

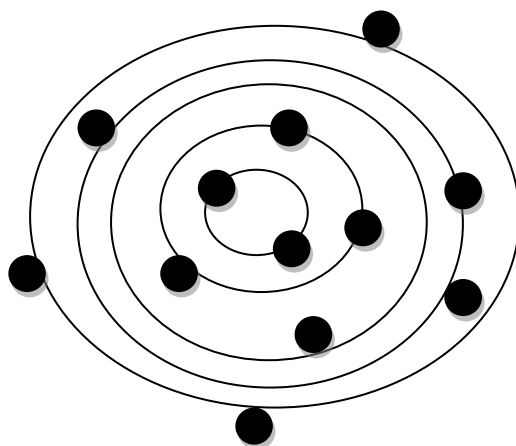
Τομείς όπως οι ανθρωπινοί πόροι και γενικώς όποια συστήματα εμπεριέχουν τον ανθρώπινο παράγοντα εμφανίζουν μεγαλύτερη αντίσταση στην οποιαδήποτε αλλαγή

Η προσαρμογή στις αλλαγές αυτές επιτυγχάνεται με την κατάλληλη εκπαίδευση των εμπλεκόμενων πλευρών

Για να εφαρμοστεί μια νέα στρατηγική πρέπει να είναι κατανοητή πλήρως και από όλους.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθούμε στον ψυχολόγο A. Maslow κατά τον οποίο τα κοινωνικά συστήματα παρουσιάζονται ως ένα είδος κυκλικής δομής. Κάθε σύστημα μπορεί να θεωρηθεί σαν μια σειρά κύκλων με κέντρο τη σύγκλιση των αλλαγών και συνεπώς την περιοχή με τη μεγαλύτερη πίεση, όσο απομακρυνόμαστε από το κέντρο αυτό τόσο η πίεση ελαττώνεται αναλογικά με την απόσταση των κύκλων από το κέντρο του. Ως ένα κοινωνικό σύνολο λαμβάνουμε και το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρίας και ως ενδεχόμενη πίεση θεωρείται μια στρατηγική και το κατά πόσο αυτή επιδρά στο κέντρο του συστήματος της εταιρίας ώστε να προκαλέσει αναδόμηση.

Σχημα 5.4. Κοινωνικό σύστημα (πηγή: στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, Θερίου, 2005)



5.7. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύθηκαν οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μέσα από διάφορες μεθόδους όπως, η Διερεύνηση των πόρων και ικανοτήτων, η Ανάλυση της αλυσίδας άξιας, η Συγκριτική ανάλυση, την Αξιολόγηση ισορροπίας, τον Προσδιορισμό των σημαντικότερων παραγόντων (I.F.E. Matrix) αλλά και μέσω της S.W.O.T. ανάλυσης. Όλες αυτές οι μέθοδοι βοηθούν την εταιρία ώστε να μπορεί να ξέρει τις ικανότητες και δυνατότητες της αλλά και το σημείο στο οποίο βρίσκεται. Ιδιαίτερη όμως προσοχή θα πρέπει να δοθεί στο εσωτερικό περιβάλλον και η έρευνα του να είναι εκτενής όταν πρόκειται να υπάρξει δημιουργία νέας στρατηγικής. Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι κατά τη χάραξη και υλοποίηση μιας στρατηγικής δεν είναι απαραίτητο μόνο ένα καλό εξωτερικό περιβάλλον αλλά και ένα καλό και συμπαγές εσωτερικό περιβάλλον το οποίο διαθέτει όλους τους πόρους αλλά και μπορεί να δεχθεί την εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής λαμβάνοντας και την οποιαδήποτε αλλαγή που μπορεί να ακολουθείται με την εφαρμογή της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως είδαμε και σε παραπάνω κεφάλαιο, οι ανταγωνιστές βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής στις επιχειρήσεις. Σε μία ανταγωνιστική οικονομία η στρατηγική των επιχειρήσεων, θα εξαρτηθεί από τη στρατηγική των ανταγωνιστών της και για αυτό τον λόγο θα πρέπει να μελετηθεί αρκετά από τα στελέχη της επιχείτησης.

6.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η στρατηγική που ακολουθεί μία επιχείρηση έχει ως σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και είναι μία συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Μπορεί να είναι για παράδειγμα επιθετική για την δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για την διαφύλαξή του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο.

Κατά τον Michael E. Porter υπάρχουν τρεις γενικοί τύποι στρατηγικής για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι οποίοι είναι (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2010) :

α) Στρατηγική κόστους/ τιμών: Ο στόχος με αυτόν τον τύπο στρατηγικής της επιχείρησης είναι να μειώσει το κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων της σε τέτοιο βαθμό, ώστε να πωλεί τα προϊόντα της σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές της έτσι ώστε να αυξηθεί το μερίδιό της στην αγορά. Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη για τυποποιημένα προϊόντα με τα οποία μπορούν να επιτευχθούν οικονομίες μεγέθους.

Πίνακας 6.1. Στρατηγική κόστους/ τιμών: Βασικά Σημεία

- Στόχος: Να γίνει η επιχείρηση ο χαμηλόκοστος παραγωγός στον κλάδο
- Το χαμηλό κόστος ΔΕΝ είναι συνόνυμο με την χαμηλή τιμή
- Η υψηλή κερδοφορία οφείλεται σε μεγάλα περιθώρια, μεγάλο όγκο παραγωγής ή συνδυασμό των δύο
- Ο ηγέτης κόστους έχει πλεονέκτημα στους αγοραστές που αγοράζουν με βάση την τιμή και έχει την δύναμη να θέτει την κατώτερη τιμή της αγοράς
- Η στρατηγική αυτή έχει καλά αποτελέσματα όταν οι αγοραστές είναι ευαίσθητου στις αλλαγές των τιμών, όταν οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις πωλούν το ίδιο προϊόν, και όταν μία επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας.

β) Στρατηγική της διαφοροποίησης: Με τη στρατηγική αυτή τα στελέχη της επιχείρησης εστιάζουν την προσοχή τους στο να προσφέρουν στην αγορά ένα διαφοροποιημένο προϊόν ή υπηρεσία σε σχέση με τους ανταγωνιστές . Αυτό θα τους επιτρέψει να επιτύχουν μία υψηλότερη τιμή από εκείνη, την οποία θα μπορούσαν να πετύχουν κάτω από τέλειες συνθήκες ανταγωνισμού. Έτσι, η στρατηγική διαφοροποίησης έχει ως στόχο να δημιουργήσει μία πρόσθετη αξία για το προϊόν/ υπηρεσία στα μάτια των καταναλωτών, έτσι ώστε η προσοχή τους να εστιάζεται περισσότερο στα οφέλη του προϊόντος παρά στην τιμή του.

Πίνακας 6.2. Στρατηγική διαφοροποίηση: Βασικά Σημεία

- Η επιχείρηση ενδιαφέρεται να χτίσει την εμπιστοσύνη των πελατών με το να παράγει προϊόντα, τα οποία είναι ή φαίνονται μοναδικά στα μάτια των αγοραστών
- Βασική ιδέα: Να είναι η επιχείρηση ιδιαίτερη σε κάτι που έχει αξία στον αγοραστή
- Βάση της Διαφοροποίησης πρέπει να αποτελεί μία διακεκριμένη ικανότητα, κάτι για το οποίο η επιχείρηση είναι μοναδικά καλή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της
- Παράγοντες διαφοροποίηση: Πραγματική ποιότητα, εικόνα, διαφήμιση, γόητρο, τεχνολογία, επιθυμίες αγοραστών

- Οι παράγοντες διαφοροποίησης πρέπει να είναι δύσκολα αντιγράψιμοι
- Ικανοποιητικά έσοδα οφείλονται σε υψηλά περιθώρια, μεγάλο όγκο παραγωγής ή συνδυασμό των δύο

γ) Στρατηγική της εστίασης: Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της σε ένα ή σε περισσότερα τμήματα της αγοράς, αντί να προσπαθήσει να κατακτήσει ολόκληρη την αγορά. Με τη στρατηγική εστίασης μία επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει ταυτόχρονα και τις παραπάνω στρατηγικές (κόστους/ τιμών, διαφοροποίησης) για το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Με τη στρατηγική αυτή μία επιχείρηση προσπαθεί να καλύψει ένα κενό στην αγορά.

Πίνακας 6.3. Στρατηγική εστίασης: Βασικά Σημεία

- Αποτελεί μία ηγεσία κόστους ή διαφοροποίησης που εστιάζεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς
- Η επιχείρηση επιλέγει ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών σε μία αγορά, αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες ή επιθυμίες τους και στη συνέχεια στοχεύει με ένα προϊόν ή υπηρεσία σχεδιασμένο αποκλειστικά για αυτούς
- Η στρατηγική αυτή στηρίζεται στις διαφορές ανάμεσα σε διάφορα τμήματα της αγοράς
- Αντί να προσπαθήσει να εξυπηρετήσει ολόκληρη την αγορά, η επιχείρηση εστιάζει στην αξυπηρετήση ενός συγκεκριμένου τμήματος μέσα στην αγορά

6.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ο ανταγωνισμός είναι μία από τις βασικές δυνάμεις του μικρο περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ο στόχος των στελεχών είναι να βρουν και να προσφέρουν στην αγορά προϊόντα και υπηρεσίες χωρίς υποκατάστατα, έτσι ώστε ο καταναλωτής να επιμένει στην αγορά αυτών των προϊόντων ή υπηρεσιών. Πολλοί συγγραφείς και οικονομολόγοι πιστεύουν πως ένας τέτοιος στόχος είναι ακατόρθωτος και πως όλα τα προϊόντα ή υπηρεσίες υφίστανται τις πιέσεις του ανταγωνισμού.

Παρακάτω θα εξετάσουμε πληρέστερα το θέμα, αναλύοντας τον ανταγωνισμό. Στον ανταγωνισμό υπάρχουν ενδιάμεσες καταστάσεις μεταξύ ενός πλήρους ανταγωνισμού και του μονοπωλίου. Οι οικονομολόγοι διακρίνουν τέσσερις κατηγορίες ανταγωνισμού. Οι κατηγορίες αυτές είναι οι εξής: 1) ο τέλειος ανταγωνισμός, 2) το ολιγοπώλιο, 3) ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός και 4) το μονοπώλιο.

- 1) Ο τέλειος ανταγωνισμός: Αποτελεί μία ιδιωτική κατάσταση της αγοράς με ένα μεγάλο αριθμό πωλητών και αγοραστών. Κάθε πωλητής ή αγοραστής πωλεί ή αγοράζει μία πολύ μικρή ποσότητα σε σχέση με την συνολική, έτσι ώστε δεν μπορεί να επηρεάσει την τελική τιμή της αγοράς. Τα προϊόντα που προσφέρονται και αγοράζονται στην αγορά είναι ομοιογενή.
- 2) Το ολιγοπώλιο: Σε αυτή την κατάσταση της αγοράς ένας μικρός αριθμός των επιχειρήσεων ελέγχει το σύνολο της αγοράς για τα συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρουν. Οι επιχειρήσεις αυτές συνήθως συμφωνούν στον καθορισμό μίας ενιαίας τιμής και δυσκολεύουν την είσοδο στην αγορά όμοιων επιχειρήσεων.
- 3) Ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός: Στην μορφή αυτή της αγοράς υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις οι οποίες σπάνια ανταγωνίζονται σε επίπεδο τιμών. Κάθε μία από αυτές τις επιχειρήσεις προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες και ο ανταγωνισμός γίνεται περισσότερο σε επίπεδο εμπορικών σημάτων.
- 4) Το μονοπώλιο: Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει μόνο μία επιχείρηση που προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν στην αγορά και έχει την δυνατότητα να καθορίσει οποιαδήποτε τιμή της αρέσει καθώς δεν υπάρχουν ανταγωνιστές που να μπορούν να επηρεάσουν τον καθορισμό τιμών.

Τα στελέχη πρέπει να παρακολουθούν και να ελέγχουν τον ανταγωνισμό και να προσδιορίζουν τις αλλαγές που συμβαίνουν, στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ο Chaffe E.E. (1985) αναφέρει ότι για να είναι σε θέση να προχωρήσουν σε μία ανάλυση της ανταγωνιστικής αγοράς, θα πρέπει να έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες όπως:

- Ποιοί είναι οι ανταγωνιστές μας.

- Ποιός μπορεί να γίνει ανταγωνιστής της επιχείρησής μας.
- Πόσες σειρές προϊόντων διαθέτουν στην αγορά, ποιά είναι η απόδοση των προϊόντων τους, ποια είναι η ποιότητά τους και πόσο καλό είναι το service που προσφέρουν.
- Πόσο ικανά είναι τα στελέχη των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και ποιά είναι η φιλοσοφία τους.
- Πόσους πωλητές διαθέτει και ποιά είναι η οργάνωσή τους.
- Ποιά είναι η τιμολογιακή πολιτική τους, ποιοι είναι οι όροι τους και τί εκπτώσεις κάνουν.
- Ποιό είναι το επίπεδο τεχνολογίας που διαθέτουν.
- Ποιά είναι η οικονομική τους κατάσταση.
- Ποιοί είναι οι στόχοι τους, και τέλος
- Ποιό είναι το μερίδιο αγοράς που έχουν οι ανταγωνιστές μας και στην αγορά- στόχο.

6.4 ΑΜΕΣΟΣ ΚΑΙ ΕΜΜΕΣΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Όταν μιλάμε περί ανταγωνισμού, αναφερόμαστε στον άμεσο, και όχι στον έμμεσο ανταγωνισμό. Άμεσος ανταγωνισμός υφίσταται σε ομοειδή προϊόντα ή υπηρεσίες του ίδιου κλάδου παραγωγικής δραστηριότητας. Στον έμμεσο ανταγωνισμό ελάχιστα μπορεί να κάνει η επιχείρηση, γιατί πρόκειται ανταγωνιστικές επιθυμίες των καταναλωτών.

6.4.1 Το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον

Το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον δείχνει την έκταση του ανταγωνισμού που υπάρχει στον κλάδο που θέλεις να δραστηριοποιηθεί η επιχείρησή σου. Πρέπει να εξεταστεί αν υπάρχουν τάσεις αύξησης ή μείωσης της έντασης που επικρατεί μεταξύ των ανταγωνιστών και πως αυτή επηρεάζεται. Οι παράγοντες που επηρεάζουν και επιδρούν άμεσα στην ανταγωνιστικότητα και πρέπει να σκεφτείς είναι:

- Το μέγεθος των εταιρειών που ανταγωνίζονται. Εάν όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν περίπου το ίδιο μέγεθος, τότε είναι σίγουρο ότι ο ανταγωνισμός θα είναι περισσότερο οξύς, στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να κερδίσουν

μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, αντίθετα όταν κυριαρχούν ορισμένες επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο υπάρχει μεγαλύτερη σταθερότητα στην αγορά

- Ο ανταγωνισμός αυξάνεται όταν η αγορά φτάσει στο στάδιο ωρίμανσης όπου οι ανταγωνιστές προσπαθούν να καθιερωθούν σαν « ηγέτες της αγοράς » (marketleaders)
- Σε κλάδους με υψηλά σταθερά έξοδα οι ανταγωνιστές οδηγούνται σε μειώσεις τιμών για να αυξηθεί ο συνολικός τζίρος. Αυτό οδηγεί σε « πολέμους τιμών » και στη μείωση των περιθωρίων κέρδους
- Σε αγορές όπου δεν υπάρχει διαφοροποίηση των προϊόντων ή υπηρεσιών, οι καταναλωτές αλλάζουν προϊόντα και επιχειρήσεις πολύ εύκολα, άρα ο ανταγωνισμός οξύνεται

6.5. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Ο όρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάποια εταιρεία στον κόσμο της στρατηγικής των επιχειρήσεων σημαίνει ότι η εταιρεία αυτή κατέχει ηγετική θέση στην αγορά που την ενδιαφέρει.

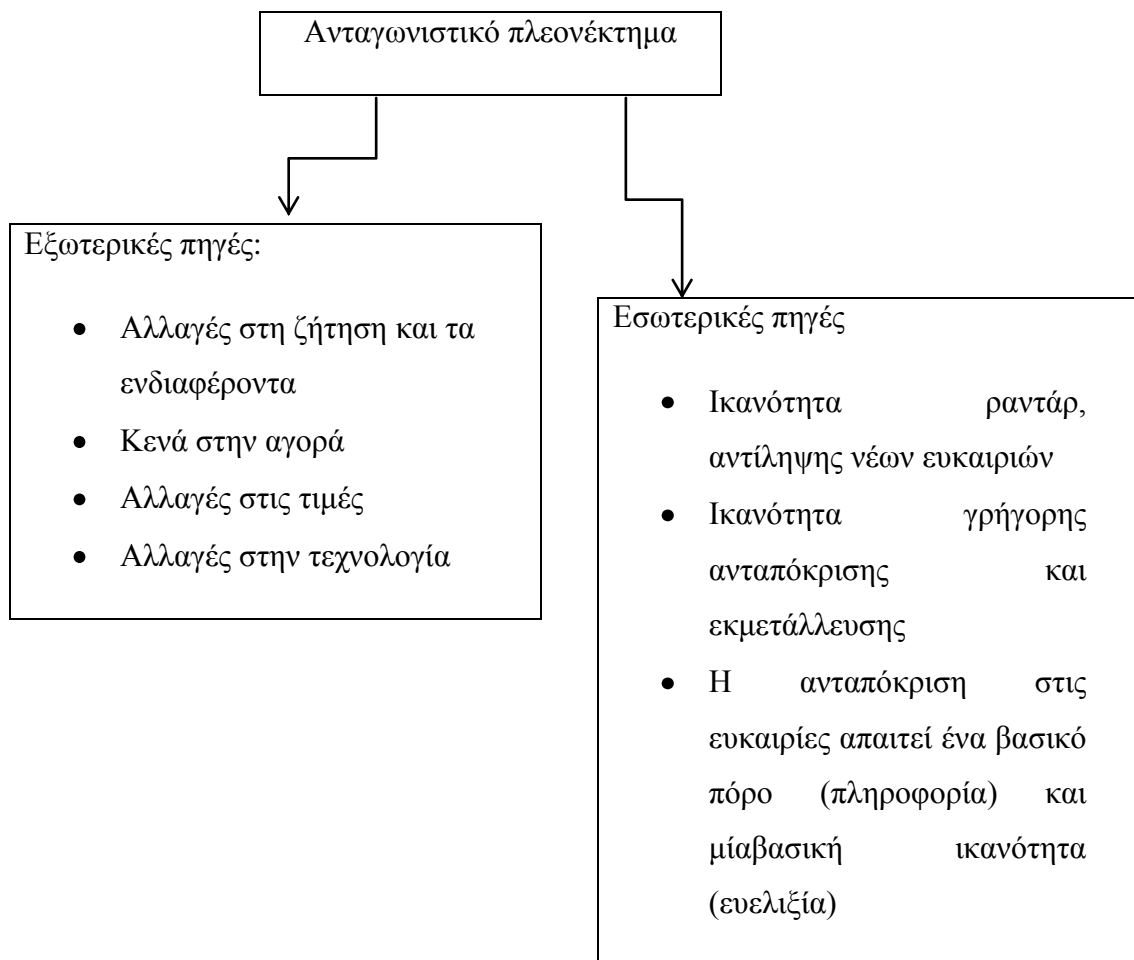
Η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι βασικός στόχος κάθε επιχείρησης και μάλιστα αναφέρεται άμεσα ή έμμεσα στο << όραμα >> ή την <<αποστολή>> της.

