



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πτυχιακή Εργασία με τίτλο:

**"Η επίπτωση του στρατηγικού σχεδιασμού των  
επιχειρήσεων στην αποτελεσματικότητα των  
σύγχρονων επιχειρήσεων"**

Πτυχιακή Εργασία των: Βαρδάκα Αγγελική  
Κόσιωρη Μαρία

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Γαλανού Καίτη

ΠΑΤΡΑ, 10 Φεβρουαρίου 2011

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εταιρείες σήμερα για να καταφέρουν να αντεπεξέλθουν θα πρέπει να έχουν μία ολοκληρωμένη στρατηγική τοποθέτησης στην αγορά και διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό. Ο τομέας της Στρατηγικής καθώς και το θέμα της πτυχιακής ειδικότερα έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς αποτελεί εδώ και πολλά χρόνια το επίκεντρο των εξελίξεων στο διεθνή χώρο του μάνατζμεντ.

Μέσα από την πτυχιακή εργασία προσπαθήσαμε να καλύψουμε το βασικό υπόβαθρο της Στρατηγικής τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε ερευνητικό μέσα από τις μελέτες περιπτώσεων δύο επιτυχημένων επιχειρήσεων.

Η Στρατηγική αποτελεί ένα κρίσιμο εργαλείο επιτυχίας το οποίο είναι διαμορφωμένο μέσα από το Όραμα, τη Φιλοσοφία και τους Στόχους της επιχείρησης.

Επιπλέον βασικό ρόλο στην εξαγωγή στρατηγικών κατευθύνσεων για την επιχείρηση διαδραματίζει η ανάλυση του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού. Η ανάλυση αυτή πρέπει να στηρίζεται σε σειρά εννοιών και εργαλείων διαμέσου των οποίων θα γίνεται δυνατή η κατανόηση και η ερμηνεία του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, της αγοράς καθώς και της φύσης και έντασης των ανταγωνιστικών πιέσεων που δέχεται η επιχείρηση.

Πάρα πολλοί αντιλαμβάνονται το στρατηγικό σχεδιασμό ως μία διαδικασία η οποία προορίζεται μόνο για τις μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ ισχύει εξίσου και για τις μικρές επιχειρήσεις. Ο στρατηγικός σχεδιασμός κάνει μία αντιστοίχιση μεταξύ των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης και των διαθέσιμων ευκαιριών. Για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει να συλλεχθούν, να εξεταστούν και να αναλυθούν πληροφορίες για το επιχειρηματικό περιβάλλον.

Το ερευνητικό μέρος της πτυχιακής εργασίας εστιάζει στις στρατηγικές κινήσεις της εταιρείας “ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ” και της εταιρείας “IKEA”. Μέσα από το κομμάτι αυτό της εργασίας ανακαλύψαμε πώς μεγάλες επιχειρήσεις μέσα στο χρόνο διαμορφώνουν της Στρατηγική τους. Βασικό στοιχείο το οποίο πρέπει να αναφέρουμε είναι ότι οι στρατηγικές μεταβάλλονται καθώς μεταβάλλονται και οι συνθήκες του περιβάλλοντος αυτών των εταιρειών.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	8
Στόχοι της Μελέτης .....	8
Δομή της Πτυχιακής Εργασίας .....	9
 <b><u>ΜΕΡΟΣ Α΄</u></b>	
<b>ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ</b>	
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ</b>	
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι</b>	
<b>Εισαγωγή στη Στρατηγική</b>	
I.I Τι είναι Στρατηγική .....	11
I.I.I Προέλευση της έννοιας.....	11
I.I.II Ορισμός Στρατηγικής.....	11
I.I.III Η στρατηγική ως διαδικασία.....	12
I.I.IV Τα 5Ps της Στρατηγικής κατά το πρότυπο Mintzberg .....	14
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ</b>	
<b>Στρατηγικός Σχεδιασμός</b>	
II.I Στρατηγικός Σχεδιασμός (strategic planning).....	17
II.II Στάδια ανάπτυξης Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	19
II.III Επιλογή Στρατηγικής.....	22
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ</b>	
<b>Βασικές Στρατηγικές Επιχειρηματικού Σχεδιασμού</b>	
III.I Στρατηγική Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος .....	28
III.II Ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος .....	29
III.II.I Πολιτικό-νομικό περιβάλλον.....	29
III.II.II Οικονομικό περιβάλλον.....	30
III.II.III Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον .....	30
III.II.IV Τεχνολογικό περιβάλλον .....	31
III.III Ανάλυση του μικρο-ανταγωνιστικού περιβάλλοντος .....	31
III.III.I Μοντέλο των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων .....	32

III.III.II Στρατηγικές Ομάδες.....	37
III.III.III Βασικές στρατηγικές επιχειρηματικού σχεδιασμού .....	38
III.III.IV Αλυσίδα Αξίας.....	42

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

### Στρατηγικό Μάνατζμεντ

IV.I Εισαγωγή .....	47
IV.II Εφαρμογή Επιχειρησιακής Στρατηγικής.....	47
IV.III Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής.....	51
IV.III.I Ορισμός Ελέγχου .....	51
IV.III.II Είδη Ελέγχου .....	51
IV.III.III Τυπολογίες Ελέγχου .....	53
IV.III.IV Επιχειρησιακός Έλεγχος .....	54
IV.III.V Στρατηγικός Έλεγχος.....	54
IV.IV Τα Πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα της Στρατηγικής .....	56

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

### Εταιρικές Στρατηγικές

V.I Εταιρικές Στρατηγικές (Corporate Strategy) .....	59
V.I.I Στρατηγική Σταθερότητας (Stability Strategy) .....	59
V.I.II Στρατηγική Ανάπτυξης (Growth Strategy).....	60
V.I.III Στρατηγική Διάσωσης/Αναστροφής.....	63
V.II Οι ανάγκες και ο ρόλος των σύγχρονων επιχειρήσεων στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο περιβάλλον .....	65
V.II.I Λογισμικό Σύστημα CRM.....	65
V.II.II Λογισμικό Σύστημα ERP .....	68
V.II.III Διάγραμμα Gantt.....	69
V.III Η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης .....	69
V.III.I Δείκτες Αποτελεσμάτων.....	70
V.III.II Πως οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν αποτελεσματικότητα.....	71

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

### Ο Ρόλος των Στελεχών στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων

VI.I Ο Ρόλος των στελεχών στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων .....	73
VI.I.I Τα επίπεδα των στελεχών .....	73

VI.I.Π Ο ρόλος των στελεχών με βάση τη θέση που κατέχουν .....	73
VI.I.ΙΙΙ Πυραμίδα Ιεραρχίας .....	75
VI.II Στελέχη και Εκτέλεση καθηκόντων .....	76
VI.III Επίπεδα Στρατηγικής και πως λειτουργεί το στέλεχος σε κάθε ένα από αυτά ..	77
VI.IV Ο Ρόλος των στελεχών σε περιόδους κρίσης .....	77

## **ΜΕΡΟΣ Β΄**

### **ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

#### **“ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ”**

#### **“ΙΚΕΑ”**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII**

#### **Γενικές Πληροφορίες για την εταιρεία Κορρές**

VII.I Ιστορικό και Ανάπτυξη της Εταιρείας .....	81
VII.II Επιχειρηματική Δραστηριότητα της Εταιρείας.....	84
VII.II.I Αντικείμενο και Σκοπός .....	84
VII.II.II Τα προϊόντα .....	84
VII.II.III Δίκτυο Πωλήσεων .....	86
VII.II.IV Συμβάσεις Συνεργασίας .....	88
VII.II.V Ακίνητα-Εγκαταστάσεις.....	90
VII.III Εταιρική Κουλτούρα .....	91
VII.III.I Κουλτούρα .....	91
VII.III.II Ιστορία .....	93
VII.III.III Φιλοσοφία .....	94
VII.III.IV Όραμα .....	95
VII.III.V Εταιρικές Αξίες .....	95
VII.IV Εταιρική Επικοινωνία.....	95

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII**

#### **Η Στρατηγική της Εταιρείας Κορρές**

VIII.I Επιχειρησιακή Στρατηγική .....	97
VIII.II Στρατηγική αντιμετώπισης Κρίσης .....	102
VIII.III Καινοτομία .....	103

VIII.III.I Δυναμική είσοδος στα αντιγηραντικά προϊόντα με τη “Βελανιδιά και Κερσετίνη” .....	104
VIII.III.II Νέες καινοτόμες μέθοδοι εκχύλισης .....	105
VIII.IV Πώς μεταφράζεται η Στρατηγική σε αριθμούς .....	106

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΧ**

### **Γενικές Πληροφορίες για την εταιρεία ΙΚΕΑ**

IX.I Ιστορικό και Ανάπτυξη της Εταιρείας.....	108
IX.II Επιχειρηματική Δραστηριότητα της Εταιρείας.....	109
IX.II.I Τα προϊόντα .....	109
IX.II.II Τα Καταστήματα.....	110
IX.III Εταιρική Κουλτούρα.....	110
IX.III.I Κουλτούρα .....	110
IX.III.II Όραμα .....	112

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Χ**

### **Η Στρατηγική της εταιρείας ΙΚΕΑ**

X.I Επιχειρησιακή Στρατηγική .....	113
X.II Στρατηγική της ΙΚΕΑ.....	113
X.II.I Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους .....	114
X.II.II Στρατηγικό Μάρκετινγκ.....	114
X.II.III Πρόσληψη Ευέλικτων, Ανεξάρτητων Μάνατζερ.....	115
X.II.IV Αναπαραγωγή των Βασικών Σημείων Υποδομής.....	115
X.II.V Αναπαραγωγή Επιχειρηματικής Γνώσης .....	116
X.II.VI Ανάπτυξη Σχέσεων με τους πελάτες για την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης .....	117
X.II.VII Συνειδητοποίηση των Περιορισμών .....	117
X.II.VIII Εξισορρόπηση του Παλαιού και του Νέου .....	118
X.III Αντιμετώπιση Κρίσης .....	118

## **ΜΕΡΟΣ Γ΄**

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	119
-------------------	-----

## **ΠΗΓΕΣ**

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία .....	124
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία .....	125
Ηλεκτρονικές πηγές .....	126

## ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1: Τα 5Ps του Mintzberg (Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective).....	16
Σχήμα 2: Στρατηγικό Ταίριασμα (strategic fit).....	32
Σχήμα 3: Υπόδειγμα Μ. Porter: Δυνάμεις που Οδηγούν στον Ανταγωνισμό .....	33
Σχήμα 4: Συσχέτιση Δυνάμεων Ανταγωνισμού, Δομή Βιομηχανίας και Βασικών στρατηγικών.....	38
Σχήμα 5: Βασικές Στρατηγικές σύμφωνα με τον Μ. Porter .....	39
Σχήμα 6: Αλυσίδα Αξίας (Value Chain) σύμφωνα με τον Porter .....	43
Σχήμα 7: Η δομή του Ομίλου Κορρές 2007, 2008 και 2010 αντίστοιχα.....	83
Σχήμα 8: Η παγκόσμια παρουσία της Κορρές .....	88

## ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1: Η στρατηγική της Κορρές σε Ελλάδα και εξωτερικό για την περίοδο 1996-2010 για την κύρια και τη νέα μάρκα της εταιρείας .....	98
---	----

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εταιρείες σήμερα αντιμετωπίζουν ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο, εναλλασσόμενο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για να καταφέρουν να αντεπεξέλθουν θα πρέπει να έχουν μία ολοκληρωμένη στρατηγική τοποθέτησης στην αγορά και διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό. Η εικόνα που επικοινωνείται από την εταιρεία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από συνοχή και συνέπεια σε κάθε έκφραση της.

Ο επαγγελματικός και ο ακαδημαϊκός κόσμος προσπαθούν αρκετό καιρό να οργανώσουν αποτελεσματικά το στρατηγικό σχέδιο και τις έννοιές του έτσι ώστε οι εταιρείες να μπορούν να κερδίσουν τα μέγιστα από την εφαρμογή τους. Έτσι λοιπόν και αυτή η πτυχιακή καλείται να καλύψει τον ευρύ τομέα της Στρατηγικής τόσο σε θεωρητικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο καθώς και να προσδιορίσει τις επιπτώσεις του Στρατηγικού Σχεδιασμού στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.

Ο τομέας της Στρατηγικής καθώς και το θέμα της πτυχιακής ειδικότερα έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς αποτελεί εδώ και πολλά χρόνια το επίκεντρο των εξελίξεων στο διεθνή χώρο του μάνατζμεντ. Μεγάλες προσωπικότητες στον τομέα των οικονομικών, όπως ο M. Porter, ασχολήθηκαν εκτενώς και κατάφεραν να διαμορφώσουν ορισμένες απόψεις. Δυστυχώς όμως η Στρατηγική είναι ένας ζωντανός οργανισμός ο οποίος συνεχώς εξελίσσεται και οι επιχειρήσεις ψάχνουν συνεχώς για νέα μοντέλα Στρατηγικής.

Σκοπός της πτυχιακής αυτής είναι η παρουσίαση του θεωρητικού υποβάθρου της Στρατηγικής και του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Πέρα όμως από το θεωρητικό κομμάτι σκοπό της είναι μέσα από μελέτες περιπτώσεων να αντιληφθούν όλοι όσοι διαβάσουν την εργασία πώς μεγάλες επιχειρήσεις εφαρμόζουν Στρατηγικά Σχέδια και πώς αυτά αποδίδουν μέσα στο χρόνο.

## ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Οι βασικότεροι στόχοι της μελέτης είναι:

- Η μελέτη του στρατηγικού εταιρικού πλαισίου μέσα από την κατανόηση των όρων της εταιρικής ταυτότητας, της επιχειρησιακής στρατηγικής, καθώς και των όρων που περικλείουν, και τον διαχωρισμός τους.
- Η μελέτη της συμβολής του Στρατηγικού Σχεδιασμού στην επιτυχία των στρατηγικών στόχων της εταιρείας
- Η μελέτη του πώς μπορούν οι εταιρικές αξίες να συμπεριληφθούν μέσα στο μήνυμα που λαμβάνει ο χρήστης με την επαφή του με ένα προϊόν.
- Η μελέτη του πώς αντέδρασε η εταιρεία και ποιες στρατηγικές εφάρμοσε ώστε να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες του ευρύτερου περιβάλλοντός της.



## **ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

### **ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

Επισκόπηση των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί γύρω από την Στρατηγική και το Στρατηγικό Σχεδιασμό. Γίνεται ανάλυση των επιμέρους στοιχείων που τις συνθέτουν καθώς και της αξίας που μπορεί να έχει η εφαρμογή τους στην ευημερία της εταιρείας.

### **ΜΕΡΟΣ Β: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ “ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ”, “ΙΚΕΑ”**

Μελέτη περίπτωσης στην “Κορρές Φυσικά Προϊόντα” και στην “ΙΚΕΑ” όπου γίνεται παρουσίαση της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας των εταιρειών, της Εταιρικής τους Κουλτούρας καθώς και του Στρατηγικού τους Σχεδιασμού στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό.

### **ΜΕΡΟΣ Γ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Συνοψίζεται η εργασία με έμφαση στα αποτελέσματα που καταλήξαμε μέσα από την έρευνα που κάναμε στις δύο επιχειρήσεις.

**ΜΕΡΟΣ Α**

**ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### Εισαγωγή στη Στρατηγική

## I. Τι είναι Στρατηγική

### I.I.I Προέλευση της έννοιας

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Προέρχεται από την σύνθεση του ουσιαστικού "στρατός" και του ρήματος 'άγω' που σημαίνει οδηγώ. Ο όρος «στρατηγική» τα παλαιότερα χρόνια ήταν συνυφασμένος με την τέχνη του πολέμου: «σχεδιασμός στρατιωτικής επιχειρήσεως, καθώς και η τέχνη της αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων δυνάμεων για τη διεξαγωγή της».

Στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951 σε ένα βιβλίο του William H. Newman. Το 1954 ο Peter Drucker θέσπισε το βασικό εννοιολογικό πλαίσιο για την επιχειρησιακή πολιτική και το πεδίο στρατηγικής, οι οποίες αναπτύχθηκαν αργότερα στην έννοια της στρατηγικής διοίκησης. Οι πρώτες εμπειρικές και θεωρητικές μελέτες για την έννοια της στρατηγικής διοίκησης έγιναν από τους Chandler (1962), Ansoff (1965) και Andrew (1971). Αρχικά, η στρατηγική διοίκηση εμφανίζεται ως σημαντική για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

### I.I.II Ορισμός Στρατηγικής

Η Στρατηγική σαν έννοια χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, στην διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων, όταν διαπιστώθηκε ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης.

Μία πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως στρατηγικές.

Στην διεθνή βιβλιογραφία μπορεί να συναντήσει κανείς ποικίλους ορισμούς για την έννοια της στρατηγικής αφού δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Για αυτό το λόγο ακολουθούν κάποιοι ενδεικτικοί ορισμοί για την στρατηγική.

Σύμφωνα με τους Pfeiffer - Goodstein-Nolan (1985) «Στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα ηγετικά μέλη μιας επιχείρησης αντιλαμβάνονται το μέλλον της και αναπτύσσουν τους απαραίτητους τρόπους για να επιτύχουν αυτό το μέλλον».

Οι Jauch - Glueck (1988) διατυπώνουν τον εξής ορισμό: «*Στρατηγική Διοίκηση είναι ένα ρεύμα αποφάσεων και πράξεων που οδηγούν στην ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής ή στρατηγικών που βοηθούν στην ανάπτυξη των επιχειρησιακών στόχων. Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης είναι ο τρόπος που οι υπεύθυνοι διατυπώνουν στόχους και παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις*».

Ο επιφανής καθηγητής Michel Porter θεωρεί ότι «*Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ'ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο*» - Porter M., From competitive Advantage to Corporate Strategy (Harvard Business Review, May – June 1987)

Ο Alfred Chandler ορίζει την στρατηγική ως «*τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων*» - Alfred Chandler, Strategy and Structure (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

Ο Andrews διατείνεται ότι «*Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης*» - Kenneth Andrews, The concept of Corporate Strategy (Homewood, IL: Irwin, 1971).

Οι Hofer και Schendel σημειώνουν ότι «*Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον*».

Τέλος, θα μπορούσαμε να συμφωνήσουμε ότι η στρατηγική είναι ένα μοτίβο δηλαδή οδηγεί σε συνεπείς - συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό αποτέλεσμα.

### **I.I.II Η στρατηγική ως διαδικασία**

Η στρατηγική διοίκηση ως κυκλική διαδικασία υπογραμμίζει επίσης την ανάγκη της δημιουργικής συντήρησης των σημαντικών πλεονεκτημάτων και των δεξιοτήτων της επιχείρησης. Η επιλογή των στρατηγικών θέσεων πρέπει να προκύπτει με βάση τα προτερήματα και τις δεξιότητες που διαμορφώνουν το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική διοικητική διαδικασία υπογραμμίζει επίσης τη σημασία της συλλογής και της χρήσης των περιβαλλοντικών πληροφοριών. Οι σχετικές με το περιβάλλον πληροφορίες που συλλέγονται μέσω ερευνών και συστημάτων συλλογής πληροφοριών μπορούν να βοηθήσουν μια οργάνωση στον προσδιορισμό και την κατανόηση των παραγόντων που μπορούν να συμβάλουν στη δυνατότητά του να αναπτύξει την αποτελεσματική στρατηγική και να επιτύχει τους στόχους του αποδοτικά και αποτελεσματικά. Με άλλα λόγια η στρατηγική αφορά τόσο την οργάνωση όσο

και το περιβάλλον. Η οργάνωση χρησιμοποιεί τη στρατηγική για να αντιμετωπίσει το μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η στρατηγική διοικητική διαδικασία περιλαμβάνει τις ακόλουθες τρεις βασικές φάσεις:

A) Διαμόρφωση - Σχεδιασμό

B) Υλοποίηση - Εφαρμογή

Γ) Αξιολόγηση και Έλεγχο

Στη φάση της Διαμόρφωσης – Σχεδιασμού στρατηγικής περιλαμβάνεται η ανάπτυξη των μακροπρόθεσμων στρατηγικών σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση των περιβαλλοντικών ευκαιριών και των απειλών σύμφωνα με τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες μιας εταιρείας. Από τη σωστή χάραξη στρατηγικής εξαρτάται η απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού. Η διαδικασία διαμόρφωσης αποτελείται από τον προσδιορισμό της αποστολής της εταιρείας, από τον καθορισμό σαφών, ρεαλιστικών και κατανοητών στόχων (π.χ. αύξηση της αποδοτικότητας επενδυμένου κεφαλαίου, βελτίωση της παραγωγικότητας, αύξηση πωλήσεων), από την ανάπτυξη των στρατηγικών και από τον καθορισμό των πολιτικών που θα ακολουθήσει η εταιρεία.

Η Υλοποίηση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία ιδιαίτερος δύσκολη και χρονοβόρα. Απαιτεί καθημερινό έλεγχο καθώς και λήψη σημαντικών αποφάσεων.

Για αυτό το λόγο μέσω αυτής της διαδικασίας προκύπτουν σημαντικές αλλαγές στη δομή (τομείς, τμήματα, προϊόντα), στον τρόπο διοίκησης της εταιρείας καθώς και στην κουλτούρα της. Στη φάση αυτή η εταιρεία οδηγείται σε ενέργειες οι οποίες προκύπτουν από την ανάπτυξη συγκεκριμένων προϋπολογισμών και διαδικασιών. Ο προϋπολογισμός καθορίζει ποιες στρατηγικές ιδέες - προγράμματα θα εφαρμοστούν καθώς είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τον στρατηγικό σχεδιασμό αλλά και για την αποτίμηση της επιτυχίας ή όχι των επιχειρησιακών προγραμμάτων.

Τέλος, η Αξιολόγηση και ο Έλεγχος είναι η τελική φάση της στρατηγικής διοικητικής διαδικασίας. Η στρατηγική αξιολόγηση ενδιαφέρεται για τη λήψη των πληροφοριών για τα στρατηγικά σχέδια, την απόδοση, και τη σύγκριση αυτών των πληροφοριών με τους στόχους που έχει θέσει η εταιρεία να επιτύχει σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ο στρατηγικός έλεγχος περιλαμβάνει τη λήψη των απαραίτητων διαρθρωτικών μέτρων για να παρουσιαστούν οι δραστηριότητες σύμφωνα με τα στρατηγικά σχέδια.

Η στρατηγική δεν είναι πάντα προγραμματισμένη. Υπάρχει επίσης και η Αναδυόμενη Στρατηγική (emergent strategy) και η Επιβαλλόμενη Στρατηγική (imposed strategy).

Η Αναδυόμενη Στρατηγική διαμορφώνεται διαχρονικά μέσα από τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Προγραμματισμένες στρατηγικές μπορούν να αλλάξουν στη πράξη επηρεαζόμενες από διάφορους πραγματικούς παράγοντες. Στην αναδυόμενη στρατηγική η διοίκηση είναι περισσότερο δεκτική σε αλλαγές

επιβαλλόμενες από το περιβάλλον, εσωτερικό ή εξωτερικό και άρα περισσότερο ευέλικτη.

Η Επιβαλλόμενη Στρατηγική λειτουργεί σε περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση εξαναγκάζεται στην επιλογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής από εξωτερικούς παράγοντες όπως για παράδειγμα επιβολή κυβερνητικών καθώς και ευρωπαϊκών κανονισμών.

Οι αμιγώς επιβαλλόμενες στρατηγικές, εάν υπάρχουν, είναι ελάχιστες, όπως επίσης ελάχιστες είναι και οι αμιγώς αναδυόμενες. Στις μεν αποκλείεται η μάθηση, στις δε αποκλείεται ο έλεγχος. Όλες οι στρατηγικές που εφαρμόζονται στον πραγματικό κόσμο χρειάζεται να αναμειγνύουν αυτά τα δύο στοιχεία – να ασκούν έλεγχο, ενώ παράλληλα ενισχύουν τη μάθηση.

#### **I.I.IV Τα 5Ps της Στρατηγικής κατά το πρότυπο του Mintzberg**

Κατά τον Mintzberg και τον Waters η στρατηγική είναι *«ένα υπόδειγμα ή μια μορφοποίηση, σε ένα ρεύμα αποφάσεων που σχηματίζεται με το χρόνο»*. Όπως επισημαίνεται δεν είναι απλώς «στρατηγικός σχεδιασμός» ούτε «έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα». Έτσι λοιπόν, λόγω της τεράστιας δυσκολίας να καθοριστεί ένας ακριβής ορισμός της «στρατηγικής» θα πρέπει να χρησιμοποιούμε τον όρο με πέντε διαφορετικές έννοιες: Plan (σχέδιο), Ploy (τέχνασμα), Pattern (υπόδειγμα), Position (τοποθέτηση), Perspective (προοπτική).

##### Η στρατηγική ως σχέδιο (plan)

Όπως έχει ήδη τονιστεί, η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που από τις ενέργειες στις οποίες εφαρμόζονται είτε δημιουργούνται συνειδητά και σκόπιμα.

##### Η στρατηγική ως τέχνασμα (ploy)

Ως σχέδιο, μια στρατηγική μπορεί να είναι και ένας «ελιγμός» με στόχο τη νίκη επί ενός αντιπάλου - ανταγωνιστή. Για παράδειγμα μια εταιρεία μπορεί να αγοράζει γη για να δώσει την εντύπωση ότι σχεδιάζει να επεκτείνει τις εγκαταστάσεις της, με στόχο να αποθαρρύνει κάποιον ανταγωνιστή της να χτίσει νέο εργοστάσιο.

##### Η στρατηγική ως υπόδειγμα (pattern)

Εάν οι στρατηγικές προορίζονται είτε ως γενικά σχέδια είτε ως συγκεκριμένα τεχνάσματα μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν. Με άλλα λόγια ο καθορισμός της στρατηγικής ως σχέδιο δεν είναι αρκετός καθώς έχει παρατηρηθεί ότι ένα μόνο μέρος του σχεδίου που εμπεριέχεται στη στρατηγική υλοποιείται. Στη πραγματικότητα μπορεί η στρατηγική να αναδύεται μέσα από

γεγονότα και όχι μέσα από προσχέδια (emergent strategy). Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η διάσταση της στρατηγικής ως υπόδειγμα δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

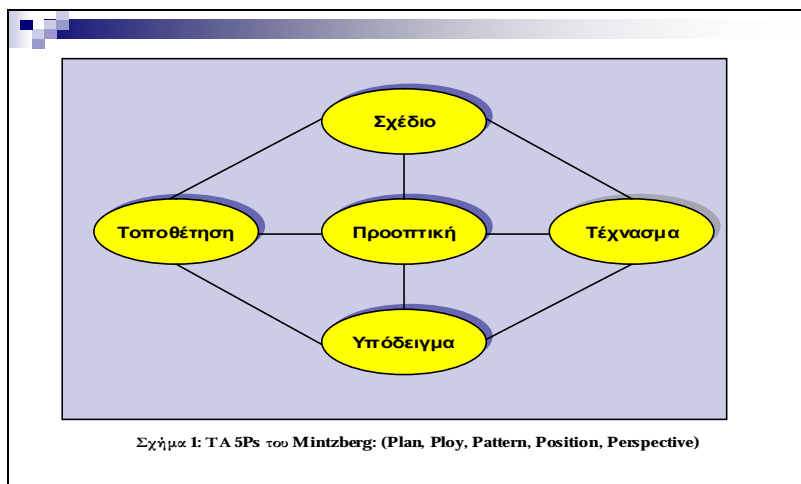
### Η στρατηγική ως τοποθέτηση (position)

Η στρατηγική σχετίζεται με τη θέση και συγκεκριμένα με την τοποθέτηση συγκεκριμένων προϊόντων σε συγκεκριμένες αγορές. Αυτή η διάσταση επιχειρεί να φωτίσει το ερώτημα: ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική μιας επιχείρησης; Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική; Ο Michael Porter αναφέρει ότι: «Στρατηγική είναι η δημιουργία μιας μοναδικής και σημαντικής θέσης, η οποία αφορά ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων» (Porter 1996: 68). Οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης, καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που σε γενικές μόνο γραμμές θίγει η στρατηγική, αν και κάποιες φορές θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορούν να αποδειχθούν άκρως στρατηγικής σημασίας.

### Η στρατηγική ως προοπτική (perspective)

Σύμφωνα με αυτήν την διάσταση, «η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ότι η προσωπικότητα για το άτομο». Αυτό που έχει καθοριστική σημασία είναι ότι η στρατηγική είναι μια προοπτική που μοιράζονται τα μέλη μιας οργάνωσης μέσα από τις προθέσεις τους και από τις πράξεις τους. Στη πράξη όταν μιλάμε για στρατηγική στο πλαίσιο αυτό μπαίνουμε στη σφαίρα του συλλογικού νου – άτομα δηλαδή ενωμένα μέσω κοινής σκέψης και συμπεριφοράς. Μάλιστα από τα 5Ps είναι το μόνο που μπορεί να χαρακτηριστεί ως “αμετάβλητο” διαχρονικά. Η ιδεολογία μιας επιχείρησης μπορεί να πάρει διάφορες μορφές συμπεριφοράς. Όταν λοιπόν εκλαμβάνουμε τη στρατηγική ως προοπτική, κοιτάμε προς τα μέσα – στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά επίσης και προς τα επάνω – προς το συνολικό όραμα της επιχείρησης.

Έτσι υπάρχουν επιχειρήσεις που ακολουθούν επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές τους, και αυτού του είδους η συμπεριφορά είναι απόρροια της ιδεολογίας των μελών τους.



Το Σχήμα1 μας δείχνει ότι τα 5Ps τις περισσότερες φορές αλληλοσυμπληρώνονται ή ακόμα κάποιο από αυτά μπορεί να υποκαταστήσει το άλλο. Είναι λάθος όμως να θεωρήσει κανείς ότι βρίσκονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Τέλος, μας χρειάζονται και τα πέντε γιατί το καθένα χωριστά και όλα μαζί δια φωτίζουν καλύτερα τις πολυάριθμες πτυχές της πολύπλοκης έννοιας της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

### Ανακεφαλαίωση

Ο όρος στρατηγική έχει τις ρίζες του από την αρχαία Ελλάδα και προέρχεται από τη λέξη ΣΤΡΑΤΗΓΟΣ. Στα νεότερα χρόνια τη λέξη στρατηγική τη συναντάμε στις επιχειρήσεις και στον τρόπο με τον οποίο διοικούνται. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί που έχουν αναπτυχθεί από τους πατέρες της διοίκησης εξηγώντας την έννοια της. Σαν συμπέρασμα θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική εξασφαλίζει τη συνοχή μιας επιχείρησης και αν ακολουθηθεί σωστά οδηγεί σε ένα άρτιο αποτέλεσμα και αφορά τόσο την οργάνωση όσο και το περιβάλλον.

Η διαδικασία της στρατηγικής περιλαμβάνει 3 βασικές φάσεις: α) διαμόρφωση και σχεδιασμός, β) υλοποίηση και εφαρμογή, γ) αξιολόγηση και έλεγχος. Κατά τον Mintzberg τα 5p της στρατηγικής είναι: Plan(σχέδιο), Ploy(τέχνασμα), Pattern(υπόδειγμα), Position(τοποθέτηση), Perspective(προοπτική).

Τα 5p αλληλοσυμπληρώνονται και μπορεί το ένα να υποκαταστήσει κάποιο άλλο αλλά δεν μπορεί να υπάρξει το ένα από αυτά μόνο του. Όλα μαζί μας βοηθούν να κατανοήσουμε καλύτερα τη στρατηγική μιας επιχείρησης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### Στρατηγικός Σχεδιασμός

#### II.I Στρατηγικός Σχεδιασμός (strategic planning)

Ως επιχείρηση θεωρείται ένα σύνολο ατόμων σε συνεργασία που έχουν κοινούς στόχους για την διενέργεια επιτυχημένων και κερδοφόρων συναλλαγών με το περιβάλλον. Για την εξασφάλιση αυτής της επιτυχίας απαραίτητο εργαλείο αποτελεί ο αποτελεσματικός σχεδιασμός, ο οποίος πραγματοποιείται με βάση ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου. Σκοπός του σχεδίου είναι η εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τρόπο τέτοιο ώστε η επιχείρηση να απολαμβάνει ένα διαρκές πλεονέκτημα ως προς τους λοιπούς ανταγωνιστές.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στο σύγχρονο, διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό πεδίο. Όλοι αναγνωρίζουν ότι η σωστή στρατηγική μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας και να δώσει καλύτερα αποτελέσματα ακόμα και κάτω από αντίξοες συνθήκες.

Η διατύπωση, η διαμόρφωση και η αξιολόγηση ενός στρατηγικού σχεδίου μιας οποιασδήποτε επιχείρησης πρέπει να ακολουθεί μια συστηματική, επιστημονικά τεκμηριωμένη και αναλυτική διαδικασία.

Βασικό ρόλο στην εξαγωγή στρατηγικών κατευθύνσεων για την επιχείρηση διαδραματίζει η ανάλυση του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού. Η ανάλυση αυτή πρέπει να στηρίζεται σε σειρά εννοιών και εργαλείων διαμέσου των οποίων θα γίνεται δυνατή η κατανόηση και η ερμηνεία του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, της αγοράς καθώς και της φύσης και έντασης των ανταγωνιστικών πιέσεων που δέχεται η επιχείρηση. Στις μέρες μας, ο ανταγωνισμός αποτελεί μία ιδιαίτερα ευρεία έννοια που διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τον κλάδο που δραστηριοποιείται, το μέγεθός της, το στάδιο του κύκλου ζωής της αγοράς, το/τα προϊόντα, τα συγκεκριμένα τμήματα αγοράς στα οποία απευθύνεται.

Επιπλέον, ο ανταγωνισμός δεν επηρεάζει την επιχείρηση σε μια κατεύθυνση και σε καμία περίπτωση δεν είναι μονοδιάστατος, αντίθετα, είναι δυνατόν διαφορετικές πλευρές του περιβάλλοντος να έχουν διαφορετική επίδραση σε διαφορετικά στοιχεία της επιχείρησης. Συνεπώς, μια εκτεταμένη ανάλυση του περιβάλλοντος, μπορεί να οδηγήσει σε αυτό που η διεθνή βιβλιογραφία ονομάζει «παράλυση μέσω ανάλυσης».

Η διαδικασία ανάλυσης του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού δεν μπορεί να είναι εξαντλητική αλλά ούτε και να προσφέρει έτοιμες απαντήσεις, δεδομένο των εντελώς ιδιαίτερων συνθηκών των επιχειρήσεων και των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Συνεπώς, χρειάζεται ένα δομημένο πλαίσιο

που θα διαμορφώνει τους γενικότερους άξονες στην βάση των οποίων θα αναπτυχθεί η ανάλυση αυτή.

Το στρατηγικό σχέδιο καλείται να απαντήσει σε ερωτήματα όπως: Πώς η επιχείρηση έφτασε στο σημείο που βρίσκεται σήμερα; Γιατί παράγει/παρέχει αυτά τα συγκεκριμένα προϊόντα/υπηρεσίες στην αγορά; Για πιο λόγο η εταιρεία εδρεύει σε αυτή τη τοποθεσία; Όλα αυτά τα ερωτήματα απευθύνονται σε διαφορετικές αλλά αλληλένδετες πτυχές της επιχείρησης. Οι πτυχές αυτές συγκεντρώνονται με στόχο είτε να κατανοήσουν καλύτερα την αγορά είτε να καταφέρουν να αναπτύξουν μοναδικές ικανότητες και να προσφέρουν νέες προτάσεις και επαναστατικά επιχειρηματικά μοντέλα.

Πάρα πολλοί αντιλαμβάνονται το στρατηγικό σχεδιασμό ως μία διαδικασία η οποία προορίζεται μόνο για τις μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ ισχύει εξίσου και για τις μικρές επιχειρήσεις. Ο στρατηγικός σχεδιασμός κάνει μία αντιστοίχιση μεταξύ των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης και των διαθέσιμων ευκαιριών. Για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει να συλλεχθούν, να εξεταστούν και να αναλυθούν πληροφορίες για το επιχειρηματικό περιβάλλον. Εδώ πρέπει να αναφερθεί πως η κάθε πληροφορία πρέπει να ανταποκρίνεται σε κάποιες προϋποθέσεις, δηλ. πρέπει να είναι απαλλαγμένη από υποκειμενικού χαρακτήρα αλλοιώσεις ή ερμηνείες, να παράγεται έγκαιρα ώστε να είναι διαθέσιμη όταν ζητείται και να είναι πλήρης και συναφής με το θέμα για το οποίο χρειάζεται.

Τα στελέχη μιας εταιρείας πρέπει να δώσουν έμφαση στο ραγδαία μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και να εντοπίσουν τις αναγκαίες διοικητικές και παραγωγικές αλλαγές, που θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων και θα βελτιώσουν την συνολική αποδοτικότητα των οικονομικών μεγεθών.

Μπορούμε να πούμε λοιπόν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός σχετίζεται με τον ανταγωνισμό που λαμβάνει χώρα στον κλάδο, εξαιτίας της περιορισμένης ανάπτυξης των αγορών και των προϊόντων οι οποίες δεν μπορούν να υποστηρίξουν τις φιλοδοξίες ανάπτυξης όλων των ανταγωνιστών. Έτσι, η προσοχή των διευθυντικών στελεχών μετακινείται από την παραγωγή στο marketing. Πριν το στρατηγικό σχεδιασμό κάθε παραγόμενο προϊόν μπορούσε να βρει μια θέση στην αγορά. Όμως ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς ανάγκασε τις επιχειρήσεις να βρουν ένα τρόπο να αμυνθούν καλύτερα στις δυνάμεις του ανταγωνισμού ή να τις επηρεάσει προς όφελος της.

Για την όσο δυνατόν πρόβλεψη της μελλοντικής εξέλιξης μιας εταιρείας ο στρατηγικός σχεδιασμός προτείνει τη διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων ώστε σε πιθανή αποτυχία της αρχικής επιλογής να υπάρχει η ετοιμότητα αλλαγής μεθόδου για την επίτευξη του βασικού στόχου. Παρακάτω γίνεται εκτενής αναφορά στα βήματα που ακολουθούνται για την χάραξη του στρατηγικού σχεδιασμού.

## II.II Στάδια ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού

Ο καθορισμός της φιλοσοφίας, τα κύρια χαρακτηριστικά και οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι αποτελούν την Αποστολή και το Όραμα μιας εταιρείας. Κατά το αρχικό στάδιο καλούνται οι Διευθύνοντες – managers να καθορίσουν με ακρίβεια ποιο είναι το Όραμα (vision) και οι Στόχοι (goals) της επιχείρησης. Το Όραμα δεν αποτελεί συγκεκριμένο στόχο.

Αντιπροσωπεύει ένα σύνολο διαχρονικών αξιών το οποίο εκφράζει την επιθυμία των διοικούντων και των μετόχων για το πως θα ήθελαν να είναι η μελλοντική κατάσταση της εταιρείας. Από την άλλη πλευρά οι Στόχοι μεταφράζουν την αποστολή σε συγκεκριμένους όρους. Ο καθορισμός των στόχων είναι το πιο ουσιαστικό βήμα στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού.

Σημαντικός είναι και ο καθορισμός της Αποστολής της εταιρείας. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι μια καλά σχεδιασμένη αποστολή είναι ένα ανεκτίμητο συστατικό για έναν αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό. Καθορίζουμε λοιπόν, ουσιαστικά την αποστολή της εταιρείας όταν μπορούμε να έχουμε την απάντηση σε μερικές από τις παρακάτω ερωτήσεις: Ποιές είναι οι ακριβείς ανάγκες που ικανοποιούν τα προϊόντα/υπηρεσίες μας; Ποιές είναι οι αγορές στόχοι μας; Ποιά άλλα μέσα τεχνολογίας μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε; Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους πρέπει να καθοριστεί – διατυπωθεί η Αποστολή μιας εταιρείας είναι για να δώσει ένα κοινό σκοπό στην εταιρεία, για να εξασφαλίσει ομοφωνία σχετικά με το σκοπό της, για να λειτουργεί ως σημείο αναφοράς με το οποίο ταυτίζονται οι μονάδες της εταιρείας κατά συνέπεια να υποκινεί τους εργαζομένους προς αυτή τη κατεύθυνση καθώς και για να βοηθήσει στη χάραξη των στρατηγικών στόχων ώστε να εξυπηρετούν την αποστολή της εταιρείας.

Επίσης ουσιαστική είναι και η ανάλυση των Πόρων της εταιρείας. Μέσα από αυτό το στάδιο γίνονται εκτιμήσεις για το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας δηλαδή για την ποικιλία ικανοτήτων, τις ικανότητες ομαδικής εργασίας, το επίπεδο μόρφωσης και εκπαίδευσης, το βαθμό συμμετοχής και προσήλωσης, τις πηγές σύγκρουσης καθώς και για τους τρόπους επίλυσής της. Γίνεται εκτίμηση για τους χρηματοοικονομικούς πόρους (έλεγχος στη διαχείριση των μετρητών, ανίχνευση για κεφάλαια, έλεγχο στους δανειστές και στους πιστωτές).

Επιπλέον, γίνεται εκτίμηση στη αξία του λογιστικού ενεργητικού δηλαδή γίνεται έλεγχος στις δυνατότητες της παραγωγής όπως επίσης και στην ηλικία των πάγιων ενεργητικού, τη κατάστασή τους και την τοποθεσία όπου βρίσκονται. Τέλος, στην διαδικασία ανάλυσης των πόρων γίνεται και εκτίμηση του άυλου ενεργητικού (φήμη, πελατεία, δημοσιότητα, επαφές και εικόνα της εταιρείας).

Εκείνο που είναι εξίσου σημαντικό και χρειάζεται η επιχείρηση να το γνωρίζει πολύ καλά είναι οι Δυνατότητές της και οι Συνθήκες που ισχύουν στο

εξωτερικό της περιβάλλον στο οποίο καλείται να δραστηριοποιηθεί ή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί στο άμεσο μέλλον. Η ανάλυση των στοιχείων αυτών είναι γνωστή ως SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Τα πρώτα δύο στοιχεία, Δυνάμεις και Αδυναμίες αφορούν την ανάλυση που γίνεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και εντοπίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία έναντι του ανταγωνισμού. Τα δυνατά σημεία είναι: η κεφαλαιακή ευρωστία, ο βαθμός τεχνολογικής της ανάπτυξης, η εμπειρία της, τα πάγιά της, η φήμη της στην αγορά – brand name, ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων, η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί, η απάντηση στην ερώτηση «Τι είναι αυτό που κάνουμε καλά;».

Από την άλλη, τα αδύνατα σημεία είναι: η κακή οικονομική διαχείριση, το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης, η μη υιοθέτηση πρακτικών Marketing, το μη εξειδικευμένο ή εκπαιδευμένο προσωπικό, προβλήματα στις λειτουργίες της επιχείρησης (παραγωγή, διανομή, προώθηση, τιμολόγηση)

Οι Ευκαιρίες και Απειλές, τα υπόλοιπα δύο στοιχεία της επιχείρησης, εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείται 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 ευκαιρίες και οι απειλές μπορούν να προκύψουν από πολλούς παράγοντες. Κατά συνέπεια, το ίδιο το περιβάλλον που αποτέλεσε απειλή για μερικές επιχειρήσεις προσέφερε αντίστοιχα ευκαιρίες σε άλλες.

Οι Προβλέψεις είναι ένα ακόμη στάδιο για την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδιασμού. Είναι μια λεπτομερής προσπάθεια να προβλεφθεί το πιθανό περιστατικό των μελλοντικών γεγονότων.

Άλλο ένα στάδιο ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο Προσδιορισμός και η Αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών. Σε μία δεδομένη κατάσταση ποικίλες εναλλακτικές λύσεις υπάρχουν. Η διαχείριση πρέπει να επιδιώξει ένα σύνολο εναλλακτικών λύσεων που να μπορεί να εκμεταλλευτεί την κατάσταση. Σημαντικές στρατηγικές επιλογές μπορεί να είναι η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς, η στρατηγική ανάπτυξης νέων δραστηριοτήτων, η στρατηγική χαμηλού κόστους – στρατηγική ανόρθωσης καθώς και η στρατηγική συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις. Μετά την πρόταση των στρατηγικών γίνεται αξιολόγηση των διαφόρων εναλλακτικών στρατηγικών που προτάθηκαν από τη διοίκηση. Για κάθε μία πρόταση θα πρέπει να αξιολογηθούν οι αδυναμίες και οι δυνατότητές της, το κόστος και οι απαιτούμενοι πόροι, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά της.

Στο στάδιο της Επιλογής στρατηγικής βρίσκεται η επιχείρηση αφού έχουν απορρυθμιστεί οι εναλλακτικές στρατηγικές και αφού έχουν αξιολογηθεί. Επιπλέον θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στοιχεία όπως για το που έχουν εφαρμοστεί οι προηγούμενες στρατηγικές, για το βαθμό κινδύνου και τις θέσεις

των στελεχών στις επιλογές αυτές, για τη πιθανή απαιτούμενη επαναδιαμόρφωση των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των τμημάτων στην επιχείρηση και για οποιοδήποτε άλλο στοιχείο που μπορεί να επηρεάσει την επιλογή ανεξάρτητη από την αξιολόγηση που έχει γίνει. Στη συνέχεια της εργασίας θα γίνει και εκτενέστερη ανάλυση για την επιλογή της στρατηγικής.

Το τελευταίο στάδιο ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού είναι η Εφαρμογή της στρατηγικής. Μόλις καθοριστεί η στρατηγική πρέπει να ενσωματωθεί στις καθημερινές διαδικασίες της επιχείρησης. Υπάρχουν έξι κύριοι διοικητικοί στόχοι που διαμορφώνουν την ημερήσια διάταξη δράσης ενός διευθυντή για την εφαρμογή της στρατηγικής. Ο πρώτος στόχος: είναι η επιχείρηση να έχει την απαραίτητη δομή να μετατρέψει τη στρατηγική σε πραγματικότητα. Επιπλέον, το προσωπικό της επιχείρησης πρέπει να κατέχει την ικανότητα που απαιτείται για να εκτελέσει τη στρατηγική επιτυχώς.

Ο δεύτερος στόχος: είναι να αποφασίσει το στέλεχος τον απαιτούμενο προϋπολογισμό, ο οποίος αποτελεί χρήσιμο εργαλείο τόσο κατά το στρατηγικό σχεδιασμό όσο και στην αποτίμηση της επιτυχίας ή όχι των επιχειρησιακών προγραμμάτων.

Ο τρίτος στόχος: είναι η εγκατάσταση εσωτερικών διοικητικών συστημάτων υποστήριξης, δηλ. συστήματα πληροφοριών για να παρέχουν τις στρατηγικά - κρίσιμες πληροφορίες εγκαίρως, διαχείριση υλικών, εξυπηρέτηση πελατών, λογιστική δαπανών.

Ο τέταρτος στόχος: είναι η επινόηση ανταμοιβών και κινήτρων που συνδέονται άμεσα με τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι άνθρωποι και τα τμήματα της εταιρείας πρέπει να επηρεαστούν μέσω των κινήτρων, των περιορισμών, των ελέγχων, των προτύπων, και των ανταμοιβών για να ολοκληρώσουν τη στρατηγική.

Ο πέμπτος στόχος: είναι η διαμόρφωση του εταιρικού πολιτισμού για να εγκαταστήσει τη στρατηγική. Ένας στρατηγικά-ενθαρρυντικός εταιρικός πολιτισμός αναγκάζει την επιχείρηση να εργαστεί σκληρά (και έξυπνα) προς την ολοκλήρωση της στρατηγικής.

