

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
«Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
ΤΗΣ- ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ »



ΑΓΓΕΛΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΘΕΟΔΩΡΑ
ΚΥΡΑΖΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ
ΜΟΥΛΑΚΑΚΗ ΜΑΡΙΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :ΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΠΑΤΡΑ, 2012

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρωταρχικά επιλέγουμε να ευχαριστήσουμε τον εποπτεύοντα καθηγητή μας κύριο Γιωτόπουλο Ιωάννη και τις οικογένειες μας οι οποίοι στάθηκαν αρωγοί και υποστηρικτές καθόλη τη διάρκεια των προσωπικών μας προσπαθειών στην εκπόνηση της πτυχιακής μας εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	6
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	6
1.1 Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	6
1.2 ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	6
1.2.1. ΤΟ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ	7
1.3 Ο ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	9
1.4 ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	10
1.5 Η ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΈΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	11
1.6 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	16
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	16
2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	16
2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	16
2.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	17
2.4 ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	18
2. 5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	19
2.6 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	22
2.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	23
2.8 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ : ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	26
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	26
3.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	26
3.2 ΠΟΛΙΤΙΚΟ -ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	27
3.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ -ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ	28
3.4 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	29
3.5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	30
3.5.1 ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER	31
3.5.2 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: ΤΟ ΔΙΑΜΑΝΤΙ ΤΟΥ PORTER	35
3.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΑΠΕΙΛΩΝ (SWOT)	37
3.6.1 Η ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT	39
3.7 P.E.S.T. ANALYSIS	40

3.8 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ- ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	44
ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	44
4.1 Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	44
4.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	45
4.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	46
4.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	47
4.5 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	48
4.6 ΟΙ ΝΕΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	50
4.7 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	55
TOTAL QUALITY MANAGEMENT	55
(ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ).....	55
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	55
5.2 ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	55
5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	58
COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)	58
6.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ CRM.....	58
6.2 Η ΚΑΤΑΤΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟ CRM	60
6.3 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	62
6.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	66
ΕΡΕΥΝΑ.....	66
7.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	66
7.2 ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	66
7.3 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	66
7.4 Το Ερωτηματολόγιο	67
7.5 Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	67
7.6 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ	68
7.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	69
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	79
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	81
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	82

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων χρειάζεται μια οργάνωση και μια προπαρασκευή που να οδηγεί σε στοιχεία και αναλύσεις για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Πολλές φορές υποτιμάται ή θεωρείται ως δεδομένη η γνώση της εσωτερικής πραγματικότητας, των δυνατοτήτων της επιχείρησης.

Υπάρχουν τέσσερα βασικά στοιχεία τα οποία η επιχείρηση υποχρεούται να λάβει υπόψη της στην κατεύθυνση διερεύνησης και σχηματισμού των στρατηγικών της προγραμμάτων.

- Η ίδια η επιχείρηση ή η προς διερεύνηση αλλαγή.
- Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων
- Τα προϊόντα της επιχείρησης ως μονάδες και ως σύνολο
- Η αγορά ως αφηρημένη έννοια αλλά και ως χώρος μέσα στον οποίο υπάρχει η επιχείρηση σε μια διαδικασία ανταγωνισμού με άλλες επιχειρήσεις και τα προϊόντα τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις είναι οικονομικές μονάδες που παράγουν και προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που καταναλώνουμε. Επιπλέον προσφέρουν απασχόληση και εισόδημα σε όλο τον ενεργό πληθυσμό, ενώ υπόκεινται σε φορολόγηση, προσφέροντας έσοδα στον κρατικό προϋπολογισμό. Έτσι, μία επιχείρηση με όλες τις λειτουργίες της συμβάλλει στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας.

Επιχείρηση θεωρείται κάθε οικονομική μονάδα που παράγει υλικά προϊόντα ή υπηρεσίες συνδυάζοντας κατάλληλα τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαια, εργασία, εγκαταστάσεις, επιχειρηματικότητα) προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.

Οι επιχειρήσεις διαθέτουν τα προϊόντα τους στη αγορά έναντι μιας τιμής με σκοπό την κάλυψη των εξόδων τους και την επίτευξη κέρδους. Η αποκόμιση κέρδους θεωρείται ότι είναι η αμοιβή τους για τον κίνδυνο (ρίσκο) που αναλαμβάνουν, επενδύοντας κεφάλαια σε εγκαταστάσεις και μηχανές.

1.2 ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται και ταξινομούνται σύμφωνα με διάφορα κριτήρια.

Τα βασικά κριτήρια ταξινόμησης είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς, η νομική μορφή, ο τομέας δραστηριότητας, το μέγεθος των επιχειρήσεων και η γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων.

1.2.1. ΤΟ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ

Οι επιχειρήσεις ανάλογα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους διακρίνονται σε δημόσιες και ιδιωτικές.

Στο δημόσιο τομέα, υπάρχει διάκριση ανάμεσα στις δημόσιες επιχειρήσεις και στους δημόσιους οργανισμούς. Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) ή νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.). Τα **Ν.Π.Δ.Δ.** αποτελούν την Κεντρική Διοίκηση. Η Κεντρική Διοίκηση στην Ελλάδα αποτελείται από τα Υπουργεία με όλες τις υπηρεσίες τους, όπως είναι οι κατά τόπους εφορίες, τα τελωνεία, η αστυνομία, η εκπαίδευση σε όλες τις βαθμίδες κ.α. Τα **Ν.Π.Ι.Δ.** είναι κυρίως οι δημόσιες επιχειρήσεις που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως είναι η ΔΕΗ, ο ΟΤΕ, ο ΟΣΕ, τα ΕΛΤΑ, η Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος κ.τ.λ.

Δημόσιες επιχειρήσεις είναι εκείνες των οποίων ο ιδιοκτήτης θεωρείται ότι είναι το κοινωνικό σύνολο, το οποίο εκπροσωπείται από το κράτος.

Ονομάζονται δημόσιες επιχειρήσεις και διακρίνονται από τους δημόσιους οργανισμούς, γιατί προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες για τα οποία έχουν έσοδα και πολλές φορές κέρδη. Για παράδειγμα, η ΔΕΗ μας προσφέρει το ηλεκτρικό ρεύμα, το οποίο πληρώνουμε κάθε δίμηνο ανάλογα με την κατανάλωση που έχουμε κάνει.

Επίσης, Ν.Π.Ι.Δ. είναι οι οικονομικές μονάδες, που ιδρύονται με πρωτοβουλία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δηλαδή των Νομαρχιών και των Δήμων της χώρας με σκοπό να εξυπηρετήσουν τις τοπικές τους ανάγκες. Οι επιχειρήσεις αυτές ονομάζονται **δημοτικές**.

Εκτός από τις δημόσιες επιχειρήσεις, υπάρχουν και οι **ιδιωτικές επιχειρήσεις**. Αυτές λειτουργούν με τις αρχές του Ιδιωτικού Δικαίου και αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματικών μονάδων σε όλες τις χώρες του κόσμου.

Αντικειμενικός σκοπός όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η πραγματοποίηση του μέγιστου κέρδους. Για το λόγο αυτό οι ιδιωτικές επιχειρήσεις θεωρούνται κερδοσκοπικές οικονομικές μονάδες.

Εκτός από τις δημόσιες και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, υπάρχουν και οι **μεικτές επιχειρήσεις**.

Οι μεικτές επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργηθούν με τρεις τρόπους:

α)είτε με τη σταδιακή πώληση μετοχών μιας κρατικής επιχείρησης σε ιδιώτες,

β)είτε με τη σταδιακή εξαγορά από το κράτος τμήματος των μετοχών μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων,

γ)είτε με κοινή συμμετοχή στη δημιουργία κεφαλαίου, δηλαδή κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, από το κράτος και από ιδιώτες. Στην πρώτη περίπτωση έχουμε **μερική ιδιωτικοποίηση** δημόσιων επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία σαφής τάση για ιδιωτικοποίηση των επιχειρήσεων του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Μια τέτοια περίπτωση είναι εκείνη του ΟΤΕ, του οποίου η μερική ιδιωτικοποίηση επιτεύχθηκε με τη διάθεση μετοχών σε ιδιώτες μέσω του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών.

Στη δεύτερη περίπτωση κάνουμε λόγο για **μερική κρατικοποίηση**. Οι κρατικοποιήσεις ήταν χαρακτηριστικό στοιχείο της δεκαετίας του '70 στην Ελλάδα. Την περίοδο εκείνη κρίθηκε ότι ήταν σκόπιμο, βασικοί παραγωγικοί τομείς της ελληνικής οικονομίας να εποπτεύονται και να ελέγχονται από το κράτος. Μια χαρακτηριστική περίπτωση κρατικοποίησης στην Ελλάδα ήταν η εξαγορά της Ολυμπιακής Αεροπορίας και η μεταβίβασή της από τον έλληνα κρόισο Αριστοτέλη Ωνάση στο ελληνικό δημόσιο. Τη δεκαετία του '80 στην Ελλάδα ακολουθήσαμε μία άλλη πολιτική, που ονομάστηκε κοινωνικοποίηση. Η κοινωνικοποίηση διαφέρει από την κρατικοποίηση

ως προς τον σκοπό εξαγοράς. Με την κοινωνικοποίηση επιδιώκεται η εξυγίανση της επιχείρησης κι όχι η ανάπτυξη επιχειρηματικότητας με σκοπό το κέρδος, όπως συμβαίνει στις κρατικοποιήσεις.

1.3 Ο ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τομείς και σε κλάδους ανάλογα με τη φύση των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν και προσφέρουν.

Στον **Πρωτογενή Τομέα Παραγωγής** ανήκουν οι επιχειρήσεις των οποίων το αντικείμενο παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων σχετίζεται με τη φύση (έδαφος, υπέδαφος). Οι πιο σημαντικές επιχειρήσεις του τομέα αυτού είναι οι γεωργικές, οι κτηνοτροφικές, οι αλιευτικές, οι δασοκομικές, οι μεταλλευτικές και διάφορες άλλες, όπως οι μελισσοκομικές.

Στο **Δευτερογενή Τομέα Παραγωγής** ανήκουν επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη μεταποίηση. Ανήκουν δηλαδή, όλες οι βιοτεχνικές και βιομηχανικές μονάδες παραγωγής. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται επιχειρήσεις που κατασκευάζουν βιομηχανικά προϊόντα, που χρησιμοποιούνται ως πρώτες ύλες για άλλες βιομηχανίες (ενδιάμεσα προϊόντα), και προϊόντα που φτάνουν απ' ευθείας στον καταναλωτή (τελικά προϊόντα).

Στον **Τριτογενή Τομέα Παραγωγής** περιλαμβάνονται όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμοί του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, που παρέχουν υπηρεσίες.



ΣΧΗΜΑ 1: ΤΟΜΕΙΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

1.4 ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Για τη διάκριση των επιχειρήσεων ως προς το μέγεθος χρησιμοποιήθηκαν κατά καιρούς πολλά κριτήρια, όπως ο αριθμός των εργαζομένων, το ύψος των απασχολούμενων κεφαλαίων, το ύψος των συνολικών πωλήσεων κ.α. Το επικρατέστερο κριτήριο από αυτά είναι ο αριθμός των εργαζομένων. Σύμφωνα με την κατάταξη που επικρατεί στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως **μικρές** όταν απασχολούν έως 20 άτομα, **μεσαίες** όταν απασχολούν από 20 έως 100 άτομα και **μεγάλες** όταν απασχολούν πάνω από 100 άτομα. Η κατάταξη αυτή είναι συμβατική και μεταβαλλόμενη. Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως μεσαίες επιχειρήσεις θεωρούνται εκείνες που απασχολούν έως 200 εργαζόμενους. Στην Ελλάδα επικρατέστερες είναι οι **μικρομεσαίες επιχειρήσεις**, οι οποίες κατά μέσο όρο απασχολούν 50 άτομα.

1.5 Η ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΈΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Οι επιχειρήσεις ανάλογα με την έκταση των δραστηριοτήτων τους χαρακτηρίζονται ως εθνικές ή πολυεθνικές. **Εθνικές Επιχειρήσεις** θεωρούνται αυτές που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους μόνο σε μία χώρα.

Πολυεθνικές Επιχειρήσεις είναι αυτές που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε πολλές χώρες του κόσμου. Στη χώρα μας υπάρχουν πολλές τέτοιες επιχειρήσεις, όπως τα τραπεζικά ιδρύματα Barclays, Citibank, Credit Lyonnais, οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας οι αλυσίδες ταχυφαγίας (fast food) Mc Donald's και Wendy's κ.τ.λ.

Οι επιχειρήσεις αυτές αξιοποιούν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο τους συντελεστές παραγωγής, μεταφέρουν τεχνολογία και τεχνογνωσία και προσφέρουν απασχόληση στις χώρες εγκατάστασης. Διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια και υψηλή τεχνολογία με αποτέλεσμα να πετυχαίνουν μεγάλο όγκο παραγωγής με πολύ χαμηλό κόστος (οικονομίες κλίμακας).

Η Ανώτατη Διοίκηση καθορίζεται συνήθως από τη χώρα προέλευσης της εταιρίας και τα στελέχη που προσλαμβάνονται είναι δυναμικά με γνώσεις της τοπικής αγοράς. Οι πολυεθνικές εταιρίες εγκαθίστανται κυρίως σε υποανάπτυκτες και αναπτυσσόμενες οικονομικά χώρες, όπου εκμεταλλεύονται τις φτηνές πρώτες ύλες και πληρώνουν χαμηλούς μισθούς στο εργατικό δυναμικό. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια αρκετές πολυεθνικές επιχειρήσεις σταμάτησαν τη λειτουργία τους και εγκαταστάθηκαν σε άλλες πιο επικερδείς από άποψη κόστους χώρες.

1.6 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση έχει πολλές λειτουργίες προκειμένου να ικανοποιήσει τους στόχους της. Οι σπουδαιότερες λειτουργίες της είναι τρεις: η Παραγωγική, η Εμπορική και η Οικονομική. Η επιχείρηση συνδυάζει και αξιοποιεί διάφορους συντελεστές παραγωγής, όπως κτήρια, μηχανήματα, ανθρώπινη εργασία, τεχνολογία, τεχνογνωσία, επιχειρηματικότητα προκειμένου να παράγει προϊόντα και να τα διαθέτει στην αγορά. Αυτή η δραστηριότητα της επιχείρησης είναι η **παραγωγική λειτουργία**. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει πολλές ενέργειες, όπως την επεξεργασία των πρώτων υλών, τη συντήρηση των μηχανημάτων, το σχεδιασμό της αλυσίδας παραγωγής, τον ποιοτικό έλεγχο των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων κ.α.

Πολλά δημοφιλή προϊόντα και υπηρεσίες φτάνουν σε εμάς, αφού έχουν περάσει από την παραγωγική διαδικασία. Για παράδειγμα, οι σύγχρονες επικοινωνίες προσφέρονται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας του ΟΤΕ, όλα τα ρούχα που φοράμε κατασκευάζονται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας των βιοτεχνιών ένδυσης ή των μεγάλων οίκων υψηλής ραπτικής, όλα τα κονσερβοποιημένα τρόφιμα που τρώμε παράγονται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας των βιομηχανιών τυποποίησης τροφίμων και ετοιμών φαγητών, οι συναλλαγές μας σε χρήμα γίνονται λόγω της παραγωγικής λειτουργίας των τραπεζών, και η αγορά μετοχών στο χρηματιστήριο γίνεται μέσω της παραγωγικής λειτουργίας των χρηματιστηριακών εταιριών.

Όμως μία παραγωγική μονάδα είναι απαραίτητα και επιχείρηση; Για παράδειγμα ένα κρατικό νοσοκομείο, ένα δημόσιο σχολείο, ένα Κέντρο Αποκατάστασης Ηλικιωμένων (Κ.ΑΠ.Η.), ένα κέντρο αποτοξίνωσης από τα ναρκωτικά, που είναι παραγωγικές μονάδες είναι ταυτόχρονα και επιχειρήσεις; Η απάντηση είναι όχι. Ένα κρατικό

νοσοκομείο και μία ιδιωτική κλινική έχουν ανάλογες παραγωγικές λειτουργίες, αλλά η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι μόνο η ιδιωτική κλινική θεωρείται επιχείρηση γιατί μέσω της παραγωγικής λειτουργίας αποσκοπεί στο οικονομικό κέρδος.