Η στρατηγική που ακολουθεί μία επιχείρηση έχει ως σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και είναι μία συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Μπορεί να είναι για παράδειγμα επιθετική για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ή αμυντική για την διαφύλαξή του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο.

6.5.1 Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές της επιχείρησης όπως βλέπουμε στο σχήμα που ακολουθεί:

Σχήμα 6.1 Πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,
πηγή: <http://www.fme.aegean.gr>



6.5.2 Διατήρηση αποκτώμενου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε παρέχεται μέσω μείωσης κόστους είτε μέσω διαφοροποίησης ή εστίασης, πιθανόν να είναι προσωρινό. Είναι πολύ βασικό για μια επιχείρηση να γνωρίζει πριν πάρει οποιαδήποτε σημαντική επενδυτική απόφαση αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να διατηρηθεί. Το αποκτώμενο πλεονέκτημα λόγω των χαμηλότερων τιμών ή της παροχής διαφοροποιημένου προϊόντος ή υπηρεσίας, είναι δυνατόν να διατηρηθεί μόνο αν οι ανταγωνιστές δεν είναι σε θέση να αναπτύξουν συστήματα τα οποία προσφέρουν παρόμοια οφέλη. (<http://www.strategy-train.eu>)

Μία επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί συστήματα- πρωτότυπα για να διατηρήσει την ανταγωνιστική της υπεροχή, και να μπορέσει να δημιουργήσει για

τους πελάτες <<κόστος μετακίνησης>>, το οποίο οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να εξαλείψουν. Επιπρόσθετα, ηγετικές επιχειρήσεις θα πρέπει να προσπαθούν να είναι καινοτόμοι και πρωτοπόροι, αν επιθυμούν να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχουν κερδίσει καθώς και την απορρέουσα απ' αυτά υπεροχή τους.

Πολλές από τις γνωστές επιχειρήσεις που έχουν ήδη αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των άλλων και χρησιμοποιούνται σαν παραδείγματα, αντιμετωπίζουν τον ίδιο κίνδυνο: αντιγραφή από τους ανταγωνιστές (Γεώργιος Ι. Σιώμγκος, JohnA. Czepiel 2007).

6.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρέχει σεμμία επιχείρηση την δυνατότητα να δημιουργήσει βιώσιμη κατάσταση στην αγοράτην οποία δραστηριοποιείται. Με την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η επιχείρηση επιτυγχάνει πολλαπλά αποτελέσματα, κάποια από τα οποία είναι τα εξής;

- Πρώτον, θα έχει περισσότερο ικανοποιημένους πελάτες από τους ανταγωνιστές της, και μάλιστα θα είναι λιγότεροι ανάλωτοι στις προσφορές των ανταγωνιστών.
- Δεύτερον, η επιχείρηση θα κερδίσει επιπλέον μερίδιο της αγοράς και θα έχει την δυνατότητα να προσφέρει μεγαλύτερη αξία.
- Τρίτον, αυτό το μερίδιο αγοράς θα μεταφραστεί σε περισσότερα κέρδη, τα οποία μπορούν να επενδυθούν κατάλληλα στην κάθε επιχείρηση, να της δώσουν την δυνατότητα να αποκτήσει και να βελτιώσει ανθρώπινες ή οργανωσιακές δεξιότητες, που είναι απαραίτητες για την παραγωγήμεγαλύτερης αξίας.

Στην ουσία μία επιχείρηση με την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει όλα τα πλεονεκτήματα ενός παγιωμένου ανταγωνιστή στην αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

7.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι μεγάλες επιχειρήσεις τις τελευταίες δεκαετίες, έχουν την τάση να ισχυροποιούν την παρουσία τους κάνοντας βήματα σε διεθνές επίπεδο. Αυτό πραγματοποιείται καθώς οι διάφορες χώρες που συγκροτούν το διεθνές οικονομικό σύστημα συνειδητοποίησαν ότι η απελευθέρωση των εμπορικών συναλλαγών μεταξύ τους βοηθά στη ανάπτυξη και την άνοδο της ποιότητας ζωής των πολιτών τους.

Η ενοποίηση των χρηματαγορών, η αυτοματοποίηση των συναλλαγών και η διάδοση των τεχνολογιών, αποτελούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας. Η κάθε χώρα με σκοπό να ανταπεξέλθει στις υψηλές απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής, οφείλει να προάγει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Έτσι λοιπόν στη παγκοσμιοποιημένη οικονομία επιβιώνουν μόνο οι ισχυροί. (Κώστα Μελά και Γιάννη Πολλάλη, 2005)

Οικονομικά ισχυρός μπορεί να γίνει κάποιος αφού πρώτα γίνει ανταγωνιστικός σε σύγκριση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου του. Έτσι λοιπόν οι ήδη ισχυρές επιχειρήσεις στην χώρα τους, αποφασίζουν να εισχωρήσουν με την επιχειρηματική τους φύση σε νέες αγορές ούτως ώστε να επωφεληθούν από τη νέα επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

Ως γνωστόν, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί τα τελευταία χρόνια γίνονται διεθνείς. Οι μεγάλες εταιρίες έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν τόσο στην εγχώρια αγορά τόσο και στη διεθνή. Αυτό το φαινόμενο ονομάζεται διεθνοποίηση. Διεθνοποίηση είναι η σταδιακή ανάπτυξη των αγορών και των θεσμών έτσι ώστε τα γεωγραφικά σύνορα να μην εμποδίζουν τις οικονομικές συναλλαγές. Ταυτόχρονα η διεθνοποίηση προϋποθέτει ότι οι επιχειρήσεις και τα άτομα θα αναγνωρίζουν ότι ένα οικονομικό γεγονός οπουδήποτε στον κόσμο μπορεί να τους επηρεάσει είτε σε μικρό είτε σε μεγάλο βαθμό. Έτσι λοιπόν θα πρέπει να είναι εξοικειωμένοι κατά την διαμόρφωση των στρατηγικών τους, με το γεγονός ότι θα υπάρχει πάντα ανταγωνισμός, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

7.2. ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι λόγοι για τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης όπως αναφέρουν οι Γιάννης Πετρώφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη (2002) είναι οι εξής:

1. Η επιρροή του κύκλου ζωής ενός προϊόντος. Όταν στην εσωτερική αγορά ένα προϊόν μπαίνει στο στάδιο της ωριμότητας, η θεωρία υποστηρίζει ότι η ενδιαφερόμενη επιχείρηση μπορεί να βρει νέες αγορές στο εξωτερικό, όπου οι πωλήσεις του προϊόντος δεν έχουν φτάσει στο ίδιο επίπεδο ανάπτυξης.
2. Ο ανταγωνισμός σε μια επιλεγμένη αγορά – στόχο. Αυτός μπορεί να είναι λιγότερο έντονος από αυτόν στην εσωτερική αγορά, ή υπάρχει η υπόσχεση ότι οι τελωνιακοί φραγμοί μπορούν να αποκλείσουν δυνητικούς ανταγωνιστές με αντάλλαγμα μια σημαντική ξένη επένδυση σε μηχανολογικό εξοπλισμό εργοστασίου και σε τεχνογνωσία.
3. Η χρησιμοποίηση της πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας. Όταν η εσωτερική αγορά γνωρίζει πτωτικές τάσεις ή φθάνει σε κορεσμό, οι επιχειρήσεις μπορεί να στραφούν στις αγορές εξωτερικού για να αντισταθμίσουν το έλλειμμα. Για επιχειρήσεις σε βιομηχανικούς κλάδους που απαιτούν μακρά περίοδο συνεχούς παραγωγής για να εξασφαλίσουν την εμπορική βιωσιμότητα, οι ξένες παραγγελίες μπορεί να καλύπτουν τη ζωτική διαφορά μεταξύ κέρδους και ζημιάς.
4. Η γεωγραφική διαφοροποίηση. Αυτή προκύπτει όταν οι εταιρίες θεωρούν προτιμότερο να διατηρήσουν την γκάμα των ομοειδών προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγουν, τα οποία γνωρίζουν και είναι επιτυχή, παρά να διαφοροποιηθούν σε νέα γκάμα ομοειδών προϊόντων ή υπηρεσιών ή σε νέες τεχνολογίες. Έτσι λοιπόν η επέκταση σε ξένες αγορές αποτελεί μια στρατηγική για την ανεύρεση νέων αγορών για υπάρχοντα ή τροποποιημένα προϊόντα.
5. Το δυναμικό πληθυσμού και της αγοραστικής δύναμης. Λίγες ακόρεστες αγορές έχουν απομείνει πλέον και η ικανότητα κατανάλωσης ή απορρόφησης

του προϊόντος πρέπει να συμβαδίζει με την οικονομική δυνατότητα των ατόμων να πληρώσουν για την απόκτηση του προϊόντος.

6. Το στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό που μπορεί επίσης να ερμηνευτεί ως « το χάλασμα » της αγοράς. Σε αυτήν την περίπτωση, ο στόχος δεν είναι τόσο η προσπάθεια της επιχείρησης να πείσει μια αγορά για τα προϊόντα της, όσο το να κάνει την παρουσία της ως ανταγωνίστρια εταιρία, ιδιαίτερα όταν αυτό αφορά στην είσοδο στην εσωτερική αγορά ενός ανταγωνιστή.

7.3. ΟΙ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η λεπτομερειακή και προσεκτική ανάλυση του περιβάλλοντος της διεθνούς αγοράς είναι μια από τις σημαντικότερες αλλά και χρονοβόρες διαδικασίες που καλείται να τελέσει μια επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή βοηθάει στην οργάνωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής πέρα από τα εθνικά της σύνορα. Οι δυνάμεις που επηρεάζουν μια επιχείρηση κατά την είσοδο της σε μια ξένη αγορά είναι οι εξής:

1. Πολιτιστικές δυνάμεις
2. Κοινωνικές δυνάμεις
3. Οικονομικές δυνάμεις
4. Πολιτικές και νομικές δυνάμεις

(Η ανάλυση τους έχει πραγματοποιηθεί στο κεφάλαιο 4)

7.4. ΤΑ ΕΙΔΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ένα άλλο στοιχείο, που έχει επίσης αναφερθεί στο κεφάλαιο 6 και καλείται να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση, είναι ο ανταγωνισμός τον οποίο θα συναντήσει κατά την είσοδό της σε μια ξένη αγορά. Τα είδη του ανταγωνισμού είναι τα εξής:

1. Ο τέλειος ανταγωνισμός

2. Το ολιγοπώλιο
- 3.Ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός
- 4.Το μονοπώλιο

7.5. ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΙΣΔΥΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Ένα άλλο στοιχείο που θα πρέπει να εξετάσει μια επιχείρηση κατά την είσοδο της σε μια ξένη αγορά είναι ο τρόπος κατά τον οποίο θα εισαχθεί στην αγορά αυτή. Υπάρχουν τρεις (3) βασικές μέθοδοι για την είσοδο μια επιχείρησης στην αγορά (Πανηγυράκης Γ. 1992):

1. Έμμεση εξαγωγή κατά την οποία οι πωλήσεις γίνονται σε έναν ενδιάμεσο ο οποίος αναλαμβάνει στη συνέχεια την μεταπώληση σε πελάτες στο εξωτερικό.
2. Άμεση εξαγωγή, κατά την οποία η επιχείρηση πωλεί άμεσα σε πελάτες στο εξωτερικό.
3. Παραγωγή στο εξωτερικό, η οποία μπορεί να πάρει τη μορφή μια μεικτής επιχείρησης ή της εγκατάστασης στο εσωτερικό μιας θυγατρικής εταιρίας πλήρους ιδιοκτησίας.

7.6. ΟΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σύμφωνα με τους Κώστα Μελά και Γιάννη Πολλλάλη (2005), οι παραδοσιακές μορφές οργάνωσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι βασικά τρεις, (1) Το ευρωπαϊκό μοντέλο (Multinational structure), (2) Το αμερικανικό μοντέλο (International structure), (3) Το ιαπωνικό μοντέλο (Global structure). Μέσω αυτών των δομών θα πρέπει οι επιχειρήσεις να αναπτύσσουν τις κύριες αρμοδιότητές τους, τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και το διεθνές τους στρατηγικό όραμα. Αυτές οι παραδοσιακές μορφές οργάνωσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων, διαθέτουν ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία αναλύονται παρακάτω και πρέπει να μελετηθούν από κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε διεθνές επίπεδο καθώς δεν υπάρχει επιχείρηση απομονωμένη από τον διεθνή ανταγωνισμό.

7.6.1. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο (Multinational Structure)

Η δομή αυτή αποτελείται από τη μητρική εταιρία στη χώρα προέλευσης και από διάφορες θυγατρικές στο εξωτερικό με χαμηλό επίπεδο κεντρικού ελέγχου, ενώ συχνά δίνουν αναφορά κατ' ευθείαν στον Chief Executive Officer, γεγονός που αναδεικνύει αποκεντρωμένη δομή του μοντέλου αυτού. Οι περισσότερες πολυεθνικές που επιλέγουν να ακολουθήσουν το Ευρωπαϊκό μοντέλο, το κάνουν δεδομένου του ανταγωνισμού που επικρατεί, ώστε να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα της τοπικής παραγωγής και πώλησης στην αγορά υποδοχής.

- Πλεονεκτήματα:

- α) απ' ευθείας επαφή με τον Chief Executive Officer

- β) ανεξαρτησία ελέγχου

- γ) υψηλός βαθμός τοπικής αυτονομίας

- δ) ολιγάριθμο προσωπικό

- ε) τοπικά παραγόμενα αγαθά

- στ) χαμηλότερο κόστος μεταφοράς

- ζ) καλύτερη γνώση της τοπικής αγοράς

- Μειονεκτήματα:

- α) μικρός βαθμός συντονισμού μεταξύ θυγατρικών

- β) ανταγωνισμός μεταξύ των θυγατρικών για εξασφάλιση πηγών

- γ) χαμηλό επίπεδο ροής πληροφοριών μεταξύ τους

- δ) μικρός βαθμός αλληλεπίδρασης και ανταλλαγής με τη μητρική επιχείρηση

7.6.2. Το Αμερικανικό Μοντέλο (International Structure)

Στο αμερικανικό μοντέλο, οι θυγατρικές εταιρίες έχουν μερική αυτονομία και μερική μεταφορά γνώσης με τις μητρικές εταιρίες. Οι μη εγχώριες θυγατρικές όντας

αυξημένες σε αριθμό, μέγεθος και οικονομική σημασία και οι πολυπλοκότητες που προκύπτουν για την υποστήριξη αυτών των μονάδων, απαιτούν τη δημιουργία ενός διεθνούς αρχηγείου.

Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία ενός διπολικού οργανισμού, ο οποίος αποτελείται από μία εγχώρια και μία διεθνή διοικητική διαίρεση. Η διεθνής υποδιαίρεση παρέχει τα μέσα για αυξημένο έλεγχο και συντονισμό στις αγορές των χωρών υποδοχής.

Η επιλογή μιας επιχείρησης να ακολουθήσει το Αμερικανικό μοντέλο, της επιτρέπει τον καλύτερο έλεγχο των ενεργειών της θυγατρικής και την ευκολότερη διάδοση του παγκόσμιου στρατηγικού της οράματος. Υπάρχει σημαντική τοπική αυτονομία των θυγατρικών, ενώ οι γενικοί managers διατηρούν έναν μεσαίο βαθμό αυτονομίας και ευελιξίας.

•Πλεονεκτήματα

α) κεντρική εστίαση σε μη εγχώριες στρατηγικές

β) αυξημένη συγκέντρωση εξουσίας

γ) συντονισμός

δ) διατήρηση σημαντικής τοπικής αυτονομίας

ε) ανάπτυξη των international managers

•Μειονεκτήματα

α) πιθανές διαμάχες εξουσίας μεταξύ εγχώριων και θυγατρικών επιχειρήσεων

β) δημιουργούνται δύο οργανισμοί με διαφορετική ηγεσία και κουλτούρα

γ) πιθανός διαχωρισμός μεταξύ των managers εγχώριων και θυγατρικών εταιριών

7.6.3. Το Ιαπωνικό Μοντέλο (Global Structure)

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτό το μοντέλο, αναπτύσσουν μία συγκεντρωμένη φιλοσοφία λήψης αποφάσεων, ότι όλες οι γεωγραφικές τοποθεσίες θα μεταχειρίζονται ακριβώς με τον ίδιο τρόπο, όπως η αγορά στη χώρα προέλευσης.

Αυτό σημαίνει πως η επιχείρηση δίνει μικρότερη σημασία στην εθνικότητα που βρίσκονται οι θυγατρικές.

Μια global δομή χαρακτηρίζεται από την συγκέντρωση των εξουσιών σε ένα διεθνές αρχηγείο και όλες οι γεωγραφικές μονάδες, συμπεριλαμβανομένης και της εγχώριας, έχουν την ίδια μεταχείριση. Βασικός στόχος τους είναι η κατασκευή άκρως αποδοτικών εργοστασίων, τα οποία θα παράγαν καλής ποιότητας προϊόντα, χωρίς υψηλό κόστος.

Το παγκόσμιο στρατηγικό όραμα σε ένα Ιαπωνικό μοντέλο, απαιτεί οι στρατηγικές αποφάσεις να λαμβάνονται από την κεντρική εξουσία και να είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης συνολικά, χωρίς να γίνεται διάκριση μεταξύ εγχώριων και μη εγχώριων μονάδων. Η οργάνωσή αυτών των επιχειρήσεων μπορεί να γίνει με τρεις (3) τρόπους. 1) οργάνωση με διαίρεση προϊόντος, 2) με διαίρεση περιοχής, 3) με λειτουργική διαίρεση. Για να αποφασίσει η κάθε επιχείρηση ποιο από τα μοντέλα που αναφέραμε είναι το καταλληλότερο να ακολουθήσει, πρέπει να λάβει υπ' όψιν πολλούς παράγοντες, όπως η ανάγκη για ειδική τεχνολογία, ο βαθμός τοπικής προσαρμοστικότητας του προϊόντος, ο βαθμός συντονισμού σε εθνικό επίπεδο και ο βαθμός του επιθυμητού κεντρικού προϊόντος. Αντίστοιχα για κάθε διαφορετικό τύπο αυτής της δομής διαμορφώνονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα.

