



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



Πτυχιακή εργασία των:

Βισβάρδη Αγγελική

Βίτσου Σοφία

Μπράτσου Ανδριάννα

Επιβλέπων: Μανιάτη Αντωνία

Πάτρα 21/12/2012

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον η διαχείριση κρίσεων είναι ένας πολύ σημαντικός τομέας, καθώς συμβάλει αποτελεσματικά στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Στην παρούσα εργασία αναλύθηκαν τα είδη των κρίσεων που μπορούν να εμφανιστούν κατά την διάρκεια της λειτουργίας μιας επιχείρησης, όπως επίσης και οι στρατηγικές που ακολουθούνται για την αποτελεσματική διαχείριση αυτών. Στη συνέχεια αναλύθηκε η συμβολή του μάρκετινγκ στο περιβάλλον της επιχείρησης μέσω του marketing mix, των δημόσιων σχέσεων και του ανταγωνισμού. Ένας άλλος παράγοντας που αναλύθηκε είναι ο ρόλος του ηγέτη και η επίδραση αυτού στο ανθρώπινο δυναμικό, τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει και η ικανότητα του να μπορεί να ανταπεξέλθει σε περιόδους κρίσης. Ακόμα αναλύθηκε και η λήψη αποφάσεων σε τέτοιες καταστάσεις μέσω του ηγέτη. Επιπλέον δόθηκαν οι ορισμοί της επιχείρησης και αναλύθηκε το εσωτερικό και εξωτερικό της, καθώς και οι δύο πιο σημαντικοί μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αποφυγή κινδύνων, η ανάλυση SWOT και η ανάλυση PEST. Κατόπιν διεξάχθηκε έρευνα με στόχο να ερευνηθεί κατά πόσο οι επιχειρήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι ενημερωμένο πάνω στο θέμα της διαχείρισης κρίσεων και κατά πόσο το εφαρμόζουν. Τέλος παρατίθενται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την συνολική έρευνα που έγινε σε σχέση με το θέμα της εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	
1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1.1: ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	8
1.1.1: ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	10
1.2 : ΣΥΝΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
2: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	13
2.1: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	13
2.1.1: ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	16
2.2: ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	18
2.2.1: ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	20
2.3: ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	21
2.3.1: Η ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	22
2.4: ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	23
2.4.1: ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT.....	26
2.4.2: ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	27
2.4.3: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT.....	28
2.5: ΑΝΑΛΥΣΗ PEST.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ	
3: ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	31
3.1: ΤΑ ΕΙΔΗ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	31
3.2: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	33
3.3: ΣΤΑΔΙΑ ΚΡΙΣΗΣ.....	34
3.4: ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	
4: ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	39
4.1: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	40

4.1.1: ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	40
4.2: ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	41
4.2.1: ΣΧΕΔΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	41
4.2.2: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	42
4.2.3: ΟΜΑΔΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	43
4.2.4: ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	44
4.2.5: ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	45
4.3: ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	49
4.3.1: ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ ΕΣΠΑ.....	49
4.3.2: ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	
5: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	50
5.1: ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MIX MARKETING) ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	51
5.1.1: ΠΡΟΪΟΝ (PRODUCT).....	52
5.1.2: Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ.....	53
5.1.3: ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ.....	54
5.1.4: ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	55
5.1.5: ΤΙΜΗ (PRICE).....	55
5.1.6: ΔΥΚΤΙΑ (ΚΑΝΑΛΙΑ) ΔΙΑΝΟΜΗΣ (PLACE).....	56
5.1.7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....	56
5.1.8: ΠΡΟΩΘΗΣΗ (PROMOTION).....	57
5.2: Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	57
5.2.1: ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ.....	58
5.2.3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ.....	61
5.2.4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ.....	62
5.2.5: ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	62
5.3: ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	63
5.3.1: ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	64
5.3.2: ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	65
5.3.3: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	66
5.4: Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	67

5.4.1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	69
5.5: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	73
5.5.1: Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ.....	74
5.6: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	
6: ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	80
6.1: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	81
6.1.1: ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	82
6.1.2: ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	82
6.2: Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	83
6.3: ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΥΛ.....	84
6.4: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	84
6.5: Ο ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	86
6.6: Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ.....	88
6.6.1: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	91
6.7: ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΘΕΜΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ».....	93
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	107
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	111
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία τιτλοφορείται «Η Διαχείριση Κρίσεων στο Σύγχρονο Επιχειρησιακό Περιβάλλον».

Η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός που χρησιμοποιεί τους συντελεστές παραγωγής με σκοπό το κέρδος. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει συμβάλει στην δημιουργία της σύγχρονης επιχείρησης λόγω της ενσωμάτωσης των τεχνολογικών επιτευγμάτων και της συμβολής τους στην παραγωγή.

Το σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο και για την καλύτερη διαχείριση του έχει διαχωριστεί σε εσωτερικό(φύση, τεχνολογία, άνθρωποι) και εξωτερικό (πελάτες, ανταγωνιστές, προμηθευτές, διανομείς). Ανάλογα με το πρόβλημα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση χρησιμοποιεί μεθόδους όπως είναι η ανάλυση SWOT που καθορίζει τις αδυναμίες-δυνάμεις και τις ευκαιρίες-απειλές ή η ανάλυση PEST που αναλύει το κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό και τεχνολογικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Σκοπός της εργασίας είναι η ανάλυση των κρίσεων που μπορούν να εμφανιστούν στο περιβάλλον της επιχείρησης καθώς επίσης και ο προσδιορισμός των τρόπων και των τεχνικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να είναι προετοιμασμένη και να μπορεί να ανταπεξέλθει στις επιπτώσεις μιας κρίσης.

Οι κρίσεις είναι ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός στην σύγχρονη εποχή. Είτε οικονομική είτε κοινωνική είναι αναπόφευκτη και κάθε επιχείρηση καλείται να την αντιμετωπίσει προκειμένου να εξασφαλίσει την εικόνα και την φήμη της στην αγορά.

Στην σύγχρονη εποχή οι επιχειρήσεις κλείνουν ή μια μετά την άλλη καθώς δεν μπόρεσαν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εποχής. Η διαχείριση κρίσεων είναι ένα σχέδιο δράσης για τις επιχειρήσεις διότι, συμβάλλει στην βιωσιμότητα τους. Σκοπός της είναι μέσω ενός συγκεκριμένου σχεδίου, οργάνωσης, καθοδήγησης και έλεγχου πριν, κατά την διάρκεια και μετά την εμφάνιση μιας κρίσης, να ελαχιστοποιήσει τις απώλειες και να εξασφαλίσει την επανόρθωση των επιχειρήσεων.

Η σύγχρονη επιχείρηση θα πρέπει να μπορεί να προσδιορίσει το πρόβλημα που αντιμετωπίζει, καθώς επίσης τις αιτίες που προκάλεσαν το πρόβλημα και να είναι ικανή να εντοπίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

Για να μπορέσει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση αποτελεσματικά το πρόβλημα, πρέπει να λάβει υπόψη της τις στρατηγικές του Μάρκετινγκ και την συμβολή του στην ομαλή λειτουργία της με σκοπό την επιτυχία των στόχων της.

Επιπλέον είναι απαραίτητο να υπάρχουν άτομα με ηγετικό χαρακτήρα , έτσι ώστε να καθοδηγούν σωστά και αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και να αποφεύγονται οι εντάσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης και να υπάρχει ένα ευνοϊκό και υγιές κλίμα εργασίας.

Εκτός από το θεωρητικό κομμάτι διεξήχθη μια έρευνα, της οποίας το περιεχόμενο της ήταν σχετικά με το αν οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πολιτική διαχείρισης κρίσεων και τις γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού γι' αυτήν. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στις τράπεζες και επιχειρήσεις Eurobank, Emporiki, Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, Vodafone, Wind, Body Shop και OTE shop στην περιοχή της Πάτρας, της Ζακύνθου και του Μεσολογγίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Επιχείρηση είναι κάθε οικονομική μονάδα που χρησιμοποιεί τους συντελεστές παραγωγής (εργασία, φύση, κεφάλαιο) για να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες με σκοπό το κέρδος. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό και στην καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης με αποτέλεσμα να έχουμε την σύγχρονη επιχείρηση. Η σύγχρονη επιχείρηση είναι μια ομάδα ανθρώπων που συνεργάζονται για να παράγουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία χρησιμοποιώντας τη συνεργατική τεχνολογία του διαδικτύου. Στη συνέχεια θα παραθέσουμε τους ορισμούς της επιχείρησης και της σύγχρονης επιχείρησης.

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- **Επιχείρηση** καλείται κάθε οικονομική μονάδα η οποία με τον κατάλληλο συστηματικό και οργανωτικό σχεδιασμό των συντελεστών παραγωγής (εργασία, φυσικοί πόροι, κεφάλαιο, επιχειρηματικότητα), παράγει ή εφοδιάζεται με προϊόντα τα οποία στη συνέχεια μεταπωλεί στο αγοραστικό κοινό με στόχο την κερδοφορία
- **Επιχείρηση** είναι μια ομάδα ανθρώπων, η οποία αξιοποιεί μια επιχειρηματική ευκαιρία, διαχειρίζεται μέσα, πόρους και χρόνο, χρησιμοποιεί το management για να δημιουργήσει προϊόντα ή υπηρεσίες, για να ικανοποιήσει κάποια ή κάποιες ανάγκες και να επιτύχει ένα οικονομικό αποτέλεσμα. Με απλά λόγια, η επιχείρηση ικανοποιεί ανάγκες ανθρώπων, δηλαδή βρίσκει αποτελεσματικές λύσεις στα προβλήματά τους.
- **Η επιχείρηση** αποτελεί ένα στοιχείο της κοινωνίας μας, το ίδιο σημαντικό με την οικογένεια. Το μεγαλύτερο μέρος των ανθρώπων διαθέτει το ένα τρίτο περίπου από το χρόνο του στις επιχειρήσεις. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που καταναλώνονται προέρχονται από αυτές. Επίσης η απασχόληση και το εισόδημα των περισσότερων ανθρώπων καθώς και η εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας εξαρτάται από τις επιχειρήσεις.
- **Η επιχείρηση** αποτελεί ασφαλώς μια κοινωνική οργάνωση, ξεχωρίζει όμως από αυτή, γιατί συνδέεται με την έννοια του "επιχειρείν" ή της επιχειρηματικότητας. Πρακτικά η έννοια αυτή:
 1. **Πρώτο**, σημαίνει το συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής με σκοπό τη δημιουργία υλικών αγαθών ή υπηρεσιών.
 2. **Δεύτερο**, εμπεριέχει το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών.

3. **Τρίτο**, εμπεριέχει το στοιχείο του κινδύνου, που σημαίνει ότι κάθε επιχειρούμενος συνδυασμός συντελεστών παραγωγής μπορεί να αποτύχει στο σκοπό του.

Με βάση αυτόν το γενικό εννοιολογικό προσδιορισμό, στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια να διευκρινιστεί ακόμη περισσότερο τι είναι επιχείρηση.¹

Η επιχείρηση αποτελεί μια παραγωγική - οικονομική μονάδα, με την έννοια ότι συνδυάζει και αξιοποιεί τους συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο, γνώση, τεχνολογία κτλ.), προκειμένου να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό τη διάθεση τους μέσω του μηχανισμού της αγοράς στους καταναλωτές. Αποτελεί, δηλαδή, την οργάνωση που παράγει πλούτο, με την έννοια των αγαθών με τα οποία ικανοποιούνται ανθρώπινες ανάγκες. Ταυτόχρονα όμως συμμετέχει σε κάθε οικονομική δραστηριότητα, αφού, προκειμένου για παράδειγμα να παράγει, παίζει τους ρόλους του επενδυτή, του καταναλωτή, του αποταμιευτή, του δανειζόμενου, κτλ.

Η επιχείρηση αποτελεί ένα θεμελιώδη θεσμό, τουλάχιστον ίσης σπουδαιότητας με αυτή των υπολοίπων θεσμών, όπως, για παράδειγμα, του σχολείου ή της δικαιοσύνης. Αποτελεί βασικό πυλώνα της κοινωνίας. Η ανάπτυξη, η ευημερία, η κοινωνική δικαιοσύνη, και η εξέλιξη των κοινωνιών συνδέεται άμεσα με το θεσμό της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, προσδιορίζονται σε σημαντικό βαθμό από το πλαίσιο ρυθμιστικών διατάξεων π.χ. (Σύνταγμα, νόμος) κάθε κοινωνίας, η ίδρυση, η λειτουργία κάθε επιχείρησης, οι σχέσεις μεταξύ αυτής και του περιβάλλοντος της (π.χ. εργαζόμενοι, μέτοχοι, προμηθευτές, δανειστές, πελάτες) που συνδέονται με την επιχείρηση, ακόμη και ο "θάνατος" της (η διάλυση της). Η επιχείρηση είναι επίσης υποχρεωμένη να διατυπώνει επισήμως τους βασικούς κανόνες που διέπουν τη φύση και τη λειτουργία της (π.χ. καταστατικό) και να διαθέτει θεσμική οργάνωση (Γενική Συνέλευση, Διοικητικά Συμβούλια, κτλ).

¹ Αρχές οργάνωσης και διοίκησης Γ' λυκείου

1.1.1. ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ;

Κάθε τύπος επιχείρησης έχει ειδικά χαρακτηριστικά και η επιλογή του εξυπηρετεί ορισμένη οικονομική σκοπιμότητα. Έτσι, μία επιχείρηση μπορεί να είναι :

Ατομική επιχείρηση: Η μορφή αυτή είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Κύριο πλεονέκτημά της είναι η μεγάλη ευελιξία ως προς τις επιχειρηματικές αποφάσεις που αφορούν στο είδος της δραστηριότητας, στην επιλογή των τεχνικών μεθόδων και, ως ένα βαθμό, στο μέγεθος της παραγωγής. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι ουσιώδη, κυρίως για τις μικρές και μέσου μεγέθους αγροτικές, βιοτεχνικές και εμπορικές επιχειρήσεις, στις οποίες η προσωπική επίβλεψη και πρωτοβουλία είναι μεγάλης σημασίας. Όταν όμως το είδος της δραστηριότητας επιβάλλει την ανάπτυξη μεγάλου μεγέθους, τότε η εταιρική μορφή της επιχείρησης είναι συχνά η πιο κατάλληλη.

Εταιρική επιχείρηση: Η εταιρική επιχείρηση ανήκει σε δύο ή περισσότερα άτομα, τους εταίρους, που συνδέονται με ειδική σχέση μεταξύ τους, την εταιρική, που καθορίζεται ανάλογα με το είδος της εταιρείας. Βασικές μορφές της εταιρικής επιχείρησης είναι: ομόρρυθμη, ετερόρρυθμη, ανώνυμη εταιρεία και εταιρεία περιορισμένης ευθύνης.

1.2 ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον οργανισμών και επιχειρήσεων εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από την πληροφόρηση. Η τυποποίηση ως η δραστηριότητα παραγωγής προτύπων έχει την ικανότητα να ενσωματώνει κάθε φορά τις απαιτήσεις των οικονομιών και των κοινωνιών. Έτσι αναδεικνύεται η ανάγκη για οργανωτική και διοικητική σύνδεση επιχειρήσεων και οργανισμών με τις υπηρεσίες πληροφόρησης. Πληροφόρηση και ποιότητα αποτελούν τελικά δύο αλληλοσυνδεόμενες έννοιες.

Το σύγχρονο περιβάλλον στο οποίο καλούνται επιχειρήσεις και οργανισμοί να δραστηριοποιηθούν είναι έντονα μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό. Οι αλλαγές αφορούν στις ευρύτερες πολιτικές (διαμορφώνονται κάποιες σε υπερεθνικά

σχήματα), στις οικονομικές εξελίξεις (παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός μεταξύ άλλων λόγω της παγκοσμιοποίησης), στις κοινωνίες (προβάλλονται νέες απαιτήσεις ως προς την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και απαιτήσεις πληροφόρησης για τα ίδια τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που οι κοινωνίες καταναλώνουν), στην τεχνολογία (εξελισσεται με ρυθμούς γρηγορότερους από ποτέ), και στη νομοθεσία (το δίκαιο ενσωματώνει περιβαλλοντικές, εργασιακές, ατομικές και συλλογικές ευαισθησίες σε ένα σύνθετο πλέγμα διατάξεων για τη ρύθμιση των σχέσεων των εμπλεκόμενων μερών) κ.ά. Η αναζήτηση καινοτόμων προσεγγίσεων διοίκησης διά της πληροφόρησης καθώς και διά του διαδικτύου, και των εξελίξεων στις τεχνολογίες της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, αποτελεί ζητούμενο. Η πληροφόρηση δε, αποτελεί ευρύτερη έννοια της πληροφορικής και δύναται να αναπροσαρμόσει το ίδιο το περιεχόμενο των λειτουργιών διοίκησης. Το πρότυπο ενός ενιαίου οργανισμού παραγωγής τείνει να αντικατασταθεί από το μοντέλο παραγωγής μέσω ενός δικτύου συνεργαζόμενων επιχειρήσεων και οργανισμών, οι οποίοι συντονίζονται από μια ρυθμιστική αρχή. Στη νέα οικονομία, η πληροφόρηση αποτελεί ιδιότυπο αγαθό (merit good) και βασική συνιστώσα της λειτουργίας των επιχειρήσεων και οργανισμών. Οι επιχειρησιακές λειτουργίες για τη βελτίωση της ποιότητας εμπεριέχουν την πληροφόρηση και τη δημιουργία νέας γνώσης.

Βιομηχανία, εκβιομηχάνιση, οι υπολογιστές και το διαδίκτυο έχουν επιτρέψει στις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν πολύ περισσότερο από ό, τι θα μπορούσε να έχει, χωρίς τις ανέσεις της νέας εποχής.

Η σύγχρονη επιχείρηση είναι μια ομάδα ανθρώπων που οργανώνονται, οι πληροφορίες που είναι σχετικές με την εργασία τους, καθώς και οι διαδικασίες που αποτελούν την εργασία τους μέσω της τεχνολογίας. Δεν είναι πλέον μια απαίτηση για μια επιχείρηση να περιέχεται μέσα στους τοίχους, ή να εργάζονται κατά ένα ορισμένο μέρος της ημέρας. Όντας σύγχρονο δεν αποκλείει μια επιχείρηση, ωστόσο, από την εργασία μέσα από τις παγίδες ενός γραφείου. Κοινόχρηστο χώρο εργασίας ενισχύει μόνο την ομάδα, έτσι ώστε να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Η **σύγχρονη επιχείρηση** είναι μια ομάδα ανθρώπων που συνεργάζονται για να παράγουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία χρησιμοποιώντας τη συνεργατική τεχνολογία του διαδικτύου.

Απλά, η σύγχρονη επιχείρηση είναι μια συλλογή από άτομα, πληροφορίες και διαδικασίες. Οι άνθρωποι μπορεί να αποτελείται από υπαλλήλους, τους προμηθευτές, συνεργάτες, χονδρέμποροι, Ανάδοχοι και το πιο σημαντικό, πελάτες. Οι πληροφορίες μπορεί να καλύψει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες καταλόγου, Λογαριασμοί και Επαφές. Διαδικασίες, που είναι η κινητήρια δύναμη της εταιρείας, καλύπτει τα πάντα, από το να πάρει το έργο ή τη δημιουργία του προϊόντος για να πληρώνονται για την εργασία ή την πώληση του προϊόντος. Παρά το γεγονός ότι η έννοια της σύγχρονης επιχείρησης είναι η αφηρημένη ως την ύπαρξή του στην πραγματική ζωή, μπορεί να εφαρμοστεί.

Μια υπηρεσία που βασίζεται στη Σύγχρονη Επιχείρηση θα διαμορφωθεί για να αποδείξει πώς μια σύγχρονη επιχείρηση μπορεί να δημιουργηθεί με εργαλεία που είναι διαθέσιμα στο διαδίκτυο. Όπως με κάθε επιχείρηση, θα πρέπει να διαμορφωθεί για να εξυπηρετήσει μια αποστολή και να υλοποιήσει ένα όραμα. Η Υπηρεσία, με βάση Σύγχρονη Επιχείρηση θα ξεκινήσει ως ένα επιχειρηματικό σχέδιο και παρέχουν έναν εύκολο ακολουθούν σχέδιο για όποιον είναι διατεθειμένος να βάλει το μόχθο, κόπο, ιδρώτα και δάκρυα για να δημιουργήσουμε μια υπηρεσία για να βοηθήσει τους άλλους δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου.²



Εικόνα:1 Σύγχρονη Επιχείρηση

² asitchanges.com/.../modern-enterprise-business-of-doing-business-to

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης χωρίζουμε το περιβάλλον σε εσωτερικό (φύση, τεχνολογία, άνθρωποι) και εξωτερικό (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, διανομείς). Το σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο και έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν τους στόχους, τις ενέργειες και τις πρακτικές τους στα εκάστοτε νέα δεδομένα. Ανάλογα με το πρόβλημα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει την Ανάλυση SWOT όπου καθορίζει τις δυνάμεις-αδυναμίες και τις ευκαιρίες-απειλές ή την Ανάλυση PEST που αναλύει το οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον της επιχείρησης με σκοπό την αποφυγή λαθών και την διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της.

2.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τα στοιχεία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την εκπλήρωση των στόχων της και είναι διαθέσιμα στο εσωτερικό της επιχείρησης για την εκπλήρωση των στόχων της (επιχειρησιακοί πόροι) είναι:

- Χρηματοδοτικοί
- Φυσικοί
- Ανθρώπινοι
- Τεχνολογικοί

Τα στοιχεία του οργανισμού που είναι διαθέσιμα για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων του, αποτελούν τους **πόρους** του οργανισμού.

Οι πόροι αυτοί διακρίνονται σε ανθρώπινους και μη ανθρώπινους.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει συγκεκριμένα τους φυσικούς, τους τεχνολογικούς, και τους οικονομικούς πόρους.

- Οι **ανθρώπινοι πόροι** συνίστανται στην προσφορά και συμβολή των managers, της ηγεσίας και των μη διοικητικών στελεχών όπως είναι πχ το προσωπικό που ασχολείται με χειρωνακτικές εργασίες ή εργασίες χειρισμών στους αντίστοιχους τομείς λειτουργίας της επιχείρησης. Η διοίκηση πρέπει να οργανώσει τα παρακάτω:
 - Εξασφάλιση απαραίτητων εργαζομένων για τη λειτουργία της επιχείρησης
 - Τοποθέτηση σωστών εργαζομένων σε σωστές θέσεις
 - Παροχή κινήτρων για αποτελεσματική απόδοση
 - Υπολογισμός της απόδοσης των εργαζομένων

- Οι **φυσικοί πόροι** αποτελούνται από τις πρώτες ύλες(αποθέματα) τις οποίες η επιχείρηση μετατρέπει σε αγαθά ανώτερης αξίας(outputs) τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τα ακίνητα της επιχείρησης και τα συστήματα διανομής. Οι φυσικοί πόροι περιλαμβάνουν:
 - εγκαταστάσεις,
 - εξοπλισμό,
 - μηχανήματα,
 - οχήματα,
 - υπάρχουσες πρώτες ύλες

Οι **τεχνολογικοί πόροι** ως διάσταση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης στην ουσία αναφέρονται στην τεχνολογία που εφαρμόζει μια επιχείρηση.

Η λήψη απόφασης σε αυτόν τον τομέα αποτελεί βασικό έργο των managers αφού η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας πρέπει να εκτιμάται και να αποφασίζεται με βάση πχ το ανθρώπινο δυναμικό, τους στόχους κλπ της επιχείρησης. Η σύγχρονη για παράδειγμα, τάση και πρακτική της διαχείρισης της γνώσης στον κόσμο των επιχειρήσεων, η οποία αφορά στη δημιουργία, επεξεργασία και διάχυση της γνώσης και της τεχνογνωσίας, βασίζεται πολύ στην πληροφορική και την τεχνολογία, ως προς την αποτελεσματική υποστήριξή της.

Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών είναι καταλυτικός για τη διαχείριση της γνώσης και ακόμη έχει φανεί ότι την τελευταία δεκαετία, η διαχείριση γνώσης έχει αναπτυχθεί σε μια σημαντική θεωρία και πρακτική που ξεπερνά τα όρια της “πρόσκαιρης μόδας” και αντιμετωπίζει ορισμένα κρίσιμα προβλήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Οι **οικονομικοί πόροι** της επιχείρησης αφορούν στους τρόπους χρηματοδότησης της είτε από το αποθεματικό, δηλαδή τα κεφάλαια που δημιουργούνται από τα κέρδη και δεν δίδονται στους μετόχους, είτε από εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης όπως είναι το δανειακό και το μετοχικό κεφάλαιο.

Το χρήμα, όπως είναι γνωστό αποτελεί την κινητήρια πηγή λειτουργίας της επιχείρησης και για αυτό τον λόγο, η χρήση του απαιτεί ορθολογική αντιμετώπιση.

Τέλος, το επιχειρηματικό κλίμα αποτελεί μια ακόμη διάσταση της επιχείρησης, που μαζί με τους πόρους, όπως ήδη αναφέρθηκαν, αποτελούν το **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης.

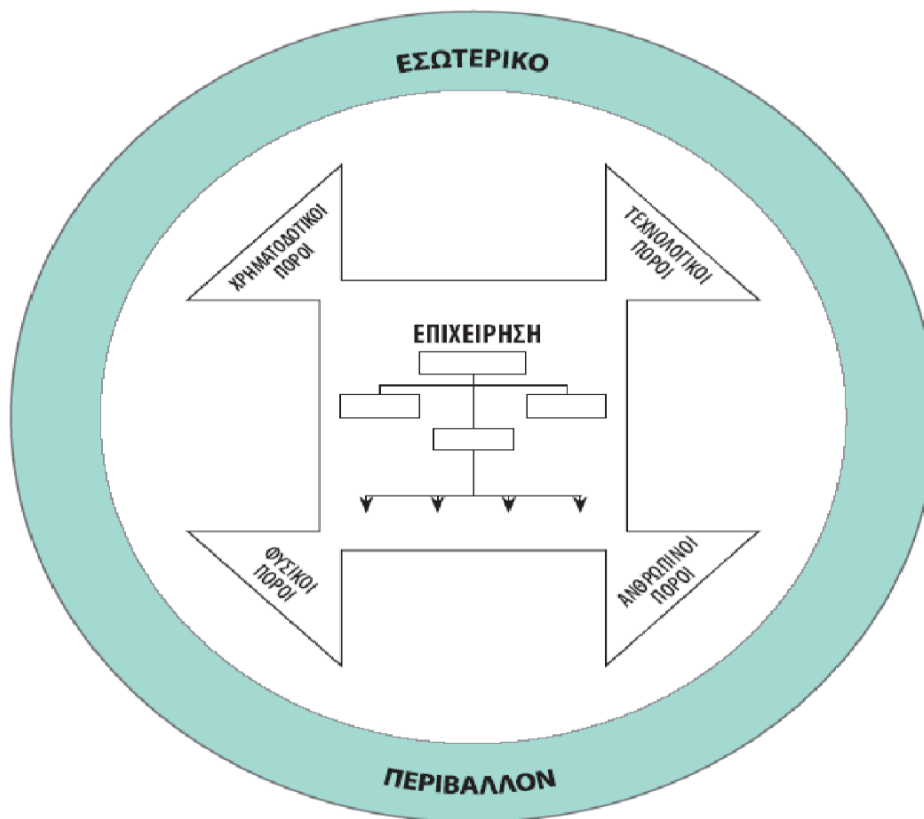
Ως **επιχειρηματικό κλίμα** εννοούνται οι τυπικές και άτυπες αξίες ενός οργανισμού, οι οποίες έχουν διαμορφωθεί διαχρονικά από τα πρώτα οράματα των ιδρυτών της επιχείρησης ως τις πρόσφατες “τροποποιήσεις” όπως οι managers υποδεικνύουν.

Το επιχειρηματικό κλίμα ή αξίες της επιχείρησης συντελούν στην υποκίνηση των εργαζομένων και τη διαμόρφωση του προφίλ του οργανισμού.

Αν και η πραγματοποίηση του κέρδους είναι απαραίτητος όρος ύπαρξης μιας επιχείρησης, οι επιχειρήσεις όμως όπως και οι άνθρωποι χρειάζονται πολύ περισσότερο από την ικανότητα επιβίωσης(κέρδος).

Ο πραγματικός σκοπός μιας επιχείρησης θεμελιώνεται πάνω σε βαθύτερες διαχρονικές αξίες που εξασφαλίζουν συνοχή στους ανθρώπινους πόρους της και προσφέρουν σε όλους, μια ευκαιρία πραγμάτωσης των φιλοδοξιών τους και μια αίσθηση δημιουργίας.

Το επιχειρηματικό κλίμα συνδέεται άμεσα με το πολιτισμικό περιβάλλον της επιχείρησης, από το οποίο δέχεται επιδράσεις.³



Εικόνα: 2 Εσωτερικό Περιβάλλον

2.1.1 Ποιες είναι οι σημαντικότερες Μέθοδοι Ανάλυσης του Εσωτερικού περιβάλλοντος ;

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησής είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι, με διαφορετικούς στόχους που μπορεί να βοηθήσουν. Χρησιμοποιώντας μία μόνο από αυτές τις μεθόδους δεν είναι συχνά αρκετό. Το υποκεφάλαιο αυτό ασχολείται με τις ακόλουθες μεθόδους: Συγκριτική Αξιολόγηση, Πίνακας Σταθμισμένων Δεικτών Απόδοσης, Ανάλυση κόστους-οφέλους, Ανάλυση νεκρού σημείου και Ανάλυση SWOT.

³ www.icsd.aegean.gr

- **Συγκριτική Αξιολόγηση**

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για τη συγκριτική αξιολόγηση. Ένας από τους δημοφιλέστερους δόθηκε από τον πρωτοπόρο στη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης, Robert C. Camp, και την περιγράφει ως "η αναζήτηση των βέλτιστων πρακτικών, η οποία θα οδηγήσει σε εξαιρετικές επιδόσεις μέσω της εφαρμογής των εν λόγω βέλτιστων πρακτικών». Ο Camp θεωρεί τη συγκριτική αξιολόγηση ως ένα καλό εργαλείο για οργανισμούς με στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών τους.

- **Ανάλυση κόστους οφέλους**

Βοηθά να αξιολογηθούν πιθανές επενδύσεις. Τα έξοδα υπολογίζονται με ακρίβεια και ευκολία, αλλά δεν υπάρχουν καλές διαθέσιμες μέθοδοι για να αξιολογηθούν τα μελλοντικά αποτελέσματα. Επιπλέον, τα αποτελέσματα υπόκεινται σε υψηλά επίπεδα κινδύνου. Η ανάλυση κόστους-οφέλους γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ του τρέχοντος κόστους και του μελλοντικού οφέλους ενός έργου ή μίας επένδυσης.

- **Ανάλυση νεκρού σημείου**

Από την άλλη πλευρά, η ανάλυση νεκρού σημείου είναι ένα μέσο που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του συνόλου των προϊόντων, τα οποία θα πρέπει να πωληθούν για να φέρουν κέρδος. Με τη βοήθεια της ανάλυσης μπορεί να βρεθεί το νεκρό σημείο, το οποίο ορίζεται ως το σημείο που χωρίζει τα κέρδη από τις απώλειες.

- **Ανάλυση SWOT**

Η ανάλυση SWOT παρουσιάζει σημαντικούς εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες επιρροής που βοηθούν στον προσδιορισμό πληθώρας στρατηγικών επιλογών. Η ανάλυση SWOT περιλαμβάνει δυνατά-αδύνατα σημεία (SW) καθώς και ευκαιρίες-απειλές (OT). Συνοψίζει τα κύρια αποτελέσματα της έρευνας στον τομέα των εσωτερικών διαδικασιών καθώς και της επίδρασης παραγόντων του περιβάλλοντος.