Μία επιχείρηση που διαθέτει τα προϊόντα της στην αγορά προκειμένου να αγοραστούν από τους καταναλωτές, προβαίνει και σε μία άλλη ενέργεια, η οποία καλείται **εμπορική λειτουργία**. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει την έρευνα αγοράς για να εντοπισθούν οι ανάγκες των καταναλωτών, το σχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών, όλες τις τεχνικές προώθησης όπως είναι η διαφήμιση, η πώληση και η οργάνωση των δικτύων διανομής. Η εμπορική λειτουργία αποτελεί αντικείμενο των Τμημάτων Μάρκετινγκ και Πωλήσεων.

Μία επιχείρηση όμως εκτός από την παραγωγική και την εμπορική της λειτουργία, έχει έσοδα από τις πωλήσεις των προϊόντων της, φορολογείται για τις δραστηριότητές της, παίρνει δάνεια από τις τράπεζες, αυξάνει το κεφάλαιό της με την πώληση μετοχών, έχει λογαριασμούς καταθέσεων σε τράπεζες κ.τ.λ. Όλες αυτές οι ενέργειες εμπεριέχονται σε μία τρίτη λειτουργία της που καλείται οικονομική. Με την **οικονομική λειτουργία** δηλαδή, η επιχείρηση παίζει το ρόλο του επενδυτή, του καταθέτη, του δανειστή, του δανειζόμενου και του οικονομικού διαχειριστή.

Η επιχείρηση όμως, εκτός από τις τρεις βασικές λειτουργίες, χωρίς τις οποίες δεν δύναται να αναπτύξει επιχειρηματική δραστηριότητα, έχει και άλλες λειτουργίες, όπως τη θεσμική, τη διοικητική, τη συστημική και την πολιτισμική λειτουργία. Η επιχείρηση στις σχέσεις της με το κράτος, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους δανειστές, τους μετόχους και τους εργαζομένους της, υπόκειται σε μία σειρά ρυθμιστικών διατάξεων που

ορίζονται από το Σύνταγμα, από τους νόμους και από τις εργασιακές σχέσεις που ορίζονται μετά από συλλογικές διαπραγματεύσεις. Αυτές οι σχέσεις με τους νόμους και τις διατάξεις αποτελούν για την επιχείρηση τη **θεσμική λειτουργία**.

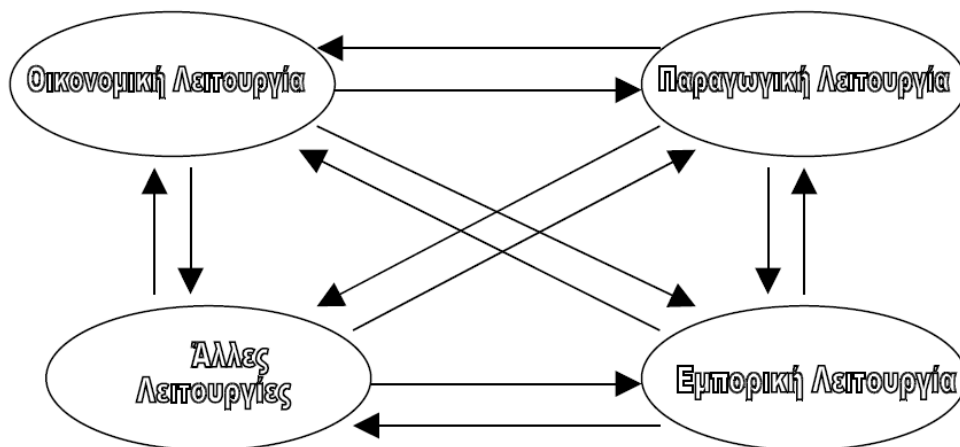
Η επιχείρηση ταυτόχρονα αποτελεί μία διοικητική μονάδα, η οποία προγραμματίζει τις μελλοντικές της δραστηριότητες, οργανώνει και διευθύνει το προσωπικό της, ασκεί έλεγχο και λαμβάνει διάφορες αποφάσεις για την αποτελεσματικότερη απόδοσή της. Όλες αυτές οι διαδικασίες συνθέτουν μία πέμπτη λειτουργία της επιχείρησης, που είναι η **διοικητική λειτουργία**.

Η επιχείρηση επιπλέον λειτουργεί και ως σύστημα γιατί δέχεται εισροές (ανθρώπινους, οικονομικούς, τεχνολογικούς και άυλους πόρους), τις οποίες επεξεργάζεται (μεταποίηση των πόρων για την παραγωγή προϊόντων) προκειμένου να δώσει στο περιβάλλον της τις εκροές της (προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες). Ακόμη υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της, το οποίο εξετάζει συστηματικά για να ανταποκριθεί και προσαρμοσθεί κατάλληλα (π.χ. νέοι τρόποι συναλλαγών, νέες τεχνικές πωλήσεων και προσέγγισης του πελάτη).

Όλες αυτές οι διαδικασίες συνθέτουν τη **συστημική λειτουργία** της. Τέλος, μέσα σε μία επιχείρηση αναπτύσσεται και η ανάλογη κουλτούρα, που είναι ένα σύστημα αξιών, ιδεών, συμβόλων, κανόνων και προτύπων που εφαρμόζονται στην καθημερινή δραστηριότητά της. Για παράδειγμα, ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων (αυστηρή πειθαρχία ή πολιτική της «ανοικτής πόρτας»), η πεποίθηση ότι μόνο η υψηλή ποιότητα μπορεί να οδηγήσει σε κερδοφορία, η εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό και η άποψη ότι η οποιαδήποτε επιτυχία οφείλεται στον ανθρώπινο παράγοντα αποτελούν

μερικά ενδεικτικά παραδείγματα της κουλτούρας της επιχείρησης, η οποία αποτελεί την **πολιτισμική λειτουργία** της.

Εκείνο που αξίζει να υπογραμμίσουμε είναι ότι όλες οι λειτουργίες είναι απαραίτητες για μία επιχείρηση και ότι οι λειτουργίες αυτές επιδρούν άμεσα η μία πάνω στην άλλη, όπως χαρακτηριστικά φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί.



ΣΧΗΜΑ 2: ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος βασίζεται στην **θεωρία των πόρων και ικανοτήτων** καθώς και στην θεώρηση της επιχείρησης ως **αλυσίδα αξίας**. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων και η αλυσίδα αξίας είναι μία εσωστρεφής θεώρηση, η οποία βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, χωρίς να παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Επιπλέον, υπάρχουν και δύο σχετικά νέες τάσεις στο χώρο των επιχειρήσεων, η λεγόμενη **συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking)** και η **εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing)**¹.

2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων θεωρείται μια μάλλον εσωστρεφής θεώρηση, η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της. Από την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δύο παραδοχές, ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του **εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής της**. Πρώτον, οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη **βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική** της επιχείρησης και δεύτερο αποτελούν **πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας**.

¹ Δημήτριος Κ. Μπουραντάς & Νάνση Α. Παπαλεξανδρή, «Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Ευγ. Μπένου 1998

Οι υποστηρικτές της θεωρίας των πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης, ή ακόμα και των μοναδικών της ικανοτήτων, είναι συχνά ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζήτησης των πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας ξεχωριστά.

2.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Η επιλογή των ανθρώπινων πόρων αναφέρεται στα στελέχη της επιχείρησης που θα συμμετάσχουν στην ομάδα υλοποίησης καθώς και στα στελέχη της ομάδας συμβούλου υλοποίησης. Όσον αφορά τα στελέχη της επιχείρησης, συνιστάται να δοθούν κατάλληλα κίνητρα αλλά και περιορισμοί, έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες αποχώρησης από την εταιρία κατά τη διάρκεια υλοποίησης ή αμέσως μετά την ολοκλήρωση του έργου.

Η επιλογή του κατάλληλου χρήστη-κλειδί (key user) είναι μια πολύ σημαντική απόφαση, αφού αυτός είναι σημαντικότερος πόρος στην υλοποίηση ενός προγράμματος που θα καθορίσει το μελλοντικό τρόπο λειτουργίας από πλευράς σχεδιασμού, εκπαίδευσης και υποστήριξης. Πολλές εταιρίες δεν το έχουν καταλάβει αυτό και ορίζουν στελέχη με το σκεπτικό της "απασχόλησης" του "λιγότερου προικισμένου / χρήσιμου" ατόμου σε αυτό τον τομέα. Επίσης, είναι πολύ συνηθισμένη η συνεχής

απόσπαση του key user από το έργο λόγω συνεχών "επειγόντων" προβλημάτων. Με αυτό τον τρόπο, το έργο μετατρέπεται από έργο της εταιρίας σε έργο του συμβούλου υλοποίησης.

Συνεπώς οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελούν τους ανθρώπινους πόρους της. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελείται από:

- Ø Τους εργαζόμενους που δεν έχουν καμία διοικητική αρμοδιότητα και το έργο τους είναι εκτελεστικό (πχ. Εργάτες, υπάλληλοι).
- Ø Τα διοικητικά στελέχη ή μάνατζερ και το έργο τους είναι διοικητικό και σε ορισμένες περιπτώσεις εκτελεστικό.
- Ø Τα επιτελικά στελέχη, τα οποία έχουν ειδικευμένες γνώσεις και βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους. Το έργο τους είναι επιτελικό (συμβουλευτικό) και σε ορισμένες περιπτώσεις διοικητικό. Συχνά τα επιτελικά στελέχη δεν ανήκουν στην επιχείρηση, αλλά συνεργάζονται με αυτήν².

2.4 ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης είναι οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, τα μηχανήματα και τα αποθέματα πρώτων υλών. Ένας ακόμη φυσικός πόρος είναι η χρησιμοποιούμενη ενέργεια. Αυτή αναφέρεται στην ηλεκτρική ενέργεια, στην ηλιακή ενέργεια, την αιολική, τους υδάτινους πόρους, το φυσικό αέριο είναι μορφές οι οποίες προσφέρουν διαφορετικά πλεονεκτήματα στην λειτουργία της επιχείρησης.

Τα αποθέματα πρώτων υλών διακρίνονται σε:

² Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2006

- Ø αποθέματα πρώτων και βοηθητικών υλών
- Ø αποθέματα ημικατεργασμένων προϊόντων
- Ø αποθέματα τελικών προϊόντων

Η ποσότητα των αποθεμάτων που θα επιλέξει να διατηρήσει μια επιχείρηση είναι μια κρίσιμη απόφαση την οποία πρέπει να πάρει η διοίκηση της επιχείρησης. Σε περίπτωση που αυτή διατηρεί μικρότερο αριθμό αποθεμάτων σε μια αύξηση της ζήτησης των προϊόντων της δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί. Στην αντίθετη περίπτωση οι δαπάνες της επιχείρησης θα είναι μεγάλες. Επίσης η διαθεσιμότητα και η αξία των πρώτων υλών επηρεάζει τις αποφάσεις της επιχείρησης για την επιλογή των κατάλληλων εργοστασιακών εγκαταστάσεων³.

2. 5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Κάθε επιχείρηση για την λειτουργία και ανάπτυξη της χρειάζεται κεφάλαια. Τα κεφάλαια που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για την αγορά παγίων αγαθών όπως οικόπεδα, κτίρια εγκαταστάσεων, μηχανολογικός εξοπλισμός ονομάζεται πάγιο κεφάλαιο της επιχείρησης.

Εκτός από το πάγιο κεφάλαιο η επιχείρηση χρειάζεται και το κεφάλαιο κίνησης για να μπορέσει να καλύψει τα λειτουργικά έξοδα, τα οποία είναι πρώτες ύλες, μισθοί προσωπικού και έξοδα ενοικίων.

Σε κάποιες περιπτώσεις τα κεφάλαια της επιχείρησης δεν είναι αρκετά να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη που επιθυμεί η επιχείρηση, για το λόγο αυτό η επιχείρηση αναζητά άλλες πηγές χρηματοδότησης.

Το αποθεματικό κεφάλαιο δημιουργείται κατά τη λειτουργία της επιχείρησης, δηλαδή είναι κέρδη τα οποία δεν έγιναν μερίσματα για τους

³ Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α: Θεωρία., Εκδόσεις: Ε. Μπένου, Αθήνα 2007

μετόχους και δεν αποδόθηκαν. Είναι η πιο συμφέρουσα μορφή χρηματοδότησης.

Το μετοχικό κεφάλαιο είναι η συνολική αξία των μετοχών της επιχείρησης. Η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει κεφάλαια από την πώληση τους, αλλά συνεπάγεται απώλεια μέρους της επιχείρησης.

Το μετοχικό κεφάλαιο βραχυπρόθεσμα θεωρείται οικονομικότερη μορφή χρηματοδότησης αλλά μακροπρόθεσμα αποδεικνύεται η πιο δαπανηρή.

Το δανειακό κεφάλαιο είναι τα χρήματα που δανείζεται η επιχείρηση από τράπεζες ή χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Τα χρήματα αυτά επιβαρύνονται με τόκο. Τόκος είναι το ποσό των χρημάτων που πληρώνει στον δανειστή για να χρησιμοποιήσει τα χρήματα που δανείστηκε. Το δανειακό κεφάλαιο μπορεί να θεωρείτε ακριβότερο βραχυπρόθεσμα, λόγω της επιβάρυνσης του από τόκους, αλλά μπορεί να αποδειχτεί πιο οικονομική πηγή μακροπρόθεσμα.

Οι επιχορηγήσεις που δίνονται στην επιχείρηση από κρατικούς οργανισμούς όπως ο Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ και διακρατικούς οργανισμούς όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση για την επέκταση της επιχείρησης, την πρόσληψη ανέργων και την οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων.

Εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης

- Ø Leasing
- Ø factoring
- Ø venture capital.

Χρηματοδοτική μίσθωση (leasing)

Είναι μια μορφή χρηματοδότησης η οποία δεν απαιτεί από την επιχείρηση κεφάλαια. Για να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση τον εξοπλισμό που χρειάζεται πρέπει να καταβάλει κάποια μισθώματα στην εταιρεία leasing σε καθορισμένο διάστημα. Μετά τη λήξη του μισθώματος μπορεί να περιέλθει στη κατοχή της επιχείρησης ο εξοπλισμός καταβάλλοντας

ένα ποσό που είχε συμφωνηθεί με την εταιρία leasing (συνήθως συμβολικό ποσό).

Σύμβαση πρακτορείας επί χρηματικών απαιτήσεων (factoring)

Οι εταιρίες factoring είναι συνήθως θυγατρικές τραπεζών και σε αυτές απευθύνονται επιχειρήσεις ώστε να προεξοφλήσουν οφειλές τρίτων προς αυτές. Η εταιρία factoring προεξοφλεί άμεσα το 80% της αξίας της οφειλής. Αφού εισπράξει η εταιρία factoring το σύνολο της οφειλής, τότε αυτή αποδίδει το υπόλοιπο 20% στην επιχείρηση, μειωμένο κατά το ποσοστό προμήθειας της εταιρίας factoring.

Κεφάλαια υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital funds)

Οι νέες επιχειρήσεις που χρηματοδοτούνται από τα κεφάλαια αυτά είναι μικρές αλλά υποσχόμενες και η χρηματοδότηση μπορεί να φτάσει μέχρι τη φάση εξέλιξης, όπου μπορεί με δικά της μέσα να χρηματοδοτηθεί. Η εταιρία που χρηματοδοτεί επεμβαίνει και στα διοικητικά της επιχείρησης, αλλά δεν αναλαμβάνει το μάνατζμεντ, διατηρώντας το δικαίωμα veto σε στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης. Τα βασικά χαρακτηριστικά των επενδύσεων είναι:

- Ø Τα κεφάλαια αυτά επενδύονται σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα, δηλαδή 5-10 έτη, που θεωρείτε ένα εύλογο διάστημα που πρέπει να αποδώσει κέρδη.
- Ø Η συμμετοχή στη κεφαλαιακή διάρθρωση της εταιρίας συνεπάγεται και συμμετοχή στο μετοχικό σχήμα της επιχείρησης. Με το τέλος της χρηματοδότησης, ο χρηματοδότης μπορεί να πουλήσει το μερίδιο του στον βασικό μέτοχο ή σε τρίτους.
- Ø Εκτός από τη συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο, ο χρηματοδότης μπορεί να έχει και συμμετοχή στη διοίκηση (κάτι που παρέχεται αυτόματα ως μέτοχος με μεγάλο ποσοστό στην εταιρία).

