

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Η διαμόρφωση της ανταγωνιστικής στρατηγικής των  
Ελληνικών επιχειρήσεων υπό το πρίσμα  
του τρέχοντος οικονομικό-κοινωνικού περιβάλλοντος:  
Έρευνα σε 5 επιχειρήσεις στον Ελλαδικό χώρο

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΓΙΩΡΓΟΣ (Α.Μ 6608)**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΡΑΦΗΛΙΔΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ**

**ΠΑΤΡΑ 2014**

## Περίληψη

Η σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα είναι αρκετά περίπλοκη. Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Στην προσπάθεια που κάνουν οι επιχειρήσεις να πετύχουν τους στόχους τους έχουν μερικά πολύ σημαντικά εργαλεία, την επιχειρηματική στρατηγική και το στρατηγικό μάνατζμέντ. Η σημασία τους για την επιτυχία των στόχων ενός οργανισμού αναγνωρίζεται πια καθολικά.

Η δυσκολία της επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης έγκειται στην πολυπλοκότητα του περιβάλλοντός της. Τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού. Οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, το κράτος, οι χρηματοδότες επηρεάζουν με ποικίλους τρόπους την λειτουργία και τους στόχους της επιχείρησης. Η απόλυτη γνώση του περιβάλλοντος της, δίνει ένα σημαντικότερο πλεονέκτημα στην επιχείρηση και την βοηθάει να προσδιορίσει και να πετύχει τους στόχους της.

Η διαμόρφωση, η υλοποίηση και ο έλεγχος της στρατηγικής που θα ακολουθήσει μία επιχείρηση είναι ίσως το σημαντικότερο κομμάτι στα καθήκοντα της διοίκησής της. Η επιλογή της στρατηγικής προσδιορίζεται από τους στόχους που θα βάλει η επιχείρηση και οι στόχοι προσδιορίζονται από την ανάλυση του περιβάλλοντός της. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες στρατηγικές παρά μόνο κάποιες θεωρίες στρατηγικής που κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης.

Η επιλογή της στρατηγικής είναι δύσκολη σε κάθε περίπτωση, πόσο μάλλον σε περιβάλλον οικονομικής κρίσης. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε δύσκολες συνθήκες που επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την κερδοφορία τους αλλά και την βιωσιμότητα τους. Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης είναι εμφανείς όχι μόνο στον επιχειρηματικό τομέα αλλά και σε κάθε πτυχή της ζωής στην Ελλάδα. Παράλληλα, τα κακά της ελληνικής επιχειρηματικότητας με την έλλειψη εξωστρέφειας αλλά και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού από πολλές επιχειρήσεις επιδείνωσαν την κατάσταση και οδήγησαν πολλές επιχειρήσεις να διακόψουν την λειτουργία τους. Οι επιχειρήσεις που

έμειναν, όμως, διακατέχονται από αισιοδοξία για το μέλλον και αυτό φαίνεται από τις απαντήσεις των συγκεκριμένων επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.

## Περίληψη στα Αγγλικά

The modern business is actually fairly complex. The success of a business depends on many factors. In an effort to make businesses to achieve their goals are some very important tools, business strategy and strategic management. Their importance for the success of the objectives of an organization universally recognized anymore.

The difficulty of achieving the objectives of an enterprise is the complexity of its environment. Both the exterior and the interior. Customers, suppliers, competitors, government, funders affect in various ways the operation and business goals. The absolute knowledge of the environment gives a significant advantage to the company and helps to identify and achieve their goals.

The formulation, implementation and monitoring of the strategy that will follow a business is probably the most important piece in the tasks of administration. The choice of strategy is determined by the objectives that will put the business and objectives identified by the analysis of its environment. There aren't any specific strategies only some theories of strategy categorized according to business goals.

The choice of strategy is difficult in any case, much less in an economic crisis. In Greece the recent year businesses are operating in difficult conditions significantly affecting their profitability and their viability. The effects of the economic crisis are evident not only in business but in every aspect of life in Greece. Meanwhile, the disadvantages of Greek entrepreneurship such as the lack of extroversion and long-term planning by many firms exacerbated the situation and led many companies to discontinue the operation. Businesses were, however, possessed of optimism for the future and this is reflected in the responses of those firms surveyed.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Ραφαηλίδη Απόστολο, για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της πτυχιακής μου εργασίας, με τις χρήσιμες συμβουλές και τη σωστή καθοδήγηση του. Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω, τούς ανθρώπους που αφιέρωσαν μέρος του πολύτιμου χρόνου τους, για να με βοηθήσουν να συλλέξω τις απαραίτητες πληροφορίες για την εργασία μου, καθώς και για να μου συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια που χρειάζομαι. Συγκεκριμένα, ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Μιγάλη Λαϊνά διευθύνων σύμβουλό της Ελαιουργία Πρεβέζης Α.Ε., τον κ. Τόλη Θεόδωρο ιδιοκτήτη της εταιρείας db sounds, την κ. Όλγα Κατσαρού-Κυπριωτέλη ιδιοκτήτρια του alkysson travel club, τον κ. Κωνσταντίνο Μπέλλο ιδιοκτήτη της think smart και τον κ. Άρι Σχισμένο ιδιοκτήτη του καταστήματος attrativo πρέβεζας.

# Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
Περίληψη στα Αγγλικά.....	3
Ευχαριστίες.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	7
Κεφάλαιο 1: Ορισμός και έννοια στρατηγικής .....	8
1.1 Έννοια, ορισμός και χαρακτηριστικά της στρατηγικής .....	8
1.2 Στρατηγικό μάνατζμέντ .....	9
1.3 Σημασία στρατηγικής και στρατηγικού μάνατζμέντ .....	10
Κεφαλαίο 2: Ανάλυση περιβάλλοντος επιχείρησης.....	12
2.1 Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	13
2.1.1 Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter .....	17
2.2 Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης .....	22
2.2.1 Προσέγγιση με βάση τους πόρους – ικανότητες της επιχείρησης .....	24
2.2.2 Ανάλυση της αλυσίδας της αξίας (Value-Chain Analysis).....	24
Κεφάλαιο 3: Διαμόρφωση, υλοποίηση και έλεγχος στρατηγικής .....	26
3.1 Διαμόρφωση στρατηγικής .....	27
3.1.1 Ανάλυση θέσης επιχείρησης.....	30
3.1.2 Βασικές θεωρήσεις στρατηγικής .....	36
3.1.3 Βασικές κατηγορίες στρατηγικών .....	38
3.2 Υλοποίηση στρατηγικής.....	41
3.3 Αξιολόγηση και έλεγχος .....	43
Κεφάλαιο 4. Το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα και η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής από τις επιχειρήσεις.....	45
4.1 Η οικονομική κρίση .....	46
4.2 Οι επιπτώσεις στην οικονομική ζωή .....	48
4.3 Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα .....	49

4.4 Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα .....	50
Κεφάλαιο 5 Έρευνα στις επιχειρήσεις .....	53
5.1 Μεθοδολογία .....	53
5.1.1 Πρωτογενής Έρευνα (σχεδιασμός ερωτηματολογίου) .....	53
5.2 Ελαιουργία Πρεβέζης Α.Ε.....	54
5.2.1.Γενικά.....	54
5.2.2 Προσωπική Έρευνα.....	55
5.3 DB sounds - Ηχητική κάλυψη εκδηλώσεων .....	58
5.3.1 Γενικά.....	58
5.3.2 Προσωπική Έρευνα .....	58
5.4 ALKYSSON TRAVEL CLUB .....	61
5.4.1 Γενικά.....	61
5.4.2 Προσωπική έρευνα .....	61
5.5 THINK SMART .....	64
5.5.1 Γενικά.....	64
5.5.2 Προσωπική έρευνα .....	64
5.6 Attr@ttivo Κατάστημα Πρέβεζας.....	67
5.6.1 Γενικά.....	67
5.6.2 Προσωπική έρευνα .....	67
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	72

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αβεβαιότητα, η αστάθεια και το ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον έχουν γίνει πλέον σήμερα μάλλον ο κανόνας παρά η εξαίρεση. Η νέα εποχή επιβάλλει τη διαρκή λήψη πληροφοριών από το περιβάλλον, την ταχύτατη λήψη και εφαρμογή αποφάσεων, αλλά και τον συνεχή επανέλεγχο και επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών.

Ο κίνδυνος είναι ως γνωστό μια από τις συνήθεις παραμέτρους της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο κίνδυνος επηρεάζει σχεδόν το σύνολο των δραστηριοτήτων των οικονομικών μονάδων, ειδικά σε περιβάλλον οικονομικής αβεβαιότητας. Υπάρχει σε όλες εκείνες τις περιπτώσεις στις οποίες δεν είναι δυνατό να προβλέψουμε με βεβαιότητα το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας. Κάθε επιχείρηση, οφείλει να πάρει θέση, και να χαράξει τη στρατηγική της. Είναι μοιραία αναγκασμένη να κάνει τις εκτιμήσεις της για το που θα πάει η οικονομία και ο κλάδος στον οποίο ανήκει και να πάρει δύσκολες αποφάσεις στρατηγικής. Όταν όμως κυριαρχεί αβεβαιότητα, οι κίνδυνοι από εσφαλμένες εκτιμήσεις γίνονται μεγαλύτεροι και πολύ συχνά αβάστακτοι. Σε τέτοιες συνθήκες, το επίκεντρο της διοίκησης γίνεται η διαχείριση των κινδύνων και η διαμόρφωση μιας συγκροτημένης στρατηγικής.

Ωστόσο, το αβέβαιο περιβάλλον δεν σημαίνει απαραίτητα ότι επιδρά αρνητικά σε όλους τους κλάδους και όλες τις επιχειρήσεις. Για κάθε πεδίο επιχειρηματικής δραστηριότητας, η αβεβαιότητα είναι δυνατό να επιφέρει μελλοντικά κινδύνους αλλά και ευκαιρίες. Ακριβώς επειδή το μέλλον είναι απρόβλεπτο, ωφελημένοι θα είναι εκείνοι που έχουν λάβει τα μέτρα τους έτσι ώστε όταν παρουσιαστούν οι ευκαιρίες να είναι σε θέση να τις αρπάξουν.



# Κεφάλαιο 1: Ορισμός και έννοια στρατηγικής

## 1.1 Έννοια, ορισμός και χαρακτηριστικά της στρατηγικής

Η έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι αρκετά σύνθετη και πολυδιάστατη. Αυτό έχει οδηγήσει σε μία σειρά ορισμών που δεν συγκλίνουν πάντοτε. Αν αποδεχτούμε τον ορισμό των Johnson και Scholes (2002) στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσα από την διαχείριση σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον, με σκοπό να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας της στρατηγικής. 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». 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». Τέλος, 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

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των περισσότερων ορισμών είναι η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. (Παπασταθόπουλος Α, 2009)

Θα πρέπει όμως να αναφερθεί ότι ενώ η διαμορφούμενη στρατηγική συντελεί στην επιτυχία, δεν την εγγυάται. Τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής, που συνεισφέρουν στην επιτυχία είναι τα εξής:

- Απλοί, συνεπείς και μακροπρόθεσμοι σκοποί
- Σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης
- Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής

## 1.2 Στρατηγικό μάνατζμέντ

Το στρατηγικό μάνατζμέντ ασχολείται με την μακροπρόθεσμη πορεία της στρατηγικής λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, δημόσια ή ιδιωτική στο πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον.

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση είναι διαρκώς ευμετάβλητο. Αναπτύσσονται διαρκώς νέα προϊόντα, εισέρχονται νέοι ανταγωνιστές, αυξάνονται τα υποκατάστατα προϊόντα, μεταβάλλονται οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι εξελίξεις στην τεχνολογία είναι τόσο ραγδαίες, ώστε να μεταβάλλουν όχι μόνο τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, αλλά και ολόκληρες διαδικασίες παραγωγής. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες προκαλούν συνεχείς μεταβολές στο περιβάλλον και η επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με μια διαρκή διαδικασία αλλαγής και προσαρμογής. Σε αυτή τη διαδικασία η επιχείρηση που θέλει να προσαρμοστεί και να εκμεταλλευτεί τις καταστάσεις προς όφελός της χρησιμοποιεί το στρατηγικό management.

Το στρατηγικό management αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Η διαδικασία του στρατηγικού management αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζουν τους στόχους και λαμβάνουν

στρατηγικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο. Το επίκεντρο του στρατηγικού management είναι η διαχείριση της αλλαγής, δηλαδή η αλλαγή στο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) και η αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο, με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών. Το στρατηγικό μάνατζμεντ πιο αναλυτικά περιλαμβάνει τρία στοιχεία:

- Στρατηγική ανάλυση κατά την οποία το στέλεχος αντιλαμβάνεται την στρατηγική θέση του οργανισμού.
- Στρατηγική επιλογή κατά την οποία σχεδιάζονται οι πιθανές στρατηγικές κινήσεις εκτιμώντας και επιλέγοντας τις αρμόζουσες στρατηγικές.
- Στρατηγική εφαρμογή κατά την οποία η επιλεγείσα στρατηγική εφαρμόζεται στην πράξη.

### 1.3 Σημασία στρατηγικής και στρατηγικού μάνατζμέντ

Κάθε χρόνο το αμερικάνικο περιοδικό Forbes (<http://www.forbes.com>) παρουσιάζει μία λίστα με τις πιο πετυχημένες επιχειρήσεις στον κόσμο. Παρόλο που η λίστα αποτελείται από εδραιωμένες και ισχυρές επιχειρήσεις παρατηρούμε ότι κάθε χρόνο υπάρχουν ανακατατάξεις καθώς και νέες επιχειρήσεις που διεκδικούν την θέση τους στην παγκόσμια οικονομία. Αυτή η διαφοροποίηση, κάθε χρόνο, στην κατάταξη είναι το αποτέλεσμα της στρατηγικής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Ακόμα και σε μικρότερης κλίμακας επιχειρήσεις η σημασία της στρατηγικής αποδεικνύεται ουσιώδης. Η επιβίωση, η ανάπτυξη και η εδραίωση μιας επιχείρησης είναι το αποτέλεσμα της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής της.

Η στρατηγική θέτει τις βάσεις ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει τα όπλα που χρειάζεται έναντι των ανταγωνιστών της. Για να εφαρμοστεί απαιτεί την συνεργασία όλων των τμημάτων της επιχείρησης και κατ' ουσία καθορίζει τις κινήσεις τους. Σε γενικές γραμμές η στρατηγική:

- Θέτει κατευθύνσεις
- Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της στον ανταγωνισμό
- Μειώνει την αβεβαιότητα
- Μπορεί να προσδώσει διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα

Επομένως περιορίζει το ρίσκο της επιχείρησης και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για σταθερή πορεία και ανάπτυξη.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ, από την άλλη, διαμορφώνει μακροπρόθεσμα την στρατηγική της επιχείρησης προσαρμόζοντας την στις συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της. Αποτελεί το ιδανικότερο εργαλείο για τη διαμόρφωση, υλοποίηση και αναπροσαρμογή των στρατηγικών μιας επιχείρησης, ενώ παράλληλα συμβάλλει στη λήψη σωστών στρατηγικών αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας. Στόχος του είναι η διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον, ώστε να επιτυγχάνεται η άμεση και αποτελεσματική προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντος (*Νυκτάρη, 2006*). Πιο αναλυτικά το στρατηγικό μάνατζμεντ:

- Προσφέρει την κατεύθυνση της επιχείρησης και μειώνει τις επιπτώσεις των αλλαγών.
- Οδηγεί σε οργανωμένες και συντονισμένες προσπάθειες.
- Συμβάλλει στην ομαλή συνεργασία των μελών καθώς κατανοούν τους στόχους και τι πρέπει να προσφέρουν για την επίτευξη αυτών.
- Μειώνει την αβεβαιότητα καθώς βοηθά στην πρόβλεψη των αλλαγών και των επιπτώσεών τους και αναπτύσσει σχέδια αντιμετώπισης.
- Ελαχιστοποιεί τη σπατάλη και τα πλεονάσματα.
- Θέτει τις βάσεις για τη διευκόλυνση του ελέγχου της απόδοσης και τη λήψη των κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών σε περίπτωση μεγάλων αποκλίσεων.