7.7. ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η στρατηγική μια επιχείρησης ορίζεται ως οι πράξεις που επιτελούν οι managers προκειμένου να υλοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως είναι λογικό οι στρατηγικές σε διεθνές επίπεδο διαφέρουν από αυτές του εγχώριου. Οι στρατηγικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι οι εξής:

- Διεθνής Στρατηγική (International Strategy): Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν κέρδη μέσω της μεταφοράς ικανοτήτων και προϊόντων σε ξένες αγορές όπου οι τοπικοί ανταγωνιστές δεν διαθέτουν αυτές τις ικανότητες και τα προϊόντα. Δηλαδή ανταγωνίζονται τις άλλες επιχειρήσεις μεταφέροντας στις αγορές υποδοχής διαφοροποιημένα προϊόντα τα οποία έχουν παραχθεί στη χώρα

προέλευσης.

- Πολυεγχώρια Στρατηγική (Multidomestic Strategy): Οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται προς την επίτευξη της μέγιστης τοπικής προσαρμοστικότητας και προβαίνουν σε εκτενή προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες, τόσο του προϊόντος τους, όσο και της στρατηγικής προώθησης.

- Παγκόσμια Στρατηγική (Global Strategy) Οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην αύξηση της κερδοφορίας τους, εκμεταλλευόμενες τη μείωση κόστους, που προέρχεται από τα αποτελέσματα λόγω προηγούμενης εμπειρίας ή πληροφόρησης και τις οικονομίες του τόπου εγκατάστασης. Εφαρμόζουν δηλαδή στρατηγική χαμηλού κόστους (low cost strategy).

- Υπερεθνική Στρατηγική (Transnational Strategy): Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν αυτή την στρατηγική, θα πρέπει να εκμεταλλευθούν την εξοικονόμηση κόστους λόγω προηγούμενων εμπειριών, καθώς και τις οικονομίες του τόπου εγκατάστασης. Πρέπει να φέρουν όλες τις βασικές αρμοδιότητες εντός της επιχείρησης και ταυτόχρονα να δίνουν προσοχή στις πιέσεις για τοπική προσαρμογή. Επίσης η ροή των ικανοτήτων και η παραγωγή του προϊόντος δεν θα πρέπει να είναι μονόπλευρη, δηλαδή από τη μητρική εταιρία προς τις θυγατρικές αλλά και αντίστροφα.

Σύμφωνα με τους Κώστα Μελά και Γιάννη Πολλάλη (2005), στην πιο πάνω παρουσίαση των τεσσάρων (4) βασικών στρατηγικών των πολυεθνικών επιχειρήσεων, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η καταλληλότητα της κάθε στρατηγικής εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την σχετική ισχύ των πιέσεων για μείωση κόστους και προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες των αγορών στις χώρες υποδοχής. Η κάθε επιχείρηση, για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού οφείλει να επιλέξει την αποτελεσματικότερη στρατηγική σύμφωνα πάντα με τους στόχους και τις δυνατότητές της.

7.8. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Όπως μελετήσαμε σε αυτό το κεφάλαιο, η απόφαση κάθε επιχείρησης να επεκτείνει την επιχειρηματική της δραστηριότητα εξαρτάται από την ανταγωνιστικότητά της στην εγχώρια αγορά. Στην πορεία, μετά από μελέτη καλείται

να αποφασίσει τον τρόπο διείσδυσης της σύμφωνα πάντα με τους στόχους της, τις δυνάμεις του περιβάλλοντος αλλά και την δύναμη των ανταγωνιστών της.

Τέλος, η κάθε επιχείρηση οφείλει να επεξεργαστεί προσεκτικά κάθε δυνατή πληροφορία που έχει στη διάθεσή της ώστε να επιλέξει την καταλληλότερη στρατηγική που θα την βοηθήσει να επιτύχει τους στόχους της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

8.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο ερευνάται ο ανθρώπινος παράγοντας και ο τρόπος που επιδρά σε μια επιχειρησιακή στρατηγική. Πιο συγκεκριμένα το κεφάλαιο στοχεύει στο να αναδείξει κατά πρώτον τη σημασιωτών τομέων της ηγεσίας και της εταιρικής κουλτούρας στη επιχειρησιακή στρατηγική και κατά δεύτερον τα σημεία που αυτοί οι δυο τομείς επηρεάζουν της χάραξης και της υλοποίησης μιας στρατηγικής.

8.2. ΕΝΝΟΙΕΣ «ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ» & «ΗΓΕΣΙΑ»

8.2.1. Εταιρική κουλτούρα

«Η επιχειρηματική κουλτούρα αποτελεί ένα υπόδειγμα βασικών υποθέσεων που μια συγκεκριμένη ομάδα έχει αναπτύξει και καθιερώσει και το οποίο έχει αποδειχθεί έγκυρο έπειτα από εφαρμογή χρόνων στην αντιμετώπιση εσωτερικών προβλημάτων αλλά και προβλημάτων προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον. Εν συνεχεία, οι βασικές αυτές αρχές διδάσκονται στα νέα μέλη της οργάνωσης ως ο σωστός τρόπος σκέψης και αντιμετώπισης τέτοιων προβλημάτων».

Schein (1984)

Βασικός ορισμός της εταιρικής κουλτούρας είναι ο συλλογικός τρόπος με τον οποίο υλοποιούνται κάποιες ενέργειες μέσα σε μία εταιρεία ή έναν οργανισμό. Ταυτόχρονα περιλαμβάνει το σύνολο των συμπεριφορών, που αποτελεί κοινή γνώση για όλους τους συμμετέχοντες μέσα στον οργανισμό αυτό. Οι συμπεριφορές αυτές βασίζονται σε ένα κοινό σύστημα εννοιών, οι οποίες καθοδηγούν την αντίληψή μας, ενώ, παράλληλα, μας βοηθούν στη σωστή ερμηνεία και αξιολόγηση των γεγονότων και μας κατευθύνουν στα σημεία εκείνα όπου πρέπει να επικεντρώσουμε την προσοχή μας.

8.2.2. Ηγεσία

Η ηγεσία διαχωρίζεται από τη διεύθυνση μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα ηγέτες σύμφωνα με τον GerryKeim, καθηγητής μάνατζμεντ στο WP Carey School of Business και αναπληρωτής κοσμήτορας της WP Carey MBA, ορίζονται ως εξής "Οι ηγέτες ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι που είναι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής - είναι αυτοί αποφασίζουν τι πρόκειται να κάνουμε και στη συνέχεια στην πραγματικότητα αναφέρονται για το πώς θα πάμε να το κάνει»

8.3. ΣΚΟΠΟΙ ΠΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΕΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΟΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ

Σύμφωνα με τους Schermerhorn (1994), Daft (1995) και Ferrell και Fraedrich (1997), η επιχειρησιακή κουλτούρα εξυπηρετεί τους εξής σκοπούς: (Εταιρική Κουλτούρα και Χρηματοοικονομική Επίδοση της Επιχείρησης (Μέρος Α΄) Τεύχος Ιανουαρίου 2010)

- Εσωτερική ολοκλήρωση: Αποτελεί τη δημιουργία μιας συλλογικής ταυτότητας και την εξεύρεση τρόπων οι οποίοι θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να εργαστούν και να συνεργαστούν αποτελεσματικά στον εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν ομαδικά συναισθήματα ξεκαθαρίζοντας τι πρέπει να κάνουν, πώς να ενεργήσουν και πώς να επικοινωνήσουν.
- Εξωτερική ολοκλήρωση: Αφορά τους τρόπους με τους οποίους η οργάνωση πετυχαίνει τους στόχους της συνδιαλεγόμενη με το εξωτερικό της περιβάλλον. Περιλαμβάνει τον τρόπο που θα εκτελεστούν οι εργασίες, τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι και τους τρόπους με τους οποίους αντιμετωπίζεται η αποτυχία ή η επιτυχία.

Οι Διακρίσεις Επιχειρησιακής Κουλτούρας διαχωρίζονται στις ακόλουθες δυο

- Η *εμφανής* κουλτούρα ή όπως συχνά λέγεται στην πράξη «ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα σε μια επιχείρηση». Είναι οι μέθοδοι εκτέλεσης έργων και οι τρόποι συμπεριφοράς. Εκφράζεται με εμφανή στοιχεία, όπως τελετές

(π.χ., τελετές επιβράβευσης εργαζομένων ή επιτυχιών της επιχείρησης), «σλόγκαν» (π.χ., «εξυπηρετούμε τον πελάτη γρήγορα, όχι όμως και πρόχειρα»), τρόπο ντυσίματος (π.χ., ομοιόμορφα κοστούμια και ταγέρ ή ελεύθερο σπορ ντύσιμο), διευθέτηση χώρων (π.χ., όλα τα γραφεία στον ίδιο χώρο με υποτυπώδη διαχωρισμό μεταξύ τους ή αυστηρός διαχωρισμός γραφείων και διαφορετικού βαθμού πολυτέλεια στη διακόσμηση).

- Η *αφανής* κουλτούρα που αφορά αυτά που δε φαίνονται εύκολα, για παράδειγμα, προσωπικές αξίες, πιστεύω, στάσεις, συναισθήματα και τρόπους σκέψης. Όλα αυτά μπορούν να παίζουν σημαντικό ρόλο στη σύνδεση του προσωπικού των επιχειρήσεων και να αποτελέσουν ένα ιδιαίτερα δυνατό μηχανισμό υποκίνησης ή αφοσίωσης δεδομένου ότι οι κοινές αξίες και τα πιστεύω αποτελούν ισχυρούς συνδετικούς κρίκους μελών και ομάδων.

8.4. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Όπως είναι εμφανές παραπάνω η κουλτούρα είναι πολύ σημαντική για την λειτουργία μιας επιχείρησης, μέσω αυτής επιτυγχάνεται σταθερότητα στην ομάδα των εργαζομένων την όποιας βαθμίδας. Λαμβάνοντας τα παραπάνω υπόψιν είναι αναγκαίο η εταιρική κουλτούρα να αποτελεί αναπόσπαστο εξεταζόμενο παράγοντα όταν σχεδιάζεται μια επιχειρησιακή στρατηγική προκειμένου η συγκεκριμένη στρατηγική να υλοποιηθεί. (ΝικόλαοςΘερίου, 2005)

Συγκεκριμένα τομεις που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής είναι η ακόλουθη:

- Ξεκάθαρη στρατηγική για τον τρόπο και την κατεύθυνση που θα ακολουθηθεί (εξωτερική ολοκλήρωση)
- Ομαλή εναλλαγή εάν χρειάζεται στις μεθόδους εκτέλεσης έργων και τρόπων συμπεριφοράς (εμφανής κουλτούρα)
- Διατήρηση της συνοχής των εργαζομένων μέσω της κουλτούρας(εσωτερική ολοκλήρωση)

- Διατήρηση του σεβασμού ως προς την ανθρωπινή αξία (αφανή κουλτούρα)

8.5. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Προκείμενου να υλοποιηθεί μια επιχειρησιακή στρατηγική η ανωτάτη διοίκηση θα πρέπει να παρακινεί όλο της το προσωπικό στην υποστήριξη των προτεινόμενων στρατηγικών ακόμα και εάν αυτές οδηγούν σε αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον της.

Κύρια στοιχεία που συμβάλουν στην αποδοχή των στρατηγικών είναι (Νικόλαος Θερίου, 2005) :

- Επίσημα κείμενα τα όποια περιγράφουν την φιλοσοφία της επιχείρησης, το όραμα τη θεμελιώδη ιδεολογία της, την αποστολή της
- Εργονομικός σχεδιασμός όλων των κτιριακών εγκαταστάσεων κυρίως τους χώρους εργασίας των στελεχών και εργαζομένων
- Επίσημη αποτύπωση σε κείμενο του συστήματος αξιολόγησης αμοιβών και εξέλιξης του προσωπικού
- Αναλυτικό οργανόγραμμα της επιχείρησης και περιγραφή ρόλων των θέσεων εργασίας
- Επίσημα κείμενα που περιγράφουν τις απόψεις και αντιδράσεις της ανώτατης διοίκησης σε σοβαρά γεγονότα και περιόδους κρίσης της επιχείρησης αλλά και του εξωτερικού της περιβάλλοντος
- Επίσημα κείμενα τα οποία περιγράφουν τις διαθέσεις της ανώτατης διοίκησης, ιδίως σχετικά με το τι πρέπει να μετρηθεί, να ελεγχθεί και να βελτιωθεί
- Περιγραφή όλων των συστημάτων και των διαδικασιών της επιχείρησης
- Περιγραφή των κριτηρίων για επιλογή στελεχών, εξέλιξης

8.6. ΗΓΕΣΙΑ, ΤΡΟΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ

Η ηγεσία είναι μια διεργασία που διαχωρίζεται από την διεύθυνση. Μπορεί να θεωρηθεί η ικανότητα, 'τεχνη' επηρεασμού των άλλων για παραγωγή έργου μέσω της πρόθυμης κινητοποίησής τους για την υλοποίηση του κοινού στόχου

Βασικό στην περαιτέρω ανάπτυξη θεωρούμε μια μικρή ανάπτυξη της θεωρίας της συμπεριφοράς του ηγέτη.

Σύμφωνα με έρευνες που διεξάχθηκαν για τον εντοπισμό κοινών χαρακτηριστικών ιστορικών ηγετικών μορφών προκύπτουν τα εξής :

- Ο ηγέτης γεννιέται, δεν γίνεται &
- Ο ηγέτης είναι προικισμένος με ένα σύνολο συγκεκριμένων χαρακτηριστικών

Επιπλέον

Η συγκεκριμένη θεωρία αναλύει τη συμπεριφορά του και όχι τα χαρακτηριστικά του

Ο ηγέτης χρησιμοποιεί έναν συγκεκριμένο τύπο συμπεριφοράς που κάνει τους άλλους να τον ακολουθούν

Η θεωρία δέχεται την ύπαρξη δύο βασικών τύπων ηγεσίας

- την ηγεσία που είναι προσανατολισμένη στο καθήκον (παραγωγικότητα)
- την ηγεσία που είναι προσανατολισμένη προς τα άτομα

(Να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη θεωρία δεν είναι πλήρως αποδεκτή σήμερα)

Μέσω της διοικητικής σχάρας μπορούν να εμφανιστούν πέντε βασικά πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς

(Ε. Θεοδωράτος, Διοίκηση & Οργανωτική Συμπεριφορά, 2004)

Σχήμα 8.1. Διοικητική Σχάρα Blake&Mouton



Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 1.1

Σε αυτό το σημείο το διοικητικό στέλεχος

Δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τους υφισταμένους

Εγκατάλειψη εργασίας από πλευράς στελέχους

Δρα μόνο ως σύνδεσμος μεταφοράς πληροφοριών

Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 1.9

Η ηγετική συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από

Μεγάλο ενδιαφέρον για τους υφισταμένους, και ελάχιστο για την παραγωγή

Δημιουργία φιλικού περιβάλλοντος

Δεν γίνεται συντονισμένη προσπάθεια επίτευξης στόχων

Το στελέχος πιστεύει ότι η επίτευξη στόχων θα προέλθει μέσω

αρμονικότητας σχέσεων

Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 9.9

Αυτός ο τύπος διοικητικής συμπεριφοράς δείχνει ότι το διοικητικό στέλεχος

Επιδεικνύει ενδιαφέρον στον μέγιστο βαθμό και για την παραγωγή και για

τους υφισταμένους

Ιδανική συμπεριφορά του Διοικητικού στελέχους

Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 9.1

Αυτός ο τύπος διοικητικής συμπεριφοράς δείχνει ότι διοικητικό στέλεχος έχει

Ενδιαφέρον αποκλειστικά για την επίτευξη του στόχου («Αυταρχική Διοίκηση»)

Ελάχιστο ενδιαφέρον για τους Υφισταμένους και τις ανάγκες τους

Αίσθηση Διοικητικό στελέχους ότι βασική ευθύνη είναι η επίτευξη του

στόχου

Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 5.5

Αυτός ο τύπος ηγετικής συμπεριφοράς βρίσκεται στο μέσο της διοικητικής σκάρας. Τα διοικητικά στελέχη έχουν

Μέτριο ενδιαφέρον και για υφισταμένους και για επίτευξη στόχων

Εξισορρόπηση μεταξύ καθήκοντος και αναγκών

υφισταμένων είναι στελέχη του «καθήκοντος» αλλά γνωρίζουν ότι η επίτευξη των στόχων περνά μέσω των ανθρώπων

8.7. ΗΓΕΣΙΑ , ΣΧΕΔΙΑΜΟΣ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η ηγεσία μιας εταιρίας και η ηγετική συμπεριφορά που εφαρμόζεται επηρεάζει σε ένα μεγάλο ποσοστό τη χάραξη της οποιαδήποτε στρατηγικής. Αξίζει παρόλα αυτά να αναφέρουμε το γεγονός ότι η ανώτατη διοίκηση είναι σε θέση να σχεδιάζει την κατάλληλη επιχειρησιακή στρατηγική δεδομένου ότι είναι αυτή που μπορεί να διακρίνει όλα όσα τα υπόλοιπα στελέχη δεν μπορούν. (Ε. Θεοδωρατος, 1999)

Τα στοιχεία λοιπον τα οποία οι ηγέτες μια εταιρίας είναι αναγκαίο να λάβουν σοβαρά υπόψιν κατά την κατάρτιση μιας επιχειρησιακής στρατηγικής είναι τα εξής :

- **Επιτεύξιμοι στόχοι.** Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να είναι σε θέση να ξέρει της παραγωγικές της δυνατότητες αλλά και τις δυνατότητες των εργαζομένων της προκειμένου να αποφευχθούν οι όποιες υπερβολές στο κομμάτι του σχεδιασμού και κατά συνέπεια στην υλοποίηση
- **Συντονισμός.** Αφού καταρτιστεί η επιχειρησιακή στρατηγική θα πρέπει να υπάρχει ο κατάλληλος συντονισμός σε όλους τους τομείς της εταιρίας προκειμένου να διασφαλιστεί η επίτευξη. Υπεύθυνη για αυτό το συντονισμό θα πρέπει να θεωρείται πρωτίστως η ηγεσία εφόσον η ίδια είχε χαράξει την πορεία που πρόκειται να ακολουθηθεί στο μέλλον

- Εταιρική κουλτούρα. Θα χρειαστεί να υπάρχει εταιρική κουλτούρα, όπως αναφέραμε και προηγουμένως προκείμενου να υλοποιηθεί μια επιχειρησιακή στρατηγική είναι σημαντική η ύπαρξη συμπαγούς εσωτερικού περιβάλλοντος, στο οποίο συντελεί και η εταιρική κουλτούρα. Επομένως η ανώτατη διεύθυνση θα χρειαστεί να είναι σαφείς για την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει
- Ευθύνη ,υπευθυνότητα και έλεγχος. Η ηγεσία μιας εταιρίας κατά τη χάραξη και επιτέλεση της στρατηγικής φέρει την ευθύνη για το ‘οραμα’ που δηλώνει σε όλα τα υπόλοιπα στελέχη αλλά θα πρέπει να έχει την υπευθυνότητα για την λειτουργία της. Επίσης σημαντικός θεωρείται ο έλεγχος. Η παρακολούθηση μιας στρατηγικής τόσο από εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό της περιβάλλον θεωρείται πλέον κάτι παραπάνω από αναγκαία. Βεβαίως ο έλεγχος θεωρείται το πρώτο στάδιο αφού ακολουθείται από την αναγκαία αλλαγή στο οποιοδήποτε κομμάτι της στρατηγικής.