Η χρηματοδότηση γίνεται με τρεις τρόπους:

- Ø Αγορά των νέων μετοχών που προκύπτουν από την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου.
- Ø Εξαγορά υπαρχουσών μετοχών
- Ø Έκδοση ομολογιακού δανείου μετατρέψιμο σε μετοχές⁴.

2.6 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

«Η τεχνογνωσία, οι διαδικασίες, τα τεχνολογικά συστήματα και η γενικότερη τεχνολογική υποδομή που εφαρμόζεται στην επιχείρηση (know-how)», αποτελούν τους τεχνολογικούς πόρους.

Η διοίκηση της επιχείρησης χρειάζεται να κρίνει πιο είναι το πιο κατάλληλο επίπεδο τεχνολογίας για την επιχείρηση σε σχέση με τους στόχους της και με την ικανότητα των ανθρωπίνων πόρων της. Ακόμη πρέπει να εξεταστεί αν υπάρχουν οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι για την αγορά της τεχνολογίας. Επίσης χρειάζεται να κρίνει αν το ανθρώπινο δυναμικό έχει τις ικανότητες να ανταποκριθεί στην νέα τεχνολογία. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση χρειάζεται να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους πάνω στις νέες μεθόδους ή να προσλάβει νέους ειδικευμένους εργαζομένους. Η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να γίνει μέσα στην επιχείρηση ή σε οργανισμούς επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Επιπλέον, ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός μιας επιχείρησης χρειάζεται να περιλαμβάνει και ένα σύστημα πληροφοριών. Για να είναι χρήσιμες οι πληροφορίες, θα πρέπει να είναι ακριβείς, πλήρεις, σύντομες

⁴ Χ. Ναξάκης, Ν. Μιχαλόπουλος, Φ. Μπατζιάς, «Βασικές Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Τόμος Α, Πάτρα – 1999

και περιεκτικές, να παρέχονται την κατάλληλη χρονική στιγμή, να είναι σχετικές με το πρόβλημα ή την κατάσταση που απασχολεί τον μάνατζερ⁵.

2.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Ο ουσιαστικότερος σκοπός του Στρατηγικού Σχεδιασμού γενικά, είναι να βοηθά τους managers να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που εντοπίζουν στην αγορά ή στις αγορές που λειτουργεί η επιχείρησή τους. Για την εκμετάλλευση όμως ευκαιριών στην αγορά, δεν αρκεί μόνο ο εντοπισμός τους (πριν από τους ανταγωνιστές), αλλά και η ικανότητα της επιχείρησης να τις εκμεταλλευτεί. Για να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία που η επιχείρηση εντόπισε στην αγορά, θα πρέπει να διαθέτει τη δυνατότητα να την εκμεταλλευτεί. Επιπλέον, ανάλογα με το εάν πρόκειται για μεγάλη ή μικρή ευκαιρία σε συνδυασμό με μεγάλη ή μικρή δυνατότητα εκμετάλλευσής της, οι κατάλληλες εναλλακτικές στρατηγικές ποικίλουν.

2.8 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ : ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

A. Κύριες λειτουργίες:

1. Διαχείριση εισερχομένων: Οι επί μέρους υπολειτουργίες της διαχείρισης εισερχομένων αφορούν: την παραλαβή (το αν π.χ. δεχόμαστε αιτήματα πελατών μέσω τηλεφώνου ή αυτόματα, όλες τις μέρες και ώρες ή κάποιες μόνο), την αποθήκευση (το αν χρησιμοποιεί η επιχείρηση δικές αποθήκες ή όχι, καθώς και το αν έχει νόημα η ανάθεσή τους σε κάποιον

⁵ Δημήτριος Κ. Μπουραντάς & Νάνση Α. Παπαλεξανδρή, «Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Ευγ. Μένου 1998

τρίτο «outsourcing»), τα αποθέματα (αν π.χ. ο όγκος του stock μας επαρκεί για να καλύπτει αυξομειώσεις της ζήτησης, αλλά και αν απαξιώνεται χρονικά ή τεχνολογικά) και, τέλος, τα inbound logistics (το αν χρησιμοποιούμε δικά της μέσα ή όχι για τη διαχείριση των προμηθειών της κ.λπ.).

2. Παραγωγή - λειτουργίες: Οι υπολειτουργίες που συνιστούν την παραγωγή είναι: η κατασκευή (το αν κατασκευάζουμε η επιχείρηση το σύνολο του προϊόντος ή λαμβάνει κάποια τμήματά του έτοιμα, τους χώρους και τις δυνατότητες του εξοπλισμού μας κ.λπ.), η συναρμολόγηση (αν π.χ. απαιτούνται ή όχι ανθρώπινα χέρια για τη συγκεκριμένη διαδικασία), η συσκευασία (το αν μπορεί να προφυλάσσει επαρκώς το προϊόν, το αν είναι συλλεκτική κ.λπ.), καθώς και τα test (π.χ. γίνονται ή όχι δειγματοληπτικά test και τι αποτελέσματα βγάζουν;).
3. Διαχείριση εξερχομένων: Οι υπολειτουργίες της διαχείρισης εξερχομένων αφορούν: την αποθήκευση (όπως αναφέραμε και για τα εισερχόμενα, το αν χρησιμοποιεί δικές της αποθήκες ή όχι, καθώς και το αν έχει νόημα η ανάθεσή τους σε κάποιον τρίτο □ outsourcing κ.λπ.), τις παραγγελίες (π.χ. διεκπεραιώνονται αυτόματα ή όχι; Όλες τις μέρες και ώρες;), τη μεταφορά (υπάρχει δυνατότητα tracking από τον πελάτη;), την παράδοση.
4. Marketing: Οι υπολειτουργίες του marketing αφορούν: την έρευνα αγοράς (διεξάγει έρευνες αγοράς; αυτή ή τις αναθέτει σε εξειδικευμένες εταιρίες; Πόσο συχνά λαμβάνει νέα δεδομένα;), την τιμολόγηση (επιλέγουμε, π.χ., ηγεσία κόστους για να μεγαλώσει τα μερίδιά της) τα κανάλια διανομής (π.χ. ελέγχει κάποια κανάλια διανομής; Υπάρχουν μήπως κανάλια στα οποία δεν έχει πρόσβαση;), τη διαφήμιση (ποια είναι η διαφημιστική της στρατηγική και ποιο το media plan που ακολουθεί;
5. Μετά την πώληση: Οι επί μέρους λειτουργίες «μετά την πώληση» αφορούν: το customer service (π.χ. λειτουργούμε όλες τις ημέρες και

ώρες; Διαθέτει μια hotline; Το προσωπικό της είναι εξειδικευμένο;), τις επισκευές (παρέχει δυνατότητα επισκευής;

B. Υποστηρικτικές λειτουργίες:

- Εσωτερική υποδομή: Οι υπολειτουργίες της εσωτερικής υποδομής αφορούν: το οργανόγραμμά της, τη στρατηγική που ακολουθεί (είναι καταγεγραμμένη; Είναι γνωστή σε όλο το προσωπικό;), καθώς και τα νομικά - οικονομικά θέματα (π.χ. έχουμε σαφή γνώση των φορολογικών, μισθολογικών, εργατικών ιδιαιτεροτήτων της εργασίας της;).
- Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Οι επί μέρους λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αφορούν: τη στελέχωση (ποιες πηγές και ποιες διαδικασίες χρησιμοποιεί; Διαθέτει εργαλεία ή βασίζεται μόνο στη διαίσθησή της;), την ανάπτυξη
- Έρευνα και ανάπτυξη: Οι ακόλουθες λειτουργίες της έρευνας και ανάπτυξης αφορούν: την αυτοματοποίηση (π.χ. έχει νόημα το προϊόν να είναι χειροποίητο;), τις πατέντες (π.χ. υπάρχουν δικές μας πατέντες; Σε τι γεωγραφικό εύρος; Πότε λήγουν;), τον σχεδιασμό καθώς και τις καινοτομίες
- Προμήθειες: Οι επί μέρους λειτουργίες της διαχείρισης των προμηθειών αφορούν: τις πρώτες ύλες (π.χ. μόνο από έναν προμηθευτή; Διαθέτει στοκ ικανό να καλύψει τυχόν αυξημένη εποχική ζήτηση;), τα ανταλλακτικά (πόσο εύκολα και πόσο γρήγορα μπορεί να τα προμηθευτεί αν χρειαστεί; Πόσο θα καθυστερήσουν αν έρθουν από το εξωτερικό;), καθώς και τα μηχανήματα που χρησιμοποιεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τα άτομα επειδή μας βοηθάει να ανιχνεύσουμε τις προκλήσεις και τα εμπόδια καθώς και να εντοπίσουμε τις ευκαιρίες και τις προοπτικές.

3.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι οικονομικοί κύκλοι είναι μια μορφή διακύμανσης που συναντάται στη συνολική οικονομική δραστηριότητα των χωρών, που στηρίζονται κυρίως στην επιχειρηματική πρωτοβουλία. Ο κύκλος αποτελείται από επεκτάσεις, που παρατηρούνται στο ίδιο περίπου χρονικό διάστημα σε πολλές οικονομικές δραστηριότητες ακολουθούμενες από επίσης γενικευμένες κάμψεις, υφέσεις και ανακάμψεις που σμίγουν με την επεκτατική φάση του επόμενου κύκλου. Αυτή η ακολουθία των μεταβολών επαναλαμβάνεται αλλά δεν είναι περιοδική. Η οικονομική διάρκεια των οικονομικών κύκλων κυμαίνεται από ένα έτος μέχρι δέκα ή δώδεκα έτη.

Σύμφωνα με αυτόν τον, γενικά αποδεκτό, ορισμό θα χαρακτηρίζαμε τη σημερινή οικονομική συγκυρία ως ύφεση. Δηλαδή, παρατηρείται αύξηση της ανεργίας, μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος και μείωση των επιτοκίων. Τα χαρακτηριστικά αυτά παρέχουν μια πληθώρα ευκαιριών σε εκείνους που διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια, γνώσεις, ικανότητες και ανοχή στον επιχειρηματικό κίνδυνο. Για παράδειγμα, το υψηλό ποσοστό των ανέργων παρέχει σε μια επιχείρηση σημαντικές ευκαιρίες, ώστε να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους στα πλαίσια λειτουργίας της. Το γεγονός ότι οι συγκεκριμένοι άνθρωποι

έμειναν άνεργοι δεν οφείλεται σε δικά τους λάθη ή αδυναμίες. Απεναντίας, οφείλεται στο γεγονός ότι οι εταιρίες τους δεν κατάφεραν να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους και δεν προσαρμόστηκαν έγκαιρα στο εξωτερικό περιβάλλον. Επομένως, είναι μια ευκαιρία για κάθε επιχείρηση να αποκτήσει δεξιότητες και ικανότητες που σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν πολύ δύσκολο να τις αποκτήσει⁶.

3.2 ΠΟΛΙΤΙΚΟ -ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Παράλληλα με τις ανακλύπτουσες επιχειρηματικές ευκαιρίες, οι εταιρίες θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν ή να προσαρμοστούν στο φαινόμενο του κρατικού προστατευτισμού. Η γαλλική κυβέρνηση προέτρεψε τις γαλλικές αυτοκινητοβιομηχανίες να αγοράζουν ανταλλακτικά γαλλικής κατασκευής. Ο Ισπανός υπουργός εμπορίου προτρέπει τους καταναλωτές να αγοράζουν μόνο ισπανικά προϊόντα. Ακόμη και ο αμερικανός πρόεδρος προέτρεψε τους πολίτες των ΗΠΑ να αγοράζουν αμερικάνικα προϊόντα.

Εκεί που προηγουμένως θα είχε δημιουργηθεί μια μεγάλη επιχειρηματική ευκαιρία πλέον επικρατεί προβληματισμός. Για παράδειγμα, εάν καταρρεύσουν 2-3 τράπεζες τότε θα ζημιωθούν οι ίδιες, αλλά θα ωφεληθούν όσες ήταν καλά προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν την κρίση. Επίσης μετά την κατάρρευση θα δημιουργηθεί ένα «κενό» στην αγορά τραπεζικών υπηρεσιών. Στην αγορά θα έμπαινε ένας καινούργιος παίκτης και συνεπώς η αγορά θα έβρισκε το δρόμο της. Επομένως τα μέτρα κρατικής στήριξης των

⁶ Γιάννης Χολέβας Οργάνωση και Διοίκηση (Management)», , Εκδόσεις Interbooks, 1995.

τραπεζών (Γαλλία, Ελλάδα κ.α.) κρατούν «ζωντανές» προβληματικές επιχειρήσεις και στερούν ευκαιρίες από δυνητικούς ανταγωνιστές. Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο, που θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας πριν πάρουμε οποιαδήποτε απόφαση επιχειρηματικής δράσης.

3.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ -ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οι σημερινές κοινωνίες χαρακτηρίζονται, ως επί το πλείστον, πολυπολιτισμικές. Άτομα διαφορετικής εθνικότητας και κουλτούρας συναναστρέφονται σε όλες σχεδόν τις εκφάνσεις της καθημερινής ζωής. Μια επιχείρηση θα μπορούσε να αντλήσει ένα μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενισχύοντας τη διαφορετικότητα μέσα στον οργανισμό. Η απασχόληση ανθρώπων από διαφορετικές κοινωνικές ομάδες συντελεί στην καλύτερη πρόγνωση των επερχόμενων αλλαγών αλλά και σημαντική διεύρυνση των προτεινόμενων λύσεων.

Επίσης η διαφορετικότητα δύναται να συμβάλλει στη βελτίωση της κατανόησης των αναγκών των πελατών. Όπως το σύνολο των εργαζομένων έτσι και το σύνολο των πελατών προέρχεται από διάφορες κοινωνικές ομάδες. Εφόσον ο οργανισμός έχει υιοθετήσει τις αρχές της διαφορετικότητας, θα μπορέσει να αξιοποιήσει τις γνώσεις των εργαζομένων που προέρχονται από προστατευόμενες ομάδες ώστε να κατανοήσει τον τρόπο ζωής των αντίστοιχων ομάδων πελατών.

Τέλος, η διαφορετικότητα συμβάλλει στη βελτίωση της φήμης και της εικόνας του οργανισμού. Αυτό έχει δύο σημαντικά οφέλη: αφενός συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων ενώ αφετέρου συμβάλλει στην αύξηση των αιτήσεων για τις υπάρχουσες κενές θέσεις απασχόλησης. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση θα μπορέσει να πετύχει τόσο τους άμεσους στόχους της (αύξηση μεριδίου αγοράς, κέρδη κ.α.) όσο και τους μακροχρόνιους στόχους (παροχή προϊόντων/ υπηρεσιών υψηλής

ποιότητας σε χαμηλές τιμές) καθώς θα μπορεί να προσελκύσει ικανότερα στελέχη και εργαζομένους οι οποίοι θα ήθελαν να εργαστούν σε ένα περιβάλλον αλληλοκατανόησης και ελευθερίας⁷.

3.4 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στο παγκόσμιο περιβάλλον παρατηρούμε μια ενδιαφέρουσα μεταστροφή από τις μαζικές αγορές στις μικρο-αγορές. Πολλές εταιρίες ελαττώνουν την προσοχή τους από το μέσο καταναλωτή και σχεδιάζουν τα προϊόντα τους για συγκεκριμένες μικρο-αγορές. Οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν ένα υψηλότερο αντίτιμο για ένα προϊόν εάν γνωρίζουν ότι το συγκεκριμένο προϊόν απευθύνεται κατά κύριο λόγο στους ίδιους. Υπάρχει λοιπόν η δυνατότητα, να επενδύσει μια εταιρία σε ένα σύνολο μικρών αλλά κερδοφόρων αγορών. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να αποκτήσει σημαντικό πλεονέκτημα καθώς θα είναι σε θέση να καλύψει ένα σύνολο αναγκών των καταναλωτών οι οποίες έχουν μείνει σε μεγάλο βαθμό ανικανοποίητες. Αξίζει να αναφέρουμε το παράδειγμα μιας σχετικά μικρού μεγέθους εταιρίας ηλεκτρικών ειδών που δραστηριοποιείται στις ΗΠΑ. Βλέποντας ότι το μερίδιο αγοράς της στους ισπανόφωνους ήταν σχετικά χαμηλό, αποφάσισε μαζί με την ηλεκτρική συσκευή να αποστέλλει κατάλογο με οδηγίες τόσο στα αγγλικά όσο και στα ισπανικά. Εστιάζοντας λοιπόν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς κατάφερε να αυξήσει το συνολικό μερίδιο αγοράς της⁸.