## Κεφαλαίο 2: Ανάλυση περιβάλλοντος επιχείρησης

Ο ορισμός που έδωσαν οι Johnson και Scholes στην έννοια της στρατηγικής και ο οποίος αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο κάνει λόγο για ένα ευμετάβλητο περιβάλλον αλλά και για διάταξη πόρων. Στην πραγματικότητα οι δύο αυτές έννοιες είναι το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επομένως πριν προβούμε στην ανάλυση των στρατηγικών που μπορεί να ακολουθήσει μία επιχείρηση πρέπει να αναλυθούν αυτές οι δύο έννοιες. Έξαλλου μερικές από τις πιο βασικές μεθόδους και εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης, αφορούν την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

Η επιχείρηση λειτουργεί σε πλήρη αλληλεξάρτηση με πάρα πολλούς παράγοντες, όπως το κράτος, η κοινωνία, οι προμηθευτές της, οι πελάτες της, το χρηματοπιστωτικό σύστημα. Στην πραγματικότητα η λειτουργία της επηρεάζεται από πολλούς θεσμικούς και μη παράγοντες. Το σύνολο αυτό των παραγόντων το ονομάζουμε περιβάλλον της επιχείρησης. Σαν ορισμό θα μπορούσαμε να ορίσουμε το περιβάλλον ως το σύνολο των δυνάμεων που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση και την λειτουργία της. Το περιβάλλον της επιχείρησης μπορούμε να το διακρίνουμε σε δύο μεγάλες κατηγορίες σε εξωτερικό και σε εσωτερικό περιβάλλον.

Το περιβάλλον της επιχείρησης αποτελεί ένα δυναμικό μεταβαλλόμενο πλαίσιο το οποίο και καθορίζει τελικά της βιωσιμότητα της επιχείρησης. Αν κάτι το χαρακτηρίζει αυτό είναι η αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα του.

Η αβεβαιότητα είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την οικονομική ζωή των επιχειρήσεων και των ανθρώπων γενικότερα. Ο επιχειρηματίας δε γνωρίζει με βεβαιότητα αν η δραστηριότητά του θα αποδώσει κέρδη ή αν θα έχει ζημίες. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν την αβεβαιότητα μέσω τεχνικών πρόβλεψης, που βασίζονται σε παρελθόντα δεδομένα. Ένας σημαντικός παράγοντας αβεβαιότητας είναι και η πολυπλοκότητα του οικονομικού περιβάλλοντος. Η αβεβαιότητα που προκύπτει από την πολυπλοκότητα, μπορεί να μειωθεί σημαντικά με βελτιώσεις του συστήματος πληροφοριών (χρησιμοποίηση τεχνικών προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων).

Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επηρεάσουν το περιβάλλον τους, καθιστώντας έτσι τα μοντέλα πρόγνωσης περιττά (Τερζίδης, 2004).

Η πολυπλοκότητα ενός συστήματος ορίζεται από το μεγάλο πλήθος και την ποικιλομορφία των στοιχείων του περιβάλλοντος. Επίσης, όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός της οργάνωσης σε ένα τομέα του συστήματος τόσο μικρότερη θα είναι η πολυπλοκότητα στην λήψη αποφάσεων. Ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την πολυπλοκότητα του συστήματος είναι ο βαθμός αλληλεξάρτησης που υπάρχει ανάμεσα στους παράγοντες του συστήματος.

Πέρα όμως από τα γενικά αυτά χαρακτηριστικά το οικονομικό περιβάλλον παρουσιάζει και μία σειρά από χαρακτηριστικά τα οποία θα μπορούσαν να θεωρηθούν τάσεις του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος. Τα χαρακτηριστικά του τα παρουσιάζει ο Naisbit (1982) και τα ονομάζει «μεγατάσεις» και σε αυτές περιλαμβάνονται:

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

## 2.1 Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Σύμφωνα με τον καθηγητή κ. Μπουράντα (2002) το εξωτερικό περιβάλλον

της επιχείρησης είναι ο χώρος, όπου η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Αποτελείται από το οικονομικό περιβάλλον, το νομικό, το κοινωνικό, το τεχνολογικό, το πολιτισμικό, το πολιτικό και το οικολογικό περιβάλλον και διακρίνεται σε:

- Ευρύτερο μάκρο περιβάλλον (που επηρεάζει κάθε επιχείρηση).
- Ανταγωνιστικό μικρό περιβάλλον (που επηρεάζει μόνο το συγκεκριμένο κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση).

Το μάκρο περιβάλλον αποτελείται από:

- Το οικονομικό περιβάλλον. Αφορά το πώς ένα κράτος παράγει, διακινεί και καταναλώνει αγαθά και υπηρεσίες. Το οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει έννοιες όπως: ΑΕΠ, επιτόκιο, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, ανεργία, μισθοί, τιμές, υποτίμηση/ανατίμηση νομίσματος, διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας.
- Το πολιτικό-Νομικό περιβάλλον. Οι παράγοντες που προκύπτουν από τις αλλαγές στον πολιτικό και νομικό στίβο, οι αλλαγές αυτές φαίνονται στη νομοθεσία. Στην σημερινή εποχή η επίδραση αυτού του περιβάλλοντος φαίνεται από την αυξανόμενη απελευθέρωση πολλών αγορών. Σημαντική για την επιχείρηση είναι η γνώση της τρέχουσας κατάστασης και των πιθανολογούμενων αλλαγών στο πολιτικό και νομικό περιβάλλον. Οι βασικές έννοιες που περιλαμβάνει είναι: οι νόμοι, η φορολογία, η προστασία περιβάλλοντος, τα ειδικά κίνητρα, οι κανονισμοί εμπορίου και η πολιτική σταθερότητα.
- Το κοινωνικό περιβάλλον. Σ αυτό το περιβάλλον συμπεριλαμβάνονται οι πιέσεις που πηγάζουν από την κοινωνική δομή της χώρας ή της επιχείρησης ή από την εθνική κουλτούρα, η κοινωνική δομή που αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων, στις διαφορετικές κοινωνικές δομές διαφορετικών κοινωνιών, την εθνική κουλτούρα που περιλαμβάνει τις αξίες που χαρακτηρίζουν μια κοινωνία και που διαφέρουν ευρέως ανά τον κόσμο. Εδώ συγκαταλέγονται έννοιες όπως: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης, η στάση απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο.

- Το δημογραφικό περιβάλλον. Αφορά τις αλλαγές που προκύπτουν στη φύση, τη σύνθεση και την ποικιλία του πληθυσμού. Περιλαμβάνει: φύλλο, ηλικία, εθνική καταγωγή, κ.τ.λ. αλλά και στοιχεία που αφορούν την οικονομική ζωή όπως π.χ. αύξηση των γυναικών στην αγορά εργασίας τα τελευταία 20 χρόνια, ή ότι σήμερα οι περισσότερες βιομηχανικές χώρες γερνούν και άρα θα αλλάξουν οι ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτές τις χώρες. Τα κυριότερα στοιχεία του είναι: το μέγεθος του πληθυσμού και ο ρυθμός αύξησής του, ο μέσος όρος ζωής, η ηλικιακή δομή, το εθνικό μίγμα, η διανομή του εισοδήματος, οι δημογραφικές τάσεις.
- Το τεχνολογικό περιβάλλον. Αποτελεί, ίσως, την σημαντικότερη επίδραση στην λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τόσο τις ικανότητες και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιούνται στο σχεδιασμό, την παραγωγή και τη διανομή του προϊόντος όσο και τα ερευνητικά κέντρα, τις πηγές προμήθειας και τεχνολογίας, τους μηχανισμούς μεταφοράς τεχνολογίας και τα συστήματα εκπαίδευσης που δημιουργούν νέα προϊόντα, βελτιώνουν τα ήδη υπάρχοντα, βελτιώνουν τις μεθόδους παραγωγής και αυξάνουν την παραγωγικότητα. Σαν έννοιες περιλαμβάνονται: οι εθνικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, οι βιομηχανικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, η προστασία ευρεσιτεχνιών, τα νέα προϊόντα, οι αυτοματισμοί.
- Το παγκόσμιο ή διεθνές περιβάλλον. Σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία οι ενέργειες που μπορεί να γίνουν από μία επιχείρηση ή μία χώρα στην άλλη άκρη του κόσμου αποκτούν σημαντική βαρύτητα και μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης. Παράλληλα, οι διαφορετικότητα των πολιτισμών αναγκάζει τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της εκάστοτε κοινωνίας. Το παγκόσμιο περιβάλλον περιλαμβάνει: το άνοιγμα νέων αγορών, τις αλλαγές στις υφιστάμενες αγορές, τα πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα ανά τον κόσμο, τα χαρακτηριστικά διεθνών αγορών.
- Το οικολογικό περιβάλλον. Το οικολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις βασικές ηθικές αξίες που χαρακτηρίζουν το σημερινό οικολογικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και αναφέρεται στις προσπάθειες των ερευνητών π.χ. να εκμεταλλευτούν τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας



(ήλιος, αέρας) ή να μειώσουν τους ρύπους των βιομηχανιών. Οι προσπάθειες αυτές των ερευνητών επηρεάζουν την τωρινή δράση των επιχειρήσεων αλλά και την μελλοντική, γιατί τους δίνουν νέα πλαίσια δράσης στα οποία μπορούν να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν.

Το ανταγωνιστικό μικρο περιβάλλον μιας επιχείρησης. Το αποτελούν, στην πραγματικότητα, οι δυνάμεις των προμηθευτών, των πελατών, των ανταγωνιστών, και των διανομέων που επηρεάζουν τη δράση της επιχείρησης. Αναλυτικότερα οι πέντε αυτές δυνάμεις:

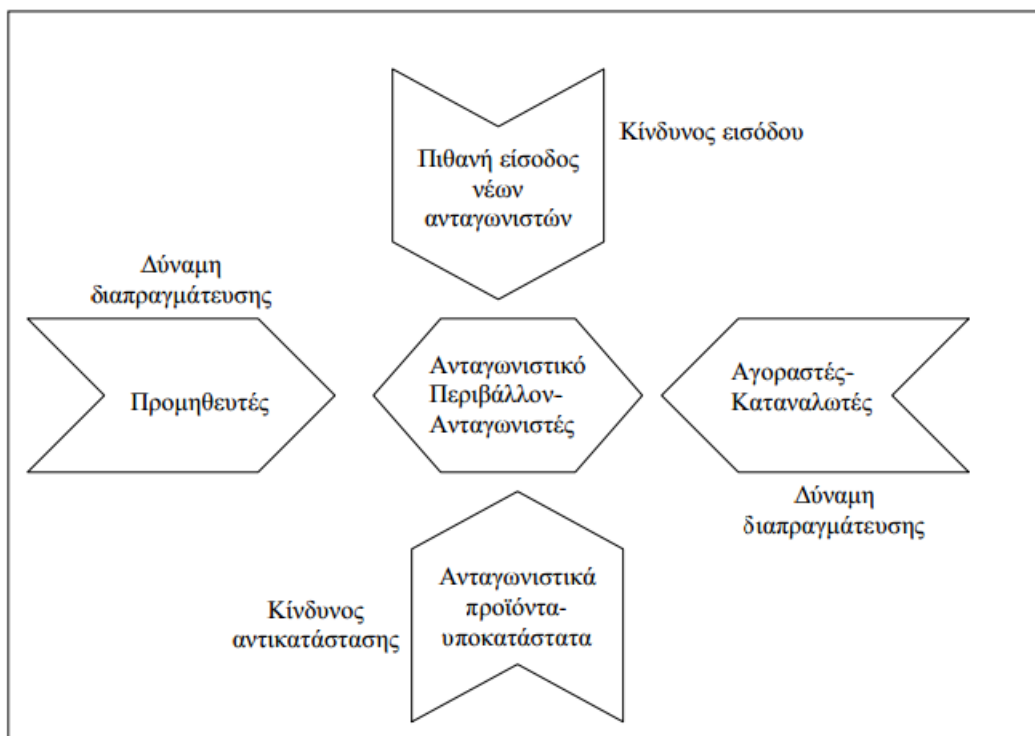
- Προμηθευτές: προμηθεύουν την επιχείρηση με εισροές (πρώτες ύλες κλπ). Οι εισροές τους είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την επιχείρηση αφού είναι απαραίτητες για την παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης. Ο αριθμός των προμηθευτών επηρεάζει την τιμή των πρώτων υλών και την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης. Οι προμηθευτές μπορεί να έχουν ισχυρή διαπραγματευτική θέση έναντι της επιχείρησης εφόσον είναι λίγοι και προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα.
- Πελάτες: καταναλώνουν τα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης. Συνήθως, υπάρχουν πολλές ομάδες πελατών στους οποίους απευθύνεται η επιχείρηση και μπορεί να διαφέρουν σε πολλά σημεία (π.χ. δημογραφικά, πολιτισμικά, οικονομικά, εθνολογικά, ακόμη και σαν σύσταση π.χ. δημόσιες ή ιδιωτικές εταιρείες κτλ, οι σημερινές αγορές θεωρούνται και είναι κατακερματισμένες (υπάρχει εξατομίκευση αναγκών). Από την άλλη μεριά, σήμερα οι πελάτες έχουν περισσότερη πληροφόρηση και περισσότερες επιλογές. Οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν συνεχώς και η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται σ' αυτές τις ανάγκες.
- Ανταγωνιστές: άλλες επιχειρήσεις που παράγουν παρόμοια προϊόντα. Ο ανταγωνισμός είναι συνήθως είναι η πιο σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και αυτό γιατί υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού οδηγούν συνήθως σε χαμηλότερες τιμές πώλησης, μικρότερα μερίδια αγοράς, χαμηλότερη κερδοφορία.
- Διανομείς: επιχειρήσεις που πωλούν τα προϊόντα άλλων επιχειρήσεων. Όπως είναι οι αλυσίδες λιανικών πωλήσεων και τα σούπερ μάρκετ. Μερικοί διανομείς αποκτούν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη γιατί μπορούν να απειλήσουν να «μπλοκάρουν» την διανομή του προϊόντος.

### 2.1.1 Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter

Για την ανάλυση του εσωτερικού μικρο περιβάλλοντος ένα σημαντικό εργαλείο είναι η ανάλυση των πέντε σημείων του Porter. Το υπόδειγμα αυτό βοηθάει την επιχείρηση να διαμορφώσει σωστότερη στρατηγική, μέσα από την ανάλυση των δυνάμεων του Porter μπορεί να προσδιορίσει τον ανταγωνισμό που υπάρχει στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η ύπαρξη πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού αντανακλά το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο εκτείνεται πέρα από τα όρια των παικτών του κλάδου. Οι αγοραστές, οι προμηθευτές, τα υποκατάστατα προϊόντα και οι νεοεισερχόμενοι συμπληρώνουν και αυτοί την ομάδα των ανταγωνιστών. Οι πέντε αυτές δυνάμεις καθορίζουν από κοινού την ένταση του ανταγωνισμού και την κερδοφορία στον κλάδο και η ισχυρότερη εκ των πέντε αποτελεί τον περιοριστικό παράγοντα για κάθε επιχείρηση στον κλάδο σύμφωνα με την οποία χρειάζεται να διαπραγματευτεί η στρατηγική που θα ακολουθηθεί (Λαρίσης, 2003). Οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού προσδιορίζουν την κερδοφορία, καθώς επηρεάζουν την τιμή του προϊόντος, το κόστος και το ύψος των απαιτούμενων επενδύσεων, τα στοιχεία που καθορίζουν δηλαδή την απόδοση της επένδυσης. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών επηρεάζουν υπό συνθήκες όλους τους παράγοντες. Εξαιτίας της απειλής από νεοεισερχόμενους και υποκατάστατα ασκούνται πιέσεις μόνο στην τιμή, ενώ ο εσωτερικός ανταγωνισμός επηρεάζει τις επενδύσεις και το κόστος. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη, λοιπόν, (Παπαδάκης 2002) οι πέντε δυνάμεις είναι:

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.
4. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.
5. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.



Σχήμα 1 Οι πέντε δυνάμεις του Porter

(Πηγή: M. E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980)

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων: Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύσει καινούργιες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχόντων και των νέων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο μια υφιστάμενη σε ένα κλάδο επιχείρηση να επιδιώκει να θέσει φραγμούς- εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου είναι τα εξής:

- Οικονομίες κλίμακας. Οι τυχόν νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και, κατά συνέπεια, λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα, έναντι των υφιστάμενων στον κλάδο επιχειρήσεων.
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια. Η είσοδος μιας επιχείρησης σε έναν νέο για αυτήν κλάδο απαιτεί την πραγματοποίηση επενδύσεων. Συχνά, απαιτείται σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την κατασκευή εγκαταστάσεων και την

αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού όσο και για τη διεξαγωγή των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Έτσι, είναι δυνατό η είσοδος σε ένα νέο κλάδο να φαίνεται ελκυστική, αλλά οι απαιτήσεις σε κεφάλαια να είναι απαγορευτικές.