8.9. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ενώ ένα σαφές όραμα είναι κρίσιμο για την περαιτέρω ανάπτυξη της ιδέας , δεν μπορεί να συμβεί μόνο από την ηγεσία. Ορίζοντας την πορεία, η εταιρία θα πρέπει να επικεντρωθεί σε εσωτερικό επίπεδο για να συμμετάσχουν άλλοι των οποίων η συμμετοχή θα κάνει την επιτυχία. Οι εργαζόμενοι δηλαδή στους όποιους παρέχουν τη δυνατότητα να κάνουν τη δουλειά τους και την εξασφάλιση που έχουν για τις ικανότητες και τους πόρους που χρειάζονται.

Η ηγεσία είναι υπεύθυνη να δημιουργήσει μια εταιρική κουλτούρα που να υποστηρίζει και να τρεφεί αξίες δέσμευση προς όλους.

Κορυφαίες στρατηγικές πρέπει να περιλαμβάνουν τη συμμετοχή όλων. Αυτό απαιτεί ανακοίνωση της αποστολής της εταιρείας και μια εταιρική κουλτούρα που ενθαρρύνει και επιδιώκει υψηλή συμμετοχή σε τμήματα - τμήματα, και σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Ισχυρή δέσμευση χωρίς καλό συντονισμό και την ολοκλήρωση μιας στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει σε χάος. Για την υποστήριξη υψηλής συμμετοχής σε

ολόκληρη την επιχείρησή, θα πρέπει να συντονιστούν τα εσωτερικά συστήματα και οι διαδικασίες που επιτρέπουν στα άτομα να συνεργάζονται κατά τρόπο συνεπή.

Όταν αυτά τα συστήματα έχουν τεθεί σε εφαρμογή, οι άνθρωποι σε διαφορετικές υπηρεσίες, εγκαταστάσεις και γεωγραφικές τοποθεσίες μπορεί με επιτυχία να συνεργαστούν για να αναδημιουργήσουν επανειλημμένα τα προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που κάνουν την εταιρεία να εχει επιτυχια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 . ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

9.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο στόχος κάθε επιχείρησης είναι φυσικά το κέρδος καθώς και η επέκταση της επιχειρηματικής τη δραστηριότητας. Παρόλα αυτά είναι σαφές ότι μια εταιρεία θα πρέπει να λειτουργεί και να υπακούει στους νόμους αλλά και να συμμορφώνεται με τους κανόνες του θεμιτού ανταγωνισμού, όπως και οι εργαζομένοι της. Επιπλέον έχει και υποχρέωση να συμβάλλει και αυτή στην βελτίωση της κοινωνίας, να επιδεικνύει κοινωνική συνείδηση και να αφιερώνει ένα μέρος των πόρων της στην βελτίωση της κοινωνίας.

9.2. Η ΗΘΙΚΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η επιχειρηματική ηθική είναι η εφαρμογή των ηθικών αρχών και κανόνων στον τρόπο δράσης των επιχειρήσεων. Οι αρχές που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις δεν υπάγονται σε ένα ειδικούς κανόνες των επιχειρήσεων αλλά στις γενικές αρχές που επικρατούν σε μία κοινωνία. Ότι είναι κοινωνικά αποδεκτό ως ηθικό σε μία κοινωνία, θα είναι το ίδιο και στις επιχειρήσεις. Οι διαφορετικές κουλτούρες και έθιμα έχουν αποκλίνουσες αξίες και κανόνες, επομένως το τί είναι ηθικό και τί ανήθικο θα πρέπει να κρυθεί μέσα από τοπικά έθιμα και κοινωνικά ήθη από την μία κουλτούρα στην άλλη και την μία χώρα στην άλλη.

Υπάρχουν δύο λόγοι για τους οποίους η στρατηγική μίας εταιρείας θα πρέπει να είναι νόμιμη:

- 1) Γιατί μία στρατηγική η οποία είναι ανήθικη ή ένα μέρος της είναι ανήθικο θα έχει άσχημο αντίκτυπο στον χαρακτήρα του εμπλεκόμενου προσωπικού της επιχείρησης και,
- 2) Επειδή μία καλή στρατηγική αποτελεί καλή επιχειρηματική επιλογή και αξυπηρετεί το κοινό συμφέρον των μετόχων.

Αναλυτικότερα:

- 1) Υπάρχουν ισχυροί επιχειρηματικοί λόγοι για την υιοθέτηση ηθικών στρατηγικών ακόμη και αν οι περισσότεροι εταιρικοί διευθυντές δεν διαθέτουν ισχυρό ηθικό χαρακτήρα. Η εφαρμογή ανήθικων στρατηγικών όχι μόνο ζημιώνει την φήμη της εταιρείας αλλά μπορεί να μία μεγάλη ποικιλία δαπανηρών συνεπειών. Κάποια κόστη είναι άμεσα ορατά, άλλα είναι κρυφά και δύσκολα να εντοπιστούν όπως θα δούμε στον παρακάτω πίνακα 9.1.

Πίνακας 9.1 Τα επιχειρηματικά κόστη των ανήθικων στρατηγικών, (πηγή Strategic Leadership of Ethical Behavior, των Terry Tomas, John R. Schermershorn και John W. Dienhart)

Κόστη επιπέδου 1
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Κυβερνητικά πρόστιμα και κυρώσεις ➤ Αστικές κυρώσεις που προκύπτουν από αποφάσεις διακαστηρίων επιομαδικών αγωγών και άλλων δικαστικών αγωγών που στοχεύουν στην τιμωρία της επιχείρησης για τα αδικήματά της και τις ζημιές που προκάλεσε σε τρίτους ➤ Κόστη στους μετόχους υπό την μορφή χαμηλότερης τιμής μετοχής
Κόστη επιπέδου 2
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Κόστη νομικών ζητημάτων και διερεύνησης υποθέσεων που αναλαμβάνονται από την επιχείρηση ➤ Κόστη παροχής διορθωτικής εκπαίδευσης και κατάρτισης επί της δεοντολογίας στο προσωπικό της επιχείρησης ➤ Κόστη λήψης διορθωτικών μέτρων ➤ Διοικητικά κόστη που συνδέονται με την εξασφάλιση μελλοντικής διόρθωσης
Κόστη επιπέδου 3
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Απώλεια πελατών ➤ Απώλεια φήμης ➤ Χαμηλό ηθικό και υψηλότερος βαθμός κυνισμού των υπαλλήλων ➤ Υψηλό ποσοστό αντικατάστασης υπαλλήλων ➤ Υψηλότερα κόστη στρατολόγησης και δυσκολία προσέλκυσης ταλαντούχων υπαλλήλων

- Δυσμενείς επιπτώσεις στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων
- Κόστη συμμόρφωσης με συχνά πιο σκληρούς κανονισμούς του κράτους

2) Οι διευθυντές δεν εκτιμούν αμερόληπτα την στρατηγική την οποία θα επιλέξουν. Η χάραξη μιας ηθικής στρατηγικής ξεκινά με διευθυντές που έχουν ισχυρό χαρακτήρα, που είναι έντιμοι, ακέραιοι, ηθικοί και νοιάζονται πραγματικά για τον τρόπο που θα διευθύνουν τις επιχειρήσεις. Οι διευθυντές με ισχυρές ηθικές αρχές και πρότυπα είναι συνήθως υπέρμαχοι ενός ηθικού εταιρικού κώδικα και της ισχυρής κοινωνικής συμμόρφωσης και είναι πραγματικά πιστοί σε ορισμένες εταιρικές αξίες και επιχειρηματικές αρχές. Κάνουν πράξη την θεωρία και ενδιαφέρονται για το κοινό όφελος όλης της εταιρείας και για αυτό ο λόγο επιλέγουν συνειδητά ηθικές στρατηγικές.

9.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

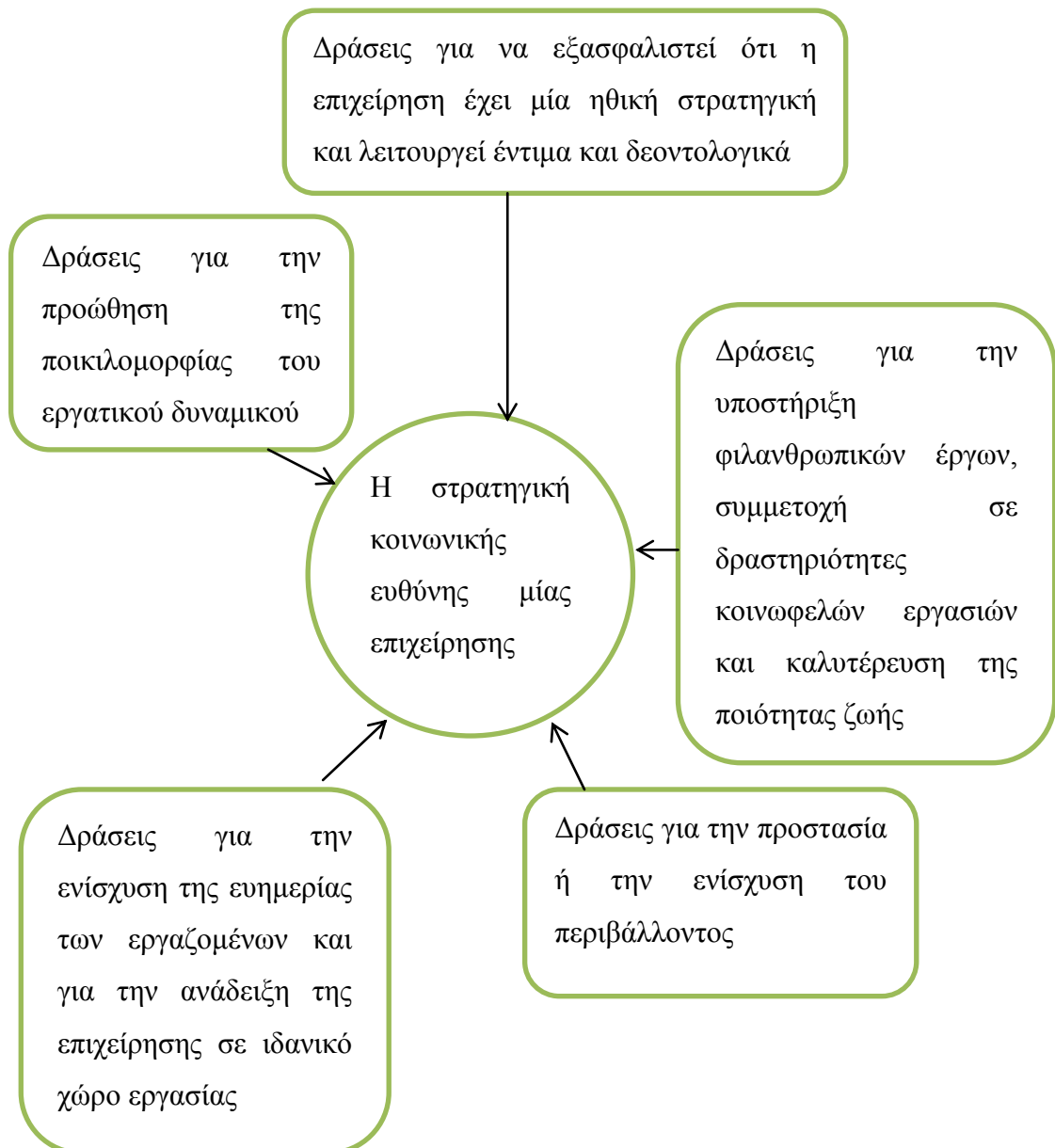
Η έννοια της κοινωνικής ευθύνης, όπως χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις, αφορά το καθήκον μίας εταιρείας να λειτουργήσει με έντιμο τρόπο, να προσφέρει καλές συνθήκες εργασίας στους εργαζομένους, να φροντίσει το περιβάλλον και να βοηθά έμπρακτα στη βελτίωση της ποιότητας ζωής στις τοπικές κοινότητες όπου δραστηριοποιείται και στην κοινωνία γενικώς.

Η ιδέα ότι οι επιχειρήσεις έχουν υποχρέωση να βοηθήσουν στην βελτίωση της κοινωνίας, μπήκε στις επιχειρήσεις πριν από 40 χρόνια στις αρχές του 19^{ου} αιώνα, όταν οι προοδευτικές επιχειρήσεις την περίοδο που ακολούθησε μετά από την βιομηχανική επανάσταση άρχισαν να προσφέρουν στους εργαζομένους στέγη και άλλες ευκολίες. Σήμερα η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί μία έννοια που έχει απήχηση στη Δυτική Ευρώπη, τις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά και σε αναπτυσσόμενες χώρες όπως η Βραζιλία και η Ινδία.

Η ουσία της κοινωνικής ευθύνης στην επιχειρηματική συμπεριφορά είναι ότι μία εταιρεία θα πρέπει να ισοσταθμίζει τις στρατηγικές ενέργειες που οφελούν τους μετόχους με το καθήκον να είναι να είναι καλός εταιρικός πολίτης. Οι διευθυντές είναι υποχρεωμένοι να επιδουκνούν κοινωνική συνείδηση κατα τις

επιχειρηματικής τους δραστηριότητας και ειδικά να λαμβάνουν υπόψη τους τον τρόπο με τον οποίο οι διοικητικές αποφάσεις θα επηρεάσουν θετικά την ευημερία των εργαζομένων, των τοπικών κοινοτήτων, του περιβάλλοντος και της κοινωνίας γενικά. Πολλές εταιρείες προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους προσπάθειες με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο ώστε να ανταποκριθούν στις βασικές αξίες και την επιχειρηματική αποστολή τους. (A. ThompsonJr., A. J. StricklandIII, JohnE. Gamble)

Σχήμα 9.1. Επίδειξη κοινωνικής συνείδηδος: οι πέντε συνιστώσες της κοινωνικά υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς (πηγή Corporatesocialresponsibility, RonaldPaulHill, DebraStephensSmith, 2003)



9.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο είδαμε πόσο σημαντικοί παράγοντες είναι η ηθική και η κοινωνική ευθύνη στον κόσμο των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις οι οποίες δρουν ηθικά και έχουν ως πρότυπο την κοινωνική ευθύνη θα έχουν σίγουρα πολλά πλεονεκτήματα έναντι στις επιχειρήσεις που δρουν χωρίς ηθική και αδιαφορόντας για το κοινό καλό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

10.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η στρατηγική στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι ένας πολύ κρίσιμος και σημαντικός παράγοντας. Το θέμα της εργασίας μας βασίζεται πάνω σε αυτήν και έχει ως τίτλο «σχεδιασμός και ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής». Η επιχειρησιακή στρατηγική έγινε ευρέως γνωστή στις αρχές της δεκαετίας του '80 μέσω του Michael Porter. Στη συνέχεια ασχολήθηκαν πολλοί ακαδημαϊκοί με την συγγραφή βιβλίων τα οποία βασίζονται στην στρατηγική και την ανάλυσή της. Στις μέρες μας, η στρατηγική αποτελεί πρωτεύον συστατικό για την επιτυχία μίας επιχείρησης και απαιτείται πολύς χρόνος και πνευματική εργασία για την επιλογή της καταλληλότερης εξ' αυτών. Το θέμα αυτό μας ενδιέφερε να το μελετήσουμε και να εργαστούμε με βάση αυτό και παρακάτω παρουσιάζουμε την μεθοδολογία της έρευνας όπως ακριβώς την πραγματοποιήσαμε.

Για την πραγματοποίηση της πτυχιακής εργασίας μας, οφείλαμε να εργαστούμε ομαδικά και να κάνουμε ίσο καταμερισμό των εργασιών αλλά και των ευθυνών. Οι αποφάσεις για την πρωτογενή και τη δευτερογενή έρευνα μας, πάρθηκαν από κοινού μετά από τις μεταξύ μας συζητήσεις ώστε να περατωθεί η εργασία μας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο έχοντας στο τέλος του χρονικού διαστήματος το επιθυμητό αποτέλεσμα.

10.2 ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

Κατά την δευτερογενή μας έρευνα, εργαστήκαμε μελετώντας βιβλία αλλά και αρχεία από το διαδίκτυο (οι πηγές μας αναφέρονται στο τέλος της πτυχιακής μας εργασίας). Τα κεφάλαια της εργασίας μας χωρίστηκαν εξ' αρχής ισόποσα σε κάθε έναν από εμάς. Συλλέξαμε τις κατάλληλες πληροφορίες σχετικά με το θέμα που μας είχε ανατεθεί και με βάση του σκελετού που μας δόθηκε από την αρχή από την επιβλέπουσα της πτυχιακής μας εργασίας και δημιουργήσαμε το θεωρητικό μέρος της έρευνάς μας. Κατά την συλλογή πληροφοριών, επισκεφτήκαμε βιβλιοθήκες με εξειδικευμένο υλικό, σύμφωνα πάντα με τις απαιτήσεις της πτυχιακής εργασίας μας, μελετήσαμε σχετική αρθρογραφία, καθώς και μελέτες που βρήκαμε αναρτημένες στο

διαδίκτυο. Χρήσιμα στη μελέτη μας για την εκπόνηση της πτυχιακής μας εργασίας ήταν τα βιβλία και τα συγγράμματα καθώς και οι σημειώσεις που έχουμε συλλέξει από το Τ.Ε.Ι. Πατρών κατά τα χρόνια της ακαδημαϊκής μας εκπαίδευσης.

10.3. ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

10.3.1 Η επιλογή των εξεταζόμενων επιχειρήσεων

Η πρωτογενής έρευνα είχε ως σκοπό να δείξουμε και στην πράξη όλα όσα αναλύσαμε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας μας. Σκοπός μας ήταν να δείξουμε με ποσοτικές και ποιοτικές ερωτήσεις καθώς και με στατιστικά στοιχεία πόσο σημαντική είναι η στρατηγική για τις επιχειρήσεις.

Το πρώτο στάδιο ήταν να εντοπίσουμε το δείγμα των επιχειρήσεων που θα απαντούσαν στο ερωτηματολόγιο μας. Αποφασίσαμε λοιπόν να επιλέξουμε ένα πλήθος επιχειρήσεων, μικρής αλλά και μεγάλης δραστηριότητας με σκοπό να αναδείξουμε τη διαφορετικότητα τους στις στρατηγικές που ακολουθούν.

Οι επιχειρήσεις που επιλέξαμε να εξετάσουμε για την πρωτογενή μας έρευνα, είναι οκτώ (8) στο αριθμό και ποικίλουν στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα όπως αναλύουμε και στον παρακάτω πίνακα. Στον πίνακα 10.1 από κάτω, παρουσιάζουμε τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις, το είδος τις κάθε μίας καθώς και την έδρα στην οποία δραστηριοποιείται.