- **Πίνακας σταθμισμένων δεικτών απόδοσης**

Οι Robert Kaplan και David Norton εισήγαγαν την έννοια του Πίνακα Σταθμισμένων Δεικτών Απόδοσης, σαν μεθοδολογία μέτρησης της απόδοσης μίας επιχείρησης, πέρα από τα περιθώρια κέρδους και τις αποδόσεις μερισμάτων. Ο Πίνακας Σταθμισμένων δεικτών απόδοσης μετρά τέσσερις διαστάσεις ενός οργανισμού- οικονομική, ενδοεπιχειρησιακή, καινοτομική και εκπαιδευτική και πελατειακή. Για κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις ζητά από τη διοίκηση να αναπτύξουν μεθόδους μέτρησης, στόχους επιδόσεων και συλλογή και ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώνονται στο τέλος της κάθε περιόδου.

2.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή πορεία της επιχείρησής η οποία έχει την υποχρέωση να εκπληρώνει τις προσδοκίες των πελατών, ενώ οι προμηθευτές πρέπει να την εφοδιάζουν με σημαντικούς πόρους. Η τεχνολογία είναι η κινητήριος δύναμη των διαδικασιών και οι ανταγωνιστές θέλουν να διευρύνουν τα μερίδια αγοράς τους σε βάρος της επιχείρησής. Το μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter θα σας βοηθήσει να αναλύσετε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και τη θέση της επιχείρησής έναντι του ανταγωνισμού. Οι στρατηγικές ομάδες είναι πιο λεπτομερής τρόπος για την παρακολούθηση της θέσης της εταιρείας σε σχέση με τον ανταγωνισμό στην αγορά.

Το περιβάλλον δράσης και αλληλεπίδρασης αποτελείται από πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, άτομα που ζητούν εργασία και εργαζόμενους, τεχνολογία και συνέργιες.

Οι πελάτες αποτελούν τα σημαντικότερα άτομα στην επιχείρησή. Κάθε μία επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει την ταυτότητα των πελατών της και τη διαπραγματευτική δύναμη που μπορούν να αναπτύξουν, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει. Το σύνολο των πελατών ορίζεται ως "αγορά". Μπορεί να διαχωριστεί σε διαφορετικά είδη αγορών

όπως καταναλωτικές αγορές και επιχειρηματικές αγορές και το είδος της αγοράς μπορεί να έχει σημαντική επίπτωση στην επιτυχία της επιχείρησής.

Η τεχνολογία, οι προμηθευτές και οι συνέργιες αποτελούν τρεις σημαντικούς εξωτερικούς παράγοντες με σημαντική επίπτωση στους τομείς δραστηριότητάς της επιχείρησης και ακολούθως στη στρατηγική της. Οι προμηθευτές, ανάλογα με τα διαπραγματευτικά προσόντα τους, μπορούν να επηρεάσουν τα κέρδη της επιχείρησής. Οι συνέργιες μπορούν να συμβάλλουν στην εξοικονόμηση πόρων σε κάποια διαδικασία, συχνά ωστόσο εις βάρος μίας άλλης. Η τεχνολογία βοηθά στην παραγωγή και στην επικοινωνία.

Ο ανταγωνισμός συχνά θεωρείται ως απειλή, ωστόσο, την ίδια στιγμή μπορεί να αποτελέσει κινητήριο δύναμη για την ανάπτυξη της επιχείρησής.

Η αγορά εργασίας αποτελεί μία εικονική αγορά όπου πραγματοποιείται συνδυασμός εργοδοτών και (εν δυνάμει) εργαζομένων. Τα μοντέλα αγορών εργασίας επικεντρώνονται στη διαπραγματευτική ισχύ κάθε εργαζομένου. Σε γενικές γραμμές όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης, τόσο μεγαλύτερος είναι ο μισθός.

Δυνάμεις του Οργανωσιακού περιβάλλοντος



Εικόνα:3 Εξωτερικό Περιβάλλον

2.2.1 Ποιες είναι οι Δυνάμεις – Κλειδιά του εξωτερικού Περιβάλλοντος;

1. Η επιχείρησή επηρεάζεται από πολλές δυνάμεις, οι οποίες και πρέπει να εξεταστούν ώστε να βελτιωθεί η επιχειρησιακή στρατηγική. Οι πελάτες και το σύνολό τους με τη μορφή των αγορών ερμηνεύονται ως απαιτήσεις των επιχειρησιακών συναλλαγών. Από πλευράς πωλητή, η αγορά αποτελεί μία ομάδα πελατών, είτε πραγματικών ή δυνητικών αγοραστών συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι πελάτες είναι ο κεντρικός κινητήριος μοχλός της επιχείρησης.
2. Από την άλλη, οι προμηθευτές παρέχουν στην επιχείρησή πρώτη ύλη, προϊόντα και υπηρεσίες απαραίτητα για την παραγωγή των αγαθών. Οι προμηθευτές επηρεάζουν την κερδοφορία ενός τομέα / μίας επιχείρησης, καθώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που εμπορεύονται χρησιμοποιούνται ως μέσο για τη διαδικασία δημιουργίας αξίας ενός τομέα / μίας επιχείρησης. Η τεχνολογία αποτελεί την κινητήριο δύναμη για πολλές διαδικασίες της επιχείρησής. Χρειάζεται την τεχνολογία, όχι μόνο στην παραγωγική διαδικασία, αλλά και για την επικοινωνία, τον έλεγχο κλπ. Η αγορά εργασίας λειτουργεί μέσω της αλληλεπίδρασης εργαζομένων – εργοδοτών. Νεότερα μοντέλα της αγοράς εργασίας εστιάζονται στην διαπραγματευτική ισχύ και των δύο πλευρών.

Οι ανταγωνιστές διαδραματίζουν έναν επίσης σημαντικό ρόλο στην ανάλυση της πλευράς της προσφοράς της αγοράς. Οι ανταγωνιστές μπορεί να βρεθούν σε παρόμοιους τομείς - π.χ. μεταφορές - ένα ποδήλατο μπορεί να αποτελέσει υποκατάστατο του αυτοκινήτου - και στην ίδια στρατηγική ομάδα.

3. Άλλη μια ευκαιρία για να ενισχυθεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι η αναζήτηση πιθανών συνεργιών. Η όλη διαδικασία της δημιουργίας επίδοσης - η λεγόμενη αλυσίδα αξίας - πρέπει να εξεταστεί σε σχέση με το κόστος και τα οφέλη διαφοροποίησης. Μερικές φορές το πλεονέκτημα του συνδυασμού των αλυσίδων αξίας έρχεται σε αντίθεση με την αύξηση της πολυπλοκότητας της διαδικασίας και, συνεπώς, εντονότερες

προσπάθειες για το συντονισμό, καθώς και απώλεια επίγνωσης σε όλα τα μέρη της επιχείρησης.⁴

2.3 ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο και έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν τους στόχους, τις ενέργειες και τις πρακτικές τους στα εκάστοτε νέα δεδομένα. Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις διοικήσεις των οργανισμών.

Ο Naisbit (1982) ονομάζει τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος ως «μεγατάσεις» και σε αυτές περιλαμβάνονται:

- Η στροφή της βιομηχανικής κοινωνίας σε κοινωνία πληροφοριών.
- Η αναγνώριση της συμμετοχής του ανθρώπου σε κάθε τεχνολογική εξέλιξη.
- Η διεθνοποίηση των οικονομιών.
- Η στροφή των βραχυχρόνιων προοπτικών σε μακροχρόνιες.
- Η ταχύτητα αποκέντρωσης.
- Η αυξημένη εξάρτηση του ανθρώπου από την προσωπική βοήθεια παρά από την θεσμοθετημένη βοήθεια.
- Η συμμετοχή του ανθρώπου σε συμμετοχικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Η ιεράρχηση προτεραιοτήτων με δικτυωτή ανάλυση.
- Η στροφή του ενδιαφέροντος από το Βορρά στο Νότο.
- Η μεγάλη ποικιλία αντικειμένων όπου ο καθένας κάνει την δική του επιλογή.

⁴ www.strategy-train.eu

2.3.1 Η ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Οι επιχειρήσεις εκτός από τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος ενδιαφέρονται και για την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος κατά κύριο λόγο επηρεάζεται από την πολυπλοκότητα του συστήματος και τον βαθμό μεταβλητότητας του συστήματος. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν την αβεβαιότητα μέσω τεχνικών πρόβλεψης, που βασίζονται σε παρελθόντα δεδομένα και δεν επιτυγχάνουν το σκοπό τους. Η αβεβαιότητα που προκύπτει από την πολυπλοκότητα, μπορεί να μειωθεί σημαντικά με βελτιώσεις του συστήματος πληροφοριών (χρησιμοποίηση τεχνικών προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων). Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επηρεάσουν το περιβάλλον τους, καθιστώντας έτσι τα μοντέλα πρόγνωσης περιττά.

Πολυπλοκότητα

Η πολυπλοκότητα ενός συστήματος ορίζεται από το μεγάλο πλήθος και την ποικιλομορφία των στοιχείων του περιβάλλοντος. Επίσης, όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός της οργάνωσης σε ένα τομέα του συστήματος τόσο μικρότερη θα είναι η πολυπλοκότητα στην λήψη αποφάσεων.

Ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την πολυπλοκότητα του συστήματος είναι ο βαθμός αλληλεξάρτησης που υπάρχει ανάμεσα στους παράγοντες του συστήματος.

Βαθμός μεταβλητότητας

Ο βαθμός μεταβλητότητας ορίζεται από την προσπάθεια μας να προβλέψουμε την μελλοντική συμπεριφορά των στοιχείων του συστήματος. Εδώ όμως εκτός από το πώς είναι δομημένο το σύστημα, μας ενδιαφέρει και αν υπάρχει κάποια σταθερότητα στο σύστημα. Είναι φανερό ότι ένα σύστημα δεν μπορεί να μείνει σταθερό γιατί νέα στοιχεία εισέρχονται στο σύστημα και παλιά στοιχεία αποχωρούν. Οι δείκτες που μας βοηθάνε να μετρήσουμε αυτές τις αλλαγές είναι:

- i. η συχνότητα των αλλαγών
- ii. η ένταση των αλλαγών
- iii. η περιοδικότητα των αλλαγών

Μεγαλύτερη αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις προκαλεί ο βαθμός μεταβλητότητας του συστήματος γιατί δεν υπάρχουν επαρκείς τεχνικές προγνώσεις καθώς οι προβλέψεις βασίζονται σε δεδομένα από το παρελθόν. Σε αντίθεση με την αβεβαιότητα που δημιουργείται από την πολυπλοκότητα όπου οι επιχειρήσεις προσπαθούν να την ελαχιστοποιήσουν μέσα από τα συστήματα πληροφοριών διοίκησης.⁵

2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ παρόλο που περάσανε περισσότερα από 40 χρόνια από τότε που αναπτύχθηκε, θεωρείται ακόμα και σήμερα σημαντικό “εργαλείο” στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και όχι μόνο. Πατέρας της SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ φέρεται να είναι ο Albert Humphrey, καθηγητής την δεκαετία του 60 και 70 στο Stanford University.

Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα **Ισχυρά** (Strengths) και **Αδύναμα** σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις **Ευκαιρίες** (Opportunities) και **Απειλές** (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείτε από πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους.

Η Ανάλυση SWOT χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα Δυνατά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) σημεία, και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats).

⁵ nefeli.lib.teicrete.gr/.../Andris_Fragiadaki2010.pdf

Οι **Δυνατότητες** και οι **Αδυναμίες** της επιχείρησης είναι εσωτερικοί παράγοντες που εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και συστημάτων της επιχείρησης.

Τα **ΔΥΝΑΤΑ** σημεία σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Κάποια “ειδικά” προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά.
- Υγιής οικονομική κατάσταση (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία, κλπ.).
- Σωστή οικονομική διαχείριση.
- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα.
- Καλή φήμη και brand name.
- Ηγέτης σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς (niche market).
- Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων.
- Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους.
- Η γνώση και εμπειρία του αντικειμένου.
- Η καλή τοποθεσία της επιχείρησης.
- Η απάντηση στην ερώτηση, “τι είναι αυτό που κάνουμε καλά;”
- Το “ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” της επιχείρησης!
- Κάτι το οποίο προσφέρει η επιχείρηση το οποίο δεν προσφέρει κανείς άλλος.

Τα **ΑΔΥΝΑΤΑ** σημεία ή τα σημεία που μειονεκτεί η επιχείρησή μπορούν να είναι:

- Η κακή οικονομική διαχείριση.
- Οι μικρές ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης.
- Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης.
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες.
- Μη υιοθέτηση πρακτικών μάρκετινγκ.
- Το μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό της επιχείρησης.
- Προβλήματα στις λειτουργίες της (π.χ. στην παραγωγή, διανομή, προώθηση, τιμολόγηση, κτλ.)
- Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις: “τι είναι αυτό που ΔΕΝ κάνουμε καλά;”, “σε ποια σημεία υστερούμε έναντι του ανταγωνισμού;”, “τι θα πρέπει να αποφύγουμε;”

Οι **Ευκαιρίες** και **Απειλές** της επιχείρησης εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείτε η επιχείρηση. Εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι οι πολιτικοί παράγοντες (ένα καινούριο νομοσχέδιο, ή ακόμα και μια αλλαγή στην κυβέρνηση), οικονομικοί (αύξηση φορολογίας, μείωση επιτοκίων), κοινωνικοί (αύξηση πληθυσμού, ανεργία) και τεχνολογικοί (νέες μεθόδους παραγωγής, νέες τεχνολογίες,).

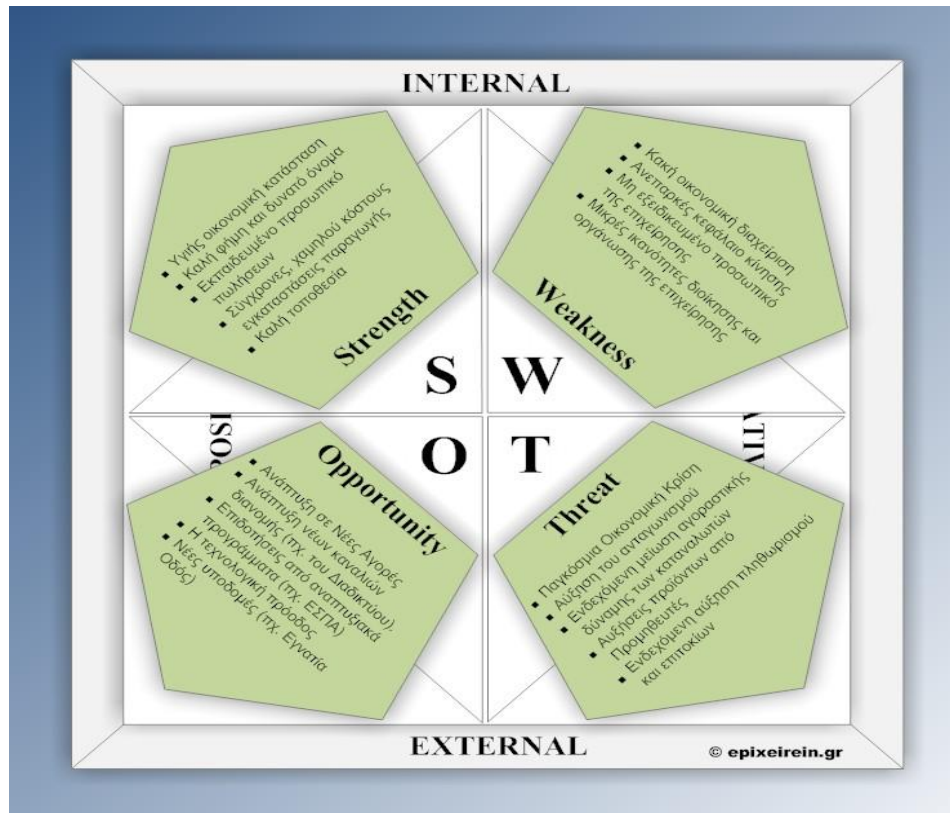
Οι **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ** σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Νέες υποδομές που δημιουργούνται (πχ. Εγνατία Οδός, Βιοτεχνικές Περιοχές, κλπ.).
- Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (πχ. ΕΣΠΑ).
- Τα “κενά” στην αγορά τα οποία να μπορεί να τα καλύψει η επιχείρησή σας.
- Η “ανάγκη” για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές.
- Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω του Διαδικτύου).
- Η τεχνολογική πρόοδος (νέα υλικά, νέες μέθοδοι παραγωγής, έξυπνα συστήματα, κλπ.).
- Οι νέοι τρόπου εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (πχ. amazon, e-shop, eBay, κλπ.).
- Οι νέοι τρόπου δικτύωσης των νέων (πχ. blogs, facebook, κλπ.).

Οι **ΑΠΕΙΛΕΣ** που μπορούν να εμφανιστούν περιλαμβάνουν:

- Μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης.
- Η αύξηση του ανταγωνισμού.
- Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- Η υπερβολική εξάρτηση από έναν Προμηθευτή.
- Η αύξηση των τιμών από τους Προμηθευτές
- Αλλαγές στη νομοθεσία (πχ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας, κλπ.)

- Οι Διεθνές πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (π.χ τρομοκρατία, αύξηση πετρελαίου, κλπ.).
- Μια ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων.
- Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες (πχ. αύξηση ακάλυπτων επιταγών, κλπ.).



Εικόνα:4 SWOT ανάλυση

2.4.1 Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

- Η ανάλυση SWOT μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση. Μέσω αυτού μπορούν να εντοπιστούν και να αξιοποιηθούν τα Δυνατά σημεία της επιχείρησης. Ακόμη μπορούν να προσδιοριστούν οι Απειλές και οι Κίνδυνοι που θα παρουσιαστούν και να αποφευχθούν με τα κατάλληλα βήματα.
- Η αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής θα βοηθήσει στην διαμόρφωση της νέας. Οι πληροφορίες και οι γνώσεις που θα αποκτηθούν μέσα από την διαδικασία της SWOT Analysis, θα μειώσουν σημαντικά το ρίσκο κατά την

διαδικασία λήψης αποφάσεων. Έτσι θα δοθεί η δυνατότητα στην επιχείρηση να προβεί σε μελετημένες και στρατηγικού τύπου αποφάσεις.⁶

2.4.2 Κανονισμοί για την ανάλυση SWOT

1. Προσδιορισμός των καθοριστικών παραγόντων επιτυχίας:

Όταν πραγματοποιείται ανάλυση δυνάμεων – αδυναμιών ο προσδιορισμός αυτός είναι πολύ βοηθητικός για την επιτυχία της επιχείρησης.

2. Καθορισμός δυνάμεων και αδυναμιών:

Στην ανάλυση δυνάμεων – αδυναμιών, προσδιορίζεται η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησής σε σχέση με τον/τους ισχυρότερο/ους ανταγωνιστές. Κατά την εξέταση συγκρίσιμων παραγόντων, η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της μόνο αυτούς τους ανταγωνιστές που μπορεί να συγκριθεί μαζί τους.

3. Καθορισμός ευκαιριών και απειλών:

Αυτό το κομμάτι της ανάλυσης SWOT ανακαλύπτει τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από τις νέες τάσεις και τις αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης. Παράγοντες που δεν επηρεάζουν την επιχείρηση άμεσα θεωρούνται εξωτερικοί παράγοντες στην ανάλυση SWOT. Π.χ. η υψηλή αφοσίωση των πελατών μπορεί να χαρακτηριστεί ως εσωτερική δύναμη, αλλά μπορεί να μετατραπεί σε απειλή, αν οι παραδοσιακοί δεσμοί με τους πελάτες γίνουν λιγότερο σημαντικοί.⁷

⁶ www.epixeirein.gr

⁷ www.strategy-train.eu

2.4.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά και αδύνατα σημεία μίας επιχείρησης, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.).

Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

Η ανάλυση SWOT περιέχει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά στοιχεία.

Σαν εργαλείο, δεν αποτελεί πλήρη μελέτη ενός υπό εξέταση θέματος αλλά ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο που βοηθά συχνά στην προκαταρκτική εξέταση και την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων. Χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με την ανάλυση Pest.⁸

⁸ www.lifestylesynthesis.gr

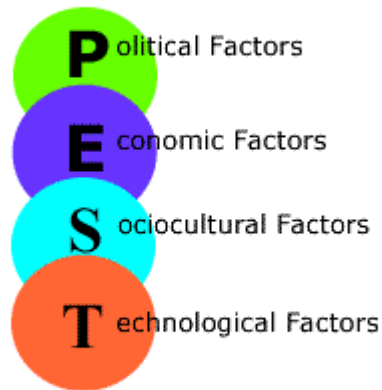
2.5 ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Η **ανάλυση PEST** είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Αφορά τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση.

Η ανάλυση PEST αναλύει:

- Το Πολιτικό περιβάλλον (**P**olitical)
- Το Οικονομικό περιβάλλον (**E**conomical)
- Το Κοινωνικό περιβάλλον (**S**ocial)
- και τέλος το Τεχνολογικό περιβάλλον (**T**echnological)

Το PEST προέρχεται από τα αρχικά των παραπάνω αναλύσεων. Η ανάλυση PEST πολύ συχνά χρησιμοποιείται στο Πλάνο Μάρκετινγκ κατά την ανάλυση της παρούσας κατάστασης αναφορικά με το μακροοικονομικό περιβάλλον. Ωστόσο αποτελεί από μόνη της ανεξάρτητο εργαλείο και μπορεί να εφαρμοστεί για οποιαδήποτε κατάσταση.



www.marketingteacher.com

Εικόνα:5 Ανάλυση PEST

Πολιτικό Περιβάλλον

Στο Πολιτικό περιβάλλον εμπίπτει η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης. Αυτοί και άλλοι παράγοντες του περιβάλλοντος αυτού μπορούν ακόμα και να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν την λειτουργία μίας επιχείρησης.

Οικονομικό Περιβάλλον

Το Οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική ζωή μίας χώρας ή κοινωνίας. Παράγοντες που επηρεάζουν το Οικονομικό περιβάλλον είναι του επιτοκίου δανεισμού, ο ρυθμός του πληθωρισμού, η οικονομική ανάπτυξη, κ.α.

Κοινωνικό Περιβάλλον

Η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια σαφώς επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή τη κοινωνία και γι' αυτό μελετάται στην ανάλυση PEST.

Τεχνολογικό Περιβάλλον

Τέλος, το τεχνολογικό περιβάλλον έχει και αυτό καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ

3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Η έννοια της κρίσης είναι πολυδιάστατη και έχει αποδοθεί ποικιλοτρόπως από διάφορους συγγράφεις καθώς και από απλούς ανθρώπους όταν βρίσκονται σε μια δύσκολη κατάσταση και θέλουν να εκφραστούν λέγοντας ότι βρίσκονται σε κρίσιμη φάση.

Σύμφωνα με το λεξικό “Concise Oxford Dictionary”, η κρίση είναι μία κρίσιμη καμπή, μία χρονική περίοδος κινδύνου ή ανησυχίας στην πολιτική ή στο εμπόριο.⁹ Ο συγγραφέας Fink διευρύνει τον παραπάνω ορισμό υποστηρίζοντας ότι η κρίση είναι μία κρίσιμη καμπή, μία αποφασιστική στιγμή ή μία κρίσιμη χρονική στιγμή. Επιπρόσθετα, επισημαίνει ότι ο όρος «κρίση» στην Κινέζικη γλώσσα συχνά αναφέρεται από τους μελετητές επειδή συνδυάζει τα ιδεογράμματα για τον «κίνδυνο» και την «ευκαιρία».

Η κρίση είναι ένα σημαντικό και απρόβλεπτο γεγονός που μπορεί να συμβεί σε έναν οργανισμό χωρίς προειδοποίηση οπουδήποτε και οποτεδήποτε. Μπορεί να συμβεί σε κάθε οργανισμό, μικρό ή μεγάλο, δημόσιο ή ιδιωτικό.

Προκαλείται από διάφορα φυσικά ή ανθρωπογενή φαινόμενα και συγκροτείται από τις δυσμενείς συνέπειες των φαινομένων . Αν τα φαινόμενα δεν έχουν δυσμενείς συνέπειες δεν δημιουργείται κρίση.

Σε μια κατάσταση κρίσης απαιτούνται αποφάσεις, οι οποίες μπορεί να έχουν σημαντικές συνέπειες και οι οποίες ταυτόχρονα πρέπει να ληφθούν σε πολύ περιορισμένο χρόνο. Από αυτές τις αποφάσεις εξαρτάται το κύρος του φορέα, του οργανισμού ή του ίδιου του ηγέτη και της χώρας.

3.1 ΕΙΔΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Μια κρίση μπορεί να χαρακτηριστεί καταστροφική για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό ένα δεν αντιμετωπιστεί με τον πιο σωστό τρόπο έτσι ώστε να αποφευχθεί. Πολλοί υποστηρίζουν ότι οι πιο καταστροφικές κρίσεις είναι αυτές που συμβαίνουν ξαφνικά, πράγμα το οποίο συμβαίνει πολλές φορές. Υπάρχει όμως

⁹Sykes, “ The Concise Oxford Dictionary, 1985

και η πιθανότητα ορισμένες φορές να μας έχουν προειδοποιήσει για την επερχόμενη ύπαρξη τους , το οποίο μπορεί να γίνει αντιληπτό μετά από με σωστή διαχείριση και με μια πρωτότερη αξιολόγηση.

Όταν οι κρίσεις εκδηλωθούν παίρνουν πολλούς επιθετικούς προσδιορισμούς ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους.

Αρχικά οι κρίσεις διακρίνονται:

A) Ανάλογα με το είδος των φαινομένων/γενεσιουργών αιτίων σε:

- I. Ανθρωπογενείς κρίσεις οι οποίες προκαλούνται από φαινόμενα που δημιουργούνται από τον άνθρωπο άμεσα ή έμμεσα, από πρόθεση(π.χ. πόλεμοι , τρομοκρατικές ενέργειες, επαναστατικά κινήματα , θρησκευτικές ή εθνικές αντιθέσεις εξεγέρσεις κ.α.) ή από αμέλεια(π.χ. επιδημίες, ατυχήματα) και από ενέργειες οι παραλείψεις του.
- II. Κρίσεις φυσικών καταστροφών οι οποίες προκαλούνται από διάφορα φυσικά φαινόμενα όπως σεισμοί, πλημμύρες, καταιγίδες κ.α.
- III. Κρίσεις από μη αμιγώς φυσικές καταστροφές οι οποίες δημιουργούνται από ενέργειες του ανθρώπου που δημιουργούν έμμεσα κάποια φυσικά φαινόμενα όπως το φαινόμενο του θερμοκηπίου, η τρύπα του όζοντος , η όξινη βροχή κ.α.

B) Ανάλογα με τον τομέα που πλήττουν:

Οι κρίσεις αυτές προκαλούνται από ομώνυμα φαινόμενα των τομέων και είναι:

- Προσωπικές.
- Οικογενειακές.
- Κοινωνικές.
- Εθνικές.
- Κρίσεις αγοράς, εμπορίου, γεωργίας κλπ.
- Περιβαλλοντικές.
- Οικονομικές.
- Νομισματικές.
- Εκπαιδευτικές.
- Κυβερνητικές.

- Πολιτικές.

Γ) Λοιπές διακρίσεις

Σε αυτή την κατηγορία οι κρίσεις διακρίνονται και ονομάζονται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους σε:

- Καταστροφικές, ατυχήματα, τραγωδίες, δυστυχήματα κ.α. (ανάλογα με το αποτέλεσμα τους).
- Βραχυχρόνιες, μεσοχρόνιες, μακροχρόνιες, (ανάλογα με το χρόνο διάρκειας τους).
- Ελεγχόμενες, ανεξέλεγκτες, μερικώς ελεγχόμενες, (ανάλογα με την δυνατότητα ελέγχου τους).
- Αιφνίδιες, τυχαίες, αναμενόμενες, προβλεπόμενες, απρόβλεπτες, απίθανες, (ανάλογα με το βαθμό προειδοποίησης τους και την δυνατότητα πρόβλεψης τους).
- Ήπιες, σφοδρές, (ανάλογα με την ένταση τους).
- Μικρές, μεγάλες, βαριές, σοβαρές, μερικές, καθολικές, (ανάλογα με το μέγεθος, την αποτελεσματικότητα, την έκταση και την σοβαρότητα τους).

10

3.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

Κάθε κρίση συγκροτείται από τα δυσμενή αποτελέσματα που δημιουργεί η εκδήλωση ενός φαινομένου. Οπότε τα χαρακτηριστικά μιας κρίσης είναι ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του φαινομένου, γενεσιουργού αίτιου της.

Επομένως κάθε κρίση είναι μοναδική όμως υπάρχουν κάποια στοιχεία τα οποία τις χαρακτηρίζουν. Έτσι οι κρίσεις χαρακτηρίζονται από τα εξής:

1)Είναι κλιμακούμενη σε ένταση. Η κατάσταση σε μια κρίση είναι δυναμική. Όσο παρέρχεται ο χρόνος πληθαίνουν οι πληροφορίες, αυξάνεται η γνώση. Έτσι οι

¹⁰ Μανώλης Κων. Σφακιανάκης «Διοικητική Κρίσεων», 1998

εμφανιζόμενες κρίσεις συνήθως δεν εκδηλώνονται από την πρώτη στιγμή με την μεγαλύτερη τους ένταση αλλά κλιμακωτά και τότε:

2) Επικρατεί υψηλό αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου. Κατά τη περίοδο που μια κρίση ανακύπτει οι εμπλεκόμενοι διακατέχονται από άγχος, νοιώθουν ανασφαλείς και πως κινδυνεύουν για το χειρότερο, με αποτέλεσμα να:

3) Επηρεάζονται οι συνήθειες λειτουργίες και ρυθμοί. Η ένταση και η ανησυχία για την χειρότερη εκδοχή αναστατώνουν, διαταράσσουν και μεταβάλλουν τη συνήθη ροή των πραγμάτων καθώς:

4) Διακινδυνεύει να πληγεί η δημόσια /διεθνής εικόνα της μονάδας/ χώρας. Κάθε εμφανιζόμενη κρίση που ενδεχομένως οδηγήσει σε αρνητικές επιπτώσεις, είναι επόμενο ότι θα επιφέρει πλήγμα στην «εικόνα», ιδίως εάν :

5) Θα καταλήξει σε έλεγχο από τα αρμόδια κρατικά- διακρατικά όργανα ή /και τα ΜΜΕ Πάντοτε η εκδήλωση μιας κρίσης, είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει την παρέμβαση ορισμένων κρατικών φορέων, ή του διεθνούς παράγοντα και των ΜΜΕ, γεγονός που αναπόφευκτα:

6) Προκαλεί ποικίλες βλάβες και υλικές ζημιές.