⁷ Χ. Ναζάκης, Ν. Μιχαλόπουλος, Φ. Μπατζιάς, «**Βασικές Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης**», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Τόμος Α, Πάτρα – 1999

⁸ Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α: Θεωρία., Εκδόσεις: Ε. Μπένου, Αθήνα 2007

3.5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η επιχείρησή επηρεάζεται από πολλές δυνάμεις, οι οποίες και πρέπει να εξεταστούν ώστε να βελτιωθεί η επιχειρησιακή στρατηγική. Οι πελάτες και το σύνολό τους με τη μορφή των αγορών ερμηνεύονται ως απαιτήσεις των επιχειρησιακών συναλλαγών. Από πλευράς πωλητή, η αγορά αποτελεί μία ομάδα πελατών, είτε πραγματικών ή δυνητικών αγοραστών συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι πελάτες είναι ο κεντρικός κινητήριο μοχλός και για το λόγο αυτό πρέπει να αναλυθούν λεπτομερώς.

Από την άλλη, οι προμηθευτές παρέχουν στην επιχείρησή πρώτη ύλη, προϊόντα και υπηρεσίες απαραίτητα για την παραγωγή των αγαθών. Οι προμηθευτές επηρεάζουν την κερδοφορία ενός τομέα / μίας επιχείρησης, καθώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που εμπορεύονται χρησιμοποιούνται ως μέσο για τη διαδικασία δημιουργίας αξίας ενός τομέα / μίας επιχείρησης. Η τεχνολογία αποτελεί την κινητήριο δύναμη για πολλές διαδικασίες της επιχείρησής σας. Χρειάζεστε την τεχνολογία, όχι μόνο στην παραγωγική διαδικασία, αλλά και για την επικοινωνία, τον έλεγχο κλπ. Η αγοράς εργασίας λειτουργεί μέσω της αλληλεπίδρασης εργαζομένων – εργοδοτών. Νεότερα μοντέλα της αγοράς εργασίας εστιάζονται στην διαπραγματευτική ισχύ και των δύο πλευρών.

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

Άλλη μια ευκαιρία για την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι η αναζήτηση για πιθανές συνέργιες. Η όλη διαδικασία της

δημιουργίας επίδοσης - η λεγόμενη αλυσίδα αξίας - πρέπει να εξεταστεί σε σχέση με το κόστος και τα οφέλη διαφοροποίησης. Μερικές φορές το πλεονέκτημα του συνδυασμού των αλυσίδων αξίας έρχεται σε αντίθεση με την αύξηση της πολυπλοκότητας της διαδικασίας και, συνεπάγεται εντονότερες προσπάθειες για το συντονισμό, καθώς και απώλεια επίγνωσης σε όλα τα μέρη της επιχείρησης⁹.

3.5.1 ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Καθημερινά, σε οποιαδήποτε βιομηχανία, οι ανταγωνιστές προσπαθούν με ποικίλους τρόπους να υπερτερήσουν των υπαλλήλων τους. Οι τρόποι αυτοί αφορούν τη μείωση τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων την ενίσχυση του brand, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.λπ.

Στις έντονα ανταγωνιστικές βιομηχανίες το να δημιουργηθεί αλλά και να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι πολύ δύσκολη αλλά και σημαντική υπόθεση.

Όσο πιο έντονος είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο.

⁹ John R. Schermehorn Jr., Publisher: John Wiley & Sons Management, Seventh Edition, 2002.

Η ΑΠΕΙΛΗ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Όταν τα “εμπόδια εισόδου” (entry barriers) σε μια βιομηχανία είναι χαμηλά τότε η απειλή νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλη. Αντίθετα, όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά τότε η απειλή αυτή είναι μικρή.

Τα **συνηθέστερα εμπόδια εισόδου** είναι:

Ø Η ύπαρξη «οικονομιών κλίμακας»:

Όταν στους υφισταμένους υπάρχει «πλεονέκτημα κόστους» (cost advantage) εξαιτίας οικονομικών κλιμάκων αυτό σημαίνει ότι οι δυνητικοί ανταγωνιστές πρέπει να εισέλθουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική (πράγμα κοστοβόρο και ριψοκίνδυνο) ή διαφορετικά να έχουν «μειονέκτημα κόστους» (cost disadvantage) κι επομένως χαμηλότερη κερδοφορία.

Ø Το brand loyalty:

Όσο υψηλότερο είναι το brand loyalty τόσο εντονότερες πρέπει να είναι οι ενέργειες μάρκετινγκ των εν δυνάμει ανταγωνιστών ώστε να «κλέψουν» πελάτες από τις κυρίαρχες εταιρείες της αγοράς.

Ø Οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο

Ø Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής

Η ΑΠΕΙΛΗ ΤΩΝ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Κάθε επιχείρηση σε μια δεδομένη βιομηχανία έχουν ως ανταγωνιστές, υπό την ευρεία έννοια, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλες βιομηχανίες. Υποκατάστατα προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει

τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά.

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν:

Ø Υπάρχουν καλά και άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια.

Ø Τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν συμφέρουσα τιμή.

Ø Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι παρόμοιας / καλύτερης ποιότητας από τα στάνταρντ.

Ø Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αφορά στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. αποτέλεσμα αυτών θα είναι η πίεση της κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της σε περίπτωση που δεν μπορεί να περάσει - συνολικά ή εν μέρει- την αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές.

Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΕΙΝΑΙ ΕΝΤΟΝΟΤΕΡΗ ΟΤΑΝ:

Ø Οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας αντιμετωπίζουν υψηλό “κόστος αλλαγής” προμηθευτών.

Ø Υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών.

Ø Το προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι υψηλά διαφοροποιημένο με αποτέλεσμα να αυξάνει κατά πολύ την ποιότητα του τελικού προϊόντος.

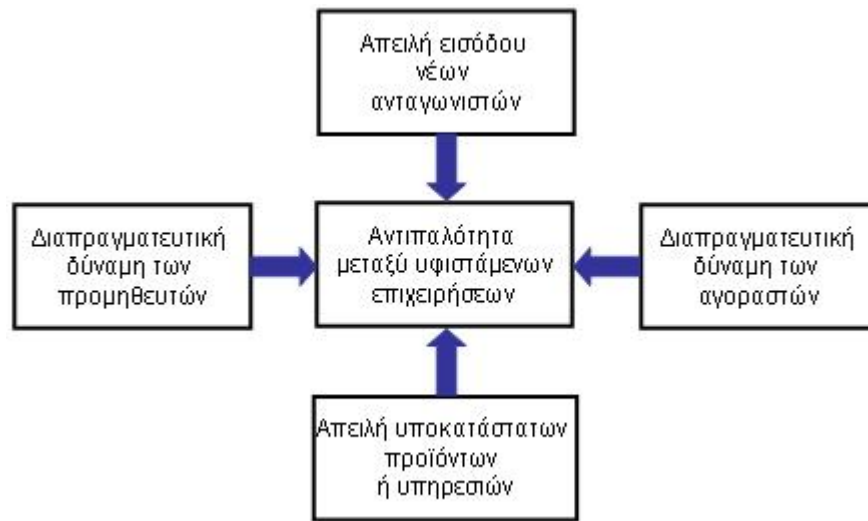
- Ø Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές.
- Ø Κάποιοι προμηθευτές απειλούν ότι θα προβούν σε “forward integration”.

Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Η βιομηχανία πιέζεται από τους αγοραστές για να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ στρέφουν επίσης την τάδε επιχείρηση εναντίον της δείνα με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν:

- Ø Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” σε ανταγωνιστικά brand ή υποκατάστατα προϊόντα.
- Ø Οι αγοραστές έχουν επαρκές μέγεθος ώστε να ζητούν χαμηλές τιμές κι άλλες ευκολίες όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.
- Ø Η αγορά μεγάλης ποσότητας από τους αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές.
- Ø Η ζήτηση είναι χαμηλή η μειούμενη.
- Ø Υπάρχουν λίγοι αγοραστές.
- Ø Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας.
- Ø Κάποιοι αγοραστές απειλούν ότι θα προβούν σε “backward integration”.



3.5.2 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: ΤΟ ΔΙΑΜΑΝΤΙ ΤΟΥ PORTER

Εναλλακτικό παράδειγμα ενός συνθετικού υποδείγματος για την ανταγωνιστικότητα, το οποίο έχει ασκήσει σημαντική επιρροή στη διεθνή βιβλιογραφία, είναι το υπόδειγμα του Porter (1990). Σύμφωνα με τον Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των κρατών προκύπτει ως συνισταμένη των προσπαθειών των μεμονωμένων επιχειρήσεων για συνεχή βελτίωση της παραγωγικής τους διαδικασίας και καινοτομία. Έτσι, η κατάκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – σε αντιδιαστολή προς το συγκριτικό πλεονέκτημα των συμβατικών υποδειγμάτων εμπορίου – είναι μια αδιάλειπτη, εξελικτική διαδικασία που μπορεί να ανεξαρτητοποιηθεί από τις παραγωγικές εντάσεις ή τη δομή του κόστους των οικονομικών κλάδων της κάθε χώρας.

Αντίθετα, οι παράγοντες που επισημαίνονται από τον Porter είναι
 (α) οι συνθήκες συντελεστών/εισροών (factor/input conditions),
 (β) οι συνθήκες ζήτησης (demand conditions),
 (γ) το στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλαίσιο των επιχειρήσεων (context

for firm strategy and rivalry) και

(δ) το πλέγμα των συνδεδεμένων και υποστηρικτικών επιχειρήσεων (related and supporting industries).

Οι τέσσερις αυτοί παράγοντες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, ενώ ταυτόχρονα επηρεάζονται από δύο, ως επί το πλείστον, εξωγενή στοιχεία:

(α) από τυχαία ιστορικά γεγονότα και πολιτιστικά χαρακτηριστικά, καθώς και

(β) από την κρατική πολιτική (Porter, et al. 2006: 53).

Τέλος, το υπόδειγμα του Porter προσέφερε και μια θεωρία σταδίων για τη διαχρονική εξέλιξη των οικονομιών και τους παράγοντες που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία σε κάθε στάδιο. Σύμφωνα με τα τέσσερα στάδια της ανταγωνιστικής εξέλιξης των χωρών (Porter 1990: κεφάλαιο 10), οι χώρες διέρχονται διαδοχικά από

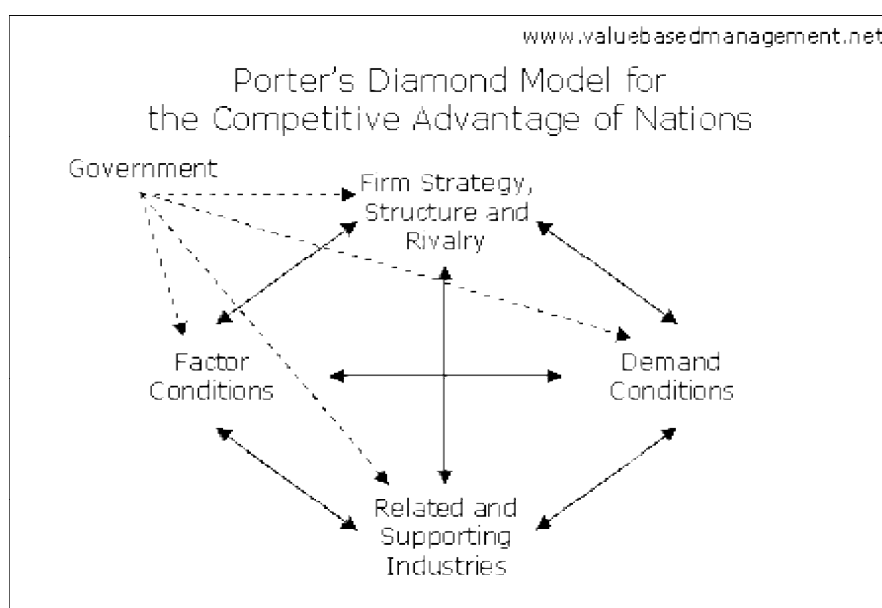
(1) το στάδιο όπου μοχλοί της ανταγωνιστικότητας είναι οι βασικοί συντελεστές της παραγωγής (basic factor-driven stage).

(2) το επενδυτικό στάδιο (investment-driven stage) όπου ξεκινά ο σχηματισμό πιο σύνθετων συντελεστών, έχει σημασία το μέγεθος και η ανάπτυξη της εγχώριας αγοράς, αυξάνεται η τοπική αντιπαλότητα και η κινητοποίηση.

(3) το στάδιο των καινοτομιών (innovation-driven stage), όπου οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν παγκόσμιες στρατηγικές, η πολυπλοκότητα της εγχώριας ζήτησης είναι πλεονέκτημα, αναπτύσσονται οι συναφείς και υποστηρικτικοί κλάδοι, σχηματίζονται εξελιγμένοι και εξειδικευμένοι συντελεστές και κάποια μειονεκτήματα ενδέχεται να μεταμορφωθούν σε πλεονεκτήματα.

(4) το τελευταίο, αλλά όχι αναπόφευκτο στάδιο, είναι αυτό της κάμψης προς την απλή αξιοποίηση του υφιστάμενου πλούτου (wealth-driven stage). Ο Porter ασφαλώς δεν είναι ο πρώτος που διατυπώνει ένα

‘υπόδειγμα σταδίων’ για να περιγράψει την αναπτυξιακή τροχιά των χωρών, ούτε είναι ο πλέον τυπικός εκπρόσωπος αυτής της παράδοσης. Εντούτοις, η προσέγγισή του φωτίζει ένα στοιχείο που δύσκολα ενσωματώνεται στα παραδοσιακά, νεοκλασικά μοντέλα: τη σημασία του ποιοτικού άλματος από μια ανταγωνιστικότητα που στηρίζεται σε «βασικούς» συντελεστές (φτηνή εργασία, φυσικοί πόροι) σε μια «σύνθετη» ανταγωνιστικότητα βασισμένη στην καινοτομία, την τεχνολογία και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών πρακτικών.



3.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΑΠΕΙΛΩΝ (SWOT)

Η SWOT Analysis αποτελεί ένα πολύ καλό εργαλείο αναγνώρισης των Δυνάμεων (Strengths) και Αδυναμιών (Weaknesses) μίας επιχείρησης και εξέτασης των Ευκαιριών (Opportunities) και Απειλών (Threats) της. Με τη διενέργεια της SWOT Analysis μπορεί να εντοπισθούν οι διαδικασίες της επιχείρησης οι οποίες αποτελούν τα δυνατά σημεία της, οι ευκαιρίες που υπάρχουν για την ενίσχυση των διαδικασιών της και οι πιθανότητες βελτίωσης της εικόνας της στην

αγορά. Επίσης, μπορούν να αξιολογηθούν ιδέες για νέα προϊόντα σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και σύμφωνα με τους στρατηγικούς της στόχους.

Ο πιο απλός τρόπος διεξαγωγής μίας SWOT Analysis αποτελεί την χρήση ενός ερωτηματολογίου όπως αυτό που δίνεται παρακάτω:

Δυνάμεις:

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης;
- Τι πράττει η επιχείρηση καλά;
- Τι θεωρούν οι άλλοι ως δυνατά σημεία της επιχείρησης;

Ο εντοπισμός και η εξέταση των δυνατών σημείων της επιχείρησης θα πρέπει να γίνεται μέσω των απόψεων που έχει αυτός που διενεργεί την SWOT Analysis για την επιχείρηση και μέσω των απόψεων άλλων. Ο χρήστης της SWOT Analysis θα πρέπει να είναι ρεαλιστικός και όχι μετριοφρων. Στην περίπτωση που υπάρχουν δυσκολίες στον εντοπισμό των δυνατών σημείων της επιχείρησης θα πρέπει να γίνει μία λίστα όλων των χαρακτηριστικών της, η οποία σίγουρα θα περιέχει και τα δυνατά της σημεία και συνεπώς θα είναι πιο εύκολος ο εντοπισμός τους!

Αδυναμίες:

- Τι μπορεί να βελτιωθεί;
- Τι πραγματοποιείται λάθος;
- Τι πρέπει να αποφεύγεται;

Και πάλι ο εντοπισμός των αδύνατων σημείων της επιχείρησης θα πρέπει να γίνεται μέσω εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Έτσι μπορεί να φανεί εάν οι αδυναμίες μίας επιχείρησης όπως καταγράφονται από την επιχείρηση συμπίπτουν με αυτές που καταγράφονται από εξωτερικούς παράγοντες. Είναι προτιμότερο σε αυτή την φάση να είναι η επιχείρηση ρεαλιστική όσον αφορά τις αδυναμίες της από το να ανακαλύψει πικρές αλήθειες αργότερα, π.χ. εάν πηγαίνει καλύτερα μία ανταγωνιστική επιχείρηση.