Και τέλος ο έκτος στόχος: είναι η άσκηση της στρατηγικής ηγεσίας. Η στρατηγική ηγεσία αποτελείται από τη λήψη της δέσμευσης για τη στρατηγική και την ολοκλήρωσής της. Περιλαμβάνει επίσης, την εποικοδομητική χρήση της δύναμης και της πολιτικής για την υποστήριξη της χαραγμένης στρατηγικής. Στη συνέχεια της εργασίας θα γίνει εκτενέστερη αναφορά για την εφαρμογή της στρατηγικής.

Είναι συνεπώς προφανής η ανάγκη ορθής οργανωτικής συγκροτήσεως και δομής της διαδικασίας σχεδιασμού και της επιλογής των κατάλληλων προσώπων στα οποία είναι δυνατόν να ανατεθεί συγκεκριμένο έργο. Ο Peter Drucker αναφέρει ότι: «Το στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει να γίνεται από το τμήμα αυτό της επιχειρήσεως, το οποίο είναι σε θέση να αντιληφθεί όλο το κύκλωμα της συγκεκριμένης δραστηριότητας, αυτό που μπορεί να παίρνει αποφάσεις, αυτό που έχει την ικανότητα να εξισορροπεί του στόχους και τις

ανάγκες του σήμερα με τις ανάγκες του αύριο και μπορεί επίσης να κατανέμει τους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους στους βασικούς αποτελεσματικούς τομείς».

### II.III Επιλογή Στρατηγικής

Όπως μας δείχνει και το παραπάνω διάγραμμα για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής πρέπει να έχει προηγηθεί μια εκτενής ανάλυση του εσωτερικού (περιγραφή, προϊόντα/υπηρεσίες, τοποθεσία επιχείρησης), μια εξωτερική ανάλυση (ανάλυση καταναλωτή, ανταγωνισμού, αγοράς) αλλά και μια ανάλυση περιβάλλοντος (τεχνολογία, κράτος, οικονομία, κουλτούρα-πολιτισμός, δημογραφικά στοιχεία). Η ανάλυση αυτή βοηθά την επιχείρηση στην:

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

Το σχέδιο της κάθε στρατηγικής πρέπει να φανερώνει πόσο επισφαλής είναι σε διαφαινόμενους κινδύνους από το περιβάλλον και κατά πόσο επισφαλής είναι η θέση της επιχείρησης σε περίπτωση αντεπίθεσης από τον ανταγωνισμό.

Η στρατηγική οφείλει να πληρή κριτήρια τα οποία θα προσδώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Αρχικά, η στρατηγική πρέπει να ταιριάζει στις οργανωτικές και στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης καθώς πολλές φορές για την επιλογή μιας στρατηγικής απαιτούνται μεγαλύτερες ή λιγότερες εξιδανικεύσεις από τις υπάρχουσες. Επίσης τα στελέχη πρέπει να μπορούν να προβλέψουν τις αναμενόμενες αποδόσεις κάθε σχεδίου καθώς και ποιο σχέδιο προσφέρει την καλύτερη σχέση απόδοσης – κινδύνου. Τέλος, η επιλογή της στρατηγικής εξαρτάται και από την απάντηση στα παρακάτω ερωτήματα: Ποια στρατηγική έχει τα υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας κάτω από διάφορες συνθήκες; Ποια σενάρια βασίζονται σε αισιόδοξη εξέλιξη των συνθηκών αγοράς; Σε περίπτωση ρευστότητας στην αγορά ποιο σενάριο προσφέρει τη μεγαλύτερη ευελιξία; Ποιο σενάριο ταιριάζει καλύτερα στη διοικητική συμπεριφορά, στα πιστεύω και στη φιλοσοφία της επιχείρησης; Ποιο σενάριο έχει τις καλύτερες προοπτικές αξιοποίησης πρόσθετων ευκαιριών στην αγορά;

Μια βιώσιμη στρατηγική βάζει επίσης ένα χρονικό πλαίσιο για την υλοποίηση ενός σχεδίου. Ο χρονικός ορίζοντας της στρατηγικής καθιστά δυνατή την εφαρμογή χωρίς να δημιουργεί όλεθρο στην οργάνωση ή έλλειψη στη διαθεσιμότητα των προϊόντων στην αγορά. Μια καλή στρατηγική που γίνεται σε λάθος στιγμή μπορεί να αποτύχει.

Πρέπει να εκτιμηθεί σωστά ο χρόνος μεταξύ εφαρμογής και απόδοσης, ώστε να υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι και επαρκής ταμειακή ροή ώστε να υποστηριχτεί η στρατηγική. Για παράδειγμα, για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά αρκετός χρόνος θα πρέπει να κατανεμηθεί για την

διερεύνηση της αγοράς, για την κατάρτιση των πωλητών, και ούτω καθεξής. Αλλά το χρονικό πλαίσιο θα πρέπει να είναι σωστά προσδιορισμένο και σύντομο έτσι ώστε ένας νέος ανταγωνιστής να μην καταφέρει να εισέλθει στην αγορά στόχο πριν από εμάς.

Σημαντική είναι και η συμβολή σε απόδοση και στόχους. Επιλέγεται η στρατηγική με τη μεγαλύτερη συμβολή στην ικανοποίηση των στόχων απόδοσης με τη μεγαλύτερη προτεραιότητα. Η αναμενόμενη απόδοση μιας στρατηγικής είναι μεγαλύτερη όταν επηρεάζεται λιγότερο από ενέργειες και αντενέργειες ανταγωνισμού και εξασφαλίζει στην επιχείρηση σημαντικά οφέλη. Είναι γνωστό ότι στρατηγικές που βασίζονται σε πλεονεκτήματα του ανταγωνισμού έχουν μεγάλα ποσοστά αποτυχίας και υψηλή αναμενόμενη απόδοση αν επιτύχουν. Τέλος, στρατηγικές που βασίζονται σε αδυναμίες του ανταγωνισμού έχουν χαμηλή αναμενόμενη απόδοση, εκτός αν οι αδυναμίες αυτές συνδυάζονται με επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Σε αυτή την ενότητα θα αναλυθεί το πώς πρέπει να αναπτύσσονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο οι μελλοντικές στρατηγικές και πλάνα. Οι κύριες κατηγορίες είναι:

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

## **Στρατηγική Προϊόντων**

Αρχικά γίνεται ο Σχεδιασμός Στρατηγικής Προϊόντος, δηλαδή γίνεται μελέτη και αξιολόγηση των υφιστάμενων προϊόντων της επιχείρησης (είδη, πωλήσεις σε ποσότητα και αξία ανά ζετία, ποιότητα, χαρακτηριστικά, συσκευασία, ανταγωνισμός, τιμή). Στη συνέχεια γίνεται διερεύνηση των δυνατοτήτων ανάπτυξης του μήκους και του βάθους (ποικιλία) της υφιστάμενης γκάμας και προτάσεις δημιουργίας και ανάπτυξης νέων προϊόντων. Το μείγμα προϊόντων έχει συγκεκριμένο εύρος, μήκος, βάθος και συνοχή.

Το εύρος εκφράζει το πλήθος κατηγοριών των προϊόντων, το μήκος εκφράζει το συνολικό αριθμό των ειδών που περιλαμβάνονται στο μείγμα, το βάθος εκφράζει το πλήθος των ποικιλιών που παράγεται για κάθε προϊόν του μείγματος. Η συνοχή του μείγματος εκφράζει τη σαφήνεια των προϊόντων από πλευράς παραγωγής, διανομής ή τελικής χρήσης.

Ο σχεδιασμός στρατηγικής προϊόντος περιλαμβάνει και τη στρατηγική πλήρους κάλυψης, κάλυψη δηλαδή όσο των περισσότερων τμημάτων της αγοράς με ποικιλία προϊόντων. Επίσης περιλαμβάνει και τις στρατηγικές εξειδίκευσης: κατά τον κλάδο (πλήρη σειρά προϊόντων για συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς), κατά κατηγορία προϊόντων (μία κατηγορία προϊόντων για όλη την αγορά) και σε περιορισμένη κατηγορία προϊόντων (προϊόν που προορίζεται για μικρό τμήμα της αγοράς).

Τέλος, η επιχείρηση θα προσδιορίσει και θα σχεδιάσει τα επιμέρους χαρακτηριστικά των προϊόντων που οδηγούν τον καταναλωτή στην απόφαση αγοράς. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- Το Concept (η ιδέα του προϊόντος που θα το κάνει πιο ελκυστικό στους καταναλωτές και με την οποία θα εμφανιστεί στην αγορά).

- Το Positioning (η θέση που θέλουμε να λάβει το προϊόν στο μυαλό του καταναλωτή. Προσφέρει στους καταναλωτές λόγους αγοράς; Παρουσιάζει οφέλη;)

- Το Image (σχηματίζεται από το είδος του προϊόντος, το όνομα (brand name), τη συσκευασία, τη τιμή, τα σημεία πώλησης, την επικοινωνία).

## Πλάνο Μάρκετινγκ

Το Μάρκετινγκ είναι ένα ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης. Το πόσο καλά έχει τοποθετηθεί στην αγορά είναι αυτό που τελικά – μαζί με κάποια άλλα – θα κρίνει την επιτυχία ή μη της επιχείρησης. Ένα ολοκληρωμένο σχέδιο μάρκετινγκ αρχίζει με το με τη διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης. Σε αυτή τη φάση γίνεται διερεύνηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης και διάγνωση προβλημάτων και αναγκών σε σχέση με το στόχο ανάπτυξης της επιχείρησης. Για παράδειγμα ποια η οικονομική κατάσταση – το σύστημα διοίκησης και οργάνωσης – το είδος & τα αποτελέσματα ενεργειών Μάρκετινγκ και Πωλήσεων – η τεχνογνωσία, η τεχνολογία και παραγωγικές δυνατότητες της επιχείρησης – τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας (HACCP, ISO) – το νομικό περιβάλλον – ο κλάδος – ο ανταγωνισμός – οι προμηθευτές – τα κανάλια διανομής προϊόντων – οι πελάτες – οι τελικοί καταναλωτές πωλούμενων ειδών και η αγοραστική συμπεριφορά.

Το δεύτερο βήμα στο σχεδιασμό του πλάνου είναι να γίνει η SWOT analysis η οποία φανερώνει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης και τις ευκαιρίες και τις απειλές που δέχεται η επιχείρηση από το περιβάλλον.

Στη συνέχεια, γίνεται καθορισμός των στόχων του Μάρκετινγκ. Οι στόχοι μπορεί να είναι το άνοιγμα ή η ανάπτυξη μιας αγοράς, ο σχεδιασμός και το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος, η βελτίωση του μεριδίου αγοράς, η επέκταση της διανομής, η αύξηση των πωλήσεων, η αύξηση της συχνότητας χρήσης ενός προϊόντος.

Αφού καθορίστηκαν οι στόχοι σειρά έχει ο σχεδιασμός στρατηγικών του Μάρκετινγκ. Η στρατηγική θα συνδέσει το σημείο στο οποίο βρίσκεται σήμερα η

επιχείρηση με το σημείο που θέλει να προσεγγίσει στο μέλλον και αποτελεί τον άξονα γύρω από τον οποίο θα περιστραφεί όλη η σχετική δράση της για να φτάσει στο στόχο. Η στρατηγική Μάρκετινγκ ακολουθεί ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών που αναφέρονται κυρίως στο προσανατολισμό της εμπορικής δραστηριότητας της επιχείρησης (επιλογή δηλαδή αγορών και προϊόντων που θα τοποθετήσει σε αυτές), στα μέσα που θα χρησιμοποιήσει για



να μπορέσει να βελτιώσει ή διατηρήσει τη θέση της στην αγορά και στον τρόπο που θα καταναείμει και θα χρησιμοποιήσει τους πόρους που έχει διαθέσιμους (κεφάλαια, στελέχη), για να επιτύχει με αποτελεσματικό τρόπο τους στόχους της.

Αξίζει να σημειώσουμε και ποιά είναι τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν τη στρατηγική του Μάρκετινγκ:

- ο προσδιορισμός του πεδίου δράσης της επιχείρησης: Δηλαδή ο προσδιορισμός της αγοράς ή των αγορών που δραστηριοποιείται ή επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί (π.χ. για επιχείρηση τροφίμων: ειδικά καταστήματα υγιεινής διατροφής, σούπερ μάρκετ, μανάβικα, delicatessen) ακόμη και εκμετάλλευση της δυνατότητας για καλύτερη στόχευση αγοράς στόχου που προσφέρει το διαδίκτυο.

- το κοινό (target group): Δηλαδή το κοινό στο οποίο απευθύνεται ή θα απευθυνθεί η επιχείρηση (π.χ. γυναίκες, παιδιά, ηλικιωμένους)

- ο προσδιορισμός της πηγής των ενεργειών (Source of Business): Δηλαδή από ποιά αγορά, κοινό, πελάτες, περιοχή, ανταγωνιστή προέρχεται ή θα προέλθει ο κύριος όγκος πωλήσεων ή η αύξησή του.

- η διαμόρφωση του μείγματος Μάρκετινγκ (Marketing Mix) που περιλαμβάνει:

A) Προϊόν (Product): Χαρακτηριστικά και σε ποιά από αυτά θα δοθεί έμφαση. Χρήσιμο είναι να αναφέρεται σε ποιο στάδιο της ζωής βρίσκεται το προϊόν (Product Life Cycle) καθώς και το concept και το image του προϊόντος.

B) Τιμή (Price): Καθορισμός επιπέδου τιμής σε σχέση με τον ανταγωνισμό, εναλλακτικές λύσεις και εκπτώσεις.

Γ) Διανομή (Place): Επιλογή δικτύων διανομής, γεωγραφική κάλυψη, στόχους διανομής, κόστος διανομής.

Δ) Προώθηση (Promotion): Περιλαμβάνει διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, δημοσιότητα, προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις, άμεσο marketing και διαδίκτυο.

## Πωλήσεις

Οι πωλήσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν την πορεία των πωλήσεων των τελευταίων ετών. Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη των πωλήσεων για τα επόμενα έτη και πρόβλεψη της συνολικής αγοράς. Για τις προβλέψεις χρειάζεται πάντα να γίνονται κάποιες υποθέσεις. Αυτές πρέπει να γίνονται σαφείς και ρεαλιστικές. Μέσα από τη διερεύνηση της υφιστάμενης κατάστασης των πωλήσεων η επιχείρηση εξαγάγει συμπεράσματα και στοχοποιεί τις πωλήσεις του τρέχοντος, επόμενου έτους και τριετίας. Για παράδειγμα για να γίνει σωστή διερεύνηση της υφιστάμενης κατάστασης η επιχείρηση συλλέγει στοιχεία όπως είναι:

- Οι πωλήσεις σε αξία ανά νομό, πελάτη, πωλητή (3ετία, 2ετία)

- κόστος μισθοδοσίας τμήματος πωλήσεων, πολιτική μπόνους και παροχές
- Δύναμη πωλήσεων, δομή και πρόγραμμα πωλήσεων (πληροφοριακά στοιχεία/ δρομολόγια, επισκέψεις, εργασία, περιφέρειες)
- Υφιστάμενο Πελατολόγιο ανά πωλητή
- Στόχοι πωλήσεων 3ετίας
- Ανταγωνισμός και αγορά
- Reports πωλήσεων
- Στοιχεία βαθμού ικανοποίησης πελατών

## **Διοικητικό Πλάνο**

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

Επίσης πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιες αδυναμίες υπάρχουν σε διοικητικό επίπεδο;
- Ποιος ή ποιοι θα αναλάβουν τη διοίκηση;
- Ποια είναι τα καθήκοντά τους;
- Ποιες είναι οι ανάγκες σε προσωπικό;
- Ποιο θα είναι το μισθολογικό καθεστώς;
- Τι προνόμια, πριμ παραγωγικότητας, διακοπές και αργίες θα προσφέρονται;
- Πώς και πότε θα γίνεται η εκπαίδευση και από ποιους;

## **Ανακεφαλαίωση**

Η επιχείρηση αποτελείται από ένα σύνολο ατόμων που κοινός τους σκοπός είναι η επίτευξη του κέρδους. Για την εξασφάλιση του κέρδους απαραίτητο εργαλείο είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός με τον οποίο γίνεται η ανάλυση του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού.

Ο ανταγωνισμός δεν είναι μονοδιάστατος αλλά διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, το μέγεθος της, τα προϊόντα και τα target group που απευθύνεται. Πολλοί θεωρούν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός απευθύνεται μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά ισχύει και για τις μικρές.

Τα στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους το εξωτερικό περιβάλλον, να εντοπίσουν τις αλλαγές έτσι ώστε να κάνουν τα προϊόντα τους πιο ανταγωνιστικά και σαν αποτέλεσμα να πετύχουν το επιθυμητό κέρδος.

Όσον αφορά ένα επιχειρηματικό σχέδιο στρατηγικής οι κατηγορίες είναι:  
α) στρατηγική προϊόντων-product strategy, β) πλάνο μάρκετινγκ-marketing plan, γ) πωλήσεις-sales management, δ) διοικητικό πλάνο-management plan.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### Βασικές Στρατηγικές Επιχειρηματικού Σχεδιασμού

#### III.I Στρατηγική Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Η βιβλιογραφία περιλαμβάνει το διαχωρισμό της εξωτερικής και της εσωτερικής προσέγγισης της στρατηγικής διοίκησης. Η εξωτερική προσέγγιση προτείνει στις εταιρείες να αναπτύσσουν τη στρατηγική τους βασίζόμενες στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ η εσωτερική, στο εσωτερικό περιβάλλον τους. Οι σημαντικές εξελίξεις στη στρατηγική διοίκηση κατά τις δεκαετίες του 1980 έδωσαν έμφαση στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ως βάση για τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής. Κάποιες από τις μελέτες του Porter (1980 και 1985) βασίζονται στην εξωτερική προσέγγιση της στρατηγικής. Στο κεφάλαιο αυτό εστιάζουμε στους δύο τύπους του εξωτερικού περιβάλλοντος: στο μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον και στο μικρο-περιβάλλον ή ανταγωνιστικό περιβάλλον καθώς το περιβάλλον αποτελεί έναν από τους παράγοντες που θα πρέπει να εξετάσουν σε βάθος τα στελέχη των επιχειρήσεων για να διαμορφώσουν τη στρατηγική των επιχειρήσεων τους.

Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι για να διαπιστώσουν οι επιχειρήσεις και να αξιολογήσουν σημαντικά γεγονότα και τάσεις που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης. Επιπλέον τους δίνεται η δυνατότητα να εντοπίσουν ευκαιρίες και απειλές για να διαμορφώσουν τις κατάλληλες στρατηγικές βελτιώνοντας έτσι την ανταγωνιστικότητά τους και τη θέση τους τόσο στην εγχώρια όσο και στην παγκόσμια αγορά.

Σε περίπτωση που η επιχείρηση ενδιαφέρεται να εφαρμόσει μεθόδους e-Επιχειρείν θα πρέπει πολύ συστηματικά να καταλάβει και να διαβλέψει τις αντιδράσεις της αγοράς και των καταναλωτών και να προσπαθεί να γνωρίζει την απάντηση σε ερωτήματα όπως: πώς είναι η κατάσταση στο διαδίκτυο και πως επηρεάζεται η επιχείρηση από αυτό; πως μπορεί να βοηθήσει το διαδίκτυο την επιχείρηση; τι προσφέρει ο ανταγωνισμός στο διαδίκτυο; τι ιδιαιτερότητες και τί φοβίες έχει ο διαδικτυακός καταναλωτής; Με άλλα λόγια, η ανταγωνιστική στρατηγική που υιοθετεί και εφαρμόζει μια επιχείρηση έχει άμεση σχέση με το περιβάλλον της. Επομένως οι αλλαγές του περιβάλλοντος μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν νέες στρατηγικές και αυτές με την σειρά τους οδηγούν στην ανάγκη διαμόρφωσης νέων οργανωτικών δομών.

Το μακρο-περιβάλλον επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις και χωρίζεται στο Πολιτικό-νομικό, Οικονομικό, Κοινωνικοπολιτιστικό, Δημογραφικό, Τεχνολογικό και στο Παγκόσμιο περιβάλλον. Για την μελέτη αυτών των διαστάσεων ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η PEST-DG analysis (Political, Economic, Social, Technological, Demographic, Global). Μέσα από

την επεξεργασία των στοιχείων που μας δίνει η μέθοδος αυτή, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει μελλοντικές τάσεις (κοινωνικές, οικονομικές αλλαγές, τεχνολογικές καινοτομίες) και με αυτό το τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος. Βέβαια στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού εξελίξεις του περιβάλλοντος όπως είναι οι μεταβολές του ύψους των μισθών, των επιτοκίων, των νομισματικών ισοτιμιών και οι δημοσιονομικές και εισοδηματικές πολιτικές των διαφόρων χωρών επηρεάζουν τους ανταγωνιστές κατά διαφορετικό τρόπο και έτσι πρέπει να παρακολουθούνται και να ελέγχονται οι επιπτώσεις τους προσεκτικά.

Το μικρο-περιβάλλον αποτελείται από παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται πιο άμεσα με την επιχείρηση όπως είναι οι πελάτες, πιστωτές, ανταγωνιστές, μέτοχοι, προμηθευτές, κυβερνήσεις, τοπικές κοινωνίες. Σε περίπτωση που η επιχείρηση δεν καταφέρει να αναγνωρίσει τις συνεχείς μεταβολές και να προσαρμοστεί στις αλλαγές που αυτοί επιφέρουν τότε σύντομα θα βρεθεί στη θέση όπου θα διακυβεύεται ακόμα και η επιβίωσή της.

### **III.II Ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος**

Στη σύγχρονη εποχή όλες οι επιχειρήσεις βιώνουν περιβαλλοντική αβεβαιότητα η οποία εξαρτάται από το βαθμό αλλαγής και από το βαθμό πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος. Μπορούμε να πούμε ότι το περιβάλλον μας αυτή την εποχή κάθε άλλο παρά σταθερό είναι. Σταθερό είναι εκείνο στο οποίο δεν υπάρχουν νέοι ανταγωνιστές ή τεχνολογικές εξελίξεις. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί δυναμικό καθώς είναι δύσκολο να προβλεφθεί και οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες και επηρεάζουν το κλάδο και κατ'επέκταση και την επιχείρηση.

Σε ένα τόσο ασταθές περιβάλλον, που οι συνθήκες αλλάζουν απρόσμενα, οι επιδιωκόμενες στρατηγικές καθίστανται ανώφελες και τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι ανοιχτόμυαλα έτσι ώστε να αντιληφθούν ότι η επιχείρηση δεν θα μπορέσει να την υλοποιήσει ή ότι, άπαξ και την υλοποιήσει θα οδηγηθεί σε αποτυχία διότι η στρατηγική δεν ανταποκρίνεται στις εξωτερικές συνθήκες.

#### **III.II.I Πολιτικό-νομικό περιβάλλον**

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στους νόμους, στα διατάγματα, στις κυβερνητικές αποφάσεις, στους φορείς και γενικά στη πολιτική κατάσταση των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές καθώς οι πολιτικές συνθήκες είναι αυτές που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Βέβαια σύνηθες είναι επιχειρήσεις κολοσσοί να επηρεάζουν την πολιτική κατάσταση μιας χώρας.

Για να αναπτύξει της δραστηριότητές της μια επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει την κρατική πολιτική συμβάσεων, το αν υπάρχει ή όχι μονοπωλιακή

νομοθεσία καθώς και τη νομοθεσία προστασίας περιβάλλοντος. Επίσης σημαντικός παράγοντας είναι κατά πόσο υπάρχει ή όχι κυβερνητική σταθερότητα καθώς και κρατικός παρεμβατισμός. Για να αποφευχθούν διάφοροι κίνδυνοι από περιστατικά όπως απεργίες, φορολογικές – τιμολογιακές επιβαρύνσεις, ακυρώσεις οικονομικών συμφωνιών, απαγόρευση εξαγωγής κερδών οι επιχειρήσεις μελετούν τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις των πολιτικών κομμάτων, τις πολιτικές συμφωνίες που πραγματοποιούνται σε εθνικό, περιφερειακό, παγκόσμιο επίπεδο καθώς και τη σχέση της εκάστοτε κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις.

### **III.Π.Π Οικονομικό περιβάλλον**

Σε ένα ιδιαίτερος κρίσιμο σημείο της οικονομίας πολλών χωρών με συνθήκες για τις χρηματοπιστωτικές αγορές εξαιρετικά δύσκολες: ύφεση, μείωση των εταιρικών κερδών η λειτουργία των επιχειρήσεων επηρεάζεται σημαντικά. Παρόλα αυτά όπως και σε άλλες περιόδους εξαιρετικής οικονομικής δυσπραγίας, οι επενδυτικές ευκαιρίες αρχίζουν και γίνονται ορατές εφαρμόζοντας ένα είδος στρατηγικής πιο ευέλικτο το οποίο αναδύεται βήμα βήμα καθώς η οργάνωση προσαρμόζεται, ειδικότερα όταν οικονομικοί παράγοντες όπως τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, οι μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα μπορούν να επηρεάσουν επιχειρηματικές πρακτικές. Για παράδειγμα, μείωση διαθέσιμου εισοδήματος σημαίνει μείωση της αγοραστικής ικανότητας των καταναλωτών δηλ. αναβολή αγοράς αγαθών το οποίο μεταφράζεται σε μείωση των κερδών των επιχειρήσεων σε όλους τους κλάδους.

### **III.Π.ΙΙΙ Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον**

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η διάσταση αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίον θα δραστηριοποιηθούν για την παραγωγή χρησιμότητας για την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών του ανθρώπου. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τα σημερινά ζητήματα που αφορούν τη θρησκεία, για το που δίδεται βαρύτητα στην παράδοση, τα ήθη και τα έθιμα, για τις τάσεις της μόδας, για τις νέες αλλαγές του τρόπου ζωής, για τη στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο καθώς και για τα επίπεδα της εκπαίδευσης και του καταναλωτισμού. Αξίζει να τονίσουμε ότι η επιχείρηση πέρα από ένα μέρος του οικονομικού συστήματος αποτελεί και ένα μέρος του συστήματος αξιών, θεσμών και κανόνων που διέπουν το κοινωνικό σύνολο δεδομένου ότι αυτή αποφασίζει, ενεργεί και κινείται άρα επηρεάζει το κοινωνικό και οικονομικό σύστημα. Για το λόγο αυτό θα λέγαμε ότι οι επιχειρήσεις έχουν ηθική και κοινωνική ευθύνη.

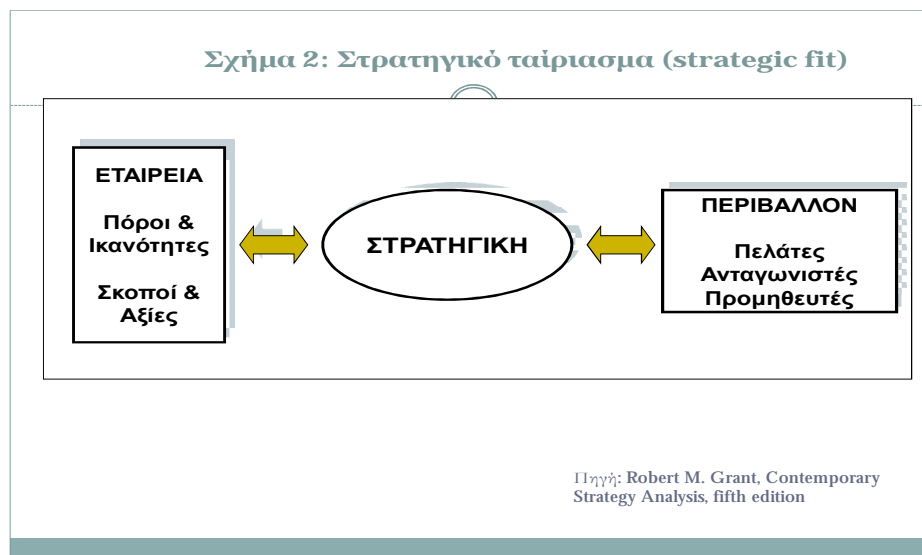
### **III.IV Τεχνολογικό περιβάλλον**

Το τεχνολογικό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του μακροπεριβάλλοντος. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας (π.χ. οι εξελίξεις στη βιολογία, η ηλεκτρονική, τα πολυμέσα, η νανοτεχνολογία, οι τηλεπικοινωνίες (οπτικές ίνες)) προσφέρει στις επιχειρήσεις έναν αριθμό ευκαιριών για τη δημιουργία νέων προϊόντων και αγορών. Ιδιαίτερος σημαντικό ευνή η επιχείρηση να καταφέρει να προσαρμοστεί άμεσα και επιτυχημένα καθώς το τεχνολογικό περιβάλλον αλλάζει τόσο γρήγορα που πολλές επιχειρήσεις δεν προλαβαίνουν να αφομοιώσουν πλήρως τις αλλαγές. Πιο συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν βαρύτητα στα ακόλουθα: Ποια τεχνολογία είναι διαθέσιμη σήμερα; Ποιες είναι οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις σε έρευνα; Υπάρχει επικέντρωση της κυβέρνησης σε τεχνολογίες; Γίνονται νέες ανακαλύψεις και σε ποιους τομείς; Πόσο γρήγοροι είναι οι ρυθμοί απαξίωσης; Ποια είναι η σημερινή χρήση του Διαδικτύου; Ποιες δυνατότητες προσφέρουν τα δίκτυα των τηλεπικοινωνιών;

Τέλος, στη σύγχρονη εποχή διαπιστώνεται ότι η τεχνολογία και η στρατηγική είναι οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος και αυτό γιατί για η στρατηγική χρειάζεται υποστήριξη από γρήγορες και ευέλικτες διαδικασίες για τη διαχείριση μεγάλου όγκου δεδομένων με ταχύτητα και αξιοπιστία.

### **III.III Ανάλυση του μικρο – ανταγωνιστικού περιβάλλοντος**

Το μικρο περιβάλλον περιλαμβάνει ένα πλήθος δυνάμεων που όλες επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι δυνάμεις αυτές βρίσκονται σε αλληλεπίδραση με την επιχείρηση καθώς και με την στρατηγική που κάθε επιχείρηση έχει καταστρώσει σύμφωνα με τους πόρους και τις ικανότητές της καθώς και με τους σκοπούς και τις αξίες της (Σχήμα 2). Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να συντονίσει και να συνδυάσει τις δυνάμεις αυτές με τρόπο τέτοιο ώστε να υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστών της. Το περιβάλλον είναι αυτό στο οποίο αναπτύσσεται και έρχεται σε άμεση επαφή η επιχείρηση. Μερικές ομάδες αυτού του περιβάλλοντος είναι οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι μέτοχοι (stakeholders), οι κυβερνήσεις.



Κάθε διοίκηση θα πρέπει να γνωρίζει όχι μόνο τις κύριες ομάδες που υπάρχουν στο μικρο περιβάλλον αλλά και τα κριτήριά τους καθώς κάθε μια ομάδα έχει διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες και ικανοποιείται διαφορετικά. Για την ικανοποίηση των ομάδων αυτών καθώς και για την εξασφάλιση της επιτυχίας της η επιχείρηση πρέπει να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της. Μακροχρόνια ο ανταγωνισμός οδηγεί σε μεγαλύτερη ευημερία καταναλωτών και τις επιχειρήσεις να επενδύουν σε καινοτομίες που βελτιώνουν την ανταγωνιστική τους θέση καθώς και τις προοπτικές κερδοφορίας τους.

### III.III.I Μοντέλο των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων

Το πρώτο μοντέλο που κυριάρχησε στη στρατηγική σκέψη τα τελευταία 20 χρόνια ήταν το μοντέλο των «πέντε δυνάμεων» του Michael Porter. Το παραδοσιακό αυτό μοντέλο στρατηγικής διαχείρισης ορίζει τη στρατηγική μιας εταιρείας βάσει των προϊόντων / θέσης αγοράς της, δηλαδή των προϊόντων που παράγει και της αγοράς που εξυπηρετεί. Το μοντέλο αυτό δείχνει την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία. Το σκεπτικό πίσω από αυτό το μοντέλο είναι ότι η κερδοφορία της βιομηχανίας δεν εξαρτάται από το πως είναι το προϊόν ούτε αν ενσωματώνει χαμηλή ή υψηλή τεχνολογία αλλά εξαρτάται από την δομή της βιομηχανίας.

Μέσω της ανάλυσης αυτής η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία τα οποία είναι χρήσιμα για τον σχεδιασμό της στρατηγικής της. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί με την ενίσχυση της ικανότητας της επιχείρησης να αντιμετωπίζει πελάτες, προμηθευτές, υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες και νεοεισερχόμενους στην αγορά της, πράγμα το οποίο μπορεί με τη σειρά του να αλλάζει το συσχετισμό των δυνάμεων μεταξύ της επιχείρησης και των άλλων ανταγωνιστών στον κλάδο προς όφελος της εταιρείας.



Το Υπόδειγμα του Porter (Σχήμα 3) αναφέρεται σε έναν ολόκληρο κλάδο και όχι σε μία μεμονωμένη επιχείρηση. Επομένως στο κέντρο του υποδείγματος τίθεται ολόκληρος ο βιομηχανικός κλάδος. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να αναγνωρίζουν και να αναλύουν τις πέντε δυνάμεις που καθορίζουν την ανταγωνιστική φύση και δομή των κλάδων καθώς η δομή μπορεί να επηρεάσει την επίδοση της επιχείρησης.

Υποστηρίζεται τέλος ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης μπορεί να προσδιορίζεται και από μία έκκτη δύναμη: τα συμπληρωματικά προϊόντα. Η έκκτη δύναμη στη δομή του κλάδου επηρεάζεται από τη ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα και από την επίδραση της τεχνολογίας.

Σχήμα 3  
Υπόδειγμα M. Porter: Δυνάμεις που Οδηγούν στον Ανταγωνισμό



Πηγή: Cliff Bowman, The Essence of Strategic Management, Prentice Hall Series

1. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός (existing rivalry)
2. Η απειλή νέων ανταγωνιστών (threat of new entrants)
3. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (threat of substitutes)
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers)
5. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers)

#### Α. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών

Αυτή είναι η κυριότερη δύναμη, διότι καθημερινά οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν μείωση των τιμών, βελτίωση των προϊόντων, ενίσχυση του brand name, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.α.

Το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον δείχνει την έκταση του ανταγωνισμού που υπάρχει στον κλάδο που θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση αλλά και το πόσο κερδοφόρος είναι ο κλάδος σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Εάν η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή τότε οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν τις τιμές και να έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία. Εάν η

ένταση είναι υψηλή τότε υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν και επιδρούν άμεσα στην ανταγωνιστικότητα. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Το μέγεθος των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται. Εάν όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν το ίδιο μέγεθος, τότε είναι σίγουρο ότι ο ανταγωνισμός θα είναι περισσότερο οξύς, στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Αντίθετα όταν κυριαρχούν ορισμένες επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο υπάρχει μεγαλύτερη σταθερότητα στην αγορά.
- Ο ανταγωνισμός αυξάνεται όταν η αγορά φτάσει στο στάδιο ωρίμανσης όπου οι ανταγωνιστές προσπαθούν να καθιερωθούν σαν «ηγέτες της αγοράς» ( market leaders).
- Σε κλάδους με υψηλά σταθερά έξοδα οι ανταγωνιστές οδηγούνται σε μειώσεις τιμών για να αυξηθεί ο συνολικός τζίρος. Αυτό οδηγεί σε «πολέμους τιμών» και στη μείωση των περιθωρίων κέρδους.
- Σε αγορές όπου δεν υπάρχει διαφοροποίηση των προϊόντων ή υπηρεσιών, οι καταναλωτές αλλάζουν προϊόντα και επιχειρήσεις πολύ εύκολα, άρα ο ανταγωνισμός οξύνεται.

## B. Πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών

Οι νέοι ανταγωνιστές οι οποίοι επιδιώκουν να εισέλθουν στην αγορά και να κερδίσουν ένα μερίδιο αυτής αντιμετωπίζουν δυσχέρειες οι οποίες συνιστούν πλεονέκτημα για την ήδη λειτουργούσα επιχείρηση.

Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη «εμποδίων εισόδου», καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών.

Ορισμένα από αυτά τα εμπόδια είναι:

- Αναγκαίες επενδύσεις  
 Η είσοδος σ' ένα κλάδο απαιτεί πραγματοποίηση επενδύσεων. Επενδύσεις που αφορούν την κατασκευή εγκαταστάσεων, την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού, τη λειτουργία της παραγωγής καθώς και άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες (δραστηριότητες μάρκετινγκ).
- Οικονομίες κλίμακας  
 Αυτό σημαίνει ότι καθώς αυξάνεται η ποσότητα ενός προϊόντος που παράγεται, το κόστος ανά μονάδα παραγωγής μειώνεται. Αντιθέτως οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις έχοντας μικρή ποσότητα παραγόμενου προϊόντος έχουν υψηλότερα κόστη και κατά συνέπεια λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα.
- Ανάπτυξη δικτύου διανομής  
 Η ανάπτυξη δικτύου διανομής για τις νεοεισερχόμενες εταιρείες είναι ιδιαίτερος δύσκολο καθώς τα κανάλια διανομής είναι διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και έτσι τι προϊόν δεν καταφέρνει να φτάσει στον πιθανό αγοραστή. Συχνά οι υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάζουν σημαντικά τα κανάλια διανομής καθυστερώντας ή παρακωλύοντας την είσοδο των νέων επιχειρήσεων με τρόπο τέτοιο ώστε συμπληρώνουν τα κανάλια διανομής με ένα μεγάλο εύρος προϊόντων και διατηρούν τις προθήκες των

καταστημάτων άριστα εφοδιασμένες. Βέβαια για να δράσουν με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις επενδύουν σε μια στρατηγική υψηλού κόστους πράγμα που οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις για να το αντιμετωπίσουν πρέπει να προσφέρουν επιθετική προώθηση, η οποία όμως έχει πολύ μεγάλο κόστος για να το εφαρμόσουν οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις.

- Διαφοροποίηση Προϊόντος

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις για να ξεπεράσουν αυτό το εμπόδιο εισόδου πρέπει το προϊόν που θα διαθέσουν στην αγορά να είναι ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Μόνο με αυτό το τρόπο οι επιχειρήσεις μπορούν να δεσμεύουν την πίστη των αγοραστών και να δημιουργήσουν σε αυτούς «κόστος μετακίνησης». Για την απόκτηση της πίστης των αγοραστών οι επιχειρήσεις είναι αναγκαίες να δαπανήσουν αρκετά χρήματα για διαφημίσεις, έρευνα και ανάπτυξη με αποτέλεσμα να είναι αρκετά δύσκολο για τον νεοεισερχόμενο να εισέλθει στο κλάδο.

- Κρατικές ενέργειες και πολιτικές

Αυτό σημαίνει ότι η κυβέρνηση μπορεί να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους μέσω της νομοθεσίας, δασμών, αδειών (διπλώματα ευρεσιτεχνίας) και διάφορων άλλων απαιτήσεων.

### Γ. Κίνδυνος αντικατάστασης με παρόμοια (υποκατάστατα) προϊόντα

Για τους σκοπούς μας ένα υποκατάστατο είναι κάτι που ικανοποιεί τις ίδιες ανάγκες με το προϊόν που παράγεται στη βιομηχανία. Εάν το υποκατάστατο γίνει περισσότερο ελκυστικό ως προς την τιμή, την απόδοση ή και τα δύο τότε μερικοί αγοραστές θα επιχειρήσουν να κινηθούν προς αυτό το προϊόν. Ο κίνδυνος αντικατάστασης των προϊόντων που παράγει μια επιχείρηση από άλλα οδηγεί στο καθορισμό μιας ανώτατης τιμής που αν την ξεπεράσει οι καταναλωτές θα στραφούν στον ανταγωνισμό. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη όταν οι ανταγωνιστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοσή τους είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου.

Οι ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις για να μειώσουν την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων θα πρέπει να θέσουν κάποια ιδιαίτερος χρήσιμα ερωτήματα όπως:

- τα υποκατάστατα προϊόντα αχρηστεύουν τα προϊόντα της επιχείρησης ή δίνουν την αίσθηση στους καταναλωτές της μεγαλύτερης αξίας ή ωφέλειας;
- πόσο εύκολη είναι η απόφαση από άποψη κόστους για ένα καταναλωτή να αλλάξει το προϊόν της επιχείρησης για ένα άλλο υποκατάστατο;
- μπορεί η επιχείρηση να εξαφανίσει ή να μειώσει τον κίνδυνο αντικατάστασης του προϊόντος με δημιουργία επιπρόσθετων δαπανών (έρευνα

και ανάπτυξη για διαφοροποίηση προϊόντων, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, διανομή προϊόντων);

Εάν τα υποκατάστατα αποτελούν μια αξιόπιστη απειλή τότε οι επιχειρήσεις του κλάδου θα προτιμήσουν να χαμηλώσουν τις τιμές από το να αποτύχουν στην ανάπτυξη και στη βελτίωση των δικών τους προϊόντων. Το πόσο δυνατή είναι η δύναμη των υποκατάστατων φαίνεται από τον αριθμό αύξησης των πωλήσεων και άρα έχουν υψηλά κέρδη. Καθώς επίσης, όταν οι παραγωγοί των υποκατάστατων σχεδιάζουν να αυξήσουν την δυναμικότητά τους.

#### Δ. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η επιχείρηση πρέπει να φροντίζει η έκταση της διαπραγματευτικής δύναμης που διαθέτει με τον προμηθευτή να είναι μεγάλη για να μπορεί να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

Οι προμηθευτές αποτελούν ισχυρή ανταγωνιστική δύναμη και αυτό επειδή:

- το παρεχόμενο είδος αποτελεί μεγάλο μέρος του κόστους του προϊόντος, είναι πολύ σημαντικό για την παραγωγική διαδικασία και επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα του τελικού προϊόντος
- κοστίζει στους αγοραστές να αλλάξουν προμηθευτή
- το «κόστος αντικατάστασης» ενός προμηθευτή με κάποιον άλλον είναι πολύ υψηλό είτε λόγω εξειδίκευσης στην παραγωγική διαδικασία, είτε λόγω διαφοροποίησης μεταξύ των δύο προμηθευτών ή λόγω μεγάλης δύναμης του προϊόντος από άποψη ποιότητας ή φήμης
- εάν ο προμηθευτής σου δεν θεωρεί την επιχείρηση σημαντική και δε προβλέπει σε σύναψη μακροχρόνιας συνεργασίας τότε δε θα μειώσει τη διαπραγματευτική του δύναμη

#### Ε. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Όπως η επιχείρηση πρέπει να φροντίζει η έκταση της διαπραγματευτικής δύναμης με τον προμηθευτή να είναι μεγάλη έτσι και με τους αγοραστές πρέπει να κάνει το ίδιο έτσι ώστε να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Οι αγοραστές - πελάτες είναι συνήθως η πιο ανταγωνιστική δύναμη. Μπορούν να αναγκάσουν μια επιχείρηση να μειώσει τις τιμές της ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές ενώ μπορεί να στρέψουν τη μια επιχείρηση εναντίον της άλλης με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από:

- τη συγκέντρωση των αγοραστών σε σχέση με τον κλάδο
- το όταν υπάρχει οξύς ανταγωνισμός, δηλαδή εναλλακτικές πηγές προμήθειας του προϊόντος

- το αν οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι αγοραπωλησίας
- την απαίτησή τους για καινοτομία στα προϊόντα
- το αν είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση

### III.III.II Στρατηγικές ομάδες

Στρατηγικές ομάδες είναι ομάδες επιχειρήσεων με κοινά χαρακτηριστικά (στη δομή, στον προσανατολισμό, στους στόχους). Για παράδειγμα είναι πιθανό οι επιχειρήσεις που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές να έχουν και παρόμοιες δυνάμεις και αδυναμίες, έτσι οι επιχειρήσεις ενός κλάδου κατατάσσονται σε στρατηγικές ομάδες. Σύμφωνα με τον M. Porter (1980) «στρατηγική ομάδα είναι η ομάδα των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο που ακολουθούν την ίδια ή παρόμοια στρατηγική διαμήκους των στρατηγικών διαστάσεων». Ως στρατηγικές διαστάσεις εννοούνται η εξειδίκευση, η ποιότητα του προϊόντος, το service, η αναγνωρισιμότητα εμπορικού σήματος.

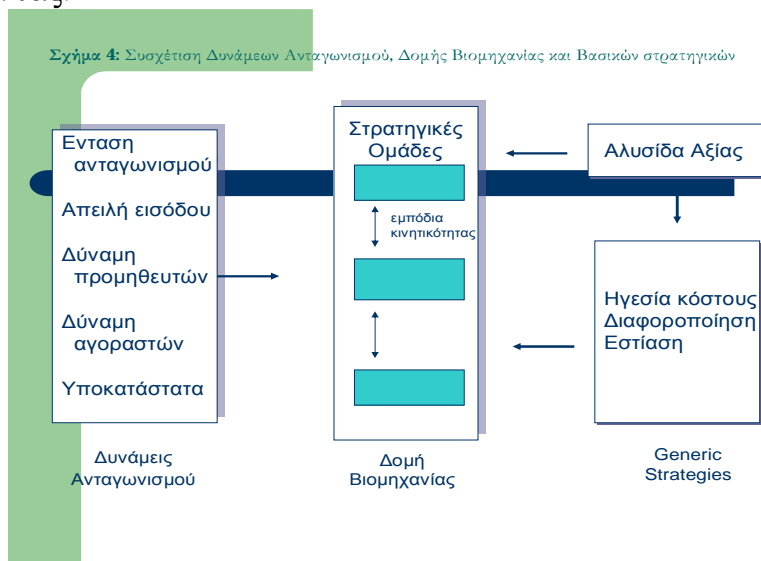
Οι στρατηγικές ομάδες είναι ιδιαίτερες χρήσιμες αφού μας δίνουν τη δυνατότητα να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και αντιδρούν οι επιχειρήσεις αναλύοντας τις στρατηγικές ομάδες στο σύνολό τους και όχι κάθε μια επιχείρηση ξεχωριστά. Το γεγονός αυτό μας βοηθά ώστε να έχουμε μια καλή εικόνα για όλο τον κλάδο, τη δομή του, την ελκυστικότητά του αλλά και σωστή πρόβλεψη για επερχόμενες αλλαγές.

Η δομή του κλάδου μπορεί να περιέχει παραπάνω από μια στρατηγικές ομάδες οι οποίες όμως μεταξύ τους εμφανίζουν εμπόδια κινητικότητας (mobility barriers). Τα εμπόδια κινητικότητας εμφανίζονται αφού οι στρατηγικές ομάδες είναι σταθερές και δεν υπάρχει η δυνατότητα στρατηγικές κάθε ομάδας να αντιγραφούν από επιχείρηση κάποιας άλλης στρατηγικής ομάδας μέσα στο κλάδο (Σχήμα 4). Οι λόγοι που προκαλούν εμπόδια κινητικότητας και μπορούν να αποτρέψουν την ελεύθερη κίνηση των επιχειρήσεων χωρίστηκαν από τους McGee και Thomas (1986) σε τρεις κατηγορίες, συμπεριλαμβάνοντας στρατηγικές σχετικές με την αγορά, χαρακτηριστικά προμηθειών, και επιχειρήσεων.

Η έννοια των στρατηγικών ομάδων είναι περισσότερο επικεντρωμένη στον ανταγωνισμό εντός της ομάδας. Σε αυτές τις στρατηγικές ομάδες λαμβάνει χώρα έντονος ανταγωνισμός καθώς ο ανταγωνισμός με άλλες ομάδες δεν είναι μείζονος σημασίας. Για παράδειγμα τα εστιατόρια πολυτελείας δεν ανταγωνίζονται τις αλυσίδες γρήγορου φαγητού παρότι και οι δύο επιχειρήσεις ανήκουν στον ίδιο τομέα.