- Διαφοροποίηση προϊόντος. Η πραγματική ή αντιληπτή διαφοροποίηση των υπάρχοντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο, που πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούργιες επιχειρήσεις. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα/μοναδικά είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους καινούργιους ανταγωνιστές της αγοράς, να προσελκύσουν πελάτες.
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Αυτό αποτελεί εμπόδιο εισόδου, κυρίως, για τις εταιρείες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα.
- Νομικοί περιορισμοί. Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους.
- Φόβος της αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Όσο πιο πιθανόν είναι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντεκδικηθούν μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολα αυτή θα αποφασίσει να μπει στον κλάδο. Συχνά οι υπάρχουσες επιχειρήσεις αντεπιτίθενται με μείωση των τιμών, αύξηση της διαφήμισης, αλλά και κάποιες λίγες φορές με προσπάθεια δυσφήμισης της καινούργιας εταιρείας.

2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης. Οι προμηθευτές αποτελούν πολύ σημαντικό κομμάτι στο υπόδειγμα του porter και αυτό γιατί η σχέση επιχείρησης προμηθευτών καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης αλλά και του κλάδου γενικότερα. Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Τα στοιχεία που καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι:

- Ο αριθμός των προμηθευτών. Όταν η αγορά κυριαρχείται από λίγους και ισχυρούς προμηθευτές τότε αυτοί έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τις επιχειρήσεις του κλάδου.
- Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής τόσο μειώνεται η δύναμη των προμηθευτών.
- Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή. Αν οι προμηθευτές προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα τότε αυτά λειτουργούν σαν διαφορετικά προϊόντα και ο προμηθευτής αποκτά σημαντική διαπραγματευτική δύναμη.
- Η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων του προμηθευτή. Αν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστές έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι πιο περιορισμένη.
- Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός. Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σε ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

3. Η διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών. Οι αγοραστές των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης είναι συνήθως η πιο ανταγωνιστική δύναμη και αυτό γιατί ελέγχουν τις τιμές σε όλο τον κλάδο, την ποιότητα των προϊόντων και εκμεταλλεύονται τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων. Μπορούν και πιέζουν συνήθως την επιχείρηση να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ μπορεί να στρέψουν την μια επιχείρηση εναντίον μιας άλλης με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία του κλάδου. Το μέγεθος της δύναμης τους εξαρτάται από:

- Το μέγεθος του αγοραστή. Όσο μεγαλύτερος και σημαντικός είναι για την επιχείρηση ο αγοραστής τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.
- Τον αριθμό των προμηθευτών. Όσο λιγότεροι οι προμηθευτές τόσο μειώνεται η δύναμη του αγοραστή.
- Τις πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας. Όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών.

- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή. Οι πελάτες μιας εταιρείας απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν.
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος. Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση.
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω. Πολλές φορές οι πελάτες κάποιας επιχείρησης δεν είναι ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους μαζί της και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή. Σε αυτή την περίπτωση αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

4. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα. Ως υποκατάστατο θεωρείται το προϊόν που μπορεί να αντικαταστήσει κάποιο άλλο προϊόν ικανοποιώντας την ίδια ανάγκη. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση ενώ η ένταση της απειλής εξαρτάται από:

- Τον αριθμό των υποκατάστατων προϊόντων. Αν υπάρχει μεγάλος αριθμός στενών υποκατάστατων προϊόντων τότε ο κίνδυνος να υποκατασταθεί το προϊόν της επιχείρησης από κάποιο από αυτά είναι μεγάλος.
- Την επίδραση της τιμής. Αν η τιμή του προϊόντος της επιχείρησης είναι σχετικά υψηλή σε σχέση με αυτή των υποκατάστατων τότε υπάρχει κίνδυνος οι αγοραστές να στραφούν σε αυτά.
- Την τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα. Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερο έντονη

5. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο προσδιορίζεται από κάποια στοιχεία όπως:

- Ο αριθμός των ανταγωνιστών. Όσο περισσότεροι οι ανταγωνιστές τόσο εντονότερη και ανταγωνιστικότητα στον κλάδο, με αποτέλεσμα την μικρή κερδοφορία.

- Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Αν η αγορά αναπτύσσεται γρήγορα αυτό σημαίνει δυνατότητα κερδοφορίας για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις αλλά και κίνδυνο εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Όταν ο πραγματικός ή αντιληπτός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μια επιχείρησης δεν είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- Τα σταθερά κόστη και τις οικονομίες κλίμακας. Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλό σταθερό κόστος, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας
- Την ικανότητα παραγωγής και το ύψος των φραγμών εξόδου. Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο. Έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημιά.

## 2.2 Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από όλα τα στοιχεία που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και μπορεί η επιχείρηση να τα χρησιμοποιήσει για να πετύχει το σκοπό της. Είναι στην πραγματικότητα οι πόροι που διαθέτει η επιχείρηση, πόροι οικονομικοί, ανθρώπινοι, φυσικοί και τεχνολογικοί. Η επιχείρηση θα πρέπει να αναλύσει αυτά τα στοιχεία, να προσδιορίσει τις δυνατότητές της και να αξιολογήσει τους πόρους που διαθέτει ώστε να μπορέσει να ανακαλύψει τις δυνάμεις της και να καλύψει της αδυναμίες της. Αναλυτικότερα οι πόροι μιας επιχείρησης είναι:

- Οικονομικοί πόροι. Είναι όλοι οι χρηματοοικονομικοί πόροι που μπορεί να αντλήσει η επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση έχει ανάγκη από τέτοιους πόρους για να συνεχίσει την λειτουργία της. Συνήθως χρησιμοποιούνται σε επενδυτικά προγράμματα της επιχείρησης και βοηθούν στην επιθυμητή ανάπτυξη της. Βασικές πηγές χρηματοδότησης είναι:

- Το μετοχικό κεφάλαιο (κυρίως ίδιοι πόροι)
- Το δανειακό κεφάλαιο (κυρίως εξωτερικοί πόροι)

Βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση και αφορούν τους συγκεκριμένους πόρους είναι η εξασφάλιση των πηγών χρηματοδότησης και στην περίπτωση που έχουν εξασφαλιστεί οι πόροι η σωστή κατανομή των κεφαλαίων στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης.

- Ανθρώπινοι πόροι. Είναι το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, όλοι οι άνθρωποι που μπορούν να συμβάλουν για να πετύχει τους στόχους τις η επιχείρηση. Είναι η πιο σημαντική εισροή για την επιχείρηση. Για να είναι, όμως, αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό σε μία επιχείρηση θα πρέπει η επιχείρηση να καλύψει κάποιες προϋποθέσεις όπως:
  - Εξασφάλιση απαραίτητων εργαζομένων για τη λειτουργία της επιχείρησης.
  - Τοποθέτηση σωστών εργαζομένων σε σωστές θέσεις.
  - Παροχή κινήτρων για αποτελεσματική απόδοση.
  - Υπολογισμός της απόδοσης των εργαζομένων.
- Φυσικοί πόροι. Είναι τα περιουσιακά στοιχεία που κατέχει η επιχείρηση και περιλαμβάνουν τα κτήρια, τον εξοπλισμό, τα μηχανήματα, τα οχήματα, τις πρώτες ύλες κτλ. Οι φυσικοί πόροι διακρίνονται σε τρεις τύπους, τις εγκαταστάσεις, όπου αξιολογούμε τον βαθμό αποδοτικότητας των υποκατάστατων εγκαταστάσεων πόσο δηλαδή υπάρχουν αποδοτικές εγκαταστάσεις σε σχέση με τις υπάρχουσες, την τοποθεσία εγκαταστάσεων, δηλαδή κατά πόσο είναι αποδοτικές και αποτελεσματικές οι εγκαταστάσεις στην όλη επιχειρηματική λειτουργία, αν είναι κοντά στον πελάτη, στις πρώτες ύλες κ.α. και τα αποθέματα πρώτων υλών ή πρόσβαση σε φυσικές πρώτες ύλες κατά πόσο δηλαδή είναι κοντά σε φυσικές πρώτες ύλες ή είναι εύκολη η πρόσβαση σ αυτές. *(Χαλακατεβάκης, 2005)*
- Τεχνολογικοί πόροι. Αφορούν την τεχνολογία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, τον βαθμό εκσυγχρονισμού του μηχανολογικού και κτηριακού εξοπλισμού της. Στην βιβλιογραφία, αρκετές φορές, οι τεχνολογικοί πόροι αποτελούν κομμάτι ενός ευρύτερου συνόλου που ονομάζεται άυλοι πόροι.



Σ' αυτούς πέρα από τους τεχνολογικούς πόρους συμπεριλαμβάνονται οι πόροι καινοτομίες, οι συγκεκριμένοι αφορούν εργαζόμενους με σημαντικές ικανότητες αλλά και ερευνητικές εγκαταστάσεις και η φήμη της επιχείρησης τόσο μεταξύ των πελατών της (brandname, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία) όσο και μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και υποσχέσεις).

### 2.2.1 Προσέγγιση με βάση τους πόρους – ικανότητες της επιχείρησης

Αυτή η προσέγγιση προσανατολίζεται στην αναγνώριση και ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης, δηλαδή στις ικανότητες, τη γνώση, την ανταγωνιστικότητα, το ενεργητικό της επιχείρησης και γενικότερα σε κάθε χαρακτηριστικό που ελέγχεται από την ίδια την επιχείρηση. Μία ικανότητα -κάτι που η επιχείρηση κάνει εξαιρετικά καλά και καλύτερα από τους ανταγωνιστές της- αποτελεί δύναμη εάν παρέχει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα, είναι αδυναμία εάν υπολείπεται σε αυτήν σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Ο Barney, προσδιορίζει μία ικανότητα ως δύναμη και συγκριτικό πλεονέκτημα αν έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Αξία (value), αν δηλαδή παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Σπανιότητα (Rareness), αν δεν το έχουν οι ανταγωνιστές.
- Μη αντιγράψιμο (Imitability), αν δηλαδή δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές.
- Σύμφωνα με την οργάνωση (organization), αν δηλαδή η επιχείρηση είναι οργανωμένη ώστε να μπορεί να το εκμεταλλευτεί. (*Ευπολιά, 2002*)

### 2.2.2 Ανάλυση της αλυσίδας της αξίας (Value-Chain Analysis)

Ο Μ. Porter αναλύει την επιχείρηση με βάση την αλυσίδα της αξίας. Η αλυσίδα της αξίας αναλύει την επιχείρηση στις κύριες λειτουργίες της, ώστε να μελετηθεί σαν μία σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για τον

σχεδιασμό, την παραγωγή, την διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος. Σε κάθε μία κατηγορία λειτουργιών η επιχείρηση εκτελεί κάποιες δραστηριότητες οι οποίες μπορεί να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτήσει η επιχείρηση όταν εκτελεί μία δραστηριότητα με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους κύριους ανταγωνιστές της. (Ευπολιά, 2002)

## Κεφάλαιο 3: Διαμόρφωση, υλοποίηση και έλεγχος στρατηγικής

Η ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, εσωτερικού και εξωτερικού, άλλα και η χρησιμοποίηση εργαλείων όπως το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter δίνουν τη δυνατότητα στην διοίκηση να επιλέξει ή να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική για την επιχείρηση. Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι της διοίκησης της επιχείρησης η οποία πρέπει να επιδιώξει με αυτή να εκπληρώσει η επιχείρηση την αποστολή της και να πετύχει τους στόχους της. Είναι μια δυναμική συνεχής διαδικασία που πρέπει να αναπροσαρμόζεται κάθε φορά στις μεταβολές που επέρχονται στο περιβάλλον. Η δυσκολία της διαμόρφωσης της στρατηγικής έγκειται ακριβώς σ αυτό το ευμετάβλητο περιβάλλον που ανακαθορίζει κάθε φορά τους κανόνες του παιχνιδιού. Αν λάβουμε υπόψη ότι η στρατηγική είναι οι τελικές επιλογές, από μία πληθώρα επιλογών, οι οποίες λαμβάνονται με βάση την ικανότητα και τις γνώσεις τις εκάστοτε ηγεσίας της επιχείρησης συνειδητοποιούμε ότι είναι πάρα πολύ δύσκολη η εξαγωγή της άριστης στρατηγικής.

Παράλληλα, ακόμα και η επιλογή της καλύτερης δυνατής στρατηγικής δεν εγγυάται το τελικό αποτέλεσμα και αυτό γιατί η υλοποίηση της στρατηγικής είναι εξίσου σημαντική. Η πλέον συστηματική, ιδιοφυής και μοναδική διαμόρφωση στρατηγικής είναι εντελώς ανεπαρκής χωρίς κάποια στοιχειωδώς καλή εκτέλεση. Η υλοποίηση είναι το κομμάτι όπου παρουσιάζονται συνήθως τα περισσότερα προβλήματα. Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί μία στρατηγική πρέπει να βρεθούν τα κατάλληλα άτομα που θα στελεχώσουν τα τμήματα, θα πρέπει να γίνει κατανοητό το τι ζητάει η διοίκηση από αυτούς, θα πρέπει να ακολουθηθούν τα βήματα και να επιτυγχάνονται σταδιακά οι επιμέρους στόχοι. Φυσικά στην όλη διαδικασία σημαντικό ρόλο παίζει η διοίκηση που παροτρύνει, εξηγεί και κατευθύνει τους εργαζόμενους.

Σε κάθε περίπτωση ο κίνδυνος αποτυχίας της στρατηγικής είναι μεγάλος είτε λόγο κακής υλοποίησης είτε λόγο μεταβολών στο περιβάλλον της επιχείρησης. Σε μια τέτοια κατάσταση θα πρέπει να γίνεται έλεγχος και αναπροσαρμογή της στρατηγικής στα νέα δεδομένα. Η στρατηγική είναι, όπως αναφέραμε, μια

δυναμική διαδικασία και αυτό συνεπάγεται κάθε φορά έλεγχο των αποτελεσμάτων και επανακαθορισμό των στόχων και των επιλογών.

### 3.1 Διαμόρφωση στρατηγικής

Σύμφωνα με τον Mitchell (*Mitchell, 2009*) η διαμόρφωση της στρατηγικής πρέπει να θεωρηθεί ως μέρος μιας στρατηγικής διαδικασίας διαχείρισης που περιλαμβάνει τρεις φάσεις: τη διάγνωση, τη διατύπωση και την εφαρμογή. Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μια συνεχής διαδικασία για την ανάπτυξη της επιχείρησης και η αναθεώρηση της πρέπει να είναι προσανατολισμένη στο μέλλον, ώστε να διαμορφωθούν στρατηγικές που να επιτρέπουν σ έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητές του, τους περιορισμούς, και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Το στάδιο της διάγνωσης περιλαμβάνει:

- την ανάλυση της κατάστασης (ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης), συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού και της αξιολόγησης της τρέχουσας αποστολής, τους στρατηγικούς στόχους, τις στρατηγικές και τα αποτελέσματα, καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης.
- την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των μεγάλων ευκαιριών και των απειλών και
- τον εντοπισμό των καίριας σημασίας ζητημάτων της επιχείρησης, κατά κανόνα των τελευταίων δύο έως πέντε ετών, από τα σοβαρότερα προβλήματα, τις απειλές, τις αδυναμίες ή και τις ευκαιρίες που απαιτούν ιδιαίτερα μεγάλη προσοχή από τη διοίκηση.

Η διατύπωση είναι η δεύτερη φάση της διαδικασίας διαμόρφωσης στρατηγικής, παράγει ένα σαφές σύνολο προτάσεων, με σχετική αιτιολόγηση για την αναθεώρηση της υπάρχουσας στρατηγικής ανάλογα με τις ανάγκες της αποστολής και των στόχων του οργανισμού, οι προτάσεις αυτές παρέχουν τις στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων. Κατά το στάδιο της διατύπωσης η διοίκηση προσπαθεί να τροποποιήσει τους τρέχοντες στόχους και στρατηγικές ώστε να κάνει την οργάνωση της επιχείρησης πιο επιτυχημένη. Αυτό περιλαμβάνει

και την προσπάθεια να δημιουργήσει μια βιώσιμη επιχείρηση με ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα - αν και τα περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα διαβρώνονται σταθερά από τις προσπάθειες των ανταγωνιστών. Κατά κανόνα η αποστολή της επιχείρησης εστιάζεται σε θέματα όπως:

- οι αγορές τις οποίες η επιχείρηση θέλει να εξυπηρετήσει,
- το επιθυμητό ύψος ποιότητας,
- τη στάση προς τα στελέχη, τους μετόχους, τους πελάτες και το φυσικό περιβάλλον,
- αν η εταιρεία επιθυμεί να τεθεί επικεφαλής των ανταγωνιστών ή να είναι ουραγός.