«Χρειάζεσαι 20 χρόνια να κτίσεις τη φήμη σου και 5 λεπτά για να τη γκρεμίσεις». Προκαλείται συνήθως ηθική βλάβη, η οποία ζημιώνει την ισχύ της χώρας, το προφίλ της υπηρεσίας, της εταιρείας/ οργανισμού και τραυματίζει με κάθε τρόπο τη διάθεση των υπηρεσιών –προϊόντων- της.¹¹

3.3 ΣΤΑΔΙΑ ΚΡΙΣΗΣ

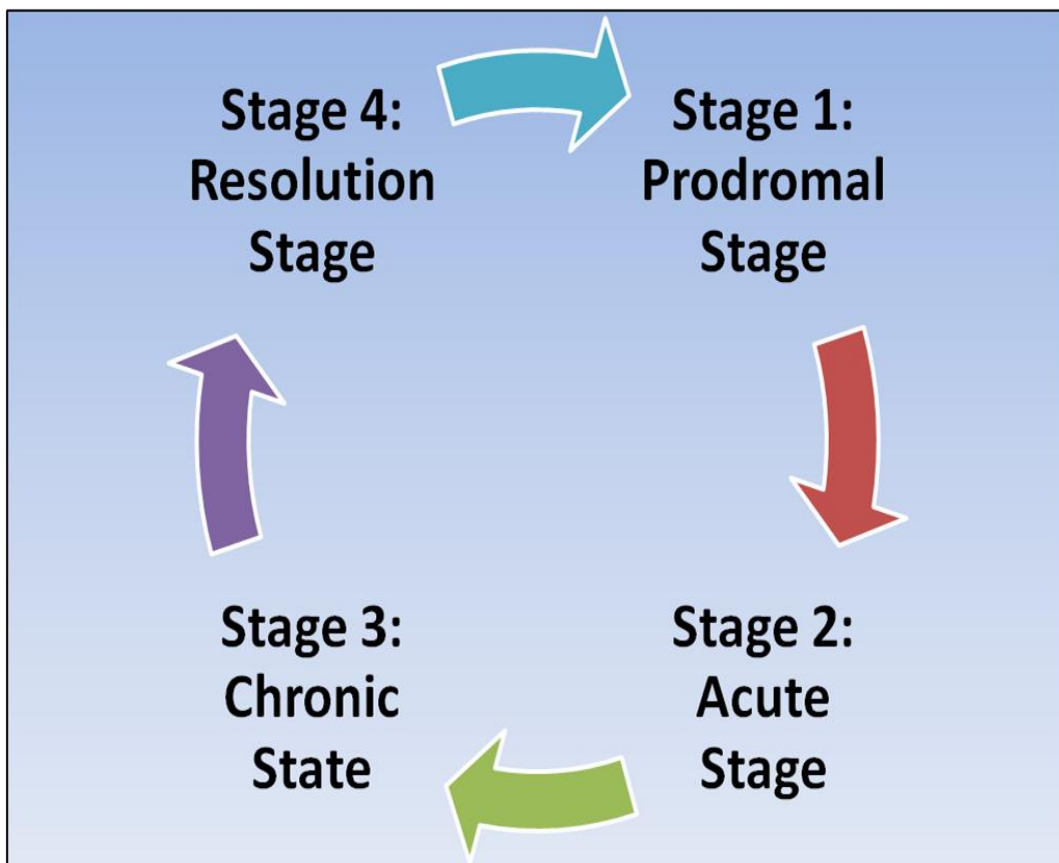
Οι σύγχρονοι οργανισμοί συχνά αποκαλούνται και ως «οργανικοί» εξαιτίας του γεγονότος ότι δεν λειτουργούν αποκομμένοι από το περιβάλλον τους. Έτσι λοιπόν συχνά οι οργανισμοί αυτοί σαν ζωντανοί που είναι επηρεάζονται από το περιβάλλον τους είτε θετικά είτε αρνητικά. Οι σημερινοί οργανισμοί χαρακτηρίζονται ως επιτυχημένοι όταν καταφέρνουν να προσαρμόζονται και να αναγνωρίζουν σημαντικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες, να τους αναλύουν, να εκτιμούν την επίδραση και να αντιδρούν με τη σειρά τους σε αυτούς.

Οι περισσότερες κρίσεις δεν συμβαίνουν ξαφνικά. Τα σημάδια και τα συμπτώματα μπορούν συνήθως να εντοπιστούν κατά την εμφάνιση τους. Μια εταιρεία

¹¹ Σωτηροπούλου Μ. 2008

αποφασισμένη να αντιμετωπίσει τα παραπάνω διαπιστώνει ότι η πραγματική πρόκληση δεν είναι να αναγνωρίσει απλά τα συμπτώματα της κρίσης αλλά να τα αναγνωρίσει με έγκαιρο τρόπ. Μία κρίση μπορεί να αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια. Οι φάσεις είναι: α) στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή πρόδρομων συμπτωμάτων (prodromal crisis stage), β) στάδιο εκδήλωσης- κορύφωσης της κρίσης (acute crisis stage), γ) στάδιο επιπτώσεων (chronic crisis stage) και δ)στάδιο επίλυσης- ομαλοποίησης (crisis resolution stage).

Αναλυτικότερα: Ο συνήθης κύκλος ζωής μιας κρίσης ακολουθεί τα παρακάτω στάδια: :



Εικόνα 6: Τα στάδια της κρίσης.

1. Στάδιο Διαμόρφωσης της κατάστασης ή Προδρόμων συμπτωμάτων (Prodromal crisis stage).

Αποτελεί το στάδιο της προειδοποίησης (warning stage). Ο όρος «πρόδρομα» είναι ιατρικός και αναφέρεται στην εκ των προτέρων παρατήρηση ή προειδοποίηση. Αυτό το στάδιο μπορεί επίσης να χαρακτηριστεί και ως το στάδιο των συμπτωμάτων (symptom stage) ή (precrisis stage) εφόσον υπάρχει κάποιος που θα διαγνώσει την επερχόμενη κρίση. Σύμφωνα με τους Mitroff και Anagnos οι κρίσεις στέλνουν επαναλαμβανόμενες ενδείξεις προειδοποιητικών σημαδιών.

Το στάδιο αυτό τελειώνει με έκδοση εκτίμησης κατάστασης από το Κέντρο Χειρισμού Κρίσεων. Πράξεις, ενέργειες και παραλήψεις, που ενδεχόμενα οδηγούν σε εκδήλωση κρίσης καλούνται Πρόδρομα συμπτώματα. Κάθε δραστηριότητα έχει τα δικά της πρόδρομα συμπτώματα. «Κάθε στιγμή που δεν υπάρχει κρίση, διανύεται σαν μια κατάσταση προ- κρίσης»

2. Στάδιο Εκδήλωσης- Κορύφωσης της Κρίσης (Acute crisis stage)

Η περίοδος κατά την οποία ουσιαστικά εκδηλώνεται και κορυφώνεται μια κρίση. Δεν υπάρχει πισωγύρισμα, το περιστατικό έχει συμβεί. Η ζημιά έχει μόλις συμβεί και εναπόκειται στη διαχείριση του οργανισμού εάν θα τη χειριστεί ή θα τη διατηρήσει. Το καίριο σημείο για τον οργανισμό εάν θα κάνει τη καλύτερη ή χειρότερη. Εκτιμάται ότι διαρκεί όσο τα χαρακτηριστικά της κρίσης εκδηλώνονται.

3. Στάδιο των επιπτώσεων (Chronic crisis stage).

Αποτελεί την περίοδο κατά την οποία η κρίση έχει εδραιωθεί. Χαρακτηριστικά της οι έλεγχοι σε βάθος, οι έρευνες και οι νέες προσπάθειες επανάκαμψης. Σε έρευνα του ο Fink σε μεγάλες εταιρείες διαπίστωσε ότι οι κρίσεις συνήθως διαρκούσαν δυόμισι φορές περισσότερο σε εταιρείες χωρίς σχέδιο διαχείρισης κρίσης από ότι σε αυτές που είχαν καταρτίσει σχέδιο.

Η περίοδος κατά την οποία οι επιπτώσεις από την κρίση εκδηλώνονται και οι συνέπειες είναι ορατές.

4. Στάδιο επίλυσης- ομαλοποίησης (crisis resolution stage).

Αυτό είναι το τελευταίο στάδιο – ο στόχος όλων των προσπαθειών των μάνατζερ. Ο Fink υποστηρίζει πως από τη στιγμή που θα διαγνωστούν τα πρώτα σημάδια της κρίσης, ο μάνατζερ οφείλει να ανακτήσει σύντομα τον έλεγχο και να αποφασίσει για τον πιο άμεσο και εύστοχο δρόμο προς την επίλυση- ομαλοποίηση της κρίσης. Στόχος του μάνατζερ επίσης είναι να φτάσει στο τελικό στάδιο της κρίσης όσο το δυνατόν συντομότερα.

Το στάδιο της επίλυσης αποτελεί την τελευταία φάση της κρίσης κατά την οποία το «σύστημα» αρχίζει να ανακτά τους κανονικούς προ της κρίσης ρυθμούς. Είναι επιθυμητό ότι οι μάνατζερ θα μάθουν από την παρούσα κρίση και την επίλυση της έτσι ώστε να μην επαναλάβουν τα ίδια λάθη και να είναι προετοιμασμένοι για ένα αντίστοιχο περιστατικό στο μέλλον.¹²

3.4 ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Ένας άλλος διαχωρισμός της κατάστασης της κρίσης είναι σε φάσεις και παρουσιάζεται ως εξής:

Φάση I: Πριν την κρίση

-Η ομάδα που διαχειρίζεται την κρίση βρίσκεται σε προληπτική διάθεση, επιδιώκοντας να προλάβει τις κρίσεις και να προετοιμαστεί για αυτές.

-Απαραίτητη προϋπόθεση η γνώση των ευαίσθητων θεμάτων σχετικά με τα οποία μπορεί να προκύψει κρίση.

A. Εντοπισμός signals

- Αισθητήριοι Μηχανισμός κρίσεων
- Διοίκηση θεμάτων
- Διοίκηση ρίσκου
- Διοίκηση Σχέσεων

B. Πρόληψη κρίσεων

- εντοπισμός θεμάτων που μπορεί να οδηγήσουν σε κρίση

¹² Σωτηροπούλου Μ. 2008 σ. 11-12

- αποφυγή ή ελαχιστοποίηση ρίσκου
- χτίσιμο σχέσεων ώστε να διαμορφωθεί μια θετική αντίδραση των stakeholders

Γ. Προετοιμασία για τη κρίση

- προσδιορισμός ευαίσθητων σημείων κρίσης
- δημιουργία ομάδων διαχείρισης κρίσης
- επιλογή spokesperson
- διαμόρφωση ενός πλάνου διαχείρισης κρίσεων
- ανάπτυξη ενός χαρτοφυλακίου κρίσεων

ΦΑΣΗ II: ΚΡΙΣΗ

A. Αναγνώριση κρίσης

- Συλλογή απαραίτητων πληροφοριών
- Προσδιορισμός των πηγών από όπου προέρχονται οι κρίσεις

B. Διαχείριση Κρίσης

- Αρχική αντίδραση στην κρίση
- Θέματα φήμης
- Θέματα παρακολούθησης και ελέγχου (follow up)

ΦΑΣΗ III: ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

A. Αξιολόγηση των προσπαθειών διοίκησης της κρίσης

B. Μαθήματα από την κρίση

Γ. Συνέχιση δράσεων μετά την κρίση

- Παρακολούθηση και έλεγχος της επικοινωνίας
- Συνεχής καταγραφή και παρακολούθηση του θέματος που σχετίζεται με την κρίση¹³

¹³ Ρηγοπούλου Ειρήνη, 2006, σημειώσεις μαθημάτων, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Οικονομικό Πανεπιστήμιο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

4 ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Καθημερινά μια επιχείρηση αντιμετωπίζει κινδύνους οι οποίοι ορισμένες φορές υπάρχει πιθανότητα να οδηγήσουν στην εκδήλωση μιας κρίσης.

Μερικοί από τους πιο συνηθισμένους κινδύνους οι οποίοι μπορούν να μετεξελιχθούν σε σημαντική κρίση στην οποία μπορεί να εκτεθεί μία επιχείρηση είναι ένας πιθανός εμπρησμός, εμφάνιση ιών στα κομπιούτερ, κάποιος απρόσμενος θάνατος ανώτατου σημαντικού στελέχους, σεισμός, απόσυρση ελαττωματικών παρτίδων προϊόντων, περιβαλλοντολογικές καταστροφές – διαρροές επικίνδυνων υλικών, φωτιά, πλημμύρα, εκβιασμοί, απεργίες, βιομηχανική κατασκοπεία, απαγωγές, διαδηλώσεις, δυσφήμιση, εμφάνιση βίας μεταξύ των εργαζομένων, το πολιτικό σύστημα μιας χώρας, η οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην χώρα κ.α.

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που μπορούν να δημιουργήσουν μια κρίση στην επιχείρηση είναι ο οικονομικός τομέας. Ο τελευταίος περιλαμβάνει την οικονομική κατάσταση της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς επίσης και την οικονομική κατάσταση της ίδιας της επιχείρησης.

Η οικονομική κατάσταση της χώρας επηρεάζει άμεσα την επιχείρηση δια μέσου των τραπεζών, του χρηματιστηρίου και γενικά την ευημερία της χώρας.

Η ίδια η επιχείρηση για να μπορεί να σταθεί σε περιόδους οικονομικής ύφεσης θα πρέπει να κάνει σωστή διαχείριση των οικονομικών της καθ' όλη την διάρκεια της λειτουργίας της σε όλους τομείς. Ακόμη για να μπορέσει να εξασφαλίσει την επιβίωση της κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου είναι απαραίτητο να διατηρήσει το πελατολόγιο της καθώς και να προσπαθεί έναντι των ανταγωνιστών της χωρίς περιττές σπατάλες, διασφαλίζοντας πάντα τη ποιότητα των προϊόντων-υπηρεσιών που προσφέρει.

4.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ (Crisis Management)

Κάθε επιχείρηση είτε μεγάλη είτε μικρή, κατά την διάρκεια ζωής της θα έρθει αντιμέτωπη με μια κρίση. Για να μπορέσει να αποφύγει για πιθανή καταστροφή, η επιχείρηση είναι αναγκαίο να είναι προετοιμασμένη κατάλληλα έτσι ώστε όταν η κρίση εμφανιστεί να μην έχει μεγάλο αντίκτυπο στην φήμη της, η οποία είναι πολύ σημαντική για την επιβίωση της. Η διαχείριση κρίσεων είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο δράσης, τ' οποίο υλοποιείται γρήγορα όταν συμβαίνει μια αρνητική κατάσταση. Στόχος της είναι να επιβιώσει η επιχείρηση έπειτα από μία ενδεχόμενη κρίση με την φήμη της άσπιλη και όλα τα στοιχεία της εταιρείας ανέπαφα.

4.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός για το τι είναι η Διαχείριση Κρίσεων. Στην συνέχεια αναφέρουμε ενδεικτικά δυο διαφορετικούς ορισμούς για την Διαχείριση Κρίσεων ώστε να γίνει κατανοητό το περιεχόμενο της .

ΟΡΙΣΜΟΣ 1^{ος}:

Η Διαχείριση Κρίσεων (Crisis Management) ορίζεται ως η μεθοδολογία εκείνη που περιλαμβάνει συγκεκριμένο σχέδιο, οργάνωση, καθοδήγηση, και έλεγχο κατά την σημαντική περίοδο ακριβώς πριν, κατά τη διάρκεια, και μετά από μία καταστροφή, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι τυχόν απώλειες των πόρων ενός οργανισμού από αυτή την καταστροφή και οι οποίοι (πόροι) θεωρούνται άκρως απαραίτητοι για την πλήρη επανόρθωση του οργανισμού αυτού. Κάθε γεγονός το οποίο δύναται να συγκεντρώσει το δημόσιο αρνητικό ενδιαφέρον σε μία επιχείρηση και να δημιουργήσει αρνητικές επιπτώσεις στη χρηματοοικονομική της κατάσταση, στις σχέσεις της με τους πελάτες της ή στη φήμη της ορίζεται ως κρίση. Στη Διαχείριση Κρίσεων εμπλέκονται πολλά επίπεδα της επιχείρησης όπως η διεύθυνση περιβάλλοντος, η διεύθυνση υγιεινής και ασφάλειας, η διεύθυνση προσωπικού, οι δημόσιες σχέσεις, το τμήμα μάρκετινγκ, το νομικό τμήμα κ.α.

ΟΡΙΣΜΟΣ 2^{ος}:

Διαχείριση κρίσεων είναι μια συνεχής, συστηματική και πειθαρχημένη διαδικασία που επιχειρεί να εντοπίζονται τα τρωτά σημεία μιας επιχείρησης σε ένα ευρύ φάσμα προβλημάτων, ώστε να προλαμβάνονται οι κρίσεις πριν από την εμφάνισή τους. Καθώς δεν μπορούν να αποφευχθούν όλες οι κρίσεις, μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω του σχεδιασμού και της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Κατά την διάρκεια μιας κρίσης η επιχείρηση πρέπει να διαχειριστεί το πρόβλημα ενώ παράλληλα βρίσκεται κάτω από εξονυχιστικό έλεγχο από τρίτους, τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και του δικού της εργατικού δυναμικού. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια νοοτροπία πολιορκίας σύμφωνα με την οποία η ομάδα διαχείρισης μπορεί να αισθάνεται ότι δέχεται επίθεση από όλες τις πλευρές. Η καλή διαχείριση της κρίσης μπορεί να καθορίσει την επιβίωση και το μέλλον της επιχείρησης.¹⁴

4.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

4.2.1 ΣΧΕΔΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ:

Τα σχέδια διαχείρισης κρίσεων δημιουργούνται πριν από την εκδήλωση μιας κρίσης και έχουν ως περιεχόμενο όλα τα μέτρα που πρέπει να λάβει μια επιχείρηση σε περίπτωση που εμφανισθεί μια κρίση, κατά την διάρκεια και μετά από αυτήν έτσι ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπιστούν τα αποτελέσματα και οι παρενέργειες της.

Η ύπαρξη σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων είναι απόδειξη καλής Διοίκησης και καλής οργάνωσης. Δεν επιλύουν φυσικά αυτά καθαυτά τα Σχέδια μια κρίση. Αποτελούν όμως το κυριότερο εργαλείο στα χέρια του διαχειριστή στην προσπάθεια επίλυσης των προβλημάτων μιας κρίσης. Είναι ο οδηγός που το οδηγεί μέσα από τις κακοτοπιές της κρίσης, να φθάσει και να ανέβει στο βάθρο από όπου θα την παρακολουθεί, θα την ελέγχει και θα παίρνει τα προβλεπόμενα μέτρα για την αντιμετώπιση της.

Ένα κάλο σχέδιο αντιμετώπισης μιας κρίσης σημαίνει ότι, με την εφαρμογή του, ελαχιστοποιούνται ή περιορίζονται αρκετά οι ζημιές της κρίσης. Ακόμη σημαίνει

¹⁴ Encyclopedia of Human Resource Management, Key Topics and Issues (Robert K. Prescottt).

ότι μόλις εκδηλωθεί η κρίση, αρχίζει και η αντιμετώπιση των συνεπειών της και των πιθανών παρενεργειών της και εμποδίζεται έτσι η μεγέθυνση της κρίσης.

4.2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Όσο πιο λεπτομερές και ακριβές είναι ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων ως προς τα ενδεχόμενα της κρίσης και τα μέτρα αντιμετώπισης τους, τόσο πιο αποτελεσματικό είναι. Μέχρι του σημείου μάλιστα όπου η απλή εφαρμογή του να εξασφαλίζει την άριστη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης και ο διαχειριστής να παρακολουθεί μόνο, να ελέγχει και να συντονίζει, να παίρνει διορθωτικά μέτρα και να επεμβαίνει μόνο σε έκτατες και μη προβλεπόμενες καταστάσεις.

Τα χαρακτηριστικά επομένως ενός καλού Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων είναι:

- Είναι εύκολο στον χειρισμό του, απλό και κατανοητό και δομημένο με τέτοιο τρόπο ώστε ο διαχειριστής να εντοπίζει εύκολα αυτό που θέλει.
- Συνοδεύεται από ένα καλό Σχέδιο επικοινωνιών και από όλα τα άλλα επιβοηθητικά σχέδια.
- Προβλέπει τη χρησιμοποίηση όλων των προσώπων και των μέσων που είναι διαθέσιμα και σε εξαιρετικές περιπτώσεις μόνο χρησιμοποιεί εξωτερική βοήθεια.
- Παρέχει στο διαχειριστή της κρίσης τη δυνατότητα συνολικής παρακολούθησης της κρίσης και τη δυνατότητα έλεγχου και συντονισμού όλων των μέτρων.
- Είναι ευέλικτο καθώς κάθε κρίση είναι μια ρευστή και ασταθής κατάσταση με γρήγορα εναλλασσόμενες συνθήκες.

- Εξασφαλίζει τη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων στην αντιμετώπιση της κρίσης.
- Αποκεντρώνει τις εξουσίες και τις και τις ευθύνες και τις κατανέμει σε μερικότερους διαχειριστές, χωρίς να δημιουργεί κίνδυνο απώλειας του ελέγχου από τον κύριο διαχειριστή της κρίσης.
- Περιορίζεται στα ουσιώδη και παραλείπει τις επουσιώδης λεπτομέρειες.
- Είναι συντονισμένο καθώς όλες οι προβλεπόμενες ενέργειες είναι αλληλένδετες και παράλληλες και δεν παρουσιάζονται επαναλήψεις και επικαλύψεις.
- Βρίσκεται σε γραπτή μορφή και καθορίζει επακριβώς υπευθυνότητες και ρόλους.¹⁵

4.2.3 ΟΜΑΔΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ (CRISIS MANAGEMENT TEAM)

Ομάδα διαχείρισης κρίσεων είναι μια ομάδα ατόμων που θα διαχειριστούν μια κρίση όταν αυτή εκδηλωθεί. Ενώ μια κρίση μπορεί να πλήξει ένα σύνολο με εκατοντάδες ή χιλιάδες εργαζόμενους, λίγα μόνο άτομα και συγκεκριμένα τα μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων, θα αναλάβουν το βάρος της αντιμετώπισης της.

Ο στόχος μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων, είναι να αναπτύξουν ένα σχέδιο κρίσης από την ανάλυση και την αξιολόγηση των τρωτών σημείων μιας επιχείρησης σε περιπτώσεις κρίσεων και στη συνέχεια, την ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης των κρίσεων και παρεμβάσεων. Για να προσδιορίσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις απειλές είναι σημαντικό ότι όλα τα μέλη της ομάδας βλέπουν την επιχείρηση από διαφορετικές οπτικές γωνίες.¹⁶

¹⁵ Σφακιανάκης Κων. Μανώλης «Διοικητική Κρίσεων», 1998

¹⁶ Encyclopedia of Human Resource Management, Key Topics and Issues(Robert K. Prescott)

Η διαδικασία συγκρότησης μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων σε γενικές γραμμές είναι η εξής: Πρώτον εκλέγεται ο επικεφαλής της ομάδας δηλαδή ο διαχειριστής κρίσεων με κριτήριο τις ικανότητες και τα προσόντα που διαθέτει. Ορισμένες φορές όμως η επιλογή δεν είναι καλή καθώς γίνεται με μη αξιοκρατικά κριτήρια. Στον δημόσιο τομέα τα κριτήρια αυτά είναι κομματικά, πολιτικά, συμφεροντολογικά και οικονομικά, ενώ στον ιδιωτικό είναι συγγενικά και συναισθηματικά.

Στην συνέχεια μετά την επιλογή του διαχειριστή κρίσεων επιλέγονται τα μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων τα οποία θα πρέπει να διαθέτουν ομαδικό πνεύμα συνεργασίας, να έχουν αντοχή ώστε να ανταποκριθούν στις πιεστικές ανάγκες των κρίσεων και να είναι γνώστες του αντικειμένου με το οποίο πρόκειται να ασχοληθούν.

Η συγκρότηση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων είναι μόνο το πρώτο βήμα στην αντιμετώπιση τους. Στην συνέχεια κάθε ομάδα θα πρέπει να εκπαιδευτεί κατάλληλα. Τα μέλη της να μάθουν να τα καθήκοντα τους και να λειτουργούν σαν ομάδα.

4.2.4 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Οι αρμοδιότητες της ομάδας διαχείρισης κρίσεων είναι οι εξής:

- Διεξαγωγή ελέγχου κρίσης για τον προσδιορισμό των τρωτών σημείων, όπως φαίνεται από όλες τις λειτουργίες μέσα στην επιχείρηση.
- Επανεξέταση των τρεχουσών πολιτικών και διαδικασιών για τη διαχείριση κρίσεων.
- Ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου που αναφέρονται τρόποι για να ανταποκριθεί η επιχείρηση σε διάφορες κρίσεις και της διαχείρισής τους.
- Τη σύνταξη ενός εγχειριδίου αντιμετώπισης κρίσεων που επιτρέπει στους εργαζομένους να γνωρίζουν τις ευθύνες τους κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Στο εγχειρίδιο αναφέρεται ποιοι θα διαχειριστούν την κρίση, τη ροή

πληροφοριών κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, και ποιος θα είναι υπεύθυνος για την επικοινωνία σχετικά με την κρίση.¹⁷

4.2.5 ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Η διαδικασία της αντιμετώπισης μιας κρίσης περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που γίνονται με σκοπό την πιο αποτελεσματική διαχείριση της επερχόμενης κρίσης επηρεάζοντας όσο το δυνατόν λιγότερο το μέλλον της επιχείρησης/οργανισμού.

Η αντιμετώπιση μιας κρίσης αποτελεί το γνωστικό αντικείμενο της διαχείρισης των κρίσεων, διότι περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να αντιμετωπιστεί μια κρίση και τον τρόπο εκτέλεσης τους.

Η διαδικασία αυτή αποτελείται από 5 φάσεις που είναι: α) Η φάση της πρόβλεψης και σχεδίασης, β) Η φάση της αποτροπής, γ) Η φάση της επέμβασης, δ) Η φάση της ανασυγκρότησης, ε) Η φάση της έρευνας.

Α) Η φάση της πρόβλεψης και σχεδίασης:

Η ύπαρξη της πρόβλεψης και της πρόνοιας στην αντιμετώπιση των κρίσεων είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της αποτελεσματικής διαχείρισης τους και η εγγύηση της δυνατότητας των διαχειριστών των κρίσεων να τις ελέγχουν. Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η πρόβλεψη είναι με τα σχέδια διαχείρισης κρίσεων.

Η διάρκεια της φάσης της πρόβλεψης και σχεδίασης είναι πολύ μεγάλη, διότι καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού χρόνου που διατίθεται για την αντιμετώπιση κρίσεων. Σε αυτή την περίπτωση ο διαχειριστής έχει άφθονο χρόνο να σχεδιάσει την αντιμετώπιση της κρίσης, να την δοκιμάσει, να την διορθώσει και να την συμπληρώσει. Όταν πλέον η κρίση εμφανισθεί τότε η αφθονία του χρόνου χάνεται.

Σημαντική διευκρίνιση είναι ότι η φάση της πρόβλεψης είναι μικρή, ενώ της σχεδίασης είναι μεγάλη. Πολλοί συγγραφείς διαχωρίζουν την φάση της πρόβλεψης και της σχεδίασης ως δύο ξεχωριστές φάσεις. Η ουσία της αντιμετώπισης των κρίσεων δεν αλλάζει.

¹⁷ Encyclopedia of Human Resource Management, Key Topics and Issues(Robert k. Prescott)

B) Η φάση της αποτροπής:

Όπως έχουμε προαναφέρει οι κρίσεις είναι αναπόφευκτες καθώς δεν μπορούν να προληφθούν ούτε να αποτραπούν. Οποιαδήποτε επιχείρηση είτε είναι μεγάλη, είτε μικρή κάποια χρονική περίοδο της λειτουργίας της καλείται να αντιμετωπίσει κάποια κρίση.

Με την φάση της αποτροπής η επιχείρηση μπορεί να αποτρέψει ή να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους που μπορεί να εμφανιστούν γι' αυτήν, από την εκδήλωση της κρίσης καθώς είναι αναπόφευκτη.

Η διαδικασία της αποτροπής είναι προφανής. Αν κατά τη φάση της πρόβλεψης ο διαχειριστής της κρίσης προέβλεψε μια επερχόμενη κρίση, πρέπει, πριν εκδηλωθεί η κρίση να πάρει τα προληπτικά ή αποτρεπτικά μέτρα. Τα μέτρα αυτά περιλαμβάνουν όλες τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν όταν εμφανιστούν τα αποτελέσματα της κρίσης.

Γ) Η φάση της επέμβασης:

Όταν η κρίση κάνει τη εμφάνιση της, τότε η φάση της επέμβασης αρχίζει να λειτουργεί. Σε αυτή την περίπτωση ο διαχειριστής της κρίσης πρέπει να επέμβει δυναμικά και να πάρει όλα τα αναγκαία, κατασταλτικά πλέον μέτρα αποτελεσματικής αντιμετώπισης της.

Η επέμβαση γίνεται σε δυο στάδια:

- i. Το στάδιο των έκτατων αναγκών: εδώ γίνεται η εφαρμογή των προσχεδιασμένων μέτρων αντιμετώπισης των έκτατων αναγκών που δημιουργούνται όταν εκδηλωθεί η κρίση. Σε αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικός ο χρόνος, η άμεση λήψη αποφάσεων, η άμεση αντίδραση, η άμεση επέμβαση και η άμεση αντιμετώπιση.
- ii. Το στάδιο της μεταβατικής αντίδρασης: εδώ αντιμετωπίζονται οι δεύτερης προτεραιότητας, άλλα όχι δεύτερης σημασίας και βαρύτητας, ανάγκες. Είναι και αυτές έκτατες ανάγκες άλλα όχι τόσο επείγουσες. Είναι το στάδιο κατά το οποίο ο διαχειριστής της κρίσης “συνήλθε” από το πρώτο χτύπημα της και αρχίζει να αποκτά τον έλεγχο της.

Η φάση της επέμβασης διαρκεί συνήθως λιγότερο απ' όσο διαρκούν οι άλλες φάσεις και είναι η πιο δύσκολη φάση της διαχείρισης της κρίσης, διότι, κατά την διάρκεια της η κρίση παίρνει την χειρότερη της μορφή, ο διαχειριστής της δέχεται μεγάλη εσωτερική και εξωτερική πίεση, υπάρχει κίνδυνος να παρουσιαστούν παρενέργειες και επιπλοκές της κρίσης και μόνο η καλή διαχείριση της μπορεί να αποτρέψει την κατάρρευση της.

Δ) Η φάση της ανασυγκρότησης:

Στην φάση αυτή περιέχονται οι τρόποι οι οποίοι χρησιμοποιούνται για να αποκατασταθούν οι ζημιές οι οποίες προκλήθηκαν κατά την διάρκεια μιας κρίσης και γενικά να επανακτηθούν οι κανονικές συνθήκες ύπαρξης και λειτουργίας του συνόλου που πλήγηκε από την κρίση.

Η φάση της ανασυγκρότησης είναι ηπιότερη από άποψης δυσκολιών και πιέσεων σε σχέση με τη φάση της επέμβασης. Κατά την διάρκεια της ο διαχειριστής ελέγχει πλήρως την κατάσταση. Η λήψη των αποφάσεων γίνεται πλέον κάτω από κανονικές συνθήκες όπως και η κανονική άσκηση των λειτουργιών του συντονισμού, του ελέγχου και της επικοινωνίας καθώς έχουν περιοριστεί όλοι οι κίνδυνοι.

Η διάρκεια αυτής της φάσης είναι ανάλογη με το μέγεθος των ζημιών που προκάλεσε η κρίση και με την ταχύτητα με την οποία γίνεται η ανασυγκρότηση. Ο διαχειριστής της κρίσης δεν είναι άμεσα υπεύθυνος για το μέγεθος των ζημιών αλλά είναι υπεύθυνος για το πόσο γρήγορα γίνεται η ανασυγκρότηση, το οποίο εξαρτάται από το πόσο ικανός είναι ο διαχειριστής της κρίσης να το επιτύχει αυτό.

Περιεχόμενο της ανασυγκρότησης είναι κάθε προσπάθεια, κάθε ενέργεια, κάθε μέτρο και κάθε δαπάνη που γίνεται για να αποκατασταθεί η κατάσταση που δημιουργήθηκε κατά την κρίση. Ακόμη περιλαμβάνει λήψη νέων η επιδιορθωτικών μέτρων.