Τέλος, οι στρατηγικές ομάδες προσπαθούν να διατηρήσουν τις ανταγωνιστικές συνθήκες και τη σταθερότητα αύξησης του κόστους των επενδύσεων δημιουργώντας έτσι υψηλά εμπόδια εισόδου για μικρότερο ανταγωνισμό. Γεγονός που οδηγεί σε μια καλύτερη απόδοση σε

μακροπρόθεσμη βάση και κατόπιν στη μείωση της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος.



### III.III.III Βασικές στρατηγικές επιχειρηματικού σχεδιασμού

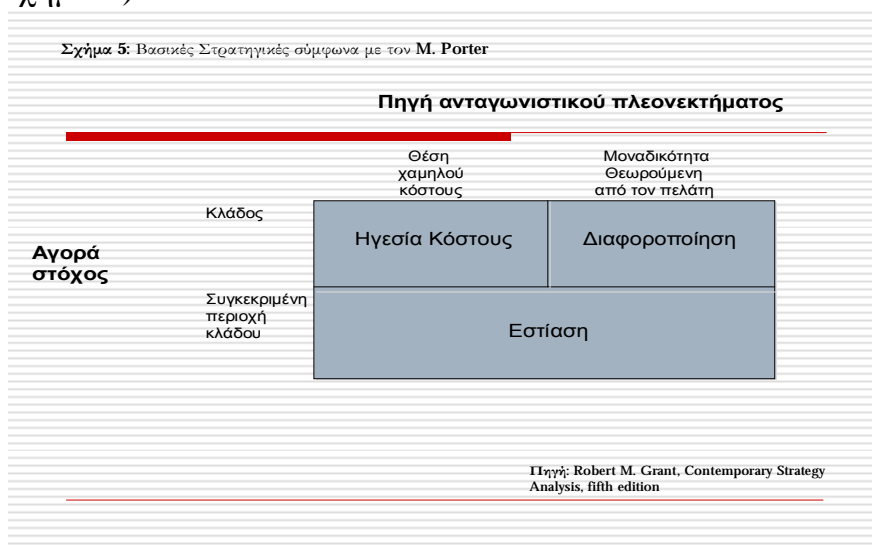
Η στρατηγική που μια επιχείρηση ακολουθεί έχει ως σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μια συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό περιβάλλον με σκοπό τη κερδοφορία. Η επιχειρηματική στρατηγική (corporate - business strategy) απαντά στην ερώτηση πώς ο οργανισμός θα πρέπει να ανταγωνιστεί στον κλάδο. Για το λόγο αυτό οι επιχειρηματικές στρατηγικές αναφέρονται και ως «ανταγωνιστικές στρατηγικές». Έτσι, η στρατηγική μίας επιχείρησης μπορεί π.χ. να είναι επιθετική για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για τη διαφύλαξή του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Από αυτήν την άποψη υπάρχουν τόσες στρατηγικές όσες και επιχειρήσεις μιας και όλοι έχουν σοφιστεί και θα σοφίζονται τα πάντα για να επιβληθούν των αντιπάλων τους.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το στοιχείο εκείνο για το οποίο οι υφιστάμενοι ή δυνητικοί πελάτες επιλέγουν – προτιμούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης έναντι αυτών των ανταγωνιστών. Τα χαρακτηριστικά του κλάδου παίζουν ρόλο στο καθορισμό των μέσων από τα οποία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναδύεται και διαβρώνεται. Έτσι οι ευκαιρίες για την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις αγορές παραγωγής εξαρτώνται και από τον αριθμό των αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις υπόκεινται σε μεγάλο πλήθος απρόβλεπτων εξωτερικών αλλαγών οι οποίες όμως προσφέρουν πολλαπλές ευκαιρίες για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στρατηγική ανταγωνιστικότητα και κερδοφορία επιτυγχάνεται όταν οι αγοραστές αποτελούν τη βάση για τις στρατηγικές ενέργειες της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, η επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει στον αγοραστή μεγαλύτερη

αξία από αυτή που προσφέρει ένας ανταγωνιστής. Η κάθε επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ποιος είναι αγοραστής που εξυπηρετεί (target group), ποιες είναι οι ανάγκες, οι απαιτήσεις του, ποιές οι δυνατότητες, οι αδυναμίες του και με ποιο τρόπο αντιδρά, έτσι ώστε να χαράξει τις κατάλληλες στρατηγικές ικανοποίησής του. Οι στρατηγικές αυτές καλούνται βασικές (generic) επειδή μπορούν να υλοποιηθούν σε πολλούς τομείς όπως η βιομηχανία, υπηρεσίες ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Ο Μ. Porter προσδιορίζει τρεις κύριες στρατηγικές ανταγωνισμού με κριτήρια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του οποίου η επιχείρηση ανταγωνίζεται και το εύρος της αγοράς στην οποία ανταγωνίζεται. Αυτές είναι: η στρατηγική χαμηλού κόστους (ηγεσία κόστους), διαφοροποίησης και εστίασης (Σχήμα 5).



### Στρατηγική χαμηλού κόστους (ηγεσία κόστους)

Η στρατηγική αυτή εστιάζει σε εκείνες τις μεταβλητές που θα επιτρέψουν στην εταιρεία να πετύχουν και να διατηρήσουν μια θέση χαμηλότερου κόστους. Στην επιδίωξη πλεονεκτήματος κόστους, ο στόχος της εταιρείας είναι να γίνει ο ηγέτης κόστους στη βιομηχανία του ή στο τμήματος της βιομηχανίας που ανήκει. Συνήθως το σύνολο των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική ασχολούνται με την παραγωγή. Σκοπός είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει

είτε σε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις σε τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Αξίζει να πούμε ότι σε πολλές βιομηχανίες ο ηγέτης κόστους δεν είναι απαραίτητα και ο ηγέτης της αγοράς αλλά είναι ένας μικρότερος ανταγωνιστής με ελάχιστα γενικά έξοδα και φθηνά περιουσιακά στοιχεία.

Όσες επιχειρήσεις ακολουθούν αυτού του είδους τη στρατηγική απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκουν μεγάλους όγκους παραγωγής (mass production) έτσι ώστε να μειώσουν το κόστος. Βέβαια δεν

έχουν όλες οι επιχειρήσεις τις δυνατότητες και τις προϋποθέσεις ώστε να εφαρμόσουν τέτοιου είδους στρατηγική. Οι προϋποθέσεις αυτές για την επιχείρηση είναι:

- Έλεγχος μεγάλου μεριδίου αγοράς
- Εφαρμογή αυστηρού ελέγχου κόστους σε όλα τα τμήματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας (έρευνα & ανάπτυξη, παραγωγή, διαφήμιση, πωλήσεις, παρεχόμενες υπηρεσίες μετά τη πώληση)
- Προμήθεια πρώτων υλών φθηνά αλλά και καλής ποιότητας
- Επένδυση σε σύγχρονο εξοπλισμό και υψηλή παραγωγικότητα
- Ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό έλεγχο ποιότητας

Σύμφωνα με τα παραπάνω μια μικρή επιχείρηση δύσκολα θα μπορούσε να προσανατολιστεί σε μία στρατηγική χαμηλού κόστους, γιατί πρώτος κατέχει μικρό μερίδιο αγοράς. Δεύτερον, λόγω μικρής ποσότητας πρώτων υλών ή εμπορευμάτων που χρειάζεται, δεν μπορεί να διαπραγματευτεί καλύτερες τιμές από τους προμηθευτές του.

Ένα παράδειγμα ηγεσία κόστους είναι η επιχείρηση επίπλων ΙΚΕΑ. Χαρακτηριστικό της είναι η τυποποίηση των προϊόντων της. Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα προέρχονται από βιομηχανική παραγωγή και άρα εξασφαλίζουν ένα χαμηλότερο κόστος σε σύγκριση με τα παραδοσιακά καταστήματα επίπλων και το σύνολο των προϊόντων της εταιρείας ΙΚΕΑ είναι DIY (do it yourself) προϊόντα. Δεν υπάρχουν πωλητές σε κάθε τμήμα αλλά καρτελάκια στα προϊόντα με τις ανάλογες πληροφορίες που αυτό σημαίνει λιγότερο προσωπικό μικρότερο κόστος. Το προϊόν παραδίδεται στο πελάτη σε τεμάχια αλλά σε συσκευασία που μπορεί εύκολα να χωρέσει στο αυτοκίνητο του πελάτη και με υλικά και οδηγίες ώστε η συναρμολόγηση να γίνεται από τον αγοραστή [DIY (do it yourself) προϊόντα]. Αυτό σημαίνει μηδέν κόστος μεταφοράς και απασχόλησης επιπλέον προσωπικού. Επιπλέον μπορούμε να επισημάνουμε ότι η εταιρεία δε ξοδεύει μεγάλα ποσά για τη διαφήμισή της, παρά μόνο για την έκδοση καταλόγων προϊόντος, απλά τονίζει το χαμηλό επίπεδο των τιμών της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

### Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης εστιάζεται στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, που είναι μοναδικά και δύσκολα αντιγράψιμα από τους ανταγωνιστές. Συνήθως είναι υψηλής ποιότητας και απευθύνονται σε ένα καταναλωτικό κοινό που έχει τη δυνατότητα και είναι διατεθειμένο να καταβάλει επιπλέον χρήματα για να τα αποκτήσει ως σύμβολα κύρους.

Κέντρο και αυτής της στρατηγικής είναι η κατανόηση των αναγκών των αγοραστών. Η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τις αξίες του αγοραστή, να του παραδώσει το συγκεκριμένο πακέτο των χαρακτηριστικών που θέλει και στην συνέχεια να τον χρεώσει ανάλογα. Αν η εταιρεία επιτύχει το στόχο της τότε ένα τμήμα αγοραστών της αγοράς δε θα χρησιμοποιεί υποκατάστατα αλλά προϊόντα



που η εταιρεία προσφέρει. Έτσι αυτό που θα έχει πετύχει η εταιρεία είναι να έχει αποκτήσει πιστούς αγοραστές δηλαδή να έχει δημιουργήσει ένα μικρό-μονοπώλιο. Αυτό είναι πιθανό να συμβεί εκεί όπου οι αγοραστές μπορούν να τμηματοποιηθούν σε υποομάδες που έχουν ειδικές και διαφορετικές απαιτήσεις.

Μια επιτυχημένη διαφοροποίηση μειώνει την πρόσωπο με πρόσωπο αντιπαλότητα σε εμπορευματικού τύπου βιομηχανίες. Αν οι προμηθευτές αυξήσουν τις τιμές και οι πιστοί αγοραστές είναι λιγότερο ευαίσθητοι στη τιμή τότε είναι πολύ πιθανό να δεχτούν την αύξηση της τιμής. Επιπλέον, η πίστη των αγοραστών λειτουργεί ως εμπόδιο σε νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις και ως εμπόδιο σε μελλοντικά υποκατάστατα προϊόντα.

Η επιλογή της στρατηγικής αυτής απαιτεί επενδύσεις στην τεχνολογία και στην έρευνα. Ο παράγων κόστος ίσως δεν είναι τόσο σημαντικός αλλά δεν αγνοείται, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η τιμή των ανταγωνιστών. Σε αντίθεση με την επιχείρηση που είναι ηγέτης κόστους η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μία επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό παραπάνω. Όπου

υπάρχουν περιθώρια μείωσης κόστους, η επιχείρηση εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία όχι όμως εις βάρος της ποιότητας. Για παράδειγμα το χαμηλό κόστος παραγωγής δίνει τη δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων στις τιμές των πρώτων υλών έτσι ώστε να μη χάσει το προϊόν από τη ποιότητά του.

Η διαφοροποιημένη στρατηγική εμπεριέχει κάποιους κινδύνους:

- Αν η βάση πάνω στην οποία η εταιρεία διαφέρει είναι εύκολα αντιγράψιμη τότε και οι άλλες θα καταφέρουν να προσφέρουν το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία. Έτσι η αντιπαλότητα μέσα στο κλάδο είναι πιθανό να στρέψει τη τιμή στη βάση της τιμής του ανταγωνισμού.
- Αν η εταιρεία αγνοεί τα κόστη διαφοροποίησης τότε οι τιμές που χρεώνονται πριμοδότησης ίσως να μην οδηγήσουν σε μεγαλύτερα κέρδη.
- Αν η στρατηγική της εταιρείας βασίζεται σε συνεχή προϊόντική ανανέωση (ώστε να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές) η εταιρεία διατρέχει τον κίνδυνο να χαράξει νέους δρόμους των οποίων τα πλεονεκτήματα θα εκμεταλλευτούν και οι ανταγωνιστές.

Πέρα όμως από τη διαφοροποίηση ενός προϊόντος όσον αφορά την ποιότητα που προσφέρει, την καινοτομία του και την ανώτερη ανταπόκρισή του στις ανάγκες των καταναλωτών ακόμα και η ικανοποίηση κάποιων ψυχολογικών αναγκών (κύρος, γόητρο, κοινωνική αναγνώριση) είναι και αυτό ένα είδος διαφοροποίησης. Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω δίνει στη εταιρεία ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών.

### Στρατηγική εστίασης

Η στρατηγική εστίασης έχει την έννοια ότι η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειές της είτε σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ώστε να επιτύχει χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές (εστίαση με ηγεσία κόστους) είτε να μπορέσει να διαφοροποιηθεί από αυτούς (εστίαση με διαφοροποίηση). Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς μπορεί να είναι μία γεωγραφική αγορά, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Η τμηματοποίηση αυτή μπορεί να βασίζεται και στον πελάτη δηλαδή σε κάποιες ιδιαίτερες ανάγκες, επιθυμίες, επίπεδο μόρφωσης, ηλικία, ύψος αγοραστικής δύναμης.

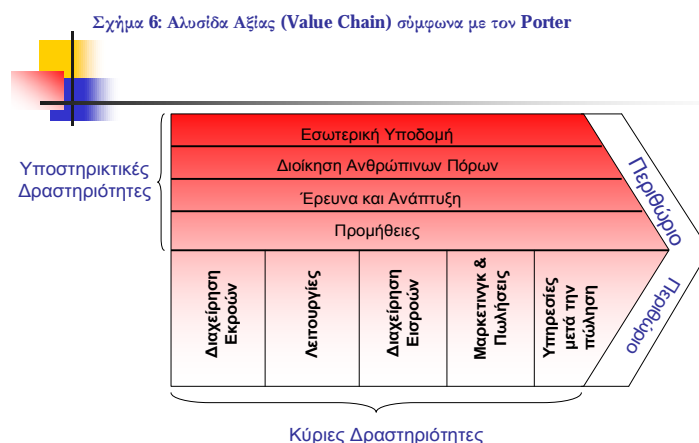
Ακολουθώντας ένα τέτοιο είδος στρατηγικής οι επιχειρήσεις έχουν ως στόχο να εξυπηρετήσουν ένα συγκεκριμένο αγοραστικό πολύ καλά βασίζοντας τις λειτουργικές τους πολιτικές πάνω σε αυτό το σκεπτικό. Πέρα όμως από την τμηματοποίηση δεύτερη προϋπόθεση για την επιτυχία τμήματος της αγοράς που έχει επιλεγεί είναι να έχει την κατάλληλη ελκυστικότητα. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει το τμήμα της αγοράς όπου οι δυνάμεις του ανταγωνισμού είναι περισσότερο ευνοϊκές απ'ότι σε ένα άλλο τμήμα της αγοράς.

Ορισμένοι κίνδυνοι των στρατηγικών εστίασης είναι η αντιγραφή και οι αλλαγές σε τμήματα της αγοράς – στόχου. Υπάρχει ο κίνδυνος ότι η εξειδικευμένη αγορά μπορεί να εξαφανιστεί, καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον και οι προτιμήσεις των πελατών μεταβάλλονται με τη πάροδο του χρόνου.

Σύμφωνα με τον Porter η επιχείρηση πρέπει να έχει διαλέξει μεταξύ των δύο στρατηγικών, είτε δηλαδή να εφαρμόσει στρατηγική χαμηλού κόστους είτε διαφοροποίησης αλλιώς κινδυνεύει να "κολλήσει στη μέση"(stuck in the middle). Στην πραγματικότητα οι εταιρείες προσπαθούν να λάβουν πλεονεκτήματα και από τις δύο στρατηγικές αλλά στην ουσία δεν καταφέρνουν τίποτα με αυτό τον τρόπο. Μια επιχείρηση που έχει "κολλήσει στη μέση" μπορεί να έχει κέρδη μόνο αν η δομή της βιομηχανίας είναι ευνοϊκή ή αν και άλλες επιχειρήσεις της βιομηχανίας έχουν "κολλήσει και αυτές στη μέση".

### **III.III.IV Αλυσίδα Αξίας**

Η αλυσίδα αξίας αποτελεί χρήσιμο εργαλείο αναγνώρισης των δυνάμεων και των αδυναμιών μια επιχείρησης. Σε αντίθεση με το υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του Porter που αναφέρεται σε ολόκληρο το κλάδο, η αλυσίδα αξίας αναφέρεται σε μια μεμονωμένη επιχείρηση του βιομηχανικού κλάδου. Μια αλυσίδα αξίας είναι μια αλυσίδα δραστηριοτήτων οι οποίες προσθέτουν αξία και περιθώριο (Σχήμα 6).



Πηγή: Robert M. Grant, Contemporary Strategy Analysis, Fifth edition

Οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το σύνολο των δραστηριοτήτων που εκτελεί το σύνολο των δραστηριοτήτων που εκτελεί μια επιχείρηση, ενώ το περιθώριο είναι η διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους εκτέλεσης όλων των δραστηριοτήτων μέχρι τη τελική διάθεση στους καταναλωτές. Οι δραστηριότητες χωρίζονται σε Κύριες και Υποστηρικτικές. Σύμφωνα με τον Porter (1985) όποια επιχείρηση καταφέρει να εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της τότε καταφέρνει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι κύριες δραστηριότητες έχουν να κάνουν κυρίως με τη δημιουργία, τη διανομή, τη προώθηση και την υποστήριξη του προϊόντος. Πέντε είναι οι κύριες δραστηριότητες που διαμορφώνουν την αλληλουχία: η διαχείριση εισροών, οι λειτουργίες, η διαχείριση εκροών, το Μάρκετινγκ και οι πωλήσεις και τέλος οι υπηρεσίες μετά την Πώληση.

- Διαχείριση Εκροών (Inbound Logistics)

Η λειτουργία αυτή έχει να κάνει με την παραλαβή (το αν π.χ. η εταιρεία δέχεται αιτήματα πελατών μέσω τηλεφώνου ή αυτόματα, όλες τις μέρες και ώρες ή κάποιες μόνο), την αποθήκευση (το αν χρησιμοποιεί δικές της αποθήκες ή όχι, καθώς και το αν έχει νόημα η ανάθεσή τους σε κάποιον τρίτο - outsourcing) και την διακίνηση (αν π.χ. περιλαμβάνει έλεγχο απογραφής των προϊόντων).

- Λειτουργίες ( Operations)

Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη κατασκευή (το αν κατασκευάζει η εταιρεία το σύνολο του προϊόντος ή λαμβάνει κάποια τμήματά του έτοιμα, τους χώρους και τις δυνατότητες του εξοπλισμού της κ.λπ.), η συναρμολόγηση (αν π.χ. απαιτούνται ή όχι ανθρώπινα χέρια για τη συγκεκριμένη διαδικασία), η συσκευασία (το αν μπορεί να προφυλάσσει επαρκώς το προϊόν, το αν είναι

συλλεκτική κ.λπ.), καθώς και τα test (π.χ. γίνονται ή όχι δειγματοληπτικά test και τι αποτελέσματα βγάζουν;).

- Διαχείριση Εκροών (Outbound Logistics)

Η λειτουργία αυτή έχει να κάνει με την αποθήκευση (όπως αναφέραμε και για τα εισερχόμενα, το αν χρησιμοποιεί η εταιρεία δικές της αποθήκες ή όχι, καθώς και το αν έχει νόημα η ανάθεσή τους σε κάποιον τρίτο - outsourcing), τις παραγγελίες

(π.χ. αν διεκπεραιώνονται αυτόματα ή όχι, όλες τις μέρες και ώρες), τη μεταφορά, την παράδοση (παραδίδει η εταιρεία στον χώρο επιλογής του πελάτη ή παραλαμβάνει από τους δικούς της χώρους; Παραδίδει οπουδήποτε και οποτεδήποτε της ζητηθεί;).

- Μάρκετινγκ και Πωλήσεις (Marketing and Sales)

Είναι δραστηριότητες που σχετίζονται με την ενημέρωση των χρηστών και την παρακίνησή τους να τα αγοράσουν. Στις δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνεται: η έρευνα αγοράς, η τιμολόγηση (επιλέγει π.χ. η εταιρεία ηγεσία κόστους για να μεγαλώσουμε τα μερίδιά της ή ξάφρισμα της αγοράς απευθυνόμενοι στην ελίτ;), τα κανάλια διανομής (π.χ. ελέγχει κάποια κανάλια διανομής; Σε ποια έχει αποκλειστικότητα; Υπάρχουν μήπως κανάλια στα οποία δεν έχει πρόσβαση;), η διαφήμιση (ποια είναι η διαφημιστική στρατηγική που ακολουθεί; Ανταποκρίνεται η εταιρεία στα θέλω του κοινού μας;), καθώς και η πώληση (π.χ. χρησιμοποιεί η εταιρεία δίκτυο δικών της πωλητών; Εξωτερικών;).

- Υπηρεσίες μετά την Πώληση (Service)

Οι επί μέρους λειτουργίες «μετά την πώληση» αφορούν: το customer service (π.χ. λειτουργεί όλες τις ημέρες και ώρες; Το προσωπικό της είναι εξειδικευμένο;), τις επισκευές (παρέχει δυνατότητα επισκευής; Στον χώρο της ή στον χώρο του πελάτη; Πόσο γρήγορα;), τα ανταλλακτικά (διαθέτει ή όχι επαρκή στοκ; Όσον αφορά τα παλιά προϊόντα;), καθώς και τις αναβαθμίσεις (παρέχει ή όχι, αλλά και σε ποιον βάθος τη συγκεκριμένη δυνατότητα;).

Οι υπόλοιπες δραστηριότητες είναι οι δραστηριότητες υποστήριξης οι οποίες χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες.

1. Προμήθειες (Procurement)

Αυτές οι λειτουργίες αφορούν: τι πρώτες ύλες (π.χ. εξαρτάται η εταιρεία από έναν ή περισσότερους προμηθευτές;), τα ανταλλακτικά καθώς και τα εξαρτήματα που χρησιμοποιεί η εταιρεία.

2. Έρευνα και Ανάπτυξη (Technology Development)

Η ακόλουθη λειτουργία της έρευνας και της ανάπτυξης αφορά: την αυτοματοποίηση (π.χ. το προϊόν που παράγει η εταιρεία χρειάζεται να είναι

χειροποίητο ή όχι;), το τμήμα RnD, τις πατέντες (π.χ. έχει η εταιρεία κάποια πατέντα ή όχι;), το σχεδιασμό και τις καινοτομίες. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει την τεχνολογία και την τεχνογνωσία (know-how).

### 3. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management)

Η λειτουργία αυτή αφορά: τη στελέχωση, την ανάπτυξη (π.χ. προάγει η εταιρεία το προσωπικό της; ή για τις ανώτερες θέσεις επιλέγει από την αγορά;), τη διεύθυνση (π.χ. τρόπος ηγεσίας, δημοκρατικός – αυταρχικός), τη παρακίνηση (π.χ. χρηματικές ανταμοιβές) καθώς και τον έλεγχο (π.χ. η εταιρεία κάνει ελέγχους βάση στόχων; ανά τακτά χρονικά διαστήματα;).

### 4. Εσωτερική Υποδομή (Firm Instructure)

Η λειτουργία αυτή αφορά: το οργανόγραμμα της εταιρείας (π.χ. αν μια εταιρεία διαθέτει ένα σαφές επίπεδο υποστήριξης και διαδικασίας λήψης διοικητικών, λειτουργικών και στρατηγικών αποφάσεων), τη στρατηγική (π.χ. αν η στρατηγική που ακολουθείται είναι καταγεγραμμένη, αν είναι γνωστή σε ολόκληρο το προσωπικό), καθώς και τα νομικά – οικονομικά θέματα (π.χ. έχει η εταιρεία τη δυνατότητα να αποκτήσει χαμηλού κόστους κεφάλαια για τις παρουσιαζόμενες κεφαλαιακές ανάγκες; Έχει η εταιρεία σαφή γνώση των θεσμικών, φορολογικών, μισθολογικών πλαισίων;).

Αναλύοντας όλες τις επιμέρους διαδικασίες της αλυσίδας αξίας θέλουμε να τονίσουμε ότι κάθε επιμέρους διαδικασία αποτελεί ένα δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση.

## Ανακεφαλαίωση

Στη στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογήσουν σημαντικά γεγονότα που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης. Πρέπει να εντοπίσουν ευκαιρίες έτσι ώστε να φτιάξουν τις κατάλληλες στρατηγικές βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητα τους στην παγκόσμια αγορά. Οι αλλαγές στο περιβάλλον οδηγούν τις επιχειρήσεις στο να εφαρμόσουν νέες στρατηγικές και να οδηγηθούν σε νέες οργανωτικές δομές.

Το μακρο περιβάλλον επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις και χωρίζεται στο πολιτικό-νομικό, οικονομικό, κοινωνικό-πολιτιστικό, δημογραφικό, τεχνολογικό και τέλος παγκόσμιο.

Το μικρο περιβάλλον αποτελείται από τους πελάτες, τους πιστωτές, τους ανταγωνιστές, τους μετόχους, τους προμηθευτές, τις κυβερνήσεις και τέλος τις τοπικές κοινωνίες.

Το πρώτο μοντέλο που επικράτησε στη στρατηγική ανάλυση ήταν το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter. Το μοντέλο αυτό ορίζει της στρατηγική μιας επιχείρησης βάσει των προϊόντων που διαθέτει.

Σε αντίθεση με το μοντέλο δυνάμεων του Porter, η αλυσίδα αξίας αναφέρεται σε μια και μοναδική επιχείρηση του βιομηχανικού κλάδου.

Τέλος, κάθε διαδικασία που αφορά την αλυσίδα αξίας αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### Στρατηγικό Μάνατζμεντ

#### IV.I Εισαγωγή

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά ένα σύνολο αποφάσεων που έχουν ως θέμα την κατάστροψη και την εκτέλεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης, δηλ. ενός σχεδίου υλοποίησης των αντικειμενικών στόχων της. Τα βασικά καθήκοντά του είναι η έκφραση της αποστολής της επιχείρησης, η μετατροπή της αποστολής αυτής σε συγκεκριμένους στόχους, η αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίησή τους καθώς και η συνεχής αξιολόγηση της εκτέλεσης αυτής. Όπως καταλαβαίνουμε λοιπόν, το στρατηγικό μάνατζμεντ κατέχεται από έναν ιδιαίτερο τρόπο σκέψης. Πιο συγκεκριμένα ο τρόπος αυτός συνδέει την επιλογή της εταιρικής στρατηγικής με την υλοποίηση και τον έλεγχο. Πέρα όμως από τα βασικά καθήκοντά του, το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει και μια βασική αποστολή: τη διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον.

Στην ουσία, το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαχείριση της αλλαγής (the management of change): αλλαγή στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών.

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής είναι μια εργασία που απαιτεί τεράστιες ικανότητες μάνατζμεντ – διανοητικές, αναλυτικές, δημιουργικές και συναισθηματικές ώστε να μεταφραστούν οι ιδέες μια στρατηγικής σε πράξεις που να μπορούν να εκτελεστούν πετυχημένα και να οδηγήσουν σε απτά αποτελέσματα. Έχοντας λοιπόν τα στελέχη κατανοήσει τους στόχους της επιχείρησης και έχουν ασπασθεί το όραμά της πρέπει να αναλάβουν το επόμενο κομμάτι των διαδικασιών του στρατηγικού μάνατζμεντ που είναι η υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού.

#### IV.II Εφαρμογή Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Η εφαρμογή στρατηγικής είναι το στάδιο δράσης της στρατηγικής διαχείρισης. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει ένα συνδυασμό διαπλεκόμενων δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται σύμφωνα με τα πρότυπα και το χρονοδιάγραμμα και οι οποίες συντονίζονται εκ των προτέρων.

Οι δραστηριότητες μπορεί να περιλαμβάνουν λειτουργικές ενέργειες όπως: τη παραγωγή και τη προώθηση ενός νέου προϊόντος, τη πρόσληψη και εκπαίδευση νέου προσωπικού, την αλλαγή στα σχέδια μάρκετινγκ. Περιλαμβάνουν όμως και διοικητικές ενέργειες όπως: την εξαγορά μιας άλλης επιχείρησης, τη δημιουργία joint ventures (κοινοπραξιών) με στόχο την είσοδο σε νέες αγορές, την κατάργηση ή την προσθήκη νέων γραμμών παραγωγής. Αν

δηλαδή το επιχειρηματικό σχέδιο προβλέπει την ανανέωση του μηχανολογικού εξοπλισμού, ο οικονομικός Διευθυντής θα πρέπει να βρει τα απαιτούμενα κεφάλαια (μέτοχοι, τράπεζες) με τους πλέον ευνοϊκούς όρους, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος.

Το στάδιο υλοποίησης στρατηγικών σχεδίων είναι ιδιαίτερος σημαντικό καθώς γίνεται διαχείριση των δυνάμεων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης κατά τη διάρκεια συγκεκριμένων δράσεων. Τα στελέχη που αναλαμβάνουν να μετουσιώσουν σε πράξεις τα στρατηγικά σχέδια πρέπει να έχουν ιδιαίτερες ικανότητες, να γνωρίζουν καλά τα θέματα της επιχείρησης, να αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης, να έχουν ενστερνιστεί το όραμά της και να έχουν και ιδιαίτερα κίνητρα.

Σε περίπτωση που υπάρχει έλλειψη κατανόησης και εμπειρίας μπορεί να προκύψει κακή εφαρμογή στρατηγικής. Κάποιες κοινές δυσκολίες είναι:

- Όταν δεν υπάρχουν σαφής και μετρήσιμοι στόχοι και δραστηριότητες, τα μέλη δε γνωρίζουν τις ευθύνες τους
- Δεν υπάρχουν αρκετοί πόροι για να διατεθούν στη εφαρμογή της επιχείρησης
- Η διοίκηση αλλάζει το όραμά της για την εφαρμογή της στρατηγικής πολύ γρήγορα
- Η διοίκηση προσπαθεί να πετύχει πάρα πολλά σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα
- Υπάρχει έλλειψη αφοσίωσης από πλευρά διαχειριστικής ομάδας
- Οι γνώσεις και τα προσόντα είναι ανεπαρκή
- Υπάρχει κακή επικοινωνία

Σύμφωνα με τον Χένρυ Μίντζμπεργκ ο παραδοσιακός τρόπος για την εφαρμογή στρατηγικής εστιάζει μόνο στις σκόπιμες στρατηγικές. Πολλές όμως επιχειρήσεις αρχίζουν τις στρατηγικές τους προτού αρθρώσουν σαφώς την αποστολή, τους σκοπούς ή τους στόχους. Σε αυτή τη περίπτωση η εφαρμογή στρατηγικής προηγείται πραγματικά της διατύπωσης στρατηγικής. Ο Χ. Μίντζμπεργκ καλεί τις στρατηγικές τέτοιου τύπου «προκύπτουσες στρατηγικές». Η εφαρμογή των προκυπτουσών στρατηγικών περιλαμβάνει την κατανομή των πόρων ακόμα και αν η επιχείρηση δεν έχει επιλέξει ρητά τις στρατηγικές της.

Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι θέμα κατανομής πόρων καθώς και θέμα ανθρώπων. Μια εταιρεία πρέπει να :

A) Κατανέμει κατάλληλα τους πόρους της στα επιχειρησιακά της κέντρα. Τα κέντρα αυτά πρέπει να απαρτίζονται από κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό με τις κατάλληλες αρμοδιότητες και χρονοδιαγράμματα εκτέλεσης. Η κατάστρωση των κατάλληλων προϋπολογισμών είναι τεράστιας σημασίας. Ελλιπείς πόροι θα καταδικάσουν την προσπάθεια σε αποτυχία, ενώ υπέρ του δέοντος πόροι θα δημιουργήσουν οικονομικά προβλήματα στην επιχείρηση. Γίνεται έτσι φανερό το πόσο αναμεμειγμένος πρέπει να είναι ο μανάτζερ τόσο για την κατάστρωση των προϋπολογισμών όσο και για την εκτέλεσή τους. Ας σημειωθεί ότι αλλαγές



στη στρατηγική είναι σχεδόν πάντα αναπόφευκτες και απαιτούν σχεδόν πάντα αλλαγές στους σχετικούς προϋπολογισμούς. Έτσι ο μάνατζερ πρέπει να είναι πάντα έτοιμος να αναθεωρήσει τους προϋπολογισμούς του και να αναδιανείμει τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Η ευελιξία στην αναδιανομή αυτή είναι ένα από τα βασικά στοιχεία των επιχειρήσεων με παραδοσιακά καλές επιδόσεις στην εκτέλεση της στρατηγικής τους.

B) Αναπτύσσει μια ιδιαίτερη οργανωτική δομή προσαρμοσμένη απόλυτα στις ανάγκες της. Η επιχείρηση πρέπει να είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο ώστε να μετατρέπει τη στρατηγική σε πραγματικότητα. Η δομή της επιχείρησης πρέπει να είναι προσανατολισμένη στις διαδικασίες και όχι στις λειτουργίες της επιχείρησης. Μέσα από μελέτες έχει προκύψει ότι η οργανωτική δομή έπεται της διαμόρφωσης στρατηγικής και αυτό γιατί η αναπροσαρμογή της δομής μιας επιχείρησης έχει να κάνει με τις στρατηγικές που θέλει να ακολουθεί η επιχείρηση αυτή.

Όσον αφορά τα συστήματα διοικητικής υποστήριξης, αυτά περιλαμβάνουν πρώτον τη δημιουργία διαδικασιών υποστήριξης της στρατηγικής, δηλ. πλαισίων συμπεριφοράς που προκύπτουν από τις απαιτήσεις της στρατηγικής. Με τον τρόπο αυτό μάνατζερ και εργαζόμενοι είναι ευθυγραμμισμένοι με την αποστολή της στρατηγικής και αποφεύγουν πρωτοβουλίες που μπορεί να είναι άσχετες με τους συγκεκριμένους στόχους της. Ταυτόχρονα τα πλαίσια αυτά παρέχουν τη δυνατότητα επίλυσης διαφορών στην περίπτωση αλληλοσυγκρουόμενων δράσεων. Το πόσο λεπτομερή είναι τα πλαίσια αυτά εξαρτάται από την επιχείρηση και τις επιδιώξεις της.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν τόμους ολόκληρους με λεπτομερείς κανόνες/πολιτικές. Οι πολιτικές αποτελούν ένα σύστημα τυποποιημένων διαδικασιών και κατευθυντήριων γραμμών για τους εργαζομένους σχετικά με το πώς ακριβώς πρέπει να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες. Η τυποποίηση αποτελεί ένα πρότυπο λειτουργίας των επιχειρήσεων που περιγράφει οργανωτικές και παραγωγικές σχέσεις και την εξασφάλιση σταθερότητας των βασικών διαδικασιών. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι λειτουργικοί κανόνες/πολιτικές αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχία της εφαρμογής στρατηγικής. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που οι κανόνες αυτές γίνονται ασφυκτικοί, ενώ άλλοι δίνουν πλήρη αυτονομία στους εργαζομένους που σε άλλες περιπτώσεις όμως μπορεί να καταλήξει σε εντελώς ασυντόνιστες ενέργειες. Ο σωστός μάνατζερ βρίσκει τους κανόνες που υποστηρίζουν τη στρατηγική και δημιουργούν συνθήκες που αναπτύσσουν την κατάλληλη εταιρική κουλτούρα. Ας σημειωθεί όμως ότι τα τελευταία χρόνια η τάση στις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι για λιγότερους κανόνες, αποκέντρωση και μεγαλύτερη λήψη αποφάσεων από τους εργαζομένους.

Η διοικητική υποστήριξη περιλαμβάνει επίσης τα κατάλληλα συστήματα υποστήριξης, π.χ. μια αεροπορική εταιρία μπορεί να χρειάζεται ένα σύστημα κρατήσεων, ένα σουπερμάρκετ κάποιο σύστημα παρακολούθησης των αποθεμάτων του, ένας κατασκευαστής ποικιλίας ηλεκτρικών συσκευών κάποιο

σύστημα τιμολόγησης και παρακολούθησης κάθε μοντέλου, μια μεγάλη επιχείρηση με χιλιάδες εργαζόμενους ένα κατάλληλο σύστημα εξέλιξης και εκπαίδευσης τους κοκ. Το κατάλληλο σύστημα υποστήριξης μπορεί να δώσει μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση. Ο σωστός μάνατζερ αναζητεί τα συστήματα αυτά που θα δώσουν στην επιχείρηση του το πάνω χέρι. Μια επιχείρηση πχ με σκοπό την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας πρέπει να έχει άριστα συστήματα ελέγχου ποιότητας.

Τέλος, τα διοικητικά συστήματα υποστήριξης περιλαμβάνουν τις κατάλληλες διαδικασίες συλλογής και διανομής στρατηγικών πληροφοριών. Οι πληροφορίες αυτές είναι κρίσιμες τόσο για να κρίνεται κατά πόσο η στρατηγική ή η εκτέλεση της χρειάζονται αλλαγές. Τα συστήματα συλλογής των σχετικών πληροφοριών παρέχουν συνήθως λεπτομερή στοιχεία σε καθημερινή βάση. Βασική δουλειά του μάνατζερ είναι να προσδιορίσει ποια στοιχεία είναι κρίσιμα στη στρατηγική, να φροντίσει για την έγκαιρη συλλογή τους, ανάλυση τους και διανομή τους στους κατάλληλους μάνατζερ της επιχείρησης.

Γ) Παραχωρεί εξουσία απόφασης σε χαμηλότερα στρώματα ιεραρχίας. Αυτό σημαίνει να ενθαρρύνει την πρωτοβουλία των εργαζομένων της, να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και να δίνει χρόνο στη διοίκηση να ασχολείται με το μέλλον ξεχνώντας για λίγο τις τρέχουσες καθημερινές εργασίες.

Δ) Ενδυναμώνει και να εκπαιδεύει τους ανθρώπους της. Η εταιρεία πρέπει να ανταμείβει και να προσφέρει κίνητρα που συνδέονται άμεσα με τους στόχους και τη στρατηγική της. Οι εργαζόμενοι και τα τμήματα της εταιρείας πρέπει να επηρεαστούν μέσω των κινήτρων, περιορισμών, ελέγχων, προτύπων και ανταμοιβών για να ολοκληρώσουν τη στρατηγική.

Ε) Διαμορφώνει τον εταιρικό πολιτισμό και την κουλτούρα της. Ένας στρατηγικά ενθαρρυντικός εταιρικός πολιτισμός αναγκάζει την οργάνωση να εργαστεί σκληρά αλλά και συνολικά προς την ολοκλήρωση της στρατηγικής.

ΣΤ) Διαχειρίζεται τη σύγκρουση και την αλλαγή δημιουργικά. Αλλαγές μπορούν να συμβούν στα συστήματα, στις πολιτικές, στα οργανωτικά σχήματα, στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στις δραστηριότητες. Λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμική της αγοράς και των ραγδαίων εξελίξεων της τεχνολογίας, η διαχείριση των αλλαγών επιβάλλεται στη στρατηγική διαχείριση. Η διαχείριση των αλλαγών είναι ιδιαίτερος σημαντική γιατί:

1. Αυξάνει την επιτυχία ενός σχεδίου
2. Η επιτυχία ενός σχεδίου δε σχετίζεται μόνο με τη σωστή στρατηγική ή τις καλές τεχνικές διαχείρισης. Τα κίνητρα και οι δεξιότητες είναι εξίσου σημαντικές.
3. Η διαχείριση των αλλαγών έχει στρατηγική σημασία και χωρίς αυτήν οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επιβιώσουν. Η ικανότητά τους να αλλάξουν και να προσαρμοστούν γρήγορα επιφέρει τεράστια πλεονεκτήματα στην αγορά.

Επιπλέον, η επιχείρηση πρέπει να χειριστεί τη σύγκρουση ως εργαλείο καινοτομίας. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει

τις συγκρούσεις που συμβαίνουν στην επιχείρηση και να δημιουργήσει και να καθιερώσει κάτι νέο και χρήσιμο.

Γενικότερα η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να διαχειρίζεται τις καινοτόμες πολιτικές και αυτό γιατί θα οδηγήσει την επιχείρηση σε πρόοδο και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στρατηγική διαχείρισης καινοτομίας είναι ένα από τα εργαλεία για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Για να γίνει η καινοτομία τμήμα της εφαρμογής επιχειρησιακής στρατηγικής θα πρέπει αρχικά να συμμορφώνεται με τις αρχές της επιχείρησης. Δεύτερον, για να εκπονηθεί η στρατηγική καινοτομίας πρέπει να προβλεφθεί οικονομικά. Τέλος, ακόμα και αν η επιχείρηση δεν ασχολείται με έρευνα, η εκπόνηση στρατηγικής καινοτομίας προϋποθέτει διαθεσιμότητα εξειδικευμένων επαγγελματιών, κατάρτιση και χρήση εξωτερικών εμπειρογνομώνων.

### **IV.III Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής**

#### **IV.III.I Ορισμός Ελέγχου**

Μια από τις βασικές λειτουργίες των οργάνων διοίκησης είναι η λειτουργία του ελέγχου. Ο πιο απλός ορισμός του διοικητικού ελέγχου είναι "η διαδικασία μέσα από την οποία τα όργανα διοίκησης επιβεβαιώνουν ότι οι εισροές, οι εκροές και τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα της υλοποίησης ενός προγράμματος συμφωνούν με τα προγραμματισθέντα". Αν εντοπιστούν αποκλίσεις μεταξύ των πραγματοποιηθέντων και προγραμματισθέντων μεγεθών, τα όργανα διοίκησης αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες (διορθωτικές ενέργειες) με σκοπό τη διόρθωση της πορείας υλοποίησης του προγράμματος ή με σκοπό τη διόρθωση των αποφάσεων. Δεδομένου ότι η λήψη αποφάσεων αποτυπώνονται σε ένα πρόγραμμα το οποίο αναφέρεται σε στρατηγικές και επιχειρησιακές επιλογές, προκύπτει η ανάγκη παρακολούθησης και αναθεώρησης / προσαρμογής τόσο των στρατηγικών όσο και των επιχειρησιακών αποφάσεων.

#### **IV.III.II Είδη Ελέγχου**

Για κάθε οργάνωση υπάρχουν τρεις βασικές εναλλακτικές στρατηγικές έλεγχου που θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν. Αυτές είναι ο έλεγχος μέσω αγοράς, ο έλεγχος μέσω της γραφειοκρατίας και ο έλεγχος μέσω της κουλτούρας. Η κάθε μια από αυτές συνεπάγεται διαφορετική μεθοδολογία αλλά και διαφορετικό περιεχόμενο για τον έλεγχο. Η εφαρμογή της κάθε μιας από αυτές απαιτεί μια σειρά προϋποθέσεων ή χαρακτηριστικών της οργάνωσης. Συνήθως όμως στην οργάνωση εφαρμόζεται ένα μείγμα των τριών αυτών στρατηγικών.

### **Έλεγχος Μέσω Αγοράς**

Η λογική αυτής της στρατηγικής ελέγχου βασίζεται στην οικονομική θεωρία και κυρίως στην έννοια της αγοράς και του μηχανισμού των τιμών. Σύμφωνα με αυτήν την λογική, η οργάνωση ανταλλάσσει προϊόντα ή υπηρεσίες έναντι τιμών στην αγορά σε συνθήκες ανταγωνισμού. Η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης εκτιμάται έτσι με κριτήριο τη διάφορα μεταξύ των τιμών και του κόστους των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει στην αγορά. Ακόμη και οι μη κερδοσκοπικές οργανώσεις μπορούν να εφαρμόσουν αυτή την στρατηγική. Για παράδειγμα το κράτος θα μπορούσε να επιχορηγεί το πανεπιστήμιο με ένα συγκεκριμένο εισόδημα κατά φοιτητή.

### **Έλεγχος Μέσω Γραφειοκρατίας**

Όπως ήδη έχει αναφερθεί η γραφειοκρατία συνίσταται στην ύπαρξη κανονισμών, πολιτικών, γραπτά διατυπωμένων διαδικασιών και προτύπων, σχέσεων εξουσίας και ιεραρχίας. Όλοι αυτοί οι μηχανισμοί ουσιαστικά τίθενται για να εξασφαλίσουν τη ρύθμιση ή τον έλεγχο των συμπεριφορών των ατόμων-μελών της οργάνωσης, έτσι ώστε αυτές να είναι σύμφωνες με τους στόχους της οργάνωσης. Τα άτομα είναι υποχρεωμένα να ακολουθούν τους κανόνες, τις διαδικασίες και τις πολιτικές και οι παρεκκλίσεις από αυτές ελέγχονται. Ο έλεγχος μέσω της γραφειοκρατίας ουσιαστικά εστιάζεται στη συμπεριφορά της οργάνωσης και των μελών της και όχι στο αποτέλεσμα.

### **Έλεγχος Μέσω Κουλτούρας**

Η στρατηγική αυτή του ελέγχου ουσιαστικά συνίσταται στον αυτοέλεγχο των ατόμων και των ομάδων της οργάνωσης. Ο έλεγχος επιτυγχάνεται μέσω της ύπαρξης κοινών αποδεκτών αξιών, πιστεύω, παραδοχών και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της οργάνωσης και μέσω της οργανωσιακής αφοσίωσης ή ταύτισης αυτών. Όταν υπάρχουν τα παραπάνω, τα άτομα και οι ομάδες γνωρίζουν και έχουν τη διάθεση από μόνα τους να αναπτύσσουν συμπεριφορές που εξυπηρετούν τους στόχους και τις γενικότερες επιδιώξεις της οργάνωσης.

Από τη σύντομη περιγραφή των παραπάνω εναλλακτικών στρατηγικών ελέγχου, προκύπτει ότι η εφαρμογή της κάθε μιας συνδέεται με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της οργάνωσης. Συνήθως στις οργανώσεις μεγάλου μεγέθους που είναι λειτουργικά τμηματοποιημένες, χρησιμοποιούν τεχνολογία ρουτίνας και λειτουργούν σε σταθερά περιβάλλοντα και σε αγορές χωρίς ανταγωνισμό κυριαρχεί ο έλεγχος μέσω της γραφειοκρατίας, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι σε ορισμένα τμήματα αυτών δεν μπορούν να υπάρχουν οι άλλες μορφές ελέγχου. Σε οργανώσεις των οποίων τα προϊόντα ή υπηρεσίες μπορούν να τιμολογηθούν, λειτουργούν σε συνθήκες ανταγωνισμού και συνήθως είναι τμηματοποιημένες κατά προϊόν, κυριαρχεί ο έλεγχος μέσω της αγοράς.

Τέλος, σε οργανώσεις μικρού μεγέθους, σε οργανώσεις που λειτουργούν σε δυναμικά και αβέβαια περιβάλλοντα, σε οργανώσεις με μητρική οργανωτική δομή, με τεχνολογία μη-ρουτίνας κυριαρχεί ο έλεγχος μέσω της κουλτούρας. Σε ό,τι αφορά πιο συγκεκριμένα τη στρατηγική έλεγχου που πρέπει να επιλέξει ένας προϊστάμενος για να ασκήσει πάνω στους υφιστάμενους του, δυο βασικά κριτήρια θα πρέπει να ληφθούν υπόψη: α) το κατά πόσο τα αποτελέσματα της δράσης τους είναι μετρήσιμα, β) το κατά πόσο οι ενέργειες και η συμπεριφορά τους μπορούν να συγκεκριμενοποιηθούν και να προγραμματισθούν. Με το συνδυασμό αυτών των δυο κριτηρίων παρουσιάζονται οι αντίστοιχες στρατηγικές έλεγχου.