Όσο πιο σαφής είναι η δήλωση αποστολής της εταιρείας, τόσο ευκολότερος είναι ο καθορισμός των στόχων, αφού η δήλωση της αποστολής (η οποία στην ουσία αντιπροσωπεύει τον "καταστατικό χάρτη" της επιχείρησης) επιβάλλει περιορισμούς στις πολιτικές και κατά κανόνα ορίζει τις παραμέτρους των στρατηγικών που ενδεχομένως θα υιοθετήσει η εταιρεία. Ο στόχος είναι κάτι που πρέπει να πετύχει η επιχείρηση για να εκπληρώσει την αποστολή της. Όσο πιο σαφείς είναι οι στόχοι του οργανισμού, τόσο αυταπόδεικτη είναι η επιλογή των τακτικών που θα χρειαστούν για την επίτευξή τους. Όταν μία επιχείρηση καθορίζει τους στόχους της πρέπει να τηρούνται οι εξής κανόνες:

- Οι στόχοι πρέπει να είναι συνεπείς. Για παράδειγμα, η μεγιστοποίηση της βραχυπρόθεσμης απόδοσης συνήθως σημαίνει και στροφή από μία αγορά ή δραστηριότητα σε κάποια άλλη και δε συμφωνεί με ένα στόχο που θέλει επίτευξη μακροπρόθεσμης ασφάλειας και σταθερής ανάπτυξης.
- Οι στόχοι πρέπει να ακολουθούν κάποια ιεραρχία. Ο πιο γενικός πρέπει να είναι στην κορυφή και ο πιο αναλυτικός και συγκεκριμένος στη βάση.
- Κάθε στόχος πρέπει να συνοδεύεται με δηλώσεις του τύπου:
  - ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη του
  - πότε πρέπει να επιτευχθεί ο στόχος
  - πώς θα επιτευχθεί ο στόχος, διευκρινίζοντας ποιοι πόροι θα χρειαστούν, από πού και με ποιο τρόπο θα εξασφαλισθούν.

- Όλοι οι στόχοι πρέπει να σχετίζονται άμεσα και συγκεκριμένα με την αποστολή της επιχείρησης.
- Πρέπει να προκαθοριστούν τα κριτήρια με βάση τα οποία θα αποφασίζεται αν κάποιος στόχος επιτεύχθηκε.
- Όπου αυτό είναι δυνατό, οι στόχοι πρέπει να αναφέρονται με ποσοτική μορφή και όπου απαιτούνται εκτενείς γραπτές οδηγίες πρέπει να διατυπώνονται σε απλή γλώσσα.
- Οι στόχοι πρέπει να είναι λογικοί. Η μη επίτευξη εξωπραγματικών στόχων μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και κάμψη του ηθικού.  
(Μανωλάκη, 2010)

Γνωρίζοντας, λοιπόν, την αποστολή της και θέτοντας τους στόχους που θέλει να πετύχει, η επιχείρηση, πρέπει να διαμορφώσει την στρατηγική που θα κάνουν αυτούς τους στόχους πραγματικότητα. Η στρατηγική αυτή, για να μπορέσει να γίνει αποτελεσματική, πρέπει να απαντά και σε μία άλλη σειρά από ερωτήματα τα οποία έχουν να κάνουν με πιο πρακτικά, αλλά και πολύ ουσιώδη, ζητήματα:

- Είναι η στρατηγική αποτελεσματική στην επίλυση του προβλήματος που εκτέθηκε;
- Μπορεί να εφαρμοστεί σε αυτή την κατάσταση, με τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης;
- Αν δεν μπορεί να εφαρμοστεί άμεσα μπορεί να γίνει εφικτή μέσα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα;
- Είναι οικονομικά αποδοτική;
- Μήπως είναι υπερβολικά διασπαστικές και δεν θα είναι αποδεκτή από «φορείς» στην επιχείρηση;
- Τέλος είναι σημαντικό να εξεταστεί αν μπορεί να εκμεταλλευτεί τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης σε σχέση με τις ευκαιρίες που έχουν προκύψει από την ανάλυση SWOT

Για να απαντηθούν αυτά τα ερωτήματα ο Mitchell θεωρεί ότι υπάρχουν τέσσερα κύρια βήματα σε αυτή τη φάση :

- Επανεξέταση των σημερινών βασικών στόχων και στρατηγικών της επιχείρησης, συνήθως αυτό το βήμα θα έχει ολοκληρωθεί κατά την διαδικασία της διάγνωσης.

- Προσδιορισμός μιας σειράς στρατηγικών εναλλακτικών λύσεων για την αντιμετώπιση των τριών επιπέδων διαμόρφωσης στρατηγικής, που περιλαμβάνουν αλλά δεν περιορίζονται μόνο στα κρίσιμα ζητήματα.
- Μια ισορροπημένη αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων των εναλλακτικών λύσεων σε σχέση με τη σκοπιμότητά τους, καθώς και των αναμενόμενων επιπτώσεων σχετικά με τα κρίσιμα ζητήματα και την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.
- Επιλογή των εναλλακτικών λύσεων που πρέπει να εφαρμοστούν ή συνιστώνται.

Τέλος, το στάδιο της εφαρμογής αναφέρεται στην πρακτική της στρατηγικής διαχείρισης, στο πως οι στρατηγικές πρέπει να εφαρμοστούν για να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Ακόμα και η καλύτερη στρατηγική στην ιστορία του κόσμου είναι άχρηστη αν δεν εφαρμοστεί με επιτυχία. Αυτό το τρίτο και τελικό στάδιο στη στρατηγική διοικητική διαδικασία περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός σχεδίου εφαρμογής και στη συνέχεια να κάνει ό, τι χρειάζεται για να είναι η νέα στρατηγική λειτουργική και αποτελεσματική στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

### 3.1.1 Ανάλυση θέσης επιχείρησης

#### Ανάλυση PESTEL

Η ανάλυση PESTEL είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων για την ανάλυση και την παρακολούθηση του μακρο-περιβάλλοντος (εξωτερικό περιβάλλον). Εξετάζει ποιοι παράγοντες του έχουν επιπτώσεις στην επιχείρηση. Τα αποτελέσματα της μεθόδου αυτής χρησιμοποιούνται για να προσδιοριστούν οι απειλές και οι αδυναμίες της επιχείρησης, τα συγκεκριμένα αποτελέσματα στη συνέχεια θα χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση στα πλαίσια της ανάλυσης SWOT (<http://www.professionalacademy.com>).

Τα αρχικά της ανάλυσης PESTEL σημαίνουν:

- P – Political (πολιτικό περιβάλλον)
- E – Economic (οικονομικό περιβάλλον)
- S – Social (κοινωνικό περιβάλλον)
- T – Technological (τεχνολογικό περιβάλλον)
- E – Environmental (οικολογικό περιβάλλον)
- L – Legal (νομικό περιβάλλον)

### **Πολιτικό Περιβάλλον**

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

### **Οικονομικό Περιβάλλον**

Το Οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική ζωή μίας χώρας ή κοινωνίας. Παράγοντες που επηρεάζουν το Οικονομικό περιβάλλον είναι τα επιτόκια δανεισμού, το ύψος πληθωρισμού, οι νομισματικές ισοτιμίες, τα επίπεδα απασχόλησης και οι προοπτικές εξέλιξης του ΑΕΠ.

### **Κοινωνικό Περιβάλλον**

Η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια, σαφώς επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή τη κοινωνία και γι' αυτό μελετάται στην ανάλυση PESTEL. Οι τάσεις στους κοινωνικούς παράγοντες αντανακλώνται στη ζήτηση των προϊόντων και στη λειτουργία μίας επιχείρησης.

### **Τεχνολογικό Περιβάλλον**

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



τεχνολογικοί παράγοντες μπορούν να προκαλέσουν και καθορίσουν νέες συνθήκες στο λανσάρισμα στην αγορά νέων προϊόντων, να προσδιορίσουν το αποτελεσματικό επίπεδο της παραγωγής και συνεπώς του κόστους και να οδηγήσουν σε αποφάσεις για outsourcing.

### **Περιβαλλοντικά θέματα**

Ερευνώνται θέματα οικολογικά και περιβάλλοντος όπως ο καιρός, το κλίμα και οι αλλαγές του που επηρεάζουν τον κλάδο του τουρισμού, τις καλλιέργειες, τις ασφάλειες. Επιπλέον, η αυξανόμενη ενημέρωση του πληθυσμού στις πιθανές επιπτώσεις από τις κλιματολογικές συνθήκες έχουν αντίκτυπο στο τρόπο που επιχειρήσεις λειτουργούν, στα προϊόντα που προσφέρουν και στην δημιουργία νέων αγορών ή υποβαθμίζοντας και καταργώντας ήδη υπάρχουσες.

### **Το Νομικό-Νομοθετικό Πλαίσιο**

Εδώ θα αναλυθούν θέματα σχετιζόμενα με το Εμπορικό Δίκαιο, την Προστασία των Καταναλωτών, τις Αντιμονοπωλιακές Ρυθμίσεις, την Επιτροπή Ανταγωνισμού, τους νόμους για την υγεία και την ασφάλεια, τους εργασιακούς νόμους, τους νόμους για την μετανάστευση ή τους κοινωνικούς διαχωρισμούς.

### **Ανάλυση SWOT**

Η διοίκηση της επιχείρησης για να προβεί στην υιοθέτηση της στρατηγικής πρέπει να στηριχθεί σε κάποια στοιχεία. Πρέπει να γνωρίζει τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της. Θα πρέπει, όμως, να είναι σε θέση να αναγνωρίσει και τις όποιες ευκαιρίες μπορεί να παρουσιαστούν μέσα σ αυτό το περιβάλλον αλλά και τους κινδύνους που ελλοχεύουν και μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα στην επιχείρηση.

Η ανάλυση SWOT είναι ένα επιχειρηματικό εργαλείο με το οποίο οι εταιρίες που επιθυμούν να εφαρμόσουν μια στρατηγική ανάλυση, αναλύουν και αναγνωρίζουν τις εταιρικές τους Δυνάμεις και Αδυναμίες, καθώς και τις υπάρχουσες ή μελλοντικές Ευκαιρίες και Απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον. Μόνο όταν τα τέσσερα αυτά κρίσιμα στοιχεία πληροφοριών έχουν εντοπιστεί και

επεξεργαστεί καλά, είναι ικανή η επιχείρηση να διατυπώσει και να εφαρμόσει τη στρατηγική που οδηγεί στην επίτευξη των επαγγελματικών της στόχων.

Ο ρόλος της ανάλυσης SWOT είναι να πάρει τις πληροφορίες από την περιβαλλοντική ανάλυση και να τις χωρίσει σε εσωτερικά θέματα (Δυνάμεις και Αδυναμίες) και σε εξωτερικά θέματα (Ευκαιρίες και Απειλές). Μόλις αυτό ολοκληρωθεί, η ανάλυση SWOT καθορίζει εάν οι πληροφορίες υποδεικνύουν κάτι συγκεκριμένο το οποίο θα βοηθήσει την εταιρία να πραγματοποιήσει τους στόχους της (μια δύναμη ή μια ευκαιρία), ή εάν υποδηλώνουν ένα εμπόδιο (αδυναμία ή απειλή) το οποίο πρέπει να ξεπεραστεί ή να περιοριστεί στο ελάχιστο για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στην ανάλυση SWOT, το S(=Δυνάμεις) και W(=Αδυναμίες) είναι ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ και το O (=Ευκαιρίες) και T (=Απειλές) είναι ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ. (ΕΚΕΤΑ, 2006)

Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν ορθολογικά και με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την κάθε ερευνώμενη περιοχή.

Τα ΔΥΝΑΤΑ σημεία σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία.
- Κάποια “ειδικά” προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά.
- Καλή φήμη και προϊόντα με επώνυμη ζήτηση (brand name).
- Ηγέτης σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς (niche market).
- Τα πλεονεκτήματα της οργάνωσης, της επιχείρησης.
- Οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος.
- Η υγιής οικονομική της κατάσταση (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία, κλπ.).
- Σωστή οικονομική διαχείριση.
- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα.
- Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων.
- Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους.
- Η γνώση και εμπειρία του αντικειμένου.
- Η καλή τοποθεσία της επιχείρησης. (<http://www.kemel.gr/>)

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

- Η κακή οικονομική διαχείριση.
- Οι μικρές ικανότητες διοίκησης και η κακή οργάνωση της επιχείρησης.
- Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης.
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες.
- Μη υιοθέτηση πρακτικών μάρκετινγκ.
- Το μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό της επιχείρησης.
- Προβλήματα στις λειτουργίες της (π.χ. στην παραγωγή, στην περιορισμένη γεωγραφική κάλυψη και διανομή των προϊόντων, στην προώθηση, στην τιμολόγηση, στην εξυπηρέτηση των πελατών για service & ανταλλακτικά, κτλ)

Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων – Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των «πελατών». Κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επιβάλλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων αποτελεί η δυνατότητα ρεαλιστικής & αντικειμενικής αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης.

Οι Ευκαιρίες και Απειλές της επιχείρησης εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, περιβαλλοντικοί, νομικοί.

Οι ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Νέες υποδομές που δημιουργούνται (πχ. Εγνατία Οδός, Βιοτεχνικές Περιοχές, κλπ.).
- Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (πχ. ΕΣΠΑ).
- Τα “κενά” στην αγορά τα οποία να μπορεί να τα καλύψει η επιχείρηση.
- Η “ανάγκη” για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές.
- Οι αλλαγές στις τάσεις, στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω του Διαδικτύου).
- Η τεχνολογική πρόοδος στην οποία δεν μπορούν να προσαρμοστούν οι ανταγωνιστές (νέα υλικά, νέες μέθοδοι παραγωγής, έξυπνα συστήματα, κλπ.).

- Οι νέοι τρόποι εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (πχ. Amazon, e-shop, eBay, κλπ.).
- Οι νέοι τρόποι δικτύωσης των νέων (πχ. blogs, facebook, twitter, κλπ.).  
Επίσης, ενδιαφέρουσες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος.
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής.
- Τοπικά γεγονότα

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των Δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών.

Οι ΚΙΝΔΥΝΟΙ (ή απειλές) που μπορούν να εμφανιστούν περιλαμβάνουν:

- Μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης.
- Η αύξηση ή η προσαρμοστικότητα του ανταγωνισμού στις νέες ευκαιρίες.
- Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- Η υπερβολική εξάρτηση από έναν Προμηθευτή.
- Η αύξηση των τιμών από τους Προμηθευτές.
- Αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
- Αλλαγές στη νομοθεσία (πχ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας, κλπ.)
- Οι Διεθνές πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (π.χ τρομοκρατία, αύξηση πετρελαίου, κλπ.).
- Χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα, μια ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων.
- Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες που επηρεάζουν τη ρευστότητα (πχ. αύξηση ακάλυπτων επιταγών, επισφάλειες, κλπ.)  
(<http://www.kemel.gr/>)

### 3.1.2 Βασικές θεωρήσεις στρατηγικής

Η επιλογή της στρατηγικής αποτελεί επιλογή και ανάγκη για κάθε επιχείρηση. Στην πραγματικότητα η στρατηγική δεν είναι τίποτα άλλο από μία σειρά αποφάσεων που πρέπει να πραγματοποιηθούν από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Όπως είπε και ο καθηγητής *Brian J Quinn (1991)*: «Όταν ήμουν νεώτερος πάντα φανταζόμουν ένα δωμάτιο μέσα από το οποίο όλες οι στρατηγικές ξεκινούσαν. Αργότερα, βρήκα ότι τέτοιο γραφείο δεν υπάρχει..... Η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να μην υπάρχει κιόλας στο μυαλό ενός ανθρώπου! Σίγουρα δεν ξέρω που αυτή είναι γραμμένη. Απλά μεταφέρεται μέσα από μια σειρά στρατηγικών αποφάσεων που έχουν παρθεί». Επομένως, κάθε επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει την δική της μοναδική στρατηγική. Παρόλα αυτά οι διάφορες στρατηγικές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις βασικές θεωρήσεις-κατηγορίες:

- **Στρατηγική χαμηλού κόστους:** μια επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- **Στρατηγική διαφοροποίησης:** μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις

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

- **Στρατηγική niche ή εστίασης:** στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα niche, ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το niche μπορεί να είναι γεωγραφικό, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο niche αυτό μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης. Η στρατηγική χαμηλού κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης αφορούν μεγάλα εύρη της αγοράς. Οι τρεις αυτές στρατηγικές παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και κινδύνους που μπορεί να τις κάνουν ελκυστικές ή επικίνδυνες ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες ενός κλάδου. (Μπουζούκης, 2012)

Το 1990 οι Hamel και Prahalad, ανέπτυξαν το μοντέλο της στρατηγικής πρόθεσης ως μία τέταρτη θεώρηση της στρατηγικής. Θεώρησαν ότι τα βασικότερα γνωρίσματα της σύγχρονης επιχειρηματικής πραγματικότητας είναι:

- Η συνεχής αλλαγή.
- Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και των ευκαιριών που αυτή συνεπάγεται.
- Κατάργηση των συνόρων μεταξύ αγορών.
- Τα γνωρίσματα αυτά προσφέρουν απεριόριστες δυνατότητες ανάπτυξης σε κάποιες επιχειρήσεις, όμως θα οδηγήσουν αναπόφευκτα στον αφανισμό πολλών άλλων.