E) Η φάση της έρευνας:

Η φάση της έρευνας είναι η φάση κατά την οποία όλοι ρωτούν για όλα και όλοι κρίνουν του πάντες για τα πάντα. Αρχίζει κανονικά μετά το τέλος της φάσης της ανασυγκρότησης, αφού κάθε φαινόμενο πρέπει να ερευνάται μετά την ολοκλήρωση του και όχι κατά την διάρκεια του. Στις περισσότερες όμως περιπτώσεις αρχίζει μαζί με την φάση της ανασυγκρότησης και ενεργείται παράλληλα με αυτήν διότι:

- η έρευνα γίνεται από τρίτους οι οποίοι τις περισσότερες φορές βγάζουν βιαστικά συμπεράσματα.
- Η διάρκεια της ανασυγκρότησης είναι μεγάλη και υπάρχει αρκετός για τους διαχειριστές των κρίσεων έτσι ώστε να μπορούν να αποκαθιστούν τις ζημιές που προκλήθηκαν από την κρίση και να ερευνούν για να καταλάβουν τους λόγους δημιουργίας τους.
- Τα συμπεράσματα των ερευνών μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σαν βοηθητικό μέσο στην επόμενη αποκατάσταση.

Γι' αυτούς τους λόγους η φάση της έρευνας, πολλές φορές ενσωματώνεται με την φάση της ανασυγκρότησης και δεν αναγνωρίζεται σαν ανεξάρτητη φάση στην διαχείριση μιας κρίσης. Συνήθως όμως η φάση της έρευνας παρουσιάζεται σαν ανεξάρτητη για να μπορέσει να περιγραφεί με περισσότερες λεπτομέρειες και να τονιστούν ορισμένα ενδιαφέροντα σημεία της τα οποία συχνά παρερμηνεύονται.¹⁸

¹⁸ Σφακιανάκης Κων. Μανώλης «Διοικητική Κρίσεων», 1998

4.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

4.3.1 ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ ΕΣΠΑ

Είναι τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ) του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007 – 2013 τα οποία συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, στο πλαίσιο των Δράσεων των Διαρθρωτικών Ταμείων, για την κοινωνική και οικονομική συνοχή.

Το πρόγραμμα αυτό ενισχύει επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε όλη την επικράτεια και επιθυμούν να υλοποιήσουν επενδυτικά σχέδια στους τομείς της Μεταποίησης, του Τουρισμού, του Εμπορίου και της Παροχής Υπηρεσιών και σκοπός του είναι:

- Ο εκσυγχρονισμός της λειτουργίας και της διοίκησης των επιχειρήσεων.
- Ο εκσυγχρονισμός της παραγωγικής διαδικασίας.
- Η αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν οι επιχειρήσεις.
- Η ανάπτυξη της καινοτομίας.
- Ο εμπλουτισμός, η διαφοροποίηση και η ανάπτυξη των παρεχόμενων υπηρεσιών στον τομέα του τουρισμού.¹⁹

4.3.2 ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Οι εταιρίες Διαχείρισης Κρίσεων έχουν ως βασικό σκοπό την άμεση και αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων και απειλών που προκύπτουν στις επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζονται.

Ρόλος τους είναι η δημιουργία Σχεδίων Διαχείρισης Κρίσεων έτσι ώστε σε περίπτωση εκδήλωσης μιας κρίσης, η επιχείρηση να είναι προετοιμασμένη για την αντιμετώπιση της χωρίς να έχει οποιαδήποτε επίπτωση σε αυτήν π.χ. στο πελατολόγιο της, στην φήμη της και στην ποιότητα των προϊόντων-υπηρεσιών που προσφέρει.

¹⁹ www.epidotisi.wordpress.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

5 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια επιχείρηση ανεξάρτητα από το αν είναι καινούργια ή παλιά, μεγάλη ή μικρή είναι πάντα μια πρόκληση η διατήρηση της. Οι τάσεις, οι τεχνολογικές πρόοδοι, οι μετακινήσεις πληθυσμών, οι οικονομικοί κύκλοι ή απλά η ένταση του ανταγωνισμού σε μια δεδομένη γεωγραφική περιοχή είναι μόνο μερικές από τις παραμέτρους οι οποίες μπορούν να αλλοιώσουν εύκολα την εικόνα μιας επιχείρησης οποιαδήποτε στιγμή.

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον οι προκλήσεις είναι μεγαλύτερες από ποτέ, καθώς υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές οι οποίοι μπορεί να δημιουργήσουν κάποια επερχόμενη κρίση με αποτέλεσμα να κινδυνεύει η βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Για να μπορέσει να ανταποκριθεί μια επιχείρηση σε μια κρίση είναι πολύ σημαντικό να εφαρμόζει την κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ.

Σύμφωνα με τον Robert D. Hisrich, καθηγητή του Πανεπιστημίου της Tulsa στο βιβλίο του μάρκετινγκ ορίζει το μάρκετινγκ σαν την διαδικασία κατά την οποία λαμβάνονται αποφάσεις σε συνάρτηση με το επιχειρησιακό περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει, πάνω σε όλες τις δραστηριότητες που διευκολύνουν τις συναλλαγές, ώστε οι καταναλωτικοί ομάδα στην οποία στοχεύουμε και οι καθορισμένοι σκοποί μας να έχουν επιτευχθεί.²⁰

Ακόμα σύμφωνα με το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ το μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της διοίκησης, με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση.

Ένας άλλος απλός ορισμός του Μάρκετινγκ είναι αυτός που ορίζει το μάρκετινγκ ως τη διαδικασία που συνδυάζει τα μέσα της επιχείρησης με τις ανάγκες του καταναλωτή. Με άλλα λόγια, το μάρκετινγκ ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, με ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, κατευθύνει τα μέσα της επιχείρησης και επιβεβαιώνει συνεχώς ότι ο καταναλωτής

²⁰ Joe Marconi «Marketing σε περίοδο κρίσης», 1994

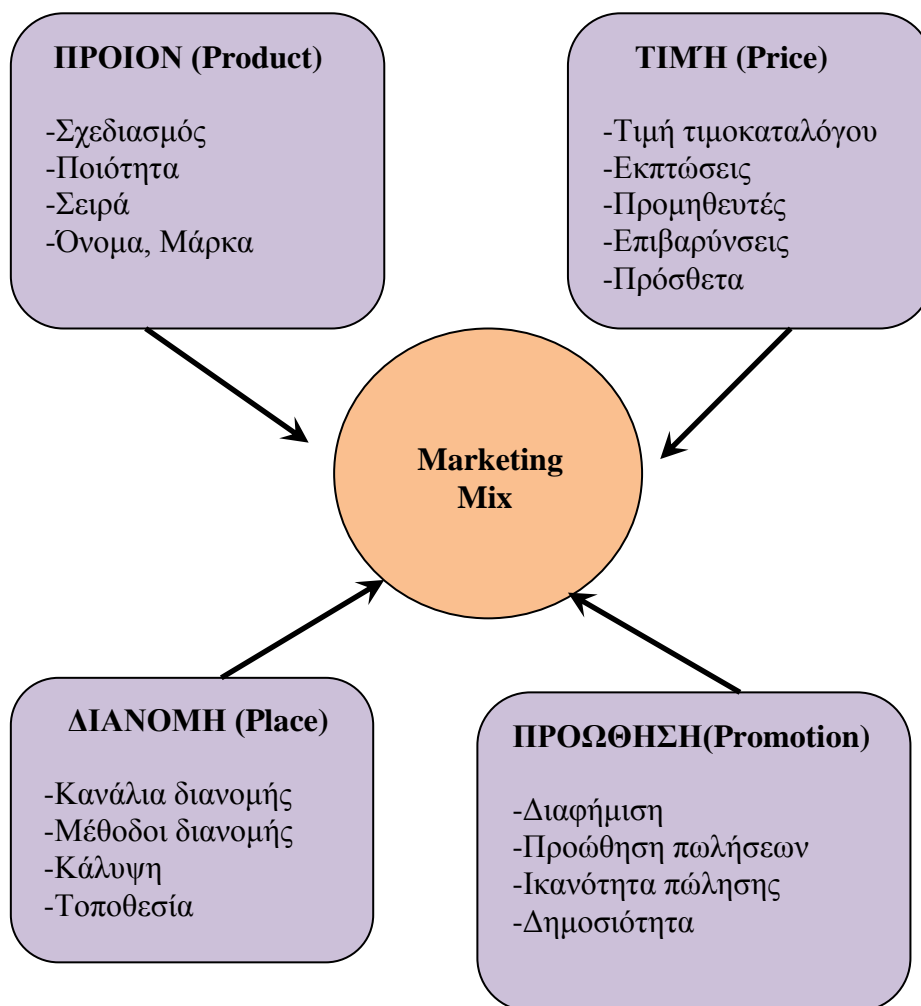
είναι ικανοποιημένος. Η ιδέα της ικανοποίησης του καταναλωτή είναι το βασικότερο σύμβολο πίστης του Μάρκετινγκ.

Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με το μείγμα μάρκετινγκ (mix marketing), το οποίο παίζει σπουδαίο ρόλο στη διαχείριση μιας επιχείρησης.

5.1 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MIX MARKETING) ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Η φιλοσοφία και το περιεχόμενο των αποφάσεων και της λειτουργίας του Marketing εκφράζεται με τον όρο "Μείγμα Μάρκετινγκ " (Marketing Mix).

Το Μείγμα Μάρκετινγκ (Marketing Mix) είναι από τα βασικότερα concepts του Μάρκετινγκ και είναι γνωστό ως τα 4P από τα αρχικά των λέξεων "Product" (Προϊόν), "Price" (Τιμή), "Place" (Διανομή), "Promotion" (Προώθηση). βλ εικόνα 7.



Εικόνα 7:Χαρακτηριστικά του Marketing Mix

5.1.1 ΠΡΟΙΟΝ (PRODUCT)

Το προϊόν μπορεί να είναι ένα αγαθό ή μια υπηρεσία που σχεδιάζεται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών και την δημιουργία κέρδους σε μια επιχείρηση. Ως προϊόν ή υπηρεσία αναφέρεται όχι μόνο το φυσικό προϊόν αλλά και οι σχετικές υπηρεσίες που το συνοδεύουν όπως είναι η ονομασία και το σήμα προϊόντος (brand name). Τα 4 Ps συμβάλουν στη διαμόρφωση της εικόνας του προϊόντος και κατ' επέκταση της εικόνας της επιχείρησης καθώς κάθε προϊόν συνδέεται στενά με τα άλλα συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ (mix marketing). Έτσι, οι αποφάσεις για τη δημιουργία και την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας συνδέονται άμεσα με τις αντίστοιχες αποφάσεις που αφορούν την τιμολογιακή πολιτική, τη διανομή και την πολιτική προώθησης του προϊόντος. Για παράδειγμα, ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που πρόκειται να κυκλοφορήσει στην αγορά δεν αρκεί μόνο να είναι καλής ποιότητας, αλλά θα πρέπει να συνοδεύεται από μια ανταγωνιστική τιμή, ένα κατάλληλο δίκτυο διανομής που να διασφαλίζει την έγκαιρη και σε επαρκείς ποσότητες μεταφορά και αποθήκευση στα σημεία πώλησης, καθώς και από μια αποτελεσματική πολιτική προώθησης που θα το καταστήσει γνωστό στους καταναλωτές.

Τα προϊόντα ανάλογα με τη χρήση για την οποία πορίζονται ονομάζονται 1.καταναλωτικά προϊόντα και 2.βιομηχανικά προϊόντα .

1. Καταναλωτικά προϊόντα είναι αυτά που αγοράζονται για να προσφέρουν ευχαρίστηση ή ικανοποίηση κατευθείαν στον καταναλωτή. Προκειμένου τα στελέχη του μάρκετινγκ να αντιλαμβάνονται τη γνώμη του καταναλωτή για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία τα προϊόντα αυτά ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες:

α) Προϊόντα και υπηρεσίες ευρείας κατανάλωσης : είναι αυτά τα οποία αγοράζει ο καταναλωτής με την ελάχιστη δυνατή ζήτηση

β) Επιλεγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες : είναι εκείνα για τα οποία η αναμενόμενη ωφέλεια για τον καταναλωτή, θα προκύψει από τη σύγκριση ομοειδών προϊόντων ως προς την ποιότητα και την τιμή τους, είναι σχετικά μεγάλη.

γ) Ειδικά προϊόντα και υπηρεσίες: είναι εκείνα για τα οποία ο καταναλωτής διαθέτει σημαντικό χρόνο, προσπάθεια και πολλές φορές χρήμα, για να τα αποκτήσει.

2. Βιομηχανικά προϊόντα είναι αυτά που αγοράζονται από επιχειρήσεις και οργανισμούς για να τα χρησιμοποιήσουν στην παραγωγή άλλων προϊόντων ή γιατί είναι απαραίτητα για την λειτουργία τους. Τα βιομηχανικά προϊόντα ταξινομούνται με βάση τα χαρακτηριστικά τους και τη χρήση για την οποία προορίζονται στις εξής κατηγορίες:

α) Πρώτες ύλες και βοηθητικές πρώτες ύλες.

β) Εξαρτήματα

γ) Εξοπλισμούς

δ) Πρόσθετοι εξοπλισμοί

ε) Υπηρεσίες (π.χ. υπηρεσίες μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικές, νομικές κ.α.)²¹

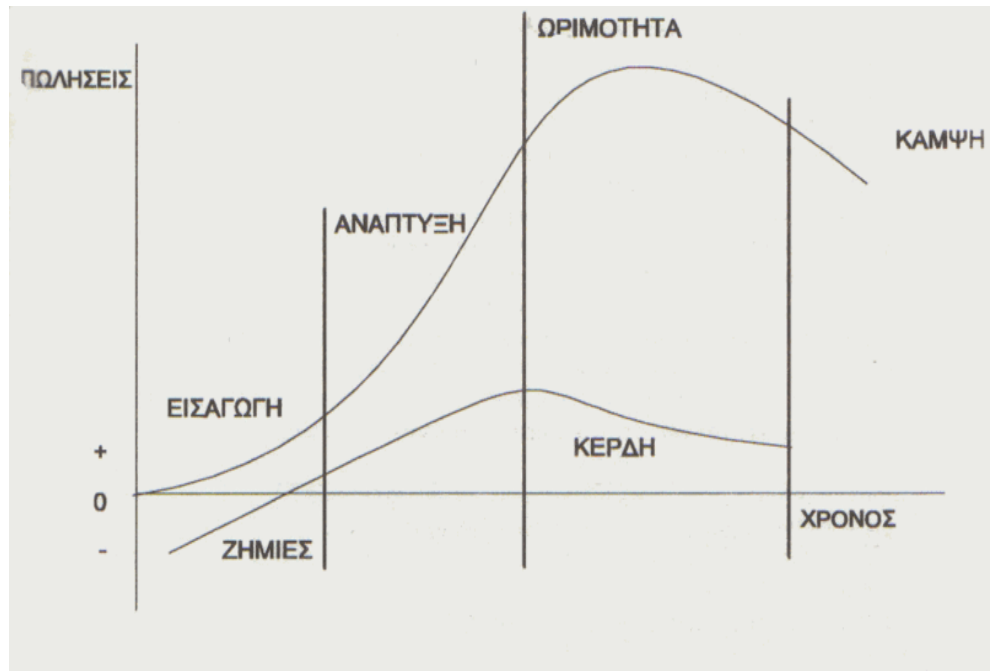
5.1.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Ως κύκλος ζωής ενός προϊόντος μπορεί να οριστεί η χρονική περίοδος από την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά ως τη στιγμή κατά την οποία αποσύρεται από αυτή. Συνήθως ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μια αρχή, ένα σημείο ακμής και ένα τέλος. Υπάρχουν προϊόντα τα οποία διατηρούν τη θέση τους στην αγορά για πολλές δεκαετίες και άλλα, των οποίων ο κύκλος ζωής διαρκεί λίγες εβδομάδες ή μήνες. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων στις περισσότερες περιπτώσεις περιλαμβάνει 5 στάδια, τα οποία είναι:

1. Η εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά
2. Στάδια ανάπτυξης των πωλήσεων

²¹ «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ», Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., Πετρόφ Γ. 2002

3. Στάδιο ωριμότητας
4. Στάδιο κορεσμού
5. Στάδιο της παρακμής



Εικόνα 8: Κύκλος ζωής προϊόντος

5.1.3 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η συγκέντρωση νέων ιδεών, η επιλογή τους, η ανάπτυξη νέου προϊόντος και η δοκιμή του στην αγορά είναι ενέργειες οι οποίες πρέπει να διενεργούνται με μεγάλη προσοχή, γιατί σε αυτές κυρίως βασίζεται η επιτυχία μιας επιχείρησης. Η επιτυχία ενός προϊόντος μπορεί να φέρει την ευημερία στην επιχείρηση που το παράγει. Σε μια επιχείρηση τα κέρδη φέρουν και κινδύνους. Η πιθανότητα για ένα μεγάλο κέρδος είναι ίση με την πιθανότητα για μια μεγάλη ζημιά. Οι συχνότεροι λόγοι αποτυχίας ενός προϊόντος είναι οι παρακάτω:

1. Το προϊόν δεν πέτυχε την αναμενόμενη αναγνώριση στην αγορά.
2. Το προϊόν είναι ελαττωματικό
3. Το προϊόν ήλθε στην αγορά σε ακατάλληλο χρόνο
4. Λανθασμένη κοστολόγηση
5. Το προϊόν δεν συμφωνεί με τη φήμη της επιχείρησης

5.1.4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η έννοια της ποιότητας έχει διαφορετικό περιεχόμενο για τον καταναλωτή και τον παραγωγό. Για τον καταναλωτή σημαίνει ότι το προϊόν /υπηρεσία ικανοποιεί τις ανάγκες και προσδοκίες του από άποψη λειτουργική, οικονομική και αισθητική. Για τον παραγωγό ο όρος ποιότητα σημαίνει το επίπεδο των τεχνικών προδιαγραφών (λειτουργικά χαρακτηριστικά) οι οποίες με βάση την ζήτηση στην αγορά και την προσφορά και το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας, επιτρέπουν την παραγωγή προϊόντος με το ελάχιστο κόστος παραγωγής –διανομής και εξασφαλίζουν το μέγιστο δυνατό κέρδος.

Στόχος της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση του καταναλωτή μέσω των προϊόντων /υπηρεσιών που προσφέρει. Καθώς όμως ο ανταγωνισμός που υπάρχει συνεχώς αυξάνεται επιβάλλεται η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων /υπηρεσιών και της διαδικασίας παραγωγής.

Η επιχείρηση που επιθυμεί να διατηρήσει ή να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση θα πρέπει να 'τρέχει' συνεχώς στο θέμα της ποιότητας, διότι η μείωση της ζήτησης των προϊόντων της μπορεί να επιφέρει καταστροφικές συνέπειες για την επιχείρηση.

5.1.5 ΤΙΜΗ (PRICE)

Τιμή είναι η αξία ανταλλαγής ενός αγαθού ή υπηρεσίας. Για τον καταναλωτή αποτελεί το μέτρο σύγκρισης σε σχέση με άλλα προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά με σκοπό να επιλέξει το προϊόν που τον ικανοποιεί σε χρηματικό και ποιοτικό επίπεδο.

Η τιμολόγηση των αγαθών και των υπηρεσιών αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές ευθύνες των στελεχών της διεύθυνσης μάρκετινγκ μιας επιχείρησης, διότι από αυτήν εξαρτάται η μελλοντική επιτυχία της.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την τιμή κάθε αγαθού, ορισμένοι από αυτούς είναι ο ανταγωνισμός, οι προτιμήσεις των αγοραστών, το κόστος παραγωγής, οι οικονομικές διακυμάνσεις, οι διεθνείς κατάσταση και η φύση της επιχείρησης.

5.1.6 ΔΥΚΤΙΑ (ΚΑΝΑΛΙΑ) ΔΙΑΝΟΜΗΣ (PLACE)

Στην εποχή είναι πλέον κατανοητό ότι εάν ένα προϊόν δεν βρίσκεται τον κατάλληλο χρόνο, όπου και όταν ζητηθεί από τον καταναλωτή, ο καταναλωτής δεν ικανοποιείται με αποτέλεσμα να μην επιλέγει το προϊόν και αυτό να έχει ως συνέπεια η επιχείρηση να χάνει κέρδος.

Είναι πολύ σημαντικό επομένως για μια επιχείρηση να προσφέρει την καλύτερη προσφορά υπηρεσιών μέσω του δικτύου διανομής όπου αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, αφού το δίκτυο διανομής των προϊόντων είναι το μέσο πρόσβασης από την πλευρά επιχείρησης στον καταναλωτή.

Σκοπός του δικτύου διανομής όπως αναφέραμε παραπάνω είναι η εξασφάλιση και η ύπαρξη προϊόντων όπου και όταν ζητούνται, ώστε ο καταναλωτής να τα αποκτήσει όσος το δυνατόν ευκολότερα. για να πραγματοποιηθεί αυτός ο στόχος η διεύθυνση μάρκετινγκ εκτελεί διάφορες λειτουργίες όπως αγοραπωλησία, διανομή αποθήκευση και έλεγχος των αποθεμάτων.

5.1.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Σε κάθε δίκτυο διανομής, η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει αν θα πωλεί τα προϊόντα της σε πολλούς πελάτες ή σε έναν. Οι εναλλακτικές στρατηγικές που έχει είναι η ευρεία ή εντατική διανομή, η επιλεκτική διανομή και η αποκλειστική διανομή.

α) Στρατηγική της ευρείας ή εντατικής διανομής: η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της σε οποιοδήποτε έμπορα επιθυμεί να διατηρεί αποθέματα και να πωλεί τα προϊόντα της. Με αυτή την στρατηγική η επιχείρηση επιδιώκει την πλήρη κάλυψη της αγοράς. Εφαρμόζεται σε προϊόντα που αγοράζονται συχνά και σε μικρές ποσότητες και είναι χαμηλής αξίας.

β) Στρατηγική της επιλεκτικής διανομής: επιλέγεται με προσοχή ένας μικρός αριθμός εμπόρων σε κάθε περιοχή. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση προσπαθεί να καλύψει την αγορά αποφεύγοντας την συνεργασία με τους οριακούς εμπόρους. Με την στρατηγική αυτή η επιχείρηση μειώνει τα απαιτούμενα κεφάλαια για την χορήγηση πίστωσης στους πελάτες της και έχει καλύτερη συνεργασία μαζί τους όπως για παράδειγμα στις προωθητικές ενέργειες.

γ)Στρατηγική της αποκλειστικής διανομής: είναι αντίθετη με τις στρατηγική της ευρείας ή εντατικής διανομής. Με την στρατηγική αυτή η επιχείρηση διαθέτει μόνο έναν αντιπρόσωπο έμπορο σε κάθε περιοχή. Εδώ υπάρχει γραπτή συμφωνία μεταξύ παραγωγού και εμπόρου που αναφέρει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και των δύο πλευρών όσον αφορά τα αποθέματα, την προβολή, την τιμή και τους όρους πωλήσεις, τις εγγυήσεις και άλλα. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται στα ειδικά ακριβά καταναλωτικά προϊόντα όπως καλής ποιότητας και σχεδιασμού έπιπλα, υψηλής ραπτικής ενδύματα και άλλα.²²

5.1.8 ΠΡΟΩΘΗΣΗ (PROMOTION)

Η προώθηση είναι ο πιο σημαντικός κλάδος του μάρκετινγκ καθώς μια επιχείρηση μέσω αυτής πληροφορεί τους καταναλωτές για την ύπαρξη των προϊόντων που προσφέρει τονίζοντας τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα των προϊόντων της. Έτσι η επιχείρηση μέσω της προώθησης προσπαθεί να πείσει τους καταναλωτές ότι ένα προϊόν που παράγει και προσφέρει στην αγορά θα ικανοποιήσει αποτελεσματικά κάποια συγκεκριμένη ανάγκη των καταναλωτών. Για να μπορέσει η επιχείρηση να αποφύγει την αποτυχία ενός προϊόντος/υπηρεσίας της χρησιμοποιεί ως μέσα για την προώθηση την διαφήμιση, τις δημόσιες σχέσεις, την προσωπική πώληση και τις μεθόδους προώθησης πωλήσεων.

5.2 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Η διαφήμιση ένας πολύ σημαντικός τομέας του Μάρκετινγκ (Marketing), και η συμβολή της στην διαχείριση κρίσεων είναι πολύ σημαντική, καθώς ο σύγχρονος κόσμος εξαρτάται από αυτήν. Χωρίς αυτήν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι επιχειρήσεις δεν θα γινόταν γνωστά στο καταναλωτικό κοινό ή απλώς θα τα αγνοούσαν με αποτέλεσμα να καταρρεύσει ο βιομηχανικός κόσμος. Οι επιχειρήσεις για μπορέσουν να παραμείνουν κερδοφόρες ή και να αυξήσουν το κέρδος τους θα πρέπει να συνεχίσουν να διαφημίζουν τα προϊόντα τους συνεχώς και δυναμικά.

²² «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ», Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., Πετρώφ Γ. 2002

Σύμφωνα με το βρετανικό Ινστιτούτο Διαφημιστών διαφήμιση είναι «η παρουσίαση του πειστικότερου δυνατού μηνύματος πώλησης στις σωστές προοπτικές για το προϊόν ή την υπηρεσία με το μικρότερο δυνατό κόστος»

Ακόμη διαφήμιση είναι η απρόσωπη μαζική επικοινωνία, η οποία περιέχει το στοιχείο της πληρωμής, με τελικό σκοπό την μετάδοση πληροφοριών και τη δημιουργία μιας ευνοϊκής γνώμης στους καταναλωτές για το προϊόν ή την επιχείρηση που διαφημίζεται.

Σκοπός της διαφήμισης είναι να διατηρήσει, να προσελκύσει και να αυξήσει την πελατεία μιας επιχείρησης με αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων και την δημιουργία κέρδους. Για να επιτύχει η διαφήμιση την αύξηση των πωλήσεων, είναι πολύ σημαντικό το διαφημιζόμενο προϊόν ή υπηρεσία να ικανοποιεί μια συγκεκριμένη ανάγκη των καταναλωτών διαφορετικά η διαφήμιση είναι επιζήμια τόσο για το προϊόν, όσο και για την ίδια τη επιχείρηση.

Επιπλέον για να είναι επιτυχημένη η διαφήμιση θα πρέπει το κατάλληλο προϊόν ή υπηρεσία να συνοδεύεται με την κατάλληλη τιμή και τα κατάλληλα δίκτυα διανομής.

5.2.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Η διαφήμιση διακρίνεται σε επτά (6) κατηγορίες οι οποίες είναι: 1) Η καταναλωτική διαφήμιση (consumer), 2) Η διαφήμιση από επιχείρηση σε επιχείρηση (business to business), 3) Η εμπορική διαφήμιση (trade), 4) Η διαφήμιση λιανικής πώλησης (retail), 5) Η χρηματοοικονομική διαφήμιση (financial), 6) Η διαφήμιση της στρατολόγησης (recruitment).

Η καταναλωτική διαφήμιση-Consumer (1):

Υπάρχουν δύο ειδών αγαθά τα Καταναλωτικά Αγαθά (consumer goods) και τα Διαρκή Αγαθά (consumer durables) τα οποία αγοράζονται από το ευρύ καταναλωτικό κοινό και διαφημίζονται στα μέσα ενημέρωσης μαζί με τις κατάλληλες υπηρεσίες, απευθυνόμενα στις κατάλληλες βαθμίδες.

Μέσα της καταναλωτικής διαφήμισης είναι τα περιοδικά, οι εφημερίδες, τα ραδιόφωνα, οι αφίσες, οι χορηγίες (π.χ σε αθλητικούς αγώνες), η τηλεόραση, ο κινηματογράφος κ.α.

Η διαφήμιση από επιχείρηση σε επιχείρηση-Business to Business (2):

Σκοπός αυτής της κατηγορίας είναι η προώθηση μη καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών, όπως οι πρώτες ύλες, οι εγκαταστάσεις, τα συστατικά και τα εξαρτήματα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, ο εξοπλισμός γραφείου και οι υπηρεσίες ασφαλείας.

Μέσα αυτής της κατηγορίας διαφήμισης είναι αυτά στα οποία το ευρύ καταναλωτικό κοινό δεν έχει πρόσβαση. Αυτά είναι τα τεχνικά και εμπορικά περιοδικά, οι διάφοροι επαγγελματικοί κατάλογοι, οι εμπορικές εκθέσεις, η αποστολή διαφημιστικού υλικού μέσω ταχυδρομείου, τα σεμινάρια και οι τεχνικές επιδείξεις.

Η εμπορική διαφήμιση-Trade (3)

Η εμπορική διαφήμιση απευθύνεται στους διανομείς, στους χονδρέμπορους, στους πράκτορες και αντιπροσώπους, στους εισαγωγείς και εξαγωγείς και σε διάφορους τύπους λιανέμπορων. Τα αγαθά τα οποία διαφημίζονται χρησιμοποιούνται για μεταπώληση.

Σκοπός της είναι η ενθάρρυνση των μικρών ή μεγάλων επιχειρήσεων να αγοράσουν τα προϊόντα των κατασκευαστών και των χονδρέμπορων, για να έχουν αρκετό απόθεμα από μια νέα διαφημιστική εκστρατεία προς τους καταναλωτές, δίνοντας έμφαση στις πωλήσεις των προϊόντων και στην επιθυμία των επιχειρήσεων να αυξήσουν τα κέρδη τους.

Μέσα αυτής της κατηγορίας είναι η αποστολή διαφημιστικών εντύπων με το ταχυδρομείο, οι εμπορικές εκθέσεις κ.α.

Η διαφήμιση λιανικής πώλησης-Retail (4):

Η διαφήμιση αυτή βρίσκεται ανάμεσα στην εμπορική και την καταναλωτική διαφήμιση. Οι επιχειρήσεις που συνήθως χρησιμοποιούν αυτό το είδος διαφήμισης είναι τα πολυκαταστήματα και τα σούπερ μάρκετ όπως και χρησιμοποιείται επίσης και στις πωλήσεις μέσω ταχυδρομείου και μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης .

Σκοπός αυτής της κατηγορίας είναι η πώληση προϊόντων και η προσέλκυση του καταναλωτικού κοινού και η πώληση εμπορευμάτων που διαθέτει αποκλειστικά η επιχείρηση.

Τα μέσα που χρησιμοποιεί είναι η τηλεόραση, τοπικές εφημερίδες, κινητές διαφημίσεις στα μέσα μαζικής μεταφοράς και στα γήπεδα, διανομή φυλλαδίων, αποστολή διαφημιστικού υλικού με το ταχυδρομείο σε τακτικούς πελάτες, ραδιοφωνικοί σταθμοί κ.α.

Η χρηματοοικονομική διαφήμιση-Financial (5):

Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται οι διαφημίσεις που γίνονται από τράπεζες, χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, ασφαλιστικές εταιρίες και εταιρίες επενδύσεων. Κάποιες από αυτές τις διαφημίσεις μπορεί να κατευθύνονται στο ευρύ κοινό, ενώ κάποιες άλλες δημοσιεύονται μόνο στον οικονομικό τύπο.

Σκοπός της χρηματοοικονομικής διαφήμισης μπορεί να είναι ο δανεισμός χρημάτων, η σύναψη ασφαλιστικών συμβάσεων, η αγοραπωλησία μετοχών, ομολόγων και χρεογράφων ή η δημοσίευση εκθέσεων οικονομικών αποτελεσμάτων.