Πίνακας 10.1. Πίνακας εξεταζόμενων επιχειρήσεων

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΤΟΠΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
CORFUBEER	Μικροζυθοποιεία	Κέρκυρα
Σ. ΚΑΛΟΥΔΗΣ & ΣΙΑ Ε.Ε	Δύκτιο διανομής γαλακτοκομικών προϊόντων	Κέρκυρα
IONIA Α.Ε.	Ιδιωτικό διαγνωστικό κέντρο	Ελευσίνα, Αττικής
ΔΕΛΤΑ	Γαλακτοβιομηχανία	Άγιος Στέφανος, Αττικής
ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ-ΑΜΠΛΙΑΝΙΤΗΣ Α.Ε.	Εμπόριο μηχανολογικού εξοπλισμού	Αθήνα, Αττικής
MARFIN BANK	Τράπεζα	Χολαργός, Αττικής

ΛΟΥΞ	Εταιρία αναψυκτικών	Αχαΐα
ΠΑΤΟΥΧΑΣ	Εμπόριο πυροσβεστικών ειδών	Αχαΐα

Με τις επιχειρήσεις αυτές, που αναφέραμε στον παραπάνω πίνακα, επικοινωνήσαμε είτε με προσωπική επαφή, είτε με τηλεφωνική επικοινωνία αλλά και με επικοινωνία μέσω διαδικτύου. Το ερωτηματολόγιο που ζητήσαμε από αυτές τις επιχειρήσεις να μας απαντήσουν, συνοδευόταν από μία επιστολή στην οποία ευχαριστούσαμε εκ των προτέρων τις επιχειρήσεις αυτές. Παράλληλα, τους βεβαιώσαμε για την διασφάλιση της ανωνυμίας των απαντήσεων που θα μας έδιναν, καθώς και το γεγονός ότι οι πληροφορίες τους θα χρησιμοποιηθούν μόνο για εκπαιδευτικούς σκοπούς, ενώ ταυτόχρονα τους ενημερώσαμε για τον σκοπό της έρευνάς μας.

Τα άτομα με τα οποία επικοινωνήσαμε μας ενημέρωσαν για τις επιχειρήσεις όπου εργάζονται, και με προθυμία απάντησαν στις ερωτήσεις που τους θέταμε. Επίσης κατά την επικοινωνία μας με τα άτομα του προθυμοποιήθηκαν να μας απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο, διευκρινίσαμε την αιτία της έρευνας μας και έδειξαν στην πλειοψηφία τους ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την συμμετοχή τους στην προσπάθειά μας κατά την επικοινωνία μας, γεγονός που μας ικανοποίησε ιδιαίτερα και δημιούργησε ένα ευχάριστο κλίμα μεταξύ μας.

10.3.2 Η Δημιουργία του Ερωτηματολογίου

Το Ερωτηματολόγιο αποτέλεσε ένα κομμάτι της πτυχιακής μας εργασίας που μας παρότρυνε να εργαστούμε σχολαστικά για την ολοκλήρωσή του. Ήταν ένα τμήμα της πρωτογενούς μας έρευνας που μας παρακίνησε να γίνουμε δημιουργικοί, κοινωνικοί και μας βοήθησε να εξασκήσουμε και να αναπτύξουμε τις επικοινωνιακές μας ικανότητες. Η δημιουργία του ερωτηματολογίου καθώς και η επικοινωνία με αυτές τις επιχειρήσεις μας κίνησαν το ενδιαφέρον και εργαστήκαμε για την καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητά του.

Για την δημιουργία του ερωτηματολογίου, εργαστήκαμε συστηματικά, ούτως ώστε να αντλήσουμε τις απαραίτητες πληροφορίες από τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις, χωρίς όμως να τους κάνουμε ερωτήσεις που πιθανώς να τους δημιουργούσαν αμηχανία και να τους έφερναν σε δύσκολη θέση. Ταυτόχρονα φροντίσαμε οι ερωτήσεις μας να είναι συγκεκριμένες, με επεξηγήσεις όπου χρειαζόνταν για να μη

δημιουργηθούν απορίες ή λανθασμένες ερμηνείες τους, γεγονός το οποίο θα προκαλούσε αναστάτωση και στις δύο πλευρές και πιθανότατα θα λαμβάναμε ανακριβή αποτελέσματα και η έρευνά μας θα γινόταν αναξιόπιστη.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου, έγινε με τρόπο ούτως ώστε να καλύψει τα θέματα των κεφαλαίων της πρωτογενούς μας έρευνας και να μπορέσουμε να εξάγουμε συμπεράσματα με πραγματικά και χειροπιαστά στοιχεία. Για κάθε ένα κεφάλαιο της πρωτογενούς μας έρευνας αντιστοιχούν περισσότερες από μία (1) ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο, όπως ακριβώς το παραδώσαμε στις εξεταζόμενες επιχειρήσεις, το παρουσιάζουμε στο τέλος της πτυχιακής μας εργασίας στον χώρο όπου βρίσκονται τα παραρτήματα.

10.4 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Μετά την συλλογή των απαντήσεων από το σύνολο των ερωτηθέντων επιχειρήσεων, σειρά είχε η δημιουργία ενός αρχείου excell στο οποίο αναλύσαμε τις απαντήσεις που μας δόθηκαν, με διαγράμματα παρουσιάζοντας και αναλύοντας τα ποσοστά βάση τύπων. Στην συνέχεια στο κεφάλαιο 11 παραθέσαμε τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας με τη σειρά, καθώς και τα αποτελέσματα από την έρευνα μας συνοδευόμενα από επεξηγηματικά διαγράμματα. Στο τέλος παρουσιάζουμε ένα σύντομο συμπέρασμα για κάθε ένα από τα διαγράμματα αυτά, σχολιάζοντας τις απαντήσεις των εξεταζόμενων επιχειρήσεων.

10.5 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Όπως είδαμε και από τα δύο μέρη της εργασίας μας, πρωτογενής έρευνα και δευτερογενής έρευνα, κατανοήθηκε πλήρως η σπουδαιότητα της στρατηγικής στον κόσμο των επιχειρήσεων. Το θεωρητικό μέρος της πτυχιακής μας εργασίας, μας εισήγαγε στην στρατηγική, τους τρόπους εφαρμογής της και τους παράγοντες που μελετούν οι επιχειρήσεις για να επιλέξουν την κατάλληλη, ενώ αμέσως μετά, το ερευνητικό μέρος της πτυχιακής μας εργασίας, μας αποδεικνύει και μας εξηγεί με τις σαφείς απαντήσεις των εξεταζόμενων επιχειρήσεων την σπουδαιότητα της στρατηγικής στην ανάπτυξη αλλά και τη βιωσιμότητα της κάθε επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι στρατηγική πρέπει να θεωρείται επιστήμη και τέχνη απτή και εφαρμόσιμη και όχι απλά μία αφηρημένη έννοια.

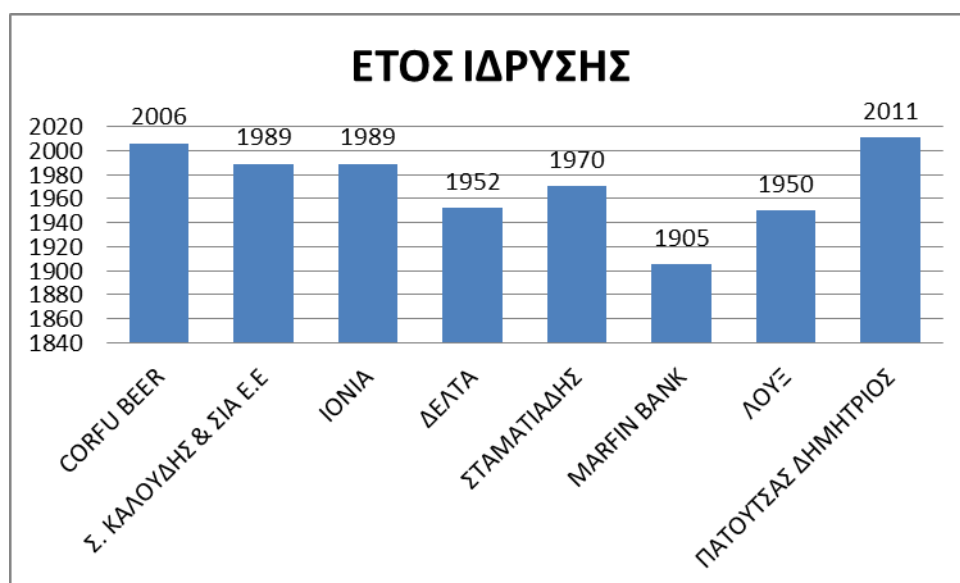
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11. ΣΤΑΤΗΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΑΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

11.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις σελίδες που ακολουθούν παρουσιάζεται η πρωτογενής έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε οκτώ (8) επιχειρήσεις καθώς και τα διαγράμματα που παρουσιάζουν οπτικά τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες. Οι ερωτήσεις είναι δέκα τέσσερις (14) και για κάθε μία από αυτές έχει δημιουργηθεί τουλάχιστον ένα διάγραμμα που κάνει ευκολότερη την κατανόηση των απαντήσεων αλλά και την δημιουργία συμπερασμάτων. Για την περαιτέρω διευκόλυνση του αναγνώστη, τα συμπεράσματα της πρωτογενούς έρευνας, διαχωρίστηκαν σε υποενότητες με βάση την φύση της ερώτησης (άξονες) που διατυπώθηκε στους ερωτηθέντες για την επιπλέον ανάλυση της στρατηγικής.

11.2. ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ -ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ 1^η : Πότε ιδρύθηκε η επιχείρησή σας;



Διάγραμμα 11.1 Έτος ίδρυσης εταιρίας

Όπως βλέπουμε από το παραπάνω διάγραμμα 11.1 , οι επιχειρήσεις ποικίλουν στο έτος ίδρυσης και καλύπτουν έναν αιώνα. Ως αρχική επιχείρηση έχουμε την MARFINBANK που ιδρύθηκε το έτος 1905 και τελευταία εταιρεία με έτος ίδρυσης το 2011 (ΠΑΤΟΥΧΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ). Παρατειρούμε επίσης δύο εξ' αυτών των επιχειρήσεων να ιδρύθηκαν την δεκαετία του '50, μία επιχείρηση την δεκαετία του '70, δύο επιχειρήσεις την δεκαετία του '80, και τέλος δύο επιχειρήσεις από το 2000 και μετά.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2^η : Είχατε από την αρχή της ίδρυσης της εταιρίας σας ένα σαφές όραμα για αυτήν;



Διάγραμμα 11.2 Οράματος εταιρίας

Στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ερωτηθέντων , με ποσοστό 75% απάντησαν ότι είχαν από την αρχή ένα σαφές όραμα από την ίδρυση της επιχείρησής τους, ενώ μόλις το 25% των επιχειρήσεων έδωσαν αρνητική απάντηση. Από τις απαντήσεις βλέπουμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούσαν απαραίτητο ένα σαφές όραμα πάνω στο οποίο θα στήριζαν την ύπαρξη και ανάπτυξή τους.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3^η : Πόσο αναγκαία θεωρείτε την στρατηγική για την ύπαρξη και την ανάπτυξη της επιχείρησής σας?

Οι απαντήσεις προς επιλογή είναι οι εξής:

- Πολύ σημαντική
- Σημαντική
- Λίγο σημαντική
- Καθόλου σημαντική



Διάγραμμα 11.3 Αναγκαιότητας στρατηγικής

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων βλέπουμε ότι το 85% των επιχειρήσεων θεωρεί πολύ σημαντική την ύπαρξη μίας στρατηγικής για την βιωσιμότητα και άνοδο των επιχειρήσεών τους, και το 12,5% την θεωρούν πολύ σημαντική. Παρατηρούμε λοιπόν ότι καμία δεν έδωσε αρνητική απάντηση για την κρισημότητα και την σπουδαιότητα της στρατηγικής μέσα στην επιχείρηση και κρίνεται έτσι η στρατηγική απαραίτητο στοιχείο μέσα στην επιχείρηση, γεγονός που σημαίνει ότι τον τελευταίο αιώνα όλες οι επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν ανεξαρτήτως το είδος ή τον σκοπό έκριναν απαραίτητη την στρατηγική των επιχειρήσεων.

11.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

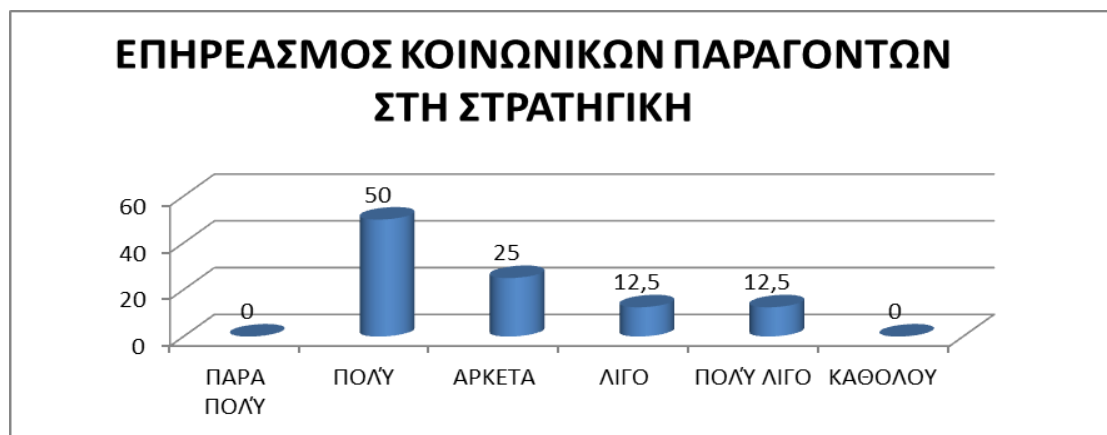
ΕΡΩΤΗΣΗ 4^η : Απαντήστε από το 0 έως το 5 πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζει το έμμεσο περιβάλλον την στρατηγική που επιλέξατε για την επιχείρησή σας με τους παρακάτω παράγοντες:

Παράγοντες έμμεσου περιβάλλοντος:

- Κοινωνικοί
- Νομικοί
- Οικονομικοί
- Τεχνολογικοί
- Δημογραφικοί
- Πολιτικοί

Οι απαντήσεις προς επιλογή είναι οι εξής:

5= Πάρα πολύ, 4= Πολύ, 3= Αρκετά, 2= Λίγο, 1= Πολύ λίγο, 0= Καθόλου



Διάγραμμα 11.4 Επηρεής κοινωνικών παραγόντων στη στρατηγική



Διάγραμμα 11.5 Επηρεάς τεχνολογικών παραγόντων στη στρατηγική



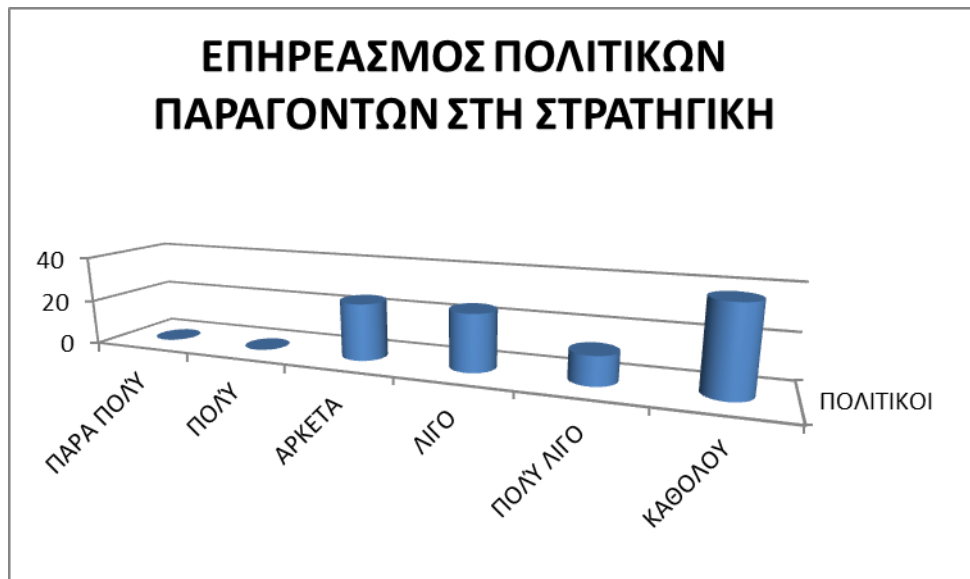
Διάγραμμα 11.6 Επηρεάς νομικών παραγόντων στη στρατηγική



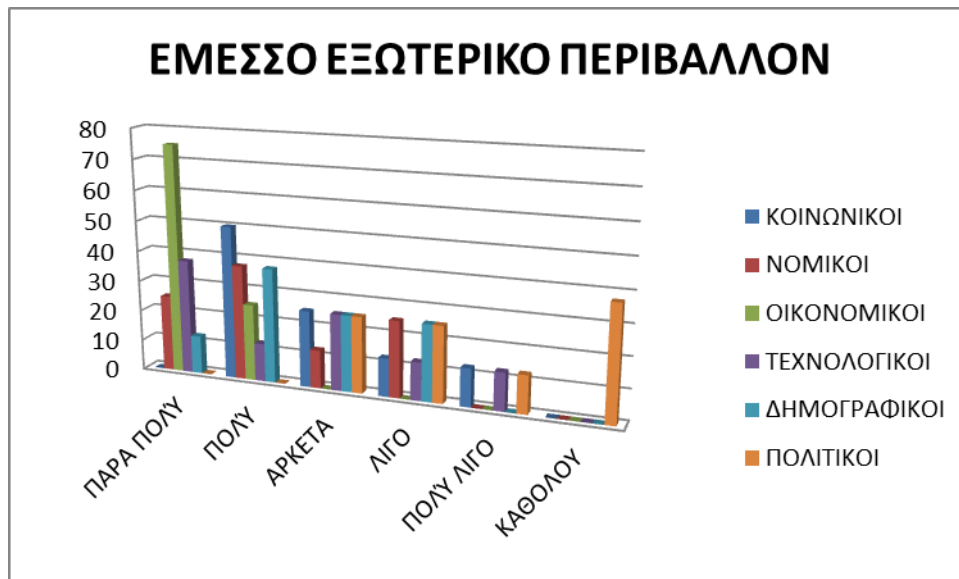
Διάγραμμα 11.7 Επηρεάς οικονομικών παραγόντων στη στρατηγική



Διάγραμμα 11.8 Επηρεάς δημογραφικών παραγόντων στη στρατηγική



Διάγραμμα 11.9 Επηρεάς πολιτικών παραγόντων στη στρατηγική



Διάγραμμα 11.10 Έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος

Σύμφωνα με τα παραπάνω διαγράμματα (11.4, 11.5, 11.6, 11.7, 11.8, 11.9 και 11.10) βλέπουμε ότι:

- Κανείς από τους ερωτηθέντες δεν επέλεξε να απαντήσει πως οι κοινωνικοί παράγοντες επηρεάζουν πάρα πολύ την στρατηγική τους, το 50% δήλωσε ότι τους επηρεάζει πολύ, το 25% απάντησε ότι τους επηρεάζει αρκετά, το 12,5% πως τους επηρεάζει λίγο και επίσης με 12,5% όσους επηρεάζει πολύ λίγο. Παρατηρούμε πως κανείς δεν επέλεξε να απαντήσει την επιλογή «καθόλου».
- Οι νομικοί παράγοντες επηρεάζουν πάρα πολύ το 50% των ερωτηθέντων, το 35,5% δήλωσε πως τους επηρεάζει πολύ, το 12,5% απάντησε ότι τους επηρεάζει αρκετά, ενώ το 25% ότι τους επηρεάζει λίγο, και με ποσοστό 0% δηλώνουν ότι τους επηρεάζει πολύλίγο αλλά και λίγο.
- Οι οικονομικοί παράγοντες επηρεάζουν πάρα πολύ το 75% των επιχειρήσεων αυτών, το 25% δηλώνει πως επηρεάζεται πολύ, ενώ οι επιλογές «αρκετά» «λίγο» «πολύλίγο» και «καθόλου» δεν επιλέχθηκαν από καμία επιχείρηση ως απάντηση.
- Οι τεχνολογικοί παράγοντες επηρεάζουν πάρα πολύ το 37,5% των επιχειρήσεων, πολύ επηρεάζονται με ποσοστό 12,5%, αρκετά δήλωσαν πως επηρεάζονται με ποσοστό 25%, λίγο και πολύ λίγο με ποσοστό 12,5%, και η επιλογή «καθόλου» δεν απαντήθηκε από καμία επιχείρηση.