#### **IV.ΠΙ.ΠΙΙ Τυπολογίες Ελέγχου**

Τα είδη έλεγχου χωρίζονται σε τρεις τυπολογίες έλεγχου οι οποίες στηρίζονται ουσιαστικά στη χρονική στιγμή που γίνεται ο έλεγχος σε σχέση με το αποτέλεσμα.

##### **Προγενέστερος έλεγχος**

Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται πριν η δράση στην οργάνωση λάβει χώρα. Ουσιαστικά ελέγχονται εκ των προτέρων οι εισροές που εμπλέκονται στη δράση όπως υλικά, μηχανήματα, άνθρωποι, ώστε να εξασφαλισθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Πρόκειται ουσιαστικά για προληπτικό έλεγχο.

##### **Αντιδραστικός έλεγχος**

Ο έλεγχος αυτός γίνεται κατά τη διάρκεια της δράσης και όταν αυτή ολοκληρώνει ορισμένα ενδιάμεσα στάδια με σκοπό να αξιολογηθεί η πορεία της προόδου και να αντιμετωπισθούν πιθανά προβλήματα.

##### **Μεταφραστικός έλεγχος**

Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται αφού η δράση ολοκληρωθεί. Ουσιαστικά αξιολογείται το κατά πόσο το αποτέλεσμα, τα κόστη και ο τρόπος της δράσης υπήρξαν σύμφωνα με τα προδιαγραφέντα ή επιθυμητά.

Μια άλλη ενδιαφέρουσα τυπολογία ελέγχων είναι αυτή που τους διακρίνει σε «κυβερνητικούς» και «μη κυβερνητικούς» ελέγχους. Το κριτήριο αυτής της διάκρισης είναι η τοποθέτηση του μηχανισμού έλεγχου ως προς το σύστημα και το βαθμό αυτοματισμού με τον οποίο συμβαίνει.

- Ο κυβερνητικός έλεγχος σημαίνει ότι στο σύστημα υπάρχει μηχανισμός αυτορρύθμισης ο οποίος συνεχώς παρακολουθεί, αυτόματα εντοπίζει τις αποκλίσεις ή τις ανισοροπίες και τις διορθώνει. Για παράδειγμα, ο θερμοστάτης στα μηχανικά συστήματα ή η αναπνοή στον άνθρωπο που ρυθμίζει το απαιτούμενο οξυγόνο.

- Αντίθετα, ο μη κυβερνητικός έλεγχος είναι εξωτερικός. Για παράδειγμα, όταν η παραγόμενη ποιότητα ενός προϊόντος δεν ελέγχεται και δεν

διορθώνεται αυτόματα από την ίδια τη μηχανή που το παράγει αλλά γίνεται μέσω του υπεύθυνου ποιοτικού ελέγχου.

#### **IV.III.IV Επιχειρησιακός Έλεγχος**

Ο επιχειρησιακός έλεγχος αναφέρεται στην παρακολούθηση / αξιολόγηση και αναθεώρηση των επιχειρησιακών επιλογών. Στον επιχειρησιακό έλεγχο το κύριο ζήτημα είναι αν η διοίκηση υλοποιεί τις δράσεις με τον σωστό τρόπο, δηλ. αν η επιχείρηση παράγει την επιθυμητή ποσότητα και ποιότητα εκροών, έγκαιρα και με χαμηλό κόστος. Σκοπός του επιχειρησιακού ελέγχου είναι η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της εκτέλεσης των δράσεων να γίνεται με σκοπό τις διαρθρωτικές παρεμβάσεις στην πορεία της υλοποίησής τους, μέσω της αναθεώρησης των αποφάσεων του επιχειρησιακού προγραμματισμού και προϋπολογισμού.

Κατά τον επιχειρησιακό έλεγχο προκύπτουν βασικά ερωτήματα αξιολόγησης όπως: Παράχθηκε η προγραμματισμένη ποσότητα εκροών εντός των προδιαγραφών ποιότητας; Παράχθηκαν οι εκροές στον προκαθορισμένο χρόνο με την προγραμματισμένη ποσότητα/ποιότητα πόρων και στον προϋπολογισθέν κόστος; Είναι το κόστος παραγωγής των εκροών το ελάχιστο δυνατό;

Ο επιχειρησιακός έλεγχος αξιολογείται κυρίως από την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα (βαθμός επίτευξης των ποσοτικών στόχων, εκροών των δράσεων, στον προκαθορισμένο χρόνο και στην προδιαγεγραμμένη ποιότητα) και από την αποδοτικότητα εκτέλεσης των δράσεων.

Στον επιχειρησιακό έλεγχο η παρακολούθηση της υλοποίησης των δράσεων και της εκτέλεσης του προϋπολογισμού προγράμματος γίνεται ανά μήνα, ενώ η αναθεώρηση των επιχειρησιακών επιλογών ανά τρίμηνο.

#### **IV.III.V Στρατηγικός Έλεγχος**

Ο στρατηγικός έλεγχος πρόκειται για ένα στυλ το οποίο συνδυάζει την αυτονομία των επιχειρησιακών μονάδων με την προώθηση των εταιρικών συμφερόντων. Επίσης, μπορούμε να πούμε ότι αναφέρεται στην παρακολούθηση/αξιολόγηση και αναθεώρηση των στρατηγικών επιλογών. Το κύριο ζήτημα που ενδιαφέρει την κεντρική διοίκηση είναι αν πετυχαίνουν οι δράσεις που γίνονται το σωστό αποτέλεσμα.

Από τη στιγμή που έχει αρχίσει η εφαρμογή της στρατηγικής ξεκινά και ο διαρκής έλεγχος των αποτελεσμάτων της επιλεγείσας στρατηγικής. Όντας η επιχείρηση σε ένα περιβάλλον το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται τα διευθυντικά στελέχη πρέπει συστηματικά να αναθεωρούν, να αξιολογούν, να ελέγχουν και να επαληθεύουν αν η στρατηγική που έχουν επιλέξει εφαρμόζεται σωστά και αν έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Αν όχι τότε θα πρέπει να προχωρήσουν σε κατάλληλες ενέργειες, ώστε να τροποποιήσουν στο βαθμό που απαιτείται το αρχικό σχεδιασμό, με στόχο πάντα το καλύτερο αποτέλεσμα.

Αυτό σημαίνει ότι οι εκάστοτε στόχοι είναι μετρήσιμοι σε μεγέθη που μπορούν να συγκριθούν και αν αξιολογηθούν χωρίς έντονες αμφισβητήσεις.

Ο διαρκής αυτός έλεγχος σε όλες τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης (μάρκετινγκ, πωλήσεις, χρηματοοικονομική διαχείριση, αποθέματα, ποιότητα) είναι απαραίτητος ιδιαίτερα σήμερα που το επιχειρηματικό περιβάλλον συνεχώς αλλάζει. Για το λόγο αυτό λοιπόν τα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιούν το στρατηγικό έλεγχο ο οποίος τους παρέχει: πληροφόρηση για το αν υπάρχουν στοιχεία προόδου της στρατηγικής, εκτιμήσεις για το αν οι περιβαντολλογικές αλλαγές επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών και γνώσεις για το αν θα χρειαστεί οποιαδήποτε αναγκαία προσαρμογή. Πέρα όμως από τα πλεονεκτήματα που παρέχει ο στρατηγικός έλεγχος διαθέτει και ένα σημαντικό μειονέκτημα. Ο συνεχής και ακατάπαυστος έλεγχος των λειτουργιών μιας επιχείρησης πολλές φορές κινδυνεύει να δημιουργήσει προβλήματα στη λειτουργία της επιχείρησης καθώς οι εργαζόμενοι βρίσκονται συνεχώς σε μια θέση αξιολόγησης γεγονός που δεν είναι ιδιαίτερα ευχάριστο. Βέβαια πρέπει να σημειωθεί ότι ο στρατηγικός έλεγχος δεν είναι αποκομμένος από την υπόλοιπη διοίκηση της επιχείρησης και πολλές φορές επαναλαμβάνει συστήματα ανταμοιβών ως κίνητρα για τους εργαζόμενους προκειμένου να πραγματοποιήσουν τους στόχους.

Η διαδικασία ελέγχου συνήθως βασίζεται στη θεωρία των συστημάτων. Με τον όρο σύστημα εννοούμε διαδικασίες προγραμμάτων που έχουν ως στόχο τον έλεγχο των υποθέσεων στρατηγικής, την ενσωμάτωση της εμπειρίας από την υλοποίηση των δράσεων καθώς και την ενσωμάτωση των πρόσφατων εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον μέσω της αναθεώρησης των στρατηγικών αποφάσεων. Σήμερα τα συστήματα αυτά είναι αρκετά πολύπλοκα και αυτό συμβαίνει γιατί η αξιολόγηση της στρατηγικής γίνεται και αυτή με τη σειρά της όλο και δυσκολότερη. Μερικοί από τους λόγους είναι:

- Η δραματική αύξηση στην πολυσυνθετότητα του περιβάλλοντος
- Η αυξανόμενη δυσκολία πρόβλεψης του μέλλοντος με ακρίβεια
- Ο αυξημένος αριθμός μεταβλητών και παραμέτρων που πρέπει να ληφθούν υπόψη
- Ο ταχύς αριθμός παλαιότητας ακόμα και των πλέον άριστων σχεδίων λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων
- Η αύξηση του αριθμού των εγχώριων αλλά και των διεθνών γεγονότων που επηρεάζουν τους οργανισμούς

Όπως και στον επιχειρησιακό έλεγχο έτσι και στον στρατηγικό εγείρονται δύο βασικά ερωτήματα. 1) Επαληθεύονται οι υποθέσεις αίτιου/αποτελέσματος της στρατηγικής; Οι δράσεις οδηγούν στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα; 2) Οι προτεραιότητες και οι στρατηγικοί στόχοι είναι συναφείς με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων και παραμένουν ακόμα επίκαιροι; Μέσα από πολλά τέτοια ερωτήματα προκύπτουν ιδιαιτέρως σημαντικά αποτελέσματα το οποία παρακολουθούνται ανά τετράμηνο ή εξάμηνο ενώ η αναθεώρηση των στρατηγικών επιλογών γίνεται ανά έτος.

## **IV.IV Τα Πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα της Στρατηγικής**

Η Στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο σίγουρα βοηθά στην επίτευξή της. Για κάθε πλεονέκτημα που σχετίζεται με την στρατηγική υπάρχει και ένα σχετικό ανασταλτικό στοιχείο ή μειονέκτημα:

### **I. Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις**

**Πλεονέκτημα:** Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να χαράζει τη πορεία της επιχείρησης έτσι ώστε να μπορεί η επιχείρηση να κινηθεί μέσα στο περιβάλλον της διατηρώντας τη συνοχή της. Αν ονομάσουμε το ΠΟΥ θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη ΑΠΟΣΤΟΛΗ ή και ΟΡΑΜΑ, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα ΠΩΣ η επιχείρηση θα φθάσει να πραγματοποιήσει την αποστολή ή το όραμά της. Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.

**Μειονέκτημα:** Οι στρατηγικές κατευθύνσεις μπορεί να αποδειχθούν παρωπίδες που εμποδίζουν την επιχείρηση να αντιληφθεί τους εν δυνάμει κινδύνους. Αν τα διοικητικά στελέχη εμμείνουν πεισματικά στην προκαθορισμένη στρατηγική ενώ αγνοούν σημαντικές πληροφορίες τότε το βέβαιο είναι ότι η στρατηγική τους θα αποτύχει. Μολονότι είναι σημαντικό να υπάρχει μια κατευθυντήρια γραμμή, μερικές φορές είναι προτιμότερο τα στελέχη να κινούνται διερευνητικά ώστε να εξετάζουν ποια κατεύθυνση θα ακολουθήσουν στο βραχυπρόθεσμο μέλλον ώστε να μπορέσουν να διορθώσουν γρήγορα την πορεία της επιχείρησης αν είναι απαραίτητο.

### **II. Η στρατηγική εστιάζει τις προσπάθειες**

**Πλεονέκτημα:** Η στρατηγική συγκεντρώνει τις προσπάθειες και συντονίζει τις δραστηριότητες. Εάν δεν υπήρχε στρατηγική που να εστιάζει τις προσπάθειες τότε θα δημιουργούταν χάος καθώς τα άτομα της επιχείρησης θα ακολουθούσαν το καθένα διαφορετική κατεύθυνση. Η πεμπτουσία των επιχειρήσεων είναι η συλλογική δράση την οποία προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική.

**Μειονέκτημα:** Έχει διατυπωθεί ότι όταν η εστίαση των προσπαθειών είναι υπερβολική προκύπτουν φαινόμενα «ομαδοσκέψης». Το φαινόμενο αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να εμποδίσει τα άτομα της επιχείρησης να έχουν περιφερειακή όραση, η οποία αποκαλύπτει νέες δυνατότητες και να τα οδηγήσει σε υπερβολική εσωστρέφεια.

### **III. Η στρατηγική ορίζει την οργάνωση**



**Πλεονέκτημα:** Η στρατηγική παρέχει έναν τρόπο με βάση τον οποίο τα μέλη της μπορούν να κατανοήσουν την οργάνωση αλλά και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό. Είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός επιχείρησης να σχηματίσουν άποψη για αυτήν.

**Μειονέκτημα:** Οι υπερβολικά αυστηροί ορισμοί της οργάνωσης μπορεί να οδηγήσουν σε υπεραπλουστεύσεις ή ακόμα και στη δημιουργία στερεοτύπων τα οποία δε μπορούν να αποδώσουν την πολυπλοκότητα της οργάνωσης μιας εταιρείας.

#### **IV. Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων**

**Πλεονέκτημα:** Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο.

**Μειονέκτημα:** Η ομοιομορφία αυτή των αποφάσεων μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα σε περίπτωση που έχουν παρθεί αυθαίρετα και όχι μέσα από κάποιες σταθερές και κάποια κριτήρια. Στη περίπτωση αυτή είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση.

#### **V. Η στρατηγική προσφέρει συνέπεια**

**Πλεονέκτημα:** Η στρατηγική είναι απαραίτητη διότι μειώνει την ασάφεια και δημιουργεί τάξη. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσει κανείς μια ευκαιρία ή απειλή για την επιχείρηση. Η στρατηγική εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια την άλλη. Πολύ σημαντικό επίσης είναι ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα έχει τη δυνατότητα η επιχείρηση να αυξήσει την παραγωγικότητά της.

**Μειονέκτημα:** Βέβαια η συνέπεια μπορεί να καταστεί δυνάστης για την ίδια την επιχείρηση. Η υπερβολική συνέπεια μπορεί να οδηγήσει στη μείωση της δημιουργικότητας η οποία αποτελεί σημαντικό βήμα στην δημιουργία συντελεστών οι οποίοι θα μπορούσαν κάτω υπό τις κατάλληλες συνθήκες να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση.

#### **VI. Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

**Πλεονέκτημα:** Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο/διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των

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

**Μειονέκτημα:** Στην περίπτωση που οι καταστάσεις αλλάζουν, το περιβάλλον αποσταθεροποιείται και τα στοιχεία της υπάρχουσας στρατηγικής παραμένουν παθητικά τότε αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική δεν κατάφερε να βρει τρόπους να αντιμετωπίσει την αλλαγή. Το να επέλθει αλλαγή στην επιχείρηση έχει υψηλό κόστος κυρίως γιατί πρέπει να επαναρυθμιστούν νοοτροπίες και όχι απλώς μηχανήματα. Η στρατηγική ως τρόπος σκέψης μπορεί να τυφλώσει τόσο την οργάνωση ώστε να μην αντιλαμβάνεται ότι βρίσκεται πίσω στις εξελίξεις.

## Ανακεφαλαίωση

Το στρατηγικό management είναι ένα σύνολο αποφάσεων έτσι ώστε να καταστρώσουν και να εκτελέσουν μια στρατηγική επιχείρησης. Στο στρατηγικό management σημαντικό ρόλο έχει η αλλαγή τόσο στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον. Η στρατηγική περιλαμβάνει δραστηριότητες σύμφωνα με τα πρότυπα και το χρονοδιάγραμμα. Τα στελέχη λοιπόν των επιχειρήσεων αναλαμβάνουν να κάνουν πράξη τα στρατηγικά σχέδια, αλλά θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους το όραμα που έχει κάθε επιχείρηση όπως επίσης και τις δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίσουν.

Μια επιχείρηση για να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική πρέπει: α) να κατανείμει κατάλληλα τους πόρους της στα επιχειρησιακά κέντρα, β) να αναπτύσσει μια οργανωτική δομή εφαρμοσμένη στις ανάγκες της, γ) να παραχωρεί εξουσία σε χαμηλότερα στρώματα ιεραρχίας, δ) να ενδυναμώνει και να εκπαιδεύει το ανθρώπινο δυναμικό, ε) να διαμορφώνει τον εταιρικό πολιτισμό και την κουλτούρα, στ) να διαχειρίζεται τη σύγκρουση και την αλλαγή δημιουργικά.

Σημαντικό ρόλο για την αξιολόγηση και τον έλεγχο στρατηγικής έχουν τα είδη ελέγχου τα οποία χωρίζονται στον έλεγχο μέσω αγοράς, μέσω γραφειοκρατίας και τέλος μέσω κουλτούρας. Όσον αφορά τα είδη ελέγχου χωρίζονται σε 3 τυπολογίες : α) προγενέστερος έλεγχος, β) αντιδραστικός έλεγχος, γ) μεταφραστικός έλεγχος. Ένας ακόμα σημαντικός έλεγχος είναι ο επιχειρηματικός ο οποίος αξιολογείται από την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### Εταιρικές Στρατηγικές

#### **V.I Εταιρικές Στρατηγικές (Corporate Strategies)**

Οι ανάγκες των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι διαφορετικές ανάλογα με την θέση της κάθε επιχείρησης γίνεται και η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, όλες όμως οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη να αναπτυχθούν. Επιπλέον συμβαδίζουν απόλυτα με τις κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέτοιου είδους κινήσεις είναι και οι επιχειρηματικές στρατηγικές μέσω των οποίων γίνεται η επιλογή και η διαχείριση ενός μείγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές. Υπάρχουν 3 βασικές στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies), στρατηγικές ανάπτυξης ή επέκτασης (growth strategies) και στρατηγικές εξυγίανσης (turnaround strategies).

##### **V.I.I Στρατηγική Σταθερότητας (stability strategy)**

Εδώ η επιχείρηση διατηρεί την ίδια πορεία πλεύσης και αποστολής η οποία χαρακτηρίζεται εν ολίγοις από σταθερότητα. Η επιχείρηση στοχεύει στη διατήρηση της θέσης της στις υπάρχουσες αγορές (όπου δραστηριοποιείται) και στη διαφύλαξη των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων. Παράλληλα, εστιάζει στη μείωση του λειτουργικού κόστους και στην ανάπτυξη συστημάτων για καλύτερο έλεγχο. Διαθέτει τους πόρους της στις υφιστάμενες δραστηριότητες και δεν προβαίνει σε νέες επενδύσεις. Ενώ οι στρατηγικές σταθερότητας ενδείκνυται σε περιόδους μεγάλου λειτουργικού κινδύνου, σε μακροπρόθεσμη βάση ωστόσο μπορούν να αποβούν καταστροφικές για την ευρωστία της επιχείρησης.

Υπάρχουν 4 κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

##### **A) Στρατηγική καμίας αλλαγής (non-change strategy)**

Η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη με τη θέση της στην αγορά και τα παρελθόντα επιτεύγματά της και υποστηρίζει τη συνέχιση της ήδη εφαρμοζόμενης στρατηγικής. Βασική συνιστώσα της απόφασης για ακολούθηση της εν λόγω στρατηγικής είναι η υπόθεση πως το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. ανταγωνισμός) έχει παραμείνει αμετάβλητο.

##### **B) Στρατηγική συγκομιδής κερδών (profit strategy)**

Η επιχείρηση επικεντρώνει στο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, επιλέγοντας να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη με σκοπό την επίτευξη άμεσων κερδών. Για παράδειγμα η επιχείρηση ενδέχεται να έχει ανάγκη αύξησης της καθαρής θέσης της και ως εκ τούτου μειώνει τις δαπάνες της (π.χ. σε έρευνα και ανάπτυξη, σε διαφημιστικά έξοδα) για να αποκομίσει τα μέγιστα κέρδη από τις πωλήσεις.

### **Γ) Στρατηγικό διάλειμμα – προσπάθεια σταθερότητας και παγίωσης κεκτημένων (pause strategy)**

Η επιχείρηση κυρίως μετά από περιόδους εκτεταμένου «ανοίγματος» - συγχωνεύσεις, εξαγορές, άμεσες ξένες επενδύσεις – πιστεύει πως επείγει η ανασυγκρότηση των δυνάμεών της, η αναδιάρθρωση της δομής της και γενικότερα η εσωτερική της ανασύνθεση. Κυρίαρχος στόχος είναι η αύξηση της αποδοτικότητας των λειτουργιών της και των διασυνδέσεων των επιχειρησιακών μονάδων και η επίτευξη καλύτερου εσωτερικού ελέγχου.

### **Δ) Στρατηγική πρόληψης κινδύνων (caution strategy)**

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται ραγδαία και η επιχείρηση επιλέγει να αναμείνει τις εξελίξεις προσαρμοσμένη στις νέες συνθήκες. Οι περιβαλλοντικές αλλαγές που ωθούν τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τη συγκεκριμένη στρατηγική αφορούν συνήθως εισαγωγή νέων τεχνολογιών ή αλλαγές του νομοθετικού καθεστώτος που την επηρεάζουν άμεσα.

## **V.I.II Στρατηγική Ανάπτυξης (growth strategy)**

Εδώ η επιχείρηση χρησιμοποιεί στρατηγικές για να αναπτύξει τις πωλήσεις, τα κέρδη και τα κεφάλαιά της ή την επιρροή της στην αγορά. Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι πλέον αρμόζουσες για την επιβίωση των επιχειρήσεων στον σύγχρονο ανταγωνιστικό δυναμικό περιβάλλον. Μια επιχείρηση για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της και γενικότερα τα οικονομικά μεγέθη της πρέπει να επενδύει συνεχώς στο εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της, στην ανάπτυξη του ενδοεπιχειρησιακού της συστήματος και στην επέκταση των δραστηριοτήτων της. Συνεπώς το κλειδί για την επιτυχία μιας επιχείρησης, ανεξαρτήτως εάν έχει διεθνοποιηθεί ή όχι, είναι η συνεχής, συμμετρική προς τις μεταβαλλόμενες συνθήκες εξέλιξή της.

Παρά το γεγονός των δυσχερειών εφαρμογής ενός προγράμματος ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις είναι πολλές φορές αναγκασμένες να υιοθετήσουν ανάλογες στρατηγικές προκειμένου να επιτύχουν:

- Αύξηση της αποδοτικότητας των απασχολούμενων κεφαλαίων
- Διατήρηση του ποσοστού αγοράς

- Δημιουργία νέας αγοράς για συναφή προϊόντα
- Αποκλεισμό ή δυσχέρεια εισόδου νέων ανταγωνιστών

Οι στρατηγικές επέκτασης επιτυγχάνονται είτε μέσω εσωτερικής ανάπτυξης (π.χ. λειτουργίες) είτε μέσω εξωτερικής (π.χ. συγχωνεύσεις και εξαγορές (Mergers & Acquisitions)) και διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

### ▼ Ολοκλήρωση/ Ενοποίηση δραστηριοτήτων (Integration)

Ολοκλήρωση ή ενοποίηση δραστηριοτήτων ονομάζεται ο βαθμός αλληλεξάρτησης και συνεργασίας των επιχειρησιακών μονάδων μιας επιχείρησης και αφορά κυρίως τις λειτουργίες της παραγωγής των πωλήσεων (Πουρναράκης 2004: 490). Η απόφαση για ολοκλήρωση είναι αντικείμενο εξέτασης τόσο εσωτερικών παραγόντων, όπως οι στρατηγικοί στόχοι, όσο και εξωτερικών, όπως κρατικές πολιτικές ή οι ιδιαιτερότητες της ζήτησης. Η οικονομική ενοποίηση των δραστηριοτήτων συμβάλλει στην αποτελεσματική εκμετάλλευση του μεγάλου μεγέθους της αγοράς για την επίτευξη αριστοποίησης μεγέθους της επιχείρησης και μείωσης του λειτουργικού κόστους. Συνεπώς, μιας ζωτικής σημασίας στρατηγική για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, πάνω στις οποίες η επιχείρηση μπορεί να στηρίξει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Διακρίνονται δύο τύποι οικονομικής ενοποίησης, η οριζόντια (horizontal integration) και η κάθετη (vertical integration).

Στην **οριζόντια ολοκλήρωση** η επιχείρηση προσπαθεί να καθιερώσει παρεμφερείς δραστηριότητες σε διαφορετικές περιοχές. Αυτό συναντάται συνήθως με τη μορφή εξαγορών, συγχωνεύσεων ή στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής και του marketing. Η στρατηγική αυτή αξιοποιεί ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (π.χ. εμπορικό σήμα) και επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτήσει μονοπωλιακή θέση στην αγορά. Η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι ιδιαίτερα κοινή μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε κλάδους που διακρίνονται από συχνές και ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές ή από μεγάλες απαιτήσεις πάγιου κεφαλαίου, όπου η υιοθέτηση της εν λόγω στρατηγικής κρίνεται απαραίτητη για την επιβίωσή τους.

**Κάθετη ολοκλήρωση** είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είτε προς τα μπροστά (π.χ. διανομές) είτε προς τα πίσω (π.χ. προμήθειες). Στην κάθετη ολοκληρωμένη επιχείρηση κάθε επιχειρησιακή μονάδα τελεί μια προκαθορισμένη λειτουργία ή σύνολο λειτουργιών, παράγοντας μόνο ένα τμήμα της συνολικής αξίας που αποδίδεται στον πελάτη.

Ένα τέτοιο σύστημα εξασφαλίζει τη ποσοτική ροή πρώτων υλών και υλικών στα διάφορα επίπεδα παραγωγικής διαδικασίας, εξασφαλίζει τη ποιότητα των μερών του παραγόμενου τελικού προϊόντος καθώς επίσης

εμποδίζει την είσοδο στους ανταγωνιστές. Τέλος, είναι μια αποτελεσματική στρατηγική μείωσης της εξάρτησης από τους προμηθευτές ή διανομείς, ιδίως εάν κατέχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη.

Οπωσδήποτε όμως λόγω της συμμετοχής της επιχείρησης σε διάφορα στάδια ενδέχεται να επέλθει μια σχετική αδυναμία κεντρικού ελέγχου και συντονισμού των επιμέρους δραστηριοτήτων, ενδέχεται οι διαδικασίες να απαξιωθούν γρήγορα εάν ο κλάδος κύριας δραστηριοποίησης της επιχείρησης υπόκειται σε γρήγορες αλλαγές. Επιπλέον ενδέχεται αποτυχία επίτευξης συνεργασιών καθώς είναι δύσκολος ο συντονισμός μεταξύ διαφορετικών παραγωγικών μονάδων και η απόκτηση θεμελιωδών ικανοτήτων στην διαχείρισή τους. Τέλος, όπως και στην οριζόντια ολοκλήρωση, η επιχείρηση συνδέεται με τον κλάδο και τις εξελίξεις του - κάθε αρνητική διακύμανση του κλάδου επηρεάζει άμεσα την επιχείρηση.

Εναλλακτικές στρατηγικές αντί της κάθετης ολοκλήρωσης είναι:

1. Οι μακροχρόνιες συνεργασίες με προμηθευτές και διανομείς
2. Στρατηγικές Συμμαχίες (Strategic Alliances)
3. Βραχυχρόνιες Συνεργασίες (π.χ. δημοπρασίες για την προμήθεια πρώτων υλών ή προϊόντων)
4. Συνεργασίες Προστιθέμενης Αξίας (Value – Adding Partnerships) από πολλές επιχειρήσεις που συνεργάζονται σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας (προμηθευτές, παραγωγοί, διανομείς)

## ✓ Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (Diversification)

Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων αναφέρεται στην ανάληψη από την επιχείρηση διαφορετικών δραστηριοτήτων, με σκοπό τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου και τη μείωση της εξάρτησης από έναν κλάδο. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι συσχετισμένη (concentric/ related diversification) ή ασυσχέτιστη (unrelated diversification/conglomerates).

Στη **συσχετισμένη διαφοροποίηση** η επιχείρηση επεκτείνεται σε συνδεδεμένες αγορές και προϊόντα, όπου εφαρμόζει τις κεκτημένες γνώσεις και ικανότητές της για την ισχυροποίηση της θέσης της στην αγορά και την επίτευξη οικονομιών εύρους.

Στην **ασυσχέτιστη διαφοροποίηση** η επιχείρηση εισέρχεται σε νέες αγορές ή αναλαμβάνει νέες δραστηριότητες που δε συσχετίζονται με τις προηγούμενες. Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ασυσχέτιστες στρατηγικές διαφοροποίησης όταν δραστηριοποιούνται σε ώριμους κλάδους ή όταν διαθέτουν πλεονασματικά κεφάλαια. Η στρατηγική αυτή ανάπτυξης λόγω των υψηλών κεφαλαίων και συντονισμού που απαιτεί η εφαρμογή της ακολουθείται συνήθως από μεγάλες επιχειρήσεις.

Πέραν της διαφοροποίησης ένας νέος τρόπος για να κατορθώσει μια επιχείρηση να δημιουργήσει αξία χωρίς να υποστεί στο ίδιο βαθμό τα

γραφειοκρατικά κόστη, είναι να ξεκινήσει μια καινούργια επιχειρηματική δραστηριότητα συμμαχώντας με μια άλλη επιχείρηση (joint venture).

### **✓ Διείσδυση αγοράς (Market penetration)**

Η επιχείρηση στοχεύει στην αύξηση των πωλήσεων μέσω της αύξησης του μεριδίου αγοράς της ή αύξησης της χρήσης του προϊόντος, δραστηριοποιείται δηλαδή, στις υπάρχουσες αγορές με τα ίδια προϊόντα και προσπαθεί είτε να προσελκύσει νέους πελάτες (πελάτες των ανταγωνιστών ή μη χρήστες της κατηγορίας του προϊόντος) είτε να επηρεάσει τους δικούς της πελάτες να χρησιμοποιούν το προϊόν της συχνότερα (σε εναλλακτικές χρήσεις). Η στρατηγική διείσδυσης αγοράς, ενώ βραχυχρόνια μπορεί να είναι επικερδής για την επιχείρηση, μακροχρόνια μπορεί να της επιφέρει μη αναστρέψιμες ζημιές (π.χ. αντίδραση των ανταγωνιστών, απαξίωση του προϊόντος), καθώς συνεπάγεται μεγάλη εξάρτηση από τον κλάδο και από το προϊόν.

### **✓ Ανάπτυξη αγοράς (Market development)**

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς αναφέρεται στην αύξηση του μεριδίου στην τοπική αγορά ή στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες αγορές (για τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις: αύξηση του μεριδίου στην παγκόσμια αγορά) μέσω διάθεσης των υπάρχοντων προϊόντων της. συχνά οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη στρατηγική ως διέξοδο για την υπερβάλλουσα παραγωγική τους δυναμικότητα.

### **✓ Ανάπτυξη προϊόντων (Product development)**

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή έστω τροποποίηση (π.χ. βελτίωση της ποιότητας, προσθήκη νέων χαρακτηριστικών) των ήδη υπάρχοντων για τις υπάρχουσες αγορές. Συχνά η ανάπτυξη προϊόντος ισοδυναμεί με την επέκταση ή ολοκλήρωση της προϊόντικής γραμμής της επιχείρησης.

## **V.I.III Στρατηγική Διάσωσης/Αναστροφής**

Η στρατηγική Διάσωσης συγκεντρώνει την προσπάθεια των επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν προβλήματα και προσπαθούν να αντιστρέψουν τα όποια αρνητικά αποτελέσματα. Ενωίστε, οι επιχειρήσεις επιλέγουν αυτό το είδος στρατηγικής και προληπτικά. Εφαρμόζοντας τέτοιου είδους στρατηγική η επιχείρηση έχει σαν στόχο την αποκατάσταση της κερδοφορίας σε ζημιογόνες επιχειρηματικές μονάδες και όχι την πώλησή τους.

Οι πιο συνηθισμένοι παράγοντες αποτυχίας μιας επιχείρησης είναι:

- Η κακή προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον

- Απουσία εσωτερικού ελέγχου
- Υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου
- Διάφοροι ανεξέλεγκτοι εξωτερικοί παράγοντες
- Συνδυασμός των προηγούμενων, αφού συχνά ένα πρόβλημα αποτελεί αιτία δημιουργίας κάποιου άλλου

Αφού αξιολογηθούν τα αίτια που οδήγησαν στην αποτυχία τότε η επιχείρηση επιλέγει την κατάλληλη στρατηγική διάσωσης από αυτές που αναφέρονται παρακάτω:

### **A) Στρατηγική Ανόρθωσης**

Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται όταν η απόδοση βρίσκεται για ένα μεγάλο διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο. Η στρατηγική ανόρθωσης εφαρμόζεται μέσα από συρρίκνωση (downsizing) – δηλ. μείωση κόστους, μέσα από σταθεροποίηση (stabilization) – δηλ. σταθεροποίηση λειτουργιών μέσω βελτίωσης των περιθωρίων κέρδους, εστίασης σε αποδοτικές αγορές, υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και τέλος μέσα από αναδόμηση (rebuilding) – δηλ. στρατηγικές ανάπτυξης.

### **B) Στρατηγική Αυτοεπένδυσης (Divestments)**

Η επιχείρηση οδηγείται στη πώληση τμήματος ή ολόκληρης της επιχείρησης στην περίπτωση που η στρατηγική ανόρθωσης αποτύχει, συμφέρει η πώληση περισσότερο από την επένδυση και το τμήμα δε ταιριάζει με το μακροχρόνιο στόχο της επιχείρησης.

### **Γ) Στρατηγική Αιχμαλωσίας**

Μια επιχείρηση επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών δραστηριοτήτων της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης, η οποία εγγυάται την ύπαρξη της πρώτης μέσω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας και απορρόφησης των προϊόντων της.

### **Δ) Στρατηγική Ρευστότητας (Liquidation)**

Η στρατηγική αυτή ενεργοποιείται στη περίπτωση που η στρατηγική ανόρθωσης απέτυχε και η επιχείρηση στο σύνολό της ρευστοποιείται προκειμένου να ικανοποιηθούν οι πιστωτές της (διαδικασία εκκαθάρισης).



## **V.Π Οι ανάγκες και ο ρόλος των σύγχρονων επιχειρήσεων στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο περιβάλλον**

Είναι δεδομένο ότι οι στρατηγικές διαδικασίες χωρίς τις αντίστοιχες υποδομές είναι αποτυχία. Έτσι λοιπόν η εξάσκηση μιας επιτυχούς στρατηγικής σε οποιονδήποτε τομέα προϋποθέτει απαραίτητως την δημιουργία των κατάλληλων στρατηγικών δομών.

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

Έτσι λοιπόν για να επιβιώσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις στο κόσμο της πληροφορικής πρέπει να εφαρμόσουν μια σειρά διακριτικών στοιχείων τα οποία θα γίνουν εμφανή και θα ριζώσουν βαθιά μέσα στον οργανισμό. Η τεχνολογία είναι αυτή που μπορεί να επηρεάσει τον κλάδο και τις επιχειρήσεις για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται και αυτές την τεχνολογία ώστε να εξελίξουν το πληροφοριακό τους σύστημα.

Ο ρόλος των επιχειρήσεων στο σύγχρονο περιβάλλον είναι να καταφέρουν να αντιμετωπίσουν το σύνολο των αλλαγών που γίνεται γύρω τους με τελικό ζητούμενο τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα στις επιδιώξεις τους. Η εποχή μας είναι εποχή μεγάλης αβεβαιότητας, αυξανόμενης πολυπλοκότητας και αλληλεξάρτησης. Έχοντας λοιπόν οι επιχειρήσεις την ανάγκη να αντιμετωπίσουν την κατάσταση του υπάρχοντος περιβάλλοντος αναπτύσσουν προγράμματα τα οποία αποτελούν οργανικά μέρη μιας αντίληψης στρατηγικής διοίκησης που βασίζεται σε τεκμηριωμένες πολιτικές και περιλαμβάνει οράματα, σκοπούς, στόχους, μηχανισμούς ελέγχου κ.ά.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις το 80% της αξίας είναι άυλοι πόροι. Για να πετύχουν λοιπόν τους στόχους τους οι επιχειρήσεις πρέπει οι οικονομικοί και οι άυλοι πόροι να λειτουργούν σε ένα ενοποιημένο περιβάλλον. Σήμερα όμως μπαίνει και ένα άλλο στοιχείο, η «Γνώση», η οποία έφτασε να είναι επικρατέστερη του προϊόντος καθώς αν κοπούν οι επενδύσεις στο μάρκετινγκ και στο μάνατζμεντ οι επιχειρήσεις θα βρεθούν πολύ γρήγορα σε αδιέξοδο.

Αξίζει λοιπόν, να κάνουμε μια μικρή αναφορά για τη διαχείριση της Γνώσης καθώς βρισκόμαστε ήδη στην εποχή της Οικονομίας της Γνώσης. Οι αγορές από σταθερές και προβλέψιμες που ήταν, αλλάζουν με μεγάλη ταχύτητα και πολλές φορές με απρόβλεπτο τρόπο. Αντί για τους προμηθευτές, την αγορά τώρα την οδηγούν οι πελάτες. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων είναι πολύ μικρότερος και το «mass marketing» έχει παραχωρήσει τη θέση του στη λογική του προσωπικού marketing και της διαφοροποίησης.

Η Γνώση αποτελεί το «κρυφό άσο» της ανταγωνιστικότητας. Με τη διαχείριση της γνώσης επιδιώκεται η υλοποίηση δύο ευρύτερων στρατηγικών. Η πρώτη αφορά την καλύτερη αξιοποίηση της υπάρχουσας γνώσης και η δεύτερη τη δημιουργία νέας γνώσης με σκοπό την καινοτομία. Σε στρατηγικό επίπεδο η διαχείριση της γνώσης θεωρείται σημαντικός παράγοντας στη διαρκή Ανάπτυξη, στην οικοδόμηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, στην κοινωνικοποίηση της πληροφορίας και στην ανάπτυξη των Ικανοτήτων.

Οι ανάγκες της Ελληνικής αγοράς στις νέες έντονα ανταγωνιστικές συνθήκες, η συνεχής επέκταση και ανανέωση του μηχανογραφικού εξοπλισμού αλλά και η γενικότερη ανάγκη για συνεχή εκσυγχρονισμό μιας επιχείρησης κρίνεται ιδιαίτερος σημαντική για την εξασφάλιση των προοπτικών ανάπτυξης, την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών/προϊόντων της αλλά και για την αύξηση της απόδοσης των επιχειρησιακών διαδικασιών (σχεδιασμό, ανάπτυξη, υλοποίηση και μακροχρόνια υποστήριξη για τη δημιουργία αξίας προς τους πελάτες). Οι ανάγκες ακόμη και των πιο μικρών επιχειρήσεων απαιτούν την ύπαρξη στρατηγικών στόχων, επιλογών τόσο σε επιχειρησιακό επίπεδο όσο και σε τεχνολογικό επίπεδο. Κινητήριος δύναμη και των δύο αποτελεί το πληροφοριακό σύστημα της εταιρείας.

Η καινοτομική χρήση των Πληροφοριακών Συστημάτων όμως απαιτεί συστηματική προσέγγιση από τα διάφορα επίπεδα της επιχείρησης. Πρέπει να δοθεί έμφαση στο όραμα, στην στρατηγική, τις τακτικές και το επιχειρηματικό σχέδιο που θα χρησιμοποιηθούν για τις ανταγωνιστικές θέσεις τις οποίες πρόκειται να αναπτύξει η επιχείρηση. Είναι λοιπόν σημαντική η δημιουργία μοναδικών νέων

προϊόντων και υπηρεσιών που να διακρίνεται εύκολα από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών και τα οποία οι υπάρχοντες ή οι πιθανοί ανταγωνιστές δε θα μπορούν να αντιγράψουν. Για να χρησιμοποιηθούν τα πληροφοριακά συστήματα ως ανταγωνιστικά όπλα θα πρέπει πρώτα να εντοπιστούν οι περιοχές στις οποίες είναι πιθανό να υπάρξουν στρατηγικές ευκαιρίες. Τέτοιες ευκαιρίες θα μπορούσαν να είναι η ανάγκη για δημιουργία στοιχείων για τις πωλήσεις και το marketing καθώς επίσης και για ανάλυση αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών.

Τα Πληροφοριακά Συστήματα έχουν πολλά πλεονεκτήματα. Βοηθούν τα στελέχη να κάνουν γρηγορότερα τους υπολογισμούς και να επεξεργάζονται ευκολότερα τα δεδομένα, βοηθούν τις εταιρείες να μαθαίνουν περισσότερα για τις αγοραστικές συνήθειες και προτιμήσεις των πελατών τους, αυξάνουν την παραγωγικότητα, παρέχουν άμεση πληροφόρηση μέσω του διαδικτύου.

Τα Πληροφοριακά Συστήματα μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να πετύχουν τους στόχους τους με την απλοποίηση των προϊόντων ή των διεργασιών, με τη συμμόρφωση σε πρότυπο αναφοράς, με τις βελτιώσεις στις απαιτήσεις της πελατείας, με μείωση του χρόνου του παραγωγικού κύκλου και με βελτίωση της ποιότητας και της ακρίβειας στο σχεδιασμό και την παραγωγή.

Έχοντας την τεχνολογία ως πυρήνα για τις οργανωτικές αλλαγές οι εταιρείες κάνουν χρήση λογισμικών διαφόρων τύπων ανάλογα με τα εκάστοτε τμήματα που την απαρτίζουν. Λογισμικά που έχουν να κάνουν με τη διαχείριση πελατών, με τον προγραμματισμό εργασιών και με τη σωστή διαχείριση του χρόνου. Κάποια απλά παραδείγματα αποτελούν τα συστήματα CRM (Customer Relationship Management), τα συστήματα ERP (Enterprise Resource Planning) και τα διαγράμματα Gantt. Βέβαια αυτό δε σημαίνει πως μέχρι πριν από μερικά χρόνια όπου δεν υπήρχαν τέτοια προγράμματα, οι εταιρείες δεν είχαν οργάνωση στις λειτουργίες τους. Αυτό που θέλουμε να δώσουμε έμφαση είναι ότι στις μέρες με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας μια επιχείρηση έχει πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες, επιλογές αλλά και ανάγκες.

### **V.II.1 Λογισμικό Σύστημα CRM**

Στο σημερινό όλο και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον η αύξηση της κερδοφορίας και ο έλεγχος ή και ο περιορισμό του κόστους αποτελεί κοινό ζητούμενο για το σύνολο των επιχειρήσεων. Για την επίτευξη αυτών το μυστικό βρίσκεται στην ενδυνάμωση των πελατειακών σχέσεων και στην όσο το δυνατόν καλύτερη οργάνωση του μηχανισμού διαχείρισης αυτών. Σήμερα το κόστος απόκτηση νέων πελατών σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να ξεπερνά και το πενταπλάσιο της διατήρησης των υαρχόντων. Μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της έως και 85% αν καταφέρει να αυξήσει την ετήσια δυνατότητα συγκράτησης των πελατών (Loyalty) μόλις κατά 5% (πηγή: CRM Institute of CRM Practitioners). Έχοντας ανάγκη οι επιχειρήσεις να υποστηρίξουν ουσιαστικά τον πολυτιμότερο πόρο τους, την πελατειακή τους βάση ανέπτυξαν λογισμικά συστήματα κατάλληλα δομημένα τα οποία υποστηρίζουν την προσπάθειά τους αυτή.

Το CRM (Customer Relationship Management) είναι ένας συνδυασμός επιχειρηματικών πρακτικών και τεχνολογιών, από τη στιγμή που οι νέες τεχνολογίες αποτελούν βασικό πυρήνα της οργανωτικής αλλαγής. Μέσω αυτού του συστήματος η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στην αυτοματοποίηση και στη βελτίωση των επιχειρησιακών της διαδικασιών πώλησης, προώθησης, οργάνωσης και υποστήριξης. Αποτελεί το απαραίτητο τεχνολογικό εργαλείο για την υλοποίηση μιας ενιαίας πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής από τμήματα και κανάλια της επιχείρησης όπως τμήμα πωλήσεων, παροχής υπηρεσιών εξυπηρέτησης, marketing, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη πώληση. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη, να διατηρεί μια ενιαία πολιτική επαφών και προσέγγισης, να ανταποκρίνεται με ταχύτητα και χαμηλό κόστος σε αυτές, να κάνει στοχευμένη εμπορική επικοινωνία και να δημιουργεί μια συμπαγή αγοραστική βάση για τα προϊόντα της.

Βέβαια σημαντικό κομμάτι για μια πετυχημένη πελατοκεντρική στρατηγική αντιστοιχεί και στη διοίκηση της κάθε εταιρείας. Η πελατοκεντρική

κουλτούρα είναι απαραίτητη προϋπόθεση κάθε τέτοιας εταιρικής προσπάθειας, αναπτύσσεται όταν η Διοίκηση επικοινωνεί με συνέπεια το πελατοκεντρικό της όραμα και ενισχύει την προσπάθεια σε τέτοιο βαθμό ώστε να μπορέσουν να αναπτυχθούν οι πελατοκεντρικές συμπεριφορές. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα οι άδειες των λογισμικών προγραμμάτων αυξάνονται κάθε χρόνο κατά 29% κατά μέσο όρο, γεγονός που δείχνει ότι το σύστημα αυτό είναι ιδιαίτερος αποτελεσματικός στην ανάγκη των εταιρειών που έχουν πελατοκεντρική αποστολή για την αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας τους.

### **V.Π.Π Λογισμικό Σύστημα ERP**

Τα συστήματα αποτελούν μια ιδιαίτερα δημοφιλή επένδυση στο χώρο των επιχειρήσεων και ειδικά οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν πλέον συνειδητοποιήσει πως η εφαρμογή των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων ERP σε συνδυασμό με την αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών τους διεργασιών και την υιοθέτηση πιο ευέλικτων οργανωτικών δομών, αποτελεί πλέον αναγκαία προϋπόθεση για να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο σύγχρονο σκληρό επιχειρησιακό περιβάλλον.

Το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο καλούνται να ανταποκριθούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις δημιουργεί την ανάγκη για ταχύτητα, ευελιξία και αποτελεσματική επεξεργασία μεγάλου όγκου πληροφοριών. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την ανάγκη απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, όπως μείωση του λειτουργικού κόστους και η βελτίωση της ποιότητας καθιστά πλέον επιτακτική την ανάγκη αξιοποίησης των σύγχρονων Πληροφοριακών Συστημάτων Προγραμματισμού Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning – ERP).

Τα συστήματα αυτά υποστηρίζουν μηχανογραφικά με ενιαίο τρόπο και ολοκληρωμένο το σύνολο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Επιπλέον τα συστήματα ERP είναι προσανατολισμένα στις επιχειρησιακές διεργασίες (processes) και όχι στα επιχειρησιακά τμήματα και οδηγούν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση μιας νέας μορφής οργάνωσης, με βάση την ενιαία πηγή πληροφόρησης. Έτσι λοιπόν, περνάμε από την παραδοσιακή μορφή οργάνωσης, όπου κάθε τμήμα της επιχείρησης μηχανογραφείται ανεξάρτητα δημιουργώντας αποκομμένες και ανομοιογενείς νησίδες πληροφορίας. Τα πακέτα ERP αναδιοργανώνουν μέσω της μηχανογράφησης τις λειτουργίες της επιχείρησης λειτουργώντας ως το μοναδικό σημείο συγκέντρωσης και αποκόμισης πληροφοριών για το σύνολο της εταιρείας. Τα συστήματα αυτά λόγω της προσαρμογής τους για τα Windows που είναι πλέον η κυρίαρχη πλατφόρμα στα τοπικά δίκτυα των επιχειρήσεων ελαχιστοποιούν το κόστος αγοράς, συντήρησης του εξοπλισμού καθώς και το κόστος διαχείρισης του ενδοεπιχειρησιακού δικτύου.