Επομένως, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναλογιστεί ποια θα ήθελε να είναι η θέση της στο μέλλον και να έχει ενεργή συμμετοχή για ότι συμβεί στον χώρο της. Στόχος, σύμφωνα με το μοντέλο της στρατηγικής πρόθεσης, κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι όχι μόνο ο οραματισμός του μέλλοντος αλλά και η αποτελεσματική δημιουργία του μέλλοντος πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές.

Σύμφωνα με τους καθηγητές τα στελέχη συνήθως αποφεύγουν να προβληματίζονται σοβαρά και να οραματίζονται το μέλλον των εταιρειών τους. Αναλώνουν, συνήθως, την ενέργειά τους στα εξής:

- Προσπαθούν να επανασχεδιάσουν (reengineering) τις επιχειρηματικές δραστηριότητες:
- Προσπαθούν να συρρικνώσουν/περικόψουν (restructuring / downsizing) τις επιχειρηματικές δραστηριότητες: Καταβάλλεται προσπάθεια να περιοριστεί το μέγεθος της επιχείρησης κυρίως μέσω μείωσης προσωπικού.
- «Μάνατζμεντ του παρονομαστή» - Καθαρά κέρδη/Χρησιμοποιηθέν κεφάλαιο

Μολονότι τόσο ο επανασχεδιασμός δραστηριοτήτων όσο και η σμίκρυνση μπορούν να είναι χρήσιμες ενέργειες εσωτερικής βελτίωσης της επιχείρησης, εντούτοις, σε καμία βελτίωση δεν μπορούν να προσφέρουν σε μια επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ούτε μπορούν να την οδηγήσουν στο μέλλον αυξάνοντας την απόδοση.

Τρεις τρόποι υπάρχουν για να γίνει μια επιχείρηση καινοτόμος στρατηγικά και να ξεφύγει από την αποκλειστική προσκόλληση στην εσωτερική βελτίωση αποτελεσματικότητα:

1. Να αλλάξει τους κανόνες του παιχνιδιού στον τομέα δραστηριότητάς της (όπως π.χ. η Microsoft που επέβαλε το λειτουργικό της σύστημα παγκόσμια).
2. Να επανακαθορίσει/επανασχεδιάσει τα όρια μεταξύ των τομέων δραστηριότητάς της (όπως π.χ. οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας που επεκτείνονται τώρα στο Internet, τηλεόραση και τη σταθερή τηλεφωνία).
3. Να δημιουργήσει νέους τομείς δραστηριότητας (όπως π.χ. τα γραφεία ευρέσεως εργασίας που δραστηριοποιούνται μέσω του διαδικτύου). (<http://compus.uom.gr/>)

### 3.1.3 Βασικές κατηγορίες στρατηγικών

Αν δούμε την στρατηγική κάθε επιχείρησης παρατηρούμαι ότι είναι μοναδική, αφού εφαρμόζεται σε συγκεκριμένες συνθήκες εσωτερικού και

εξωτερικού περιβάλλοντος και στόχων επιχείρησης. Αν όμως αλλάξουμε οπτική γωνία και δούμε τι προσπαθεί να πετύχει στην επιχείρηση τότε μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε αυτές τις στρατηγικές. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (Παπαδάκης, 2002) υπάρχουν τρεις κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών:

- Στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies). Η στρατηγική σταθερότητας, όπως μαρτυρά και το όνομα τους, σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Δηλαδή, καμία σημαντική αλλαγή δε συμβαίνει, η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι από τις λιγότερο ενδιαφέρουσες, διότι στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι δύσκολο αν όχι αδύνατο μια επιχείρηση να θεωρήσει ότι δεν απαιτείται καμία διαφοροποίηση ή αλλαγή και να βασιστεί μόνο στα κεκτημένα με τους ρυθμούς ανάπτυξης και αλλαγής που κινείται η παγκόσμια αγορά.
- Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies). Οι στρατηγικές ανάπτυξης αποτελούν τις πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές στρατηγικές επιλογές, διότι η λογική που τις διέπει είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν και να επιβιώσουν. Υπάρχουν οι εξής κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης (McKiernan, N. 1992):
  1. Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration): Η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή/και λιανοπωλητές των προϊόντων-υπηρεσιών της), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Η απόκτηση παρουσίας μπορεί να λάβει χώρα είτε μέσω των δικών της δυνάμεων ή μέσα από συγχωνεύσεις, συμμαχίες κ.λπ.
  2. Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration): Η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής (π.χ. εξαγορά της Ιονικής Τράπεζας από την Alpha Τράπεζα). Συχνά την εφαρμόζουν επιχειρήσεις, οι οποίες εκτιμούν ότι μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή τη διάθεση του προϊόντος.



3. Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification): Η στρατηγική της διαφοροποίησης δραστηριοτήτων διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, τη συσχετισμένη (concentric or related diversification) και την ασυσχέτιστη (unrelated or conglomerate diversification). Μια επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα, προσφέρει προϊόντα ή/και υπηρεσίες που παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής ή τις μεθόδους προώθησης τους στην αγορά. Αντίθετα, μία επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχέτιστη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητες της δε συνδέονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα η 3M, η οποία ευρεία γκάμα διαφορετικών προϊόντων (π.χ. ηλεκτρονικά και προϊόντα καθαρισμού και φροντίδας).
  4. Συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς (market penetration): Η στρατηγική συγκέντρωσης της αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας.
  5. Ανάπτυξη αγοράς (market development): Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές ή σε νέα τμήματα της αγοράς (π.χ. απορρυπαντικά για καταναλωτές και απορρυπαντικά για βιομηχανικούς αγοραστές).
  6. Ανάπτυξη προϊόντων (product development): Η στρατηγική αυτή σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους: ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων (χρώμα, σχήμα κ.λπ.), ανάπτυξη ποιοτικών παραλλαγών του προϊόντος, ανάπτυξη επιπλέον μεγεθών και μοντέλων.
- Στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής (turnaround strategies). Οι στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα και προσπαθούν να ανατρέψουν κάποια

αρνητικά αποτελέσματα. Άλλες φορές οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθήσουν στρατηγικές διάσωσης, όχι γιατί πραγματικά αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προλάβουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα, ή γιατί αποφάσισαν να αλλάξουν τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές τους.

Όλες οι ανωτέρω στρατηγικές είναι συνάρτηση της ανταγωνιστικής θέσης που βρίσκεται κάθε φορά η επιχείρηση αλλά και των ευκαιριών που υπάρχουν στον τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας. Για το λόγο αυτό, είναι πιθανό διαφορετικές επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο και με παρόμοια ανταγωνιστική θέση να επιλέξουν εντελώς διαφορετικές στρατηγικές.

### 3.2 Υλοποίηση στρατηγικής

Η διαδικασία της υλοποίησης της στρατηγικής αφορά την εφαρμογή των αποφάσεων. Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες και τις επιλογές που απαιτούνται για την εκτέλεση του στρατηγικού σχεδίου. Τρία είναι τα βασικά ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν για να ξεκινήσει η διαδικασία εφαρμογής:

- Ποιοι θα διεκπεραιώσουν το πλάνο της στρατηγικής. Για την ανάπτυξη της στρατηγικής ασχολήθηκε η διοίκηση της επιχείρησης, για την υλοποίηση της θα πρέπει να απασχοληθούν όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ο καθένας από την θέση του και ανάλογα με τις αρμοδιότητές του. Θα πρέπει να γίνει έλεγχος γνώσεων και ικανοτήτων, πλήρωση των προβλεπόμενων θέσεων με ικανό προσωπικό και αξιοποίηση του προσωπικού. Παράλληλα, ένας ακόμη παράγοντας δυσκολίας είναι το ότι οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους που θα κληθούν να εφαρμόσουν τη στρατηγική δεν έχουν διαδραματίσει κανένα ρόλο στην ανάπτυξη και το σχεδιασμό της, με αποτέλεσμα να μην γνωρίζουν για τον κόπο και το χρόνο που απαιτήθηκε και να αντιδρούν και να εναντιώνονται σε κάθε αλλαγή. Πρέπει η διοίκηση να καταφέρει να κάνει κοινών της συγκεκριμένης στρατηγικής κάθε εργαζόμενο και να πάρει το καλύτερο από αυτόν.

- Τι θα γίνει ώστε όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης να επιτελέσουν το προβλεπόμενο από την στρατηγική έργο τους για να πετύχει αυτή. Για να υλοποιηθεί και να εφαρμοστεί μία στρατηγική απαιτείται η διαχείριση των λειτουργιών ώστε να ευθυγραμμιστούν με τα νέα δεδομένα. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.
  1. Προγράμματα. Αφορούν την λειτουργία της επιχείρησης, στην πραγματικότητα κατευθύνουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης με σκοπό την εναρμόνιση τους με τις ανάγκες της στρατηγικής.
  2. Προϋπολογισμοί. Πόσο στοιχίζουν τα προγράμματα στην επιχείρηση, αποτελούν σημαντικό έλεγχο της στρατηγικής αφού καθορίζουν το αν μπορεί να υλοποιήσει τα προγράμματα η επιχείρηση από άποψη κόστους.
  3. Διαδικασίες. Είναι τεχνικές που περιγράφουν τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών ώστε να συμπληρωθούν τα προγράμματα της επιχείρησης. Αυτές αναπτύσσονται αφού έχουν εγκριθεί τα προγράμματα και οι προϋπολογισμοί.
  
- Με ποιο τρόπο θα λειτουργήσει η επιχείρηση στα νέα δεδομένα. Εδώ η διαδικασία αφορά:
  1. Τον νέο τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης. Η επιχείρηση πρέπει να προσαρμοστεί στις ανάγκες της καινούργιας στρατηγικής και αυτό συνεπάγεται μία νέα οργανωτική δομή που θα εξυπηρετεί καλύτερα αυτόν τον σκοπό. Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης συνδέεται με μια σχέση αλληλεξάρτησης με τη στρατηγική καθώς η δομή διαμορφώνεται με βάση τη στρατηγική και η στρατηγική λαμβάνει υπ' όψιν της τη δομή της επιχείρησης. Δεν υπάρχει κανόνας για το ποια είναι η πιο άριστη δομή για κάθε στρατηγική, καθώς η καταλληλότητα μιας δομής εξαρτάται από το επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης, το μέγεθός της, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος.
  2. Την στελέχωση των νέων θέσεων που θα δημιουργηθούν. Η νέα στρατηγική θα δημιουργήσει και ανάγκες για επαναπροσδιορισμό

των ικανοτήτων του προσωπικού, απομάκρυνση του ακατάλληλου προσωπικού, εκπαίδευση των εργαζομένων σε νέες ικανότητες, πρόσληψη νέου προσωπικού με συγκεκριμένες ικανότητες. Ωστόσο, η επιλογή των κατάλληλων στελεχών της ανώτατης διοίκησης είναι πολύ πιο καθοριστική για την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης. Επειδή οι προτεραιότητες αλλάζουν οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέγουν στελέχη που έχουν δεξιότητες και χαρακτηριστικά που είναι κατάλληλα για το κάθε στάδιο ανάπτυξης και θέσης που βρίσκεται η επιχείρηση.

3. Την διοίκηση. Ο ρόλος της διοίκησης στην εφαρμογή της στρατηγικής είναι δεδομένος. Εδώ, αναφέρεται ο ρόλος της στην καθοδήγηση και παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να αξιοποιήσουν στο μεγαλύτερο βαθμό τις ικανότητες τους προς όφελος της επιχείρησης, αλλά και στην σωστή πληροφόρηση των εργαζομένων για τα καθήκοντά τους στα πλαίσια της στρατηγικής ώστε να υπάρχουν ξεκάθαρα καθήκοντα που πρέπει να επιτελεστούν και να υιοθετηθεί η στρατηγική χωρίς εμπόδια από όλους τους εργαζομένους.

### 3.3 Αξιολόγηση και έλεγχος

Το τελικό στάδιο στη στρατηγική διαχείριση είναι αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής. Όλες οι στρατηγικές υπόκεινται στη μελλοντική τροποποίηση επειδή οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες αλλάζουν συνεχώς. Στη διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου στρατηγικής οι διευθυντές καθορίζουν εάν η επιλεγμένη στρατηγική επιτυγχάνει τους στόχους της οργάνωσης. Οι θεμελιώδεις δραστηριότητες αξιολόγησης και ελέγχου στρατηγικής είναι: αναθεωρώντας τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που είναι οι βάσεις για τις τρέχουσες στρατηγικές, που μετρούν την απόδοση, και που λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος μίας εφαρμοσμένης στρατηγικής είναι μία διαδικασία που περιλαμβάνει 5 στάδια:

- Τον προσδιορισμό του αντικειμένου μέτρησης. Στο πρώτο στάδιο της αξιολόγησης και του ελέγχου θα πρέπει η διοίκηση να προσπαθήσει, με

αντικειμενικό τρόπο, να προσδιορίσει τα στοιχεία που θα αξιολογηθούν. Δεν είναι όλες οι διαδικασίες εύκολα μετρίσιμες και δεν μπορεί, πολλές φορές, να αξιολογηθεί η επίδοση της κάθε επιμέρους διαδικασίας της στρατηγικής με αξιόπιστο τρόπο μέτρησης.

- Τον ορισμό των προκαθορισμένων προτύπων. Εδώ καθορίζονται τα πρότυπα, το εύρος τιμών, μέσα στα οποία είναι αποδεκτή η επίδοση της λειτουργίας. Τα πρότυπα δεν αφορούν μόνο τις τελικές εκροές αλλά και τα ενδιάμεσα στάδια παραγωγής των εκροών αυτών. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να θέτει πρότυπα που να ανταποκρίνονται στις ικανότητες και δυνατότητές της.
- Τη μέτρηση της απόδοσης. Η αξιολόγηση της απόδοσης κάθε λειτουργίας της επιχείρησης που συμμετείχε στην στρατηγική θα πρέπει να μετράται με συγκεκριμένη μέθοδο και σε συγκεκριμένα και προκαθορισμένα χρονικά όρια. Υπάρχουν μία σειρά από μέθοδοι ή συστήματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σ αυτό το στάδιο, όπως:
  1. Η μέθοδος ελέγχου συμπεριφοράς, η οποία εστιάζει στην συμπεριφορά των κανόνων της επιχείρησης και χρησιμοποιείται όταν είναι δύσκολο να υπολογισθεί η επίδοση των προσώπων και των λειτουργιών ενώ ταυτόχρονα μπορεί να προσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίον μία δραστηριότητα την επηρεάζει.
  2. Η μέθοδος ελέγχου αποτελέσματος. Αντίθετα με την προηγούμενη μέθοδο εδώ εστιάζουμε στην τελική επίδοση των δραστηριοτήτων όταν είναι εύκολο να μετρηθεί η επίδοση, αλλά δεν είναι ξεκάθαρος ο τρόπος που η δραστηριότητα αυτή επηρεάζει την τελική επίδοση.
  3. Η μέθοδος ελέγχου πόρων, η οποία εστιάζει στην ποιοτική προσέγγιση των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν όπως γνώσεις, ικανότητές, κίνητρα.
  4. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες όπως η απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων, τα κέρδη ανά μετοχή, η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων.
  5. Η μέθοδος balanced scorecard, το οποίο συνδυάζει τα χρηματοοικονομικά μεγέθη που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα των ήδη εφαρμοσμένων ενεργειών με τις μετρήσεις της επίδοσης συγκεκριμένων λειτουργιών.

- Τη σύγκριση επίδοσης & προτύπων. Στο στάδιο αυτό γίνεται η σύγκριση των επιδόσεων των λειτουργιών με τα πρότυπα που είχαμε θέσει, αν βρισκόμαστε μέσα στο εύρος τιμών τότε η στρατηγική κρίνεται πετυχημένη αν όχι προχωράμε σε ανάληψη διορθωτικών μέτρων.
- την ανάληψη διορθωτικών δράσεων. Οι διορθωτικές δράσεις λαμβάνονται όταν τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα. Για να ληφθούν όμως τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα θα πρέπει αρχικά να προσδιοριστούν τα εξής:
  1. Η απόκλιση από το εύρος οφείλεται μόνο σε τυχαίες διακυμάνσεις;
  2. Οι διαδικασίες πραγματοποιήθηκαν σωστά;
  3. Οι διαδικασίες είναι κατάλληλες για την επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης (*Νύκταρη, 2006*).