Η επιλογή του διαφημιστικού μέσου εξαρτάται από το κοινό που αποτελεί το στόχο κάθε εταιρείας. Οι εταιρείες αυτές συνήθως διαφημίζονται μέσω του Τύπου, τηλεόρασης και ορισμένες φορές μέσω ενημερωτικών φυλλαδίων τα οποία μοιράζονται κατά την διάρκεια προγραμματισμένων εκθέσεων.

6) Η διαφήμιση της στρατολόγησης-Recruitment:

Αυτή η κατηγορία διαφήμισης έχει στόχο τη στρατολόγηση προσωπικού (π.χ. στην αστυνομία και οι ένοπλες δυνάμεις) και γίνεται συνήθως με διαφημίσεις καταχωρημένες στις εφημερίδες και τα περιοδικά.

Σκοπός της είναι η προσέλκυση όσο το δυνατόν περισσότερων αιτήσεων με το μικρότερο δυνατόν κόστος.²³

5.2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Η στρατηγική της διαφήμισης καθορίζεται από το τμήμα Μάρκετινγκ και συγκεκριμένα από τον υπεύθυνο προϊόντος σε συνεργασία με την διαφημιστική εταιρεία. Ο σχεδιασμός της στρατηγικής περιλαμβάνει:

- Τον προσδιορισμό της ανάγκης του καταναλωτή.
- Τον εντοπισμό του προβλήματος του καταναλωτή.
- Την διατύπωση της κύριας υπόσχεσης που δίνει το προϊόν στον καταναλωτή.
- Το συγκριτικό πλεονέκτημα του συγκεκριμένου προϊόντος σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- Τη δικαιολόγηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Για την δημιουργία μιας διαφημιστικής εκστρατείας συνεργάζονται όλοι οι φορείς του διαφημιστικού τριγώνου και ακολουθείται η ακόλουθη διαδικασία.

- Αρχικά επιλέγεται από το τμήμα Μάρκετινγκ της επιχείρησης που θα διαφημιστεί η επικοινωνιακή στρατηγική που θα ακολουθήσει.
- Στην συνέχεια ανταλλάσσονται απόψεις μεταξύ της διαφημιστικής εταιρείας και του διαφημιζόμενου.
- Ακολουθεί η συνάντηση μεταξύ του διευθυντή Μάρκετινγκ της επιχείρησης που θα διαφημιστεί και της διαφημιστικής εταιρείας, όπου οι διαφημιστές ενημερώνονται σχετικά με το προϊόν που θα αναλάβουν να προωθήσουν και τις διαθέσεις της επιχείρησης.
- Στην συνέχεια ακολουθεί ο σχεδιασμός της στρατηγικής επικοινωνίας του προϊόντος, από την διαφημιστική εταιρεία.
- Στο επόμενο στάδιο η διαφημιστική εταιρεία με βάση τις πληροφορίες που έχει πάρει από την επιχείρηση έχει ετοιμάσει κάποιες προτάσεις

²³ Frank Jefkins «Διαφήμιση», 2008

επικοινωνίας και τις οποίες παρουσιάζει στον διαφημιζόμενο για έγκριση η όχι της ιδέας.

- Μετά από την έγκριση του πελάτη, η διαφημιστική εταιρία προχωράει στην παραγωγή, η οποία γίνεται παρουσία του πελάτη και στην συνέχεια το διαφημιστικό υλικό παραδίδεται στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.²⁴

5.2.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Η διαφήμιση από μόνη της ή ως συστατικό του σχεδίου Μάρκετινγκ ίσως είναι το πιο αποτελεσματικό, πειστικό, άμεσο και ακριβό και ακριβό μέσο επιρροής αναγνώρισης και επιτυχίας.

Σύμφωνα με το βιβλίο Getting The Best From Your Ad Agency υπάρχουν κάποια σημεία τα οποία μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα της διαφήμισης. Ορισμένα από αυτά είναι:

- Η διαφημιστική εταιρία να γνωρίζει την αγορά στην οποία απευθύνεται, όσον αφορά την ηλικία, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, το επάγγελμα, το εισόδημα και την γεωγραφική περιοχή.
- Η αναγνώριση των ανταγωνιστών, έτσι ώστε να μπορέσει να κινηθεί ανταγωνιστικά.
- Η έρευνα στην αγορά σχετικά με την φήμη της επιχείρησης και την πορεία της σε σχέση με την ζήτηση των προϊόντων της, έτσι ώστε να γίνει πιο αποτελεσματική η διαφήμιση ακολουθώντας την πιο κατάλληλη στρατηγική για την προσέλκυση του καταναλωτικού κοινού και την μεγιστοποίηση του κέρδους.

5.2.5 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ

Μια επιχείρηση είναι πολύ πιθανόν κάποια στιγμή να έρθει αντιμέτωπη με μια κρίση, με αποτέλεσμα να χρειαστεί να κάνει επείγουσα διαφήμιση. Μέσω της κατάλληλης διαφήμισης η επιπτώσεις της κρίσης που καλείται να αντιμετωπίσει η

²⁴ Πέτρος Τομαρας «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ και την Έρευνα Αγοράς», 2009

επιχείρηση δεν θα έχουν μεγάλη επιρροή στο καταναλωτικό, με αποτέλεσμα να αποφευχθεί ανεπανόρθωτη ζημιά για την επιχείρηση τόσο στην φήμη της όσο και στην μελλοντική της πορεία.

Στην συνέχεια ακολουθούν κάποια παραδείγματα τα οποία απαιτούν ιδιαίτερη μορφή διαφήμισης.

α) Στην περίπτωση μιας απεργίας, μπορεί να χρειαστούν διαφημίσεις που να δηλώνουν την θέση του εργοδότη σε σχέση με την διαμάχη.

β) Στην περίπτωση ενός ατυχήματος, μπορεί να χρειαστεί διαφήμιση για να ανακοινωθεί τότε θα αποκατασταθούν οι υπηρεσίες.

γ) Στην περίπτωση εμφάνισης ελαττωματικών προϊόντων, μπορεί να χρειαστούν διαφημίσεις που θα προσδιορίζουν το πρόβλημα και θα ζητούν από τους πελάτες να επιστρέψουν τα ελαττωματικά προϊόντα για τροποποίηση ή αντικατάσταση.

5.3 ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα θεωρούν τις δημόσιες σχέσεις ως ένα από τα στοιχεία του μείγματος προβολής.

Σύμφωνα με το βρετανικό Ινστιτούτο Δημοσίων Σχέσεων «δημόσιες σχέσεις είναι η οργανωμένη συνεχής προσπάθεια για την δημιουργία και την διατήρηση της καλής πίστης και της αμοιβαίας κατανόησης ανάμεσα σε έναν οργανισμό και όλες τις κατηγορίες του κοινού του». Οι δημόσιες σχέσεις θα μπορούσαν να παρομοιαστούν με τα μάτια, τα αυτιά και τη φωνή ενός οργανισμού, δηλαδή είναι ένα είδος υπηρεσίας πληροφοριών.

Σκοπός των δημόσιων σχέσεων είναι να δημιουργήσουν ή να αποκαταστήσουν φιλικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και να διατηρήσουν και να πολλαπλασιάσουν αυτές τις σχέσεις προς όφελος της επιχείρησης. Ακόμα οι δημόσιες σχέσεις συμβάλλουν σημαντικά στο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που ακολουθεί η επιχείρηση, έτσι ώστε να αποφύγει τυχόν κινδύνους και απειλές που

μπορεί να της δημιουργήσουν προβλήματα. Για να μπορέσουν να πετύχουν αυτόν τον στόχο οι επιχειρήσεις στρέφονται σε δύο κατευθύνσεις:

- α) Με το να δημιουργήσουν καλή φήμη για την επιχείρηση (και)
- β) Με την επικράτηση αρμονικών σχέσεων μέσα σε αυτή.

Για την επιτυχία της πρώτης κατεύθυνσης (α) χρησιμοποιούνται όλα τα μέτρα για την προβολή και την προστασία του ονόματος της επιχείρησης.

Η δεύτερη κατεύθυνση επιτυγχάνεται με τη δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού της επιχείρησης και μεταξύ της ηγεσίας και του προσωπικού.

Οι στόχοι των δημόσιων σχέσεων είναι μακροχρόνιοι και τους επιτυγχάνουν στέλνοντας δωρεάν μηνύματα σε διάφορες κατηγορίες ατόμων που ενδιαφέρουν την επιχείρηση, έτσι ώστε να βελτιώσουν το όνομα της επιχείρησης στη αγορά και να διατηρήσουν την φήμη της.

Επιπλέον οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να αναπτύξουν μια στρατηγική που θα αποτελέσει ένα στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Με βάση αυτήν την στρατηγική, μπορούν να ανακαλύψουν τις ανεπιθύμητες απόψεις που έχουν οι διάφορες κατηγορίες ατόμων τα οποία επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στην συνέχεια οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να αλλάξουν τις ανεπιθύμητες απόψεις, δημιουργώντας μια καλύτερη εικόνα για την επιχείρηση και ενισχύοντας την φήμη της.

5.3.1 ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι εσωτερικές δημόσιες σχέσεις έχουν ως σκοπό την δημιουργία μιας καλής εικόνας για την επιχείρηση από τους εργαζόμενους σε αυτήν, ενός ευνοϊκού και φιλικού κλίματος μέσα στην επιχείρηση, την ανάπτυξη ενός κλίματος συναδελφικότητας και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και να πείσουν για όλα αυτά τους εργαζόμενους της επιχείρησης σε τέτοιο βαθμό έτσι ώστε να μεταφέρουν το ευνοϊκό αυτό πνεύμα και έξω από την επιχείρηση στο οικογενειακό τους περιβάλλον και στον κοινωνικό τους κύκλο.

Η ύπαρξη ενός ευνοϊκού και φιλικού κλίματος μέσα στην επιχείρηση και η ύπαρξη συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων είναι ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, καθώς οι εργαζόμενοι σε αυτήν αποδίδουν περισσότερο στην εργασία τους και με μεγαλύτερη προθυμία με, αποτέλεσμα την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Οι εσωτερικές δημόσιες σχέσεις μπορούν να λειτουργήσουν και σαν διαφήμιση για την επιχείρηση. Το μήνυμα που θα δοθεί από τους εργαζόμενους στο οικογενειακό τους περιβάλλον και στον κοινωνικό τους κύκλο, είναι πολύ πιθανόν τα άτομα αυτά να διατυπώσουν τις εντυπώσεις τους και στον δικό τους κύκλο. Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει η επιχείρηση θα γίνουν γνωστά, θα δημιουργηθεί μια θετική εικόνα γι' αυτήν βελτιώνοντας μια κακή εικόνα που πιθανόν να είχαν ορισμένα άτομα με αποτέλεσμα την αύξηση του πελατολόγιου της.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τις δημόσιες σχέσεις είναι πολλά. Τα πιο συνηθισμένα από αυτά είναι η οργάνωση διάφορων εκθέσεων, η πραγματοποίηση ομιλιών για θέματα γενικού ενδιαφέροντος, διαγωνισμοί, εκδρομές και διάφορες άλλες εκδηλώσεις οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν ως προσφορά της επιχείρησης προς του εργαζόμενους στα πλαίσια των ανθρώπινων σχέσεων. Τέτοιες εκδηλώσεις μπορεί να είναι η συμμετοχή της επιχείρησης σε διάφορες ατομικές στιγμές των εργαζομένων, εορταστικές προσφορές, βραβείο για το καλύτερο υπάλληλο κ.α.

5.3.2 ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εξωτερικές δημόσιες σχέσεις μιας επιχείρησης, είναι οι οργανωμένες δραστηριότητες που απευθύνονται σε ειδικά τμήματα του κοινού (π.χ. εκπρόσωποι Μ.Μ.Ε., μεσάζοντες, δυνητικοί πελάτες κ.α.) ή σε ολόκληρο το κοινό χρησιμοποιώντας μέσα γενικού περιεχομένου έχοντας ως σκοπό να προωθήσουν μια καλή εικόνα για την επιχείρηση, να αντιμετωπίσουν κάποιες τυχόν άσχημες εντυπώσεις για την επιχείρηση και γενικά να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν σταθερές και παραγωγικές σχέσεις με το κοινό.

Τα μέσα που χρησιμοποιούν οι εξωτερικές δημόσιες σχέσεις είναι δύο κατηγοριών. Είναι οι δραστηριότητες που επαναλαμβάνονται σχεδόν πάντα σε

τακτά χρονικά διαστήματα και αυτές που πραγματοποιούνται σε ειδικές περιπτώσεις.

Ορισμένες από αυτές τις δραστηριότητες είναι η οργάνωση και η πραγματοποίηση συνεντεύξεων τύπου, η έκδοση ενημερωτικών δελτίων και περιοδικών, η αποστολή ευχετήριων καρτών και δώρων, η συμμετοχή ή διοργάνωση διάφορων εκδηλώσεων, συνεδριών, ομιλιών και εκθέσεων που αφορούν επίκαιρα θέματα ή θέματα γενικού περιεχομένου, η έκδοση διάφορων οικονομικών βιβλίων κ.α.

Η επιχείρηση θα πρέπει να λειτουργεί στο σύνολο της με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να ενισχύει την εκτίμηση του κοινού γι' αυτήν.

5.3.3 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Οι δημόσιες σχέσεις συχνά συγχέονται με την διαφήμιση πράγμα το οποίο είναι λάθος, διότι είναι δύο εντελώς διαφορετικές μορφές επικοινωνίας, με το μόνο να ισχύει ότι η διαφήμιση έχει περισσότερες πιθανότητες να πετύχει αν διεξαχθούν σωστά οι δημόσιες σχέσεις.

Στην συνέχεια αναφέρουμε κάποιες από τις κυριότερες διαφορές ανάμεσα στην διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις οι οποίες είναι:

- Τα κείμενα των δημόσιων σχέσεων πρέπει να είναι ενημερωτικά και να βασίζονται σε γεγονότα και να μην περιέχουν διαφημιστικές υπερβολές. Ενώ αντίθετα η διαφήμιση πρέπει να πείσει τον καταναλωτή χρησιμοποιώντας ορισμένες φορές συναισθηματικούς ή μελοδραματικούς τρόπους.
- Οι δημόσιες σχέσεις απευθύνεται σε διάφορους οργανισμούς που μπορεί να μην διαφημίζονται (π.χ. πυροσβεστική), ενώ η διαφήμιση όχι.
- Στις δημόσιες σχέσεις οι επαφές γίνονται με τους διευθυντές σύνταξης και τους παραγωγούς των διαφημιστικών μέσων, ενώ στην διαφήμιση με τους πωλητές χώρου και χρόνου.
- Η διαφήμιση απευθύνεται σε ιδιαίτερα τμήματα της αγοράς και σε συγκεκριμένες κοινωνικές βαθμίδες, ενώ οι δημόσιες σχέσεις είναι πιθανόν να απευθύνονται σε πολλές κατηγορίες ανθρώπων με τις οποίες πρέπει να

επικοινωνήσει ο οργανισμός. Δεν είναι απαραίτητο να είναι πελάτες της επιχείρησης, μπορεί να είναι επενδυτές ή και εργαζόμενοι στην επιχείρηση.

- Το μεγαλύτερο κόστος της διαφήμισης είναι το κόστος αγοράς χώρου και χρόνου και το κόστος παραγωγής, ενώ στις δημόσιες σχέσεις το πιο σημαντικό κόστος είναι ο χρόνος που καταναλώνεται.
- Η διαφήμιση χρησιμοποιεί ως μέσα τον Τύπο, την τηλεόραση, το ραδιόφωνο, τις εκθέσεις και το ταχυδρομείο. Ενώ οι δημόσιες σχέσεις χρησιμοποιούν τα εμπορικά μέσα αλλά ταυτόχρονα δημιουργούν και άλλα όπως είναι οι διαφάνειες, τα επιμορφωτικά έντυπα, τα σεμινάρια και οι χορηγίες.
- Οι διαφημιστικές εταιρίες αμείβονται με ποσοστά από τα προϊόντα που διαφημίζουν η απευθείας από τον πελάτη. Ενώ οι σύμβουλοι δημοσίων σχέσεων αμείβονται με βάση τον χρόνο που αφιερώνουν στον πελάτη τους.
- Ενώ τα άτομα που ασχολούνται με την διαφήμιση απασχολούνται κυρίως σε διαφημιστικές εταιρίες, οι περισσότεροι σύμβουλοι δημοσίων σχέσεων δεν απασχολούνται σε εταιρείες δημοσίων σχέσεων αλλά σε επιχειρήσεις ή άλλους οργανισμούς.
- Στόχος της διαφήμισης είναι να πείσει το κοινό να ενεργήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο (π.χ. να αγοράσει ένα προϊόν ή να επισκεφθεί ένα κατάστημα), ενώ οι δημόσιες σχέσεις στοχεύουν στην βελτίωση της εικόνας επιχείρησης είτε με τα προϊόντα, είτε με τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι δημόσιες σχέσεις και η διαφήμιση είναι δύο τελείως διαφορετικοί χώροι και ότι ακόμα και σε έναν εμπορικό οργανισμό οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να παρέμβουν και σε άλλους τομείς εκτός από την διαφήμιση.²⁵

5.4 Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων, έτσι ώστε τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρει να υπερέχουν των ανταγωνιστών της και να προτιμούνται από τους καταναλωτές. Η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις

²⁵ Frank Jefkins «Διαφήμιση», 2008

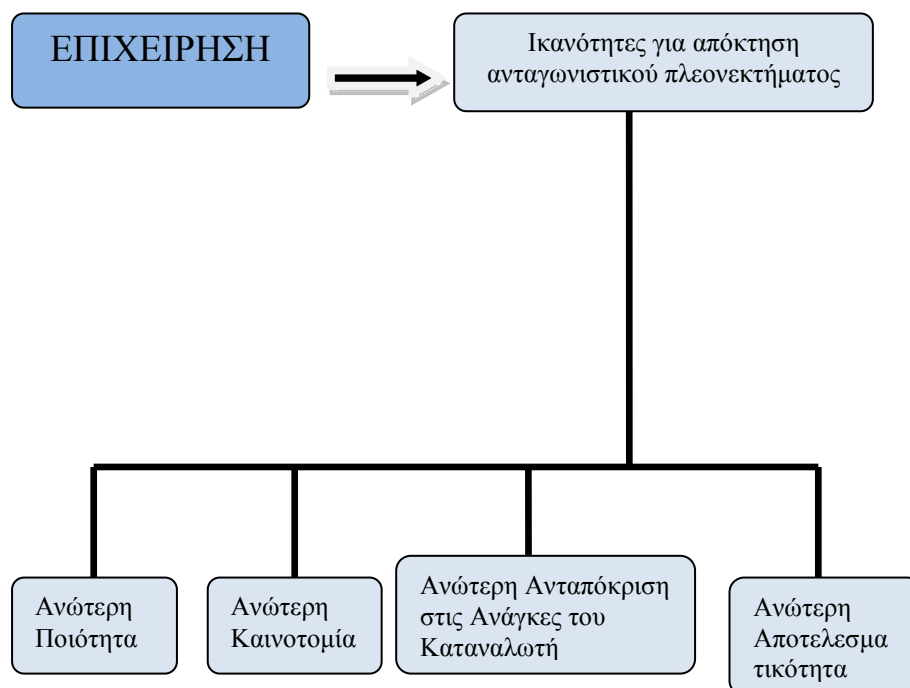
τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητες τους, καθώς και να αναγνωρίσει τις ικανότητες της ίδιας της επιχείρησης, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών της θα πρέπει να ακολουθήσει την κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική.

Σύμφωνα με τον Grant “όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δραστηριοποιούνται δηλαδή στην ίδια αγορά), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα”.

Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει και τη σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διότι σύμφωνα με τον Grant, αποτελεί το διακριτικό γνώρισμα μεταξύ των επιτυχημένων και των λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων.

Επιπλέον η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το να αναπτύξει την ανώτερη ποιότητα, ανώτερη αποδοτικότητα, ανώτερη καινοτομία ή ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.



Εικόνα 9: Ικανότητες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

5.4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Σύμφωνα με τον Michael Porter υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η ηγεσία κόστους(*cost leadership*), δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στη αγορά και η διαφοροποίηση(*differentiation*), δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που με βάση τα χαρακτηριστικά του ο πελάτης να επιθυμεί την αγορά του ακόμα και αν χρειαστεί να πληρώσει ένα μεγαλύτερο ποσό. Και στις δύο αυτές περιπτώσεις η επιχείρηση αυξάνει τα κέρδη της που είναι και ένας από τους βασικούς στόχους της. Στην πρώτη περίπτωση γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στην δεύτερη γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα.

Με βάση αυτά τα δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει τις ακόλουθες στρατηγικές του ανταγωνισμού.

1. Τη στρατηγική ηγεσίας κόστους.
2. Τη στρατηγική διαφοροποίησης και
3. Τη στρατηγική εστίασης.²⁶

1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ:

Όταν μια επιχείρηση έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει, τότε χρησιμοποιεί της στρατηγική της ηγεσίας κόστους.

Η στρατηγική αυτή αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς στόχου.

Η επιχείρηση που ακολουθεί αυτό το είδος στρατηγικής απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκει το μέγεθος της παραγωγής που θα μειώσει το κόστος των προϊόντων της. Χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής και επενδύει μεγάλα ποσά στην προσπάθεια της να ανακαλύψει νέους τρόπους μείωσης του κόστους.

²⁶ Βασίλης Μ. Παπαδάκης «Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία»

Ο ηγέτης κόστους συνήθως διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα του και τονίζει ιδιαίτερα την χαμηλή τιμή τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές του.

Προκειμένου να αποκτήσει πλεονέκτημα η επιχείρηση πρέπει να επιδιώκει την μείωση κάθε είδους κόστους που την επηρεάζει.

Ακόμη ο ηγέτης κόστους θα πρέπει να δώσει προσοχή στη διαφοροποίηση, καθώς τα προϊόντα που προσφέρει η επιχείρηση θα πρέπει να συγκρίνονται με αυτά των ανταγωνιστών της, έτσι ώστε να διατηρήσει έτσι ώστε να διατηρήσει το πλεονέκτημα έναντι σε αυτούς.

Κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν κατά τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους:

Εάν η στρατηγική ηγεσίας εάν δεν εφαρμοστεί αποτελεσματικά, η επιχείρηση είναι πιθανόν να έρθει αντιμέτωπη με κινδύνους, οι οποίοι μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στην μελλοντική πορεία της επιχείρησης και την βιωσιμότητα της.

Τέτοιοι κίνδυνοι μπορεί να είναι:

- Οι ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη, διότι μπορεί να δημιουργήσει μεγαλύτερα έξοδα για την επιχείρηση.
- Η ικανότητες νέων ανταγωνιστών, οι οποίοι μπορεί να έχουν την δυνατότητα να παράγουν προϊόντα με χαμηλότερο κόστος μέσω επενδύσεων σε καλύτερη τεχνολογία.
- Πολλές φορές ο προσανατολισμός της επιχείρησης προς το κόστος έχει σαν αποτέλεσμα να μην μπορεί να παράγει τα προϊόντα που να ανταποκρίνονται στις νέες και στις ήδη υπάρχουσες ανάγκες.
- Η συνεχής προσπάθεια της μείωσης του κόστους μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την απομάκρυνση του καταναλωτή από το προϊόν καθώς έχει χάσει την αξιοπιστία του προς αυτό λόγω της αλλαγής στην ποιότητα του.

2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ:

Η στρατηγική αυτή στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον

ίδιο κλάδο. Αυτό το πλεονέκτημα δημιουργείται με την παραγωγή και την διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία χαρακτηρίζονται από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Με αυτό το είδος στρατηγικής οι επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν έχουν την δυνατότητα να τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή έναντι των τιμών της αγοράς, καθώς το προϊόν τους υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών της.

Παρόλο που η τιμή αυτών των προϊόντων είναι υψηλή, η αγορά στην οποία διαθέτουν τα προϊόντα τους είναι διατεθειμένη να πληρώσει το ποσό αυτό, διότι, τα θεωρεί διαφορετικά και ορισμένες φορές σύμβολο κύρους.

Συνεπώς μια επιχείρηση αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της διαφοροποίησης, προσφέροντας στην αγορά μοναδικά και υψηλού επιπέδου προϊόντα.

Μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιείται είτε στο ίδιο το προϊόν που παράγει και πωλεί, είτε τις υπηρεσίες που το συνοδεύουν.

Είναι πολύ σημαντικό γι' αυτήν να συνειδητοποιήσει πόσο αναγκαία είναι η διαφοροποίηση των προϊόντων της και ότι η διαφοροποίηση πρέπει να γίνεται σε όσο το δυνατόν περισσότερες διαστάσεις, για να μπορέσουν να εμποδίσουν την αντιγραφή τους.

Επιπλέον παρά τα αυξημένα των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν την διαφοροποίηση, τα οποία οφείλονται στον προσανατολισμό τους για την παραγωγή του καλύτερου προϊόντος στην αγορά, πρέπει να υπάρχει ένας προσεκτικός και αυστηρός έλεγχος του κόστους. Είναι βασική προϋπόθεση όμως η μείωση του κόστους να μην επηρεάζει την ποιότητα των προϊόντων-υπηρεσιών που προσφέρει.

Τέλος η διαφοροποίηση δεν πρέπει να είναι ανεξέλεγκτη. Πρέπει να βρίσκεται πάντα μέσα στα επιτρεπτά και αποδεκτά όρια των καταναλωτών, όπως επίσης και η τιμολόγηση των προϊόντων, διότι είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη και η τιμή των ανταγωνιστών.

Κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν κατά τη στρατηγική της διαφοροποίησης:

Από την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής μπορούν να προκύψουν οι εξής κίνδυνοι:

- Η ύπαρξη έντονης τάσης μίμησης των ηγετών της διαφοροποίησης, η οποία μπορεί να μειώσει σε αρκετά μεγάλο βαθμό την διαφοροποίηση των

προϊόντων-υπηρεσιών μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών της.

- Η διαφοροποίηση συνήθως δεν απευθύνεται σε όλο το σύνολο της αγοράς, αλλά κυρίως σε άτομα με εξειδικευμένες απαιτήσεις, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το κόστος προσέγγισης και ικανοποίησης τους.
- Πολύ συχνά οι αγοραστές δεν λαμβάνουν υπόψη κάποια χαρακτηριστικά διαφοροποίησης των προϊόντων λόγω του υψηλού κόστους. Η ευαισθησία στην τιμή πολλές φορές δημιουργεί πρόβλημα στην εφαρμογή των βασικών αρχών της διαφοροποίησης.

3. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η στρατηγική της εστίασης έχει την δυνατότητα να αντλεί στοιχεία , είτε από την στρατηγική της ηγεσίας κόστους, είτε από την στρατηγική της διαφοροποίησης. Η διαφορά τους είναι ότι η στρατηγική της εστίασης βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, οι άλλες δύο στην ικανοποίηση όλης της αγοράς.

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει αυτό το είδος στρατηγικής, θα πρέπει να εντοπίσει και να εκμεταλλευτεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα απ' ότι οι ανταγωνιστές της.

Βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης είναι:

- Η διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα (όπως -η γεωγραφική περιοχή, ο τύπος του καταναλωτή η γραμμή του προϊόντος), και η επιλογή αυτού που ταιριάζει τις ικανότητες και δυνατότητες της επιχείρησης.
- Το τμήμα της αγοράς που θα επιλεγεί να έχει την κατάλληλη ελκυστικότητα. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει το τμήμα εκείνο στο οποίο θα μπορέσει να κινηθεί πιο αποτελεσματικά απέναντι στην είσοδο νέων επιχειρήσεων και στην παραγωγή υποκατάστατων προϊόντων από τους ανταγωνιστές της.

Επομένως η επιχείρηση θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική, όσον αφορά την επιλογή του τμήματος στο οποίο θα εστιάσει τις προσπάθειες της, διότι η επιλογή αυτή θα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία της.

Κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν κατά την στρατηγική εστίασης:

Οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν μπορεί να ανήκουν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Η στρατηγική της εστίασης μπορεί να γίνει εύκολα αντικείμενο μίμησης, όσον αφορά τα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά του προϊόντος που παράγει λόγω της συνεχής εξέλιξης της τεχνολογίας, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην γρήγορη και πιστή αντιγραφή των προϊόντων.
- Με την στρατηγική της εστίασης η επιχείρηση απευθύνεται σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς, το οποίο σε περίπτωση που σμικρυνθεί είναι πιθανόν να δημιουργήσει επιπλέον προβλήματα στην επιχείρηση. Η διαφοροποίηση του προϊόντος αυτής της επιχείρησης είναι πολύ εξειδικευμένη και στηρίζονται σε λίγους και απαιτητικούς αγοραστές και κυρίως καινοτόμους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε πολλούς οικονομικούς κινδύνους οι οποίοι προκύπτουν από την μείωση της ζήτησης σε αυτά τα τμήματα.

5.5 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΕΙΣ

Ως καινοτομία ορίζεται «η χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή και παροχή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που οι καταναλωτές επιθυμούν». Η Καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, στους τρόπους παραγωγής τους ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται, όπως και στην διοικητική δομή ενός οργανισμού (εσωτερικά ή εξωτερικά σε σχέση με τους πελάτες ή καταναλωτές).

Οι στόχοι της καινοτομίας συνδέονται με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και με την επίτευξη προόδου στην αγορά. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι:

- Ενημέρωση και επέκταση νέων προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά.
- Εισαγωγή νέων μεθόδων σε παραγωγή, προμήθειες και διανομή.
- Εισαγωγή αλλαγών στις επιχειρήσεις, στη διοίκηση και στις εργασιακές συνθήκες.

Ένα από τα εργαλεία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της είναι η στρατηγική διαχείρισης της καινοτομίας. Οι στρατηγικές για την καινοτομία ταξινομούνται με βάση τον χρόνο εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά, τους μεθόδους εφαρμογής της καινοτομίας, την καινοτομική δραστηριότητα και την ερευνητική ικανότητα.²⁷

5.5.1 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ

Στην σημερινή εποχή λόγω της συνεχούς εξέλιξης της τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν την συνεχή είσοδο νέων ανταγωνιστών και τους κινδύνους που μπορεί να εμφανιστούν. Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις επιβιώσουν σε μια τέτοια περίοδο θα πρέπει να αλλάξουν ή να μορφοποιήσουν τις στρατηγικές που ακολουθούν, να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και το κυριότερο να καινοτομήν έναντι των ανταγωνιστών τους.

Η καινοτομία μπορεί να δώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση, καθώς τα προϊόντα της θα υπερέχουν έναντι των ανταγωνιστών της και θα προτιμούνται από το καταναλωτικό κοινό.

Οι τομείς μέσα στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων που πρέπει να εφαρμόζουν καινοτομίες είναι στην στρατηγική που εφαρμόζει, στο επιχειρησιακό περιβάλλον, στην οργάνωση, στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, στην τεχνολογία και στο Μάρκετινγκ.

Στρατηγική: Η καινοτομία στην στρατηγική βοηθά προκειμένου μια επιχείρηση να ανταποκρίνεται στις επερχόμενες ανάγκες των πελατών της να δίνει μεγαλύτερη

²⁷ www.strategy-train.eu

αξία στα προϊόντα-υπηρεσίες της και να δημιουργεί νέες αγορές και νέους στόχους.

Επιχειρησιακό περιβάλλον: Η επιχειρησιακή καινοτομία περιλαμβάνει ένα μεγάλο πλήθος προτάσεων από νέες μεθόδους εργασίας, νέα επιχειρηματικά μοντέλα, νέους τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, νέων τεχνικών διοίκησης, νέες μορφές συμμετοχικών διαδικασιών, επικοινωνιών, μεταφορών και χρηματοοικονομικής διαχείρισης.