Η χρήση των σύγχρονων συστημάτων ERP έρχεται να καλύψει τις σημαντικές ανάγκες των ελληνικών επιχειρήσεων που βρίσκονται σε ένα

κρίσιμο μεταβατικό στάδιο καθώς καλούνται να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις όπως η παγκοσμιοποίηση των αγορών και ο έντονος ανταγωνισμός.

Τέλος, τα οφέλη χρήσης ενός ολοκληρωμένου συστήματος ERP είναι πολύ σημαντικά. Οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε μια νέα μορφή αποτελεσματικής οργάνωσης με βάση μια ενιαία και ολοκληρωμένη πηγή πληροφόρησης. Επίσης μείωση του επιπέδου των αποθεμάτων και επομένως του κόστους αποθεματοποίησης, καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη με ακριβείς και ταχύτερες ημερομηνίες παράδοσης, αύξηση παραγωγικότητας, μείωση του κόστους προμηθειών, μείωση των διακινήσεων υλικών εντός και εκτός της επιχείρησης, αύξηση ακρίβειας της πληροφόρησης, άμεση και ακριβέστερη μέτρηση δεικτών απόδοσης όλων των τμημάτων της επιχείρησης.

### **V.II.III Διάγραμμα Gantt**

Το εργαλείο αυτό αναπτύχθηκε το 1917 από τον Χένρι Γκαντ το οποίο παρέχει μια γραφική απεικόνιση ενός έργου που βοηθά το σχεδιασμό, το συντονισμό και την εξειδίκευση των εργασιών σε ένα έργο. Ένα διάγραμμα Gantt κατασκευάζεται με έναν οριζόντιο άξονα που αντιπροσωπεύει τη συνολική χρονική έκταση του έργου και ένα κάθετο άξονα που αντιπροσωπεύει τις εργασίες που αποτελούν το έργο.

Το διάγραμμα Gantt δίνει τη δυνατότητα να παρακολουθούμε άμεσα τις επιπτώσεις τυχόν καθυστερήσεων ή αλλαγών κατά την εκτέλεση του έργου. Επίσης με το διάγραμμα αυτό μας δίνεται η δυνατότητα να είμαστε σε θέση να διερευνήσουμε και τυχόν βελτιώσεις στην υλοποίηση του έργου στον οικονομικό τομέα. Μια τέτοια βελτίωση αφορά τη συντόμευση της διάρκειας του έργου. Η συντόμευση κάθε δραστηριότητας έχει το δικό της κόστος σε υλικά, προσωπικό, μηχανήματα κτλ. Η βελτιστοποίηση για τη περίπτωση αυτή έγκειται στο να πετύχει η διοίκηση την επιθυμητή οικονομία χρόνου στο μικρότερο κόστος. Ένας άλλος εξίσου σημαντικός τομέας βελτίωσης είναι η διαχείριση των απαιτούμενων πόρων (προσωπικό, μηχανήματα). Εδώ η βελτιστοποίηση έγκειται στην ταξινόμηση των δραστηριοτήτων για ομαλότερη κατανομή των πόρων.

### **V.III Η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης**

Το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) αποτελεί τη βάση για την αποτελεσματικότητα και την απόδοση μιας επιχείρησης. Είναι σαφές ότι η αποτελεσματικότητα ή όχι των στόχων μιας επιχείρησης προκύπτει από ένα δίκτυο ενεργειών και δράσεων. Ως δράση θεωρείται η κατανάλωση εισροών (οικονομικών ή άλλων πόρων) για την εκτέλεση ενεργειών, που θα παράγουν εκροές (υπηρεσίες/προϊόντα) οι οποίες θα δημιουργήσουν ένα ή περισσότερα αποτελέσματα. Η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης χωρίζεται στα ενδιάμεσα και στα τελικά αποτελέσματα. Τα ενδιάμεσα αποτελέσματα

αποτελούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την επίτευξη των τελικών αποτελεσμάτων.

### **V.ΙΙΙ.Ι Δείκτες Αποτελεσμάτων**

Οι στρατηγικοί στόχοι που θέτουν οι επιχειρήσεις όπως έχει ήδη αναφερθεί πρέπει να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο σαφείς και συγκεκριμένοι. Η πλέον σαφής και «επαληθεύσιμη» διατύπωσή τους προϋποθέτει τη μέτρησή τους, μέσω κατάλληλων δεικτών.

Οι δείκτες είναι κατάλληλα επιλεγμένα ποσοτικά μεγέθη ή λόγοι δύο ποσοτικών μεγεθών που περιγράφουν ποσοτικά τις προτεραιότητες και τους στόχους προκειμένου να διευκολυνθεί η παρακολούθηση της προόδου επίτευξής τους. Επομένως οι δείκτες αποτελεσμάτων χρησιμεύουν για την παρακολούθηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων. Η κατάρτισή τους απαντά στο εξής ερώτημα: Πως ελέγχουμε το αν επιτυγχάνονται οι στόχοι και οι προτεραιότητες;

Δείκτες αποτελεσμάτων: Ποσοτικά μεγέθη που μετρούν (άμεσα ή έμμεσα) τα χαρακτηριστικά της υφιστάμενης κατάστασης της τοπικής αγοράς εργασίας και των τοπικών δομών και παρακολουθούν τις αλλαγές τους κατά τη διάρκεια υλοποίησης των δράσεων. Εκτιμούν την πρόοδο (το βαθμό) επίτευξης των στόχων βελτίωσης της υφιστάμενης κατάστασης, που τέθηκαν κατά τη φάση του στρατηγικού σχεδιασμού.

Οι δείκτες αποτελεσμάτων αντιστοιχούν στις 5 διαστάσεις και διακρίνονται σε:

- § Δείκτες ανάπτυξης (απασχόλησης & ανεργίας)
- § Δείκτες αποτελεσμάτων στους Αποδέκτες
- § Δείκτες αποτελεσμάτων στις Δραστηριότητες
- § Δείκτες Πόρων & Οργάνωσης των δομών (πχ Δείκτες ανθρώπινων πόρων και υλικοτεχνικής υποδομής)
- § Δείκτες Οικονομικών αποτελεσμάτων

Πρέπει να αναφέρουμε ότι για να πετύχει τους στόχους της μια σύγχρονη επιχείρηση πρέπει οι οικονομικοί και οι άυλοι πόροι να λειτουργούν σε ένα ενοποιημένο περιβάλλον.

Όντας το 80% της αξίας των επιχειρήσεων άυλοι πόροι έχει βρεθεί ο τρόπος ώστε να μετρηθούν. Τα Scorecards προσδιορίζουν ποσοτικά άυλα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης όπως το ανθρώπινο δυναμικό, τις συσσωρευμένες γνώσεις και τις ικανότητες καθώς και τις πελατειακές σχέσεις. Αυτό που μετράται επηρεάζει τη συμπεριφορά και επομένως και τις επιδόσεις, καθώς μόνο οι οικονομικοί δείκτες στους οποίους εστιάζει η επιχειρηματική στρατηγική δεν αρκούν για να φέρουν τις ζητούμενες επιδόσεις. Χρειάζεται μια ισορροπία μεταξύ των δεικτών με δείκτες που περιγράφουν το όραμα της επιχείρησης, τη προσήλωσή της στην εξυπηρέτηση των πελατών, τις γνώσεις,

τις ικανότητες και τις τεχνικές των ανθρώπινων πόρων καθώς και τις επιχειρησιακές λειτουργίες. Είναι εύλογο ότι αν οι οικονομικοί στόχοι δε συνοδεύονται από το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, δεν αρκούν για να εφαρμοστεί οποιαδήποτε στρατηγική. Η μεθοδολογία αυτή βοηθά να πέσουν τα τείχη μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων, επίσης βοηθά στην οργάνωση των διευθυντών και των τμημάτων όχι μόνο μεταξύ τους αλλά και με άλλους. Τοποθετεί δηλαδή οικονομικούς και άυλους πόρους σε ένα ενοποιημένο περιβάλλον, βοηθώντας όλους όσοι εργάζονται στην ίδια επιχείρηση να συγχρονιστούν στο ίδιο όραμα.

### **V.III.II Πώς οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν αποτελεσματικότητα**

Στις προηγούμενες ενότητες έγινε αναφορά σε διάφορους τρόπους που επιφέρουν αποτελεσματικότητα στις επιχειρήσεις. Ένα ιδιαίτερο στοιχείο ανάπτυξης το οποίο πιστεύουμε πως επιφέρει αποτελεσματικότητα στις επιχειρήσεις είναι η καινοτομία.

Η καινοτομία είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για την αποτελεσματικότητα των δυνατοτήτων της επιχείρησης ενώ παράλληλα αποτελεί κινητήρια δύναμη ανάπτυξης. Με την ύφεση να βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη οι εταιρείες προσπαθούν να ανακτήσουν την ανταγωνιστικότητά τους έτσι ώστε να ξαναχτίσουν την κερδοφορία τους. Αντιμετωπίζοντας ένα περιβάλλον γεμάτο προκλήσεις, η δυνατότητα καινοτομίας στο τομέα την ανάπτυξης των νέων προϊόντων/υπηρεσιών καθώς και νέων λειτουργικών μεθόδων για τη μείωση του κόστους και την αύξηση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για τις εταιρείες που επιζητούν να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Είναι σημαντικό να διαχωρίσουμε τον όρο εφεύρεση από τον όρο καινοτομία. Η διαδικασία μετατροπής των διανοητικών σκέψεων σε νέο και από προϊόν ή διαδικασία είναι εφεύρεση. Στο σημείο αυτό σημαντικό ρόλο παίζουν η επιστήμη και η τεχνολογία. Η μετατροπή των εφευρέσεων σε προϊόντα που βελτιώνουν την απόδοση μιας επιχείρησης είναι οι δραστηριότητες εκείνες που αντιπροσωπεύουν την εκμετάλλευση. Όλη αυτή η διαδικασία είναι αυτό που ονομάζουμε καινοτομία.

Μέσα σε ένα περιβάλλον όπου η καινοτομία ξεκινάει από την κορυφή, το εργασιακό κλίμα και η κουλτούρα των επιχειρήσεων προάγουν καινοτόμες δραστηριότητες, οι στόχοι είναι σαφώς καθορισμένοι και έχουν κοινοποιηθεί, οι εργαζόμενοι διαθέτουν την κατάλληλη ελευθερία δράσης και ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και τέλος η γραφειοκρατία ελαχιστοποιείται οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να αυξήσουν των επιχειρησιακή τους αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με τον M. Porter «η επιτυχία προϋποθέτει τόσο τη σωστή στρατηγική όσο και την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα».

## Ανακεφαλαίωση

Ανάλογα με τη θέση που έχει μια επιχείρηση στην αγορά, επιλέγεται και η κατάλληλη στρατηγική. Υπάρχουν 3 βασικές στρατηγικές σταθερότητας: α) στρατηγική ανάπτυξης (όπου η επιχείρηση έχει την ίδια πορεία πλεύσης και χαρακτηρίζεται από σταθερότητα), β) στρατηγική επέκτασης (όπου η επιχείρηση θέτει στρατηγικές έτσι ώστε να αναπτύξει τις πωλήσεις, τα κέρδη η ακόμα και την επιρροή της στην αγορά), γ) στρατηγική εξυγίανσης.

Για να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις σημαντικό ρόλο έχει η πληροφορική. Έτσι ανέπτυξαν λογισμικά συστήματα στη προσπάθεια τους για ανάπτυξη. Αυτά είναι: α) το CRM (customer relationship management), β) ERP (enterprise resource planning), γ) το διάγραμμα Gantt το οποίο βοηθάει στο συντονισμό και σχεδιασμό των εργασιών.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Ο Ρόλος των Στελεχών στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων

### VI.I Ο Ρόλος των στελεχών στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων

Η κλασική λογική της στρατηγικής πυραμίδας «όραμα – σκοπός – δράση» μετατρέπεται σε μια δυναμική στρατηγική βασισμένη στην αναγνώριση και την αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται. Τα στελέχη μεσαίων ιεραρχικών επιπέδων μπορούν να ασκήσουν σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση και εκτέλεση της στρατηγικής.

Η χάραξη της στρατηγικής είναι αποκλειστικό φαινόμενο του διευθύνοντος συμβούλου και μιας ολιγομελούς ομάδας στελεχών στην κορυφή της ιεραρχίας. Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι αποτελούν αποκλειστικά όργανα τα οποία καλούνται να ανταποκριθούν σε ποσοτικούς στόχους που απορρέουν από τη στρατηγική. Οι στόχοι απλά τους ανακοινώνονται χωρίς απαραίτητα να τους εξηγήσει κάποιος το που περίπου αυτοί οι στόχοι αναμένεται να οδηγήσουν την επιχείρηση. Κατά συνέπεια όχι μόνο οι εργαζόμενοι στην "πρώτη γραμμή" αλλά συχνά και ανώτερα διοικητικά στελέχη ξέρουν τι οι ίδιοι θα πρέπει να πετύχουν αλλά δε γνωρίζουν το γιατί. Ούτε έχουν μια συνολική εικόνα προς τα πού η επιχείρησή τους κατευθύνεται και ποιος ο δικός τους ρόλος στην πορεία αυτή.

#### ι. Τα επίπεδα των στελεχών

Στις **μικρομεσαίες** επιχειρήσεις τα στελέχη διακρίνονται σε 3 κατηγορίες:

- α) σε αυτόν που ασκεί την ανώτατη διοίκηση (Top manager)
- β) σε αυτούς που αποτελούν τα μέσα διοικητικά στελέχη (Middle managers)
- γ) σε αυτούς που αποτελούν τα κατώτερα διοικητικά στελέχη ( Lower managers)

Στις **μεγαλύτερες** επιχειρήσεις τα επίπεδα των στελεχών διακρίνονται σε 5 κατηγορίες:

- α) το στέλεχος που βρίσκεται στην κορυφή (Top manager)
- β) τα ανώτερα στελέχη (Senior managers)
- γ) τα μεσαία στελέχη (Middle managers)
- δ) τα κατώτερα στελέχη (Lower managers)
- ε) οι αρχιεργάτες (Supervisors)

#### VI.I.Π Ο ρόλος των στελεχών με βάση τη θέση που κατέχουν

##### A) ΚΟΡΥΦΑΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ - TOP MANAGER

Είναι υπεύθυνος στο να εφαρμόζει στην πράξη όλες τις λειτουργίες της διοίκησης. Το δικό του επίπεδο θεωρείται στρατηγικό με άμεση επίδραση από το περιβάλλον της επιχείρησης με αρμοδιότητα στον καθορισμό των σκοπών και της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση στην αγορά.

Σύμφωνα με το περιοδικό Fortune Magazine «η μεγαλύτερη αποτυχία των διευθυντικών στελεχών ήταν η μη τοποθέτηση των σωστών ανθρώπων στις σωστές θέσεις, σε συνάρτηση με μια σχετική αποτυχία να επιδιορθώσουν εγκαίρως τα προβλήματα του προσωπικού».

Γίνεται λοιπόν κατανοητό, ότι ο προσδιορισμός των ικανοτήτων και δυνατοτήτων που πρέπει να έχουν τα στελέχη προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία στα καθήκοντά τους είναι αναγκαίος. Οι ικανότητες αυτές θα πρέπει να εξεταστούν σε σχέση με τις αξίες, τη φιλοσοφία και το όραμα που έχουν οι εργαζόμενοι για τον εαυτό τους αλλά και για την επιχείρηση.

Οι ηγέτες/managers των σύγχρονων οργανισμών έχουν την ανάγκη να επικοινωνούν αποτελεσματικά και αυτή τους η δυνατότητα να κρίνει κατά μεγάλο βαθμό την επιτυχία του. Η επικοινωνία αυτή δεν είναι μόνο εξωτερική αλλά και εσωτερική. Όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο αναγνωρίζουν ότι για να κερδίσουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα πρέπει να βεβαιωθούν ότι οι εργαζόμενοί τους ξέρουν πως να χειρίζονται τις υποθέσεις στην δουλειά και πως να συναναστρέφονται με τους πελάτες και συνεργάτες τους. Σημαντικές ικανότητες για κάθε οργανισμό είναι οι δεξιότητες της «**Συναισθηματικής Νοημοσύνης**» (Emotional Intelligence). Η συναισθηματική νοημοσύνη ή αλλιώς ευφυΐα αποτελεί τον παράγοντα της συνολικής αξιολόγησης των στελεχών.

Η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από 4 ομάδες δεξιοτήτων:

1. **Αυτογνωσία** (Συναισθηματική αυτογνωσία, ακριβής αυτο-εκτίμηση, αυτοπεποίθηση)
2. **Αυτοδιαχείριση** (Προσαρμοστικότητα, αυτοέλεγχος, ευσυνειδησία, πρωτοβουλία, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, αξιοπιστία)
3. **Κοινωνική Επίγνωση**
4. **Κοινωνικές Δεξιότητες** (Ηγεσία, επιρροή, ανάπτυξη άλλων, επικοινωνία, διαχείριση και διαπραγμάτευση συγκρούσεων, δημιουργία δεσμών, ομαδική δουλειά)

## B) ΑΝΩΤΕΡΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ – SENIOR MANAGERS

Είναι οι προϊστάμενοι των βασικών τομέων της παραγωγής, του marketing, του χρηματοπιστωτικού τομέα και τέλος του λογιστηρίου. Είναι οι άμεσοι συνεργάτες του top manager με τον οποίο καθορίζουν τη στρατηγική με την οποία θα δράσει η επιχείρηση. Καθένας ξεχωριστά εποπτεύει την εφαρμογή της στρατηγικής του τομέα του, συντονίζει τις ενέργειες και ελέγχει τις δραστηριότητες που καταβάλλονται σε αυτόν.

Η επιχείρηση είναι μια αντανάκλαση των ανώτατων διοικητικών στελεχών. Η ομάδα διοίκησης παίζει σημαντικό ρόλο απ'ότι ο CEO μόνος του.

Στις ΗΠΑ δίνουν πολύ έμφαση στον «ηγέτη» CEO, ενώ στην Ευρώπη είναι πιο περιεκτική η άποψη περί ηγεσίας (διευρυμένη ομάδα).

#### Γ) ΜΕΣΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ – MIDDLE MANAGERS

Είναι προϊστάμενοι σε κάθε τομέα της επιχείρησης (π.χ. στον τομέα του marketing, στον τομέα προώθησης των πωλήσεων κτλ) οι οποίοι θεωρούνται και ως στελέχη ‘τακτικής’ που υλοποιούν τους στρατηγικούς σκοπούς.

Κρίσιμης σημασίας είναι ο ρόλος του μεσαίου μάνατζερ, ο οποίος αναλαμβάνει να μεταβιβάζει τα μηνύματα της διοίκησης. Είναι εκείνος που πρέπει να εξηγήσει τι δεν πήγε καλά στην επιχείρηση και το πώς σχεδιάζει να προχωρήσει από εδώ και πέρα. Κάτι που προϋποθέτει αφενός ειλικρίνεια από την πλευρά της ηγεσίας, αφετέρου αφοσίωση από την πλευρά των εργαζομένων.

#### Δ) ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ – LOWER MANAGERS

Είναι προϊστάμενοι γραφείων (π.χ. γραφείο μεταφορών) ή υπηρεσιών (π.χ. υπηρεσία μισθοδοσίας προσωπικού) και ο ρόλος τους είναι περισσότερο εκτελεστικός.

#### Ε) ΚΑΤΩΤΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ –SUPERVISORS

Είναι προϊστάμενοι των εργαζομένων και έχουν καθαρά εκτελεστικό ρόλο. Ωστόσο αυτός ο ρόλος είναι πολύ σημαντικός γιατί εκπροσωπούν τη διοίκηση στα μάτια των εργαζομένων και η συμπεριφορά τους αντανακλά αυτή του management ως επιχείρησης.

### VI.I.III Πυραμίδα Ιεραρχίας

Υπάρχει ιεραρχική ανάπτυξη μεταξύ των στελεχών, έτσι το κάθε στέλεχος πρώτα θα ζητήσει βοήθεια από το αμέσως υψηλότερο στέλεχος και σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να υπάρξει παράκαμψη του ανώτερου στελέχους.

Με βάση αυτή την ιεραρχία έχει δημιουργηθεί και η λεγομένη "ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΣΤΕΛΕΧΩΝ" στην οποία μπορούμε να διακρίνουμε τις φάσεις ανάπτυξης του επιπέδου των στελεχών:

- Πρόεδρος διοικητικού συμβουλίου
- Μέλος διοικητικού συμβουλίου
- Γενικός διευθυντής
- Προϊστάμενος διευθύνσεων
- Προϊστάμενος τμήματος
- Προϊστάμενος γραφείου
- Ομαδάρχης (supervisor)

Πέρα όμως από τα στελέχη της, οι μεγάλες επιχειρήσεις περιμένουν από ένα σύμβουλο να χαράξει της στρατηγική της επιχείρησης, στον έλεγχο της απόδοσης, στον ανασχεδιασμό και έλεγχο της απόδοσης των λειτουργιών της,

στην υλοποίηση και εγκατάσταση των συστημάτων της, στον σχεδιασμό των συστημάτων του ανθρώπινου δυναμικού, στην αξιολόγηση του τρόπου απόκτησης του ανθρώπινου δυναμικού, στα χρηματοοικονομικά και γενικά σε ότι αφορά τον τρόπο με τον οποίον δουλεύει μια επιχείρηση.

Σύμφωνα με το κ. Καστρινάκη, αντιπρόεδρο της Kantor και επικεφαλής των τομέων Βιομηχανίας (ΤΑ ΝΕΑ, 2005: 08) «οι μεγάλες επιχειρήσεις περιμένουν από έναν σύμβουλο να τους φέρει καινοτομία, καινούργια πράγματα και εξειδικευμένη γνώση. Ένας σύμβουλος μπορεί να είναι πηγή εσόδων για την εταιρεία». Ο σύμβουλος πρέπει ωστόσο να έχει την εμπειρία και την ικανότητα να διακρίνει εάν η εταιρεία έχει έλλειψη ενός μηχανισμού υποδοχής και αξιοποίησης της δικής του δουλειάς.

## **VI.Π Στελέχη και Εκτέλεση καθηκόντων**

Η δουλειά του υπεύθυνου στρατηγικής δεν τελειώνει ποτέ. Ανεξάρτητα από το πόσο εμπνευσμένη ή πόσο ξεκάθαρη είναι μια στρατηγική, είναι μάλλον απίθανο να αρκεί για μια εταιρεία που φιλοδοξεί να έχει διάρκεια και επιτυχία. Όσο δύσκολο είναι να συνταχθεί ένα «ολοκληρωμένο συμβόλαιο» που θα προβλέπει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των αντισυμβαλλόμενων με την παραμικρή λεπτομέρεια και για κάθε πιθανή περίπτωση, τόσο δύσκολο είναι να διαμορφωθεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική που θα καθορίζει όλες τις πιθανές παραμέτρους. Θα υπάρχουν πάντα κάποιες επιλογές που δε θα είναι προφανείς. Θα υπάρχουν αμέτρητες εξελίξεις, καλές και κακές, που δεν μπορούν να προβλεφθούν. Θα υπάρχουν πάντα περιορισμοί στην επικοινωνία και την αμοιβαία κατανόηση.

Η ανάγκη δημιουργίας και ανάπλασης του λόγου ύπαρξης της εταιρείας διαχωρίζει τον υπεύθυνο στρατηγικής από οποιοδήποτε άλλο στέλεχος στην εταιρεία. Πρέπει με το ένα μάτι να παρακολουθεί συνεχώς πώς η εταιρεία προσθέτει αξία και με το άλλο να παρακολουθεί τις αλλαγές - εσωτερικές και εξωτερικές - που είτε απειλούν τη θέση της είτε ανοίγουν το δρόμο για νέες ευκαιρίες.

Κάθε στέλεχος έχει ως αρμοδιότητα μια μικρογραφία των λειτουργιών του top manager. Δεν καταρτίζει το πρόγραμμα δράσης του τμήματος στο οποίο είναι προϊστάμενος αλλά μπορεί να θέτει στόχους προς επίτευξη και να παίρνει μέρος στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Δεν έχει γενική αρμοδιότητα για την οργάνωση της επιχείρησης αλλά μπορεί να οργανώνει την εργασία αυτών που διοικεί. Παίρνει τις αποφάσεις που χρειάζονται για τη λύση των ειδικών προβλημάτων που παρουσιάζονται στο τμήμα του, φροντίζει για την εκπαίδευση των υφισταμένων του και τέλος εποπτεύει και ελέγχει την εργασία τους δίκαια και αξιοκρατικά. Για να μπορεί όμως το στέλεχος να τα κάνει όλα αυτά θα πρέπει να έχει τις απαιτούμενες ικανότητες και τη θέληση να τα αξιοποιήσει.

Η εκτέλεση της στρατηγικής από το στέλεχος είναι δραστηριότητα που απαιτεί διαφορετικές γνώσεις από το σχεδιασμό γιατί έχει άλλο περιεχόμενο. Από αυτή λείπουν η πρωτοβουλία, ο σχεδιασμός, το ηγετικό έργο, το συντονιστικό έργο και η εποπτεία.

### **VI.III Επίπεδα Στρατηγικής και πως λειτουργεί το στέλεχος σε κάθε ένα από αυτά:**

**1. Εταιρική στρατηγική**

Το στέλεχος ασχολείται με τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους και επιδιώξεις της επιχείρησης.

**2. Επιχειρησιακή στρατηγική**

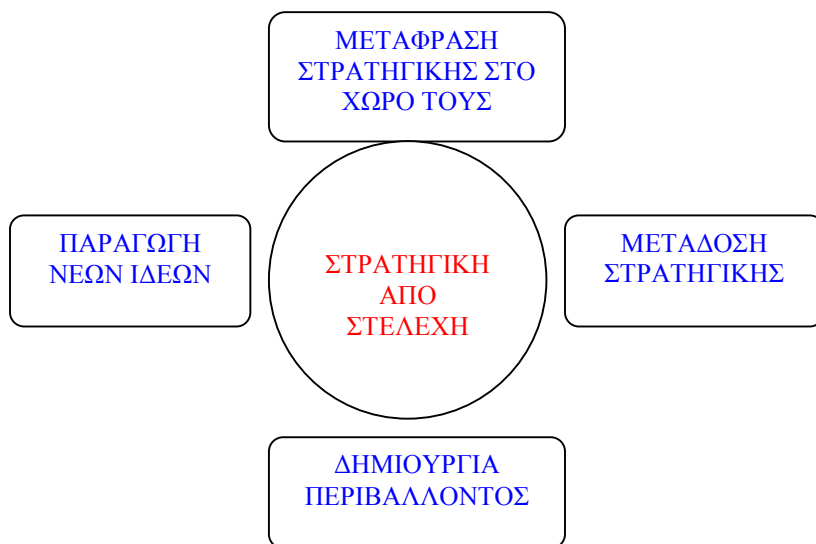
Το στέλεχος ασχολείται με την υιοθέτηση σχεδίων δράσης και τον καταμερισμό των απαραίτητων πόρων ώστε η επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί με επιτυχία σε συγκεκριμένη αγορά.

**3. Στρατηγική για καινοτομία**

Το στέλεχος ασχολείται με την εμπορευματοποίηση νέων προϊόντων ή διαδικασιών και την επίδραση τους στην επιχειρησιακή στρατηγική

**4. Τεχνολογική στρατηγική**

Το στέλεχος ασχολείται με την αναζήτηση, απόκτηση και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών που μπορεί να χρησιμοποιηθούν είτε σε νέα καινοτομικά προϊόντα ή διαδικασίες είτε σε υπάρχοντα προϊόντα και διαδικασίες.



### **VI.IV Ο ρόλος των στελεχών σε περιόδους κρίσης**

Ο ρόλος των στελεχών σε περιόδους κρίσης είναι σύνθετος. Η κρίση είναι η κατάλληλη στιγμή ώστε τα στελέχη να φανερώσουν τις δεξιότητές τους και τις εμπειρίες τους και να γίνουν μέρος της διαδικασίας για την επίλυση των προβλημάτων.

Ο μάνατζερ πρέπει να συσπειρώνει, να ενημερώνει και να ενθαρρύνει τους εργαζομένους. Ωστόσο με το να τους πει ότι «για όλα φταίει η οικονομική κρίση» δεν είναι κάτι που τους καθησυχάζει καθώς τους αποσυντονίζει από την εστίασή τους στην επίλυση των προβλημάτων έτσι ώστε να τα ξεπεράσει και η επιχείρηση. Έτσι λοιπόν, ο ρόλος των μάνατζερ και των επικεφαλής των ομάδων εργαζομένων, είναι ο ιδιαιτέρως σημαντικός όχι μόνο για να υποστηρίξουν το ηθικό των εργαζομένων αλλά και να χρησιμοποιήσουν την κρίση σαν ευκαιρία να τους συσπειρώσουν και να τους προκαλέσουν το αίσθημα της συλλογικής ευθύνης απέναντι στην ευημερία της επιχείρησης.

Με ανεπίσημες συναντήσεις που θα πρέπει να οργανώσει ο μάνατζερ θα πρέπει να ενημερώσει με ειλικρίνεια το προσωπικό για το πως επηρεάζει η κρίση της επιχείρησης. Ωστόσο και κείνοι θα πρέπει να αντιληφθούν και να κατανοήσουν τις όποιες αλλαγές χρειάζονται και το πώς θα συμβάλουν και οι ίδιοι με τη δική τους εργασία. Αυτό βέβαια προϋποθέτει ότι το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί για να γνωρίζει πως λειτουργεί η επιχείρηση. σημαντικό είναι οι μάνατζερ να κάνουν την ενημέρωση σε όρους κατανοητούς και όχι οικονομικούς που οι εργαζόμενοι ενδεχομένως δε γνωρίζουν.

Ένα δεύτερο σημαντικό στοιχείο είναι η ανάγκη πρόκλησης συναισθηματικής συμμετοχής των εργαζομένων στους στόχους της στρατηγικής της επιχείρησης καθώς οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που στην ουσία γνωρίζουν πως να εξοικονομούν δαπάνες από ατυχείς διαδικασίες μέσα στα δικά τους τμήματα. Όντας ο μάνατζερ «ορατός» και διαθέσιμος δίνει την ευκαιρία στους συνεργάτες του να νιώσουν ότι εισακούγονται και αυτό τους δίνει κίνητρα για την επίτευξη ενός στόχου.

Σε περιόδους οικονομικής κρίσης συμβαίνει λόγω περικοπών και απολύσεων να υπάρχει κινητικότητα και υπερπροσφορά «ταλέντων» στην αγορά εργασίας κάτι που βάζει σε πειρασμό τις επιχειρήσεις για αντικαταστάσεις. Ωστόσο ο μάνατζερ δε θα πρέπει να παραβλέπει τα talέντα που ήδη υπάρχουν στην επιχείρηση και να τα αξιοποιήσει όσον το δυνατόν αποτελεσματικότερα.

## **Ανακεφαλαίωση**

Ο ρόλος των στελεχών είναι πολύ σημαντικός για τη λειτουργία μια επιχείρησης γιατί αυτοί είναι που ασκούν τη μεγαλύτερη επίδραση για τη διαμόρφωση και εκτέλεση της στρατηγικής.

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις διακρίνονται σε 3 κατηγορίες: α) σε αυτόν που ασκεί την ανώτατη διοίκηση (top manager), β) σε αυτούς που αποτελούν τα μέσα διοικητικά στελέχη (middle managers), γ) σε αυτούς που αποτελούν τα κατώτερα διοικητικά στελέχη (lower managers). Αντίθετα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις τα επίπεδα των στελεχών διακρίνονται σε 5 κατηγορίες: α) το στέλεχος που βρίσκεται στην κορυφή (top manager - είναι υπεύθυνος ώστε να εφαρμοστούν σωστά όλες οι λειτουργίες της διοίκησης και

να καθορίζει τους σκοπούς και τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει η επιχείρηση στην αγορά. Για τον top manager αυτό που θα μπορέσει να θεωρηθεί ως μεγάλη αποτυχία είναι να τοποθετήσει λάθος άτομα σε λάθος θέσεις), β) τα ανώτερα στελέχη (senior managers - είναι οι άμεσοι συνεργάτες του top manager και είναι οι προϊστάμενοι του marketing, του τομέα παραγωγής, του χρηματοπιστωτικού τομέα και του λογιστηρίου), γ) τα μεσαία στελέχη (middle managers – είναι οι προϊστάμενοι σε κάθε τμήμα παραγωγής και είναι αυτοί που μεταβιβάζουν τα μηνύματα της διοίκησης προς τους εργαζομένους), δ) τα κατώτερα στελέχη (lower managers – είναι οι προϊστάμενοι γραφείων και ο ρόλος τους είναι περισσότερο εκτελεστικός), ε) οι αρχιεργάτες (supervisors – είναι οι προϊστάμενοι των εργαζομένων και ο ρόλος τους είναι καθαρά εκτελεστικός).

Υπάρχουν 4 επίπεδα στρατηγικής όπου το στέλεχος έχει διαφορετική λειτουργία σε κάθε ένα από αυτά. Έτσι α) στην εταιρική στρατηγική το στέλεχος ασχολείται με τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους, β) στην επιχειρησιακή στρατηγική το στέλεχος ασχολείται με τον καταμερισμό των πόρων, γ) στρατηγική για καινοτομία όπου το στέλεχος ασχολείται με την εμπορευματοποίηση νέων προϊόντων, δ) τεχνολογική στρατηγική όπου το στέλεχος ασχολείται με την αναζήτηση απόκτηση και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών.

Σε περιόδους κρίσης τα στελέχη θα πρέπει να βοηθούν στη διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων, να συσπειρώνουν, να ενημερώνουν και να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους.

## ΜΕΡΟΣ Β

### *ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ*

ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ Α.Ε.



ΙΚΕΑ





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

Γενικές πληροφορίες για την εταιρεία Κορρές

### VII.I Ιστορικό και Ανάπτυξη της Εταιρείας

Οι ρίζες της εταιρείας βρίσκονται στο πρώτο Ομοιοπαθητικό Φαρμακείο της Αθήνας, στο οποίο ο Γιώργος Κορρές ενώ ήταν ακόμα φοιτητής άρχισε να πειραματίζεται με τα φυσικά φαρμακευτικά συστατικά, αναπτύσσοντας παρασκευάσματα από βότανα, φάρμακα φυσικής προέλευσης και βέβαια στη συνέχεια καλλυντικά προϊόντα. **Όραμα** του Γιώργου Κορρέ ήταν η δημιουργία προϊόντων για το δέρμα βασισμένα στις ευεργετικές δράσεις των βοτάνων.

Το 1992 ανέλαβε πλήρως το φαρμακείο και από την αρχή επένδυσε στην δημιουργία ενός εργαστηρίου παραγωγής ομοιοπαθητικών σκευασμάτων στα πρότυπα των πιο σύγχρονων στην Ευρώπη. Αυτή η προσπάθεια έτυχε ευρείας αποδοχής τόσο από τους ομοιοπαθητικούς γιατρούς όσο και από τους ασθενείς. Ουσιαστικά η ανάπτυξη της φήμης των προϊόντων στηρίχθηκε στη σχέση γιατρού, φαρμακοποιού, ασθενή. Έτσι, παράλληλα με τα ομοιοπαθητικά σκευάσματα γινόταν η προετοιμασία και ενός μεγάλου εύρους προϊόντων με βότανα. Τα προϊόντα αυτά περιελάμβαναν θεραπευτικά σκευάσματα όπως καραμέλες, σιρόπια, αλοιφές ή κρέμες και καλλυντικά, δηλαδή λοσιόν, γαλακτώματα, σαμπουάν, αφρόλουτρα. Όσον αφορά αυτά τα πρώτα σκευάσματα, όπως αναφέρει ο κ. Κορρές: « Η βασική λογική ήταν τα προϊόντα αυτά να είναι παρασκευασμένα από βότανα ήπιας προσέγγισης και να ταιριάζουν με τις αρχές της ομοιοπαθητικής».

Το φαρμακείο συνεχίζει να λειτουργεί μέχρι και σήμερα και παραμένει το μεγαλύτερο – στο είδος του – φαρμακείο της πόλης, με εκτενές, πιστό πελατολόγιο. Παράλληλα αποτελεί ένα σημαντικό κέντρο εκπαίδευσης για όλα τα νέα μέλη της ομάδα Κορρές.

Πέντε χρόνια μετά, έχοντας αποκτήσει βαθιά επιστημονική γνώση και εμπειρία πάνω στις ιδιότητες των βοτάνων και των φυτών και βασισμένος στην αποδοχή των προϊόντων ίδρυσε την εταιρεία Κορρές Φυσικά Προϊόντα. Το ότι οι βάσεις της εταιρείας μπήκαν σε ένα ομοιοπαθητικό φαρμακείο εξηγεί τη βαθιά γνώση και κατανόηση από μεριά της Κορρές Φυσικά Προϊόντα για τις απεριόριστες δυνατότητες των βοτάνων, και αυτό είναι λογικό δεδομένου ότι το 80% από τις 3.500 συνταγές ομοιοπαθητικής βασίζονται στις θεραπευτικές ιδιότητες των φυτών. Σημαντικός αρωγός σε αυτή τη προσπάθεια είναι η τεχνολογία. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1996 είχε τη μορφή της ΕΠΕ και το 2000 μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία με επωνυμία "Κορρές Ανώνυμη Εταιρεία – Φυσικά Προϊόντα" και διακριτικό τίτλο "Φυσικά Προϊόντα Κορρέ" (Κορρές Φυσικά Προϊόντα, 2007).

Η εταιρεία κατά τον ιδρυτή αρχικά είχε τέσσερις, πέντε πελάτες, οι οποίοι ήταν φαρμακοποιοί, φίλοι του ιδρυτή οι οποίοι ζήτησαν να μπορούν να

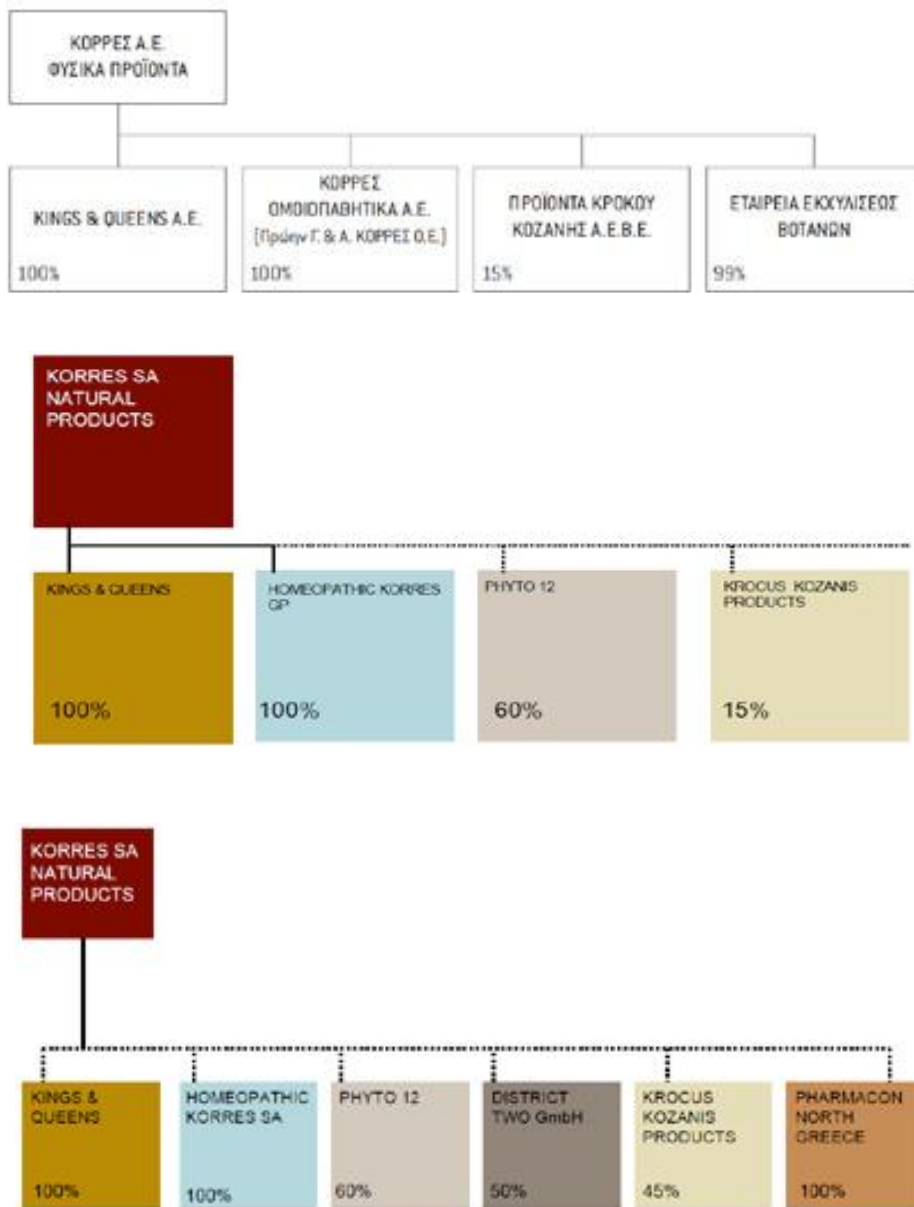
μεταπωλήσουν αυτά που παρασκεύαζε και στα δικά τους φαρμακεία. Αρχικά η λειτουργία της επιχείρησης ήταν εσωτερική, απασχολώντας έξι άτομα κάποια από την οποία ήταν και μέλη της οικογένειας. Το προϊόν αφετηρία για την Κορρές Φυσικά Προϊόντα ήταν ένα σιρόπι για το λαιμό με μέλι και γλυκάνισο, εμπνευσμένο από το θερμαντικό ρακόμελο που έφτιαχνε ο παππούς Γιώργος Κορρές στην ιδιαίτερη πατρίδα του, τη Νάξο. Το προϊόν αυτό οδήγησε στη σύναψη της πρώτης συνεργασίας με την εταιρεία Λάβδας, έτσι ώστε να μπορεί να υποστηριχθεί η παραγωγή παστίλιας. Οι καραμέλες είχαν επιτυχία και έτσι στη συνέχεια παράχθηκε και το αντίστοιχο σιρόπι βασισμένο στην ίδια συνταγή, το οποίο συνεχίστηκε να παρασκευάζεται στο εργαστήριο του φαρμακείου. Στη συνέχεια κατασκευάστηκαν και κάποια αντηλιακά. Μέχρι το 2000 η εταιρεία είχε φτάσει να απασχολεί πενήντα άτομα. Με τη όλο και πιο επιτυχημένη κίνηση των προϊόντων στην αγορά ήρθε και η συνειδητοποίηση ότι η παραγωγή των προϊόντων από την ίδια την εταιρεία, παρά με τη χρήση μεσολαβητών, θα έφερνε καλύτερα αποτελέσματα μιας και θα υπήρχε καλύτερος έλεγχος στην ποιότητα και γενικότερα καλύτερη διαχείριση.

Συνδυάζοντας τις ιδιότητες των βοτάνων με τις πρόσφατες εξελίξεις στην κοσμετολογία κατάφερε χάρις στο ισχυρό R&D της εταιρείας να δημιουργεί διαρκώς προϊόντα χωρίς mineral oil, σιλικόνη, και προπυλενογλυκόλη. Πρόκειται για μια πρωτοποριακή επιλογή, η οποία τόσο από πλευράς σύνθεσης όσο και ποιότητας, κάνει τα φυσικά προϊόντα Κορρέ ξεχωριστά όχι μόνο στην εγχώρια, αλλά ακόμα και στην παγκόσμια αγορά. Η πρώτη καλλυντική κρέμα που παράχθηκε ήταν η "άγριο τριαντάφυλλο" που είναι ακόμα και σήμερα από τα προϊόντα της εταιρείας με τις μεγαλύτερες πωλήσεις παγκοσμίως και "star product".

Σήμερα, το πορτφόλιο των προϊόντων περιλαμβάνει περισσότερα από 500 προϊόντα, τα οποία περιλαμβάνουν ολοκληρωμένες σειρές περιποίησης προσώπου, σώματος, μαλλιών, μακιγιάζ, αντηλιακά και προϊόντα καθημερινής υγιεινής. Η εταιρεία προσφέρει μία μεγάλη γκάμα από καλλυντικά, φυτοθεραπευτικά, ομοιοπαθητικά αλλά και προϊόντα που αναφέρονται ως nutraceutical.

Πέρα από τη ραγδαία εξάπλωση των προϊόντων σε σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα, εξίσου δραστήρια υπήρξε η εταιρεία και στο εξωτερικό από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της. Οι εξαγωγές στο εξωτερικό άρχισαν αρκετά σύντομα σε σχέση με την ίδρυση της εταιρείας. Όπως περιγράφει ο ίδιος ο ιδρυτής: "Ένας φίλος είδε τα προϊόντα στην Κρήτη, του άρεσαν πολύ, τα έστειλε στην Αμερική σε έναν φίλο, άρεσαν και σε αυτόν πολύ και τα ζήτησε. Από την Αμερική τα είδε η υπεύθυνη πωλήσεων του Harvey Nichols του πιο καλού καταστήματος του Λονδίνου, της άρεσαν, μας τα ζήτησε και μπήκαν και εκεί. Μετά από αυτό ξεκινήσαμε συνεργασία με τα καλύτερα μαγαζιά του Λονδίνου, στα Selfridges, στο Liberty, μετά ήρθε το Bon Marche στη Γαλλία, μετά τα Galleries Lafayette και έτσι η μια χώρα έφερε την άλλη".

Επίσης από το 2007 η εταιρεία προχώρησε στην ίδρυση μιας 100% θυγατρικής εταιρείας με την επωνυμία "Kings and Queens" και συμμετέχει με 15,6% στην εταιρεία "Προϊόντα Κρόκου Κοζάνης Α.Ε.Β.Ε.". Παρόλα αυτά από τότε η "Κορρές Φυσικά Προϊόντα" συνεχίζει να επεκτείνεται με ιδιαίτερα ταχείς ρυθμούς και αναπτύσσεται συνεχώς μέσα από την ανάπτυξη της κύριας μάρκας του αλλά και μέσα από τη μετοχική του εμπλοκή σε διάφορα εγχειρήματα σχετικά με τα φυσικά προϊόντα (Σχήμα 7).



Σχήμα 7: Η δομή του Ομίλου Κορρές 2007, 2008 και 2010 αντίστοιχα, Πηγή: Κορρές Φυσικά Προϊόντα

## VII.Π Επιχειρηματική Δραστηριότητα της Εταιρείας

### VII.Π.Ι Αντικείμενο και Σκοπός

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή, διανομή και εμπορία καλλυντικών, φαρμακευτικών ειδών και διαιτητικών προϊόντων. **Φιλοσοφία** της εταιρείας είναι η παραγωγή προϊόντων χωρίς παράγωγα πετρελαίου και προσθήκη χημικών ουσιών αλλά βασιζόμενα σε ενεργά εκχυλίσματα βοτάνων. Παραγωγή προϊόντων ασφαλή και αποτελεσματικά, φιλικά προς το δέρμα και το περιβάλλον με κλινικά ελεγμένη αποτελεσματικότητα, αισθητική αρτιότητα και προσιτή τιμή, προσφέροντας τη δυνατότητα καθημερινής χρήσης. Χωρίς υπερβολικές υποσχέσεις, με συνέπεια και σεβασμό, κάνοντας τον καταναλωτή χαρούμενο και υπερήφανο. Η εταιρεία είναι ιδιαίτερα αυστηρή σχετικά με την ποιότητα του τελικού προϊόντος με συνεχή χρήση της τεχνολογίας έτσι ώστε να επιτυγχάνονται όσο το δυνατόν πιο φυσικά προϊόντα.