## Κεφάλαιο 4. Το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα και η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής από τις επιχειρήσεις

Η επιχειρηματικότητα είναι μια έννοια που περικλείει μέσα της, εκ των ουκ άνευ, τον κίνδυνο. Μία επιχείρηση διαφέρει από έναν οικονομικό οργανισμό σε δύο σημεία στο ότι αποσκοπεί στο μέγιστο δυνατό κέρδος και ότι πάντα έχει τον κίνδυνο της διακοπής της λειτουργίας της (αοδε, 2013). Η μεγιστοποίηση του κέρδους της εξασφαλίζει την διαχρονική βιωσιμότητα της αλλά και την ανάπτυξη της. Για να πετύχει κάτι τέτοιο, η επιχείρηση, πρέπει να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά όλους τους πόρους της, να γίνει όσο γίνεται παραγωγικότερη αλλά και να είναι ανταγωνιστικότερη από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Σε περίπτωση που δεν καταφέρει να πετύχει αυτούς τους στόχους κινδυνεύει να απολέσει την θέση της στην αγορά και να αναγκαστεί σε διακοπή της λειτουργίας της.

Η αποτυχία της επιχείρησης στην αποστολή της μπορεί να συμβεί για πολλούς λόγους, όλοι τους φυσικά αφορούν το περιβάλλον της επιχείρησης είτε το εσωτερικό είτε το εξωτερικό. Ακόμα και αν μια επιχείρηση έχει καταφέρει να είναι αποτελεσματική, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, στο εσωτερικό της περιβάλλον υπάρχουν γεγονότα που μπορεί να συμβούν στο εξωτερικό περιβάλλον και να αποτελέσουν αιτία αναθεώρησης της στρατηγικής κάθε επιχείρησης. Η αλλαγή του νομικού πλαισίου, οι διεθνείς σχέσεις αλλά και οι οικονομικές μεταπτώσεις, όπως είναι μία οικονομική κρίση, μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

### 4.1 Η οικονομική κρίση

Ο Rosenthal έδωσε στην κρίση τον εξής ορισμό: «Ως κρίση ορίζεται μία σοβαρή απειλή κατά της υφιστάμενης δομής, των θεμελιωδών αρχών και κανόνων του κοινωνικού συστήματος, η οποία επιβάλλει τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων εντός περιορισμένου χρόνου και υπό συνθήκες αβεβαιότητας» (1989: Rosenthal,

*Charles, Hart*). Ο ίδιος ορισμός με την προσθήκη την λέξη οικονομική πριν την λέξη κρίση και του οικονομικού αντί κοινωνικού συστήματος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει την κατάσταση που βιώνει η υφήλιος από το 2008.

Η Ελλάδα σαν μέρος του πλανήτη βίωσε και αυτή το οικονομικό φαινόμενο που αποκαλείται οικονομική κρίση και από τότε βρίσκεται σε περίοδο οικονομικής ύφεσης. Επειδή, δεν είναι εύκολος ο χρονικός και οικονομικός διαχωρισμός έχει επικρατήσει όλη η περίοδος από τότε να λέγεται οικονομική κρίση. Η οικονομική κρίση είναι ένα φαινόμενο, το οποίο δεν είναι άγνωστο στους οικονομικούς αναλυτές. Τα τελευταία εκατό χρόνια το οικονομικό σύστημα που έχει επικρατήσει στον δυτικό κόσμο είναι η καπιταλιστική οικονομία με τις όποιες διαφοροποιήσεις παρουσιάζονται σε κάθε χώρα. Ένα από τα πολλά χαρακτηριστικά αυτού του συστήματος είναι και οι φάσεις του οικονομικού κύκλου. Η φάση της ανόδου, της κρίσης, της καθόδου και της ύφεσης, διαδέχονται η μία την άλλη στην οικονομική ιστορία χωρίς συγκεκριμένα χρονικά όρια. Επομένως είναι αυτονόητο ότι θα δημιουργηθούν οικονομικές κρίσεις μέσα σ αυτό το περιβάλλον. Τα τελευταία εκατό χρόνια ο πλανήτης έχει βιώσει την μεγάλη κρίση του 1929 που έμεινε στην ιστορία ως το κραχ του 29, τις πετρελαϊκές κρίσεις της δεκαετίας του 70 (συγκεκριμένα το 1973 και το 1979), την «μαύρη Δευτέρα» του 1987, την κρίση των ασιατικών χωρών το 1997, την «φούσκα» των μετοχών υψηλής τεχνολογίας το 2000, την κρίση των subprimes το 2007 επακόλουθο της οποίας είναι και η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008. (<http://www.enthesis.net/>)

Η φάση της ύφεσης χαρακτηρίζεται από εκτεταμένη ανεργία, έλλειψη επενδύσεων και ανεπαρκή ζήτηση καταναλωτικών αγαθών. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που παράγουν τόσο καταναλωτικά όσο και κεφαλαιουχικά αγαθά έχουν αχρησιμοποίητη ή πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα. Η παραγωγή και τα εισόδημα βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδό τους. Οι τιμές, αν δε μειώνονται, τουλάχιστον δεν αυξάνονται ή αυξάνονται ελάχιστα και τα κέρδη των επιχειρήσεων είναι χαμηλά. Μάλιστα, πολλές επιχειρήσεις μπορεί να έχουν ζημιές αντί για κέρδη. Το γενικό επιχειρηματικό κλίμα δεν είναι ευνοϊκό για την ανάληψη επενδύσεων και επικρατεί απαισιοδοξία για το μέλλον. Αυτά είναι τα βασικά



χαρακτηριστικά της φάσης της ύφεσης σύμφωνα με το βιβλίο του ΑΟΘ του ΟΕΔΒ (<http://ebooks.edu.gr>) και σ αυτά συμφωνούν και οι περισσότεροι οικονομολόγοι.

## 4.2 Οι επιπτώσεις στην οικονομική ζωή

Η οικονομική κρίση προκαλεί στασιμότητα στην οικονομική ζωή μιας χώρας. Αυτό συνεπάγεται και μεγάλη μείωση των αριθμών που σχετίζονται με την οικονομική δραστηριότητα όπως ΑΕΠ, ποσοστό απασχόλησης, ύψος επενδύσεων. Οι επιπτώσεις από την εμφάνιση μιας οικονομικής κρίσης μπορεί να είναι καταστροφικές τόσο για μια αναπτυσσόμενη όσο και για μια αναπτυγμένη χώρα. Γενικότερα, μια οικονομική κρίση μπορεί να προκαλέσει τα εξής:

- προβλήματα ρευστότητας σε τράπεζες και επιχειρήσεις,
- δυσκολία παροχής δανείων,
- μείωση του κύκλου εργασιών και του τζίρου των επιχειρήσεων,
- μαζικές απολύσεις εργαζομένων,
- υψηλή ανεργία,
- μείωση παραγωγής,
- μείωση εθνικού εισοδήματος,
- μείωση κατανάλωσης,
- χρεοκοπία επιχειρήσεων,
- μείωση της χρηματιστηριακής δραστηριότητας πολλών χρηματοοικονομικών οργανισμών,
- χαμηλά δημόσια έσοδα,
- αύξηση δημόσιου ελλείμματος,
- υψηλά επίπεδα χρέους,
- μείωση εξαγωγών κλπ. (Πουρνάρα, 2012)

Φυσικά, οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης δεν περιορίζονται στην οικονομική δραστηριότητα μιας χώρας αλλά έχουν άμεσο αντίκτυπο και στις υπόλοιπες πτυχές της ζωής, κοινωνικής, πολιτικής, πολιτισμικής κτλ. Γενικότερα οι επιπτώσεις στην κοινωνική ζωή είναι εντονότερες και δραματικότερες απ ότι στην οικονομική ζωή και αυτό γιατί η οικονομική κρίση πλήττει περισσότερο τα

μεσαία και χαμηλά στρώματα οδηγώντας μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού σε επίπεδα φτώχειας, μειώνει τα έσοδα του κράτους και επομένως και την δυνατότητα του να παρέχει κοινωνική προστασία στους περισσότερο πληγέντες και απαξιώνει υπηρεσίες όπως νοσοκομεία και σχολεία τα οποία λόγω μειωμένων χρηματικών πόρων αδυνατούν να προσφέρουν έργο ανάλογο της σπουδαιότητάς τους.

### 4.3 Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα

Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Παρατηρητήριο της Επιχειρηματικότητας η επιχειρηματικότητα ορίζεται ως η προσπάθεια για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης/δραστηριότητας ή η επέκταση μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης, που γίνεται από έναν ιδιώτη, από ομάδα ιδιωτών ή από άλλες ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις. Με άλλα λόγια η επιχειρηματικότητα, αποτελεί διαδικασία η οποία ουσιαστικά αντανάκλα την προσπάθεια για παραγωγή και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2013). Η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει τόσο την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης, όσο και την επέκταση μιας υπάρχουσας. Στο επίκεντρο ωστόσο αυτής της διαδικασίας βρίσκεται η δημιουργία προστιθέμενης αξίας. Καθώς το κίνητρο των επιχειρηματιών είναι το κέρδος, η απόκτηση του διέρχεται μέσα από την οργάνωση της παραγωγής.

Η είσοδος στον επιχειρηματικό στίβο είναι πάντα μια δύσκολη απόφαση, η οποία εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων. Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες είναι ευρύτερα πολιτισμικοί, με την έννοια ότι αφορούν τις γενικότερες στάσεις και αντιλήψεις απέναντι στην επιχειρηματική δραστηριότητα που επικρατούν σε μια κοινωνία σε μια συγκεκριμένη περίοδο. Κάποιοι άλλοι παράγοντες είναι αυστηρά προσωπικοί. Ιδιαίτερη σημασία έχουν παράγοντες όπως η αξιολόγηση των ικανοτήτων και της εμπειρίας του από τον ίδιο τον επιχειρηματία, αλλά και το «θάρρος» του για την είσοδο σε μια νέα δραστηριότητα, τα αποτελέσματα της οποίας δεν μπορεί παρά να ενέχουν μεγάλη αβεβαιότητα. Από κοινού, οι πολιτισμικοί και οι προσωπικοί παράγοντες μπορεί να θεωρηθεί ότι προσδιορίζουν τις προδιαθέσεις για επιχειρηματική δραστηριοποίηση (IOBE, 2013).

Η ελληνική οικονομία αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα τόσο διάρθρωσης όσο και ποιότητας της επιχειρηματικότητας. Βασίζεται περισσότερο στις πολύ μικρές επιχειρήσεις σε σύγκριση με άλλες οικονομίες της ΕΕ και το

τμήμα αυτό των ΜΜΕ αντιπροσωπεύει περισσότερο από το μισό των συνολικών θέσεων εργασίας. Παράλληλα, αρνητικά χαρακτηριστικά της ελληνικής επιχειρηματικότητας είναι η έλλειψη αρκετών ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στο διεθνή χώρο, στρεβλώσεις και εμπόδια που δεν διευκολύνουν τη διεξόδου στις διεθνείς αγορές, δομικές αδυναμίες στην παραγωγή και χρήση υψηλής τεχνολογίας, περιορισμένη δαπάνες στην έρευνα για την καινοτομία, περιορισμένη συμμετοχή αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα.

Επίσης, για να ανοίξει κάποιος μία επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίσει και τη μη αποδοτική κρατική γραφειοκρατία, τη διαφθορά του δημόσιου τομέα, τους ανασταλτικούς εργατικούς κανονισμούς, την πολιτική αστάθεια, το ευμετάβλητο φορολογικό σύστημα και την δυσκολία πρόσβασης σε χρηματοδοτήσεις.

Αποτέλεσμα όλων αυτών των προβλημάτων ήταν να υπάρξει πτώση όλων των δεικτών επιχειρηματικότητας στην χώρα μας (IOBE,2013). Ειδικότερα, ο δείκτης «επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων» που παρουσιάζει το ποσοστό του πληθυσμού κάθε χώρας, ηλικίας 18-64 ετών, το οποίο βρισκόταν στη φάση εκκίνησης μιας νέας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας το 2012 ήταν 6,5%. Το ποσοστό αυτό είναι σημαντικά χαμηλότερο από το 8% που είχε καταγραφεί το προηγούμενο έτος. Μάλιστα, τα πρώτα στοιχεία από την έρευνα του 2013 καταγράφουν μια περαιτέρω πτώση του δείκτη στο 5,5%.

Το εντυπωσιακό εύρημα, της έρευνας του IOBE, εδώ αφορά την καθιερωμένη επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα. Με ποσοστό 12,3%, η χώρα μας καταγράφει την υψηλότερη επίδοση ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας. Μολονότι λοιπόν το 2012 ήταν το χειρότερο έτος της ύφεσης στην οποία βρίσκεται η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, με ότι αυτό συνεπάγεται για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και την ανεργία, η δομή της ελληνικής οικονομίας ως βασισμένης στη μικρή επιχείρηση δεν μεταβάλλεται. Η χώρα μας ήταν λοιπόν και παραμένει οικονομία μικροεπιχειρηματιών.

#### **4.4 Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα**

Σύμφωνα με την έκθεση του IOBE (<http://www.iobe.gr>) το 2009 για τις

επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην ελληνική οικονομία οι άμεσες επιπτώσεις (τον πρώτο χρόνο της παγκόσμιας κρίσης) υπήρξαν ηπιότερες σε σύγκριση με εκείνες στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης: Οι ρυθμοί ταχείας ανάπτυξης των προηγούμενων ετών αλλά και ορισμένες δομικές αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας, όπως η εσωστρέφεια (σχετικά μικρό ποσοστό διεθνούς εμπορίου στο ΑΕΠ) και η προσανατολισμένη στην εγχώρια αγορά παραγωγή, ο μεγάλος Δημόσιος Τομέας και ο σχετικά συντηρητικός τραπεζικός κλάδος, λειτούργησαν ως αναχώματα και επιβράδυναν ή ανέκοψαν τη διεύδυση των συμπτωμάτων της κρίσης. Έτσι, η Ελλάδα εμφάνισε θετική μεταβολή του ΑΕΠ το πρώτο τρίμηνο του 2009 (+0,3%), η μόνη μαζί με την Κύπρο από όλες τις χώρες της Ευρωζώνης.

Στη συνέχεια, φυσικά τα πράγματα εξελίχθηκαν πολύ πιο άσχημα. Ο καθηγητής Ρομπόλης αναφέρει χαρακτηριστικά ότι η κατάσταση της ελληνικής οικονομίας χαρακτηρίζεται ως αρκετά σοβαρή, με την έννοια ότι εκτός του δημόσιου ελλείμματος και του δημόσιου χρέους, πλήττεται και από την έντονη ανισοκατανομή του εισοδήματος, την υψηλή ανεργία (12,1 τον Φεβρουάριο 2010 [605.000 άτομα] από 9,1% τον Φεβρουάριο 2009 με πραγματική ανεργία 18,1% [900.000 άτομα] και νέα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά και σοβαρές αρνητικές προοπτικές για την δεκαετία 2010-2020 όπου το CEDEFOP προβλέπει την δημιουργία μόνο 107.000 νέων θέσεων εργασίας, αντί 450.000 νέων θέσεων εργασίας κατά την δεκαετία 2000-2010), και την τεχνολογική και καινοτομική κατάρρευση της παραγωγικής της βάσης. Η ελληνική οικονομία προσέφυγε σε δανεισμό (πάνω από 260 δις ευρώ), με αποτέλεσμα την συνεχή αύξηση του δημόσιου χρέους (115% ΑΕΠ 2009, 125% ΑΕΠ 2010, 188% ΑΕΠ 2013) και αύξηση του χρέους του ιδιωτικού τομέα (επιχειρήσεις, νοικοκυριά) (107% ΑΕΠ 2010 από 43,3% ΑΕΠ το 2000 και 76,4% ΑΕΠ το 2005).

Η κρίση, όμως παράλληλα, ανέδειξε τα χρόνια προβλήματα του αναπτυξιακού προτύπου της ελληνικής οικονομίας, τόσο τα βασικά αίτια, που είναι κυρίως η χαμηλή ανταγωνιστικότητα, η χαμηλή ένταση ανταγωνισμού στις αγορές, η αναποτελεσματική λειτουργία του Δημόσιου Τομέα, το μη βιώσιμο ασφαλιστικό σύστημα, όσο και τις συνέπειες των παραπάνω, που είναι τα συνεχή δημοσιονομικά ελλείμματα, το υψηλό δημόσιο χρέος, το υψηλό έλλειμμα ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών, το χαμηλό ποσοστό απασχόλησης και το δυσμενές επιχειρηματικό περιβάλλον.