Ευκαιρίες:

- Ποιες καλές ευκαιρίες υπάρχουν για την επιχείρηση;
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που υπάρχουν;
- Πολύτιμες ευκαιρίες μπορεί να προέλθουν από:
 - Αλλαγές στην τεχνολογία και στις αγορές σε μικρή και μεγάλη κλίμακα.
 - Αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική που αφορούν το πεδίο δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
 - Αλλαγές σε κοινωνικό επίπεδο, δημογραφικό επίπεδο και επίπεδο τρόπου ζωής.
- Τοπικά γεγονότα.

Απειλές:

- Ποια εμπόδια υπάρχουν για την επιχείρηση;
- Πως τα πηγαίνει ο ανταγωνισμός;
- Μήπως αλλάζουν οι προδιαγραφές της εργασίας, προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης;
- Μήπως απειλείται η θέση της επιχείρησης στην αγορά λόγω αλλαγών στην τεχνολογία;
- Μήπως υπάρχουν προβλήματα λόγω δανείων και ρευστότητας;

Με τη διενέργεια της SWOT Analysis θα εντοπισθούν τα σημεία, τα οποία η επιχείρηση θα πρέπει κάτι να βελτιώσει και όλα τα προβλήματα που υπάρχουν. Επίσης, η SWOT Analysis μπορεί να χρησιμοποιηθεί με επίκεντρο τους ανταγωνιστές της επιχείρησης, κάτι το οποίο όμως μπορεί να έχει αναπάντεχα αποτελέσματα!

3.6.1 Η ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

Όπως έγινε κατανοητό στην ανάλυση SWOT συσχετίζονται, αφού κατανοηθούν και αναλυθούν, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της

επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές για αυτήν που προκύπτουν από το εξωτερικό της περιβάλλον. Στην συνέχεια, γίνεται προσπάθεια από την επιχείρηση να εκμεταλλευθεί τις δυνάμεις (πλεονεκτήματά) της, να ξεπεράσει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά, και τέλος να προστατευθεί από τις απειλές (κινδύνους) του εξωτερικού της περιβάλλοντος μέσω της ανάπτυξης ειδικών σχεδίων έκτακτων αναγκών (contingency plans). Να σημειωθεί ότι ακριβώς αυτά αποτελούν το σημαντικότερο μέρος της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Γενικά, η ανάλυση SWOT είναι ένα παραγωγικό και χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης μόνο εάν εφαρμόζεται κατάλληλα, διαφορετικά μπορεί να αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία χωρίς ιδιαίτερο νόημα.

Η επιτυχημένη εφαρμογή της ανάλυσης πολλές φορές στηρίζεται στην απλότητα της. Δηλαδή η εφαρμογή της δεν προϋποθέτει ιδιαίτερες γνώσεις ούτε τεχνικές ικανότητες. Αρκούν οι ουσιώδεις γνώσεις της αγοράς και της επιχείρησης για τις οποίες πραγματοποιείται ο σχεδιασμός. Η ανάλυση SWOT επίσης επιτρέπει την σύνθεση και ολοκλήρωση - ενσωμάτωση διαφορετικών τύπων πληροφοριών τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών. Προσφέρει και την ευκαιρία οργάνωσης των απαιτούμενων πληροφοριών οι οποίες συνήθως είναι ευρέως γνωστές, αλλά παρέχει και την δυνατότητα οργάνωσης πολύ πρόσφατων πληροφοριών. Αυτό την χαρακτηρίζει και ως μια ευέλικτη μέθοδο.

3.7 P.E.S.T. ANALYSIS.

Ένα χρήσιμο «εργαλείο» για την ανάλυση του περιβάλλοντος μιας αγοράς, είναι το μοντέλο PEST

Η ονομασία της προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων:

- **Political:** Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον
- **Economical:** Οικονομικό Περιβάλλον
- **Sociological:** Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον
- **Technological:** Τεχνολογικό Περιβάλλον

Ανάλυση Περιβάλλοντος (PEST)

<p>Πολιτικοί-Νομικοί Παράγοντες</p> <ul style="list-style-type: none"> - Μονοπώλια - Νόμοι προστασίας - Φορολογική Νομοθεσία - Κανονισμοί Εισαγωγών/Εξαγωγών - Νομοθεσία για την εργασία - Πολιτική σταθερότητα 	<p>Οικονομικοί Παράγοντες</p> <ul style="list-style-type: none"> - Κύκλοι εργασιών - Επιτόκια - Πληθωρισμός - Ανεργία - Μέσο Εισόδημα Πολιτών - Ενέργεια και Κόστος
<p>Παράγοντες Κουλτούρας</p> <ul style="list-style-type: none"> - Δημογραφικά - Τρόπος ζωής - Μόρφωση Αγοραστικού Κοινού - Πεποιθήσεις για την Εργασία 	<p>Τεχνολογικοί Παράγοντες</p> <ul style="list-style-type: none"> - Έξοδα για Έρευνα - Προσανατολισμός στη Χρήση Τεχνολογιών - Νέες Ανακαλύψεις και Εξελιξείς - Ταχύτητα Διάδοσης Τεχνολογίας - Χρονικό Διάστημα Παλαίωσης Τεχνολογίας

Η αναγνώριση και ανάλυση των τάσεων του περιβάλλοντος και της επίδρασής του στα στοιχεία που συνθέτουν το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης γίνεται με την βοήθεια των παρακάτω βημάτων

3 Αναγνώρισε έως τρεις βασικές - θεμελιώδεις τάσεις του περιβάλλοντος για κάθε ένα από τους παράγοντες.

4 Διακρίβωσε την πιθανή επίδραση (εάν υπάρχει θετική (+) ή αρνητική (-) και ίσως με δύο -τρεις λέξεις κλειδιά *το γιατί*) άμεσα στην επιχείρηση (Πίνακας 2)

5 Διακρίβωσε την πιθανή έμμεση επίδραση (εάν υπάρχει θετική ή αρνητική και ίσως με δύο -τρεις λέξεις κλειδιά *γιατί*) στην επιχείρηση που προκύπτει από την αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τα στοιχεία του άμεσου περιβάλλοντος.

3.8 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ- ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Συνοψίζοντας μπορούμε να διακρίνουμε το εξωτερικό περιβάλλον σε άμεσο και έμμεσο.

Το *άμεσο εξωτερικό περιβάλλον* περιλαμβάνει στοιχεία περιβάλλοντος στα οποία η επιχείρηση ασκεί ή και δέχεται άμεσες αλληλεπιδράσεις, όπως οι ανταγωνιστές, προμηθευτές, καταναλωτές, τράπεζες, δημόσιος τομέας, συνδικάτα εργαζομένων κ.λπ.

Το *έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον* περιλαμβάνει το οικονομικό περιβάλλον (πληθωρισμός, ανεργία κ.λπ.), νομικό (εμπορική, εργατική νομοθεσία), τεχνολογικό (ερευνητικά κέντρα), κοινωνικό (δημογραφικά χαρακτηριστικά), πολιτισμικό (σύστημα αξιών και πιστεύω, ήθη και έθιμα), πολιτικό (σύστημα, θεσμοί), οικολογικό (φυσικό περιβάλλον).

Άρα ας πούμε για παράδειγμα ότι μελετάμε την εταιρία γάλακτος ΔΕΛΤΑ. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της, λοιπόν, περιλαμβάνει ανταγωνιστές όπως π.χ. εταιρία ΜΕΒΓΑΛ, προμηθευτές όπως π.χ. διάφορες μονάδες συγκομιδής γάλακτος, καταναλωτές όπως π.χ. μεγάλες αλυσίδες σούπερ-μαρκετ μέχρι συνοικιακά περίπτερα, τράπεζες από τις οποίες μπορεί να δανείζεται ή στις οποίες να διατηρεί λογαριασμό μισθοδοσίας των υπαλλήλων της κ.λπ

Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει ενδεικτικά το πολιτικό περιβάλλον δηλ. την κυβέρνηση, το πολιτικό σύστημα που υπάρχει στη χώρα που εδρεύει η επιχείρηση εν προκειμένω στην Ελλάδα και κατά πόσο ενδέχεται οι συνθήκες αυτές να μεταβληθούν, το τεχνολογικό περιβάλλον δηλ. την τεχνολογική εξέλιξη των μηχανημάτων παστερίωσης για π.χ., το κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον δηλ. τα ήθη και τα έθιμα όπως και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών κ.λπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

4.1 Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

Ο καθορισμός στόχων είναι το δεύτερο βασικό καθήκον στον στρατηγικό μάνατζμεντ μετά την αποστολή της επιχείρησης. Οι στόχοι μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Οι στόχοι αποτελούν δεσμεύσεις των μάνατζερ να παράγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Σκοπός τους είναι να εστιάζουν την προσοχή της επιχείρησης στο τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Οι στόχοι είναι μεγάλης σημασίας στο μάνατζμεντ. Αν η αποστολή της επιχείρησης δεν μεταφραστεί σε συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα και οι μάνατζερ δεν δείξουν πρόοδο στην έγκαιρη επίτευξή τους, τότε η αποστολή είναι σαν να μην υπάρχει. Ο καθορισμός των αποτελεσμάτων αυτών είναι από τα πιο κρίσιμα καθήκοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ. βύο είναι τα βασικά στοιχεία των στόχων που τους κάνουν πολύτιμους στο μάνατζμεντ: πρώτον, είναι συγκεκριμένα μεγέθη, και δεύτερον περιέχουν κάποια χρονική προθεσμία για την επίτευξή τους. Με άλλα λόγια, φλου επιδιώξεις του τύπου «αύξηση των πωλήσεων στο μέλλον», «αύξηση των κερδών», «μείωση του κόστους», κ.λπ, είναι απλώς αέρας σε ό,τι αφορά τους στόχους.

Η επιχειρηματική εμπειρία έχει δείξει επανειλημμένα ότι οι επιχειρήσεις που θέτουν συγκεκριμένους στόχους και επιδιώκουν την επίτευξή τους επιμελώς έχουν καλύτερη απόδοση από τις επιχειρήσεις που επιχειρούν με αυτοσχεδιασμούς και ευχολόγια.

4.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το ευρύτερο μάνατζμεντ αναφέρεται στη στρατολόγηση, στην επιλογή, στην ανάπτυξη, στην αξιοποίηση και στην προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς. Οι ανθρωπίνοι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε οποιαδήποτε από τις δραστηριότητές του. Στις μέρες μας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις μεθόδους μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση. Η μεγάλη του σημασία στηρίζεται στη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, του επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους του και συνεπώς η διοίκηση αυτών των εργαζομένων έχει δεσπόζουσα σημασία.

Επιπρόσθετα, το ευρύτερο μάνατζμεντ μπορεί να ορισθεί: Ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον".

Ο στόχος του μάνατζμεντ είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Οι ανθρωπίνοι πόροι καθορίζουν την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η βελτίωση της ανθρώπινης συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού.

4.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι στόχοι του μάνατζμεντ μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- > **Οργανωσιακοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.
- > **Λειτουργικοί στόχοι.** Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνται όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο από ό, τι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού.
- > **Κοινωνικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας μειώνοντας φυσικά τις αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.
- > **Προσωπικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί αυτοί στόχοι αυξάνουν τη συνεισφορά του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων, πρέπει να επιτυγχάνονται καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο.

Από την άλλη πλευρά οι βασικές λειτουργίες του μανατζμεντ είναι οι εξής:

- Ø η προσέλκυση των ανθρωπίνων πόρων στις διαθέσιμες θέσεις εργασίας που ένας ο ρ γ α ν ι σ μ ό ς δ ι α θ έ τ ε ι,
- Ø η επιλογή στη συνέχεια του κατάλληλου προσωπικού
- Ø η εκπαίδευση του προσωπικού που έχει επιλεγθεί και τέλος
- Ø η αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους στον συγκεκριμένο οργανισμό από τον οποίο έχουν προσληφθεί.

4.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η απλή δομή (simple structure): Αυτό το μοντέλο εφαρμόζεται στους μικρούς συλλόγους. Υπάρχει μία ηγεσία, συνήθως το Δ.Σ. του συλλόγου και από κάτω του υπάρχουν τα υπόλοιπα τμήματα του συλλόγου. Δεν υπάρχουν ενδιάμεσα τμήματα μεταξύ της βάσης και της διοίκησης (π.χ. κάποια εμβόλιμα τμήματα όπως το τμήματα ανθρώπινου δυναμικού) και οι αποφάσεις λαμβάνονται από την διοικητική κορυφή. Η διοικήσεις είναι συνήθως αυταρχικές και δεν αφήνουν πολλά περιθώρια για πρωτοβουλίες στα υπόλοιπα στελέχη. Είναι ευέλικτο και χρήσιμο για περιόδους κρίσεων.

Η μηχανική γραφειοκρατία (the machine bureaucracy): Σε αυτό το μοντέλο οι λειτουργίες και οι διαδικασίες είναι τυποποιημένες και στηρίζεται στην ρουτίνα των εργασιών. Αυτό το μοντέλο συστήνεται για εγκαταστάσεις όπως για παράδειγμα μία τουριστική εγκατάσταση ή ένα γήπεδο ολυμπιακών διαστάσεων.

Το τμηματικό μοντέλο (The divisional form): Ο οργανισμός αποτελείται από αυτόνομα κομμάτια και υπάρχει ένα κεντρικό τμήμα που αναλαμβάνει τον συντονισμό των εργασιών. Το κάθε κομμάτι έχει ένα μάνατζερ - διευθυντή που δίνει αναφορά στην κεντρική διοίκηση. Αυτό το μοντέλο θα το βρούμε σε μεγάλες εταιρίες όπου τα τμήματα είναι ανεξάρτητα.

Επαγγελματική γραφειοκρατία (professional bureaucracy): Η ανάπτυξη νέων επιστημών γύρω από το μάνατζμεντ και κάποια νέα δεδομένα όπως η δια βίου εκπαίδευση και η ανάπτυξη ειδικευμένων κλάδων εργασίας (όπως για παράδειγμα το αθλητικό μάνατζμεντ) δίνουν την ευχέρεια στους οργανισμούς να χρησιμοποιήσουν άτομα με συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες σε θέσεις κλειδιά. Έτσι ένας οργανισμός μπορεί να τοποθετήσει άτομα σε θέσεις κλειδιά που ως πριν λίγα χρόνια απουσίαζαν από την αγορά εργασίας. Αυτό το μοντέλο χαρακτηρίζεται από στοιχεία μηχανικής γραφειοκρατίας και του τμηματικού μοντέλου. Αυτό το μοντέλο δουλεύει σε επιχειρήσεις που είναι φιλόδοξες και λειτουργούν σε πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Μοντέλο Προσκόλλησης (Adhocracy): Αυτό το μοντέλο χαρακτηρίζεται από μικρές και αυτόνομες ομάδες. Η κάθε ομάδα έχει συγκεκριμένα καθήκοντα ενώ χαρακτηρίζεται και από την έλλειψη συγκεκριμένης ιεραρχίας.

4.5 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Λόγω της παγκοσμιοποίησης οι αγορές τείνουν να ακολουθούν το Αμερικάνικο ή το Ευρωπαϊκό μοντέλο. Στο

Αμερικάνικο μοντέλο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές σε παγκόσμιο επίπεδο. Βασίζεται στο φιλελεύθερο σύστημα και απαιτεί τον περιορισμό των ενδιάμεσων παραγόντων. Προωθεί τον έλεγχο στην απόδοση των εργαζομένων και δίνει την αυτονομία στις επιχειρήσεις να διοικούν όπως αυτές πιστεύουν το εργατικό τους δυναμικό. Από την άλλη μεριά υπάρχει το Ευρωπαϊκό μοντέλο, όπου οι εθνικοί παράγοντες και η κουλτούρα επηρεάζει τις πρακτικές των επιχειρήσεων.

Σημειώνεται ότι τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες για την θέσπιση κάποιων κοινών πρακτικών σε θέματα εργατικού δυναμικού. Στην έκθεση της EIRO (european industrial relations observatory) (2000) γίνεται αναφορά στην συνθήκη της Λισσαβόνας το Μάρτιο του 2000 με στόχο την δημιουργία μιας κοινής πρακτικής στα θέματα των ομάδων με στόχο την ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής οικονομίας και την δημιουργία περισσότερων δουλειών. Από αυτή την απόφαση φαίνεται η πρόθεση της Ε.Ε. να προσαρμόσει τις εθνικές πολιτικές στο θέμα του μάνατζμεντ στο κλίμα της παγκοσμιοποίησης.