**Σκοπός** της εταιρείας είναι:

- Η παραγωγή, η διανομή, και εμπορία καλλυντικών, φαρμακευτικών ειδών και διαιτητικών προϊόντων.
- Η εισαγωγή, εξαγωγή και εμπορία καλλυντικών, φαρμακευτικών ειδών και διαιτητικών προϊόντων είτε σε εμπόρευμα τελικής μορφής, είτε σε ημιέτοιμο προϊόν, είτε σε μορφή πρώτων υλών.
- Η παραγωγή προϊόντων για λογαριασμό τρίτων.
- Η εισαγωγή, εξαγωγή και εμπορία υλικών και ειδών συσκευασίας, οποιασδήποτε μορφής.
- Η διανομή γενικώς εμπορευμάτων τρίτων.
- Η ίδρυση, απόκτηση και λειτουργία εργοστασίων.
- Η παραγωγή και εμπορία λογισμικού.
- Η παροχή υπηρεσιών σχεδιασμού και παραγωγής προϊόντων προωθητικού υλικού οποιασδήποτε μορφής και γενικώς οτιδήποτε περικλείεται στις έννοιες γραφιστικών εφαρμογών και marketing, η παροχή υπηρεσιών διοίκησης, λογιστηρίου και οργάνωσης επιχειρήσεων.
- Η παροχή υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας (logistic support).
- Η υποστήριξη και χορηγία δραστηριοτήτων σχετικών με τους σκοπούς της.
- Ανάπτυξη και εμπορία ευρεσιτεχνιών, εμπορικών σημάτων, αδειών, τεχνογνωσίας (know-how) και άλλων δικαιωμάτων πνευματικής, εμπορικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας.
- Κάθε άλλη εμπορική δραστηριότητα στην Ελλάδα και το Εξωτερικό.

### VII.Π.ΙΙ Τα προϊόντα

Η εταιρεία διαθέτει πάνω από 500 κωδικούς προϊόντων. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω τα προϊόντα περιλαμβάνουν ολοκληρωμένες σειρές

περιποίησης προσώπου, σώματος, μαλλιών, μακιγιάζ, αντηλιακά και προϊόντα καθημερινής υγιεινής.

Συνδυάζοντας τις ιδιότητες των βοτάνων με τις πρόσφατες εξελίξεις στην κοσμετολογία κατάφερε χάρις στο ισχυρό R&D της εταιρείας να δημιουργεί διαρκώς προϊόντα χωρίς mineral oil, σιλικόνες, και προπυλενογλυκόλη. Πρόκειται για μια πρωτοποριακή επιλογή, η οποία τόσο από πλευράς σύνθεσης όσο και ποιότητας, κάνει τα φυσικά προϊόντα Κορρέ ξεχωριστά όχι μόνο στην εγχώρια, αλλά ακόμα και στην παγκόσμια αγορά.

Οι βασικές αρχές που διέπουν όλα τα προϊόντα της εταιρείας είναι τέσσερις:

- Η επιλογή δραστικών συστατικών φυτικής προέλευσης και υψηλής ποιότητας
- Αποφυγή διατύπωσης υπερβολικών υποσχέσεων
- Επιστημονική και αισθητική αρτιότητα
- Προσιτή τιμή για δυνατότητα καθημερινής χρήσης

Αξίζει να αναφέρουμε ότι με βάση τις αρχές της, η εταιρεία έχει τιμηθεί με σειρά βραβείων (48 διεθνή Βραβεία), για την επιχειρηματικότητα, την καινοτομία, τις παραγωγικές διαδικασίες, την εξαγωγική δραστηριότητα, την εταιρική εικόνα, τη συσκευασία, τη δράση των προϊόντων, το ήθος της εταιρείας. μερικά από αυτά είναι:

1. "Επιχειρηματίας της Χρονιάς" τιμήθηκε ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος κ.

Γιώργος Κορρές στην εκδήλωση απονομής "ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΕΒΕΑ 2009" του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών.

2. "Most Creative Brand Worldwide For 2008" (Διάκριση στα HBA Industry Awards 2008 στις Η.Π.Α.).

3. "Most Innovative Brand" (International Cosmetic News) καλύπτοντας τομείς όπως η Ποιότητα, η Καινοτομία, η Επιχειρηματικότητα και το Design (προϊόντων και καταστημάτων).

Τα προϊόντα της εταιρείας περιλαμβάνουν:

- Προϊόντα προσώπου: Περιλαμβάνονται προϊόντα που χρησιμοποιούνται για την περιποίηση και τον καθαρισμό του προσώπου όπως ενυδατικές κρέμες, μάσκες προσώπου, κρέμες ματιών, κρέμες προστασίας για τα χείλη, προϊόντα μακιγιάζ κ.λπ.

- Προϊόντα μαλλιών: Στην κατηγορία αυτή περιέχονται βαφές μαλλιών και προϊόντα για την περιποίηση των μαλλιών όπως σαμπουάν, κρέμες και προϊόντα styling.

- Προϊόντα σώματος: Στην κατηγορία αυτή περιέχονται προϊόντα για την περιποίηση του σώματος όπως αφρόλουτρα και γαλακτώματα, σαπούνια χεριών, σφουγγάρια και αντηλιακά.

- **Φαρμακευτικά προϊόντα:** Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται προϊόντα κατά της κυτταρίτιδας, αντιφθειρικά προϊόντα, εντομοαπωθητικά, σιρόπια για τον βήχα, καραμέλες και ομοιοπαθητικά φάρμακα.

- **Λοιπά προϊόντα:** Στη συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνονται κυρίως τα ξενοδοχειακά προϊόντα, δηλαδή τα «Κορρές Μικρά Φυσικά Προϊόντα», τα προϊόντα που αφορούν την υγιεινή του στόματος όπως οδοντόκρεμες και στοματικά διαλύματα, τα στιγμιαία ροφήματα με φυτικές ίνες, οι μαρμελάδες και λοιπά προϊόντα όπως αιθέρια έλαια, λάδια και προωθητικό υλικό.

Οι κυριότεροι ποιοτικοί έλεγχοι που εκτελεί η εταιρεία σε σχέση με τα προϊόντα της είναι οι εξής:

1. Νερό: Καθημερινός μικροβιολογικός και φυσικοχημικός έλεγχος. Η διαδικασία ελέγχου του νερού είναι παρεμφερής με αυτή που χρησιμοποιείται στη φαρμακευτική βιομηχανία.
2. Μηχανές συσκευασίας: Κάθε δεκαπέντε ημέρες για όλες τις μηχανές σύμφωνα με τη διαδικασία M.Q.M. (Microbial Quality Management)
3. Περιέκτες: Όποτε καθίσταται αναγκαίο
4. Ημιτελές προϊόν: Καθημερινός φυσικοχημικός έλεγχος
5. Έτοιμο προϊόν: Καθημερινός μικροβιολογικός έλεγχος
6. Πρώτες ύλες: Καθημερινός φυσικοχημικός και μικροβιολογικός έλεγχος, όποτε κριθεί αναγκαίο.
7. Υλικά συσκευασίας: Καθημερινός έλεγχος

Οι πρώτες ύλες, τα υλικά συσκευασίας, τα ημιέτοιμα, τα έτοιμα και τα προϊόντα αποθηκεύονται ως δεσμευμένα εμπορεύματα έως ότου εκτελεστούν και ολοκληρωθούν όλοι οι παραπάνω έλεγχοι.

### **VII.Π.ΙΙΙ Δίκτυο Πωλήσεων**

Όπως έχει αναφερθεί τα προϊόντα της εταιρείας διακινούνται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

A) Η διάθεση των προϊόντων στην Ελλάδα γίνεται με τους εξής τρόπους:

- Πωλήσεις μέσω πωλητών, οι οποίοι προωθούν τα προϊόντα σε φαρμακεία της Νότιας και της Υπόλοιπης Ελλάδας και οι οποίοι είναι υπάλληλοι της εταιρείας.

- Πωλήσεις μέσω διανομέων. Για παράδειγμα, στη Βόρεια Ελλάδα, η προώθηση των προϊόντων στα φαρμακεία πραγματοποιείται μέσω της εταιρείας “Pharmakon Βορείου Ελλάδος ΑΕΒΕ” την οποία η εταιρεία εφοδιάζει με όλο το απαραίτητο υλικό για τη σωστή προώθηση των προϊόντων και ενημέρωση του καταναλωτή. Έτσι, οποιαδήποτε ενέργεια καθοδηγείται και ελέγχεται από την Κορρές.

Στο σύνολο τα προϊόντα της εταιρείας Κορρές Α.Ε. διανέμονται σε 5.600 φαρμακεία σε όλη την Ελλάδα.

- Μέσω των καταστημάτων Κορρές, τα οποία στην Ελλάδα είναι 5 στο σύνολό τους. Τα τέσσερα από αυτά είναι στην Αθήνα, δύο καταστήματα στο Διεθνές Αεροδρόμιο Ελ.Βενιζέλος το ένα βρίσκεται στις αναχωρήσεις, στο πολυκατάστημα Attica, στο Golden Hall και το πέμπτο κατάστημα είναι στη Θεσσαλονίκη.

Β) Η διάθεση των προϊόντων στο εξωτερικό γίνεται με τους εξής τρόπους:

- Μέσω διανομέων. Η εταιρεία πραγματοποιεί πωλήσεις σε τρίτες εταιρείες, οι οποίες έχουν την ευθύνη διανομής των προϊόντων Κορρέ στις αντίστοιχες χώρες, με βάση συμβάσεις διανομής, κυρίως μέσω αλυσίδων πολυκαταστημάτων.

- Μέσω των καταστημάτων Korres Stores, τα οποία έχουν ιδρυθεί από τοπικούς διανομείς και λειτουργούν κάτω από τη δική τους διοίκηση ακολουθώντας τις προδιαγραφές που θέτει η εταιρεία (Λονδίνο το 2003, Βαρκελώνη το 2005, Ελσίνκι – Βουκουρέστι – Λισαβόνα το 2006, Γλασκόβη – Φρανκφούρτη – Πεκίνο – Ν.Υ – Βαλένθια, Κωνσταντινούπολη – Μαδρίτη – Σαγκάη το 2007, Παρίσι – Βιέννη – Λευκωσία – Ντουμπάι – Πράγα – Αυστρία – Ισπανία – Σκωτία το 2008).

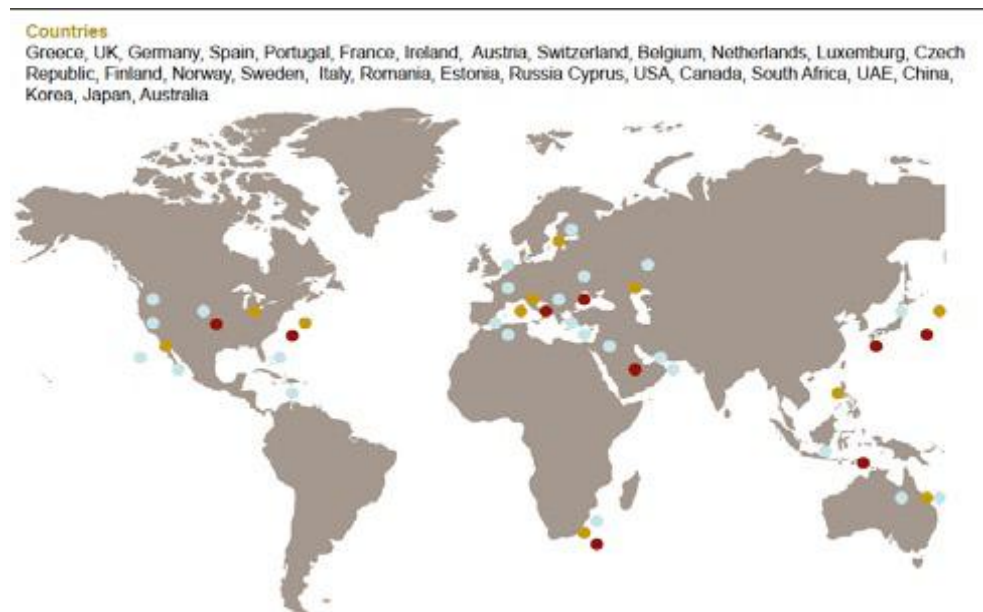
- Μέσω απευθείας πωλήσεων προς μεγάλους πελάτες του εξωτερικού, όπως στην περίπτωση της εταιρείας “Lufthansa Airlines”.

Γενικότερα η εταιρεία έχει παρουσία σε 30 χώρες μέσω τοπικών διανομέων και περισσότερα από 3.400 επιλεκτικά – ημιεπιλεκτικά σημεία πώλησης.

**Ευρώπη:** Ελλάδα, Κύπρο, Ρουμανία, Ρωσία, Ιταλία, Ισπανία, Γαλλία, Ανδόρα, Γερμανία, Αγγλία, Αυστρία, Σουηδία, Βέλγιο, Ολλανδία, Φιλανδία, Νορβηγία.

**Μέση Ανατολή:** Ντουμπάι, Τουρκία, Κίνα & Χόνγκ Κόνγκ, Ιαπωνία, Σιγκαπούρη, Κορέα, Ινδία.

Η.Π.Α, Καναδάς, Αυστραλία, Καραϊβική και Βόρεια Αφρική



Σχήμα 8: Η παγκόσμια παρουσία της Κορρές, Πηγή: Κορρές Φυσικά Προϊόντα (2010)

#### VII.Π.IV Συμβάσεις Συνεργασίας

Οι συμβάσεις συνεργασίας που έχει επισυνάψει η εταιρεία αφορούν στην αποκλειστική διανομή προϊόντων.

Ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής:

A) Με τοπικούς συνεταιρισμούς παραγωγών:

- Με τον “Αναγκαστικό Συνεταιρισμό Κροκοπαραγωγών Κοζάνης” το 2007 (Παραγωγός), για τη διανομή του κόκκινου κρόκου (κόκκινοι στημόνες του άνθους του φυτού *Crocus sativus*) από την εταιρεία. Η προμήθεια της εταιρείας καθορίζεται ανάλογα με το προϊόν που πωλείται (ποικιλία προϊόντος).
- Με την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου

B) Με ιδιωτικές εταιρείες:

- Με την εταιρεία “Κορρές Φυσικά Προϊόντα ΗΠΑ Inc.”, για την αποκλειστική διανομή φυτικών καλλυντικών και συναφών προϊόντων στις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά. Ο διανομέας λαμβάνει προμήθεια 2% επί των συνολικών πωλήσεων.
- Με την εταιρεία “Φαρμάκων Βορείου Ελλάδος Α.Ε.Β.Ε”, για την αποκλειστική διανομή φυτικών καλλυντικών και συναφών προϊόντων τα οποία στην Ελλάδα πωλούνται κυρίως μέσω φαρμακείων και ειδικότερα στις περιφέρειες Μακεδονίας, Θράκης, Θεσσαλίας (πλην νομού Μαγνησίας) και στους νομούς Κέρκυρας, Ιωαννίνων και Θεσπρωτίας. Αντί προμήθειας



χορηγείται έκπτωση επί της τιμής των τιμολογίων των προϊόντων στο διανομέα σε ποσοστό 34% και 39%.

- Με την εταιρεία “Luxasia PTE Ltd.”, για την αποκλειστική διανομή φυτικών καλλυντικών και συναφών προϊόντων στις χώρες Σιγκαπούρη, Ταϊβάν, Μαλαισία και στο Χόνγκ Κόνγκ. Ο διανομέας λαμβάνει προμήθεια 2% που υπολογίζεται με βάση το ποσοστό των κύριων πωλήσεων. Η προμήθεια δεν είναι με τη μορφή χρημάτων αλλά προϊόντων.

- Με την εταιρεία “Kit Cosmetics PTY Ltd.” για την αποκλειστική διανομή φυτικών καλλυντικών και φυσικών προϊόντων στην Αυστραλία. Ο διανομέας λαμβάνει σαν προμήθεια διαφημιστικά έντυπα και δείγματα αξίας ίσης με το 4% επί της συνολικής αξίας εξαγωγών καθώς και δοκιμαστικά, και προϊόντα τύπου, έγχρωμα αντίγραφα αποκομμάτων διεθνών περιοδικών και τιμοκαταλόγους αξίας ίσης με το 9% επί της συνολικής αξίας εξαγωγών.

Οι παραπάνω συμβάσεις είναι περιορισμένου χρόνου, αντίστοιχες συμβάσεις αλλά και συμβάσεις αορίστου χρόνου έχει επισυνάψει η εταιρεία για τη διανομή προϊόντων σε Κορέα, Πορτογαλία, Κίνα, Γερμανία, Αυστρία, Βέλγιο, Ιαπωνία, Ισπανία κ.λπ. (Σχήμα 8). Η διεξόδωση της εταιρείας στην παγκόσμια αγορά έχει στηριχτεί σε αυτές τις συνεργασίες με εταιρείες μεσολαβητές, στις οποίες πουλάει τα προϊόντα της και αυτές αναλαμβάνουν την προώθησή τους στις κατά τόπου αγορές. Μόνο στις περιπτώσεις του Ηνωμένου Βασιλείου και των Η.Π.Α η εταιρεία αποφάσισε να εισχωρήσει με την ίδρυση δύο 100% θυγατρικών της εταιρειών. Οι εταιρείες αυτές ιδρύθηκαν το 2002 και 2004 αντίστοιχα αλλά η Κορρές γρήγορα στράφηκε και πάλι στη συνεργασία με ενδιαμέσες εταιρείες λόγω του ότι με την αύξηση της ζήτησης και των απαιτήσεων και των απαραίτητων κεφαλαίων δεν είχε τη δυνατότητα να ανταποκριθεί.

- Οι τελευταίες (2009) και ίσως πιο σημαντικές σύμβασεις **στρατηγικής σημασίας** είναι αυτή με την Αμερικάνικη πολυεθνική εταιρεία καλλυντικών Johnson & Johnson και με την αεροπορική εταιρεία Delta Air Lines.

Με τη πρώτη συμφωνία παρέχεται άδεια χρήσεως των εμπορικών σημάτων της Κορρές στην Johnson & Johnson για την παραγωγή και διανομή/προώθηση των προϊόντων της στην αγορά της Βόρεια Αμερικής, αξιοποιώντας περαιτέρω ευκαιρίες ανάπτυξης στη συγκεκριμένη αγορά. Η οικονομική συμφωνία περιλαμβάνει μία αρχική αμοιβή ύψους 7,25 εκατ. δολ. και ένα συνεχές πρόγραμμα απόδοσης δικαιωμάτων (royalties) επί των πωλήσεων των προϊόντων Κορρές στη Βόρεια Αμερική, με την «Johnson & Johnson Consumer Products Company», κλάδο της «Johnson & Johnson Consumer Companies Inc.», για την πώληση και διανομή των προϊόντων με σήμα «Κορρές», από το 2011 έως και το 2019.

Σε ότι αφορά τα δικαιώματα (royalties) τα οποία θα αποδίδονται στην Κορρές Α.Ε. από το 2011 έως και το 2019, το συμφωνημένο ελάχιστο ύψος αυτών για την περίοδο 2011 έως και 2014 θα ανέλθει στα 10,25 εκατ. δολ. Μετά

το 2011, η συμφωνία αναμένεται να έχει σημαντική επίδραση στα αποτελέσματα της Εταιρείας Κορρές Α.Ε. Να σημειωθεί, ότι η Johnson & Johnson έχει κεφαλαιοποίηση 100 δισ δολαρίων και έρχεται σε επαφή με 1 δισ ανθρώπους.

Η δεύτερη συμφωνία (από τον Αύγουστο του 2009) αφορά στην προσφορά προϊόντων περιποίησης στους επιβάτες Business Elite Class, μέσω ενός on-board kit. Η Delta Air Lines, εξυπηρετεί πάνω από 170 εκατομμύρια επιβάτες ετησίως σε 368 προορισμούς. Η συμφωνία περιλαμβάνει και τη συνεργασία των δύο εταιρειών σε εκδηλώσεις και προβολή προϊόντων. «Η επιλογή της Delta Air Lines σημαίνει αναγνώριση της προσπάθειάς μας και είναι ιδιαίτερα τιμητική», αναφέρει ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας, Γιώργος Κορρές. «Παράλληλα αποτελεί μία εξαιρετική ευκαιρία να επικοινωνήσουμε τη δυναμική ανάπτυξης προϊόντων της ελληνικής αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και να γνωρίσουν τα προϊόντα μας καινούριοι καταναλωτές. Είμαστε πραγματικά περήφανοι για τη συνεργασία μας με μία τόσο αναγνωρισμένη εταιρεία».

Γ) Με Δημόσιους Φορείς:

- Με τον Τομέα Φαρμακογνωσίας και Χημείας Φυσικών Προϊόντων του Πανεπιστημίου Αθηνών για την σειρά αντιγήρανσης, αυτή προέκυψε μέσα από πενταετές ερευνητικό πρόγραμμα πάνω σε:

α) ιδιότητες των μοναδικών ελληνικών βοτάνων

β) μέθοδοι παραγωγής, απομόνωσης και τυποποίησης (σταθεροποίησης)

γ) μηχανισμούς προστασίας από τη γήρανση σε κυτταρικό επίπεδο

- Με το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας - Τμήμα Βιοτεχνολογίας

- Με το Εθνικό Ίδρυμα Αγροτικής Έρευνας (ΕΘΙΑΓΕ) Θεσσαλονίκης

- Με την Αμερικανική Γεωργική Σχολή

Δ) Με τις Αγροτικές Φυλακές της χώρας για την παραγωγή αρωματικών φυτών σε καθεστώς συμβολαιακής γεωργίας.

## VII.II.V Ακίνητα – Εγκαταστάσεις

Ενοικιαζόμενα Ακίνητα

Η εταιρεία μισθώνει συνολικά τρία ακίνητα δύο εκ των οποίων τα χρησιμοποιεί ως γραφεία και το ένα το χρησιμοποιεί ως εργοστάσιο παρασκευής ομοιοπαθητικών καλλυντικών.

Μισθωμένες Εγκαταστάσεις

Το εργοστάσιο της εταιρείας, το οποίο χρησιμοποιείται βάσει σύμβασης χρηματοδοτικής μίσθωσης, έχει ανεγερθεί εντός οικοπέδου συνολικής επιφάνειας δεκατριών στρεμμάτων και βρίσκεται στο 57ο χλμ. της Νέας Εθνικής Οδού Αθηνών - Λαμίας, σε περιοχή με βιομηχανική χρήση εντός του Δήμου Οινοφύτων.

Αποτελεί πρότυπη καθετοποιημένη μονάδα, η οποία μπορεί να καλύψει ποσοτικά και ποιοτικά τζίρο 200 εκατ. ευρώ και αποτελείται από τα ακόλουθα κτίρια τα οποία καταλαμβάνουν χώρο 6.500 τ.μ. επί συνολικής εδαφικής έκτασης περί των 13.000τ.μ.:

- Βιομηχανικό κτίριο. Το κτίριο αποτελείται από δύο επίπεδα. Το ισόγειο αποτελεί το κέντρο αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων. Στο ημιυπόγειο, βρίσκονται τα γραφεία της διοίκησης, το χημείο, το εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου καθώς και τα αποδυτήρια και οι χώροι υγιεινής της εγκατάστασης.

- Βιομηχανικό κτίριο, ισόγειο. Αποτελεί το χώρο παραγωγής και συσκευασίας των προϊόντων της εταιρείας.

- Βοηθητικά βιομηχανικά κτίρια που στεγάζουν τα συστήματα και μηχανήματα υποδομής, όπως λεβητοστάσιο, αεροστάσιο, γεώτρηση, μονάδα επεξεργασίας νερού κ.λπ.

- Εγκαταστάσεις βιολογικού καθαρισμού, με υπόγειες δεξαμενές μέγιστης δυναμικότητας έως 10 τόνων ημερησίως.

Η παραγωγή των προϊόντων γίνεται στη σύγχρονη παραγωγική μονάδα η οποία είναι πιστοποιημένη με ενοποιημένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας και περιβάλλοντος κατά ISO 9001, ISO 14001 και κατά Ecocert, και περιλαμβάνει το τμήμα υπερκάθαρου νερού, το τμήμα παραγωγής και το τμήμα συσκευασίας.

Στα πλαίσια της εφαρμογής του ISO 14001 οι εγκαταστάσεις της εταιρείας λειτουργούν φιλικά προς το περιβάλλον σε όλα τα επίπεδα. Τηρείται αυστηρά η περιβαλλοντική νομοθεσία και εφαρμόζονται 20 περιβαλλοντικά προγράμματα (επεξεργασία υγρών αποβλήτων, ανακύκλωση χαρτιού, πλαστικού, γυαλιού και μετάλλων, μετρήσεις εκπομπών, παρακολούθηση περιβαλλοντικών δεικτών κ.λπ.) που καλύπτουν όλες τις σημαντικές περιβαλλοντικές παραμέτρους που σχετίζονται με τη λειτουργία των εγκαταστάσεων.

## **VII.III Εταιρική Κουλτούρα**

### **VII.III.I Κουλτούρα**

Η Κορρές Φυσικά Προϊόντα είναι μία προσωποκεντρική εταιρεία σε όλα τα επίπεδα. Το πως έχει αναπτυχθεί η κουλτούρα της έχει να άμεση σχέση με την κουλτούρα του ιδρυτή και διευθύνων συμβούλου της Γιώργου Κορρέ αλλά και των εργαζομένων. Είναι μία εταιρεία που παρά την εμπορική της επιτυχία και το αρκετό μεγάλο άνοιγμα που έχει κάνει στην αγορά, η βάση της, δηλαδή τα γραφεία της στην Ελλάδα, είναι μία σχετικά μικρή ομάδα ανθρώπων που συνεχώς αλληλεπιδρούν και οι υποκουλτούρες τους έχουν διαμορφώσει και διαμορφώνουν την κουλτούρα της εταιρείας. Εξάλλου ο ίδιος ο Γ. Κορρές όταν ερωτάται με ποιο τρόπο επιλέγει τους συνεργάτες του αναφέρει: “Θα έλεγα από την κουλτούρα τους. Νομίζω ότι φτάσαμε έως εδώ γιατί πολύ άξια παιδιά έχουν έρθει κοντά μας και η ποιότητα τους είναι η ποιότητα της εταιρείας. Σε όλα τα επίπεδα. Από τα παιδιά που τρέχουν καθημερινά να παραδώσουν τα προϊόντα,

μέχρι τα παιδιά που φτιάχνουν τις φόρμουλες, ή που φτιάχνουν τις συσκευασίες, κάνουν τα κείμενα ή τις πωλήσεις. Είχα την τύχη να ξεκινήσω από την αρχή, με πολύ αξιόλογους συνεργάτες. Ο ένας έφερε τον άλλο και σιγά-σιγά δημιουργήθηκε μια πολύ καλή ομάδα. Μια θαυμάσια παρέα, θα έλεγα, με πολύ καλή διάθεση και πολύ κέφι και μια καθημερινότητα δημιουργική και ευχάριστη”, και επίσης αναφέρει “Λέω ότι η ποιότητα της εταιρείας είναι η ποιότητα των ανθρώπων που την απαρτίζουν και το πιστεύω”(περιοδικό Ηλιοχώρος, 2010).

Η Κορρές λειτουργεί σε ένα σχεδόν οικογενειακό κλίμα. Η δραστηριότητα του κ. Γιώργου Κορρέ στην εταιρεία είναι πολύπλευρη. Θέτοντας σε προτεραιότητα την ανάπτυξη νέων προϊόντων, παρακολουθεί στενά τη λειτουργία των επί μέρους τμημάτων και καθορίζει τις αντίστοιχες κινήσεις στρατηγικής, προσπαθώντας πάντα να μένει πιστός στο όραμά του. Και η επίδραση της πολύπλευρης αυτής ανάμειξης του ιδρυτή της εταιρείας είναι πλήρως εμφανής στο πως έχει διαμορφωθεί η κουλτούρα της εταιρείας. Κύρια στοιχεία της προσωπικότητας του, (όπως αυτή τουλάχιστον διαφαίνεται μέσα από συνεντεύξεις αλλά και μέσα από τα λεγόμενα των εργαζομένων στην εταιρεία) είναι το ότι είναι ειλικρινής, πραγματιστής, προσγειωμένος, απλός, προσιτός αλλά και πολύ ανήσυχος. Όλα αυτά είναι επίθετα που θα μπορούσαν να περιγράψουν επαρκώς την κουλτούρα της εταιρείας.

Επίσης, ένα στοιχείο της κουλτούρας της εταιρείας που σχετίζεται αρκετά με την ειλικρίνεια είναι η υπευθυνότητα. Η εταιρεία τείνει και επιδιώκει συνεχώς να δείχνει μεγάλη **κοινωνική και εταιρική υπευθυνότητα**. Η πρώτη αναφέρεται κυρίως στα οικολογικά στοιχεία της κουλτούρας της αλλά και στην προσπάθεια που κάνει να υποστηρίξει με την ανάπτυξη οργανικών καλλιεργειών την ελληνική γεωργία ενισχύοντας οικονομικά περιοχές που πλήττονται από ανεργία. Η δεύτερη αναφέρεται στην προσπάθεια τήρησης των όσων υπόσχεται σε καταναλωτές και ομάδες ενδιαφερομένων, είτε αυτά αφορούν στην αποτελεσματικότητα των καλλυντικών είτε στη διατήρηση της φυσικότητας των συστατικών που χρησιμοποιεί είτε στη γενικότερη συμπεριφορά και στάση της, και στο πως αντιμετωπίζει και διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους υπαλλήλους της ώστε να καταφέρνει να διατηρεί αυτό το “οικογενειακό” κλίμα στις καθημερινές συναναστροφές. Η σχέση εργαζομένων εταιρείας στα λεγόμενα του Γ. Κορρέ: “Αυτονόητα μου βγαίνει μια ισότιμη θέση προς όλους με τον ίδιο τρόπο και σταθερά. Θα μπορούσα να πω ότι αυτό το πνεύμα είναι διάχυτο στην εταιρεία μας. Οι εργαζόμενοι συμβαδίζουν με αυτό το ήθος της εταιρείας” (περιοδικό Ηλιοχώρος, 2010).

Η κουλτούρα της εταιρείας θα μπορούσε να συνοψιστεί στα:

- Ευθεία
- Απλή
- Φιλική
- Προσιτή
- Οικογενειακή

- Υπεύθυνη
- Αυθόρμητη
- Παρορμητική

### **VII.III.Π Ιστορία**

Η εταιρεία λειτουργεί μόλις 14 χρόνια και παρόλα αυτά η ιστορία της παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις που παίρνει η εταιρεία στο παρόν σχεδόν σε καθημερινή βάση. Ουσιαστικά ο τρόπος που δημιουργήθηκε η εταιρεία, δηλαδή από έναν φαρμακοποιό σε ένα εργαστήριο παρασκευής ομοιοπαθητικών σκευασμάτων, έχει επηρεάσει την ταυτότητα, τη μάρκα και την εικόνα της εταιρείας ίσως όσο κανένα άλλο στοιχείο. Η ήπια προσέγγιση της ομοιοπαθητικής, έχει εμπνεύσει κατά πολύ τον τρόπο παρασκευής των προϊόντων, και όχι μόνο σε επίπεδο χρήσης φυσικών συστατικών αλλά και στο ότι η χρήση κάθε πρώτης ύλης είναι πλήρως τεκμηριωμένη και η επεξεργασία της γίνεται με το “φαρμακευτικό” τρόπο. Και αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι ο στόχος της εταιρείας είναι να “επιστρέψει ξανά στο φαρμακείο” μέσα από τις επικοινωνίες και την εικόνα της.

Το πως εξελίχθηκε η εταιρεία δεν καθορίστηκε από έρευνες αγοράς και αυστηρά ορισμένες στρατηγικές αλλά από αυτό που είναι η εταιρεία και με αυτό που ξέρει να ασχολείται καλύτερα, τα βότανα. Ουσιαστικά η εταιρεία “εκμεταλλεύτηκε” τις γνώσεις και την εμπειρία του ιδρυτή της στα βότανα και στα φυσικά προϊόντα και ξεκίνησε την τοποθέτησή της από τα ελληνικά φαρμακεία. Και το “φαρμακείο” παραμένει ακόμα και σήμερα ο πρώτος και κύριος πελάτης της εταιρείας αλλά και το σημείο αναφοράς και ελέγχου ώστε να ορίσει τις κατευθύνσεις της.

Επίσης η καταγωγή της εταιρείας, αν μπορεί να θεωρηθεί κομμάτι της ιστορίας της ως το σημείο αφετηρίας, έχει παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξή της και προωθείται από την εταιρεία ως ένα από τα πολύ σημαντικά στοιχεία που έχουν ορίσει τη διαμόρφωση της ταυτότητας αλλά και των προϊόντων της. Τα συστατικά, οι πρώτες ύλες, οι συνεργασίες αλλά και πιο άυλα χαρακτηριστικά όπως η συμπεριφορά έχουν επηρεαστεί κατά μεγάλο ποσοστό από το

ελληνικό περιβάλλον, την ελληνική κουλτούρα και την ελληνική ιστορία. Είναι κάτι που η εταιρεία δεν σκοπεύει ούτε επιδιώκει να εξάγει από τον “εαυτό” της, μιας και είναι ένα από τα στοιχεία που της δίνουν μοναδικότητα ανάμεσα στον καταϊγισμό των πολυεθνικών που κινούνται στην αγορά των καλλυντικών.

Τέλος, αν μη τι άλλο ήταν η ελληνική αγορά αυτή που καθιέρωσε την εταιρεία και της έδωσε τη βάση για να μπορέσει να αναπτυχθεί και στην παγκόσμια αγορά.

### **VII.III.III Φιλοσοφία**

- Προϊόντα

Η φιλοσοφία της εταιρείας κινείται κυρίως γύρω από το ποια είναι η φιλοσοφία της για τα προϊόντα που παράγει. Είναι ένας ισορροπημένος συνδυασμός τεσσάρων συστατικών. Πρώτον, όλα τα ενεργά συστατικά που χρησιμοποιούνται είναι φυσικά. Δεύτερον λόγω της ιστορίας της εταιρείας στο φαρμακείο, οτιδήποτε είναι καλά τεκμηριωμένο και παράγεται μέσα από φαρμακευτικές διαδικασίες χωρίς να γίνονται υπερβολικές υποσχέσεις. Το τρίτο στοιχείο είναι η ευχαρίστηση που περιγράφει όλη την προϊοντική σειρά της Κορρές. Η ευχαρίστηση που μπορεί να προσφέρει ένα καλλυντικό έχει να κάνει με την υφή, το άρωμα, τη συσκευασία και γενικά τη συνολική εμπειρία. Επίσης, το ότι η εταιρεία προσφέρει τα προϊόντα σε προσιτή τιμή, τα κάνει να μην είναι απρόσιτα αλλά να είναι κάτι με το οποίο ο καταναλωτής μπορεί να έρχεται σε επαφή κάθε μέρα και να το κάνει μέρος της καθημερινότητάς του.

- Τοπικές κοινωνίες

Μεγάλο μέρος της φιλοσοφίας της εταιρείας είναι η υποστήριξη των τοπικών κοινωνιών. Η Κορρές συνεργάζεται με την τοπική κοινωνία, συμπεριλαμβανομένων ανέργων και οργανικών καλλιεργητών οι οποίοι καλλιεργούν τα βότανα που αργότερα θα εκμεταλλευτεί η εταιρεία για την παρασκευή προϊόντων.

- Οικολογία

Επίσης, η εταιρεία στηρίζει την οικολογία και το εκφράζει έμπρακτα μέσα από το σχεδιασμό πλήρως ανακυκλώσιμων συσκευασιών, τη φιλική προς το περιβάλλον λειτουργία της μονάδας παραγωγής στο εργοστάσιό της στα Οινόφυτα.

- Προώθηση Τρόπου Ζωής

Η εταιρεία δηλώνει με ειλικρίνεια ότι πιθανά τα χημικά προϊόντα να είναι πιο άμεσα αποτελεσματικά αλλά στόχος της εταιρείας δεν είναι να παράγει το πιο αποτελεσματικό προϊόν. Η φιλοσοφία της είναι να προωθήσει μέσα από τη χρήση των προϊόντων της έναν πιο φυσικό τρόπο ζωής. Προσφέρει την ήπια, φυσική εναλλακτική λύση στη θέση της πιο επιθετικής χημικής.

- Τεχνολογία

Παρότι η εταιρεία είναι κάθετα ενάντια στη χρήση σκληρών χημικών είναι μεγάλος υπέρμαχος μιας λογικής, ορθολογιστικής χρήσης της τεχνολογίας η οποία μπορεί ουσιαστικά να βοηθήσει σε μία πιο επιτυχημένη στροφή προς το φυσικό. Η στήριξη πάνω σε ειλικρινείς βάσεις δεδομένων, που αφορούν τις ιδιότητες των βοτάνων, σε συνδυασμό με την κατάλληλα τεχνολογία είναι αυτά που κατάφεραν να φέρουν στην εταιρεία την επιτυχία που βιώνει σήμερα.

### **VII.III.IV Όραμα**

Το όραμα του Γ. Κορρέ είναι να συμβάλλει ταυτόχρονα στο περιβάλλον και στην κοινωνία, να βοηθήσει τους συνανθρώπους του όσο περισσότερο μπορεί και να δημιουργεί πράγματα για τα οποία όλη η εταιρεία θα είναι περήφανη ([www.neoskosmos.com](http://www.neoskosmos.com), 2010).

Η αποστολή της εταιρείας εστιάζει στη συνεχή επένδυση στον τομέα της έρευνας νέων τεχνολογιών και συστατικών.

### **VII.III.V Εταιρικές Αξίες**

Οι βασικές αρχές που διέπουν τη μάρκα, κατά την εταιρεία, παραμένουν οι ίδιες από την εποχή του φαρμακείου:

- χρήση βοτάνων και φυσικών συστατικών υψηλής ποιότητας
- προϊόντα φιλικά προς το δέρμα και το περιβάλλον με κλινικά ελεγμένα αποτελεσματικότητα – αισθητική αρτιότητα
- προσιτή τιμή, προσφέροντας τη δυνατότητα καθημερινής χρήσης
- ηθική στάση απέναντι στους καταναλωτές αλλά και στην κοινωνία
- η οικειοθελής δέσμευση της εταιρείας για υιοθέτηση και εφαρμογή κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων πέρα όσων επιβάλλονται από τις νομοθεσίες, οι οποίες να καλύπτουν όλο το φάσμα «του προϊόντος»
- να μην δείχνουμε «Πράσινοι». Να είμαστε «Πράσινοι»

Τα μότο που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι:

- “Από τα ομοιοπαθητικά φάρμακα στα φυσικά προϊόντα”, το οποίο για την εταιρεία δεν είναι απλά μία φράση μάρκετινγκ αλλά συνοψίζει σε μία φράση την ιστορία της εταιρείας και
- “An honest message about skin care” (“Ένα ειλικρινές μήνυμα για τη περιποίηση του δέρματος”).

### **VII.IV Εταιρική Επικοινωνία**

Η ελεγχόμενη επικοινωνία της εταιρείας περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο τα προϊόντα, τα εταιρικά της στοιχεία και τα καταστήματά της. Τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της η Κορρέ δεν χρησιμοποιούσε σχεδόν καθόλου τη διαφήμιση για να προωθήσει τα προϊόντα της. Παρόλα αυτά, η τελευταία αντιγηραντική σειρά και σειρά φυσικής βαφής μαλλιών έχει λάβει κάποια διαφήμιση αλλά και πάλι το κύριο βάρος πέφτει στο σχεδιασμό για να επικοινωνηθούν τα νέα βήματα της εταιρείας και αυτό βέβαια σημαίνει ότι λαμβάνει και μεγαλύτερη οικονομική υποστήριξη και αυτή είναι μία απόφαση η οποία στηρίζεται από την εταιρεία στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, και για την κύρια μάρκα αλλά και για την νέα υπομάρκα της (Kings and Queens).

Παρόλα αυτά όταν η εταιρεία επιλέγει όντως να χρησιμοποιήσει τη διαφήμιση αυτό γίνεται κυρίως μέσω εντύπων και λιγότερο μέσα από την τηλεόραση και το ραδιόφωνο. Σε κάθε περίπτωση η εταιρεία έχει μία ιδιαίτερα

στενή σχέση με τους καταναλωτές αλλά και με τις υπόλοιπες ομάδες ενδιαφερομένων και επιδιώκει να τους ενημερώνει για κάθε εξέλιξη. Μέρος της ελεγχόμενης εταιρικής επικοινωνίας είναι και οι συνεντεύξεις που παραχωρούν σε διάφορα μέσα τα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας, όπως ο Γιώργος Κορρές, και εκεί πέφτει το βάρος της επικοινωνίας της εταιρικής φιλοσοφίας και των εταιρικών αξιών.

Επίσης, προσβάσιμες είναι και οι εταιρικές παρουσιάσεις της εταιρείας είτε αυτές αφορούν τα χρηματοοικονομικά είτε τα στρατηγικά της στοιχεία. Οι παρουσιάσεις αυτές λειτουργούν ως μέσο επικοινωνίας κυρίως με πιθανούς επενδυτές ή αγοραστές μετοχών ή γενικά ομάδες ενδιαφερομένων και γενικά ενισχύουν την εικόνα μιας εταιρείας προσβάσιμης και ειλικρινούς. Επίσης ένα εργαλείο επικοινωνίας που χρησιμοποιεί πολύ η εταιρεία και αποτελεί απαραίτητο εργαλείο είναι εκθέσεις του Κλάδου Φαρμάκων και Καλλυντικών.

Τέλος, ελεγχόμενο κομμάτι της εταιρικής επικοινωνίας είναι οι εργαζόμενοι στα γραφεία και στα εργαστήρια της εταιρείας. Παρά τον παράγοντα της διαφορετικότητας του κάθε εργαζομένου η Κορρές πραγματικά επιλέγει πολύ προσεκτικά τον κάθε εργαζόμενο και παρά το μικρό του μεγέθους της έχει δημιουργήσει αποκλειστικό τμήμα εκπαίδευσης τους. Όντας ανθρωποκεντρική εταιρεία δίνει ιδιαίτερα μεγάλο βάρος σε αυτό το κομμάτι και σε μεγάλο ποσοστό έχει καταφέρει να ελέγχει αυτό το κομμάτι της ανθρώπινης επικοινωνίας, το οποίο αφορά κατά κύριο λόγο στην επικοινωνία με ομάδες εμπλεκόμενων και όχι με καταναλωτές.

Η μη ελεγχόμενη εταιρική επικοινωνία στηριζόταν αρχικά στην επικοινωνία από στόμα σε στόμα και ήταν αυτή που ουσιαστικά βοήθησε την εταιρεία να καθιερωθεί και να αναπτυχθεί στον ελληνικό χώρο. Αυτή η μορφή επικοινωνίας από τη μία αποδείχθηκε αρκετά προσοδοφόρα μιας και έκανε την εταιρεία και τα προϊόντα της ευρέως γνωστά χωρίς να χρειαστεί η εταιρεία να δαπανήσει κεφάλαια στη διαφήμιση. Ειδικά τα πρώτα χρόνια που δεν υπήρχε ιδιαίτερα ισχυρός ανταγωνισμός στην αγορά των φυσικών προϊόντων, ειδικά στην Ελλάδα, η επικοινωνία από στόμα σε στόμα λειτουργούσε σχεδόν 100% υπέρ της εταιρείας. Με την ενδυνάμωση του ανταγωνισμού όμως και με τη συνεχή αναζήτηση των καταναλωτών για όλο και πιο φυσικά προϊόντα μέρος αυτής της επικοινωνίας λειτούργησε αρνητικά και έφτασε να μπορεί να επηρεάσει δυνητικά αρκετά σοβαρά τη φήμη της σε βάθος χρόνου. Παρόλα αυτά, έγινε προσπάθεια να ανατραπούν οι επιδράσεις μέσα από την ενίσχυση του “φυσικού” προφίλ της εταιρείας και μέσα από την γνωστοποίηση των συνεργασιών μέσω των οποίων ελέγχονται και πιστοποιούνται οι πρώτες ύλες, οι επεξεργασίες αλλά και οι φόρμουλες που χρησιμοποιούνται.

Μία άλλη μορφή τέτοιου είδους επικοινωνίας είναι αυτή που διεξάγεται μέσα από τις βραβεύσεις και σε προϊόντικό αλλά και σε σχεδιαστικό επίπεδο. Η εταιρεία προφανώς δε μπορεί να ελέγξει, παρά μόνο να επιδιώξει, αυτού του είδους την επικοινωνία, αλλά έχει αποδώσει αρκετά καλά για αυτήν και αυτό η



εταιρεία φροντίζει να το προωθεί αρκετά και να το συμπεριλαμβάνει ως μέρος της ελεγχόμενης επικοινωνίας της.

Τέλος, η κριτική των προϊόντων από τον έντυπο και τον ηλεκτρονικό τύπο είναι μία επικοινωνία που έχει αποδώσει τα μέγιστα στο σχηματισμό θετικής εικόνας για την εταιρεία από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της. Αυτό, προφανώς είναι κάτι που από νωρίς η Κορρές κατάλαβε ότι μπορεί να έχει μεγάλη επίδραση στην εικόνα της, μιας και θεωρείται κάτι σαν αμερόληπτη αντικειμενική διαφήμιση. Οι δημόσιες σχέσεις της εταιρείας συνεχώς φροντίζουν να δημιουργούν έδαφος ώστε η εταιρεία να λαμβάνει τα αντίστοιχα πιθανά οφέλη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΌΓΔΩΟ

Η Στρατηγική της Εταιρείας Κορρές

### VIII.I Επιχειρησιακή Στρατηγική

**Στόχος** της εταιρείας είναι η συνεχής ανάπτυξη με βάση έναν ευέλικτο επιχειρηματικό σχεδιασμό και άξονες τόσο την αξιοποίηση των ευκαιριών που εντοπίζει στην Ελλάδα και στις αγορές του εξωτερικού όσο και τη διατήρηση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων της. Οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρείας επικεντρώνονται στις παρακάτω επιλογές:

- Συνέχιση της ανάπτυξης και προώθησης της υφιστάμενης μάρκας τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό
- Ανάπτυξη και προώθηση της νέας μάρκας προϊόντων μαλλιών και σώματος με την επωνυμία Kings & Queens
- Έρευνα και ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων

Μακροπρόθεσμος στόχος της εταιρείας είναι η επιτάχυνση του ρυθμού ανάπτυξης των εξαγωγών της και η αύξηση της συνεισφοράς των πωλήσεων στο εξωτερικό στον συνολικό κύκλο εργασιών.

Η Κορρές Φυσικά Προϊόντα παρά τη ραγδαία εδραίωση και επιτυχία της είναι μία νέα εταιρεία και αυτό φυσικά μεταφράζεται σε μία συνεχή αλλαγή της στρατηγικής στις διάφορες αγορές που κινείται (Πίνακας 1).