Οργάνωση: η οργανωτική καινοτομία αφορά την αλλαγή του τρόπου οργάνωσης της εργασίας που μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την καινοτόμο διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. με την παρακίνηση των εργαζομένων, με την ενδυνάμωση του κοινού αισθήματος ανάγκης για καινοτομία εντός μιας επιχείρησης μέσα από την συμβολή όλων των εργαζομένων, την διαχείριση γνώσης κ.α.).

Προϊόντα και υπηρεσίες: η καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας απορρέει από την εξεύρεση ενός νέου τρόπου αντιμετώπισης των αναγκών των πελατών, μέσα από τη δημιουργία ενός νέου προϊόντος ή την παροχή μιας νέας υπηρεσίας η οποία ωφελεί τόσο τον πελάτη όσο και την ίδια την επιχείρηση.

Διαδικασίες: η διαδικαστική καινοτομία επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης των επιχειρησιακών διαδικασιών το οποίο βελτιώνει την κερδοφορία, μειώνει τα κόστη, βελτιώνει την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα της επιχείρησης και ενισχύει την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Η διαδικαστική καινοτομία επιτρέπει επίσης την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλότερης αξίας.

Τεχνολογίες: η τεχνολογική καινοτομία αφορά στην καινοτομία που απορρέει από την έρευνα και ανάπτυξη που είναι αναπόσπαστα τμήματα της δημιουργίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Μάρκετινγκ: η καινοτομία στο Μάρκετινγκ βρίσκεται στη δημιουργία και χρήση καινοτόμων τρόπων παρακολούθησης και ανάλυσης της καταναλωτικής συμπεριφοράς, στη δημιουργία και χρήση καινοτόμων καναλιών προώθησης των

προϊόντων-υπηρεσιών, στην τιμολόγηση των προϊόντων-υπηρεσιών καθώς και στην τοποθέτηση των προϊόντων-υπηρεσιών σε νέες αγορές ή καταναλωτικά κοινά.²⁸

5.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις οι οποίες είναι κυρίως προσανατολισμένες στην αγορά, η στρατηγική Μάρκετινγκ είναι αυτή που επηρεάζει και δίνει την κατεύθυνση στον σχεδιασμό όλης της επιχείρησης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός Μάρκετινγκ αφορά στον εντοπισμό ελκυστικών ευκαιριών και στην ανάπτυξη κερδοφόρων στρατηγικών Μάρκετινγκ της επιχείρησης στη μακροχρόνια περίοδο και περιλαμβάνει φάσεις.

1^η ΦΑΣΗ: Επιλογή των στόχων της επιχείρησης

Βασική προϋπόθεση για την επιλογή των κατάλληλων στόχων είναι η γνώση του σκοπού και της αποστολής της επιχείρησης, δηλαδή με πιο τομέα θα ασχοληθεί. Οι στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, να ιεραρχούνται και να αφορούν συγκεκριμένοι περίοδο. Ακόμη καθορίζουν την στάση των ατόμων, βοηθούν στην λήψη αποφάσεων και παρακινούν ή προτρέπουν στην υλοποίηση των προγραμμάτων. Οι στόχοι πρέπει να είναι “Εξυπνοι”, δηλαδή να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, να μπορούν να επιτευχθούν ρεαλιστικοί και χρονικά περιορισμένοι.

2^η ΦΑΣΗ: Ανάλυση ευκαιριών Μάρκετινγκ

Ορισμένες εταιρείες είναι πρόθυμες να πρωτοπορήσουν και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες που περιέχουν μεγάλους κίνδυνους και φυσικά αναμένουν μεγάλα κέρδη. Ενώ υπάρχουν και κάποιες άλλες οι οποίες δεν παίρνουν ρίσκα και προτιμούν να αντιγράφουν τις δοκιμασμένες επιτυχείς ιδέες ακολουθώντας τους καινοτόμους.

²⁸ Πηγή:(άρθρο- «Κλειδί» η καινοτομία για την βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων του Γρηγόρη Καλαμακίδη, 2010)

Όταν το σύνολο των ευκαιριών Μάρκετινγκ που έχει στην διάθεση της μια εταιρεία είναι μεγάλο, τότε η εταιρεία έχει λαμπρό μέλλον. Ενώ αντίθετα όταν είναι μικρό η εταιρεία δεν πρέπει να νιώθει σίγουρη για την μελλοντική της πορεία.

Οι άνθρωποι του Μάρκετινγκ προσπαθούν να εντοπίσουν τις ανικανοποίητες ανάγκες των καταναλωτών ερευνώντας γύρω από τα προϊόντα που ήδη παράγουν και γύρω από τις αγορές στις οποίες απευθύνονται.

Ο συνδυασμός της διερεύνησης παλιών και νέων προϊόντων και αγορών ορίζει τέσσερις βασικούς τύπους ευκαιριών Μάρκετινγκ οι οποίοι είναι:

i) Η διείσδυση στην υπάρχουσα αγορά με τα υπάρχοντα προϊόντα. Η επιχείρηση προσπαθεί να βελτιώσει όλα τους τομείς του μείγματος Μάρκετινγκ και ειδικά της τιμολόγησης με αποτέλεσμα

- ❖ Να αυξηθούν οι πωλήσεις σε βάρος των ανταγωνιστών της.
- ❖ Να μετατραπούν οι μη χρήστες των προϊόντων σε χρήστες.
- ❖ Να αυξηθεί η χρήση των προϊόντων.

ii) Η ανάπτυξη νέων αγορών με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα. Ορισμένοι από τους τρόπους ανάπτυξης νέων αγορών είναι:

- ❖ Να αναπτυχτούν αγορές σε νέες γεωγραφικές περιοχές με βελτίωση των δικτύων διανομής.
- ❖ Να εντοπιστούν νέες χρήσεις των υπάρχοντων προϊόντων από τους ίδιους τους χρήστες.

iii) Η ανάπτυξη νέων προϊόντων ή βελτιωμένων στις υπάρχουσες αγορές. Όταν η εταιρεία γνωρίζει την αγορά μπορεί να βελτιώσει τα προϊόντα της ή με τις κατάλληλες διαφοροποιήσεις να ικανοποιήσει συγγενικές ανάγκες.

iv) Η διαφοροποίηση των προϊόντων και των αγορών. Χρησιμοποιείται όταν η εταιρεία αποφασίζει να αλλάξει δραστηριότητα ή να επεκταθεί σε νέα. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι:

- ❖ Ομόκεντρη, όταν η εταιρεία επιθυμεί να προσθέσει καινούρια προϊόντα τα οποία έχουν τεχνολογικές ομοιότητες με αυτά που ήδη υπάρχουν.

- ❖ Οριζόντια, όταν η εταιρεία αναζητά να προσθέσει νέα ελκυστικά προϊόντα στην αγορά ανεξάρτητα αν ανήκουν στον ίδιο κλάδο ή όχι.
- ❖ Σφαιρική, όταν η εταιρεία αναζητά νέα προϊόντα τα οποία δεν έχουν καμία σχέση με την τεχνολογία και τις αγορές των προϊόντων που ήδη υπάρχουν.

	Υπάρχοντα Προϊόντα	Νέα προϊόντα
Υπάρχουσες Αγορές	Διείσδυση στην αγορά (α)	Ανάπτυξη νέων προϊόντων (γ)
Νέες αγορές	Ανάπτυξη νέων αγορών (β)	Διαφοροποίηση (δ)

Εικόνα 5: Στρατηγικές Ευκαιριών Μάρκετινγκ

3^η ΦΑΣΗ: Τμηματοποίηση της αγοράς

Είναι η διαδικασία που περιλαμβάνει τον διαμερισμό της ανομοιογενούς αγοράς σε ομοιογενή τμήματα και την εφαρμογή του κατάλληλου μίγματος Μάρκετινγκ στο τμήμα ή στα τμήματα που ενδιαφέρουν την επιχείρηση. Η επιχείρηση δηλαδή

- Εντοπίζει τμήματα πελατών.
- Υπολογίζει το μέγεθος καθενός απ' αυτά.
- Βρίσκει τις ανάγκες ενός ή μερικών τμημάτων και πως αυτές μπορούν να ικανοποιηθούν και
- Προσπαθεί να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες με το μίγμα Μάρκετινγκ (Mix Marketing).

4^η ΦΑΣΗ: Σχεδιασμός στρατηγικής Μάρκετινγκ

Η στρατηγική Μάρκετινγκ είναι μια μελέτη που περιγράφει το τι θα κάνει η επιχείρηση σε κάθε αγορά και περιέχει δύο στοιχεία, **α) την αγορά-στόχο (target market)** και **β) το μίγμα Μάρκετινγκ (Mix Marketing)**.

α) Αγορά στόχος (target market): είναι η επιλογή μιας ομάδας καταναλωτών με ίδιες προτιμήσεις που η επιχείρηση έχει επιλέξει να απευθυνθεί με το προϊόν της. Η επιλογή της αγοράς-στόχου είναι μια πολύ δύσκολη και συγχρόνως σημαντική διαδικασία για το Μάρκετινγκ, καθώς ο εντοπισμός της και ο προσδιορισμός των αναγκών της καθορίζουν το μίγμα Μάρκετινγκ (Mix Marketing) που η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει.

Ακόμη πριν από την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά προηγείται πάντα ο εντοπισμός της αγοράς-στόχου και η τμηματοποίηση της αγοράς.

β) Μίγμα Μάρκετινγκ (Marketing Mix): Το μίγμα του Μάρκετινγκ ίσως είναι η κυριότερη στρατηγική που πρέπει να αναπτυχθεί και να αναλυθεί περισσότερο. Αφορά τον προβληματισμό του πως θα προσφέρεις τα προϊόντα-υπηρεσίες, στα σωστά σημεία πώλησης, στη σωστή τιμή, με τη σωστή επικοινωνία και προώθηση.

5^η ΦΑΣΗ: Ανάπτυξη, εφαρμογή και έλεγχος προγραμμάτων Μάρκετινγκ

Η εφαρμογή του Μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση σε βραχυχρόνια περίοδο μπορεί να γίνει με το σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan). Είναι μια μελέτη που περιέχει τα αποτελέσματα και τα σημαντικότερα στοιχεία από έρευνες, υπολογισμούς και ανάλυσης σε σχέση με την πορεία κάθε συγκεκριμένου προϊόντος της επιχείρησης. Περιέχει τις σκέψεις, ενέργειες, προγράμματα, την επιλογή και τον καθορισμό των στόχων, την ανάλυση της αγοράς, καθώς και την κατανομή και τον καθορισμό των δαπανών Μάρκετινγκ και τις στρατηγικές του Μίγματος Μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει.

Επομένως ένα Σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan) περιλαμβάνει:

- Στοιχεία αγοράς τα τελευταία χρόνια.
- Τμηματοποίηση της Αγοράς.
- Στρατηγική του Μίγματος Μάρκετινγκ.
- Έκθεση κερδών ζημιών.²⁹

²⁹ Πέτρος Τομαρας «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ και την Έρευνα Αγοράς», 2009

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

6. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Σήμερα στις επιχειρήσεις για να εξασφαλιστεί η επιτυχία τους, δεν αρκεί απλά να έχουν στελέχη τα οποία να είναι μόνο ικανοί μάνατζερ, αλλά χρειάζεται επίσης να είναι και ηγέτες. Αυτό που κάνει κάποιον ηγέτη είναι η προθυμία των άλλων ανθρώπων, κυρίως των υφισταμένων του, να τον ακολουθήσουν και να συνεργασθούν μαζί του για την πραγματοποίηση των κοινών τους στόχων.

Έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για την ηγεσία. Μερικοί από αυτούς είναι:

1^{ος} Ορισμός: Σύμφωνα με τον Stogdill (1950) «ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μίας οργανωμένης ομάδας στις προσπάθειες καθορισμού και επιτυχίας στόχων».

2^{ος} Ορισμός: Οι Katz και Kahn (1966) σημειώνουν, ότι «η ηγεσία, όπως τουλάχιστον εφαρμόζεται στις τυπικώς οργανωμένες επιχειρήσεις, είναι η ισχυρή αυξητική επιρροή πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές οδηγίες της οργανώσεως». Σύμφωνα με τους Katz και Kahn δηλαδή, η ηγεσία θα συμπληρώσει τα οργανωτικά σχέδια με τις απαραίτητες πληροφορίες και οδηγίες για να μπορέσουν οι άνθρωποι να εκτελέσουν τις εργασίες που τους έχουν αναθέσει.

3^{ος} Ορισμός: Οι Hersey και Blanchard (1969), ορίζουν ότι ηγεσία «είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν». Από τον ορισμό προκύπτει ότι τη διαδικασία της ηγεσίας συναποτελούν ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση.

4^{ος} Ορισμός: Ηγεσία σημαίνει πρακτικώς κατά τον Ζευγαρίδη (1981), την δυνατότητα που έχει κάποιος για να διευθύνει άλλους, χρησιμοποιώντας μέσα,

όπως για παράδειγμα την παροχή κινήτρων και την ορθή επικοινωνία με τους υφιστάμενους του.

5^{ος} Ορισμός: Ενώ σύμφωνα με την άποψη των Rue και Byars (1983) «ηγεσία είναι μια διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων τυπικών ή άτυπων εργασιακών ομάδων στις εργασίες τους, σχετικά με τον καθορισμό και την επιτυχία στόχων. Η ικανότητα τόσο αποκτήσεως οπαδών, όσο και επηρεασμού τους αναδεικνύει τον ηγέτη ».

Οι ηγέτες λοιπόν καθοδηγούν και διευθύνουν την ομάδα τοποθετούνται μπροστά από την ομάδα, προσπαθούν να επηρεάσουν θετικά τα μέλη της, να τα υποκινήσουν, να τα δραστηριοποιήσουν για να εργασθούν με προθυμία και ζήλο, για να καθορίσουν στόχους, να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες τους, για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν καθορισθεί.

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι η ψυχή της επιχείρησης και χωρίς αποτελεσματική ηγεσία είναι δύσκολο να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

Οι ηγέτες αναδεικνύονται κυρίως σε περιόδους κρίσης. Είναι άνθρωποι που μπορούν και ανατρέπουν τις δύσκολες καταστάσεις. Οι ηγέτες δεν γεννιούνται, γίνονται. Το DNA διαδραματίζει ρόλο, αλλά κανείς δεν γεννιέται ηγέτης. Ο ρόλος του ηγέτη δεν είναι πάντα ο ίδιος. Στον κόσμο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούμαστε, αυτό είναι σαφές. Άλλος ήταν ο ρόλος του στην εποχή των γραμμών παραγωγής και της σκληρής ιεραρχίας της βιομηχανικής εποχής και άλλος ο ρόλος του σήμερα, στην οικονομία της γνώσης, των ιδεών, της πληροφορίας και της καινοτομίας. Τότε έδινε εντολές από την κορυφή, δεν ήταν πάντα ορατός από τα στελέχη και τους εργαζόμενους ενώ σήμερα βρίσκεται ανάμεσα τους και ακούει, μιλάει, ανταλλάσσει απόψεις, επιχειρηματολογεί.³⁰

6.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Σημαντικό είναι για έναν ηγέτη να διαθέτει κάποια ουσιώδης χαρακτηριστικά. Δεν έχουν όλοι οι ηγέτες τα ίδια χαρακτηριστικά. Απλά σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς έχει διαπιστωθεί η ύπαρξη συσχετισμού μεταξύ κάποιων χαρακτηριστικών που διαθέτουν οι ηγέτες όπως είναι της ευφυΐας, της πολυμάθειας, της αξιοπιστίας της υπευθυνότητας, της κοινωνικής συμμετοχής και

³⁰ Δρ. Ευαγγελου Φ Θεοδωρατου «Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά», 2004

του κοινωνικοοικονομικού κύρους των ηγετών σε σύγκριση με αυτούς που δεν είναι ηγέτες.

6.1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΕΙΝΑΙ

- Να έχει ορισμένες ψυχολογικές ιδιότητες, όπως τόλμη, αποφασιστικότητα, υπομονή, επιμονή, πρωτοβουλία, συνοχή σκέψης και πράξης.
- Να έχει διοικητικές ικανότητες.
- Να εμπνέει εμπιστοσύνη στους κατώτερους του.
- Να διακρίνεται για σωφροσύνη και ψυχραιμία.
- Να έχει απόλυτη γνώση και συνείδηση του ρόλου του.
- Να έχει την κατάρτιση που αξιώνει η θέση που κατέχει.
- Να μην αφήνει να τον απορροφούν οι λεπτομέρειες.
- Να είναι επιεικής στα αθέλητα σφάλματα των υφισταμένων του.
- Να μην ξεφεύγει από τους σκοπούς και τους στόχους που επιδιώκει η επιχείρηση.

6.1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΑΣΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΕΙΝΑΙ

- Δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα στη συμπεριφορά.
- Αξιοκρατική κρίση.
- Πραγματοποίηση τακτικών συσκέψεων και συζητήσεων με τους συνεργάτες.
- Σεβασμός στις απόψεις των άλλων, όποιοι κι αν είναι αυτοί.
- Ευλικρίνεια στις σχέσεις με τους άλλους.
- Προβολή του εαυτού του ως παράδειγμα για μίμηση.
- Τήρηση με θρησκευτική ευλάβεια της συνεκτικότητας της ομάδας της οποίας ηγείται.³¹

³¹ Ευθύμιος Ζηγκρίδης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», 2008
respository.eudlll.gr

6.2 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Ένας ηγέτης έχει την ευθύνη της αποτελεσματικής υλοποίησης συγκεκριμένου έργου και της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων σε συγκεκριμένο χρόνο. ο κάθε ηγέτης στο χώρο του έχει την ευθύνη να εξασφαλίζει σε συνεχή - καθημερινή βάση την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων, την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα, την κερδοφορία, την ποιότητα, την εξυπηρέτηση των πελατών, την ικανοποίηση των εργαζόμενων του και όλων των άλλων ενδιαφερομένων που συνδέονται με την οργανωτική του μονάδα. Επίσης ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να απαντά με επιτυχία στις μελλοντικές προκλήσεις. Καμιά επιχείρηση δεν θα είχε μέλλον αν δεν μπορούσε να προσαρμόζεται έγκαιρα στις εξελίξεις του περιβάλλοντος της αλλά και να δημιουργεί.

Η ηγετική συμπεριφορά έχει τους εξής ρόλους:

- 1) Να παρακινεί τους συνεργάτες τους μέσω της καθημερινής του συμπεριφοράς και να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα ώστε να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη των στόχων τους.
- 2) Να υποστηρίζει τους συνεργάτες του μέσω της σωστής ανάθεσης καθηκόντων, της αποτελεσματικής καθοδήγησης, της ενθάρρυνσης, της εμπύχωσης και της ενημέρωσης τους.
- 3) Να αναπτύξει το ομαδικό κλίμα και την συνεργασία. Θα πρέπει να διατηρεί σε συνεχή βάση το ομαδικό πνεύμα και να επιτύχει αποτελεσματική συνεργασία από τους εργαζόμενους.
- 4) Να υλοποιεί και να εκτελεί έργο με τον προγραμματισμό και σχεδιασμό βημάτων, με αποτέλεσμα την επίλυση σχετικών προβλημάτων, την επίτευξη παραγωγικότητας και αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων.
- 5) Να εξασφαλίζει τον συντονισμό μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων και οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης αλλά και μεταξύ αυτής και συνεργατών εκτός επιχείρησης (π.χ. προμηθευτές).
- 6) Να εξασφαλίζει την ποιοτική εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών. Θα πρέπει να κατανοεί και να παρακολουθεί τις ανάγκες των πελατών έτσι ώστε να μπορεί να τους ικανοποιεί και να αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους πελάτες.

7) Να έχει προσωπική εξέλιξη. Πέραν της συνεχούς ανάπτυξης των γνώσεων και των ικανοτήτων του ηγέτη, έτσι ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει στα σημερινά δεδομένα, σημαντικά στοιχεία είναι η σωματική και ψυχολογική υγεία καθώς και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work life balance).

8) Να αναπτύσσει στρατηγικές από τις οποίες θα επωφελείται η επιχείρηση και θα τις δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια αγορά που συνεχώς εξελίσσεται.³²

6.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΥΛ

Αυταρχικός: Ο Ηγέτης διατηρεί όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης εφαρμόζεται σε νέους εργαζόμενους ή σε αυτούς που είναι δύσκολο να διοικηθούν.

Πειστικός: Ο Ηγέτης αφήνει το πεδίο ελεύθερο χρησιμοποιώντας εργαζόμενους που θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους που πρέπει να το κάνουν.

Ανθρωπιστικός: Ο Ηγέτης συνεργάζεται (ή ζητά τη συμμετοχή) όσο είναι δυνατό με τους εργαζόμενους σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται κι επιδιώκεται, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων κι εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.

Αδιάφορος: Ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική "μη ανάμειξης". Δίνει λίγες οδηγίες - κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία.

Δημοκρατικός: Ο ηγέτης δημιουργεί συνθήκες τέτοιες που αυξάνουν τη δημιουργικότητα τη παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων. Εργαζόμενοι με ανάμιξη στη παραγωγή.

6.4 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Ο ρόλος του ηγέτη σε περιόδους κρίσεων είναι καθοριστικός, καθώς καλείται αν όχι να αποφύγει την κρίση, τουλάχιστον να τη διαχειριστεί αποτελεσματικά. Σε μια περίοδο κρίσης ο ηγέτης έρχεται αντιμέτωπος με πολλά διλήμματα που μπορούν να τον παγιδεύσουν και να τον καθοδηγήσουν σε λάθος δρόμο και σε λάθος

³² Μπουραντάς Δημήτρης «Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», 2005

σκέψεις και ενέργειες. Για να αντιμετωπίσει σωστά μια κρίση ο ηγέτης θα πρέπει να σκέφτεται πλευρικά δεν θα πρέπει να περιορίζεται σε μια μόνο θεωρία και σε ένα δρόμο, θα πρέπει να συνδυάζει σκέψεις και να συνθέτει δημιουργικά όποιες διαφορές απόψεων και γνώμων υπάρχουν. Η πρόκληση είναι να έχει την αίσθηση του επείγοντος και της ανάγκης αποτελεσμάτων, χωρίς να χάνει την ικανότητα να στοχεύει σε αποτελέσματα με στρατηγικό τρόπο.

Ο σύγχρονος Ηγέτης είναι μια σύνθετη προσωπικότητα που κατανοεί τον ανθρώπινο ψυχισμό, μετασχηματίζει εμπειρίες και αλλάζει διαρκώς. Πρέπει να διακρίνεται από μια σειρά ικανοτήτων, πάθος, φαντασία και να μπορεί να εμπνέει την ομάδα του. Ο ηγέτης καλείται να πάρει σημαντικές αποφάσεις για την επιχείρηση του σε μια περίοδο κρίσης προκειμένου να διασφαλίσει την επιβίωση της και το μέλλον της, και να σκεφτεί στρατηγικές με τις οποίες η κρίση μπορεί να αντιμετωπιστεί δημιουργικά, αποτελεσματικά και όχι σπασμωδικά.

Οι ηγέτες αναδεικνύονται κυρίως σε περιόδους κρίσεων. Κατά την κρίση ένας ηγέτης που θα προσπαθήσει να σώσει την επιχείρηση στην οποία βρίσκεται είναι σημαντικό **α)** να είναι υψηλόβαθμο στέλεχος της επιχείρησης, **β)** να γνωρίζει σε βάθος όχι μόνο ολόκληρο το φάσμα του τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, αλλά και όλες τις διαδικασίες διαχείρισης των υποχρεώσεων και των κινδύνων.

Ένας ηγέτης για να μπορέσει να εντοπίσει και να διαχειριστεί μια κρίση, θα πρέπει να μπορεί να διστάσει και να αναγνωρίσει κάθε στιγμή τι δεν πάει καλά στην επιχείρηση, να μην αγνοεί τα γεγονότα που συμβαίνουν, να σκεφτεί τις συνέπειες που θα προκύψουν, να ζητήσει γνωμοδότηση ειδικών. Πρέπει να υπάρχει έγκαιρη ενημέρωση προς όλη την ομάδα του και όλα τα στοιχεία να είναι αληθή. Ένα ηγέτης δεν μιλάει ποτέ ανεπίσημα, όλες οι ομάδες που παίρνουν μέρος στην επίλυση της κρίσης πρέπει να ενημερώνονται ταυτόχρονα. Καλό είναι να είναι αισιόδοξος και αν υπάρχουν τυχόν λάθη να μπορεί να τα παραδεχτεί δημοσίως. Έτσι οι ηγέτες διαδραματίζουν μεγάλο και σπουδαίο ρόλο στην επιχείρηση και από αυτούς εξαρτάται πολλές φορές η επιβίωση τους.

Οι υφιστάμενοι σε περίοδο κρίσης αναζητούν από τους ηγέτες τους, ενέργειες και συμπεριφορά που να δείχνουν τι δυνατότητα να ανταποκριθούν στην κρίση και να μπορούν να τους εμπιστευθούν. Αλλά και οι ηγέτες σε μια τέτοια περίοδο εκδηλώνουν πολλές φορές είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα συναισθηματικές πλευρές τις προσωπικότητας τους όπως θυμό και θλίψη. Αν για παράδειγμα το

προϊόν τους στην επιχείρηση βγει αποτυχημένο ο ηγέτης λογικό είναι να φορτιστεί συναισθηματικά, όμως δεν θα ήταν καλό να εκφράζονται μόνο με θυμό. Έτσι λοιπόν οι ηγέτες μπορεί να χρησιμοποιούν τα συναισθήματα τους για την προβολή της εικόνας τους σε μια περίοδο κρίσης. Οι πετυχημένοι ηγέτες μοιάζουν σε αυτό το σημείο, όλοι διαθέτουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι πολύ σημαντικό για την αποτελεσματική ηγεσία.

10 κανόνες για την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσεων από έναν ηγέτη:

1. Προσεκτική μελέτη της επιχείρησης. Να πρέπει να ξέρει ο ηγέτης όλα τα στοιχεία της επιχείρησης, να ξέρει τις αδυναμίες της και της δυνάμεις της, να γνωρίζει τους κινδύνους που διατρέχει.
2. Ενέργεια με αποφασιστικότητα.
3. Η ρευστότητα είναι η κινητήριος δύναμη.
4. Επικέντρωση της προσοχής στα σημαντικά.
5. Διαχείριση των δαπανών.
6. Η αξιόπιστη διαχείριση των πληροφοριών είναι ζωτικής σημασίας.
7. Ανάπτυξη διαφορετικών σεναρίων.
8. Αναγνώριση της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού.
9. Συναίνεση από τους μετόχους.
10. Εκμετάλλευση των ευκαιριών.³³

6.5 ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Σε μια περίοδο κρίσης τις περισσότερες φορές επιβάλλετε από τις επιχειρήσεις να πραγματοποιήσουν αλλαγές στην στρατηγική που ακολουθούν, έτσι ώστε να μπορέσουν να την αντιμετωπίσουν με όσο το δυνατόν λιγότερους κινδύνους γι' αυτές. Ένας ηγέτης καλείτε, **α)** να χαράξει νέες στρατηγικές και **β)** ακόμα πιο σημαντικό να τις εφαρμόσει με τους ανθρώπους που διαθέτει.

Πολλές φορές το να βρει και να σχεδιάσει μια νέα στρατηγική είναι το ευκολότερο από το να βρει άτομα τα οποία έχουν τις δυνατότητες που απαιτούνται και την θέληση. Ένα ακόμα δύσκολο κομμάτι στην εφαρμογή των στρατηγικών Μάρκετινγκ είναι ο εντοπισμός της διαδικασίας που θα ακολουθήσει το ανθρώπινο

³³ www.bloggertccom.blogspot.gr

δυναμικό της επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό παίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε μια επιχείρηση, καθώς από αυτό εξαρτάται η εικόνα της επιχείρησης και η βιωσιμότητά της.

Οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι αιτία προβλημάτων μέσα σε μια επιχείρηση, τα οποία μπορεί να δημιουργηθούν από την ποιότητα της εργασίας που προσφέρουν, την συμπεριφορά που εκδηλώνουν και τις προσωπικές ικανότητες που τους χαρακτηρίζουν. Επομένως το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας και πόρος σε μια επιχείρηση.

Αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που θα μπορέσει να επιτύχει αξιοσημείωτα αποτελέσματα φροντίζοντας παράλληλα οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται με σεβασμό, φροντίδα και αντικειμενικότητα.

Το κλίμα που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και της ηγεσίας με αυτό, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο αποτέλεσμα της εργασίας που προσφέρουν και παράλληλα επηρεάζονται και τα προϊόντα-υπηρεσίες της με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να απομακρύνονται από το προϊόν. Όσοι αισθάνονται ευχαριστημένοι, παράγουν καλύτερα αποτελέσματα και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των καταναλωτών από την ποιότητα και τις δυνατότητες των προϊόντων-υπηρεσιών της επιχείρησης.

Ακόμη ένα αρνητικό περιβάλλον μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην εικόνα και την φήμη της επιχείρησης στην αγορά, καθώς ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος μπορεί να λειτουργήσει ως αρνητική διαφήμιση γι' αυτήν μέσω της οικογένειας και του κοινωνικού του κύκλου.

Η επιχείρηση επομένως θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της, έτσι ώστε να μην παρουσιάσει τέτοιου είδους κινδύνους.

Ένας ηγέτης για να βοηθήσει και να πείσει τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης τους και να ακολουθήσουν τις στρατηγικές του με προθυμία απαιτείται να έχει ορισμένες ικανότητες.:

1. Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από διάφορες υποκινητικές δυνάμεις. (να εφαρμόζει τις γνώσεις του στις κατάλληλες περιστάσεις και να τους φέρεται έτσι ώστε να προκαλεί τις επιθυμητές αντιδράσεις.)
2. Η ικανότητα να εμπνέει. (ώστε να μπορεί να εμπνεύσει)

3. Η ικανότητα να δρα με τρόπο που να δημιουργείται ένα κλίμα υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού (μορφή ηγεσίας που εξαρτάται από την προσωπικότητα του ηγέτη).

6.6 Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ

Λήψη αποφάσεων είναι η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων για την αντιμετώπιση μιας κατάστασης ή προβλήματος με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Κατά την διαδικασία λήψεως αποφάσεων, ανεξάρτητα από την φύση του προβλήματος υπάρχουν ορισμένα λογικά βήματα τα όποια είναι απαραίτητα. Ο αριθμός των βημάτων και το περιεχόμενο δεν είναι καθορισμένα διότι οι ενέργειες που απαιτούνται είναι διαφορετικές για διαφορετικά προβλήματα.

Κάθε ηγέτης και κάθε διοικητικό στέλεχος μιας επιχείρησης πρέπει να μπορεί και να ξέρει να παίρνει αποφάσεις.

Μία τυπική διαδικασία λήψεως αποφάσεων μπορεί να έχει τα εξής βήματα :

1. Προσδιορισμός του προβλήματος /κατάστασης για την οποία πρέπει να ληφθεί απόφαση.
2. Ορισμός του προβλήματος /κατάστασης.
3. Ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων, δηλαδή πόσοι και ποιοι τρόποι ενέργειας υπάρχουν.
4. Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων (μειονεκτήματα, πλεονεκτήματα, δυσκολίες και περιορισμοί της κάθε μιας, σύγκριση των εναλλακτικών λύσεων).
5. Επιλογή της πιο καλής εναλλακτικής λύσης (κρίση και λήψη απόφασης).