Στο θέμα της σύγκλισης των πολιτικών στην Ευρώπη υπάρχει και η άποψη των Madsen και Jensen όπως δίνεται από τον Brewster αλλά και από τους Ignatovic και Svetlik (2002) που δίνουν ένα ευρύτερο χάσμα π.χ. μεταξύ των βόρειων Ευρωπαϊκών κρατών και των γερμανικών και μεσογειακών χωρών που διαφέρουν στο τρόπο που παρεμβάλλεται το κράτος, ενώ σημαντικό ρόλο παίζει και η διαφορετικότητα στις κουλτούρες σε σύγκριση με την Αμερική που υπάρχει μια

εθνική κουλτούρα και νοοτροπία που απλώς έχει μικρές διαφορές ανάλογα με την φυλετική προέλευση των ατόμων.

Η παγκοσμιοποίηση επιδιώκει την προσαρμογή όλων των εθνικών πολιτικών σε κάποιες πρακτικές. Ο Brewster (2002) λέει ότι: *εφόσον αποφασίσουμε να επιλέξουμε την καλύτερη πρακτική ως αυτή που θα κυριαρχήσει στις αγορές, τότε αυτή θα πρέπει να είναι η Αμερικάνικη που δίνει μεγάλη αυτονομία στις επιχειρήσεις ως προς το θέμα της διοίκησης ομάδων».*

4.6 ΟΙ ΝΕΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα βασικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν το σύγχρονο Μάνατζμεντ από τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης (και διοικητικής μεταρρύθμισης) είναι ο εξωστρεφής προσανατολισμός του προς τους πολίτες-πελάτες των δημοσίων οργανώσεων, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων. Το Μάνατζμεντ οργανώνει τις δράσεις του, κυρίως, με βάση τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών και κρίνει την επιτυχία της μεταρρύθμισης σε σχέση με τα αποτελέσματα που οι δημόσιες υπηρεσίες επιτυγχάνουν ως προς το στόχο αυτόν. Αντίθετα, η παραδοσιακή γραφειοκρατία και η κλασική "Public Administration" έδιναν έμφαση στις διαδικασίες παραγωγής των αποτελεσμάτων και, ιδίως, στη σωστή χρήση των κανόνων δικαίου βάσει των οποίων αυτές οργανώνονται.

Η επίδραση του επιχειρησιακού μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ στο Μάνατζμεντ είναι σαφής. Η οικονομικότητα της διοικητικής δράσης αποτυπώνεται, προέχοντας, στη σύνταξη των προϋπολογισμών. Είναι γεγονός ότι τόσο η έννοια της οικονομικότητας όσο και οι εφαρμογές της στο δημόσιο, αντανακλούν φιλελεύθερες οικονομικές στρατηγικές. Εκτός από την κλασική οικονομική ανάλυση και την εκτίμηση των οικονομικών επιπτώσεων της διοικητικής δράσης, το Μάνατζμεντ υποστηρίζει την υιοθέτηση και άλλων, ευρέως διαδεδομένων, οικονομικών εργαλείων διοίκησης, όπως είναι οι συμφωνίες μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών μετά από διαπραγματεύσεις και όχι με βάση προκαθορισμένους κανόνες δημοσίου δικαίου, ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση της διοικητικής δράσης με βάση στόχους και αποτελέσματα, οι δείκτες μέτρησης και αξιολόγησης των πολιτικών, η συγκριτική αξιολόγηση και ο ανταγωνισμός μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών, κ.ά.

4.7 MANATZMENT ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

Η " παραδοσιακή" δομή της εργασίας περιλαμβάνει ένα σύνολο "σταθερών" που παραμένουν αναλλοίωτες εδώ και δεκαετίες. Οι εργαζόμενοι έχουν ένα συγκεκριμένο ωράριο, συγκεκριμένες ημέρες της εβδομάδας, στα γραφεία- εργαστήρια μιας επιχείρησης ενώ όταν υπάρχει φόρτος εργασίας οι εργαζόμενοι μπορεί να εργάζονται υπερωριακά, αλλά πάντα στο συγκεκριμένο χώρο της επιχείρησης.

Η πρακτική αυτή έχει συγκεκριμένες επιπτώσεις στην επιχείρηση, που αφορούν το κόστος του χώρου εργασίας, καθώς και των μηχανημάτων και γενικότερων λειτουργικών εξόδων που είναι απαραίτητα για τη συγκεκριμένη κάθε φορά διαδικασία. Αλλά και για τους εργαζόμενους υπάρχει ένα συγκεκριμένο κόστος, που αφορά κυρίως το χρόνο μετάβασης στις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Μάλιστα, το κόστος αυτό δεν λαμβάνεται συνήθως υπόψη, ούτε από τις εταιρείες ούτε από τους εργαζομένους, αφού θεωρείται από τους περισσότερους αναπόφευκτο.

Επίσης, είναι γεγονός ότι το μοντέλο της δομής της εργασίας δεν είναι δυνατό να αλλάξει στις περισσότερες από τις επιχειρήσεις, αφού η παρουσία του εργαζομένου στο φυσικό χώρο της επιχείρησης είναι απαραίτητη. Υπάρχουν όμως και πολλές περιπτώσεις όπου το η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει το μάνατζμεντ μιας εταιρίας να υιοθετήσει εναλλακτικές μορφές εργασίας, που στηρίζονται στην **τηλε-εργασία**. Μάλιστα, η δυνατότητα αυτή είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις, αφού μπορεί να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά τους, και δεν απαιτεί τεχνολογικές λύσεις αιχμής που διαθέσιμες μόνο σε επιχειρήσεις-κολοσσούς.

Η τηλε-εργασία, η εργασία δηλαδή από απόσταση μέσω της χρήσης των ΤΠΕ (τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας), αποτελεί μια μορφή του σύγχρονου μάνατζμεντ που επαναπροσδιορίζει τις υπάρχουσες μορφές εργασίας. Η χρήση ηλεκτρονικών μέσων επιτρέπει την εκτέλεση εργασιών σε χώρους εκτός των γραφείων της εταιρείας, όπως για παράδειγμα από το σπίτι των εργαζομένων, ή εκτός έδρας. Οι

εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται από απόσταση έχοντας πρόσβαση στο δίκτυο και στα δεδομένα της εταιρείας όπως ακριβώς και αν βρίσκονταν στις κτιριακές της εγκαταστάσεις, και μπορούν να αποστέλλουν τα αποτελέσματα της δουλειάς τους ηλεκτρονικά.

Η κατάρτιση και η ενημέρωση των εργαζομένων για τις εξελίξεις στον τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησης είναι από τα βασικά στοιχεία που μπορούν να εξασφαλίσουν την ανάπτυξή της. Είναι κοινός τόπος άλλωστε, ότι το πιο ουσιαστικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης είναι οι γνώσεις των εργαζομένων της. Κατά συνέπεια, τα σεμινάρια, η παρακολούθηση ημερίδων, και γενικότερα η ενημέρωση σε κλαδικά ή διοικητικά θέματα και νέα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι μέρος του προγραμματισμού πολλών επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους.

Η επιμόρφωση δεν αφορά μόνο τα στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων, αφού αντίστοιχες ανάγκες (π.χ για εκμάθηση μηχανημάτων) υπάρχουν και στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις: για παράδειγμα, η υιοθέτηση ενός καινούριου συστήματος μηχανογράφησης, που θα γλιτώσει από χρόνο και έξοδα, προϋποθέτει την κατάρτιση των εργαζομένων σε αυτό ή η αγορά ενός νέου μηχανήματος απαιτεί τη συνεχιζόμενη κατάρτιση των εργαζομένων σε αυτό. Τα έξοδα αυτής της κατάρτισης επιβαρύνουν την επιχείρηση αφού θα πρέπει οι εργαζόμενοι να αφήσουν για λίγο την εργασία τους, ώστε να καταρτιστούν. Συχνά, οι εργαζόμενοι χρειάζεται να μεταβούν στην έδρα του οργανισμού που αναλαμβάνει την κατάρτιση, και το πρόβλημα είναι μεγαλύτερο όχι μόνο γιατί οι εργαζόμενοι

δεν είναι διαθέσιμοι στην εταιρεία για μερικές ημέρες, αλλά και γιατί πρέπει να καλυφθούν τα έξοδα του σεμιναρίου, της μετακίνησης και διαμονής των εργαζομένων, κλπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

(ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ)

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ευρεία προοπτική που περιλαμβάνει πολλούς τομείς όπως παραδείγματος χάριν την διαχείριση της εξυπηρέτησης πελατών, τις συνολικές ποιοτικές υπηρεσίες και δημιουργεί αξία μέσω της εξασφάλισης ποιότητας (Neely και λοιποί, 1995, σελ. 85). Είναι σίγουρο ότι υπάρχουν πολλοί, μερικές φορές διαφορετικοί, τρόποι να εξηγηθεί η ποιότητα, μέσα στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Εντούτοις, η γενική ιδέα σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει να κάνει κυρίως με την εξασφάλιση της ποιότητας και την ποιοτική εξέλιξη.

5.2 ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζει σε πολλές και διαφορετικές πτυχές της ποιοτικής διαχείρισης, δεδομένου ότι έχει να κάνει με "... τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις ενέργειες μέσω των οποίων η ποιότητα διατηρείται και αναπτύσσεται". Προτείνεται ότι η διαδικασία σε αυτό το πλαίσιο μπορεί να γίνει αντιληπτή ως δύο σχετικές υποδραστηριότητες, μια που έχει σχέση με τη διαχείριση για την ποιότητα και μια άλλη με την ποιοτική διαχείριση (Sullivan και Miller, 2003). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, χρησιμοποιείται στρατηγικά για να αναλύσει τις στρατηγικές πρωτοβουλίες μιας οργάνωσης και των κύριων διαδικασιών που οι επιχειρήσεις έχουν αποφασίσει να εκτελέσουν προκειμένου να επιτευχθούν αυτές οι πρωτοβουλίες. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

επομένως είναι διαφορετική για το ίδιο το προϊόν από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για τη διαδικασία μάρκετινγκ ή/ και την κατασκευή του προϊόντος .

Σε σχέση με εκείνους διάφορες έρευνες, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενσωματώνει την πεποίθηση ότι υπάρχει μια καλά τεκμηριωμένη διαδικασία που έχει να κάνει με την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που εξετάζεται και για να είναι αποτελεσματική πρέπει να υπάρχει μια διαδικασία για τις στρατηγικές και τις ενέργειες που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση. Στα πλαίσια των υπηρεσιών, οι σχετικές διαδικασίες, περιλαμβάνουν τη διαχείριση πελατών, το σχέδιο της αξιολόγησης των υπαλλήλων, την διαμόρφωση της διοικητικής προόδου των διαδικασιών και όλες απαιτούν προσεκτική ανάλυση.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επεξεργάζεται αφ' ετέρου και έχει να κάνει με άλλες παρόμοιες πτυχές της διαχείρισης όπως το πώς οι υπάλληλοι μαθαίνουν να υιοθετούν τις όποιες νέες διαδικασίες, το πώς αλληλεπιδρούν με τους πελάτες, και πώς στηρίζουν, αναπτύσσονται, ή ακόμα και καταστρέφουν, την επιχειρησιακή φιλοσοφία και πόσο αποτελεσματικά έχουν ενσωματώσει τους στόχους της επιχείρησης). Εντούτοις, αν και η κατανόηση είναι η βάση, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι επίσης απαραίτητη για τις καλά σχεδιασμένες μεθόδους αξιολόγησης των διοικητικών διαδικασιών. Αυτές οι μέθοδοι αναφέρονται συχνά ως ποιοτικοί έλεγχοι ή διαδικασίες ελέγχου και αναθεώρησης και αποτελούνται συνήθως από τις διαδικασίες ελέγχου που εξηγούν και ακολουθούν το βαθμό συνοχής του συστήματος, τις συνδέσεις μεταξύ των διαφορετικών του συστατικών/ διαδικασιών.

5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το παράδειγμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εστιάζει στην ποιοτική αύξηση που αναφέρεται στη βελτίωση της ποιότητας σε όλα τα μέρη μιας διαδικασίας, παραδείγματος χάριν μέσω της ορθής πρακτικής, ενώ θεωρείται ως κάτι που απαιτεί μια διαδικασία αλλαγής που ενδιαφέρεται άμεσα για την προσθήκη αξίας, τη βελτίωση της ποιότητας και την εφαρμογή μιας στρατηγικής αλλαγής. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει πρακτική έμφαση μέσω των συστημάτων αξιολόγησης υπαλλήλων και την ανάπτυξη μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας και προσαρμογής στις επιχειρηματικές ανάγκες του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

6.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ CRM

Το CRM (Customer Relationship Management) ή αλλιώς Διαχείριση Σχέσης Πελατών (ΔΣΠ) συμφωνά με την εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων Ovum, είναι ένα σύστημα διοίκησης που επιτρέπει στον οργανισμό να εντοπίσει, να προσελκύσει και να αυξήσει τον αριθμό των 'αφοσιωμένων' και επικερδών πελατών του, κάνοντας ορθή διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.

Το CRM επίσης έχει οριστεί ως η δημιουργία και η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων από τους οργανισμούς, μέσα από την κατανόηση, την εκτίμηση και τη διαχείριση των αναγκών των πελατών με βάση τη γνώση που έχει αποκτηθεί για αυτούς, ώστε να αυξηθούν η αποδοτικότητα και η ικανότητα του οργανισμού και κατά συνέπεια τα κέρδη του.

Όπως έχει αναφερθεί στη διεθνή βιβλιογραφία το CRM αποτελεί μία επιχειρησιακή στρατηγική που αφορά ολόκληρο τον οργανισμό. Σύμφωνα με την εταιρεία Gartner το CRM μπορεί να καθορισθεί ως μια επιχειρησιακή στρατηγική που επιφέρει αποτελέσματα όπως: βελτιστοποίηση της κερδοφορίας, των εσόδων και της ικανοποίησης του πελάτη μέσω της καλύτερης οργάνωσης, της τμηματοποίησης των πελατών, της υιοθέτησης στάσεων και συμπεριφορών που ικανοποιούν τους πελάτες και τέλος την εφαρμογή πελατοκεντρικών διαδικασιών.

Σύμφωνα με τους Strauss et al. (2003), το CRM αποτελεί μια 'ολιστική διαδικασία-προσέγγισης, απόκτησης, διατήρησης και ανάπτυξης πελατών'. Το CRM επομένως δεν είναι απλά ένα πακέτο

εφαρμογών ή ένα λογισμικό αλλά η φιλοσοφία, ο τρόπος που λειτουργεί μια επιχείρηση ώστε να κτίζει μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της.

Το CRM εμφανίστηκε στην Ελλάδα για πρώτη φορά πριν από 9 - 10 χρόνια. Τα πρώτα συστήματα ήταν σχεδιασμένα να υποστηρίζουν ένα μόνο τμήμα της επιχείρησης. Όμως, κατά το δεύτερο στάδιο εξέλιξης, αναπτύχθηκαν πιο ολοκληρωμένες λύσεις. Αργότερα η έλευση του Internet άλλαξε δραστικά την κατάσταση δεδομένου ότι το Internet προσφέρεται για την ενσωμάτωση του CRM, εφόσον βέβαια υπάρχει η απαραίτητη υποδομή σε μια επιχείρηση. Έτσι το CRM έγινε electronic CRM ή e-CRM και πλέον ο όρος e-CRM ταυτίστηκε με το CRM .

Σήμερα η παγκόσμια αγορά του CRM παρουσιάζει συνεχώς ανοδικές τάσεις. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία συμβούλων Forrester Research έδειξε ότι τα έσοδα από το CRM θα αυξηθούν σε \$73.8 δισεκατομμύρια το 2007. Η ετήσια αύξηση της αγοράς για τη βιομηχανία CRM προβλέπεται να είναι 10-15% και αυτό οφείλεται στην ένταξη μεγάλων εταιριών στην αγορά όπως η Microsoft . Η Ελληνική αγορά βαδίζει στα χνάρια της παγκόσμιας πραγματικότητας. Ο βαθμός ενημέρωσης και γνώσης είναι υψηλός και η αναγκαιότητα για τη χρήση του συστήματος έχει αναγνωρισθεί. Επιπλέον, οι πολυεθνικές μητρικές εταιρίες νουθετούν τις τοπικές θυγατρικές τους σε CRM επενδύσεις, έχουν ήδη οδηγήσει αρκετές ελληνικές εταιρίες σε παρόμοιες επιχειρηματικές λύσεις.