Επίσης, είχε, μεγάλη επίπτωση στις προσδοκίες τόσο των καταναλωτών όσο και των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα την κατακρήμνιση του οικονομικού κλίματος και γενικευμένη κρίση εμπιστοσύνης. Η κρίση κάνει ιδιαίτερα αισθητό στην Ελλάδα το γενικό περιορισμό διαθέσιμων κεφαλαίων, γεγονός που: α) περιορίζει τις δυνατότητες δανεισμού του Δημοσίου και αυξάνει το κόστος του, β) δημιουργεί προβλήματα στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, με άμεσο αντίκτυπο στην επάρκεια και το κόστος δανειακών κεφαλαίων για την παραγωγή.

## Κεφάλαιο 5 Έρευνα στις επιχειρήσεις

### 5.1 Μεθοδολογία

Οι μεθοδολογίες έρευνας μπορούν να προσδιοριστούν με βάση τον τρόπο με τον οποίο συλλέγονται τα δεδομένα (π.χ πρωτογενής ή δευτερογενής έρευνα) ή ακόμη πιο ευρέως με βάση την ποιοτική ή ποσοτική έρευνα.

#### 5.1.1 Πρωτογενής Έρευνα (σχεδιασμός ερωτηματολογίου)

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου στηρίχθηκε στο ακόλουθο τρίπτυχο συλλογιστικών ερωτημάτων :

- Τι είδους πληροφορίες είναι αναγκαίο να συλλέξουμε.
- Από ποιους θα τις αντλήσουμε.
- Με ποια μέθοδο θα τις αντλήσουμε.

Οι εταιρίες που επιλέχθηκαν είναι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Ηπείρου και εμφανίζουν αντοχή στην κρίση. Αποτελούν δείγματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων που επιδεικνύουν αντοχή στην οικονομική κρίση. Τα αντικείμενα τους δεν είναι συναφή, όμως αποτελούν χαρακτηριστικά δείγματα των επιχειρήσεων της περιοχής. Στόχος της έρευνας δεν είναι τόσο η ανάλυση των στρατηγικών τους αλλά (αφού αποτελούν αντιπροσωπευτικούς επιχειρηματίες της περιοχής) αν γνωρίζουν οι επιχειρηματίες την επιχείρησή τους, το εσωτερικό και το εξωτερικό τους περιβάλλον, αν μπορούν να κατανοήσουν την έννοια των επιχειρηματικών στόχων, αν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική από την επιχείρηση και πως αυτή ακολουθείτε και σαν γενικό συμπέρασμα αν έχει γίνει κατανοητό από τους επιχειρηματίες το πόσο αναγκαία είναι η χάραξη και η πραγματοποίηση στρατηγικής. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι οι: Ελαιουργία Πρεβέζης Α.Ε., db sounds, alkysson travel club, think smart και attrativo.

Οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν έπρεπε να μας δίνουν πληροφορίες για το πόσο καλά γνωρίζουν οι επιχειρηματίες την επιχείρησή τους, αν θέτουν στόχους και πόσο τους πετυχαίνουν, αν υπάρχει κάποια στρατηγική στην λειτουργία της επιχείρησης, αν γνωρίζουν τι είναι το συγκριτικό πλεονέκτημα και ποιο είναι στην επιχείρησή τους, τι θα ήθελαν να κάνουν αν είχαν τους πόρους και πόσο τους επηρεάζει η σημερινή κατάσταση. Οι ερωτήσεις τέθηκαν με μορφή ερωτηματολογίου τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων, στους υπεύθυνους για την χάραξη της όποιας στρατηγικής.

## **5.2 Ελαιουργία Πρεβέζης Α.Ε**

### **5.2.1.Γενικά**

Η Ελαιουργία Πρεβέζης Α.Ε. δραστηριοποιείται στην επεξεργασία και εμπορία ακατέργαστου πυρηνέλαιου, ελαιολάδου, ελαιοπυρήνα, και βιομάζας. Από το 1997 που δημιουργήθηκε η μονάδα του Πυρηνελαιουργείου στην ΒΙ.ΠΕ ΕΤΒΑ Πρέβεζας, καλύπτει την πλειοψηφία της παραγωγής ελαιοπυρήνα της Ηπείρου καθώς και μεγάλο μέρος της παραγωγής της Αιτωλοακαρνανίας και των Ιονίων νήσων.

Η Ελαιουργία Πρεβέζης Α.Ε. έχει καταφέρει να λειτουργεί:

- Την πρώτη μονάδα του κλάδου στην Ελλάδα που κατασκεύασε βιολογικό καθαρισμό και απόσπηση των απαερίων με φίλτρα Venturi.
- Συμβάλλοντας στην μείωση της συνολικής παραγωγής διοξειδίου του άνθρακα
- Προωθώντας την χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
- Τηρώντας υψηλά πρότυπα παραγωγικών διαδικασιών για την ασφάλεια των καταναλωτών αλλά και των εργαζομένων
- Στηρίζοντας την τοπική οικονομία, προσφέροντας ειδικά χαμηλές τιμές στους επαγγελματίες αγρότες που χρησιμοποιούν

πυρηνόξυλο για την θέρμανση των θερμοκηπίων τους.  
(<http://eleourgiaprevezis.gr/>)

### 5.2.2 Προσωπική Έρευνα

Στο ερωτηματολόγιο απάντησε ο κ. Λαινάς ιδιοκτήτης και διευθύνων σύμβουλος της επιχείρησης. Οι απαντήσεις του δείχνουν από την μία έλλειψη κεντρικής στρατηγικής για την επιχείρηση του και από την άλλη μία διάθεση για δημιουργία καινούργιων προϊόντων και καινοτόμων διαδικασιών. Είναι εμφανής από τις απαντήσεις του κ. Λαινά ότι στόχος της επιχείρησης του είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους και έχει ρίξει μεγάλο βάρος σ αυτή τη προσπάθεια. Δεν υπάρχει κρυστάλλινη εικόνα για το περιβάλλον της επιχείρησης και παρόλο που φαίνεται ικανοποιημένος από την πορεία των στόχων φαίνεται η ανησυχία του για την ρευστότητα και την πορεία των κερδών αφού θεωρεί ότι η μείωση μισθών και φόρων θα ωφελούσαν σημαντικά την επιχείρηση του.

Θα λέγαμε ότι η επιχείρηση ακολουθεί μία στρατηγική σταθεροποίησης, χωρίς να υπάρχει ολοκληρωμένο πλάνο στρατηγικής. Η οικονομική κατάσταση της χώρας φαίνεται ότι έχει επηρεάσει αρκετά την σκέψη του κ. Λαινά. Ενώ υπάρχει διάθεση για καινοτομία αυτή επικεντρώνεται στην εξοικονόμηση πόρων, επιπλέον η επιλογή στην τελευταία ερώτηση δείχνει μία εικόνα επιχείρησης που σκάφτετε κυρίως το παρόν και όχι το μέλλον της επιχείρησης.



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Επιχείρηση: Ελαιουργία Πρεβέζης Α.Ε.

5 Μαΐου 2014 Τριανταφυλλόπουλος Γεώργιος

**Πόσο καλά γνωρίζετε τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησής σας?**

Να αξιολογήσετε με βάση την ακόλουθη κλίμακα (1 Λίγο - 5 Πολύ)

Επιλογή 1

Επιλογή 2

Επιλογή 3

√ Επιλογή 4

Επιλογή 5

**Βάζετε επιχειρηματικούς στόχους στην επιχείρησή σας?**

ναι/όχι

ΝΑΙ

**Σε τι βαθμό πετυχαίνετε τους επιχειρηματικούς σας στόχους;**

Να αξιολογήσετε με βάση την ακόλουθη κλίμακα (1 Λίγο - 5 Πολύ)

Επιλογή 1

Επιλογή 2

Επιλογή 3

√ Επιλογή 4

Επιλογή 5

Ποιό θεωρείται είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;

*Η συνεχής καινοτομία και έρευνα που συμβάλλει τόσο στο χαμηλό κόστος παραγωγής όσο και στη διάθεση των προϊόντων*

**Εάν υπήρχαν οι απαιτούμενοι χρηματικοί πόροι σε ποιούς τομείς θα τούς διαθέτατε;**

Επιλέξτε μια από τις παρακάτω απαντήσεις

Διαφήμιση

Προσωπικό

√ Εξοπλισμό

**Πιστεύετε ότι η μείωση των αμοιβών των εργαζομένων θα βοηθήσει στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και γενικότερα της χώρας;**

√ Ναι

Μάλλον Ναι

Μάλλον Όχι

Όχι

ΔΞ/ΔΑ

**Ποιό από τα παρακάτω πολιτικά μέτρα θεωρείται ότι θα ωφελούσαν την επιχείρησή σας;**

Επιλέξτε ένα από τα παρακάτω:

√ Μείωση φόρων

Μείωση εργατικού κόστους

Ενίσχυση- επιδότηση καινοτόμων επιχειρήσεων

Χορήγηση χαμηλότοκου επιχειρηματικού δανείου

Ενίσχυση των εξαγωγών

## 5.3 DB sounds - Ηχητική κάλυψη εκδηλώσεων

### 5.3.1 Γενικά

Η dB sounds δραστηριοποιείται στο χώρο της ενοικίασης επαγγελματικών, ηχητικών και φωτιστικών συστημάτων και στην διοργάνωση εκδηλώσεων. Έχει την έδρα της στην πόλη Πρέβεζας και δραστηριοποιείται στην ευρύτερη περιοχή της Ηπείρου, Αιτωλοακαρνανίας και Ιονίων Νήσων. Η dB sounds επιτυγχάνει άριστη ποιότητα, προσφέροντας παράλληλα τις πιο ανταγωνιστικές τιμές της αγοράς. Στόχος είναι η απόλυτη ικανοποίηση των πελατών και η άριστη σχέση μεταξύ αυτών και της εταιρείας.

### 5.3.2 Προσωπική Έρευνα

Ο ιδιοκτήτης της εταιρείας κ. Τόλης απάντησε στις ερωτήσεις μού και συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο. Η db sounds δεν ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη στρατηγική, δεν έχει πλήρη γνώση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της επιχείρησης και υπάρχει απογοήτευση όσον αφορά την επίτευξη των στόχων. Φαίνεται ότι η οικονομική κρίση έχει πλήξει αρκετά την επιχείρηση αλλά και τον ίδιο τον κ. Τόλη τουλάχιστον στην ψυχολογία. Στόχος φαίνεται ότι είναι η επιβίωση της επιχείρησης και σίγουρα όχι η ανάπτυξη της.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Επιχείρηση: DB sounds

5 Μαΐου 2014 Τριανταφυλλόπουλος Γεώργιος

**Πόσο καλά γνωρίζετε τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησής σας?**

Να αξιολογήσετε με βάση την ακόλουθη κλίμακα (1 Λίγο - 5 Πολύ)

Επιλογή 1

Επιλογή 2

√ Επιλογή 3

Επιλογή 4

Επιλογή 5

Βάζετε επιχειρηματικούς στόχους στην επιχείρησή σας?

ναι/όχι

ΝΑΙ

Σε τι βαθμό πετυχαίνετε τους επιχειρηματικούς σας στόχους;

Να αξιολογήσετε με βάση την ακόλουθη κλίμακα (1 Λίγο - 5 Πολύ)

Επιλογή 1

√ Επιλογή 2

Επιλογή 3

Επιλογή 4

Επιλογή 5

**Ποιό θεωρείται είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;**

*Η υψηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών*

**Εάν υπήρχαν οι απαιτούμενοι χρηματικοί πόροι σε ποιούς τομείς θα τους  
διαθέτατε;**

Επιλέξτε μια από τις παρακάτω απαντήσεις

Διαφήμιση

Προσωπικό

Εξοπλισμό

**Πιστεύετε ότι η μείωση των αμοιβών των εργαζομένων θα βοηθήσει στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και γενικότερα της χώρας;**

Ναι

Μάλλον Ναι

Μάλλον Όχι

Όχι

ΔΞ/ΔΑ

**Ποιό από τα παρακάτω πολιτικά μέτρα θεωρείται ότι θα ωφελούσαν την επιχείρησή σας;**

Επιλέξτε ένα από τα παρακάτω:

Μείωση φόρων

Μείωση εργατικού κόστους

Ενίσχυση- επιδότηση καινοτόμων επιχειρήσεων

Χορήγηση χαμηλότοκου επιχειρηματικού δανείου

Ενίσχυση των εξαγωγών

## 5.4 ALKYSSON TRAVEL CLUB

### 5.4.1 Γενικά

Το ALKYSSON TRAVEL CLUB δραστηριοποιείται στο χώρο του τουρισμού. Οφείλει την ίδρυσή του πριν από 21 χρόνια στην κ. Κατσαρού Όλγα. Προσφέρει στα προγράμματά του ελεγμένα και πολυτελή καταλύματα, άνετα και ασφαλή μέσα μετακίνησης, ξεναγήσεις-περιηγήσεις, γεύματα που συνδυάζουν τη μοναδικότητα των τοπικών γεύσεων με την ποιότητα και την ασφάλεια, πάντα με άριστη οργάνωση στη λεπτομέρεια και εξατομικευμένη αντιμετώπιση για κάθε ταξιδιώτη. Αναλυτικά παρέχει αεροπορικά εισιτήρια εσωτερικού και εξωτερικού, κρατήσεις ξενοδοχείων σε όλο τον κόσμο, εισιτήρια πλοίων για όλα τα ελληνικά νησιά και Ιταλία, κρουαζιέρες, ενοικιάσεις αυτοκινήτων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό καθώς και εκδόσεις διαβατηρίων και βίζας και είναι μέλος των τουριστικών οργανισμών HATTA και IATA.

### 5.4.2 Προσωπική έρευνα

Στις ερωτήσεις μου απάντησε η κ. Κατσαρού Όλγα ιδιοκτήτρια της επιχείρησης. Η κ. Κατσαρού μου απάντησε ότι θέτει επιχειρηματικούς στόχους, όμως όπως φαίνεται και από την απάντηση της στη ερώτηση που αφορά τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης δεν γνωρίζει πλήρως το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης της και επομένως οι στόχοι αυτοί είναι μάλλον αρκετά γενικοί και μη συγκεκριμένοι.

Έχει κάνει μία προσπάθεια να αποκτήσει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους άμεσους ανταγωνιστές της με την απόκτηση της ειδικής άδειας IATA αλλά αυτή η ενέργεια δεν έχει γίνει ευρέως γνωστή στο καταναλωτικό κοινό της περιοχής και αν υπήρχαν οι απαραίτητοι πόροι θα ήθελε να τους διαθέσει στην προβολή της επιχείρησης της.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Επιχείρηση: Alkysson travel club

5 Μαΐου 2014 Τριανταφυλλόπουλος Γεώργιος

**Πόσο καλά γνωρίζετε τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησής σας?**

Να αξιολογήσετε με βάση την ακόλουθη κλίμακα (1 Λίγο - 5 Πολύ)

Επιλογή 1

Επιλογή 2

√ Επιλογή 3

Επιλογή 4

Επιλογή 5

**Βάζετε επιχειρηματικούς στόχους στην επιχείρησή σας?**

ναι/όχι

ΝΑΙ

**Σε τι βαθμό πετυχαίνετε τους επιχειρηματικούς σας στόχους;**

Να αξιολογήσετε με βάση την ακόλουθη κλίμακα (1 Λίγο - 5 Πολύ)

Επιλογή 1

Επιλογή 2

Επιλογή 3

√ Επιλογή 4

Επιλογή 5

**Ποιό θεωρείται είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;**

*Η απόκτηση άδειας IATA είναι μια χρονοβόρα και κοστοβόρα διαδικασία που μόνο τα πολύ μεγάλα πρακτορεία έχουν την δυνατότητα να διεκδικήσουν. Αυτό μας δίνει την δυνατότητα να παρέχουμε ανταγωνιστικές τιμές στα αεροπορικά εισιτήρια.*

**Εάν υπήρχαν οι απαιτούμενοι χρηματικοί πόροι σε ποιούς τομείς θα τούς διαθέτατε;**

Επιλέξτε μια από τις παρακάτω απαντήσεις

- Διαφήμιση
- Προσωπικό
- Εξοπλισμό

**Πιστεύετε ότι η μείωση των αμοιβών των εργαζομένων θα βοηθήσει στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και γενικότερα της χώρας;**

- Ναι
- Μάλλον Ναι
- Μάλλον Όχι
- Όχι
- ΔΞ/ΔΑ

**Ποιά από τα παρακάτω πολιτικά μέτρα θεωρείται ότι θα ωφελούσαν την επιχείρησή σας;**

Επιλέξτε ένα από τα παρακάτω:

- Μείωση φόρων
- Μείωση εργατικού κόστους
- Ενίσχυση- επιδότηση καινοτόμων επιχειρήσεων
- Χορήγηση χαμηλότοκου επιχειρηματικού δανείου
- Ενίσχυση των εξαγωγών



## 5.5 THINK SMART

### 5.5.1 Γενικά

Η THINK SMART είναι ένα δημιουργικό γραφείο με έδρα την Πρέβεζα ειδικευμένο στην ανάπτυξη εταιρικής ταυτότητας, λογότυπου, την έντυπη επικοινωνία και την διαφήμιση μέσω κοινωνικών δικτύων. Ιδρύθηκε το 2014 από τον Κωνσταντίνο Μπέλλο. Σε μία εποχή που πολλές επιχειρήσεις κλείνουν άρπαξε την ευκαιρία για την δημιουργία μίας επιχείρησης που χρησιμοποιεί εξειδικευμένες εφαρμογές και εργαλεία marketing παρέχοντας υπηρεσίες αποκλειστικά σχεδιασμένες για κάθε πελάτη.