	1996-2000	2001-2006	2007-2010
KORRES NATURAL PRODUCTS GREECE	EXPANSION STRATEGY ENTRANCE	FOCUS STRATEGY ESTABLISHMENT	GROWTH STRATEGY DEVELOPMENT
KORRES NATURAL PRODUCTS GLOBAL		EXPANSION STRATEGY ENTRANCE	FOCUS STRATEGY ESTABLISHMENT
KINGS & QUEENS NEW BRAND			EXPANSION STRATEGY ENTRANCE

	1996-2000	2001-2006	2007-2010
<b>GREECE</b>	<b>EXPANSION STRATEGY</b> Unique positioning City Pharmacies CED centered - Word of mouth <b>ENTRANCE</b>	<b>FOCUS STRATEGY</b> Establishment of New Categories Network Expansion Senior Staffing Airport – Attica Department Store Print Campaigns <b>ESTABLISHMENT</b>	<b>GROWTH STRATEGY</b> Innovative Technology Support of key points Matrix structure No additional openings TV Campaigns <b>DEVELOPMENT</b>
<b>ABROAD</b>		<b>EXPANSION STRATEGY</b> Cult / Global brand Launch in 30 markets Senior Staffing 6 stand alone stores PR Companies <b>ENTRANCE</b>	<b>FOCUS STRATEGY</b> New Categories Focus in top markets Key Partners Modelisation - Development Print / TV <b>ESTABLISHMENT</b>

Πίνακας 1: Η στρατηγική της Κορρές σε Ελλάδα και εξωτερικό για την περίοδο 1996 - 2010 για την κύρια και τη νέα μάρκα της, Πηγή: Κορρές Φυσικά Προϊόντα (2008)

Όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 1 από το **1996 – 2000** Τα πρώτα βήματα της Κορρές εστίαζαν κυρίως στην εισαγωγή στην ελληνική αγορά, κάτω από την ιδέα μιας μοναδικής “φυσικής” μάρκας. Λόγω του ότι τα δεδομένα αλλάζουν συνεχώς θα πρέπει η εταιρεία να είναι ευέλικτη και να μπορεί να προσαρμόζεται, και σε αυτό τη βοηθάει κατά πολύ το μικρό μέγεθος του πυρήνα της. Η εταιρεία ακολουθούσε επεκτατική στρατηγική, έτσι ώστε να εισβάλλει και να γίνει γνωστή στην Ελληνική αγορά. Το κεντρικό και μόνο πρόσωπο στη δομή της επιχείρησης ήταν ο πρόεδρος της εταιρείας, ο οποίος υποστήριζε και συντόνιζε όλες τις δραστηριότητες. Η Στρατηγική περιελάμβανε τη διανομή των προϊόντων στα φαρμακεία της πόλης, η διαφήμιση των προϊόντων δεν υποστηριζόταν χρηματικά αλλά γινόταν από στόμα σε στόμα (word of mouth).

Από το **2001 - 2006** η εταιρεία ακολούθησε Στρατηγική Εστίασης για την Ελλάδα, θέλοντας να καθιερώσει τα προϊόντα της στην εγχώρια αγορά. Επίσης προχώρησε και στην επέκταση της εταιρείας και σε παγκόσμια κλίμακα.

Η Στρατηγική που ακολουθήθηκε για την **Ελλάδα** ήταν: όσον αφορά τις εσωτερικές λειτουργίες η εταιρεία το 2006 άρχισε να επανδρώνεται με επιπλέον 30% εξειδικευμένο προσωπικό σε σχέση με το 2005. Το δίκτυο διανομής επεκτεινόταν σε ακόμη περισσότερα φαρμακεία σε όλη την Ελλάδα. Επιδίωξε να εδραιώσει τα παλαιότερα προϊόντα σώματος και μαλλιών καθώς επίσης και να διαθέσει μια νέα σειρά προϊόντων μακιγιάζ. Επίσης η εταιρεία άνοιξε και 2 καταστήματα Κορρές το ένα στο πολυκατάστημα Attica και το δεύτερο στο Αεροδρόμιο Ελ.Βενιζέλος. Τέλος, όσον αφορά την προβολή των προϊόντων η εταιρεία ξεκίνησε την διαφήμισή τους μέσα από διαφημιστικά έντυπα και εκχωρήσεις διαφημίσεων σε περιοδικά.

Για το **Εξωτερικό** η Στρατηγική που ακολούθησε η εταιρεία ήταν τελείως διαφορετική αλλά ο στόχος της ήταν ο ίδιος στην ουσία αναπτυξιακός. Θέλοντας να μπει η εταιρεία στην παγκόσμια αγορά έκανε κινήσεις ώστε να ανεβάσει ακόμα περισσότερο το Brand name των προϊόντων της. Διέθεσε τα προϊόντα της σε πάνω από 30 σημεία πώλησης καθώς επίσης άνοιξε καταστήματα στο Λονδίνο (2005) και στη Βαρκελώνη το (2006).

Από το **2007 – 2010** οι ακρογωνιαίοι λίθοι της στρατηγικής θα είναι:

Το **2007** η Κορρές ολοκλήρωσε ένα επενδυτικό πρόγραμμα που αφορούσε στις εγκαταστάσεις παραγωγής της. Σήμερα, οι εγκαταστάσεις αυτές χρησιμοποιούν ένα πολύ μικρό ποσοστό των δυνατοτήτων τους αλλά με αυτόν τον τρόπο δεν υπάρχει φόβος ότι μπορεί η εταιρεία να μη μπορέσει να ανταποκριθεί στα ανοίγματα που έχει σχεδιάσει και αυτά που πιθανόν να προκύψουν στο μέλλον. Επίσης μέσα από την ίδρυση της εταιρείας “KINGKS ENT KOYINΣ MONOΠPOΣΩΠΗ E.Π.E” και εισαγωγή της μάρκας “Kings & Queens” η Κορρές διεύρυνε το πορτφόλιο των προϊόντων της και ταυτόχρονα απευθύνθηκε και σε ένα πιο ευρύ κοινό.

Η διεθνής παρουσία της Κορρές βελτιώνει τη γενικότερη απόδοση της εταιρείας και αυξάνει την αναγνώριση της μάρκας. Η εταιρεία εισάγεται σε νέες αγορές με ιδιαίτερα γρήγορους και επιτυχημένους ρυθμούς, πάντα σε σχέση με το μέγεθός της.

Η στρατηγική της εταιρείας θα διαφέρει στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και βέβαια διαφορετική στρατηγική θα ακολουθηθεί για την Kings & Queens (Πίνακας 1). Η Κορρές ακολουθεί Οργανική Ανάπτυξη στην Ελλάδα και Στρατηγική Εστίασης στο εξωτερικό.

**Ελλάδα:** Η Κορρές θα ακολουθήσει μία στρατηγική ανάπτυξης για να εισχωρήσει ακόμα βαθύτερα στην ελληνική αγορά μέσα από ενέργειες προώθησης και επικοινωνίας για τις νέες μάρκες και τα προϊόντα, αναπτύσσοντας νέα κανάλια διανομής και αναπτύσσοντας νέες κατηγορίες προϊόντων. Όπως έχει αναφερθεί η εταιρεία προετοιμάζει 130 νέα προϊόντα τα οποία αναμένονται μέχρι το τέλος του 2010.

Οι βασικοί παράγοντες που έχουν συντελέσει στη μέχρι σήμερα ανάπτυξη της εταιρείας είναι η μεγάλη εμπειρία που διαθέτει στην αξιοποίηση των βοτάνων και φυσικών συστατικών, οι πολυετείς συνεργασίες με επιστημονικούς φορείς, η διαρκής έρευνα και ανάπτυξη για τη δημιουργία νέων προϊόντων με υψηλό βαθμό φυσικής προέλευσης.

Έχουν γίνει ενέργειες για περαιτέρω αξιοποίηση ενδημικών φυτών την ελληνικής χλωρίδας σε συνεργασία με το εργαστήριο Βιολογίας Εργαστήριο Βιολογικής Γεωργίας της Γεωπονικής Σχολής Αθηνών και με τοπικούς παραγωγούς προκειμένου η εταιρεία να εξασφαλίσει τα βότανα που θα χρησιμοποιηθούν στις νέες ολοκληρωμένες μεθόδους εκχύλισης που έχει αναπτύξει στην παραγωγική της μονάδα στα Οινόφυτα. Με αυτό τον τρόπο η Κορρές Α.Ε. στοχεύει στην σταδιακή αντικατάσταση των εκχυλισμάτων που

χρησιμοποιεί ως πρώτες ύλες στα προϊόντα της με τα παραγόμενα στην δική της μονάδα εκχύλισης.

Όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 1 η εταιρεία δίνει μεγάλο βάρος στον τομέα της έρευνας. Έτσι λοιπόν το **2009** η εταιρεία λάνσαρε τη νέα σειρά αντιγήρανσης “Κερσετίνη και Βελανιδιά” - η πρώτη καλλυντική σειρά παγκοσμίως που ενσωματώνει τα αποτελέσματα της βραβευμένης με Νόμπελ έρευνας στον τομέα “Πρωτεάσωμα και Ανθρώπινη Γήρανση”, τη νέα οργανική σειρά “Materia Herba” -πιστοποιημένη από τον ECOCERT, τα νέα αρώματα Κορρές καθώς και τις νέες σειρές προϊόντων της Kings & Queens.

Το **2010** η εταιρεία Κορρές στρέφεται στην ανάπτυξη μιας νέας αγοράς αυτής της εκχύλισης βοτάνων ενισχύοντας σημαντικά την “πράσινη ανάπτυξη”. Η δυναμική είναι τέτοια όπου τα στελέχη της εταιρείας μιλούν για “herb hunters” δηλαδή για “Κυνηγούς Βοτάνων”, ανθρώπων που είναι επικεντρωμένοι στην αναζήτηση των καλύτερων βοτάνων σε όλη την Ελλάδα. Την ίδια ώρα η εταιρεία αξιοποιεί επιχειρηματικά την ελληνική χλωρίδα στέλνοντας ένα ηθικό μήνυμα. Στηρίζει τους τοπικούς καλλιεργητές και τις τοπικές κοινωνίες, δίνοντας θέσεις εργασίας στην επαρχία και στον κρίσιμο αγροτικό τομέα.

**“Kings & Queens”**: Η εισχώρηση της στα κανάλια μαζικής διανομής οι νέες γεωργικές περιφέρειες αναμένεται να υποστηρίξουν την επέκταση των προϊόντων. Στοχεύοντας σε ένα νέο πιο μαζικό απευθυνόμενο κοινό μέσα από χαμηλότερη τιμολόγηση, είναι πιθανό να αποδειχθεί μία αρκετά προσοδοφόρα στρατηγική για την Κορρές.

**Παγκόσμιες αγορές**: Η στρατηγική που θα ακολουθηθεί πιθανόν να συμπεριλάβει την ίδρυση μίας νέας μάρκας για να αυξήσει την γνώση και την πίστη των καταναλωτών. Επίσης, θα αναπτυχθούν οι ήδη ώριμες αγορές των Η.Π.Α, του Ηνωμένου Βασιλείου, της Γερμανίας, της Ισπανίας και της Ιαπωνίας και οι αναπτυσσόμενες αγορές της Κίνας και της Ρωσίας μέσω μιας συνδυαστικής στρατηγικής επέκτασης σε φαρμακεία, σε επιλεγμένα σημεία διανομής και με τη λειτουργία των νέων καταστημάτων Κορρές. Η ανάπτυξη και μοντελοποίηση των καταστημάτων Κορρές θεωρείται καταλυτικής σημασίας για την εδραίωση της μάρκας.

Συγκεκριμένα το **2008** η εταιρεία Κορρές εξαγόρασε το 50% του μετοχικού κεφαλαίου της “District Two GmbH”. Η εταιρεία αυτή δραστηριοποιείται στην ευρύτερη αγορά της Γερμανίας έχοντας παρουσία σε επώνυμες αλυσίδες επιλεκτικής και ημι – επιλεκτικής διανομής. Με αυτήν την κίνηση ο Όμιλος αποσκοπεί στην στρατηγική συνεργασία με τον τοπικό διανομέα, που θα έχει σαν αποτέλεσμα την περαιτέρω ανάπτυξη των δύο σημάτων του Ομίλου “Κορρές Φυσικά Προϊόντα” “Kings & Queens” στην αγορά, ενδυναμώνοντας έτσι τις ενέργειες πρόθησής τους και διεισδύοντας περαιτέρω μέσω νέων συνεργασιών σε νέα σημεία επιλεκτικής και μη – επιλεκτικής διανομής, τα οποία αποτελούν τα κύρια κανάλια διανομής των προϊόντων του Ομίλου.

Επιπλέον, σε ότι αφορά τα καταστήματα Κορρές, συνέχισαν να αποτελούν σημαντικό μέσο επικοινωνίας της μάρκας Κορρές στο εξωτερικό. Συγκεκριμένα η εταιρεία μέσω των διανομέων της άνοιξε νέα καταστήματα σε διάφορες πόλεις όπως στη Πράγα, στο Kassel και Μόναχο στη Γερμανία, το δεύτερο κατάστημα στο Παρίσι, στο Pasching και Linz στην Αυστρία, στην Σιγκαπούρη, στο Σεγιάνκ στην Κίνα, φθάνοντας συνολικά στο τέλος του 2009 τα 32 καταστήματα στο κόσμο (4 στην Ελλάδα και 28 στο εξωτερικό).

### VIII.III Στρατηγική αντιμετώπισης Κρίσης

Ο Όμιλος στο σύνολο των δραστηριοτήτων του πέτυχε πωλήσεις ύψους 31,8 εκ. € το εννεάμηνο του 2010 από 37,9 εκ. € το 2009 μειωμένο συνολικά κατά 16% επηρεαζόμενες από το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον της Ελληνικής Αγοράς ενώ οι πωλήσεις του εξωτερικού αντισταθμίζοντας μερικώς το αρνητικό κλίμα αύξησαν τη συμμετοχή τους στο συνολικό κύκλο εργασιών του Ομίλου. Οι πωλήσεις στο εξωτερικό παρουσίασαν αύξηση της τάξεως 7% στα 11,1 εκατ. € από 10,4 εκατ. € ενισχύοντας τη συμμετοχή τους στο σύνολο στα 34,9% από 27,4% .

Στα πλαίσια του ευμετάβλητου και ασταθούς οικονομικού περιβάλλοντος, ο Όμιλος Κορρές καλείται να ανταποκριθεί με τις ακόλουθες στρατηγικές ανάπτυξης.

**Ελλάδα:** Στην Ελληνική αγορά, η ανάπτυξη θα είναι οργανική και θα προέλθει κυρίως από τις υφιστάμενες κατηγορίες προϊόντων και από την μεγάλη έμφαση που θα δοθεί σε κάποιες νέες σειρές που τοποθετήθηκαν στην αγορά το 2009, όπως είναι η νέα σειρά προσώπου για την αντιγήρανση «Κερσετίνη και Βελανιδιά». Συγκεκριμένα ο Όμιλος θα υποστηρίζει την συγκεκριμένη σειρά καθώς επίσης και τις νέες βαφές-προϊόντα στα οποία η Εταιρεία κατέχει ηγετική θέση στο φαρμακείο.

Γενικότερα ο Όμιλος θα υποστηρίζει τη μάρκα εκτείνοντας περαιτέρω τις προωθητικές του ενέργειες (διαφημιστικά σποτ) με στόχο την περαιτέρω ενδυνάμωση και ανανέωση της εικόνας της μάρκας στα φαρμακεία που αποτελούν το βασικό κανάλι διανομής, τόσο από πλευράς τρόπου προβολής (stands, δείγματα) όσο και με νέα λανσαρίσματα. Ωστόσο στοχεύει και στον συνδυασμό ποιότητας – προσιτής τιμής που χαρακτηρίζει τα προϊόντα του, δίνοντας έτσι έμφαση στις προϊόντικές κατηγορίες που αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλήσεών του.

Σε ότι αφορά το βασικό κανάλι διανομής των προϊόντων του – τα φαρμακεία, η Εταιρεία έχει ξεκινήσει από τις αρχές του έτους μια συστηματική προσέγγιση σε πανελλαδικό επίπεδο του εν λόγω δικτύου μέσα από ολοήμερα εκπαιδευτικά σεμινάρια για τα προϊόντα του Ομίλου και τις νέες μεθόδους εκχύλισης που πραγματοποιήθηκαν το 2009, στις παραγωγικές της εγκαταστάσεις στα Οινόφυτα.

**Εξωτερικό:** στην Αμερική ο Όμιλος έχει εστιάσει τις προσπάθειές του στην υποστήριξη της μάρκας στα υφιστάμενα δίκτυα διανομής κατά τη μεταβατική περίοδο καθώς και την ομαλή μετάβαση της τεχνογνωσίας του προς την Johnson & Johnson, στα πλαίσια της συμφωνίας που έχει υπογράψει με την Johnson & Johnson για την παροχή άδειας διανομής των προϊόντων τόσο στην Βόρεια Αμερική (από το 2011 μέχρι το 2019) – όπου ήδη έχει παρουσία – όσο και στην Λατινική Αμερική – που αποτελεί νέα γεωγραφική περιοχή. Στην Ευρώπη, όπως είναι η Γερμανία και η Ισπανία, ο Όμιλος στοχεύει να ενδυναμώσει τη παρουσία του μέσα από μια συνδυαστική στρατηγική ανάπτυξης σε σημεία ημιεπιλεκτικής διανομής και σε φαρμακεία στις αγορές όπου το εν λόγω κανάλι είναι αναπτυγμένο.

Ήδη το 2009 στην Γερμανία, η οποία αποτελεί μια δύσκολη και πολύ ανταγωνιστική αγορά, με την κατανάλωση του φυσικού καλλυντικού σε υψηλά επίπεδα, η εταιρεία μέσω της θυγατρικής του Ομίλου της «DISTRICT TWO» διπλασίασε την παρουσία σε φαρμακεία.

**Η Έρευνα και Ανάπτυξη** σε συνδυασμό με την δημιουργία νέων προϊόντων, ως ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, θα συνεχίσουν να αποτελούν προτεραιότητα για την εταιρεία. Με την ολοκλήρωση της μονάδας εκχύλισης στις παραγωγικές της εγκαταστάσεις στα Οινόφυτα και την περαιτέρω ενδυνάμωση των συνεργασιών της με τοπικούς παραγωγούς, η Κορρές Α.Ε. έχει την δυνατότητα να αντικαταστήσει ένα σημαντικό μέρος των εκχυλισμάτων (πρώτες ύλες για τα προϊόντα) με δικά της από την Ελληνική χλωρίδα, προσδίδοντας έτσι στα προϊόντα της μεγαλύτερη αξία. Παράλληλα, η εταιρεία, αξιοποιώντας την Ελληνική Χλωρίδα και τα ενδημικά φυτά-βότανα που ευδοκμούν μόνο στην Ελλάδα, θα δημιουργήσει μια νέα πηγή ανάπτυξης νέων προϊόντων.

**Ο βέλτιστος χειρισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας**, θα συνεχίσει να αποτελεί επίκεντρο των προσπαθειών της διοίκησης, προκειμένου να επιτευχθεί σημαντική βελτίωση στον χειρισμό της παραγωγής και των αποθεμάτων για την διατήρηση των αποθεμάτων ασφαλείας που απαιτούνται για την λειτουργία της εταιρείας. Παράλληλα ο Όμιλος θα συνεχίσει να ακολουθεί αυστηρή πιστωτική πολιτική προς τους πελάτες Ελλάδος & Εξωτερικού προκειμένου να διασφαλιστεί η δυνατόν μικρότερη έκθεση σε τυχόν επισφάλεια.

### **VIII.III Καινοτομία**

Η εταιρεία Κορρές αντιλαμβάνεται τον όρο Καινοτομία και ως ένα μέσο αντιμετώπισης της κρίσης. Έχοντας εξασφαλίσει τις υποδομές και τους όρους ανάπτυξης, η εταιρεία επιδιώκει να επενδύσει στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και καινοτόμων μεθόδων παραγωγής όπως είναι οι εκχυλίσσεις βοτάνων, που θα συνεχίσουν να αποτελούν παράγοντες ανάπτυξης των μεριδίων της μάρκας στην ελληνική αγορά. Παρακάτω παρατίθενται κάποια

παραδείγματα προϊόντων τα οποία διακρίθηκαν τόσο από τους καταναλωτές όσο και από ιδιωτικούς φορείς.

### **VIII.ΠΙ.Ι Δυναμική είσοδος στα αντιγηραντικά προϊόντα με τη “Βελανιδιά και Κερσετίνη”**

Η εταιρεία Κορρές έκανε τη νεώτερη ανακάλυψη στον τομέα της αντιγήρανσης, η οποία προέρχεται από τη φύση και προέκυψε από το πενταετές ερευνητικό έργο για τους μηχανισμούς προστασίας από τη γήρανση σε κυτταρικό επίπεδο. Για το έργο αυτό συνεργάστηκαν το Εργαστήριο Έρευνας & Ανάπτυξης της εταιρείας καλλυντικών Κορρές, το Ινστιτούτο Βιολογικών Ερευνών και Βιοτεχνολογίας (IBEB) του Εθνικού Ιδρύματος Ερευνών (ΕΙΕ) και το Τμήμα Φαρμακευτικής του Πανεπιστημίου Αθηνών.

Κύριος άξονας της έρευνας είναι το πρωτεάσωμα, βασικός μηχανισμός εξυγίανσης των πρωτεϊνών του κυττάρου, όπως το κολλαγόνο και η ελαστίνη, και η ενδυνάμωσή του με σκοπό την προστασία και διασφάλιση της μακροζωίας του κυττάρου. Ακολουθώντας τη βραβευμένη με Νόμπελ ανακάλυψη της πρωτεϊνικής αποδόμησης το 2004, το 'Πρόγραμμα Μοριακής και Κυτταρικής Γήρανσης' του IBEB αποτελεί ένα από τα πιο αναγνωρισμένα παγκοσμίως ερευνητικά προγράμματα στον τομέα Πρωτεάσωμα και Ανθρώπινη Γήρανση, με ένα μεγάλο αριθμό διεθνώς αναγνωρισμένων δημοσιεύσεων. Η έρευνα εστίασε στην εργαστηριακή μελέτη (in vitro) της δράσης περισσότερων από 50 ισχυρών φυσικών αντιοξειδωτικών ουσιών σε κύτταρα-ινοβλάστες και από τα φυσικά ενεργά συστατικά που εξετάστηκαν, το φλαβονοειδές Κερσετίνη (προέλευση από τη Βελανιδιά) παρουσίασε εξαιρετική δράση στην αύξηση της ενεργότητας του πρωτεασώματος και στην ανανέωση των κυττάρων, σε σχέση με τους βασικούς βιολογικούς δείκτες γήρανσης.

Να σημειώσουμε, ότι η μεγαλύτερη ηλικία βελανιδιάς που έχει καταγραφεί παγκοσμίως, είναι 1500 ετών, ενώ στην Αρχαία Ελλάδα, συμβόλιζε το ιερό δένδρο του Δία. Η σειρά κερσετίνη και βελανιδιά έχει υποβληθεί σε κλινικές μελέτες από ανεξάρτητους φορείς.

Το αποτέλεσμα ήταν η σειρά προϊόντων Κερσετίνη & Βελανιδιά με αντιρυτιδική/αντιγηραντική δράση, για την οποία αναμένεται η κατοχύρωση με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας σε Ευρώπη και ΗΠΑ. Τα προϊόντα υποβλήθηκαν σε διεξοδικές κλινικές μελέτες από ανεξάρτητους φορείς, συμπεριλαμβανομένων blind trials (τεστ στο πλαίσιο του οποίου δεν είναι αναγνωρίσιμη η μάρκα του προϊόντος) και crash-tests με τα καλύτερα προϊόντα αντιγήρανσης της αγοράς, καταγράφοντας ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά σε όλα τα ουσιαστικά πεδία, μεταξύ των οποίων και η μείωση των ρυτίδων.

Σύμφωνα μάλιστα με σχετικές μελέτες, το καλλυντικό προϊόν ενεργοποιεί την παραγωγή νέων κυττάρων και τη σύνθεση πρωτεϊνών από το πρώτο 24ώρο (in vitro μελέτης της αποτελεσματικότητας της κρέμας) και παρουσιάζει



επανορθωτική δράση στα σημάδια του χρόνου (in vivo κλινικές μελέτες – τεστ αυτοαξιολόγησης για 8 εβδομάδες χρήσης).

Η ανακάλυψη του συγκεκριμένου μηχανισμού της επανεργοποίησης του πρωτεασώματος που υπολειτουργεί λόγω γήρανσης, δεν περιορίζεται στην κοσμετολογία. Η δυνατότητα παρέμβασης στο πρωτεάσωμα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και για την αντιμετώπιση και θεραπεία σοβαρών ασθενειών που σχετίζονται με τη γήρανση, όπως ο καρκίνος και η νόσος του Αλτσχάιμερ. Δεν είναι, άλλωστε, τυχαίο ότι η ανακάλυψη της πρωτεϊνικής αποδόμησης (σύστημα ουβικιτίνη-πρωτεάσωμα) στην οποία στηρίζεται το ερευνητικό πρόγραμμα του IBEB, βραβεύτηκε με το Νόμπελ Χημείας 2004.

Είναι αξιοσημείωτο, ότι πρώτη φορά η έρευνα μεταφράζεται σε καλλυντικό προϊόν, ενώ το ερευνητικό πρόγραμμα της εισηγμένης, ανέρχεται σε εκατοντάδες εκατομμύρια ευρώ. (Πηγή: Ινστιτούτο Βιολογικών Ερευνών και Βιοτεχνολογίας <http://www.eie.gr/nhrf/institutes/ibrb/index-gr.html> - Τμήμα Φαρμακευτικής Πανεπιστημίου Αθηνών <http://www.pharm.uoa.gr> - Κορρές Φυσικά Προϊόντα <http://www.korres.com/>)

### **VIII.III.II Νέες καινοτόμες μέθοδοι εκχύλισης**

Νέες καινοτόμες μεθόδους εκχύλισης σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο των Αθηνών, αξιοποιώντας τις μοναδικές ιδιότητες των βοτάνων της Ελληνικής Χλωρίδας και αποκτώντας νέα σημαντική πηγή ιδεών για καινοτόμα προϊόντα.

Συγκεκριμένα το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της εταιρείας σε συνεργασία με το Εργαστήριο Βιολογικής Γεωργίας της Γεωπονικής Σχολής Αθηνών, προχώρησε στην χαρτογράφηση της Ελληνικής Χλωρίδας, εντοπίζοντας ποιες είναι οι καταλληλότερες περιοχές για το κάθε βότανο λαμβάνοντας υπόψη τις κλιματολογικές

και εδαφικές συνθήκες καθώς και άλλους παράγοντες. Στη συνέχεια η εταιρεία υποστηρίζοντας τεχνολογικά τοπικούς καλλιεργητές συμφώνησε για συγκεκριμένες ποσότητες βοτάνων, τις οποίες θα χρησιμοποιεί για εκχύλιση στην νέα πρότυπη περιβαλλοντικά μονάδα οργανικών εκχυλίσεων που δημιούργησε στις παραγωγικές τις εγκαταστάσεις στα Οινόφυτα. Με αυτό τρόπο η εταιρεία σταδιακά θα αρχίσει να αντικαθιστά ένα μέρος των πρώτων υλών της με τις ιδιοπαραγόμενες υψηλών προδιαγραφών, αυξάνοντας περαιτέρω την αξία των προϊόντων της.

Σε ότι αφορά τα καταστήματα Κορρές, συνέχισαν να αποτελούν σημαντικό μέσο επικοινωνίας της μάρκας Κορρές στο εξωτερικό. Συγκεκριμένα η εταιρεία μέσω των διανομέων της άνοιξε νέα καταστήματα σε διάφορες πόλεις όπως στη Πράγα, στο Kassel και Μόναχο στη Γερμανία, το δεύτερο κατάστημα στο Παρίσι, στο Pasching και Linz στην Αυστρία, στην Σιγκαπούρη, στο Σεγιάνκ στην Κίνα, φθάνοντας συνολικά στο τέλος του 2009 τα 32 καταστήματα στο κόσμο (4 στην Ελλάδα και 28 στο εξωτερικό).

## VIII.IV Πώς μεταφράζεται η Στρατηγική σε αριθμούς

Το **2006** σε σχέση με το 2005 οι πωλήσεις της εταιρείας αυξήθηκαν κατά 58% και ανήλθαν σε 26.914€ έναντι 17.064€. Η αύξηση αυτή οφείλεται στη διάθεση στην αγορά της νέας σειράς μακιγιάζ που ώθησε σημαντικά τις πωλήσεις το πρώτο εξάμηνο του 2006. Σημαντική επίσης αύξηση σε σχέση με την αντίστοιχη περσινή περίοδο είχαν τα προϊόντα μαλλιών καθώς και η νέα σειρά περιποίησης σώματος.

Στο **εννεάμηνο του 2007** οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 19,3% και ανήλθαν στο ποσό των 24,8 εκατ. ευρώ από 20,8 εκατ. ευρώ στην αντίστοιχη περίοδο του 2006. Η ανάπτυξη αυτή αποδίδεται στην αύξηση των πωλήσεων κυρίως στις κατηγορίες προϊόντων περιποίησης μαλλιών και σώματος.

Η ανάπτυξη των πωλήσεων της στο εξωτερικό, θα προέλθει από τον συνδυασμό της δημιουργίας ενός δικτύου λιανικής πώλησης μέσω καταστημάτων Κορρές και της παράλληλης προώθησης των προϊόντων της εταιρείας μέσω των δικτύων της επιλεκτικής διανομής όσον αφορά στα Κορρές Φυσικά Προϊόντα και της ημιεπιλεκτικής διανομής για τα προϊόντα Kings & Queens.

**Οι πωλήσεις για το 2008** ενισχύθηκαν σημαντικά κατά 49,4% στα 53.736 χιλ.€ από το ποσό 35.978 χιλ.€ που είχαν διαμορφωθεί από το 2007. Η αύξηση αυτή

οφείλεται στους διψήφιους ρυθμούς ανάπτυξης που παρουσίασαν όλες οι κατηγορίες προϊόντων του Ομίλου. Συγκεκριμένα τη μεγαλύτερη συμβολή στην άνοδο είχαν τα προϊόντα προσώπου ακολουθημένα από τα προϊόντα μαλλιών με αυξήσεις της τάξεων του 68% και 40% αντιστοίχως. Η αύξηση στα προϊόντα προσώπου προήλθε από την σημαντική άνοδο της συμμετοχής των προϊόντων μακιγιάζ τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, από την αυξημένη συμμετοχή της ανδρικής σειράς καθώς και από την οργανική ανάπτυξη των υφιστάμενων προϊόντων της κατηγορίας. Στην κατηγορία των μαλλιών η άνοδος των πωλήσεων είναι αποτέλεσμα της ενίσχυσης των υφιστάμενων προϊόντων.

Επιπλέον, ο Όμιλος διευρύνοντας περαιτέρω τη διεθνή του παρουσία πέτυχε για το 2008 αύξηση των πωλήσεων του εξωτερικού κατά 35% επί του συνόλου, από 22% την περίοδο του 2007. Η μεγάλη αυτή αύξηση των πωλήσεων στο εξωτερικό οφείλεται στο γεγονός της συμμετοχής της θυγατρικής του Ομίλου στη Γερμανία “Distict Two” όπου με την ενοποίηση των πωλήσεων αυτής αυξάνεται το ποσοστό κατά 2 ποσοστιαίες μονάδες.

**Οι πωλήσεις του Ομίλου το 2009** ανήλθαν στα 50.366 χιλ.€ από 53.736 χιλ.€ την προηγούμενη χρήση, μειωμένες κατά 6%. Η μείωση αυτή οφείλεται στην υστέρηση που παρουσίασαν οι πωλήσεις προς το εξωτερικό σε σχέση με την προηγούμενη χρήση, η οποία εμφανίζεται λόγω της σύγκρισης των εξαγωγών του 2009, με τις υψηλότερες, αλλά μη επαναλαμβανόμενες, πωλήσεις που είχε πραγματοποιήσει ο Όμιλος την προηγούμενη χρήση κυρίως στην

αγορά της Β. Αμερικής, λόγω των πολύ υψηλών και μη επαναλαμβανόμενων αρχικών παραγγελιών τοποθέτησης, οι οποίες είχαν προκύψει στα πλαίσια του λανσαρίσματος των προϊόντων μακιγιάζ το 2008.

Στην Ελληνική αγορά, παρόλο την πτωτική πορεία, τόσο του συνόλου της αγοράς, όσο και της προϊόντικής κατηγορίας των καλλυντικών, τόσο στο σύνολό της όσο και στο κανάλι του φαρμακείου στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία κατά κύριο λόγο στην Ελλάδα, οι πωλήσεις του Ομίλου διατηρήθηκαν στα ίδια επίπεδα.

Στο σύνολο των δραστηριοτήτων ο Όμιλος πέτυχε πωλήσεις ύψους 31,8 εκατ. € το **εννεάμηνο του 2010** από 37,9 εκ. € το 2009 μειωμένο συνολικά κατά 16% επηρεαζόμενες από το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον της Ελληνικής Αγοράς ενώ οι πωλήσεις του εξωτερικού αντισταθμίζοντας μερικώς το αρνητικό κλίμα αύξησαν τη συμμετοχή τους στο συνολικό κύκλο εργασιών του Ομίλου. Οι πωλήσεις στο εξωτερικό παρουσίασαν αύξηση της τάξεως 7% στα 11,1 εκατ. € από 10,4 εκατ. € ενισχύοντας τη συμμετοχή τους στο σύνολο στα 34,9% από 27,4%. (Πηγή: ετήσιες οικονομικές καταστάσεις 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 του Ομίλου Κορρές Α.Ε. Φυσικά Προϊόντα, <http://ir.korres.com/site/el-GR/home/default.aspx> ).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

Γενικές πληροφορίες για την εταιρεία ΙΚΕΑ

### ΙΧ.Ι Ιστορικό και ανάπτυξη της Εταιρείας

Το **ΙΚΕΑ** είναι επιχείρηση με μεγάλα καταστήματα επίπλων, έχει σουηδική προέλευση, η έδρα της είναι στην Ολλανδία\_αλλά διατηρεί σουηδική ταυτότητα. Η αλυσίδα έχει 235 καταστήματα σε 33 χώρες, πολλά στην Ευρώπη, τα υπόλοιπα στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, τον Καναδά, την Ασία και την Αυστραλία. Ο κατάλογος του ΙΚΕΑ, που περιέχει περίπου 12.000 προϊόντα, είναι τυπωμένος σε 160 εκατομμύρια αντίγραφα (2006) παγκοσμίως, και διανέμεται δωρεάν, μέσω του ταχυδρομείου και των καταστημάτων.

Το ΙΚΕΑ ιδρύθηκε στο Έλμχαλτ (Älmhult) της Σουηδίας το 1943 από τον Ίνγκβαρ Κάμπραντ (*Ingvar Kamprad*). Το όνομα της επιχείρησης είναι σύνθετο των πρώτων γραμμάτων αντίστοιχα του ονοματεπώνυμού του, του κτήματος και του χωριού όπου μεγάλωσε: **I**ngvar **K**amprad, **E**lmtaryd, **A**gunnaryd. Ο Κέμπραντ διάλεξε αυτό το ακρωνύμιο και επειδή μοιάζει ακουστικά με την ελληνική λέξη *οικία*. Πρώτα, ο Κάμπραντ πωλούσε τα προϊόντα του από το σπίτι του και με ταχυδρομική εντολή, αλλά τελικά άνοιξε ένα κατάστημα στην κοντινή πόλη Älmhult. Εκεί βρισκόταν επίσης και το πρώτο κατάστημα "Αποθήκη επίπλων ΙΚΕΑ" που ήρθε να χρησιμεύσει ως πρότυπο για τα πολυκαταστήματα ΙΚΕΑ και στις 23 Μαρτίου 1963, το πρώτο κατάστημα άνοιξε στο εξωτερικό, στο Asker της Νορβηγίας.

Αρχικά, πουλούσε στυλό, πορτοφόλια, καδράκια, ρολόγια και ουσιαστικά οτιδήποτε που θα μπορούσε να ικανοποιήσει μια ανάγκη που έβρισκε ο Ingvar Kamprad, σε χαμηλή τιμή.

Τα έπιπλα προστέθηκαν στη σειρά προϊόντων ΙΚΕΑ το 1948 και το 1955 η ΙΚΕΑ άρχισε να σχεδιάζει εσωτερικά τα έπιπλα που διέθετε. Στην αρχή, ο Ingvar Kamprad πουλούσε τα προϊόντα από το σπίτι του και μέσω ταχυδρομείου, μέχρι που άνοιξε ένα κατάστημα στο Älmhult. Αυτή ήταν και η τοποθεσία του πρώτου καταστήματος ΙΚΕΑ, που χρησίμευσε ως πρότυπο για τα επόμενα καταστήματα ΙΚΕΑ.

Ο ιδρυτής ξεκίνησε να στέλνει ένα έντυπο με τα προϊόντα του μέσω του φορτηγού που μοίραζε γάλα. Αυτό το γεγονός οδήγησε στη δημιουργία του καταλόγου ΙΚΕΑ. Ο πρώτος κατάλογος τυπώθηκε στη Σουηδία το 1951. Σήμερα στην Ελλάδα λειτουργούν 5 καταστήματα ΙΚΕΑ: 2 στην Αθήνα (στο εμπορικό πάρκο του αεροδρομίου και στην λεωφ. Κηφισού), στην Θεσσαλονίκη, στην Λάρισα, και στα Ιωάννινα.

## ΙΧ.ΙΙ Επιχειρηματική Δραστηριότητα της Εταιρείας

Η σταθερή επιδίωξη της ΙΚΕΑ η μείωση του κόστους χωρίς να υποβαθμιστεί η ποιότητα των προϊόντων. Με τον τρόπο αυτό προσφέρει προϊόντα με **αξία**. Για να το πετύχει αυτό έχει διαμορφώσει μία στρατηγική ποιότητας που ξεκινά από τον σχεδιασμό και καταλήγει στον τρόπο πακεταρίσματος και διάθεσης των προϊόντων.

### ΙΧ.ΙΙ.Ι Τα Προϊόντα

Τα έπιπλα ΙΚΕΑ είναι ευρέως γνωστά για το σύγχρονο, λειτουργικό σχέδιο και την ποιοτική κατασκευή τους. Πριν ακόμα σχεδιαστούν προκαθορίζεται η τιμή τους και σύμφωνα με αυτή την τιμή σχεδιάζονται και κατασκευάζονται από εργοστάσια σε όλο τον κόσμο, τηρώντας πάντα τις αυστηρές προδιαγραφές ποιότητας της ΙΚΕΑ. **Η παροχή ενός ποιοτικού προϊόντος με εξαιρετικό σχεδιασμό σε πολύ ανταγωνιστική τιμή αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της Στρατηγικής της εταιρείας** Ένα μεγάλο μέρος των επίπλων ΙΚΕΑ σχεδιάζεται για να συναρμολογούνται εύκολα από τον καταναλωτή. Συσκευάζονται σε επίπεδες συσκευασίες flat pack που μεταφέρονται εύκολα από το κατάστημα στο σπίτι. Αυτό συντελεί σημαντικά στη μείωση του όγκου και του κόστους αποθήκευσης, μεταφοράς και συναρμολόγησης, με αποτέλεσμα την ακόμη μεγαλύτερη μείωση της τιμής τους προς όφελος του καταναλωτή.

Το κάθε κατάστημα ΙΚΕΑ διαθέτει 7.500 προϊόντα τα οποία ανανεώνονται συνεχώς καθόλη τη διάρκεια του έτους και είναι έτσι μελετημένα, ώστε να καλύπτουν όλες τις ανάγκες των πελατών.

Η ΙΚΕΑ διαθέτει ένα μοναδικό εργαλείο, τον κατάλόγό της. Ο κατάλογος κυκλοφορεί από την ΙΚΕΑ κάθε Σεπτέμβριο, οπότε και αρχίζει το έτος ΙΚΕΑ. Διανέμεται μαζικά στην περιοχή λειτουργίας του κάθε καταστήματος ΙΚΕΑ, πόρτα-πόρτα και χωρίς καμία χρέωση. Ο κατάλογος ΙΚΕΑ προετοιμάζει και διευκολύνει τον καταναλωτή στις αγορές του, δίνοντάς του τη δυνατότητα να πάρει ιδέες και να διαλέξει τα προϊόντα που τον ενδιαφέρουν πριν ακόμα επισκεφθεί το κατάστημα. Ο κατάλογος παρουσιάζει 3.500 από τα 7.500 προϊόντα που υπάρχουν στο κατάστημα, με την τιμή και τις διαστάσεις τους. Σημαντικό είναι ότι η ΙΚΕΑ με τον κατάλόγό της δεσμεύεται για την ετήσια ισχύ των τιμών που αναφέρει στα προϊόντα της. Ο κατάλογος δημοσιεύεται συνολικά σε 27 γλώσσες, για 37 χώρες. Για το 2010 ο κατάλογος έχει παραχθεί σε 199.000.000 αντίτυπα.

Στην Ελλάδα και στην Κύπρο έχουν μοιραστεί μέχρι τώρα σχεδόν 17.000.000 κατάλογοι. Ο κατάλογος ΙΚΕΑ 2010 ξεκίνησε ήδη και διανέμεται από πόρτα σε πόρτα σε περισσότερα από 300.000 αντίτυπα, καλύπτοντας σχεδόν όλα τα νοικοκυριά της Θεσσαλίας, της Φθιώτιδας και της Ευρυτανίας.

## ΙΧ.ΙΙ.ΙΙ Τα Καταστήματα

Τα περισσότερα καταστήματα ΙΚΕΑ ανέρχονται σε 20.000 m<sup>2</sup> με 25.000 m<sup>2</sup> και η οργάνωσή τους σε τμήματα διευκολύνει τον επισκέπτη στις αγορές του, ενώ παράλληλα αποτελεί πηγή έμπνευσης για τη διακόσμηση του σπιτιού, καθώς παρουσιάζονται σε ειδικά διαμορφωμένα διαμερίσματα και δωμάτια χιλιάδες ιδέες και λύσεις για κάθε χώρο.

- Στην Ελλάδα το πρώτο κατάστημα ΙΚΕΑ άνοιξε τον Οκτώβριο του 2001, στην περιοχή Πυλαία της Θεσσαλονίκης. Το πρώτο ΙΚΕΑ παρουσίασε πωλήσεις το 2007 150 εκατ.€

- Τον Απρίλιο του 2004 άνοιξε το δεύτερο κατάστημα ΙΚΕΑ στο Εμπορικό Πάρκο του Διεθνούς Αεροδρομίου «Ελευθέριος Βενιζέλος» στην Αθήνα.

- Το τρίτο κατάστημα άνοιξε τον Απρίλιο του 2008 στην Αθήνα, στον Κηφισό. Οι πωλήσεις συνολικά και των 2 καταστημάτων στην Αθήνα ανέρχονται το 2008 στα 230 εκατ.€

- Στην Κύπρο άνοιξε το πρώτο κατάστημα το Σεπτέμβριο του 2007 ενώ αναμένεται επέκταση της ΙΚΕΑ και στην Βουλγαρία.

- Νέο κατάστημα ΙΚΕΑ στα Ιωάννινα, άνοιξε ο όμιλος Furlis το Σάββατο 18 Δεκεμβρίου 2010. Σύμφωνα με σχετική ανακοίνωση, το κατάστημα των Ιωαννίνων είναι το 6<sup>ο</sup> κατάστημα σε Ελλάδα και Κύπρο.

- Στη Λάρισα, το κατάστημα ΙΚΕΑ Θεσσαλία συνολικής έκτασης 28.000m<sup>2</sup> (18.500m<sup>2</sup> το κατάστημα και 9.500m<sup>2</sup> οι αποθηκευτικοί χώροι) διαθέτει 7.500 προϊόντα που καλύπτουν όλες τις ανάγκες επίπλωσης και διακόσμησης του σπιτιού. Διαθέτει 48 έτοιμα δωμάτια και 3 πλήρως εξοπλισμένα διαμερίσματα για να παίρνουν ιδέες οι επισκέπτες του καταστήματος. Απασχολεί περίπου 290 άτομα και διαθέτει 1.136 θέσεις στάθμευσης, εστιατόριο χωρητικότητας 600 ατόμων (420 μέσα και 180 έξω), ένα καφέ στην έξοδο, μαγαζί με αυθεντικά Σουηδικά τρόφιμα, ποτά και γλυκά καθώς και έναν πρωτότυπο φυλασσόμενο παιδότοπο που ονομάζεται Småland και έχει ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό.

Σήμερα υπάρχουν **301** καταστήματα ΙΚΕΑ σε **37** χώρες.

## ΙΧ.ΙΙΙ Εταιρική Κουλτούρα

### ΙΧ.ΙΙΙ.Ι Κουλτούρα

Η Αθήνα άλλαξε πολύ τα τελευταία 10 χρόνια. Όμως πέρα από τις αλλαγές που βλέπουμε όλοι στους δρόμους, στα στέκια, στους τρόπους διασκέδασης και στις ιδέες, μια μεγάλη σιωπηλή αλλαγή έγινε εκεί που δεν βλέπεις με την πρώτη ματιά: **μέσα στα σπίτια.**

“Το πρώτο κατάστημα ΙΚΕΑ στην Αθήνα το ανοίξαμε στις 22 Απριλίου 2004, στο εμπορικό πάρκο του Αεροδρομίου της Αθήνας. Ήδη μια μεγάλη αλλαγή είχε μεσολαβήσει: η Αττική οδός έδινε πρόσβαση στο κατάστημα σε

όλους τους Αθηναίους, σε μια διαδρομή που διαρκούσε το πολύ 40 λεπτά. Αυτός ήταν και ο λόγος που επιλέξαμε να το ανοίξουμε εκεί. Είχε ήδη προηγηθεί το κατάστημα της Θεσσαλονίκης 3 χρόνια νωρίτερα και όλα τα στοιχεία έδειχναν πως και η Αθήνα θα το υποδεχόταν με μεγάλο ενθουσιασμό. **Μπορεί σήμερα να φαίνεται απλό**, γιατί θεωρούμε την ύπαρξη της ΙΚΕΑ δεδομένη. Όμως πριν από 10 χρόνια υπήρχε μόνο στο μυαλό μου. Ήξερα πως η άφιξή της στην Ελλάδα θα σήμαινε επανάσταση στα είδη για το σπίτι. Οι διαπραγματεύσεις με τους Σουηδούς πήραν περίπου 4 χρόνια. Έτσι, στήθηκε το σχέδιο για το πρώτο κατάστημα που άνοιξε στη Θεσσαλονίκη το 2001”. Γενικός Διευθυντής της ΙΚΕΑ ανέλαβε ο Βασίλης Γουδές, με μια ομάδα νέων ανθρώπων με κέφι και όραμα. Η φιλοσοφία πίσω από τη σουηδική εταιρεία, που στόχο έχει να κάνει το ποιοτικό design διαθέσιμο σε όλους, είχε ήδη αλλάξει τον τρόπο ζωής στο σπίτι εκατομμυρίων ανθρώπων στο εξωτερικό. Σύντομα θα άλλαζε και τον τρόπο ζωής όλων των Αθηναίων.

Οι λίγοι «**μυημένοι**» από τη Θεσσαλονίκη και το εξωτερικό είναι εκείνοι που ξενάγησαν τους Αθηναίους στο πρώτο κατάστημα του αεροδρομίου και τους εισήγαγαν στη φιλοσοφία, στα «φετίχ» ΙΚΕΑ (τα μολυβάκια, τις μεζούρες και τα σημειωματάρια), αλλά και στη διαδικασία, που διέφερε τόσο πολύ από οποιοδήποτε άλλο κατάστημα. Σύντομα όλοι ήξεραν, για παράδειγμα, πως δεν χρειάζεται να πληρώνεις μεταφορά αν μπορείς να το κάνεις μόνος σου. Παρέες άρχισαν να κατεβαίνουν στο κατάστημα με οδηγό αυτόν που είχε το μεγαλύτερο αυτοκίνητο. Χιλιάδες επισκέπτες πήγαιναν και ξαναπήγαιναν, γιατί ακόμα κι αν έχεις καλύψει τις ανάγκες σου για έπιπλα, με πολύ λίγα χρήματα μπορείς να βρεις μικρές αλλά σημαντικές λεπτομέρειες, ένα ριχτάρι ή ένα φωτιστικό που θα ανανεώσουν το σπίτι και μαζί τη διάθεσή σου. Ο κόσμος αρχίζει να αντιλαμβάνεται ότι το χαμηλό κόστος δεν σημαίνει και χαμηλή ποιότητα. **Τώρα ξέρει ότι υπάρχει και προσιτό design.**

**Η διαδρομή ήταν πια γνωστή σε όλους.** Ένα τελετουργικό, θα έλεγε κανείς, που περιλάμβανε σουηδικό πρωινό για όσους ξυπνούν νωρίς, βόλτα με την κίτρινη σακούλα σε έτοιμους χώρους που –να μια άλλη καινοτομία της ΙΚΕΑ– σου έδινε ιδέες για το πώς μπορούσες να διακοσμήσεις το χώρο σου, την αναμενόμενη έκφραση «πώς δεν το είχα σκεφτεί αυτό πιο νωρίς» μπροστά σε ένα αντικείμενο όπως μια παπουτσοθήκη ή μια φορητή ντουλάπα, που ερχόταν ως από μηχανής θεός, και βέβαια το τελευταίο στάδιο της τελετουργίας, που ήθελε όλοι οι επισκέπτες να φεύγουν έχοντας στα χέρια τους ένα χοτντόγκ και ένα παγωτό.