1. Το πρώτο στάδιο σε μια λήψη απόφασης έχει να κάνει με τον εντοπισμό του προβλήματος για το οποίο πρέπει να ληφθεί απόφαση. Ο εντοπισμός του προβλήματος σημαίνει τη διαπίστωση από τον ηγέτη, της διαφοράς μεταξύ της υπάρχουσας και μιας επιθυμητής κατάστασης, μεγέθους, αξίας κτλ., στην

επιχείρηση. Για παράδειγμα, η διαπίστωση της διαφοράς μεταξύ του υπάρχοντος και του επιθυμητού ύψους πωλήσεων αποτελεί "πρόβλημα" ή "ευκαιρία" για απόφαση. Αυτά τα "προβλήματα" ή οι "ευκαιρίες" για απόφαση συνήθως δεν παρουσιάζονται από μόνα τους. Συνήθως για να εντοπιστούν από έναν ηγέτη ή διοικητικό στέλεχος είναι δύσκολο και χρειάζεται συστηματική προσπάθεια του ηγέτη με τη βοήθεια και τη σωστή αξιοποίηση ενός αποτελεσματικού συστήματος πληροφοριών, σχετικών με την επιχείρηση και το περιβάλλον της.

2. Σημαντικό και απαραίτητο επίσης στη λήψη απόφασης είναι ο ορισμός του προβλήματος, η σαφής και πλήρης διατύπωσή του, ώστε να προσανατολιστεί η σκέψη προς τις κατάλληλες λύσεις. Τα τρία απαραίτητα στοιχεία ενός σωστού "ορισμού προβλήματος" είναι τα αίτια, οι στόχοι και οι περιορισμοί. Συνήθως τα προβλήματα εμφανίζονται αρχικά ως συμπτώματα ή έχουμε κάποιες ενδείξεις. Αυτά τα συμπτώματα ή ενδείξεις προέρχονται από κάποιες αιτίες που τα προκαλούν. Αυτές οι αιτίες πρέπει να διαπιστωθούν και μετά να εξαλειφθούν. Αλλιώς το πρόβλημα δεν μπορεί να λυθεί.

Το δεύτερο στοιχείο του προβλήματος είναι η σαφή διατύπωση των στόχων, δηλαδή τι επιθυμούμε και τι θέλουμε ακριβώς. Και τρίτο μέρος του ορισμού ενός προβλήματος είναι η διατύπωση των περιορισμών που συνδέονται με τη λύση του. Αυτοί ουσιαστικά μπορεί να περιορίζουν το χώρο των εναλλακτικών λύσεων.

Έτσι λοιπόν "ορισμός του προβλήματος" σημαίνει σαφής διατύπωση των αιτιών, στόχων και περιορισμών που συνδέονται με το πρόβλημα και τη λύση του.

3. Στο τρίτο στάδιο ερευνώνται όλες οι μεταβλητές που έχουν σχέση άμεση ή έμμεση με το πρόβλημα, εντοπίζονται και αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ τους με σκοπό και στόχο να εντοπιστούν οι κατάλληλες εναλλακτικές λύσεις, μέσα από τις οποίες θα βγει η απόφαση. Εναλλακτικές λύσεις είναι οι τρόποι και οι ενέργειες που θα μπορέσουν να μειώσουν, να αντιμετωπίσουν ή και να εξαλείψουν το πρόβλημα που υπάρχει σύμφωνα με τον ορισμό του. Δεν είναι πάντα εύκολο να βρεθούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις, όμως ένας ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να βρίσκει τις περισσότερες από αυτές έτσι ώστε να αυξάνεται η πιθανότητα να μπορεί να λάβει μια ικανοποιητική απόφαση. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει δημιουργική σκέψη για να μπορέσει να λάβει μια απόφαση, να σκέφτεται πέρα από

τα περιορισμένα και συνηθισμένα πλαίσια μέσα στα οποία έχει μάθει να σκέφτεται και να ανακαλύπτει νέες ιδέες, πρωτότυπες, καινοτόμες και εναλλακτικές.

4. Το τέταρτο στάδιο είναι η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων. Για να μπορέσει ένας ηγέτης να πάρει μια ικανοποιητική λύση, απαραίτητη είναι η αξιολόγηση της.

Πρώτο στοιχείο της αξιολόγησης είναι η δυνατότητα της εφαρμογής της από την επιχείρηση. Δεύτερο στοιχείο είναι ο προσδιορισμός των ωφελειών και του κόστους κάθε εναλλακτικής λύσης σε σχέση πάντα με το πρόβλημα, δηλαδή τους στόχους και τους περιορισμούς. Και το τρίτο στοιχείο της αξιολόγησης εναλλακτικών λύσεων ο προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων κάθε εναλλακτικής λύσης σε σύγκριση με τις άλλες, έχοντας πάντα ως σημείο αναφοράς τους στόχους της επιχείρησης.

5. Το τελευταίο στάδιο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων. Συνήθως η επιλογή δεν προκύπτει αυτόματα από το προηγούμενο στάδιο, επειδή είναι αδύνατος ο ακριβής προσδιορισμός των αποτελεσμάτων κάθε εναλλακτικής λύσης και των συνθηκών αβεβαιότητας. Έτσι στο στάδιο της επιλογής ο ηγέτης σε αρκετές περιπτώσεις έχει να επιλέξει χρησιμοποιώντας την κρίση και τη διαίσθησή του.³⁴

Και τελικά περνάμε στην υλοποίηση της απόφαση.

Ένας ηγέτης για να μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις σε περιόδους κρίσης πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ικανότητα προσαρμογής
- Αποφασιστικότητα
- Αντοχή
- Αυξημένη αντιληπτική ικανότητα
- Ανάλυση ευθυνών

³⁴ digitalschool.mimedu.gov.gr

6.6.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

- Ο ελάχιστος χρόνος που έχει στη διάθεση του ο ηγέτης για να πάρει αποφάσεις, τον αναγκάζει να πάρει βιαστικές αποφάσεις οι οποίες αφορούν κυρίως την αποφυγή και την σύντομη έξοδο από την κρίση.
- Οι αποφάσεις κατά την διάρκεια των κρίσεων παίρνονται την κατάλληλη στιγμή. Οι τυχόν δισταγμοί και υπαναχωρήσεις δεν επιτρέπονται. Διορθωτικές αποφάσεις είναι δυνατόν να παίρνονται αν είναι απόλυτα αναγκαίες και το επιτρέπει ο χρόνος.
- Μια απόφαση δεν είναι πάντα σωστή. Αλλά ο ηγέτης πρέπει να παίρνει αποφάσεις και να αναλαμβάνει την ευθύνη τους. Όταν αποφεύγει να το κάνει ή δεν μπορεί να το κάνει επειδή ίσως να βρίσκεται κάτω από την πίεση αντικειμενικών ή υποκειμενικών παραγόντων, τότε πρέπει να ζητήσει βοήθεια από τα άλλα μέλη της ομάδας του ή από εξωτερικούς σύμβουλους ή να απομακρυνθεί από την θέση του.
- Το ψυχικό σθένος του ηγέτη και τα άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του (αντοχή θέληση προσαρμοστικότητα κτλ) είναι βασικοί παράγοντες κατά την διάρκεια μιας κρίσης. Οι πιέσεις που δέχεται αυτήν την περίοδο είναι πάρα πολλές που τον οδηγούν σε πανικό και μόνο το ψυχικό του σθένος του εξασφαλίζει την συναισθηματική του ισορροπία.
- Μεγάλο ρόλο στη λήψη αποφάσεων παίζει η υπάρχουσα πληροφόρηση. Έρευνες έχουν δείξει ότι κατά την διάρκεια μιας κρίσης υπάρχει η μισή πληροφόρηση από αυτή που υπάρχει κάτω από κανονικές συνθήκες. Γι' αυτό και η ταχύτητα λήψης και αξιολόγησης των πληροφοριών, δηλαδή η ταχύτητα της επικοινωνίας κατά τις κρίσεις πρέπει να είναι μεγάλη.³⁵

³⁵ Σφακιανάκης Κων. Μανώλης «Διοικητική Κρίσεων», 1998

6.7 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι αποφάσεις από έναν ηγέτη λαμβάνονται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας, αβεβαιότητας και κινδύνου. Ο χαρακτηρισμός των συνθηκών έχει να κάνει με τις διαθέσιμες πληροφορίες που έχουμε σχετικά με τα αποτελέσματα κάθε εναλλακτικής λύσης. Έτσι, όταν πρόκειται να γίνει επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, των οποίων τα αποτελέσματα είναι βέβαια (δηλαδή γνωστά από την αρχή) τότε πρόκειται για αποφάσεις που λαμβάνει ο ηγέτης κάτω από συνθήκες βεβαιότητας.

Ενώ, όταν τα αποτελέσματα των εναλλακτικών λύσεων είναι πιθανά, δηλαδή θα προκύψουν ή δεν θα προκύψουν με κάποια πιθανότητα, τότε η απόφαση λαμβάνεται κάτω από συνθήκες κινδύνου και ο ηγέτης θα πρέπει να κάνει επιλογή χωρίς να γνωρίζει με βεβαιότητα τα αποτελέσματα της. Έτσι ρισκάρει και αποφασίζει αναλαμβάνοντας κάποιο ρίσκο, κίνδυνο.

Όμως εκτός από τα παραπάνω, υπάρχουν περιπτώσεις όπου τα αποτελέσματα των εναλλακτικών λύσεων είναι εντελώς αβέβαια, δηλαδή δεν είναι γνωστά ή δεν μπορεί να υπολογιστεί κάποια πιθανότητα σχετικά με την επίτευξή τους. Σ' αυτήν την περίπτωση η απόφαση που πρέπει να πάρει ο ηγέτης είναι κάτω από συνθήκες πλήρους αβεβαιότητας.

Η γνώση των συνθηκών είναι σημαντικές για έναν ηγέτη, γιατί ανάλογα με αυτές θα πρέπει να επιλέγεται η διαδικασία, οι τεχνικές, οι πληροφορίες, τα άτομα που θα χρησιμοποιηθούν για την λήψη απόφασης. Στην εποχή που ζούμε η πολυπλοκότητα και η γρήγορη εξέλιξη είναι χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της, που σε αυτά συνεπάγονται συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για σημαντικές αποφάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΘΕΜΑ « Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ»

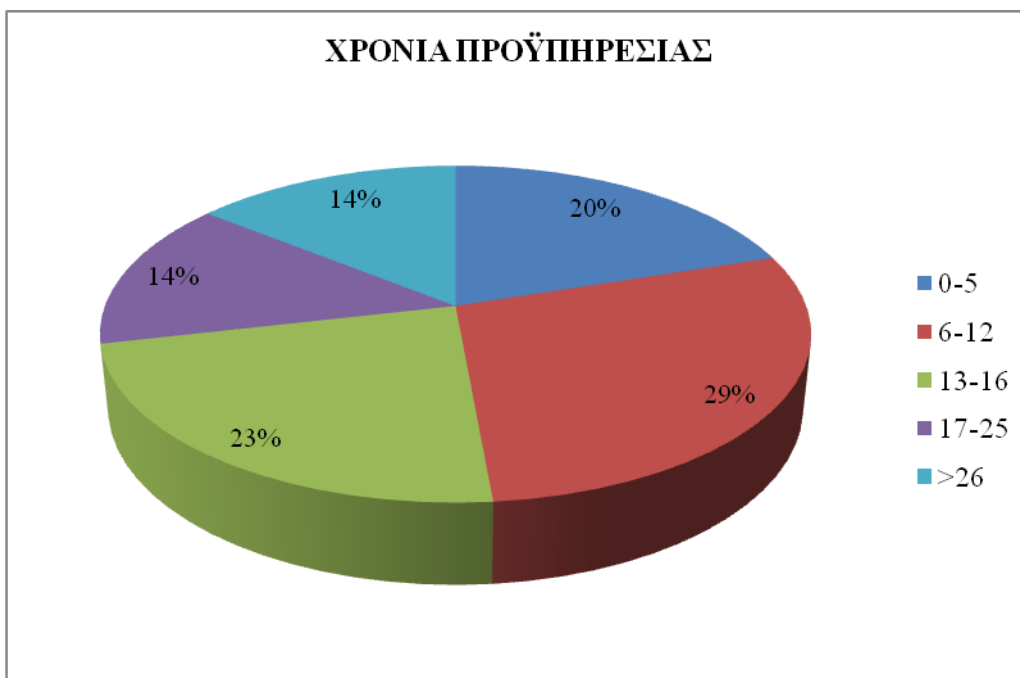
ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έρευνα αυτή έχει θέμα την διαχείριση κρίσεων στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον και πραγματοποιήθηκε σε διάφορες επιχειρήσεις/τράπεζες στην περιοχή της Πάτρας, Ζακύνθου και Μεσολογγίου και συγκεκριμένα στις τράπεζες EUROBANK, ΕΜΠΟΡΙΚΗ, ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ, και στις επιχειρήσεις VODAFONE, WIND, BODY SHOP και ΟΤΕ με την συμμετοχή 35 εργαζομένων. Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να μπορέσουμε να δούμε κατά πόσο εφαρμόζεται η διαχείριση κρίσεων στις επιχειρήσεις του σήμερα και κατά πόσο είναι ενημερωμένο σχετικά με αυτόν τον τομέα το ανθρώπινο δυναμικό αυτών των επιχειρήσεων. Επίσης την άποψη των εργαζομένων για την σπουδαιότητα της διαχείρισης κρίσεων για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και πόσο απαραίτητα είναι να υπάρχει μέσα στην επιχείρηση, καθώς και εάν είναι ευχαριστημένοι με το σύστημα διαχείρισης κρίσεων που ακολουθεί η επιχείρηση.

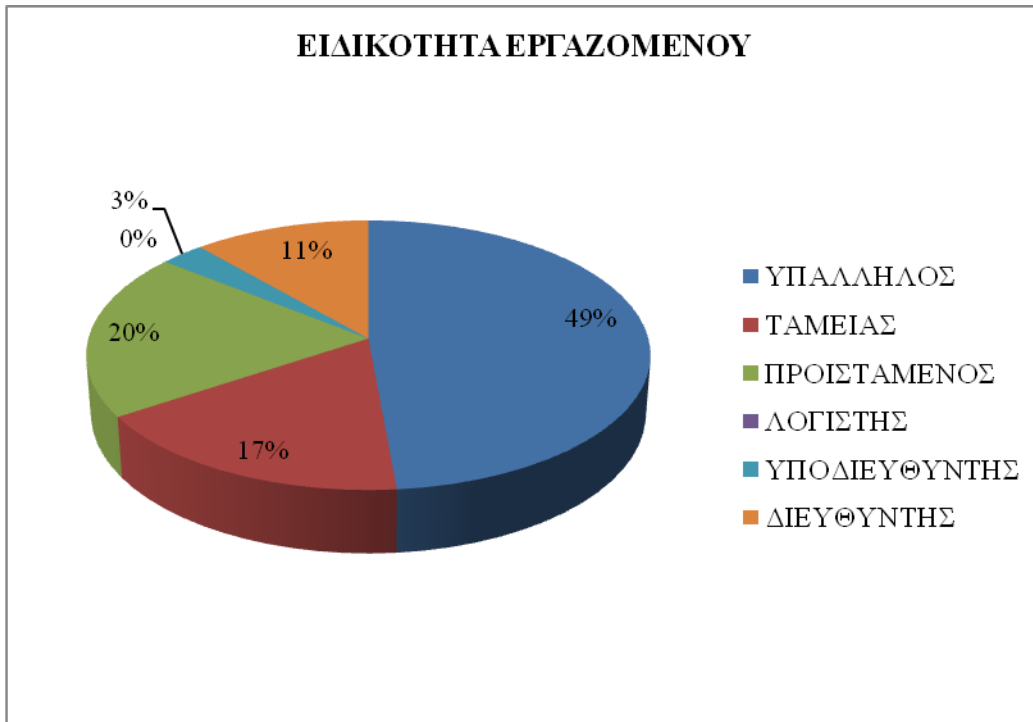
Στην συνέχεια ακολουθούν οι απαντήσεις των ερωτήσεων που δόθηκαν στους εργαζόμενους των επιχειρήσεων παρουσιάζοντας και να αντίστοιχα ποσοστά τους σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν.



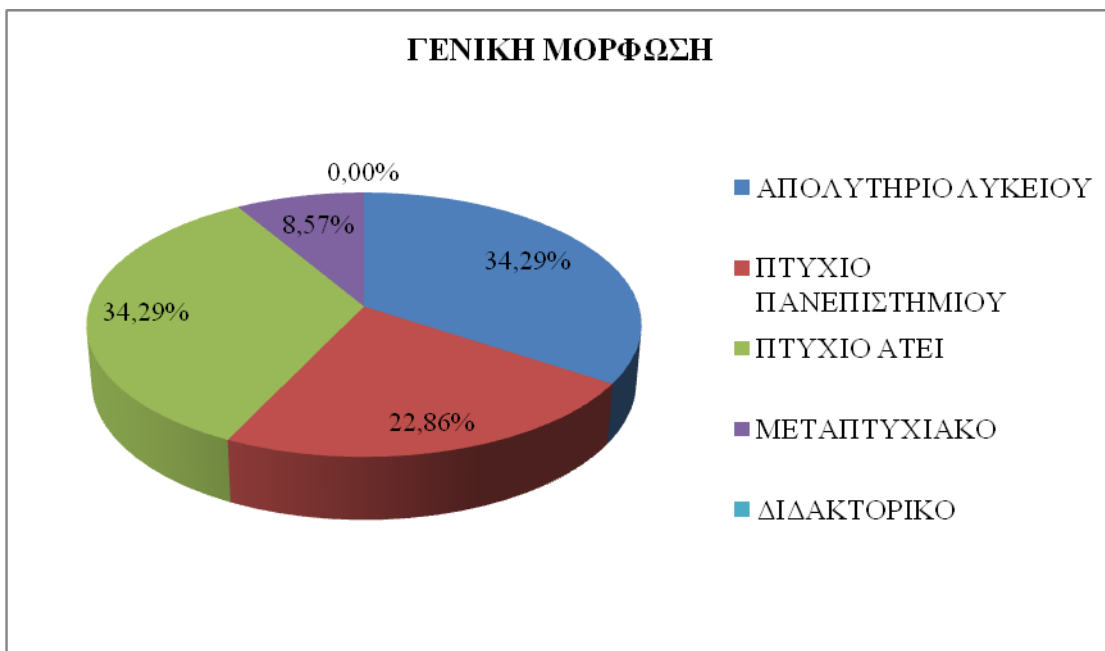
Γράφημα 1: Φύλλο εργαζομένων



Γράφημα 2: Χρόνια προϋπηρεσίας εργαζομένων

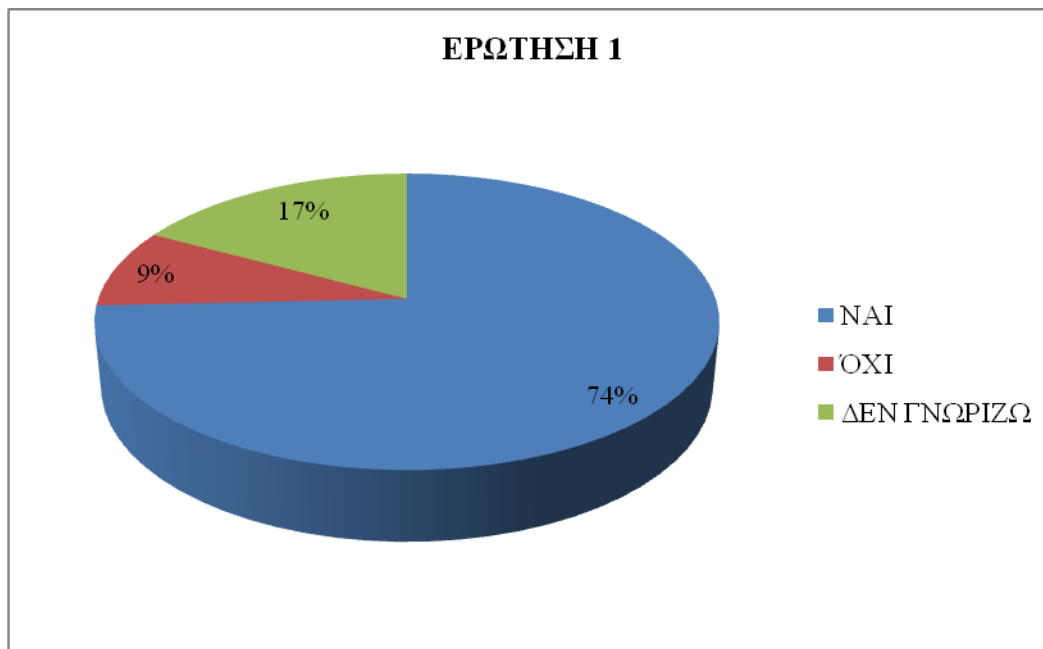


Γράφημα 3: Ειδικότητα εργαζομένων



Γράφημα 4: Γενική μόρφωση εργαζομένων

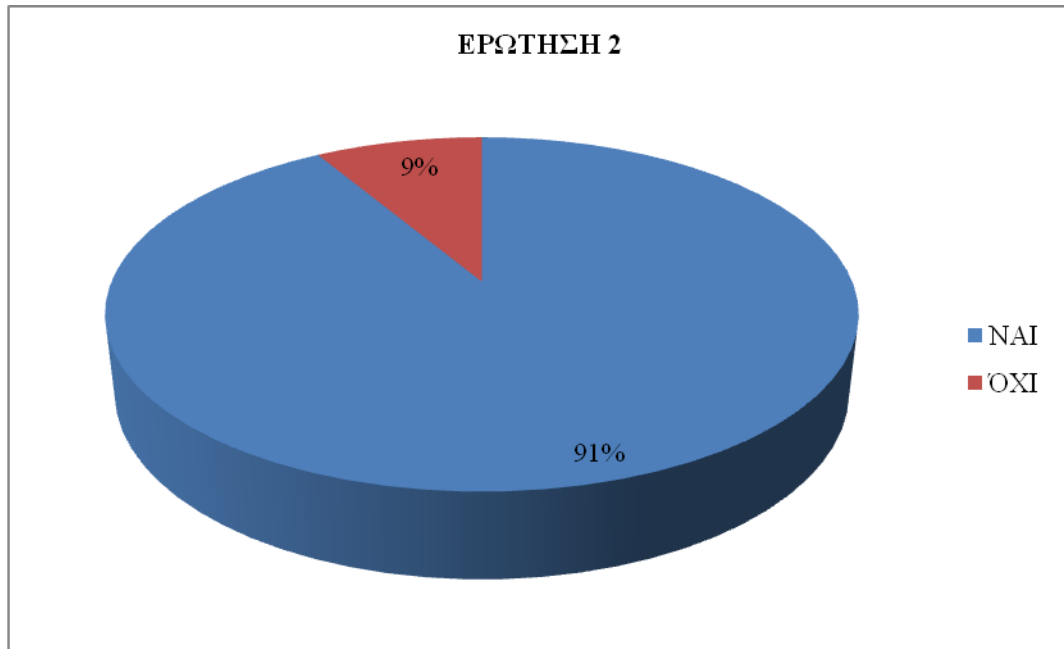
ΕΡΩΤΗΣΗ 1: «Η ΤΡΑΠΕΖΑ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΕ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ;»



Γράφημα 5: Ερώτηση 1

Όπως αποδεικνύεται από το παραπάνω γράφημα το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων γνωρίζει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στην οποία εργάζονται εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Επίσης, ένα μικρό ποσοστό υποστηρίζει ότι η επιχείρηση δεν αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα. Τέλος, ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 17% δεν είναι ενημερωμένο για την κατάσταση της επιχείρησης.

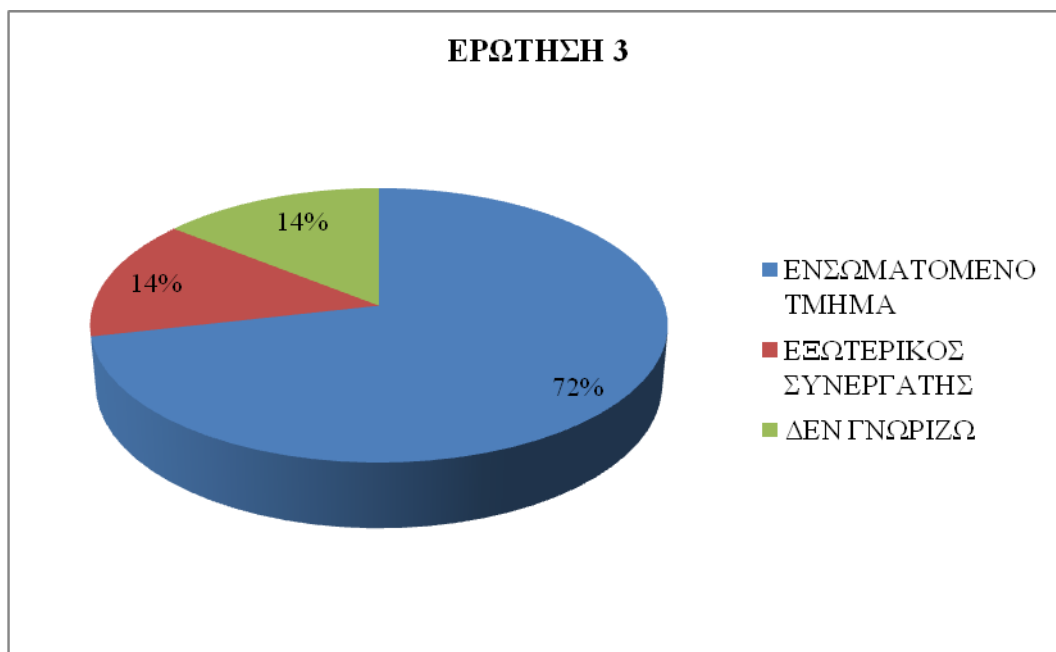
ΕΡΩΤΗΣΗ 2 : «Η ΤΡΑΠΕΖΑ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ;»



Γράφημα 6: Ερώτηση 2

Πολλές επιχειρήσεις για να μπορέσουν να διαχειριστούν μια κρίση εφαρμόζουν πολιτική διαχείρισης κρίσεων αλλά υπάρχει και ένα ποσοστό (9%) κατά το οποίο οι επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν πολιτική διαχείριση κρίσεων.

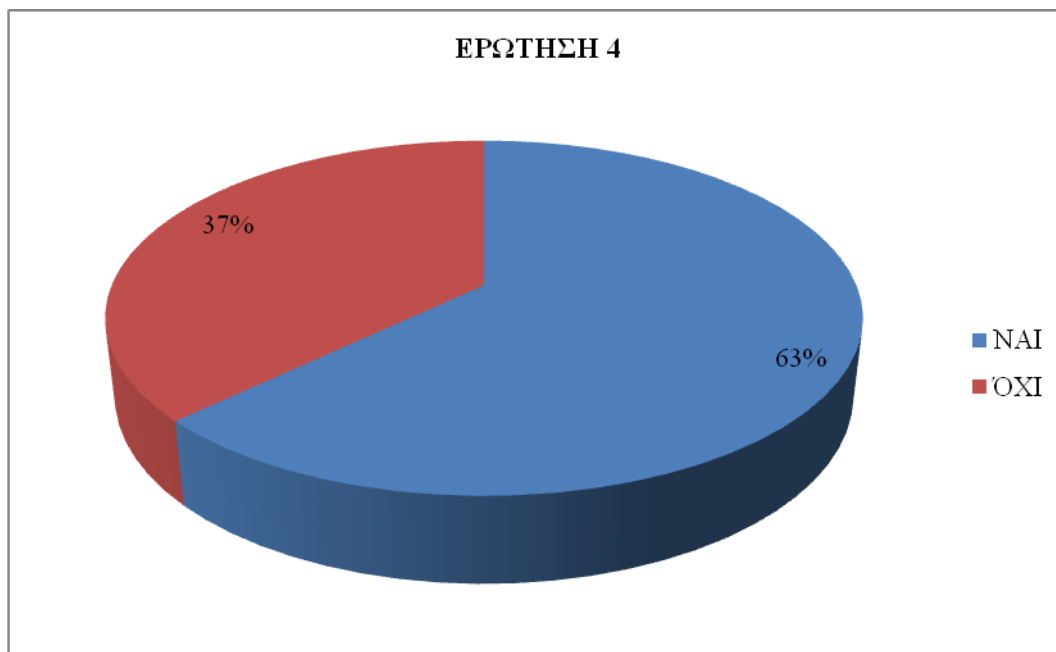
ΕΡΩΤΗΣΗ 3: «ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΝΣΩΜΑΤΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ Η ΣΥΝΕΡΓΕΖΕΣΤΕ ΜΕ ΚΑΠΟΙΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ;»



Γράφημα 7: Ερώτηση 3

Ανάλογα με τις δυνατότητες και τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης καθορίζεται αν θα έχουν εσωτερικό ή εξωτερικό συνεργάτη. Το 17% αντιπροσωπεύεται από τα άτομα τα οποία δεν γνωρίζουν την πολιτική διαχείρισης που εφαρμόζει η επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

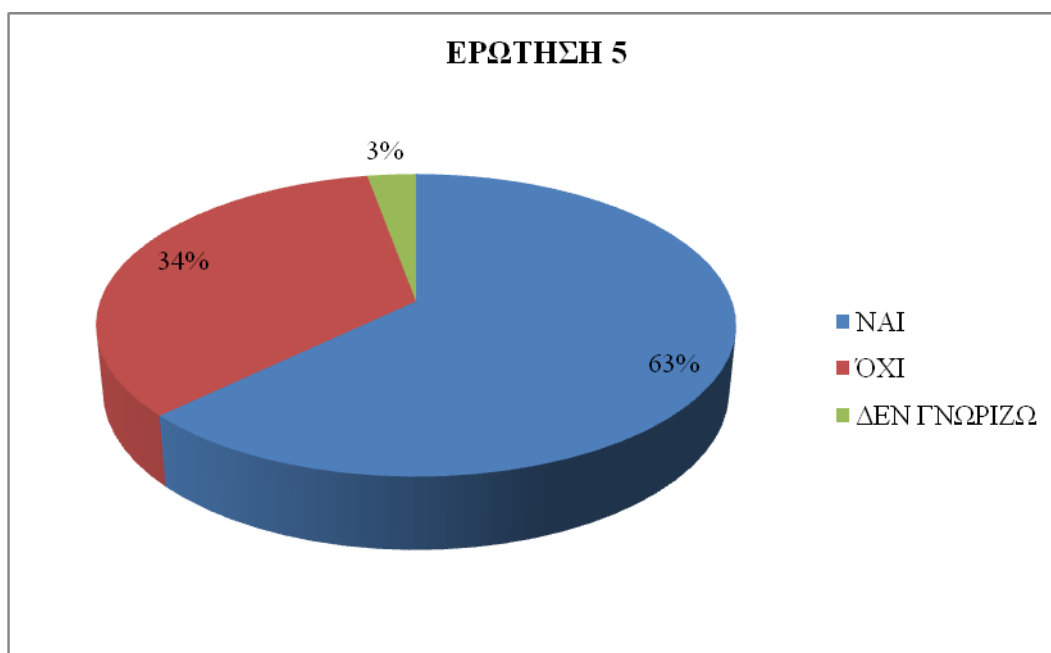
ΕΡΩΤΗΣΗ 4: «ΠΑΡΕΧΕΤΑΙ Η ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΟΠΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ;»



Γράφημα 8: Ερώτηση 4

Οι επιχειρήσεις για την ομαλή λειτουργία τους επιδιώκουν την συνεχή εκπαίδευση-ενημέρωση των εργαζομένων τους για την διαχείριση κρίσεων, όπως σεμινάρια. Όμως πολλές επιχειρήσεις τις αποφεύγουν διότι τα κόστη είναι μεγάλα.