### 5.5.2 Προσωπική έρευνα

Ο κ. Μπέλλος φαίνεται αρκετά συνειδητοποιημένος επιχειρηματίας, κάτι που δείχνει ότι οι επιχειρηματίες που άνοιξαν την επιχείρησή τους στον καιρό της κρίσης έχουν υπολογίσει περισσότερο τις καταστάσεις, μιας και απάντησε στις ερωτήσεις με οικονομολογική σκέψη. Έχει κάνει ανάλυση SWOT για την επιχείρηση του και θεωρεί ότι έχει καθαρή εικόνα για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης του. Θέτει στόχους και βρίσκεται κοντά στο να τους πετυχαίνει.

Δείχνει ότι έχει διάθεση ανάπτυξης της επιχείρησης του, με την αύξηση του πελατολογίου που θα γινόταν μέσα από μία καλή διαφημιστική εκστρατεία, αλλά και θεωρεί ότι θα του ήταν πιο χρήσιμο επιπλέον πόροι που θα αφορούσαν καινοτόμες επιχειρήσεις από την μείωση των ήδη υπαρχόντων φόρων, η στρατηγική που προσπαθεί να ακολουθήσει, δυσκολεύεται λόγω ανεπάρκειας πόρων, είναι στρατηγική ανάπτυξη της επιχείρησης και ώθησης των πωλήσεων. Διακρίνεται για την μελλοντική εικόνα της επιχείρησης και όχι τόσο για την σημερινή.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Επιχείρηση: think smart

5 Μαΐου 2014 Τριανταφυλλόπουλος Γεώργιος

**Πόσο καλά γνωρίζετε τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησής σας?**

Να αξιολογήσετε με βάση την ακόλουθη κλίμακα (1 Λίγο - 5 Πολύ)

Επιλογή 1

Επιλογή 2

Επιλογή 3

Επιλογή 4

√ Επιλογή 5

**Βάζετε επιχειρηματικούς στόχους στην επιχείρησή σας?**

ναι/όχι

ΝΑΙ

**Σε τι βαθμό πετυχαίνετε τους επιχειρηματικούς σας στόχους;**

Να αξιολογήσετε με βάση την ακόλουθη κλίμακα (1 Λίγο - 5 Πολύ)

Επιλογή 1

Επιλογή 2

Επιλογή 3

√ Επιλογή 4

Επιλογή 5

**Ποιό θεωρείται είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;**

*Είναι η δημιουργική σκέψη που μας επιτρέπει να ερχόμαστε πιο κοντά  
στον καταναλωτή*

**Εάν υπήρχαν οι απαιτούμενοι χρηματικοί πόροι σε ποιούς τομείς θα τούς διαθέτατε;**

Επιλέξτε μια από τις παρακάτω απαντήσεις:

- Διαφήμιση
- Προσωπικό
- Εξοπλισμό

**Πιστεύετε ότι η μείωση των αμοιβών των εργαζομένων θα βοηθήσει στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και γενικότερα της χώρας;**

- Ναι
- Μάλλον Ναι
- Μάλλον Όχι
- Όχι
- ΔΕ/ΔΑ

**Ποιά από τα παρακάτω πολιτικά μέτρα θεωρείται ότι θα ωφελούσαν την επιχείρησή σας;**

Επιλέξτε ένα από τα παρακάτω:

- Μείωση φόρων
- Μείωση εργατικού κόστους
- Ενίσχυση- επιδότηση καινοτόμων επιχειρήσεων
- Χορήγηση χαμηλότοκου επιχειρηματικού δανείου
- Ενίσχυση των εξαγωγών

## 5.6 Attr@ttivo Κατάστημα Πρέβεζας

### 5.6.1 Γενικά

Το κατάστημα Attr@ttivo Πρέβεζας ιδρύθηκε το 2012 από τον Άρη Σχισμένο και έχει την αποκλειστικότητα στην εμπορική διάθεση ενδυμάτων, αξεσουάρ, υποδημάτων και κοσμημάτων της εταιρείας attrativo για την Περιοχή της Πρέβεζας. Απασχολεί 2 εργαζομένους με δημιουργικότητα, εμπειρία και υψηλό επαγγελματισμό. Το κατάστημα έχει εφαρμόσει μια πολιτική κοινωνικής ευθύνης, με έμφαση στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση χρησιμοποιώντας οικολογικά ανακυκλώσιμα υλικά.

### 5.6.2 Προσωπική έρευνα

Ο κ. Σχισμένος δραστηριοποιείται στον τομέα της λιανικής πώλησης ενδυμάτων που διακρίνεται για τον έντονο ανταγωνισμό αλλά και για την μεγάλη μείωση των δραστηριοτήτων εξαιτίας της κρίσης. Αυτό τον έχει κάνει επιφυλακτικό ως προς το μέλλον αν και θεωρεί ότι δεν κινδυνεύει να σταματήσει την δραστηριότητα του. Θεωρεί ότι πρέπει να μειωθεί το μισθολογικό κόστος αφού αποτελεί και το μεγαλύτερο κομμάτι των εξόδων της επιχείρησης του και αυτό θα είχε πολύ θετικό αντίκτυπο στα κέρδη της επιχείρησης του.

Η επιχείρηση του κ. Σχισμένου δεν φαίνεται να ακολουθεί κάποια εξειδικευμένη στρατηγική. Μέτρια εικόνα δυνατών και αδύνατων σημείων καθώς και μέτριες επιδόσεις στην επίτευξη των στόχων. Η διαφήμιση του καταστήματος του θα ήταν μέσα στα άμεσα σχέδια αν υπήρχαν οι διαθέσιμοι πόροι. Κύριοι στόχοι της επιχείρησης φαίνεται ότι είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους και η ενίσχυση της άμεσης ρευστότητας και πάνω σ αυτούς τους στόχους θα ήθελε να κινηθεί η οικονομική πολιτική του κράτους.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Επιχείρηση: attrativo

5 Μαΐου 2014 Τριανταφυλλόπουλος Γεώργιος

**Πόσο καλά γνωρίζετε τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησής σας?**

Να αξιολογήσετε με βάση την ακόλουθη κλίμακα (1 Λίγο - 5 Πολύ)

Επιλογή 1

Επιλογή 2

√ Επιλογή 3

Επιλογή 4

Επιλογή 5

**Βάζετε επιχειρηματικούς στόχους στην επιχείρησή σας?**

ναι/όχι

ΝΑΙ

**Σε τι βαθμό πετυχαίνετε τους επιχειρηματικούς σας στόχους;**

Να αξιολογήσετε με βάση την ακόλουθη κλίμακα (1 Λίγο - 5 Πολύ)

Επιλογή 1

Επιλογή 2

√ Επιλογή 3

Επιλογή 4

Επιλογή 5

**Ποιό θεωρείται είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;**

*Η αποκλειστικότητα στην εμπορική διάθεση εμπορευμάτων  
της εταιρείας attrativo στην περιοχή της Πρέβεζας*

**Εάν υπήρχαν οι απαιτούμενοι χρηματικοί πόροι σε ποιούς τομείς θα τούς διαθέτατε;**

Επιλέξτε μια από τις παρακάτω απαντήσεις:

- Διαφήμιση
- Προσωπικό
- Εξοπλισμό

**Πιστεύετε ότι η μείωση των αμοιβών των εργαζομένων θα βοηθήσει στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και γενικότερα της χώρας;**

- Ναι
- Μάλλον Ναι
- Μάλλον Όχι
- Όχι
- ΔΞ/ΔΑ

**Ποιά από τα παρακάτω πολιτικά μέτρα θεωρείται ότι θα ωφελούσαν την επιχείρησή σας;**

Επιλέξτε ένα από τα παρακάτω:

- Μείωση φόρων
- Μείωση εργατικού κόστους
- Ενίσχυση- επιδότηση καινοτόμων επιχειρήσεων
- Χορήγηση χαμηλότοκου επιχειρηματικού δανείου
- Ενίσχυση των εξαγωγών

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν, σήμερα, οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι αρκετά δύσκολο. Η οικονομική κρίση αποτελεί τροχοπέδη στην κερδοφορία τους. Το γεγονός, όμως, ότι το περιβάλλον και ιδιαίτερα το εξωτερικό των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από την μεταβλητότητα του πρέπει να προετοιμάσει τις επιχειρήσεις για κάθε εξέλιξη.

Πια πολλές επιχειρήσεις, ακόμα και μεσαίες ή μικρές, έχουν συνειδητοποιήσει την χρησιμότητα των εργαλείων που τους προσφέρει η επιστήμη του μάνατζμέντ και ιδιαίτερα αυτά της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμέντ. Εργαλεία που θα τους βοηθήσουν να ισχυροποιήσουν την βιωσιμότητα τους αλλά και να προσδιορίσουν τους στόχους τους, τις ανάγκες τους, την λειτουργία τους αλλά και να αξιολογήσουν τους πόρους τους.

Σε μία μικρή έρευνα πέντε επιχειρήσεων τοπικού χαρακτήρα διαπιστώθηκε ότι έχει γίνει κατανοητή η έννοια του συγκριτικού πλεονεκτήματος, άρα και των δυνατών και των αδύνατων σημείων της επιχείρησης χωρίς να γίνεται, όμως, χρήση επιστημονικών εργαλείων και εξειδικευμένων ανθρώπων, προσπαθούν να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που θεωρούν ότι έχουν μέσα από κινήσεις που εντάσσονται στα πλαίσια κάποιας στρατηγικής, κυρίως στρατηγικές επιβίωσης και σταθεροποίησης αλλά δεν υπάρχει ένας σχεδιασμός για το μέλλον με την προοπτική της ανάπτυξης του κύκλου εργασιών είτε με εξαγωγές είτε με αύξηση του εγχώριου τμήματος της αγοράς.

Επίσης, δεν φαίνεται να υπάρχει ολοκληρωμένος σχεδιασμός στρατηγικής με πλήρη ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, προσδιορισμός συγκεκριμένων στόχων και χρονοδιαγράμματος, αξιολόγηση και αξιοποίηση πόρων καθώς και έλεγχος των αποτελεσμάτων. Αυτό δείχνει ότι υπάρχει ακόμη πολύς δρόμος μέχρι να γίνει πλήρη συνείδηση για τον επιχειρηματία η ανάγκη επιστημονικής προσέγγισης της επιχειρηματικότητας και χρήσης

εργαλείων και ανθρώπων που μπορούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις της επιχείρησής τους. Σίγουρα δεν έχει γίνει κατανοητή η έννοια και η χρησιμότητα της στρατηγικής και των εργαλείων της σε μεγάλο κομμάτι του επιχειρηματικού κόσμου, ιδιαίτερα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Α)Ελληνική βιβλιογραφία**

ΕΛΙΑΜΕΠ, 2013, *Κείμενο Πολιτικής: Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης*

Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΕΚΕΤΑ), 2006, *Υλικό κατάρτισης στη διαχείριση οργανωσιακής γνώσης Εργαλεία και Μέθοδοι*

Λαρίσης Γ, 2003, *Διπλωματική εργασία: Ανάλυση του υποκλάδου της Χαλυβουργίας με βάση το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού του Porter*

Μανωλάκη Μ, 2010, *Διπλωματική εργασία: Συστήματα Διοίκησης, Μία θεωρητική προσέγγιση*

Μπουζούκης Α, 2012, *Πτυχιακή εργασία: Ποιες είναι οι κατάλληλες στρατηγικές επιλογές για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περιβάλλον οικονομικής αβεβαιότητας*

Μπουραντάς Δημήτρης, 2002, *Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα*

Νυκτάρη Ε, 2006, *Μεταπτυχιακή εργασία: Στρατηγικό μάνατζμέντ: περίπτωση ελληνικής εταιρείας τροφίμων*

Ξυπολιά Π, 2002, *Μεταπτυχιακή εργασία: Στρατηγικό Μάνατζμέντ ανάλυση περίπτωσης «ΤΟΥΟΤΑ ΕΛΛΑΣ»*

Παπαδάκης Β, 2002, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, (Α&Β Τόμος), 4η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου*

Πουρνάρα Σ, 2012, *Διπλωματική εργασία: Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων, διπλωματική εργασία*

Τερζίδης Κ, 2004, *Μάνατζεμεντ Στρατηγική προσέγγιση*, Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική

Χαλακατεβάκης Γ, 2005, *Μεταπτυχιακή εργασία: Περιβάλλον εσωτερικό-εξωτερικό, η επίδραση του στην επιχείρηση*

## **Β)Ξένη Βιβλιογραφία**

John Naisbitt Megatrends, 1982, *Ten New Directions Transforming Our Lives.*, Warner Books

Hamel G και Prahalad C, 1990, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review

McKiernan, P, 1992, *Strategies of Growth: Maturity, Recovery, and Internationalisation*. London: Routledge

Rosenthal, U, Charles, M., Hart, P, *Coping with crises: The management of disasters, riots, and terrorism*. C.C. Thomas, Springfield, IL

## **Γ)Ηλεκτρονική βιβλιογραφία**

CoMPUs

[http://compus.uom.gr/MT155/document/Dialekseis/5.\\_EPkS\\_Oi\\_treis\\_vasikes\\_the\\_wrhseis\\_ths\\_Strathgikhs.pdf](http://compus.uom.gr/MT155/document/Dialekseis/5._EPkS_Oi_treis_vasikes_the_wrhseis_ths_Strathgikhs.pdf)

Ελαιουργία Πρεβέζης

<http://eleourgiaprevezis.gr>

Enthesis.net

[http://www.enthesis.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=259:enthesis5147&catid=4:internationaleconomy&Itemid=3](http://www.enthesis.net/index.php?option=com_content&view=article&id=259:enthesis5147&catid=4:internationaleconomy&Itemid=3)

Forbes.com

<http://www.forbes.com/global2000/list>

IOBE

[http://www.iobe.gr/docs/iobe\\_000.pdf](http://www.iobe.gr/docs/iobe_000.pdf)

Introduction to Management

<http://www.introduction-to-management.24xls.com/el224>

kemel.gr

[http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/article\\_kemel\\_swot\\_\\_pestel.pdf](http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/article_kemel_swot__pestel.pdf)

Mitchell R, “Strategy Formulation”, 2009, άρθρο στο *saylor.org*,

[http://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/04/BUS300-2.3\\_Strategy-Formulation.pdf](http://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/04/BUS300-2.3_Strategy-Formulation.pdf)

Professionalacademy.com

<http://www.professionalacademy.com/news/marketing-theories-pestel-analysis>

Ρομπόλης Σ, *Η κρίση της ελληνικής οικονομίας: Από το αδιέξοδο στην έξοδο άρθρο για την ΓΣΕΕ ανακτημένο από:* <http://www.inegsee.gr/nea-ine/anakoinwseis/99-krisi-tis-ellinikis-oikonomias-apo-to-adiexodo-stin-eksodo.html>

Ψηφιακό Σχολείο

[http://digitalschool.minedu.gov.gr/modules/document/file.php/DSGL-C122/%CE%94%CE%B9%CE%B4%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CE%A0%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%84%CE%BF/%CE%92%CE%B9%CE%B2%CE%BB%CE%AF%CE%BF%20%CE%9C%CE%B1%CE%B8%CE%B7%CF%84%CE%AE/78\\_02\\_kef1.pdf](http://digitalschool.minedu.gov.gr/modules/document/file.php/DSGL-C122/%CE%94%CE%B9%CE%B4%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CE%A0%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%84%CE%BF/%CE%92%CE%B9%CE%B2%CE%BB%CE%AF%CE%BF%20%CE%9C%CE%B1%CE%B8%CE%B7%CF%84%CE%AE/78_02_kef1.pdf)

Ψηφιακό Σχολείο

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C117/130>