Όμως, η πραγματική επανάσταση γινόταν μέσα στο σπίτι. Σύντομα κανένα σπίτι δεν ήταν πια ίδιο. Οι Αθηναίοι αρχίζουν να βλέπουν το έπιπλο, που μέχρι τώρα ήταν μια επένδυση ζωής, περισσότερο σαν τρόπο έκφρασης, σαν τρόπο απόλαυσης και σαν μέσο ψυχικής ανάτασης. Άλλωστε, με τους ρυθμούς εργασίας που χαρακτηρίζουν τους Αθηναίους τα τελευταία 10 χρόνια, όταν δηλαδή ένας άνθρωπος ή ένα ζευγάρι δουλεύουν ατέλειωτες ώρες κάθε μέρα, το σπίτι τους αποτελεί ένα καταφύγιο. Αυτόν το χώρο η ΙΚΕΑ ανέλαβε να

τον μετατρέψει σε ό,τι πιο μοντέρνο, ό,τι πιο φιλικό και ό,τι πιο ξεκούραστο, με το μικρότερο πιθανό κόστος.

### **ΙΧ.ΙΙΙ.ΙΙ Όραμα**

Όραμα της ΙΚΕΑ είναι να δημιουργήσει μια καλύτερη καθημερινή ζωή στο σπίτι για όλους. Η φιλοσοφία της ΙΚΕΑ βασίζεται στην προσφορά μεγάλης γκάμας καλοσχεδιασμένων και λειτουργικών επίπλων και ειδών οικιακού εξοπλισμού, σε τιμές τόσο χαμηλές που να μπορούν να τα αποκτήσουν όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι σε όλο τον κόσμο. Για την επίτευξη του οράματος της ΙΚΕΑ σημαντικό ρόλο παίζει και ο ίδιος ο καταναλωτής. Με βασική αρχή την συνεργασία με τον καταναλωτή που εκφράζεται ως: «Εμείς κάνουμε το δικό μας κομμάτι, εσείς κάνετε το δικό σας και μαζί εξοικονομούμε χρήματα», η ΙΚΕΑ αξιοποιεί την ενεργό συμμετοχή του αγοραστή στη διαδικασία μείωσης των τιμών προς όφελος του ιδίου.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

Η Στρατηγική της εταιρείας ΙΚΕΑ

### Χ.Ι Επιχειρησιακή Στρατηγική

Έχει αποδειχθεί ότι οι εταιρείες που επιβιώνουν και έχουν επιτυχημένη πορεία είναι αυτές που ελίσσονται και δεν μένουν στάσιμες και η ΙΚΕΑ φαίνεται πως είναι μια από αυτές. Ακολουθώντας το ρεύμα της εποχής και όσο δεν είναι ακόμη αργά, η ΙΚΕΑ στοχεύει στη χρηματοδότηση εταιρειών φωτοβολταϊκών.

**Στόχος** είναι σε χρονικό ορίζοντα 2 έως 4 χρόνων να έχει στα χέρια της τα πιο οικονομικά φωτοβολταϊκά πάνελ.



Ειδικότερα, πρόκειται να επενδυθούν περίπου 75 εκατομμύρια δολάρια σε 5 διαφορετικούς τομείς: **ηλιακές** τεχνολογίες, μετατροπή ενέργειας, προϊόντα εξοικονόμησης νερού, εναλλακτικός φωτισμός και καινούρια υλικά. Μπορεί όλα αυτά σημαίνουν να αποτελούν ένα επικίνδυνο άνοιγμα προς τον τομέα των κατασκευών, λαμβάνοντας όμως υπόψη τη **δυναμική** της εταιρείας αυτής στο αγοραστικό κοινό παγκοσμίως δεν έχουμε παρά να περιμένουμε συναρπαστικές αλλαγές στον καθημερινό τρόπο ζωής μας!

### Χ.ΙΙ Στρατηγική της ΙΚΕΑ

Η στρατηγική που ακολουθούν τα ΙΚΕΑ σε γενικές γραμμές είναι :

- η αγορά να είναι αρκετά μεγάλη ώστε να επιτρέπει την ταχεία ανάπτυξη σε μια εστιασμένη σειρά προϊόντων

- ο πελάτης να θεωρεί ότι εισπράτει σημαντική αξία από το προϊόν
- η εταιρεία να μπορεί να διανέμει τα προϊόντα της με χαμηλό κόστος

### **X.II.I Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους**

Τα ΙΚΕΑ έχουν γίνει σημείο αναφοράς στον κλάδο του οικιακού εξοπλισμού ανακατεύοντας την “τράπουλα του ανταγωνισμού”.

Τα καταστήματα ΙΚΕΑ έχουν καταφέρει να προσφέρουν προϊόντα σε πολύ χαμηλές τιμές σε σύγκριση με τα “παραδοσιακά” επιπλάδικα εξαιτίας της τυποποίησης και των DIY προϊόντων. Δεν υπάρχουν πωλητές σε κάθε τμήμα αλλά καρτελάκια στα προϊόντα με τις ανάλογες πληροφορίες που αυτό σημαίνει λιγότερο προσωπικό μικρότερο κόστος. Το προϊόν παραδίδεται στο πελάτη σε τεμάχια αλλά σε συσκευασία που μπορεί εύκολα να χωρέσει στο αυτοκίνητο του πελάτη και με υλικά και οδηγίες ώστε η συναρμολόγηση να γίνεται από τον αγοραστή [DIY (do it yourself) προϊόντα]. Αυτό σημαίνει μηδέν κόστος μεταφοράς και απασχόλησης επιπλέον προσωπικού. Επιπλέον μπορούμε να επισημάνουμε ότι η εταιρεία δε ξοδεύει μεγάλα ποσά για τη διαφήμισή της, παρά μόνο για την έκδοση καταλόγων προϊόντος, απλά τονίζει το χαμηλό επίπεδο των τιμών της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Η ποιότητα των προϊόντων επιτυγχάνεται καθώς υπόκινται σε ένα ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό έλεγχο ποιότητας. Όλα τα προϊόντα διακρίνονται από το σήμα: "**Design and Quality, IKEA of Sweden.**"

### **X.II.II Στρατηγικό Μάρκετινγκ**

Όσον αφορά το Στρατηγικό Μάρκετινγκ η ΙΚΕΑ “έτρεξε” μια ιδιαίτερη **καμπάνια** στη Σουηδία έχοντας ως μέσο το Facebook. Οι χρήστες έπρεπε απλά να κάνουν tag σε 12 φωτογραφίες από τον κατάλογο του ΙΚΕΑ οι οποίες βρίσκονταν στο προφίλ του Διευθυντή καταστήματος και αυτόματα κέρδιζαν το αντικείμενο που είχαν κάνει tag. Η φήμη του εγχειρήματος έκανε το γύρο του κόσμου. Οι χρήστες που συμμετείχαν, οικειοθελώς συμμετείχαν στη διάδοση της ιδέας αποδεικνύοντας για μια ακόμη φορά τη δύναμη του word of mouse.

Επίσης, η ιδέα δείχνει με τον πιο ξεκάθαρο τρόπο ότι όντως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) μπορούν να δημιουργήσουν brand ambassadors αλλά μόνο όταν ενταχθούν σε κάποιο στρατηγικό πλάνο.

Ένα δεύτερο Στρατηγικό πλάνο του Μάρκετινγκ είναι η **Δωροκάρτα ΙΚΕΑ**. Στόχος της ενέργειας αυτής είναι να προσφέρει στην αγορά ευέλικτα προϊόντα που μπορούν να καλύψουν πολλές ανάγκες. Η Δωροκάρτα παρέχει το δικαίωμα επιλογής και “ανοίγει την πόρτα” σε μια ποικιλία 7.500 προϊόντων. Μπορεί να φορτωθεί με €10 έως €500 και να εξαργυρωθεί σε μια περίοδο 3 ετών.

Δεν επιλέγει ο αποστολέας κάτι για τον παραλήπτη, αλλά του δίνει την ευκαιρία να διαλέξει ο ίδιος ανάμεσα από 7.500 προϊόντα ΙΚΕΑ αυτό που

πραγματικά χρειάζεται. Επίσης ο αποστολές διαλέγει την αξία που θέλει να έχει το δώρο του, ανάμεσα σε €10 έως €500, και έτσι δεν αγοράζει κάτι συγκεκριμένο με προκαθορισμένο ποσόν. Ειδικότερα τα τελευταία χρόνια που οι περισσότερες εταιρείες έχουν επιλέξει να μη στέλνουν ούτε ευχετήριες κάρτες, όσοι έχουν διαλέξει να επενδύσουν στη στρατηγική των επιχειρηματικών δώρων θεωρώ πως έχουν βγει κερδισμένοι τόσο σε επίπεδο πιστότητας πελατών όσο και σε επίπεδο εικόνας.

### **X.II.III Πρόσληψη Ευέλικτων, Ανεξάρτητων Μάνατζερ**

Οι εταιρείες πρέπει να δώσουν στους μάνατζερ την ανεξαρτησία που χρειάζονται για να προσαρμόσουν το επιχειρηματικό μοντέλο στα δεδομένα της τοπικής αγοράς, διατηρώντας ταυτόχρονα τα στοιχεία αυτά που οδήγησαν τη μητρική επιχείρηση στην επιτυχία.

Η ΙΚΕΑ το κατόρθωσε, αν και ξεκίνησε από τη Σουηδία και οι περιφερειακοί διευθυντές συχνά ήταν Σουηδοί ή εξοικειωμένοι με τη σουηδική γλώσσα. Ωστόσο, για μια πραγματικά παγκόσμια εταιρεία, η ανάγκη να εκπαιδεύσει ξένους μάνατζερ στις πρακτικές που ακολουθεί και στις αξίες που πρεσβεύει είναι αναπόφευκτη. Αυτό ακριβώς έκανε και η ΙΚΕΑ τόσο στις ΗΠΑ όσο και στην Κίνα.

### **X.II.IV Αναπαραγωγή των Βασικών Σημείων της Υποδομής**

Η γεωγραφική επέκταση απαιτεί διαδικασίες απλές και ικανές να αντεπεξέλθουν στη διαφορετική υποδομή που έχουν οι εργαζόμενοι στο νέο τόπο. Κατά την επέκταση, η άτυπη ανταλλαγή εμπειρίας δεν αποτελεί το βέλτιστο μηχανισμό εκμάθησης. Σε σύγκριση με τη στρατηγική της κλιμάκωσης, τα ανώτερα στελέχη δεν έχουν τον ίδιο βαθμό ελέγχου των διαδικασιών στρατολόγησης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων που ακολουθούνται τοπικά.

Η ανάπτυξη μέσω της αναπαραγωγής του επιχειρηματικού μοντέλου απαιτεί από την εταιρεία να «εξωτερικεύσει» ή να μεταφέρει κρίσιμα στοιχεία της υποδομής της. Ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν τη μέθοδο του μαύρου κουτιού «πακέτα» κρίσιμων δεδομένων σε άμεσα αξιοποιήσιμη μορφή, όπως έντυπα ή ηλεκτρονικά εγχειρίδια ή βιντεοσκοπημένες παρουσιάσεις.

Τα «μαύρα κουτιά» πρέπει να είναι διαθέσιμα σε πρώτη ζήτηση ώστε να διευκολύνονται οι εργαζόμενοι και τα στελέχη στην ολοκλήρωση του έργου τους ανεξάρτητα από τη χώρα στην οποία εργάζονται. Για παράδειγμα, ένα «μαύρο κουτί» μπορεί να αφορά την ίδρυση μιας νέας θυγατρικής σε νέο έδαφος. Μπορεί να περιλαμβάνει λίστες ελέγχου σχετικά με την επιλογή του χώρου, τη χρήση νομικής βοήθειας, την επιλογή και την εκπαίδευση του προσωπικού, το στήσιμο του καταστήματος και την προμήθεια των εγχειριδίων. Ένα άλλο κουτί μπορεί να περιλαμβάνει λεπτομερείς οδηγίες για την

εξυπηρέτηση των πελατών εκτός ωραρίου ή για το πρόγραμμα συντήρησης του καταστήματος.

Η ΙΚΕΑ χρησιμοποίησε τη μέθοδο του «μαύρου κουτιού». Η ομάδα ευρωπαϊκής επέκτασης, η οποία ανέλαβε την επέκταση της εταιρείας σε Ελβετία, Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Δανία, Νορβηγία και Αυστρία, φροντίζει για την αγορά της γης, την πρόσληψη του προσωπικού, την οργάνωση των καταστημάτων πώλησης και τον τρόπο διακόσμησής τους. Δύο μήνες πριν από την έναρξη λειτουργίας του νέου καταστήματος, αναλαμβάνει η ομάδα λειτουργίας πρώτου έτους, ενώ η ομάδα επέκτασης μετακινείται στην επόμενη περιοχή. Η ομάδα λειτουργίας πρώτου έτους αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού και οργανώνει τη λειτουργία του καταστήματος. Στη συνέχεια, η ΙΚΕΑ αναπτύσσει το τοπικό σχήμα που αναλαμβάνει τη λειτουργία του. Η ομάδα διεθνούς επέκτασης, οι «πεζοναύτες γνώσης» της ΙΚΕΑ, αποτελούν τον ιδανικό μηχανισμό για τη συγκέντρωση τεχνογνωσίας από κάθε νέα περιοχή και τη μεταφορά της αποκτηθείσας γνώσης σε νέες επεκτάσεις.

### **Χ.Π.Υ Αναπαραγωγή Επιχειρηματικής Γνώσης**

Η ΙΚΕΑ έμαθε πώς να χρησιμοποιεί τη μέθοδο του «μαύρου κουτιού» και για τη μεταφορά της επιχειρηματικής τεχνογνωσίας. Κατ' αρχάς τυποποίησε τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του χώρου για την εγκατάσταση των νέων καταστημάτων: χαμηλό κόστος γης και στα περίχωρα της πόλης. Τα καταστήματα ήταν απλά και λειτουργικά συνήθως διώροφα κτίρια, με την έκθεση στον πρώτο όροφο και την αποθήκη στο ισόγειο. Η ΙΚΕΑ τυποποίησε και τεκμηρίωσε τα προϊόντα, τη μορφή του καταλόγου, το λογότυπο (αν και στη Νορβηγία η εταιρεία χρησιμοποίησε κόκκινο και λευκό αντί του παραδοσιακού μπλε και κίτρινου) και την επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού.

Η ΙΚΕΑ χρησιμοποίησε επίσης τη μέθοδο της ειδικευμένης εργασίας για να αναπαράγει το εταιρικό όραμα. Ντόπιοι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν να ειδικευτούν σε συγκεκριμένες εργασίες, μελετώντας σχετικά εγχειρίδια και συμμετέχοντας σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Ο Kamprad λειτούργησε σαν στρατηγός, μεταδίδοντας το όραμα στους νέους εργαζομένους, πραγματοποιώντας επισκέψεις στα νέα καταστήματα, παρατηρώντας τη λειτουργία των καταστημάτων και συζητώντας σχετικά με τις διαδικασίες και τις απαιτούμενες βελτιώσεις με τους εργαζομένους. Δίνοντας σημασία στη λεπτομέρεια, το «μαύρο κουτί» μπορεί να αποτελέσει τη βάση πάνω στην οποία οι εργαζόμενοι της τοπικής εταιρείας θα στηριχθούν για να αναπτύξουν νέες και ποιοτικότερες λύσεις.

### **X.II.VI Ανάπτυξη Σχέσεων με τους πελάτες για την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης (π.χ. έρευνες ικανοποίησης των πελατών)**

Η ΙΚΕΑ για να διασφαλίζει τόσο την βιωσιμότητα των ήδη λειτουργούντων επιχειρήσεων της όσο και των νέων που συνεχώς αναπτύσσει έχει αναθέσει σε ειδικευμένες εταιρίες συμβούλων την ανάλυση των χαρακτηριστικών της αγοράς καθώς και τις προσδοκίες των πελατών από τα προϊόντα ΙΚΕΑ και τον ίδιο τον οργανισμό. Ένα εξαιρετικό παράδειγμα των μηχανισμών ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες η ξεκάθαρη διαδικασία ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες:

1. Αποδέχεται επιστροφές προϊόντων για διάστημα 45 ημερών μετά την αγορά.

2. Υπάρχει ειδική αναφορά στην ιστοσελίδα σχετικά με την διαδικασία αποδοχής των παραπόνων των πελατών (υπάρχει ηλεκτρονική διεύθυνση η οποία χειρίζεται τα παράπονα).

3. Σε κάθε κατάσταση σε τακτά διαστήματα διενεργούνται έρευνες ικανοποίησης των πελατών με ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα τόσο των προϊόντων όσο και της εξυπηρέτησης.

4. Τα καταστήματα διαθέτουν χώρους αναψυχής σε εξαιρετικά χαμηλές τιμές που καθιστούν την αγορά προϊόντων στα ΙΚΕΑ μία ξεχωριστή εμπειρία.

### **X.II.VII Συνειδητοποίηση των Περιορισμών**

Θα ήταν μάλλον αφελές να πιστέψει κανείς ότι η μέθοδος του «μαύρου κουτιού» μπορεί να είναι πάντα επιτυχής. Οι προτιμήσεις των πελατών και η υποδομή των εργαζομένων παρουσιάζουν έντονες διαφοροποιήσεις από τόπο σε τόπο και είναι αδύνατο μια σειρά διαδικασιών και προγραμμάτων να καλύψει όλες τις πιθανές περιπτώσεις. Όταν η ΙΚΕΑ επεκτάθηκε το 1986 στις ΗΠΑ, ανακάλυψε ότι οι Αμερικανοί καταναλωτές είχαν ανεπαίσθητες αλλά ουσιαστικές διαφορές στις προτιμήσεις και στις αγοραστικές συνήθειες από τους Ευρωπαίους καταναλωτές. Ήθελαν βιβλιοθήκες, αλλά για τηλεοράσεις και όχι για βιβλία. Τα μεγέθη των ευρωπαϊκών σεντονιών δεν ταίριαζαν στο μέγεθος των αμερικανικών κρεβατιών, ενώ τα ποτήρια, τα πιάτα και τα συρτάρια έμοιαζαν μικρά στους Αμερικανούς.

Επιπλέον, η τεχνική του «μαύρου κουτιού» ίσως δεν είναι τόσο ευαίσθητη απέναντι στις νέες απαιτήσεις. Η εταιρεία που αναπτύσσεται αναπαράγοντας το επιχειρηματικό της μοντέλο πρέπει να είναι σε θέση να μαθαίνει ταχύτατα, να βελτιώνει διαδικασίες και προϊόντα που δεν είναι αποτελεσματικά και να βοηθά τους ανθρώπους που τα ανέπτυξαν να συνειδητοποιήσουν τις νέες απαιτήσεις. Αυτό ισχύει ιδίως για τις νέες υψηλής ανάπτυξης εταιρείες, οι οποίες επεκτείνονται σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές αγορές του εξωτερικού. Τα ανώτερα στελέχη και τα συστήματα κεντρικής διοίκησης πρέπει να είναι ανοιχτά και ευέλικτα ώστε να μπορούν να

τροποποιήσουν μια συνταγή που υπήρξε επιτυχημένη στη χώρα της μητρικής εταιρείας.

Το ξεκίνημα της ΙΚΕΑ στις ΗΠΑ ήταν αργό. Η εταιρεία προσαρμόζει πλέον το ένα τρίτο των προϊόντων της στις προτιμήσεις της αμερικανικής αγοράς. Συνδυάζοντας τη μέθοδο των μαύρων κουτιών και μαθαίνοντας από τις ιδιαιτερότητες κάθε γεωγραφικής αγοράς, κατόρθωσε να βελτιώσει την αναπαραγωγή του επιχειρηματικού της μοντέλου και να παραμείνει ανταγωνιστική σε πολλές αγορές.

### **X.II.VIII Εξισορρόπηση του Παλαιού και του Νέου**

Η στρατηγική της κατάτμησης ξεκινά και αυτή με ένα όραμα ανάπτυξης, όμως εστιάζει στην ανάπτυξη ιδιαίτερων ικανοτήτων και στη δημιουργία νέων εργασιών. Η εταιρεία χρησιμοποιεί τους πόρους και την τεχνογνωσία της για να εξερευνησει νέες περιοχές με νέες, αυτόνομες επιχειρηματικές μονάδες ή ανεξάρτητες θυγατρικές. Η στρατηγική της κατάτμησης εμπεριέχει ρίσκο. Υπάρχει κίνδυνος οι επιχειρηματικές μονάδες να μην αξιοποιήσουν πλήρως τη διαθέσιμη τεχνογνωσία και υποδομή. Αν και οι ανεξάρτητες μονάδες μαθαίνουν καθώς εργάζονται σε συγκεκριμένες τεχνολογίες, με συγκεκριμένους πελάτες και συγκεκριμένο προσωπικό, εργάζονται ωστόσο καλύτερα όταν έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες, γνώση και πόρους άλλων μονάδων της εταιρείας. Κατά συνέπεια, κάθε νέα μονάδα πρέπει να επαναχρησιμοποιεί τις τεχνολογίες των υπαρχόντων προϊόντων, τις κατασκευαστικές και οργανωτικές διαδικασίες και τα δεδομένα της αγοράς, αλλά να συνδυάζει όλα αυτά τα στοιχεία με νέους τρόπους.

### **X.III Αντιμετώπιση Κρίσης**

Με συνεχείς προσπάθειες μείωσης κόστους, **νέων επενδύσεων αλλά και με κνοφορούμενες επεκτάσεις** απαντά στην πίεση που δέχεται από την κρίση στην Ελλάδα αλλά και σε Ρουμανία – Βουλγαρία (Σόφια – με χρονοδιαγραμμα λειτουργίας το τρίτο τρίμηνο του 2011) ο όμιλος Φουρλής.

Ειδικότερα, τόσο ο πρόεδρος του ομίλου, κ. Β. Φουρλής, όσο και ο CEO, κ. Πεταλάς, κατά τη διάρκεια της ενημέρωσης των αναλυτών για τα μεγέθη εννεαμήνου, επαναεπιβεβαίωσαν ότι υπάρχουν επαφές για την προσθήκη νέων λιανικών concepts και για πιθανές γεωγραφικές επεκτάσεις των συνεργασιών που ήδη ο όμιλος διαθέτει μέσω της ΙΚΕΑ και της Intersport.

Παρ' όλα αυτά, και **οι δύο επικεντρώθηκαν στις εξελίξεις της τρέχουσας χρήσης και στις προσπάθειες για αντιμετώπιση της πτωτικής ζήτησης**, που επηρεάζει άμεσα τον όμιλο. Σύμφωνα λοιπόν με τη διοίκηση, το γ' τρίμηνο της χρήσης 2010, παρά τις θετικές ενδείξεις του Ιουλίου - Αυγούστου, τελικά επηρεάστηκε αρνητικά από την απεργία των φορτηγών τον Σεπτέμβριο, που είχε ως αποτέλεσμα να εγκλωβιστούν προϊόντα της ΙΚΕΑ και της Intersport, επιδρώντας καταλυτικά στις πωλήσεις της εταιρείας.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ο τομέας της Στρατηγικής καθώς και το θέμα της πτυχιακής ειδικότερα έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς αποτελεί εδώ και πολλά χρόνια το επίκεντρο των εξελίξεων στο διεθνή χώρο του μάνατζμεντ. Μεγάλες προσωπικότητες στον τομέα των οικονομικών, όπως ο Μ. Porter, ασχολήθηκαν εκτενώς και κατάφεραν να διαμορφώσουν ορισμένες απόψεις.

**Σκοπός** της πτυχιακής αυτής είναι η παρουσίαση του θεωρητικού υποβάθρου της Στρατηγικής και του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Πέρα όμως από το θεωρητικό κομμάτι σκοπό της είναι μέσα από μελέτες περιπτώσεων να αντιληφθούν όλοι όσοι διαβάσουν την εργασία πώς μεγάλες επιχειρήσεις εφαρμόζουν Στρατηγικά Σχέδια και πώς αυτά αποδίδουν μέσα στο χρόνο.

Η λέξη **στρατηγική** έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Προέρχεται από την σύνθεση του ουσιαστικού "στρατός" και του ρήματος 'άγω' που σημαίνει οδηγώ. Ο όρος «στρατηγική» τα παλαιότερα χρόνια ήταν συνυφασμένος με την τέχνη του πολέμου: «σχεδιασμός στρατιωτικής επιχειρήσεως, καθώς και η τέχνη της αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων δυνάμεων για τη διεξαγωγή της».

Δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Ο επιφανής καθηγητής Michel Porter θεωρεί ότι *«Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ'ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο»* - Porter M., From competitive Advantage to Corporate Strategy (Harvard Business Review, May – June 1987).

Κατά τον Mintzberg και τον Waters η στρατηγική είναι *«ένα υπόδειγμα ή μια μορφοποίηση, σε ένα ρεύμα αποφάσεων που σχηματίζεται με το χρόνο»*. Όπως επισημαίνεται δεν είναι απλώς «στρατηγικός σχεδιασμός» ούτε «έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα». Έτσι λοιπόν, λόγω της τεράστιας δυσκολίας να καθοριστεί ένας ακριβής ορισμός της «στρατηγικής» θα πρέπει να χρησιμοποιούμε τον όρο με πέντε διαφορετικές έννοιες: **Plan** (σχέδιο), **Ploy** (τέχνασμα), **Pattern** (υπόδειγμα), **Position** (τοποθέτηση), **Perspective** (προοπτική).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στο σύγχρονο, διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό πεδίο. Όλοι αναγνωρίζουν ότι η σωστή στρατηγική μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας και να δώσει καλύτερα αποτελέσματα ακόμα και κάτω από αντίξοες συνθήκες.

Βασικό ρόλο στην εξαγωγή στρατηγικών κατευθύνσεων για την επιχείρηση διαδραματίζει η ανάλυση του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού. Η ανάλυση αυτή πρέπει να στηρίζεται σε σειρά εννοιών και εργαλείων διαμέσου των οποίων θα γίνεται δυνατή η κατανόηση και η ερμηνεία του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, της αγοράς καθώς και της φύσης και έντασης των ανταγωνιστικών πιέσεων που δέχεται η επιχείρηση.

Εκείνο που είναι εξίσου σημαντικό και χρειάζεται η επιχείρηση να το γνωρίζει πολύ καλά είναι οι Δυνατότητές της και οι Συνθήκες που ισχύουν στο εξωτερικό της περιβάλλον στο οποίο καλείται να δραστηριοποιηθεί ή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί στο άμεσο μέλλον. Η ανάλυση των στοιχείων αυτών είναι γνωστή ως SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Τα πρώτα δύο στοιχεία, Δυνάμεις και Αδυναμίες αφορούν την ανάλυση που γίνεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και εντοπίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία έναντι του ανταγωνισμού. Οι Ευκαιρίες και Απειλές, τα υπόλοιπα δύο στοιχεία της επιχείρησης, εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Οι κύριες κατηγορίες στρατηγικών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση είναι: Στρατηγική Προϊόντων (Product Strategy), Πλάνο Μάρκετινγκ (Marketing Plan), Πωλήσεις (Sales Management), Διοικητικό Πλάνο (Management Plan).

Οι αλλαγές του περιβάλλοντος μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν νέες στρατηγικές και αυτές με την σειρά τους οδηγούν στην ανάγκη διαμόρφωσης νέων οργανωτικών δομών. Το μακρο-περιβάλλον επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις και χωρίζεται στο Πολιτικό-νομικό, Οικονομικό, Κοινωνικοπολιτιστικό, Δημογραφικό, Τεχνολογικό και στο Παγκόσμιο περιβάλλον. Το μικρο-περιβάλλον αποτελείται από παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται πιο άμεσα με την επιχείρηση όπως είναι οι πελάτες, πιστωτές, ανταγωνιστές, μέτοχοι, προμηθευτές, κυβερνήσεις, τοπικές κοινωνίες.

Ως στρατηγική ομάδα θεωρείται η ομάδα των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο που ακολουθούν την ίδια ή παρόμοια στρατηγική διαμήκους των στρατηγικών διαστάσεων». Ως στρατηγικές διαστάσεις εννοούνται η εξειδίκευση, η ποιότητα του προϊόντος, το service, η αναγνωρισιμότητα εμπορικού σήματος. Οι στρατηγικές ομάδες είναι ιδιαίτερες χρήσιμες αφού μας δίνουν τη δυνατότητα να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και αντιδρούν οι επιχειρήσεις αναλύοντας τις στρατηγικές ομάδες στο σύνολό τους και όχι κάθε μια επιχείρηση ξεχωριστά.

Η αλυσίδα αξίας των επιχειρήσεων αποτελείται από τη διαχείριση Εκροών (Inbound Logistics), τις λειτουργίες (Operations), τη διαχείριση Εκροών (Outbound Logistics), το Μάρκετινγκ και Πωλήσεις (Marketing and Sales) και τέλος τις υπηρεσίες μετά την Πώληση (Service).

Το επίκεντρο του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι η διαχείριση της αλλαγής (the management of change): αλλαγή στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών. Έχοντας λοιπόν τα στελέχη κατανοήσει τους στόχους της επιχείρησης και έχουν ασπασθεί το όραμά της πρέπει να αναλάβουν το επόμενο κομμάτι των διαδικασιών του στρατηγικού μανάτζμεντ που είναι η υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού.

Σε περίπτωση που υπάρχει έλλειψη κατανόησης και εμπειρίας μπορεί να προκύψει κακή εφαρμογή στρατηγικής. Κάποιες κοινές δυσκολίες είναι:



- όταν δεν υπάρχουν σαφής και μετρήσιμοι στόχοι και δραστηριότητες, τα μέλη δε γνωρίζουν τις ευθύνες τους
- όταν δεν υπάρχουν αρκετοί πόροι για να διατεθούν στη εφαρμογή της επιχείρησης
- όταν η διοίκηση αλλάζει το όραμά της για την εφαρμογή της στρατηγικής πολύ γρήγορα
- όταν η διοίκηση προσπαθεί να πετύχει πάρα πολλά σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, όταν υπάρχει έλλειψη αφοσίωσης από πλευρά διαχειριστικής ομάδας
- όταν οι γνώσεις και τα προσόντα είναι ανεπαρκή, όταν υπάρχει κακή επικοινωνία.

Μια εταιρεία για να έχει επιτυχημένο αποτέλεσμα πρέπει να: κατανέμει κατάλληλα τους πόρους της στα επιχειρησιακά της κέντρα, να αναπτύσσει μια ιδιαίτερη οργανωτική δομή προσαρμοσμένη απόλυτα στις ανάγκες της, να παραχωρεί εξουσία απόφασης σε χαμηλότερα στρώματα ιεραρχίας, να ενδυναμώνει και να εκπαιδεύει τους ανθρώπους της, να διαμορφώνει τον εταιρικό πολιτισμό και την κουλτούρα της και τέλος να διαχειρίζεται τη σύγκρουση και την αλλαγή δημιουργικά.

Μια από τις βασικές λειτουργίες των οργάνων διοίκησης είναι η λειτουργία του ελέγχου. Ο πιο απλός ορισμός του διοικητικού ελέγχου είναι "η διαδικασία μέσα από την οποία τα όργανα διοίκησης επιβεβαιώνουν ότι οι εισροές, οι εκροές και τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα της υλοποίησης ενός προγράμματος συμφωνούν με τα προγραμματισθέντα".

Τα είδη ελέγχου που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση είναι : έλεγχος μέσω αγοράς, έλεγχος μέσω γραφειοκρατίας και έλεγχος μέσω κουλτούρας.

Ο στρατηγικός έλεγχος πρόκειται για ένα στυλ το οποίο συνδυάζει την αυτονομία των επιχειρησιακών μονάδων με την προώθηση των εταιρικών συμφερόντων. Επίσης, μπορούμε να πούμε ότι αναφέρεται στην παρακολούθηση/αξιολόγηση και αναθεώρηση των στρατηγικών επιλογών. Το κύριο ζήτημα που ενδιαφέρει την κεντρική διοίκηση είναι αν πετυχαίνουν οι δράσεις που γίνονται το σωστό αποτέλεσμα.

Υπάρχουν 3 βασικές στρατηγικές: στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies), στρατηγικές ανάπτυξης ή επέκτασης (growth strategies) και στρατηγικές εξυγίανσης (turnaround strategies).

Ο ρόλος των επιχειρήσεων στο σύγχρονο περιβάλλον είναι να καταφέρουν να αντιμετωπίσουν το σύνολο των αλλαγών που γίνεται γύρω τους με τελικό ζητούμενο τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα στις επιδιώξεις τους. Έχοντας την τεχνολογία ως πυρήνα για τις οργανωτικές αλλαγές οι εταιρείες κάνουν χρήση λογισμικών διαφόρων τύπων ανάλογα με τα εκάστοτε τμήματα που την απαρτίζουν. Λογισμικά που έχουν να κάνουν με τη διαχείριση πελατών, με τον προγραμματισμό εργασιών και με τη σωστή διαχείριση του χρόνου. Κάποια απλά παραδείγματα αποτελούν τα συστήματα

CRM (Customer Relationship Management), τα συστήματα ERP (Enterprise Resource Planning) και τα διαγράμματα Gantt.

Τα επίπεδα των στελεχών στις **μικρομεσαίες** επιχειρήσεις διακρίνονται σε 3 κατηγορίες:

- α) σε αυτόν που ασκεί την ανώτατη διοίκηση (Top manager)
- β) σε αυτούς που αποτελούν τα μέσα διοικητικά στελέχη (Middle managers)
- γ) σε αυτούς που αποτελούν τα κατώτερα διοικητικά στελέχη ( Lower managers)

Στις **μεγαλύτερες** επιχειρήσεις τα επίπεδα των στελεχών διακρίνονται σε 5 κατηγορίες:

- α) το στέλεχος που βρίσκεται στην κορυφή (Top manager)
- β) τα ανώτερα στελέχη (Senior managers)
- γ) τα μεσαία στελέχη (Middle managers)
- δ) τα κατώτερα στελέχη (Lower managers)
- ε) οι αρχιεργάτες (Supervisors).

Η επιχειρηματικότητα είναι μια κίνηση η οποία σίγουρα ενέχει ρίσκο και απαιτεί όραμα. Οι στοχευμένες αποφάσεις και ο στρατηγικός σχεδιασμός όμως μπορούν να περιορίσουν τους κινδύνους και να βοηθήσουν μια επιχείρηση να φτάσει στην οικονομική μεγέθυνση.

Στην περίπτωση της εταιρείας “ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ” καταλαβαίνουμε μέσα από την μελέτη μας ότι η εταιρεία εφαρμόζει μια δυναμική στρατηγική Ανάπτυξης. Μέσα από τη διεξόδυση σε νέες αγορές στο εσωτερικό και κυρίως στο εξωτερικό η εταιρεία κατάφερε να μεγενθύνει τα κέρδη της. Επιπλέον η εταιρεία δίνει ιδιαίτερο βάρος στην έρευνα καθώς η βελτίωση και η δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων μπορούν κυριολεκτικά να εκτοξεύσουν τη φήμη της εταιρείας αλλά και το σημαντικότερο τις πωλήσεις της εταιρείας και την εδραίωσή της ως προς τους ανταγωνιστές της.

Μελετώντας τις Στρατηγικές κινήσεις της εταιρείας θεωρούμε ότι η εταιρεία πρέπει να εντίνει τις προσπάθειές της για τοπική ανάπτυξη. Σε περιοχές κυρίως της επαρχίας η εταιρεία μπορεί να δώσει κίνητρο σε οικογένειες αγροτών οι οποίες θα εκπαιδευτούν πως να καλλιεργούν τα βότανα τα οποία χρησιμοποιεί η εταιρεία. Με τον τρόπο αυτό τονώνει τις τοπικές κοινωνίες αλλά και παρουσιάζει και ένα κοινωνικό πρόσωπο.

Μια πρόταση που έχει να κάνει με την Εταιρική Επικοινωνία της εταιρείας μπορεί να είναι η προβολή των προϊόντων της εταιρείας μέσα από σεμινάρια – εργαστήρια μακιγιάζ τα οποία με την καθοδήγηση ενός Make – up Artist θα δίνονται οι βασικές οδηγίες, τεχνικές μακιγιάζ και εποχιακές τάσεις – προτάσεις των προϊόντων ΚΟΡΡΕΣ.

Στη δεύτερη Μελέτη Περίπτωσης της εταιρείας “IKEA”, η εταιρεία εφαρμόζει μια Στρατηγική η οποία βασίζεται στην τυποποίηση των προϊόντων της και στη σχέση ποιότητας και τιμής των προϊόντων της. Η εταιρεία στοχεύει στρατηγικά στην δημιουργία προϊόντων με εξαιρετικό σχεδιασμό τα οποία όμως είναι δυνατόν να συναρμολογηθούν με ευκολία από τους αγοραστές τους,

γεγονός το οποίο μειώνει σημαντικά τη τιμή των προϊόντων. Ειδικότερα στην Ελλάδα η εταιρεία ΙΚΕΑ διεισδύει στην αγορά μέσα από τη δημιουργία νέων καταστημάτων σε ιδιαίτερες σημαντικά στρατηγικές θέσεις.

Πιστεύουμε ότι η εταιρεία ΙΚΕΑ μπορεί να αποκτήσει ένα ακόμα μεγαλύτερο πλεονέκτημα σε περίπτωση που ανοίξει ένα επιπλέον κατάστημα στην Πάτρα. Η Πάτρα βρίσκεται σε μια Στρατηγική θέση καθώς προσελκύει κόσμο και από την υπόλοιπη Πελοπόννησο αλλά και από την Δυτική Ελλάδα (νομός Αιτωλοακαρνανίας – Φωκίδας). Πέρα όμως από τη σημαντική θέση της Πάτρας στο χάρτη, θεωρούμε ότι ένα κατάστημα ΙΚΕΑ θα προσέλκυε κόσμο φοιτητικό καθώς η πόλη φιλοξενεί κάθε χρόνο χιλιάδες φοιτητές οι οποίοι αναζητούν οικονομικά έπιπλα αλλά και χρηστικά.

Τέλος, ένα σημαντικό Στρατηγικό Βήμα της εταιρείας είναι η δημιουργία προϊόντων τα οποία συνδυάζουν την τεχνολογία με την χρηστικότητα των προϊόντων, δηλαδή προϊόντα εξικονόμησης νερού, εναλλακτικός φωτισμός. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία κάνει ένα κρίσιμο βήμα προς τον τομέα των κατασκευών ακολουθώντας το ρεύμα της εποχής.

Το ρεύμα της εποχής ωστόσο επιβάλει και περιβαλλοντική ευαισθησία. Πρότασή μας είναι η δημιουργία επίπλων από ξύλο, ατσάλι τα οποία θα είναι ανακυκλώσιμα. Μοντέρνα έπιπλα τα οποία θα διακοσμούν παιδικά, εφηβικά αλλά και τους υπόλοιπους χώρους του σπιτιού τα οποία θα είναι φιλικά ως προς το περιβάλλον και η τιμή τους θα είναι κατά πολύ μειωμένη. Σε γενικές γραμμές, φιλοδοξία της εταιρείας πρέπει στο μέλλον να είναι η κατασκευή προϊόντων με το ελάχιστο δυνατό αντίκτυπο στο περιβάλλον.

Τέλος, μέσα από την εργασία αυτή μπορεί κάποιος να ανακαλύψει σε πρακτικό επίπεδο στρατηγικές τις οποίες ακολουθούν μεγάλες εταιρείες καθώς και να κατανοήσει το θεωρητικό υπόβαθρο της Στρατηγικής των επιχειρήσεων.

## ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Μαντζάρης Γ., 2003, “*Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*”, Β. Γκιούρδας εκδοτική, Αθήνα

Γεωργόπουλος Ν., 2004, “*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*”, Εκδόσεις Μπένου

Παπαδάκης Βασ., 2007, “*Στρατηγική των Επιχειρήσεων*”, Εκδόσεις Μπένου

Παπαδάκης Βασ., 2002, “*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα

Πουρναράκης Ε. Δ., 2004, (Γ΄ έκδοση), “*Διεθνής Οικονομικής: Μια εισαγωγική προσέγγιση*”, Εκδόσεις Πουρναράκης Ε. Δ.

Kotler P., (Εβδομη έκδοση), “*Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος*”, Εκδόσεις INTERBOOKS.

Πανηγυράκης Γ., 1999 (Δεύτερη έκδοση), “*Διεθνές Έξαγωγικό Marketing*”, Εκδόσεις Σταμούλης

Χολέβας Γ., “*Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*”, Εκδόσεις INTERBOOKS

Σαρσέντης Β. Ν., 1996 (Β΄ έκδοση), “*Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*”, Σαρσέντης Β. Ν.

Ανδρέου Δ., 2006(Β΄ κύκλος), “*Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων*”, ΤΑ ΝΕΑ - Ανοιχτό MBA, Τεύχος 5, 4-5

Λέλλης Γ., 2005, “*Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ: Άλλο ανάπτυξη, άλλο εξέλιξη*”, ΤΑ ΝΕΑ - Ανοιχτό MBA, Τεύχος 2, 42

Γρηγορούδης Β. – Σίσκος Γ., 2005, “*Η ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ: Το CRM και τα μυστικά του*”, ΤΑ ΝΕΑ - Ανοιχτό MBA, Τεύχος 16, 3

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΕΡΕΥΝΑ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ, 2010, “Καινοτόμα προϊόντα αντιγήρανσης με φυσικά συστατικά”, 11

Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ, 2010, “Κορρές Φυσικά Προϊόντα...με μια ματιά”, CSR Hellas

Ηλιοχώρος, Περιοδικό, 2010, “Συνέντευξη με τον Γιώργο Κορρέ (ομοιοπαθητικός φαρμακοποιός)”

Κορρές Φυσικά Προϊόντα, 2007, “Ενημερωτικό Δελτίο”

Κορρές Φυσικά Προϊόντα, 2008, “FROM HOMEOPATHIC REMEDIES TO HERBAL EXTRACTIONS & SCIENTIFIC INNOVATIVE NATURAL PRODUCTS”, Εταιρική Παρουσίαση

Κορρές Φυσικά Προϊόντα, 2010, “HERBS / CO-OPERATIONS / EXTRACTIONS / RESEARCH”, Εταιρική Παρουσίαση

## **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

Grant R, 1998, “*Contemporary Strategy Analysis*”, Oxford, Blackwell Publishers

Johnson G. – Scholes K., 1999 (5<sup>th</sup> edition), “*Exploring Corporate Strategy*”, Prentice Hall, N. York

Mintzberg H. – Quinn J. – Ghoshal S., 1998, “*The Strategy Process*”, N. York

Porter M., 1980, “*Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*”, The Free Press, N. York

Wright P. – Noe R., 1996, “*Management of Organizations*”, Irwin, Chicago

Bowman Cliff, “*The Essence of Strategic Management*”, Prentice Hall Series

McKiernan N., 1992, “*Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalisation*”, Routledge Series in Analytical Management

McGee J. – Thomas H., 1986, “*Strategic group analysis and Strategic Management: patterns and trends in existind studies*”, Strategic Management Research

Laudon K. – Laudon J., “*Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης*”, Εκδόσεις «Κλειδάριθμος»

Mintzberg H. – Alstrand B. – Label J., “*Το σαφάρι της στρατηγικής, Εισαγωγή στη στρατηγική διοίκηση Επιχειρήσεων*”, Εκδόσεις Καστανιώτη

Financial Times, 1997, “*Mastering Management*”, Pitman Publishing, London, 557-612

Porter M., May – June 1987, “*From competitive Advantage to Corporate Strategy*”, Harvard Business Review, 43-59

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Kladakis, K., 2010, “*Behind the Korres brand*”, [www.neoskosmos.com](http://www.neoskosmos.com)

GreekMoney, 2008, “*Γιώργος Κορρές: Δημιουργεί αλυσίδα βιολογικών καλλυντικών στη Ν. Υόρκη*”, [www.greekmoney.gr](http://www.greekmoney.gr)

Isotimia.gr, 2009, “*Κορρές: Οργανική ανάπτυξη στην Ελλάδα και στρατηγική εστίαση στο εξωτερικό*”, [www.isotimia.gr](http://www.isotimia.gr)

Κούτρα Πένη, Iatronet, 2009, “*Αλλαγή στρατηγικής για την Κορρές*”, [www.iatronet.gr](http://www.iatronet.gr)

Iatronet, 2007, “*Κορρές: Η στρατηγική επέκτασης στο εξωτερικό*”, [www.iatronet.gr](http://www.iatronet.gr)

Healthview, 2009, “*Επιχειρηματίας της Χρονιάς ο Γιώργος Κορρές*”, [www.healthview.gr](http://www.healthview.gr)

Σπαγαδόρου Νατάσα, Healthview, 2009, “*Κορρές Α.Ε.: Συνεργασία με το ΕΙΕ και το Παν/μιο Αθηνών και συμφωνία με δυο αμερικανικούς κολοσσούς*”, [www.healthview.gr](http://www.healthview.gr)

Korres Investor Relations, 2010, “*Οικονομική Παρουσίαση*”, <http://ir.korres.com>

Η Διαδρομή, 2010, “Κυνηγοί βοτάνων στο πράσινο όραμα των εταιρειών Arivita και Κορρές”, [www.i-diadromi.com](http://www.i-diadromi.com)

ePR.gr, 2009, “Τρεις νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες από την Κορρές Α.Ε.”, [www.epr.gr](http://www.epr.gr)

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ MARKETING MANAGEMENT, 2010, “Συνεντεύξεις Αφιερώματος”, [www.epistimonikomarketing.gr](http://www.epistimonikomarketing.gr)

Ελληνική Εταιρεία Διαδικτύου, 2010, “Facebook & Social Media: «Ήρθαν και θα μείνουν»”, [www.eled.gr](http://www.eled.gr)

ePR.gr, 2009 “Αναλυτικό Προφίλ ΙΚΕΑ (ΟΜΙΛΟΣ FOURLIS)”, [www.epr.gr](http://www.epr.gr)

GreekMoney, 2010, “Τα ΙΚΕΑ και ο Όμιλος Φουρλής προσφέρουν νέες θέσεις εργασίας”, [www.greekmoney.gr](http://www.greekmoney.gr)

Παπαδάκης Β., 2008, “Η ανάγκη για στρατηγικό διάλογο στην επιχείρηση”, [ypap@aueb.gr](mailto:ypap@aueb.gr)

Λιούκας Σ., 2009, “Στρατηγική διοίκησης και σχεδιασμός” , [www.athens-mba.gr](http://www.athens-mba.gr)

EPENDITIS, “Ρόλος των στελεχών στο στρατηγικό σχεδιασμό”, [www.ependitis.gr](http://www.ependitis.gr)

Επιχειρείν, 2010, “Στρατηγική και επιχειρείν”, [www.epixeirein.gr](http://www.epixeirein.gr)

Infopublica, 2010, “Ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις”, [www.infopublica.gr](http://www.infopublica.gr)