- Οι δημογραφικοί παράγοντες επηρεάζουν τους ερωτηθέντες με ποσοστό 12,5% πάρα πολύ, πολύ με ποσοστό 37,5%, αρκετά και λίγο με ποσοστό 25%, και 0% πολύ λίγο και καθόλου.
- Οι νομικοί παράγοντες επηρεάζουν τις επιχειρήσεις αυτές πάρα πολύ και πολύ με ποσοστό 0%, αρκετά και λίγο με ποσοστό 25%, πολύ λίγο με ποσοστό 12,5%, και καθόλου με ποσοστό 37,5%.

Όπως βλέπουμε από τα ποσοστά αυτά κοινωνικοί παράγοντες στην πλειοψηφία τους επηρεάζουν πολύ τις επιχειρήσεις (4), οι νομικοί παράγοντες επηρεάζουν εξίσου πολύ τις ερωτηθέντες επιχειρήσεις (4), οι οικονομικοί παράγοντες επηρεάζουν πάρα πολύ τις επιχειρήσεις αυτές (5), οι τεχνολογικοί παράγοντες επηρεάζουν πάρα πολύ τις επιλεγμένες επιχειρήσεις (5), οι δημογραφικοί παράγοντες επηρεάζουν πολύ τις επιχειρήσεις αυτές (4), και οι πολιτικοί παράγοντες δεν επηρεάζουν καθόλου τις ερωτηθέντες επιχειρήσεις στο σύνολό τους (0).

Άρα συμπεραίνουμε ότι οι τεχνολογικοί και οικονομικοί παράγοντες είναι αυτοί που επηρεάζουν στο μέγιστο τις επιχειρήσεις αυτές, ενώ οι πολιτικοί παράγοντες είναι αυτοί οι οποίοι δεν επηρέασαν καθόλου τις επιχειρήσεις αυτές κατά τον σχεδιασμό των στρατηγικών τους.

ΕΡΩΤΗΣΗ 5^η : Απαντήστε από 0-5 πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζει το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον την στρατηγική που επιλέξατε για την επιχείρησή σας με τους παρακάτω παράγοντες

Παράγοντες άμεσου περιβάλλοντος:

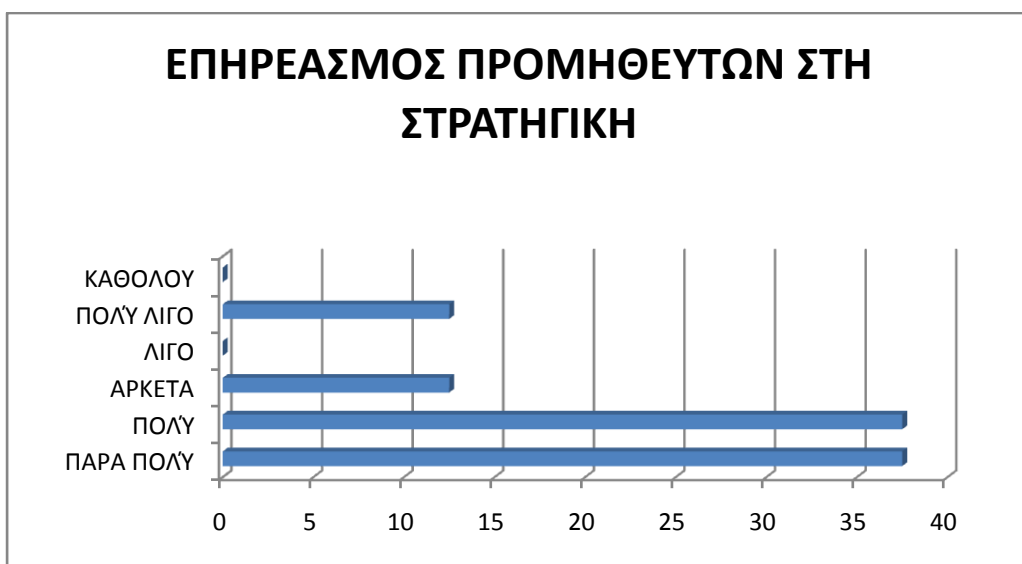
- Ανταγωνιστές
- Προμηθευτές
- Πελάτες
- Καταναλωτές Μεσάζοντες

Οι απαντήσεις προς επιλογή είναι οι εξής:

5= Πάρα πολύ, 4= Πολύ, 3= Αρκετά, 2= Λίγο, 1= Πολύ λίγο, 0= Καθόλου



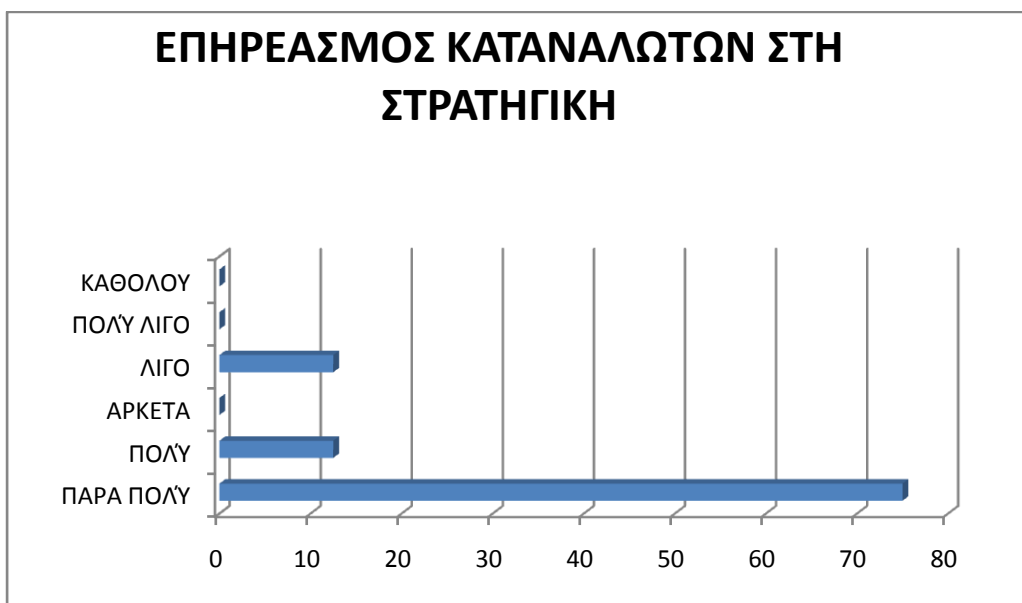
Διάγραμμα 11.11 Επηρεή ανταγωνιστών στη στρατηγική



Διάγραμμα 11.12 Επηρεή προμηθευτών στη στρατηγική



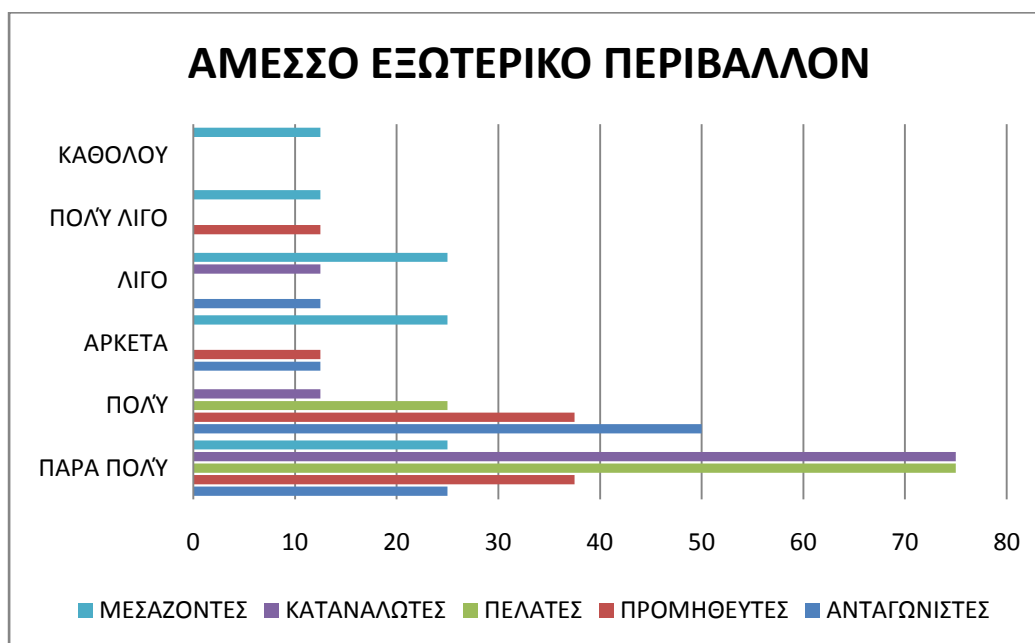
Διάγραμμα 11.13 Επηρεή πελατών στη στρατηγική



Διάγραμμα 11.14 Επηρεή καταναλωτών στη στρατηγική



Διάγραμμα 11.15 Επηρεήμεσάζοντων στη στρατηγική



Διάγραμμα 11.16 Άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος

Σύμφωνα με τα παραπάνω διαγράμματα (11.11, 11.12, 11.13, 11.14, 11.15 και 11.16) βλέπουμε ότι:

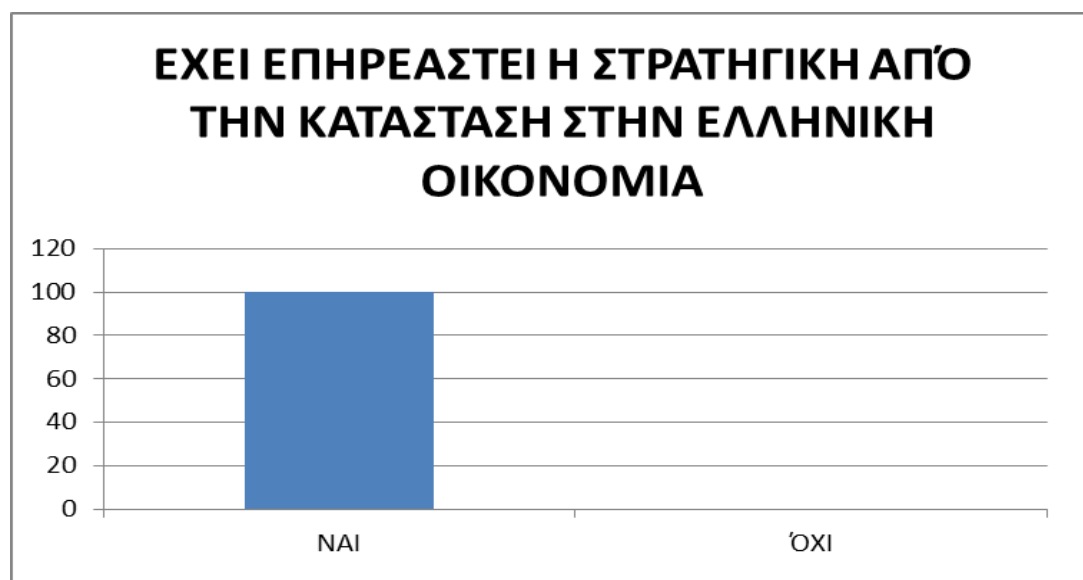
- Το 25% των επιχειρήσεων επηρεάζεται πάρα πολύ από τη στρατηγική των ανταγωνιστών τους σύμφωνα με τις απαντήσεις τους που βρίσκονται στο διάγραμμα 11.11, το 50 % επηρεάζεται πολύ, το 12% των ερωτηθέντων απάντησε πως επηρεάζεται αρκετά ενώ με το ίδιο ποσοστό απάντησαν και όσοι επηρεάζονται λίγο.
- Με ποσοστό 38% απάντησαν οι ερωτηθέντες ότι η στρατηγική τους επηρεάζεται πάρα πολύ από τους προμηθευτές. Με το ίδιο ποσοστό δήλωσαν πως επηρεάζονται πολύ απ' αυτούς. Στη συνέχεια συναντάμε με ποσοστό 22% αυτούς που απάντησαν ότι επηρεάζονται αρκετά αλλά και αυτούς που επηρεάζονται πολύ λίγο (βλ. διάγραμμα 11.12).
- Σύμφωνα με το διάγραμμα 11.13 το 75% των επιχειρήσεων απάντησαν πως επηρεάζονται πάρα πολύ από τους πελάτες. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις με ποσοστό 25% δήλωσαν ότι επηρεάζονται αρκετά.

- Το 75% των ερωτηθέντων δήλωσε πως επηρεάζετε πάρα πολύ από τους καταναλωτές, ενώ με ποσοστό 11% παρουσιάζονται όσοι απάντησαν πως επηρεάζονται πολύ αλλά και όσοι επηρεάζονται λίγο (βλ. διάγραμμα 11.14).
- Όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 11.15, το 25% των επιχειρήσεων απάντησε πως επηρεάζεται αρκετά η στρατηγική τους από τους μεσάζοντες, ενώ με το ίδιο ποσοστό απάντησαν και όσοι επηρεάζονται αρκετά αλλά και όσοι επηρεάζονται λίγο από αυτούς. Παρατηρούμε επίσης πως οι απαντήσεις «καθόλου» και «πολύ λίγο» κατέλαβαν ποσοστό 12,5%

Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 11.16 οι πελάτες και οι καταναλωτές επηρεάζουν πάρα πολύ την πλειοψηφία των επιχειρήσεων (5), οι προμηθευτές τις επηρεάζουν πολύ (4) σύμφωνα με τους περισσότερους εξ' αυτών. Οι ανταγωνιστές δήλωσαν στην πλειοψηφία τους οι ερωτηθέντες ότι τους επηρεάζουν πολύ (4), ενώ τέλος οι μεσάζοντες δηλώνουν ότι τους επηρεάζουν λίγο (3).

Μπορούμε λοιπόν να συμπεράνουμε ότι οι καταναλωτές – πελάτες είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 6^η : Δεδομένου της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί στην ελληνική οικονομία έχουν επηρεαστεί οι στρατηγικές που ακολουθούσατε μέχρι πρότείνως? (ναι ή όχι)



Διάγραμμα 11.17 Επηρεής στρατηγικής από την κατάσταση της ελληνικής οικονομίας

Οι ερωτηθέντες με απόλυτη πλειοψηφία όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 11.17 με ποσοστό 100% απάντησαν πως η κατάσταση που επικρατεί στην ελληνική οικονομία τους επηράσισε στις στρατηγικές που εφαρμόζαν στις επιχειρήσεις τους. Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις αυτές επηρεάστηκαν αρνητικά από την κατάσταση που επικρατεί στην ελληνική οικονομία και άλλαξαν τις στρατηγικές και τις μεθόδους που χρησιμοποιούσαν παλαιότερα ούτως ώστε να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της εποχής και να παραμείνουν ενεργοί στην αγορά.