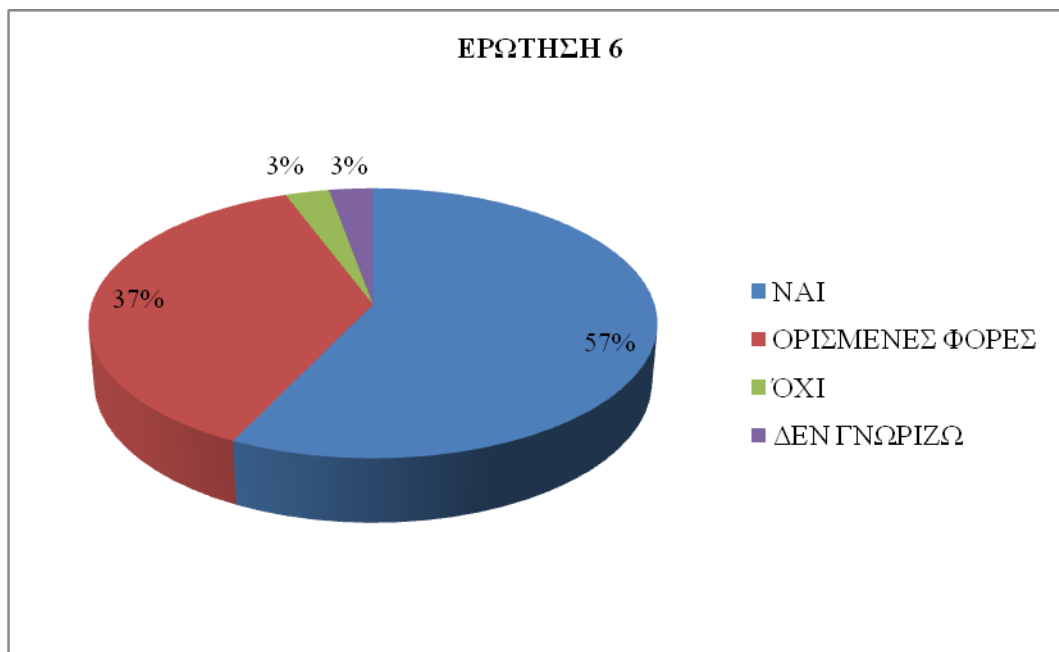
ΕΡΩΤΗΣΗ 5: «ΔΙΑΠΙΣΤΩΝΕΤΑΙ ΑΜΕΣΑ Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ;»



Γράφημα 9: Ερώτηση 5

Η πλειοψηφία των εργαζομένων πιστεύουν ότι διαπιστώνεται άμεσα ο κίνδυνος από το τμήμα διαχείρισης κρίσεων. Βέβαια ένα ποσοστό 33% υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει άμεση διαπίστωση του κινδύνου.

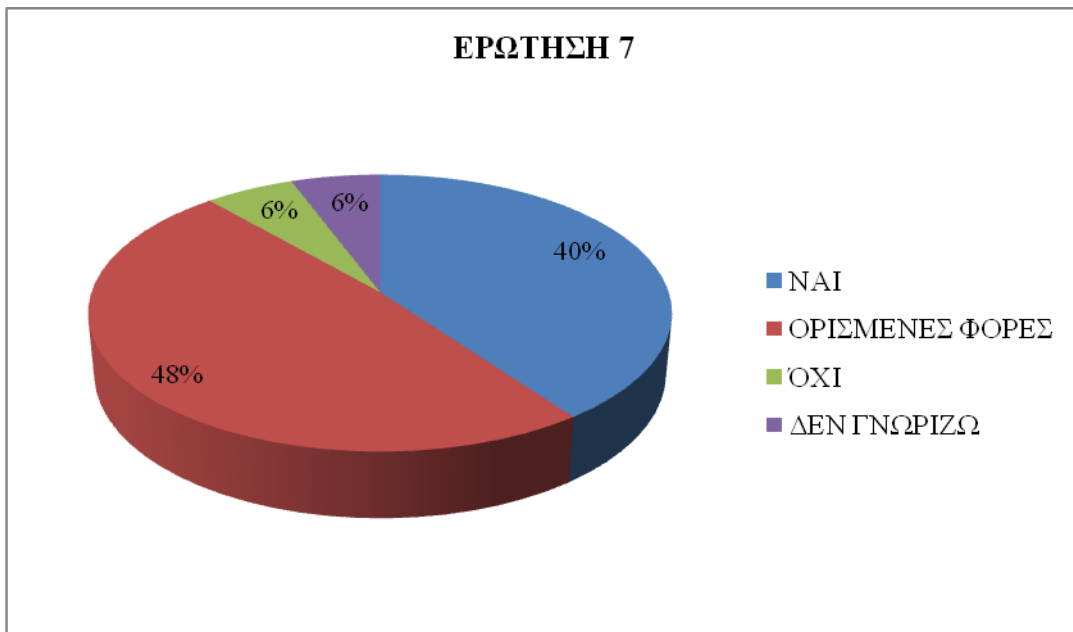
ΕΡΩΤΗΣΗ 6: «ΔΙΝΟΝΤΑΙ ΕΓΚΑΙΡΑ ΟΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΦΥΓΗ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ;»



Γράφημα 10: Ερώτηση 6

Οι σωστές συμβουλές σε περίοδο κρίσης είναι πολύ σημαντικές για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Σύμφωνα με την έρευνα που διεξάχθηκε σε 35 εργαζόμενους από διάφορες επιχειρήσεις, το μεγαλύτερο ποσοστό 57% υποστηρίζει ότι δίνονται έγκαιρα οι κατάλληλες συμβουλές για την αποφυγή κινδύνων, το 37% ότι δεν είναι πάντα άμεσες και σωστές συμβουλές, το 3% υποστηρίζει ότι δεν δίνονται έγκαιρα και τέλος ένα 3% δεν γνωρίζει.

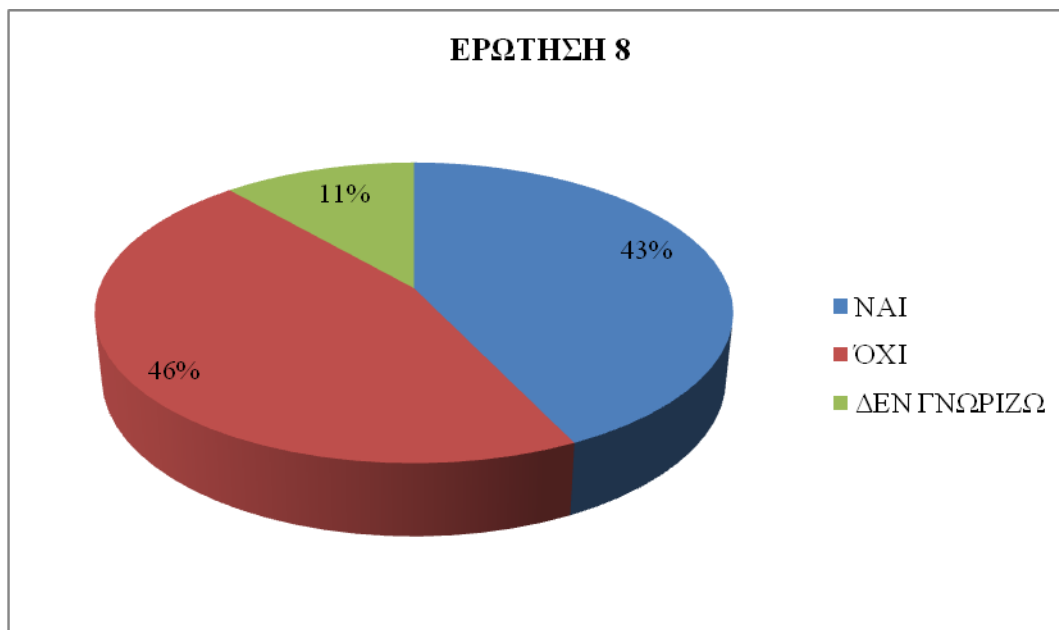
Ο ΕΡΩΤΗΣΗ 7: «ΕΑΝ ΝΑΙ ΕΙΝΑΙ ΠΑΝΤΑ ΣΩΣΤΕΣ;»



Γράφημα 11: Ερώτηση 7

Οι συμβουλές που δίνονται στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων μπορεί να είναι σωστές και αποτελεσματικές αλλά μπορεί και όχι. Σύμφωνα με την έρευνα το 40% των εργαζομένων υποστηρίζει ότι οι συμβουλές αυτές είναι πάντα σωστές, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 48% υποστηρίζει ότι δεν είναι πάντα σωστές και μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στην επιχείρηση. Ακόμα ένα ποσοστό 6% πιστεύει ότι δεν είναι ποτέ σωστές και τέλος ένα 6% δεν γνωρίζει.

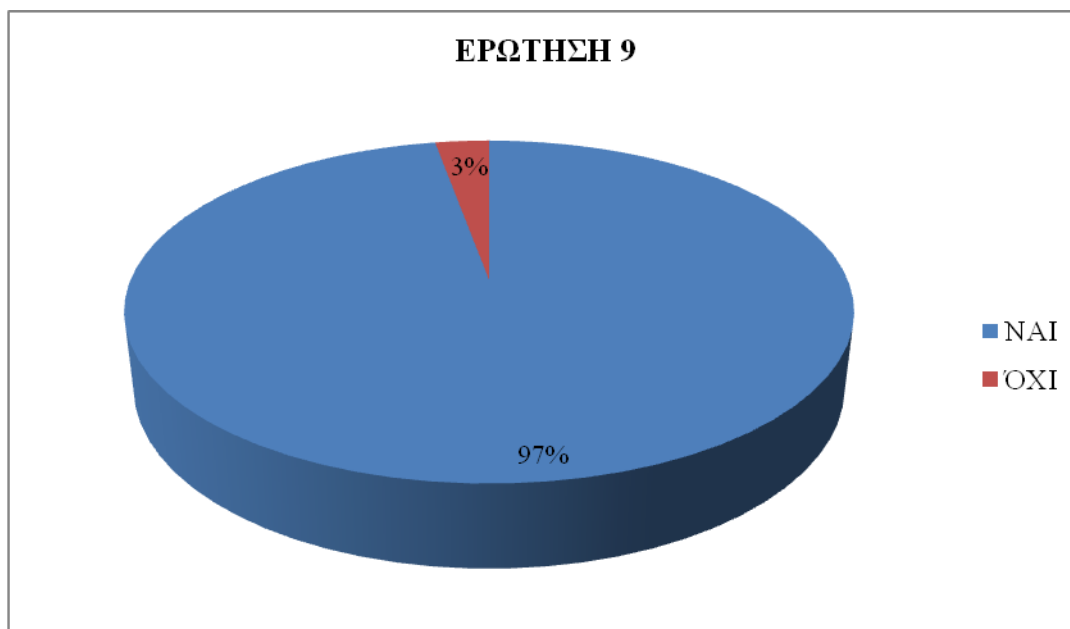
ΕΡΩΤΗΣΗ 8: «ΕΑΝ ΝΑΙ ΕΧΟΥΝ ΟΔΗΓΗΣΕΙ ΠΟΤΕ ΣΕ ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΙΣ ΒΑΡΟΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ;»



Γράφημα 11: Ερώτηση 8

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων 46% πιστεύει ότι όταν η συμβουλές που δίνονται είναι σωστές δεν οδηγούν την επιχείρηση σε αποτελέσματα τα οποία μπορεί να προκαλέσουν κάποιο κίνδυνο. Ενώ το 43% πιστεύει ότι πολλές φορές οι συμβουλές που τους δόθηκαν οδήγησαν σε λανθασμένα αποτελέσματα. Τέλος το 11% δεν γνωρίζει τα αποτελέσματα των συμβουλών.

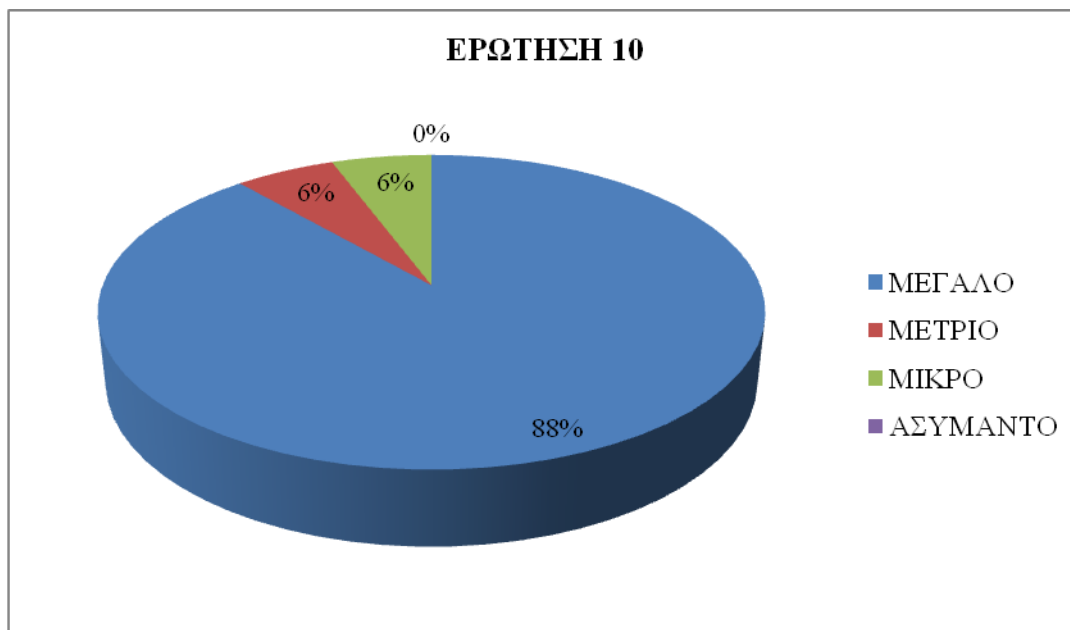
ΕΡΩΤΗΣΗ 9: «ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ Η ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΜΑΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ;»



Γράφημα 12: Ερώτηση 9

Η διαχείριση κρίσεων είναι ένας πολύ σημαντικός τομέας για την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων, καθώς με αυτή μπορούν να αποφύγουν τυχόν κινδύνους και απειλές γι' αυτές. Σύμφωνα με την έρευνα το 97% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η διαχείριση κρίσεων συμβάλει σημαντικά στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, διότι μπορεί να επιλύσει διάφορα προβλήματα που μπορούν να παρουσιαστούν, να διατηρηθούν με τη βοήθεια της τα κεφάλαια και το πελατολόγιο της επιχείρησης. Ενώ μόλις το 3% πιστεύει ότι δεν είναι σημαντική η διαχείριση κρίσεων για την επιχείρηση.

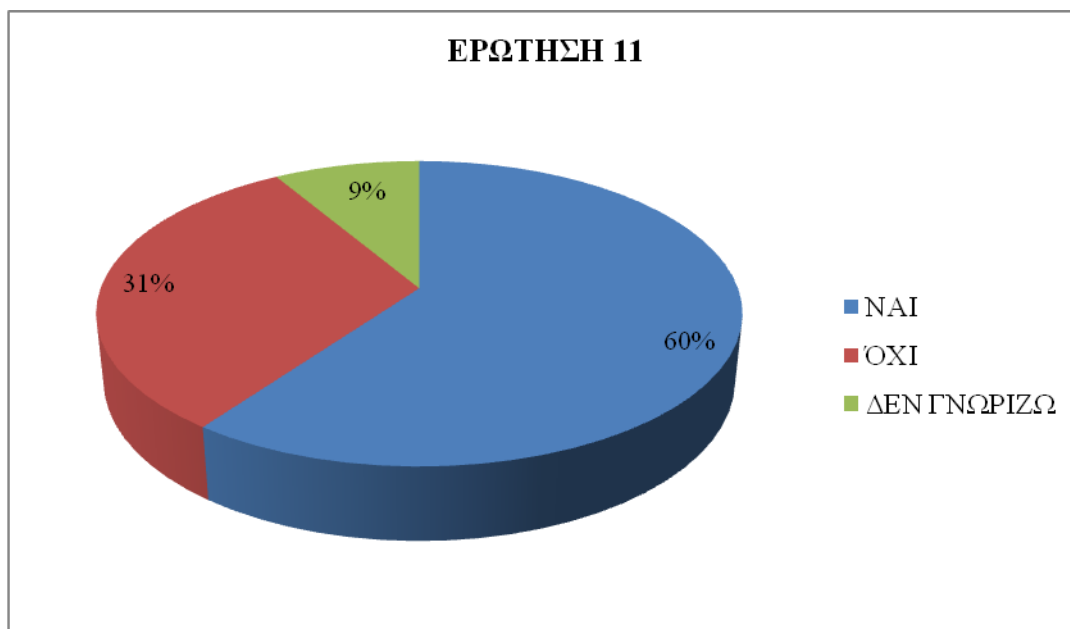
ΕΡΩΤΗΣΗ 10: « ΕΑΝ ΝΑΙ ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ/ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;»



Γράφημα 13: Ερώτηση 10

Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες το 88% αυτών πιστεύει ότι η συμβολή της διαχείρισης κρίσεων είναι απαραίτητη για την επιχείρηση σε μεγάλο βαθμό, ενώ το 6 % υποστηρίζει ότι η συμβολή της είναι απαραίτητη σε μέτριο βαθμό, και τέλος άλλο ένα 6 % θεωρεί ότι η συμβολή της δεν είναι τόσο απαραίτητη για την επιχείρηση.

ΕΡΩΤΗΣΗ 11: «ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ Ή ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΡΙΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;»



Γράφημα 14: Ερώτηση 11

Σύμφωνα με τις επιχειρήσεις που έγινε η έρευνα το 60% των εργαζομένων απάντησε ότι η επιχείρηση στην οποία απασχολούνται χρειάζεται αλλαγές στο σύστημα διαχείρισης κρίσεων που εφαρμόζει, διότι κάθε κρίση που εμφανίζεται παρουσιάζει και διαφορετικά προβλήματα για τα οποία η επιχείρηση θα πρέπει να είναι προετοιμασμένη. Επιπλέον το 31% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι το σύστημα διαχείρισης κρίσεων που εφαρμόζει η επιχείρησή τους δεν χρειάζεται τροποποιήσεις και είναι ευχαριστημένοι με αυτό, ενώ το 9% απάντησε ότι δεν γνωρίζει.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι επιχειρήσεις με την βοήθεια της τεχνολογίας έχουν αναπτυχθεί αρκετά, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται περισσότερες ανάγκες και συγχρόνως κίνδυνοι, οι οποίοι μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στην λειτουργία τους καθώς και στην επίτευξη των στόχων τους. Οι επιχειρήσεις επομένως θα πρέπει να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει άμεσα, χωρίς κάποιο αντίκτυπο.

Το περιβάλλον των επιχειρήσεων παίζει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση των κρίσεων, καθώς μέσα από αυτό μπορεί να δημιουργηθούν κρίσεις με καταστροφικές συνέπειες για αυτήν. Το περιβάλλον της επιχείρησης διαχωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό και με την βοήθεια της ανάλυσης SWOT και PEST μπορούν να εντοπιστούν τα στοιχεία της επιχείρησης που μπορούν να δημιουργήσουν μια κρίση. Επομένως η ανάπτυξη αυτών των μεθόδων είναι πολύ σημαντική καθώς συμβάλλουν στην προστασία της επιχείρησης από κινδύνους που μπορεί να προκύψουν ανά πάσα στιγμή.

Κρίση είναι μια απρόβλεπτη κατάσταση που μπορεί να εμφανιστεί σε όλους του οργανισμούς μπορεί να προκληθεί από διάφορα φυσικά ή ανθρωπογενή φαινόμενα και μπορεί να επιφέρει δυσμενή αποτελέσματα.

Επομένως οι οργανισμοί καλούνται να αναπτύξουν τεχνικές για να μπορούν να είναι προετοιμασμένοι για μια επερχόμενη κρίση, να μπορέσουν να την διαχειριστούν αποτελεσματικά όταν αυτή χτυπήσει την επιχείρηση και να μπορέσουν να ορθοποδήσουν ξανά μετά από αυτήν.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν, δημιουργούν ένα αυτόνομο τμήμα διαχείρισης κρίσεων μέσα στην επιχείρηση ή συνεργάζονται με κάποιον εξωτερικό συνεργάτη ο οποίος είναι εξειδικευμένος πάνω στην διαχείριση κρίσεων(εταιρίες διαχείρισης κρίσεων).

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει αποτελεσματικά στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης είναι το Μάρκετινγκ. Η φήμη, η ποιότητα των προϊόντων-υπηρεσιών, η διαφήμιση και οι δημόσιες σχέσεις, η προώθηση και τα δίκτυα διανομής είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το Μάρκετινγκ και θεωρούνται τα

σημαντικότερα εργαλεία του, διότι με αυτά η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τους στόχους της, να εξασφαλίσει την επιβίωση της και να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της.

Όσον αφορά τώρα το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, θα πρέπει να νιώθει ασφάλεια και να παρέχει την εργασία του με προθυμία, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να επιτύχει τους στόχους της, με την συνεργασία των εργαζομένων της επιχείρησης. Αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη ατόμων με ηγετικό χαρακτήρα, έτσι ώστε να μπορούν να καθοδηγούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι αντικειμενικός, να υποκινεί και να εμπνέει τους εργαζόμενους καθώς επίσης και να τους κάνει σαφή τα δικαιώματά τους και τις υποχρεώσεις που έχουν απέναντι στην επιχείρηση. Αυτό θα επιφέρει ένα υγιές περιβάλλον και κατά συνέπεια θα είναι πιο παραγωγικοί.

Ακόμη είναι σημαντικό το ανθρώπινο δυναμικό να συμμετέχει στην λήψη αποφάσεων. Ο καθορισμός της λήψης αποφάσεων προϋποθέτει αρχικά τον ορισμό του προβλήματος με σαφή και πλήρη διατύπωση, προτάσεις για την λύση του προβλήματος και αξιολόγηση αυτών ώστε να προσδιοριστούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε εναλλακτικής λύσης και τέλος η επιλογή της πιο ορθολογικής λύσης. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιήσει τεχνικές όπως το brainstorming και την καινοτομία για να μπορέσει να διαφοροποιηθεί και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κατά την διάρκεια της εργασίας διεξήγαμε μια έρευνα σε ορισμένες επιχειρήσεις έτσι ώστε να μπορέσουμε να δούμε πια είναι η άποψη των εργαζομένων σήμερα για την διαχείριση κρίσεων και κατά πόσο οι επιχειρήσεις οι οποίες τους απασχολούν, την χρησιμοποιούν για την ομαλή λειτουργία τους.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι που απάντησαν ήταν υπάλληλοι των επιχειρήσεων που απευθυνθήκαμε. Συμμετείχαν επίσης προϊστάμενοι, ταμίες, υποδιευθυντές και διευθυντές.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που μας δόθηκαν καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα με την οικονομική κρίση που υπάρχει αυτή την εποχή. Οι επιχειρήσεις αυτές στην πλειοψηφία τους εφαρμόζουν πολιτική διαχείρισης κρίσεων, έτσι ώστε να μπορέσουν να διαχειριστούν μια επερχόμενη κρίση η οποία μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά για την επιχείρηση.

Η διαχείριση κρίσεων εφαρμόζεται στις σύγχρονες επιχειρήσεις κατά κύριο λόγο με ενσωματωμένο τμήμα στην επιχείρηση, ενώ λίγες είναι αυτές που συνεργάζονται με κάποιο εξωτερικό συνεργάτη.

Για να είναι η διαχείριση κρίσεων αποτελεσματική είναι σημαντικό το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων να είναι κατάλληλα ενημερωμένο.

Από την έρευνα που έγινε συμπεραίνουμε ότι οι περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις παρέχουν την απαραίτητη ενημέρωση για την διαχείριση κρίσεων στο ανθρώπινο δυναμικό τους με την βοήθεια κατά κύριο λόγο εκπαιδευτικών σεμιναρίων.

Όταν ο κίνδυνος από μια κρίση εμφανιστεί είναι πολύ σημαντικό να εντοπιστεί έγκαιρα από την επιχείρηση έτσι ώστε να αποφευχθούν προβλήματα γι' αυτήν. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα σύμφωνα με τους εργαζόμενους που ερωτήθηκαν, διαπιστώνουν έγκαιρα τον κίνδυνο με αποτέλεσμα να μην κινδυνεύει η επιχείρηση. Ενώ υπάρχουν και περιπτώσεις όπου ο κίνδυνος δεν διαπιστώνεται έγκαιρα δημιουργώντας προβλήματα στις επιχειρήσεις.

Οι συμβουλές που δίνονται σε αυτή την περίπτωση στο ανθρώπινο δυναμικό τις περισσότερες φορές δίνονται έγκαιρα, αλλά ορισμένες φορές η επιχείρηση καθυστερεί να συμβουλευτεί κατάλληλα έτσι ώστε να υπάρξει σωστή διαχείριση.

Συμπεράναμε ότι οι συμβουλές που δίνονται δεν είναι πάντα σωστές και μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις σε λάθος αποτελέσματα.

Από την έρευνα μας διαπιστώσαμε επίσης ότι όταν οι συμβουλές δίνονται την κατάλληλη στιγμή τότε η επιχείρηση αποφεύγει τα προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν κατά την διάρκεια εκδήλωσης μιας κρίσης. Αλλά υπάρχουν και περιπτώσεις κατά τις οποίες οι συμβουλές αυτές όσο έγκαιρα και να παίρνονται, που οδηγούν σε λανθασμένα αποτελέσματα εις βάρος της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την έρευνα που έγινε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, η διαχείριση κρίσεων είναι απαραίτητη σε μεγάλο βαθμό σε μια επιχείρηση, καθώς συμβάλλει άμεσα στην ομαλή λειτουργία της, αποφεύγοντας κινδύνους που μπορεί να την καταστρέψουν.

Το σύστημα διαχείρισης κρίσεων που εφαρμόζεται στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι ελλιπές και τις περισσότερες φορές δεν ανταποκρίνεται αποτελεσματικά. Θα πρέπει επομένως οι επιχειρήσεις σήμερα να συμπεριλάβουν την διαχείριση μέσα σε αυτές και να τροποποιούν συνεχώς τους τρόπους διαχείρισης σύμφωνα με τις ανάγκες που δημιουργούνται καθημερινά στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Τέλος λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η κρίση μπορεί να αντιμετωπιστεί όταν υπάρχει η κατάλληλη δομή και οργάνωση. Οι επιχειρήσεις θα βγουν πιο δυνατές από την κρίση αν καταφέρουν να ανταπεξέλθουν ή διαφορετικά θα πάνε να υπάρχουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Μανώλης Κων. Σφακιανάκης «Διοικητική Κρίσεων», 1998
- Encyclopedia of Human Resource Management, Key Topics and Issues (Robert K. Prescott).
- Joe Marconi «Marketing σε περίοδο κρίσης», 1994
- «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ», Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., Πετρώφ Γ. 2002
- Frank Jefkins «Διαφήμιση», 2008
- Πέτρος Τομαρας «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ και την Έρευνα Αγοράς», 2009
- Μπουραντάς Δημήτρης «Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», 2005
- Δρ. Ευαγγελου Φ Θεοδωρατου «Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά», 2004
- Βασίλης Μ. Παπαδάκης «Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», 2002
- Λογοθετης Μιχ. Λιαρμακόπουλος, «Διοίκηση ποιότητας», 2007
- Ν. Παπαβασιλειου, Γ. Μπάλτας «Διοίκηση Δικτύων Διανομής & Logistics», 2003
- Δρ. Ευάγγ. Φ. Θεοδωράτος «Δημόσιες σχέσεις», 1999
- Sykes, “ The Concise Oxford Dictionary, 1985
- Σωτηροπουλου Μ. 2008
- Ρηγοπουλου Ειρήνη, 2006, σημειώσεις μαθημάτων, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Οικονομικό Πανεπιστήμιο
- Άρθρο, «Κλειδί» η καινοτομία για την βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων του Γρηγόρη Καλαμακίδη, 2010)
- Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης Γ’ Λυκείου
- Λήψη αποφάσεων, κρίση, διαπραγμάτευση θεωρία και πρακτική, Κουσκουβελής Ηλίας, 1997

ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ (SITES)

- asitchanges.com/.../modern-enterprise-business-of-doing-business-to
- www.icsd.aegean.gr
- www.strategy-train.eu
- www.lifestylesynthesis.gr
- www.epixeirein.gr

- nefeli.lib.teicrete.gr/.../Andris_Fragiadaki2010.pdf
- www.epidotisi.wordpress.com
- wwwbloggertccom.blogspot.gr
- www.bicepirus.gr
- www.bizwriter.gr
- digitalschool.mimedu.gov.gr
- Ευθύμιος Ζηγκρίδης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», 2008
respository.eudlll.gr
- www.insurancedaily.gr
- www.labtest.gr
- www.e-rooster.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΈΡΕΥΝΑΣ ΜΕ ΘΕΜΑ: «Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ»

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΕΡΩΤΗΣΗ:1

ΑΝΔΡΑΣ ΓΥΝΑΙΚΑ

ΕΡΩΤΗΣΗ:2 «ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ»

0-5 6-12 13-16 17-25 >26

ΕΡΩΤΗΣΗ:3 «ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ»

ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ

ΤΑΜΕΙΑΣ

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

ΛΟΓΙΣΤΗΣ

ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ: 4 «ΓΕΝΙΚΗ ΜΟΡΦΩΣΗ»

ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ

ΠΤΥΧΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ

ΠΤΥΧΙΟ ΑΝΑΤΩΤΟΥ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

ΕΡΩΤΗΣΗ: 1 «ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΑΝ Η ΤΡΑΠΕΖΑ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΕ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ;»

ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

ΕΡΩΤΗΣΗ: 2 «Η ΤΡΑΠΕΖΑ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ;»

ΝΑΙ ΟΧΙ

**ΕΡΩΤΗΣΗ:3 « ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΝΣΩΜΑΤΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ Η΄ ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΜΕ ΚΑΠΟΙΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ
ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ ;»**

ΕΝΣΩΜΑΤΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧ. ΚΡΙΣΕΩΝ

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ

**ΕΡΩΤΗΣΗ:4 «ΣΑΣ ΠΑΡΕΧΕΤΑΙ Η ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΟΠΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ;»**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΕΑΝ ΝΑΙ ΤΙ ΕΙΔΟΥΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ:

ΕΡΩΤΗΣΗ:5 «ΔΙΑΠΙΣΤΩΝΕΤΑΙ ΑΜΕΣΑ Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ;»

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**ΕΡΩΤΗΣΗ:6 «: ΔΙΝΟΝΤΑΙ ΕΓΚΑΙΡΑ ΟΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΑΠΟΦΥΓΗ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ;»**

ΝΑΙ

ΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΦΟΡΕΣ

ΟΧΙ

ΕΡΩΤΗΣΗ:7 «ΕΑΝ ΝΑΙ ΕΙΝΑΙ ΠΑΝΤΑ ΣΩΣΤΕΣ;»

ΝΑΙ

ΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΦΟΡΕΣ

ΚΙ

**ΕΡΩΤΗΣΗ:8 «ΕΑΝ ΝΑΙ ΕΧΟΥΝ ΟΔΗΓΗΣΕΙ ΠΟΤΕ ΣΕ ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΑ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΙΣ ΒΑΡΟΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ;»**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**ΕΡΩΤΗΣΗ:9 «ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ Η ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΟΜΑΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ;»**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΑΤΙΟΛΟΓΕΙΣΤΕ ΤΗΝ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΣΑΣ:

**ΕΡΩΤΗΣΗ:10 « ΕΑΝ ΝΑΙ ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;»**

ΜΕΓΑΛΟ

ΜΕΤΡΙΟ

ΜΙΚΡΟ

ΑΣΥΜΑΝΤΟ

ΕΡΩΤΗΣΗ:11 «ΘΕΩΡΗΤΕ ΟΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ Η΄ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΡΙΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΗΝ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΣΑΣ:

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ
ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ
ΚΑΙ ΤΗΝ ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΑΣ!!**