11.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

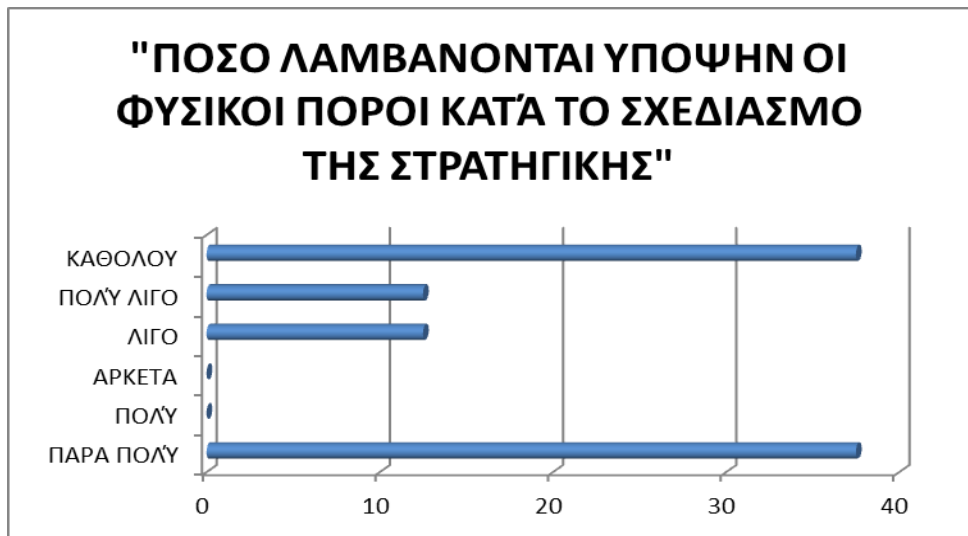
ΕΡΩΤΗΣΗ 7^η : Βαθμολογήστε από το 0-5 τον βαθμό που λάβατε υπόψην σας τους παρακάτω εσωτερικούς παράγοντες κατά τον σχεδιασμό μιάς στρατηγικής:

Εσωτερικοί παράγοντες:

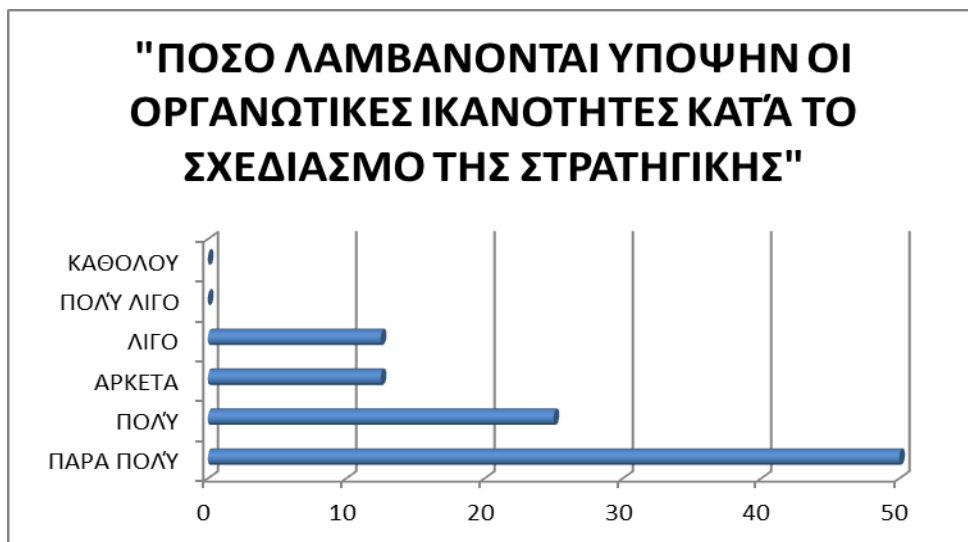
- Φυσικοί πόροι
- Οργανωτικές ικανότητες
- Χρηματοοικονομικοί πόροι
- Ανθρώπινοι πόροι

Οι απαντήσεις προς επιλογή είναι οι εξής:

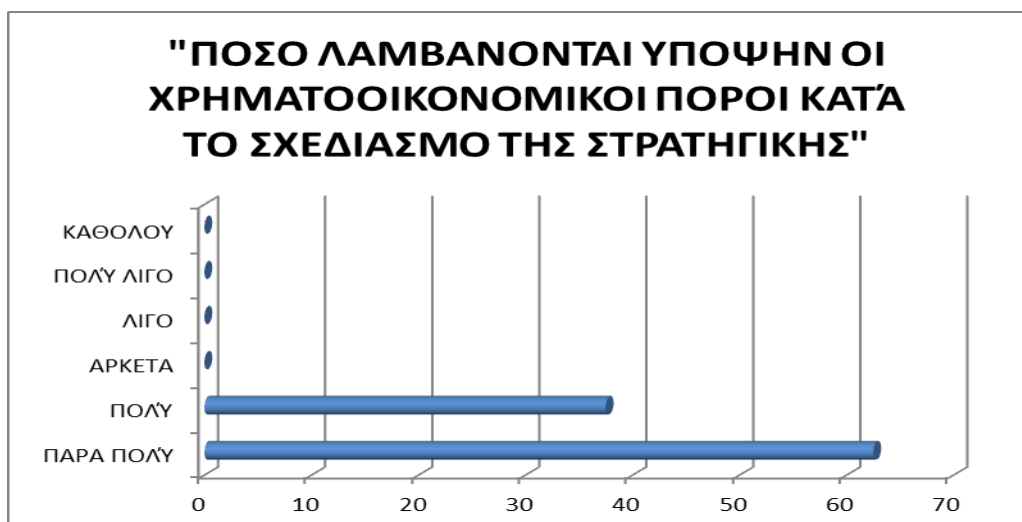
5= Πάρα πολύ, 4= Πολύ, 3= Αρκετά, 2= Λίγο, 1= Πολύ λίγο, 0= Καθόλου



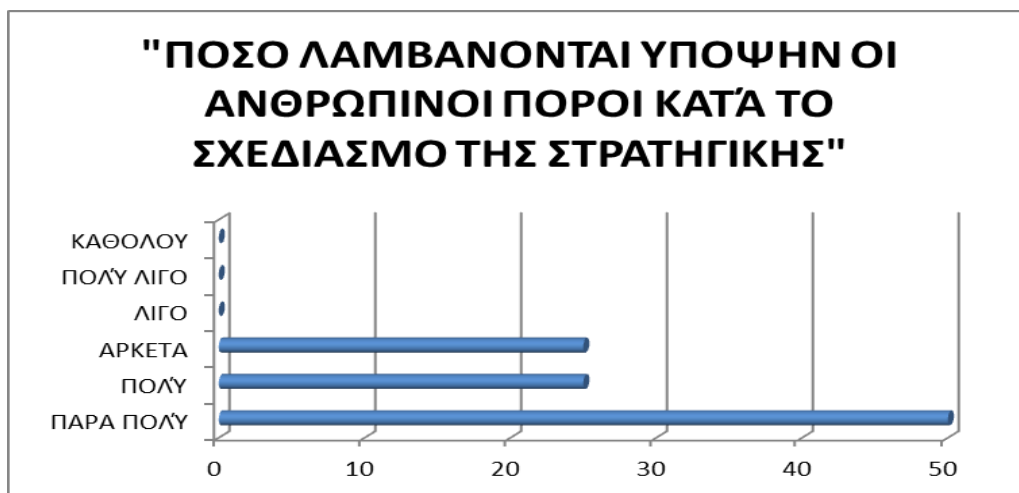
Διάγραμμα 11.18 Φυσικοί πόροι κατά τον σχεδιασμό στρατηγικής



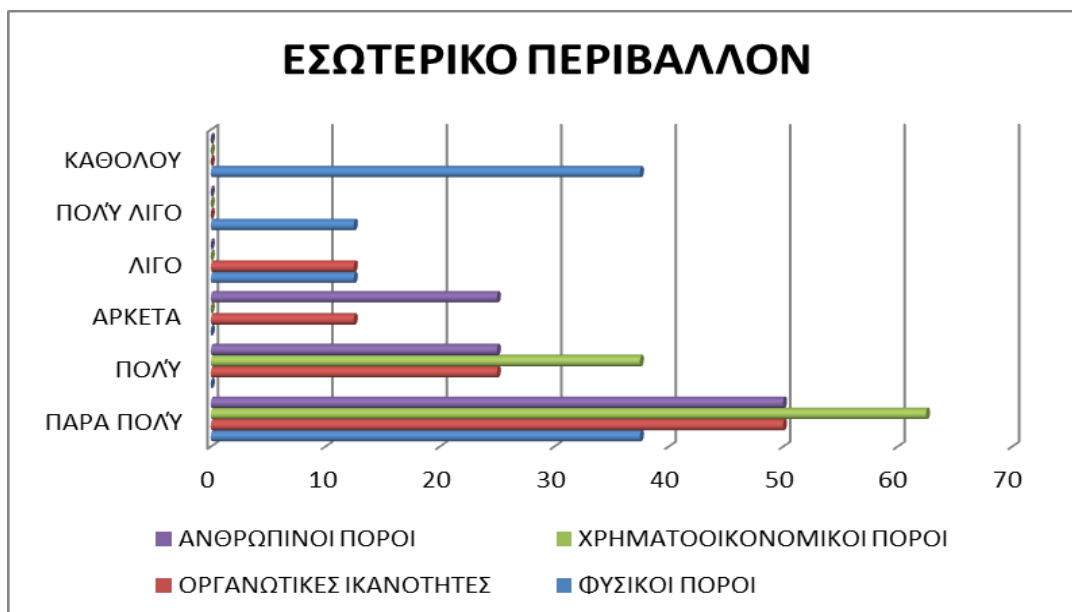
Διάγραμμα 11.19 Οργανωτικές ικανότητες κατά τον σχεδιασμό στρατηγικής



Διάγραμμα 11.20 Χρηματοοικονομικοί πόροι κατά τον σχεδιασμό στρατηγικής



Διάγραμμα 11.21 Ανθρώπινοι πόροι κατά τον σχεδιασμό στρατηγικής



Διάγραμμα 11.22 Εσωτερικό περιβάλλον

Σύμφωνα με τα παραπάνω διαγράμματα (11.18, 11.19, 11.20, 11.21 και 11.22) βλέπουμε ότι:

- Οι φυσικοί πόροι επηρεάζουν τις ερωτηθέντες επιχειρήσεις πάρα πολύ με ποσοστό 37,5%, πολύ και αρκετά με ποσοστό 0%, λίγο και πολύ λίγο με ποσοστό 12,5%, και καθόλου με ποσοστό 37,5% (βλ. διάγραμμα 11.18).

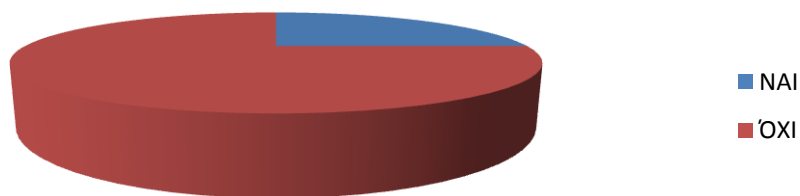
- Οι οργανωτικές ικανότητες επηρεάζουν τις επιχειρήσεις πάρα πολύ με ποσοστό 50%, πολύ με ποσοστό 25%, αρκετά και λίγο με ποσοστό 12,5%, και πολύ λίγο. Η επιλογή «καθόλου» δεν επιλέχθηκε από καμία επιχείρηση (βλ. διάγραμμα 11.19).
- Οι χρηματοοικονομικοί πόροι επηρεάζουν πάρα πολύ τις επιχειρήσεις με ποσοστό 62,7% και πολύ με ποσοστό 37,5% όπως παρατηρούμε οι επιλογές «καθόλου», «πολύ λίγο», «λίγο» και «αρκετά» δεν προτιμήθηκαν προς απάντηση από καμία επιχείρηση (βλ. διάγραμμα 11.20).
- Οι ανθρώπινοι πόροι επηρεάζουν τις επιχειρήσεις σύμφωνα με το διάγραμμα 11.21 πάρα πολύ με ποσοστό 50%, ενώ «πολύ» και «αρκετά» με ποσοστό 25%. Οι επιλογές «καθόλου», «πολύ λίγο», «λίγο» δεν επιλέχθηκαν από καμία επιχείρηση.

Σύμφωνα με τα ποσοστά αυτά παρατηρούμε ότι οι φυσικοί πόροι στο σύνολό τους επηρέασαν τις ερωτηθέντες επιχειρήσεις ή πάρα πολύ ή καθόλου (5, 0), και αυτό εξαρτήθηκε από το είδος των επιχειρήσεων αυτών, οι οργανωτικές ικανότητες επηρέασαν τις επιχειρήσεις αυτές πάρα πολύ (5), οι χρηματοοικονομικοί πόροι επηρέασαν πάρα πολύ τις επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν (5), και οι χρηματοοικονομικοί πόροι επηρέασαν τις επιχειρήσεις αυτές εξίσου πάρα πολύ στο σύνολό τους (5).

Μπορούμε λοιπόν να συμπεράνουμε ότι οι χρηματοοικονομικοί πόροι και το ανθρώπινο δυναμικό ήταν οι βασικότεροι πόροι μέσα από το εσωτερικό περιβάλλον οι οποίοι επηρέασαν περισσότερο τις επιχειρήσεις αυτές.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8^η : Κατά την ανάλυση – αξιολόγησής του εσωτερικού περιβάλλοντος χρησιμοποιείτε μεθόδους ανάλυσης διεθνούς αναγνώρισης όπως swotanalysis ή IFEmatrix;

ΧΡΗΣΗΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΚΑΠΟΙΑ ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΤ' ΑΥΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΙΣΗ ΕΣΩΤ. ΠΕΡΙΒΑΛ.



Διάγραμμα 11.23 Χρήση μεθόδων αξιολόγησης εσωτ. περιβάλλοντος

Σε ποσοστό 75% οι ερωτηθέντες απάντησαν αρνητικά στην ερώτηση εάν χρησιμοποιούν κάποια μέθοδο ανάλυσης διεθνούς αξιολόγησης, ενώ το υπόλοιπο 25% απάντησε θετικά όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα (11.23). Άρα συμπεραίνουμε πως μόλις το ¼ των επιχειρήσεων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιεί κάποια από τις μεθόδους αυτές.

11.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ 9^η : Επηρεάζει η στρατηγική των ανταγωνιστών σας την δικιά σας στρατηγική;

Οι απαντήσεις προς επιλογή είναι οι εξής:

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Λίγο
- Καθόλου



Διάγραμμα 11.24 Επηρεαστικότητα από τους ανταγωνιστές

Σε αυτή την ερώτηση παρατηρούμε από το διάγραμμα 11.24 επάνω πως οι απαντήσεις που λάβαμε έχουν ως εξής: Σε ποσοστό 40% απάντησαν πως η στρατηγική των ανταγωνιστών τους επηρεάζει πάρα πολύ, σε ποσοστό 20% πολύ, ενώ σε ποσοστό 40% τους επηρεάζει λίγο. Η επιλογή «καθόλου» δεν επιλέχθηκε να απαντηθεί από καμία επιχείρηση.

11.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΕΡΩΤΗΣΗ 10^η : Θεωρείτε ότι εντός της επιχείρησης υπάρχει ισχυρή εταιρική κουλτούρα;



Διάγραμμα 11.25 Εταιρική κουλτούρα

Σε αυτή την ερώτηση η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 87,5% απάντησε θετικά στο γεγονός πως υπάρχει ισχυρή εταιρική κουλτούρα στη επιχείρησή τους, ενώ αρνητικά απάντησε το 12,5% όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 11.25 στο επάνω μέρος.

11.7. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

ΕΡΩΤΗΣΗ 11^η : Θεωρείτε ότι εντός της επιχείρησής σας υπάρχει ισχυρή ηγεσία;



Διάγραμμα 11.26 Ισχυρή ηγεσία

Όπως παρατηρούμε και στο διάγραμμα 11.26 , σε αυτή την ερώτηση όλοι οι ερωτηθέντες, δηλαδή το 100% των επιλεγθέντων επιχειρήσεων, απάντησαν πως εντός της επιχείρησής τους υπάρχει ισχυρή ηγεσία.

ΕΡΩΤΗΣΗ 12^η : Ποια ηγετική συμπεριφορά ακολουθείτε από τα διοικητικά στελέχη με βάση τη διοικητική σχάρα των Blake&Mouton;

Οι απαντήσεις προς επιλογή είναι οι εξής (5) :

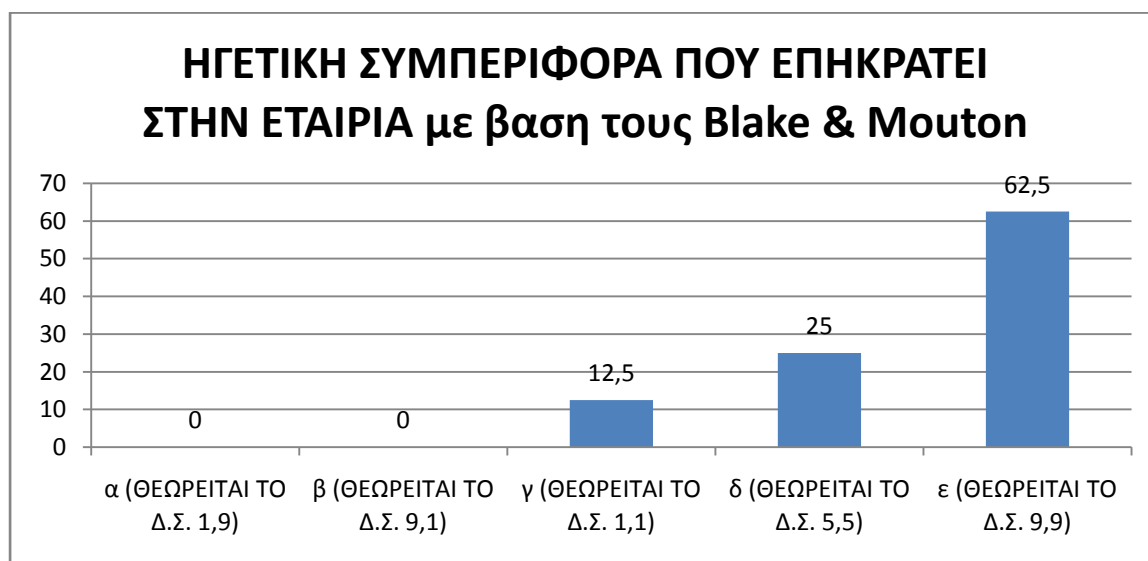
α) Δίνει σαφέστατο ενδιαφέρον προς τον ανθρώπινο παράγοντα (θεωρείται το διοικητικό στέλεχος 1.9)

β) Εστιάζει το ενδιαφέρον του στους μη ανθρώπινους παράγοντες της παραγωγής(θεωρείται το διοικητικό στέλεχος 9.1)

γ) Δεν είναι καθόλου αποτελεσματικό - κανένα ενδιαφέρον ούτε για τους εργαζόμενους αλλά ούτε για την παραγωγή(θεωρείται το διοικητικό στέλεχος 1.1)

δ) Δηλώνει μια ενδιάμεση κατάσταση. Το ενδιαφέρον του ηγέτη εδώ επικεντρώνεται τόσο στην παραγωγή όσο και στους εργαζόμενους(θεωρείται το διοικητικό στέλεχος 5.5)

ε) Καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων του όσο και για την επίτευξη του στόχου του(θεωρείται το διοικητικό στέλεχος 9.9)



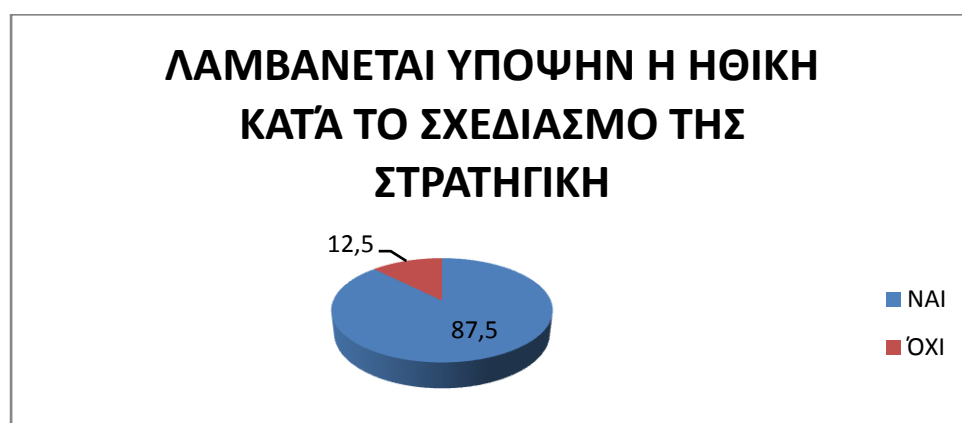
Διάγραμμα 11.27 Ηγετική συμπεριφορά

Όπως παρατηρούμε σε αυτό το διάγραμμα, το 62,5% των ερωτηθέντων απάντησε πως καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων του όσο και για την επίτευξη του στόχου. Σε ποσοστό 25% δήλωσαν μια ενδιάμεση κατάσταση, δηλαδή το ενδιαφέρον του ηγέτη επικεντρώνεται τόσο στην παραγωγή, όσο και στους εργαζόμενους. Τέλος με ποσοστό 12,5% βρίσκονται όσοι δήλωσαν κανένα ενδιαφέρον ούτε για τους εργαζόμενους αλλά ούτε και για την παραγωγή.

Παρατηρούμε επίσης από το ίδιο διάγραμμα 11.27 ότι κανείς δεν προτίμησε την επιλογή της εστίασης του ενδιαφέροντος προς τον ανθρώπινο παράγοντα αλλά και αυτήν της εστίασης του ενδιαφέροντος στους μη ανθρώπινους παράγοντες της παραγωγής.

11.8. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ

ΕΡΩΤΗΣΗ 13^η : Κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής σας λάβατε υπόψη σας την ηθική;



Διάγραμμα 11.28 Ηθική κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής

Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 11.28 επάνω, το 87,5% των επιχειρήσεων απάντησαν πως λαμβάνουν υπόψη την ηθική κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής τους, ενώ το 12,5% απάντησε αρνητικά. Σύμφωνα με το διάγραμμα αυτό παρατηρούμε πως η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λαμβάνει υπόψη την ηθική κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής.

11.9. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

ΕΡΩΤΗΣΗ 14^η : Κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής σας, σας ενδιέφερε να συμβάλλετε στην ευημερία της κοινωνίας;

ΚΑΤΆ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΘΕΛΕΤΕ ΝΑ ΣΥΜΒΑΛΕΤΕ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΗΜΕΡΙΑ



Διάγραμμα 11.29 Κοινωνική ευημερία κατά τον σχεδιασμό

Στην ερώτηση αυτή οι ερωτηθέντες δήλωσαν με ποσοστό 87,5% πως με τις επιχειρήσεις τους ενδιαφέρονται να συμβάλλουν στη ευημερία της κοινωνίας, ενώ σε ποσοστό 12,5% απάντησαν αρνητικά (βλ. διάγραμμα 11.29). Άρα καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων προσπαθεί να συμβάλλει στην ευημερία της κοινωνίας και καταβάλλουν προσπάθειες να προσαρμόσουν την στρατηγική τους σκεπτόμενοι την κοινωνική ευημερία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

12.1 ΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στα κεφάλαια που προηγήθηκαν έγιναν αναφορές για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Αναλύσαμε στο δεύτερο κεφάλαιο τον ορισμό της στρατηγικής και την αναγκαιότητα στρατηγικού σχεδιασμού. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύσαμε τη διοικητική διαδικασία σχεδιασμού και την υλοποίηση της στρατηγικής. Επιπλέον στο κεφάλαιο 4 έγινε αναφορά στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τις ανταγωνιστικές πιέσεις, ενώ αμέσως μετά στο κεφάλαιο 5 αναφέραμε τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης όπως επίσης τους πόρους και την ανταγωνιστική θέση (αναφορά στην swot ανάλυση και χρηματοοικονομική επισκόπηση). Στο κεφάλαιο 6 μιλάμε για ανταγωνιστική στρατηγική, το ανταγωνιστικό περιβάλλον και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αμέσως μετά στο κεφάλαιο 7 συναντάμε τον ανταγωνισμό και τις ξένες αγορές ενώ στο κεφάλαιο 8 μελετάμε την εταιρική κουλτούρα και την ηγεσία. Στο τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους (κεφάλαιο 9) συναντήσαμε την μελέτη της στρατηγικής της ηθικής και της κοινωνικής ευθύνης. Στα επόμενα 2 κεφάλαια (10 και 11) είδαμε τη μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε καθώς και την στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της.

12.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αναφέραμε τον ορισμό της στρατηγικής καθώς και τους λόγους που κάθε οργανισμός θα πρέπει να έχει ξεκάθαρη στρατηγική από την αρχή της λειτουργίας του. Έτσι λοιπόν καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός εφαρμόζει στην πράξη όλα αυτά που έχουμε καθορίσει ως στόχους, και συμβάλει ακολουθώντας τον, σε όλη την πορεία της επιχείρησης.

Στο επόμενο κεφάλαιο (3^ο) είδαμε την διοικητική διαδικασία που ακολουθούν τα στελέχη σε μία επιχείρηση, Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία αυτή είδαμε στη συνέχεια και τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιηθεί η στρατηγική σε μία επιχείρηση, καθώς και πώς αυτή θα υλοποιηθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Στην πορεία, αναφέραμε και αναλύσαμε σε βάθος το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και τον τρόπο που με τον οποίο την επηρεάζουν. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα λοιπόν, με βάση όλα όσα αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 4, πως το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία και τις αποφάσεις της.

Στο κεφάλαιο 5 αναλύθηκαν οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μέσα από διάφορες μεθόδους όπως, η Διερεύνηση των πόρων και ικανοτήτων, η Ανάλυση της αλυσίδας αξίας, η Συγκριτική ανάλυση, την Αξιολόγηση ισορροπίας, τον Προσδιορισμό των σημαντικότερων παραγόντων (I.F.E. Matrix) αλλά και μέσω της S.W.O.T. ανάλυσης. Όλες αυτές οι μέθοδοι βοηθούν την εταιρία ώστε να μπορεί να ξέρει τις ικανότητες και δυνατότητες της αλλά και το σημείο στο οποίο βρίσκεται.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρέχει σε μία επιχείρηση την δυνατότητα να δημιουργήσει βιώσιμη κατάσταση στην αγορά την οποία δραστηριοποιείται. Στην ουσία μία επιχείρηση με την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει όλα τα πλεονεκτήματα ενός παγιωμένου ανταγωνιστή στην αγορά.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι κατά τη χάραξη και υλοποίηση μιας στρατηγικής δεν είναι απαραίτητο μόνο ένα καλό εξωτερικό περιβάλλον αλλά και ένα καλό και συμπαγές εσωτερικό περιβάλλον το οποίο διαθέτει όλους τους πόρους αλλά και μπορεί να δεχθεί την εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής λαμβάνοντας και την οποιαδήποτε αλλαγή που μπορεί να ακολουθείται με την εφαρμογή της.

Μετά την ανάλυση του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος, μελετήσαμε την ανταγωνιστική στρατηγική, το ανταγωνιστικό περιβάλλον και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και καταλήξαμε στο συμπέρασμα πως η απόφαση κάθε επιχείρησης να επεκτείνει την επιχειρηματική της δραστηριότητα εξαρτάται από την ανταγωνιστικότητά της στην εγχώρια αγορά. Στην πορεία, μετά από μελέτη καλείται να αποφασίσει τον τρόπο διείσδυσης της σύμφωνα πάντα με τους στόχους της, τις δυνάμεις του περιβάλλοντος αλλά και την δύναμη των ανταγωνιστών της. Τέλος, η κάθε επιχείρηση οφείλει να επεξεργαστεί προσεκτικά κάθε δυνατή πληροφορία που έχει στη διάθεσή της ώστε να επιλέξει την καταλληλότερη στρατηγική που θα την βοηθήσει να επιτύχει τους στόχους της.

Ενώ ένα σαφές όραμα είναι κρίσιμο για την περαιτέρω ανάπτυξη της ιδέας , δεν μπορεί να συμβεί μόνο από την ηγεσία. Ορίζοντας την πορεία, η εταιρία θα πρέπει να επικεντρωθεί σε εσωτερικό επίπεδο για να συμμετάσχουν άλλοι των οποίων η συμμετοχή θα κάνει την επιτυχία. Οι εργαζόμενοι δηλαδή στους όποιους παρέχουν τη δυνατότητα να κάνουν τη δουλειά τους και την εξασφάλιση που έχουν για τις ικανότητες και τους πόρους που χρειάζονται. Η ηγεσία είναι υπεύθυνη να δημιουργήσει μια εταιρική κουλτούρα που να υποστηρίζει και να τηρεί αξίες δέσμευση προς όλους. Οι κορυφαίες στρατηγικές πρέπει να περιλαμβάνουν τη συμμετοχή όλων. Αυτό απαιτεί ανακοίνωση της αποστολής της εταιρείας και μια εταιρική κουλτούρα που ενθαρρύνει και επιδιώκει υψηλή συμμετοχή σε τμήματα - τμήματα, και σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Ισχυρή δέσμευση χωρίς καλό συντονισμό και την ολοκλήρωση μιας στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει σε χάος. Για την υποστήριξη υψηλής συμμετοχής σε ολόκληρη την επιχείρησή, θα πρέπει να συντονιστούν τα εσωτερικά συστήματα και οι διαδικασίες που επιτρέπουν στα άτομα να συνεργάζονται κατά τρόπο συνεπή. Όταν αυτά τα συστήματα έχουν τεθεί σε εφαρμογή, οι άνθρωποι σε διαφορετικές υπηρεσίες, εγκαταστάσεις και γεωγραφικές τοποθεσίες μπορεί με επιτυχία να συνεργαστούν για να αναδημιουργήσουν επανειλημμένα τα προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που κάνουν την εταιρεία να έχει επιτυχία.

Στο κεφάλαιο 8 είδαμε πόσο σημαντικοί παράγοντες είναι η ηθική και η κοινωνική ευθύνη στον κόσμο των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις οι οποίες δρουν ηθικά και έχουν ως πρότυπο την κοινωνική ευθύνη θα έχουν σίγουρα πολλά πλεονεκτήματα έναντι στις επιχειρήσεις που δρουν χωρίς ηθική και αδιαφορώντας για το κοινό καλό.

12.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το θεωρητικό μέρος της πτυχιακής μας εργασίας, μας εισήγαγε στην στρατηγική, τους τρόπους εφαρμογής της και τους παράγοντες που μελετούν οι επιχειρήσεις για να επιλέξουν την κατάλληλη, ενώ αμέσως μετά, το ερευνητικό μέρος της πτυχιακής μας εργασίας, μας αποδεικνύει και μας εξηγεί με τις σαφείς απαντήσεις των εξεταζόμενων επιχειρήσεων την σπουδαιότητα της στρατηγικής στην ανάπτυξη αλλά και τη βιωσιμότητα της κάθε επιχείρησης. Όπως είδαμε και από τα δύο μέρη

της εργασίας μας, πρωτογενής έρευνα και δευτερογενής έρευνα, κατανοήθηκε πλήρως η σπουδαιότητα της στρατηγικής στον κόσμο των επιχειρήσεων. Έτσι λοιπόν, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι στρατηγική πρέπει να θεωρείται επιστήμη και τέχνη απτή και εφαρμόσιμη και όχι απλά μία αφηρημένη έννοια.

Παρατηρήσαμε τέλος στο κεφάλαιο 11, όπου παρουσιάζεται η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διέφεραν ανάλογα με την επιχειρηματική ιδιότητα της κάθε μίας επιχείρησης, καθώς επηρεάζονται σε διαφορετικό βαθμό, ανάλογα με τους ανταγωνιστές τους, τους πελάτες τους κτλ. Καταλήγουμε όμως στο συμπέρασμα με βάση τις απαντήσεις τους, ότι η στρατηγική αποτελεί έναν βασικό και πολύ σημαντικό παράγοντα για τις επιχειρήσεις όποια κι αν είναι η δυναμική τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Στην Ελληνική γλώσσα:

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος (2010) *Στρατηγικό management* Εκδόσεις: Κριτική Α.Ε.
2. Ε. Θεοδώρατος, (1999) *Οργάνωση & Διοίκηση επιχειρήσεων I*,
3. Ε. Θεοδώρατος, (2004) *Διοίκηση & Οργανωτική Συμπεριφορά* Εκδόσεις: Σταμούλη Α.Ε.
4. Θερίου Νίκος, (2005) *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*
5. Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ., Κιόχος Α., (2003), *Επιχείρηση και Περιβάλλον*
6. Κώστα Μελά και Γιάννη Πολλάλη (2005) *Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις* Εκδόσεις: Παπαζήση Α.Ε.Β.Ε.
7. Ν.Νιαρχος (2004), *Χρηματοοικονομική Ανάλυση -Λογιστικών Καταστάσεων*
8. Παπαδάκης Β., (2002), *Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*
9. Παπαδάκης Βασίλης 2007 *Στρατηγική των επιχειρήσεων:Ελληνική και Διεθνής εμπειρία* Αθήνα, 5η έκδοση, Τόμος Α': Θεωρία.
10. Παναγυράκης Γ., (1992) *Διεθνές εξαγωγικό Marketing*
11. . Γ. Πετρώφ, Κ. Τζωρτζάκη, Α. Τζωρτζάκη(2002) *ΜαρκετινγκΜανατζμεντ: Η Ελληνική προσέγγιση*
12. Σαρμανιώτης Χ., (2005) *Μάνατζμεντ*
13. Σερσένης Β.Ν. , (1996) *Επιχειρησιακηπολιτικη και στρατηγικη* Αθήνα Εκδόσεις Μπένου
14. Γεώργιος Ι. Σιώμγκος, JohnA. Czepiel (2007)*Ανταγωνιστική στρατηγική μάρκετινγκ* Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
15. Κ.Τζωρτζάκη, Α.Τζωρτζάκη(2002)*Αρχές Μαρκετινγκ: Η Ελληνική προσέγγιση*
16. Π. Τομαράς(2009)*Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ και την Έρευνα αγοράς*

Ξένη Βιβλιογραφία:

1. Chaffe E.E.,(1985) *Three models of strategy, academy of management reviem*
2. Lancaster G., (1992) *Marketing Management*, McGraw – Hill Books, England
3. Papadakis V., Y Kaloghiroy and M. Latrelli, (1999) *Strategic decision making: from crisis to opportunity, business strategy review*

Από μετάφραση:

1. Kotler P., (2000) *Marketing Management*, Μετάφρασησταελληνικά: ΕΜΙκαιInterbooks, England
2. J.Shim-J.Siegel, (2001)*Διοικητική Οικονομική* Εκδόσεις «Κλειδάριθμος»
3. A. ThompsonJr., A. J. StricklandIII, JohnE. Gamble*Σχεδιασμός και υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής* Πρόλογος της ελληνικής έκδοσης: Γιάννης Πολλάλης Εκδόσεις: Utopia

Αρθρογραφία:

1. Λιούκας Σ. (1995) *Επιχειρησιακή πολιτική και στρατηγική: πανεπιστημιακές παραδόσεις*, Αθήνα
2. Κώστας Μακρίδης, (2004) *Strategy review*,
3. Δρ. Γ. Σταμπούλης, (2006) *Η στρατηγική κατανόηση της επιχείρησης - επιχειρηματικό περιβάλλον και δυναμική ανάπτυξης*
4. Εταιρική Κουλτούρα και Χρηματοοικονομική Επίδοση της Επιχείρησης (Μέρος Α΄) Τεύχος Ιανουαρίου 2010

Πηγές μέσω διαδικτύου:

1. NetMBABusinessKnowledgeCenter
2. epiheirimatikotita.gr
3. <http://www.fme.aegean.gr>
4. www.morax.gr
5. www.tognomikon.gr
6. www.wikipedia.com
7. <http://www.strategy-train.eu>
8. <http://www.logistics.teithe.gr>
9. <http://www.aueb.gr>
10. <http://www.special-edition.gr>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΑ

ΤΟ ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΜΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΔΑΪΚΙΔΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ
ΚΑΝΤΑΡΟΥ ΕΛΕΝΗ
ΜΠΛΑΘΡΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΚΟΠΑΝΕΛΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

➤ ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ - ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ

1) ΠΟΤΕ ΙΔΡΥΘΗΚΕ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ?

2) ΕΙΧΑΤΕ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΑΣ ΕΝΑ ΣΑΦΕΣ ΟΡΑΜΑ?
(ΝΑΙ-ΟΧΙ)

3) ΠΟΣΟ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΑΣ?

ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ
ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ
ΛΙΓΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ
ΚΑΘΟΛΟΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ

➤ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4) ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΑΠΟ ΤΟ 0-5 ΠΟΣΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΟ ΕΜΜΕΣΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΥ ΕΠΙΛΕΞΑΤΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ:

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ
ΝΟΜΙΚΟΙ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟΙ
ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ

* Οι απαντήσεις προς επιλογή είναι οι εξής:

5= Πάρα πολύ, 4= Πολύ, 3= Αρκετά, 2= Λίγο, 1= Πολύ λίγο, 0= Καθόλου

5) ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΑΠΟ ΤΟ 0-5 ΠΟΣΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΟ ΑΜΕΣΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΥ ΕΠΙΛΕΞΑΤΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ:

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ
ΠΕΛΑΤΕΣ

ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ
ΜΕΣΑΖΩΝΤΕΣ

*Οι απαντήσεις προς επιλογή είναι οι εξής:

5= Πάρα πολύ, 4= Πολύ, 3= Αρκετά, 2= Λίγο, 1= Πολύ λίγο, 0= Καθόλου

6) ΔΕΔΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΠΟΥ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΕΧΟΥΝ ΕΠΗΡΕΑΣΤΕΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΑΤΑΙ ΜΕΧΡΙ ΠΡΟΤΕΙΝΩΣ ?
(ΝΑΙ-ΟΧΙ)

➤ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

7) ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΤΕ ΑΠΟ ΤΟ 0-5 ΤΟΝ ΒΑΘΜΟ ΠΟΥ ΛΑΒΑΤΕ ΥΠΟΨΗΝ ΣΑΣ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ:

ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

*Οι απαντήσεις προς επιλογή είναι οι εξής:

5= Πάρα πολύ, 4= Πολύ, 3= Αρκετά, 2= Λίγο, 1= Πολύ λίγο, 0= Καθόλου

8) ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΟΝΤΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΟΠΩΣ swot analysis Ή IFE matrix?
(ΝΑΙ- ΟΧΙ)

➤ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

9) ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΤΗΝ ΔΙΚΗ ΣΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ?

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
ΠΟΛΥ
ΛΙΓΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ

➤ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

10) ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΥΠΑΡΧΕΙ ΙΣΧΥΡΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ?

(ΝΑΙ- ΟΧΙ)

➤ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

11) ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΥΠΑΡΧΕΙ ΙΣΧΥΡΗ ΗΓΕΣΙΑ ?

(ΝΑΙ- ΟΧΙ)

12) ΠΟΙΑ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙΤΑΙ ΑΠΟ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΧΑΡΑ ΤΩΝ BLAKE & MOUTON

α) 1,9 δείχνει σαφέστατο ενδιαφέρον προς τον ανθρώπινο παράγοντα.

- b) 9,1 εστιάζει το ενδιαφέρον του στους μη ανθρώπινους παράγοντες της παραγωγής
- c) 1,1 δεν είναι καθόλου αποτελεσματικό κανένα ενδιαφέρον ούτε για τους εργαζομένους, αλλά ούτε και για την παραγωγή
- d) 5,5 δηλώνει μια ενδιάμεση κατάσταση. Το ενδιαφέρον του ηγέτη εδώ επικεντρώνεται τόσο στην παραγωγή όσο και στους εργαζομένους
- e) 9,9.καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων του όσο και για την επίτευξη του στόχου

➤ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ

13)ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΑΣ ΛΑΒΑΤΕ ΥΠΟΨΗ ΣΑΣ ΤΗΝ ΗΘΙΚΗ?

(ΝΑΙ- ΟΧΙ)

➤ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

14)ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΑΣ ΕΝΔΙΕΦΕΡΕ ΝΑ ΣΥΜΒΑΛΛΕΤΕ ΣΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ?

(ΝΑΙ- ΟΧΙ)