Σύμφωνα με on-line έρευνα που έγινε το 2001, προβλέπεται ταχύτατη ανάπτυξη του CRM στην Ελλάδα. Το 58% των στελεχών επιχειρήσεων ανέφεραν ότι θεωρούν πολύ σημαντικό για την επιχείρηση τους να εγκαταστήσει σύστημα CRM. Όμως το ποσοστό των Ελληνικών επιχειρήσεων που διέθεταν κάποια εφαρμογή CRM ήταν μόλις 21%.

Ο σκοπός της έρευνας αυτής είναι να εξετάσει τις εφαρμογές CRM σε έναν πολύ αναπτυσσόμενο κλάδο όπως είναι η κινητή τηλεφωνία στην

Ελλάδα και να εντοπίσει τις υπάρχουσες εφαρμογές, τους παράγοντες επιτυχίας του CRM, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι εταιρείες καθώς και τα οφέλη από την εγκατάσταση του συστήματος.

6.2 Η ΚΑΤΑΤΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟ CRM

Προτού να προχωρήσει μια επιχείρηση στην κατάτμηση της αγοράς, πρέπει πρώτα να προσδιορίσει τους πελάτες της.

Έχοντας λοιπόν η επιχείρηση προσδιορίσει τα τμήματα στα οποία ανήκουν οι πελάτες της, αλλά και τους τρόπους με τους οποίους θα προσεγγίσει το κάθε τμήμα ξεχωριστά χρησιμοποιώντας το κατάλληλο marketing mix, καλείται να προσδιορίσει ποιες μεθόδους του CRM πρόκειται να ακολουθήσει προκειμένου, εφόσον κατάφερε να δημιουργήσει ικανοποιημένους πελάτες μέσα στα τμήματα τα οποία επέλεξε να μπορέσει και να τους διατηρήσει ικανοποιημένους .

Η πρώτη και βασική κίνηση, πριν ακόμα αναπτύξει τις στρατηγικές του CRM, είναι η διαμόρφωση ενός σωστά δομημένου marketing mix. Το marketing mix είναι ένας συνδυασμός πολλών εργαλείων που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να ικανοποιήσουν τον πελάτη. Περιλαμβάνει 4 παραμέτρους, τα λεγόμενα 4 P :

> Προϊόν. (Product)

Το προϊόν είναι το αγαθό ή η υπηρεσία, την οποία προσφέρει στον πελάτη η επιχείρηση.

> **Τιμή. (Price)**

Η τιμή είναι το κόστος διάθεσης του προϊόντος.

> **Τοποθεσία. (Place)**

Η τοποθεσία είναι το σημείο που θα βρει ο πελάτης το προϊόν, ή την υπηρεσία.

> **Προώθηση. (Promotion)**

Η προώθηση είναι η επικοινωνία μεταξύ επιχείρησης και πελάτη στην προσπάθεια της να τον πληροφορήσει για το προϊόν ή την υπηρεσία

Προτού λοιπόν μια επιχείρηση προχωρήσει στην χρήση των τεχνικών του CRM οι οποίες είναι κυρίως τεχνικές διατήρησης, θα πρέπει να έχει δημιουργήσει έναν αρκετά ισχυρό συνδυασμό των τεσσάρων παραπάνω συντελεστών οι οποίοι αναφέρονται:

1. Σε ένα καλά σχεδιασμένο από άποψη χρώματος, σύνθεσης, προέλευσης, εμφάνισης κ.λ.π προϊόντος.
2. Σε μια τιμή η οποία θα δώσει την δυνατότητα στην επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό.
3. Σε μια τοποθεσία στην οποία έχει εύκολη πρόσβαση ο καταναλωτής.
4. Τέλος σε μια προωθητική πολιτική που θα βοηθήσει την επιχείρηση να κάνει γρήγορα γνωστά τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της.

Από την άλλη μελέτες έχουν δείξει, ότι στην εποχή μας για μια επιχείρηση το CRM αρχίζει να είναι πολύ πιο σημαντικό από την χρήση των 4P's. Αυτό συμβαίνει γιατί οι καταναλωτές έχουν γίνει απρόβλεπτοι ως προς τις απαιτήσεις τους, γεγονός που σημαίνει ότι μπορεί μια επιχείρηση να προσφέρει ακριβώς αυτά τα οποία ζητάει ο πελάτης, και

παρόλα αυτά να μην μπορεί να ενισχύσει την θέση της στην αγορά. Αυτό συμβαίνει διότι στην σημερινή εποχή ο πελάτης πέρα από την ποιότητα, την τιμή κ.λ.π ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και ειδικά γι αυτές που τον συνοδεύουν μετά την αγορά του.

6.3 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η επιχείρηση δεν μπορεί να είναι ποτέ σίγουρη ότι έχει ικανοποιήσει τους πελάτες της και αυτό γιατί οι πελάτες είναι απρόβλεπτοι.

Για να γίνει σωστή διαχείριση της σχέσης που θέλει να χτίσει μία επιχείρηση με τους πελάτες της θα πρέπει να καταλάβει το τι ζητάνε από αυτήν. Ο Fredrick Reichheld (1998) έγραψε το *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty*, όπου μέσα από μία έρευνα που έκανε σε ένα μεγάλο δείγμα καταναλωτών και επιχειρήσεων ερεύνησε τις οικονομικές επιπτώσεις που μπορεί να προκαλέσει η συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού σε μία επιχείρηση. Κάποια από τα συμπεράσματα της έρευνας είναι τα εξής:

- Σε ετήσια βάση το 10 με 40 της εκατό των καταναλωτών που λένε ότι είναι ικανοποιημένοι αλλάζουν επιχείρηση.
- Κοστίζει πέντε με επτά φορές παραπάνω το να βρει μία επιχείρηση καινούργιους πελάτες από το να κρατήσει τους υπάρχοντες πελάτες.
- Το 98% των δυσαρεστημένων πελατών δεν παραπονιέται ποτέ. Απλώς αλλάζει επιχείρηση δίχως να πει τίποτα στην εταιρία.
- Οι καταναλωτές που είναι εντελώς ικανοποιημένοι έχουν έξι φορές περισσότερες πιθανότητες να ξανα-αγοράσουν τα προϊόντα μίας επιχείρησης μέσα στα επόμενα δύο χρόνια από ότι ένας απλά ικανοποιημένος καταναλωτής.

- Μία μείωση 5% στο ποσοστό των καταναλωτών που φεύγουν μπορεί να φέρει αύξηση στα κέρδη από 30% έως 85%.

Για μπορέσουμε να πούμε ότι ένας καταναλωτής είναι ικανοποιημένος, τότε το προϊόν που θα έχει αγοράσει θα πρέπει να ικανοποιεί τις προσδοκίες του. Οι επιχειρήσεις που δεν κατανοούν ή δεν προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των καταναλωτών τους θα συναντήσουν πρόβλημα. Όσο πιο ανταγωνιστική είναι μία αγορά τόσο πιο δύσκολο θα είναι να επιβιώσει μία επιχείρηση που δεν ικανοποιεί τις προσδοκίες των καταναλωτών της.

Αν θέλει μία επιχείρηση να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των καταναλωτών της τότε θα πρέπει να στοχεύσει σε τρεις περιοχές. Αυτές είναι οι:

1. Προσαρμοστικότητα.
2. Προσωπικές σχέσεις.
3. Υποστήριξη / Υπηρεσίες μετά την πώληση.

Ο κάθε καταναλωτής έχει διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες. Κάποτε οι επιχειρήσεις έκαναν μαζική παραγωγή βασιζόμενες σε τυποποιημένες σειρές παραγωγής. Βέβαια σήμερα τα πράγματα έχουν αλλάξει. Βέβαια, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν εξαρτάτε πλέον από την ικανότητα των επιχειρήσεων να κάνουν μαζική παραγωγή αλλά από την ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες που δημιουργεί η ιδιοσυγκρασία του κάθε καταναλωτή. Έτσι έχουμε φτάσει στην εποχή της προσαρμοστικότητας της παραγωγής στις ανάγκες του κάθε καταναλωτή.

Το κτίσιμο προσωπικών σχέσεων μπορεί να δώσει μία άλλη δυναμική στις επιχειρήσεις. Όπως ειπώθηκε και λίγο πιο πάνω, ένα ποσοστό έως και 40% των πελατών αλλάζει επιχείρηση. Ο τρόπος για να μειώσει αυτόν τον αριθμό μία επιχείρηση είναι το χτίσιμο

μακροπρόθεσμων προσωπικών σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη. Για να γίνει αυτό θα πρέπει η επιχείρηση να δώσει προσοχή στον πελάτη, να τον ακούει και να ικανοποιεί την κάθε απαίτηση του. Με αυτό τον τρόπο θα δημιουργηθεί αμοιβαίος σεβασμός και ο πελάτης θα αποκτήσει εμπιστοσύνη στην επιχείρηση.

Τέλος, μεγάλο ρόλο θα διαδραματίσει η ποιότητα της υποστήριξης και των υπηρεσιών μετά την πώληση. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις έχουν στο σκεπτικό τους το να γίνει η πώληση και μετά να φύγουν. Οι επιχειρήσεις βάζουν επιπλέον αξία στον πελάτη τους με το να του δίνουν προσοχή σε ότι ζητήσει μετά την πώληση. Με αυτό τον τρόπο αποκτά η επιχείρηση την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη του καταναλωτή.

6.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η λήψη αποφάσεων για τον καταναλωτή δεν σταματά με την αγορά του προϊόντος, ο καταναλωτής συνεχίζει να παίρνει αποφάσεις, αλλά και να αξιολογεί την επιχείρηση πιθανόν μερικές φορές πιο αυστηρά από ότι πριν αγοράσει.

Η συνολική εικόνα που θα διαμορφώσει ο καταναλωτής για το προϊόν που πρόκειται να αγοράσει ή που έχει ήδη αγοράσει, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο. Η επιχείρηση οφείλει να παρέχει επιπρόσθετες υπηρεσίες στον πελάτη. Σύμφωνα με τον Bhote (1996), το βασικό για μια επιχείρηση είναι να μην ξεχνάει τον καταναλωτή μετά την τελική αγορά του προϊόντος. Μάλιστα πολλοί θεωρητικοί αναφέρουν ότι η χρήση των εργαλείων του CRM, αλλά και γενικότερα η εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την αγορά του προϊόντος είναι το ίδιο σημαντική με το κόστος του προϊόντος. Αυτό συμβαίνει γιατί στην σημερινή εποχή η υψηλή ποιότητα δεν αποτελεί πια ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αντίθετα

η αναγκαιότητα για προσιτές τιμές, αλλά και η παροχή υπηρεσιών αποτελεί το A και το Ω για μια επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΡΕΥΝΑ

7.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό να διερευνήσει την εικόνα των ελληνικών επιχειρήσεων για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους.

7.2 ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

- Ø Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζεται από τη λειτουργία παραγωγής**
- Ø Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζεται από τους ανθρώπινους πόρους**
- Ø Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζεται από χρηματοδοτικούς πόρους**
- Ø Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζεται από κοινωνικούς παράγοντες**
- Ø Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζεται από οικονομικούς παράγοντες**
- Ø Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζεται από τεχνολογικούς παράγοντες**

7.3 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια της ποσοτικής μεθοδολογίας. Πιο συγκεκριμένα, αξιοποιήθηκε το εργαλείο του

ερωτηματολογίου, προκειμένου να εξασφαλιστεί μεγαλύτερη αξιοπιστία και εγκυρότητα των δεδομένων.

7.4 Το Ερωτηματολόγιο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα ήταν το **ερωτηματολόγιο**. Το ερωτηματολόγιο είναι «ένα σύνολο γραπτών ερωτήσεων σχετικών με ένα πρόβλημα, τις οποίες ο ερευνητής απευθύνει ομοιόμορφα στα υποκείμενα του δείγματος, με σκοπό να συγκεντρώσει τις αναγκαίες ερευνητικές πληροφορίες. Οι ερωτήσεις αναφέρονται στις γνώσεις, τις γνώμες, τις προτιμήσεις, τα ενδιαφέροντα, τα συναισθήματα, τις προσδοκίες, τις στάσεις, τις αξίες και γενικά στα χαρακτηριστικά όλων των όψεων της προσωπικότητας του ατόμου και στη συμπεριφορά του σε προκαθορισμένες καταστάσεις».

7.5 Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Προκειμένου να σχεδιαστεί το ερωτηματολόγιο, λήφθηκε υπόψη η γενική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Έτσι, δημιουργήθηκε ένα **δομημένο** ερωτηματολόγιο, με κλειστές ερωτήσεις, οι οποίες μπορούν να παράγουν συχνότητες απαντήσεων που επιδέχονται στατιστικούς χειρισμούς και ανάλυση και σύγκριση μεταξύ ομάδων του δείγματος. (Kohen, Manion & Morrison, 2007)

Το ερωτηματολόγιο ήταν σύντομο, έτσι ώστε να ελκύσει τους συμμετέχοντες να απαντήσουν χωρίς, ωστόσο, να συνωστίζει τα ερωτήματα.

7.6 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν 50 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο νομό Αχαΐας. Οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα κατανέμονται ως εξής:

12 Επιχειρήσεις Α.Ε.

11 Επιχειρήσεις Ε.Π.Ε.

19 Ατομικές επιχειρήσεις

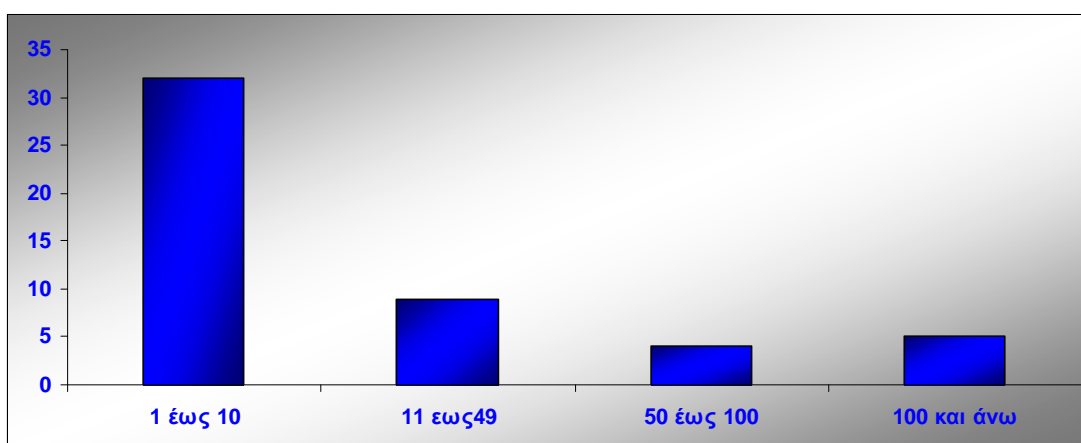
8 Επιχειρήσεις Ο.Ε.

<u>Κλάδοι Επιχειρήσεων Δείγματος</u>	
Βιβλία - Χαρτικά	9
Ηλεκτρικά - Ηλεκτρονικά είδη	7
Υαλικά Τρόφιμα - Ποτά	8
Παιχνίδια είδη δώρων	9
Κιγκαλαρίας Είδη	6
Σπόροι- Φάρμακα- Αγροεφόδια	5
Παραδοσιακά Προϊόντα	6
ΣΥΝΟΛΟ	50

7.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΑΣ;

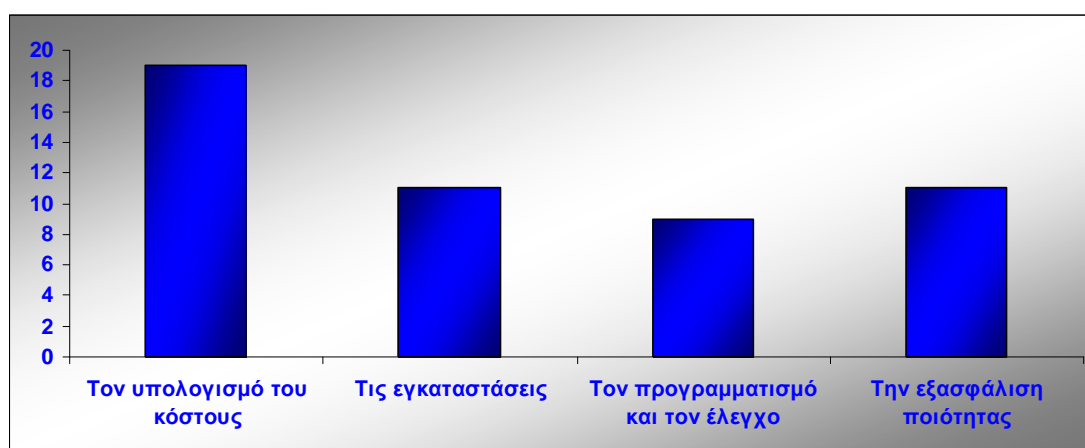
(αριθμός εργαζομένων)	
1 έως 10	32
11 έως 49	9
50 έως 100	4
100 και άνω	5



Από τις πενήντα επιχειρήσεις της έρευνας μας, οι 32 απασχολούν από 1 έως 10 εργαζόμενους, οι 9 απασχολούν από 11 έως 49 εργαζόμενους, οι 4 από 50 έως 100 και μόλις 5 επιχειρήσεις απασχολούν από 100 και πάνω άτομα.

2. ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΟΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ;

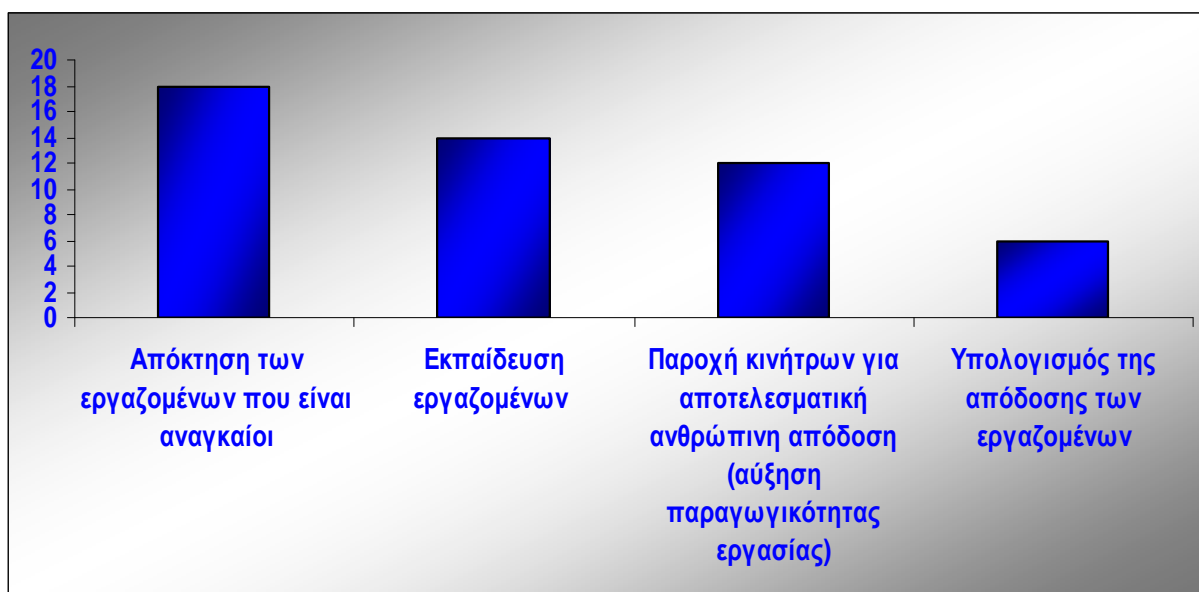
Τον υπολογισμό του κόστους	19
Τις εγκαταστάσεις	11
Τον προγραμματισμό και τον έλεγχο	9
Την εξασφάλιση ποιότητας	11



Σημαντικό στοιχείο της επιχείρησης σχετικά με τη λειτουργία παραγωγής είναι για τις περισσότερες επιχειρήσεις ο υπολογισμός του κόστους (για τις 19 από τις 50 επιχειρήσεις). Για τις 11 επιχειρήσεις πιο σημαντικό στοιχείο είναι οι εγκαταστάσεις. Για τις 9 επιχειρήσεις είναι ο προγραμματισμός και ο έλεγχος και για τις υπόλοιπες 11 η εξασφάλιση της ποιότητας.

3. ΠΟΥ ΔΙΝΕΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΕΜΦΑΣΗ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ;

Απόκτηση των εργαζομένων που είναι αναγκαίοι	18
Εκπαίδευση εργαζομένων (π.χ. σεμινάρια)	14
Παροχή κινήτρων για αποτελεσματική ανθρώπινη απόδοση (αύξηση παραγωγικότητας εργασίας)	12
Υπολογισμός της απόδοσης των εργαζομένων	6

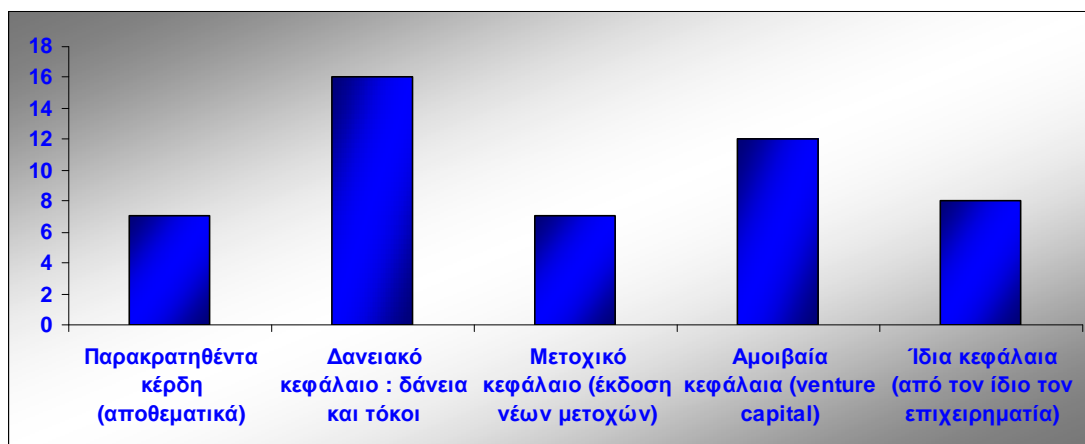


Οι περισσότερες επιχειρήσεις(18 στις 50) δίνουν έμφαση, σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους, στο να αποκτήσουν αναγκαίους εργαζομένους. Λιγότερες επιχειρήσεις(14 στις 50), δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων, 12 επιχειρήσεις στην παροχή κινήτρων

για αποτελεσματική ανθρώπινη απόδραση και τέλος 6 επιχειρήσεις στον υπολογισμό της απόδοσης των εργαζόμενων.

4. ΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΟΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ;

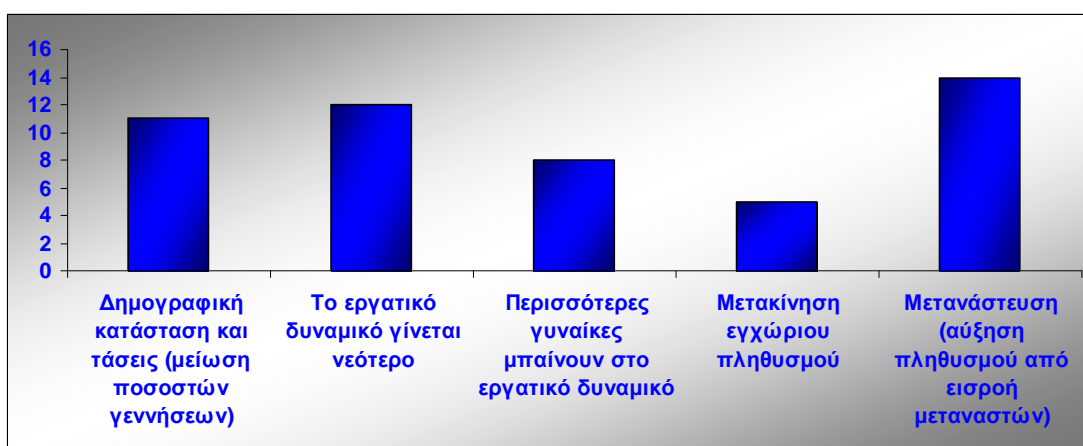
Παρακρατηθέντα κέρδη (αποθεματικά)	7
Δανειακό κεφάλαιο : δάνεια και τόκοι	16
Μετοχικό κεφάλαιο (έκδοση νέων μετοχών)	7
Αμοιβαία κεφάλαια (venture capital)	12
Ίδια κεφάλαια (από τον ίδιο τον επιχειρηματία)	8



Σχετικά με τους χρηματοδοτικούς πόρους οι πλειοψηφία των επιχειρήσεων (16 στις 50), θεωρούν πιο σημαντικό το δανειακό κεφάλαιο, ακολουθούν 12 επιχειρήσεις με τα αμοιβαία κεφάλαια, 8 επιχειρήσεις με ίδια κεφάλαια 7 επιχειρήσεις με παρακρατηθέντα κέρδη και τέλος 7 επιχειρήσεις με μετοχικό κεφάλαιο.

5. ΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΟΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ;

Δημογραφική κατάσταση και τάσεις (μείωση ποσοστών γεννήσεων)	11
Το εργατικό δυναμικό γίνεται νεότερο	12
Περισσότερες γυναίκες μπαίνουν στο εργατικό δυναμικό	8
Μετακίνηση εγχώριου πληθυσμού	5
Μετανάστευση (αύξηση πληθυσμού από εισροή μεταναστών)	14

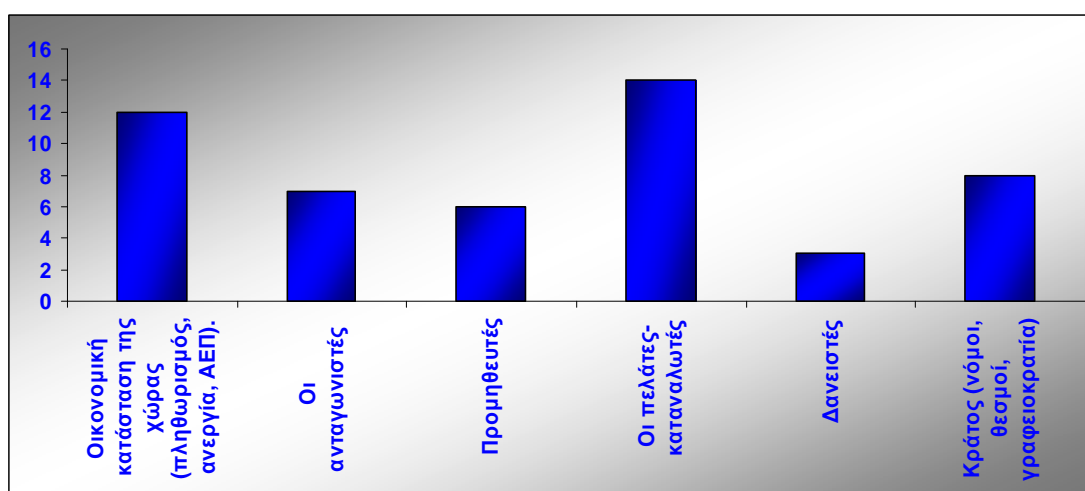


Σχετικά με τους κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον για τις περισσότερες επιχειρήσεις σημαντικότερο είναι η μετανάστευση (14 επιχειρήσεις). Ακολουθούν 12 επιχειρήσεις για τις οποίες σημαντικότερο είναι το ότι το εργατικό δυναμικό γίνεται νεότερο, 11 επιχειρήσεις που πιστεύουν πως σημαντικότερο είναι η δημογραφική

κατάσταση, 8 επιχειρήσεις που θεωρούν πιο σημαντικό το γεγονός πως περισσότερες γυναίκες μπαίνουν στο εργατικό δυναμικό και τέλος 5 επιχειρήσεις που θεωρούν σημαντικότερη τη μετακίνηση εγχώριου πληθυσμού.

6. ΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΟΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ;

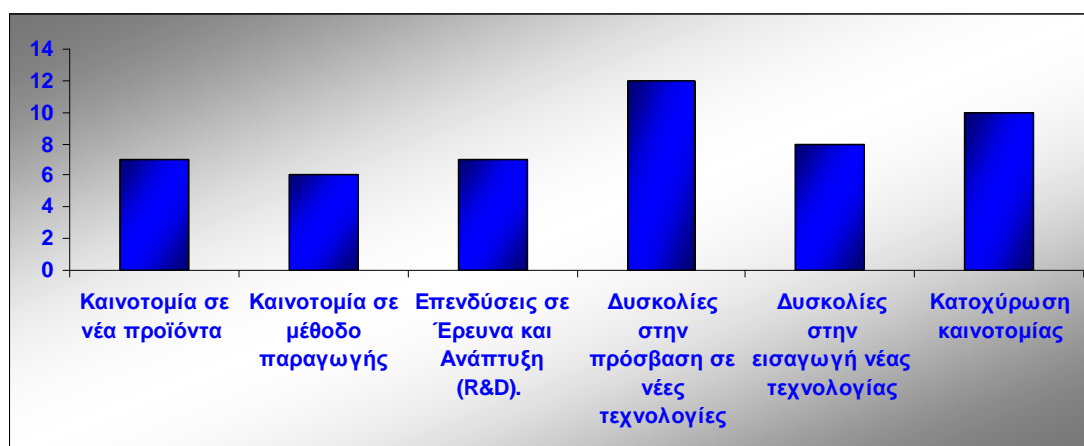
Οικονομική κατάσταση της χώρας (πληθωρισμός, ανεργία, ΑΕΠ).	12
Οι ανταγωνιστές	7
Προμηθευτές	6
Οι πελάτες-καταναλωτές	14
Δανειστές	3
Κράτος (νόμοι, θεσμοί, γραφειοκρατία)	8



14 από τις 50 επιχειρήσεις μας, πιστεύουν πως το εσωτερικό περιβάλλον επηρεάζεται από τους πελάτες-καταναλωτές, 12 επιχειρήσεις θεωρούν πως επηρεάζεται από την οικονομική κατάσταση της χώρας, 8 από το κράτος, 7 από ανταγωνιστές, 6 από προμηθευτές και μόλις 3 επιχειρήσεις πιστεύουν πως το εσωτερικό τους περιβάλλον επηρεάζεται κυρίως από δανειστές.

7. ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΟΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ;

Καινοτομία σε νέα προϊόντα	7
Καινοτομία σε μέθοδο παραγωγής	6
Επενδύσεις σε Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D).	7
Δυσκολίες στην πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες	12
Δυσκολίες στην εισαγωγή νέας τεχνολογίας	8
Κατοχύρωση καινοτομίας	10



Οι τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον διαφέρουν σε κάθε επιχείρηση. 12 επιχειρήσεις πιστεύουν πως πιο σημαντικό στοιχείο είναι η δυσκολία στην πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, 10 επιχειρήσεις θεωρούν πιο σημαντικό στοιχείο την κατοχύρωση της καινοτομίας, 8 επιχειρήσεις την εισαγωγή στις νέες

τεχνολογίες, 7 επιχειρήσεις τις επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη και τέλος 6 επιχειρήσεις την καινοτομία σε μέθοδο παραγωγής.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι σημερινές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι το περιβάλλον της επιχείρησης είναι ένας σημαντικός παράγοντας και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη τόσο κατά τον προγραμματισμό όσο και στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

- Ø Είναι δυναμικό, μεταβάλλεται πολύ γρήγορα και οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αντιδρούν γρήγορα και αποτελεσματικά.
- Ø Με τη χρήση εργαλείων όπως η ανάλυση SWOT, γίνεται προσπάθεια καταγραφής του περιβάλλοντος, αναγνώριση ευκαιριών και επερχόμενων απειλών.
- Ø Η ανάλυση SWOT, είναι επιτακτική, αφού όποια επιχείρηση δεν λαμβάνει υπόψη τις κινήσεις των ανταγωνιστών και τις ανάγκες των πελατών της, κολλημένη σε τακτικές του παρελθόντος που είχαν στόχο την βελτιστοποίηση της παράγωγης αγνοώντας τις πραγματικές ανάγκες των πελατών τους, κινδυνεύουν να βγουν εκτός αγοράς, με επίσημα αποτελέσματα στην βιωσιμότητα της.

Η κατάστρωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης απαιτεί πρωτίστως προσεκτική ανάλυση. Η ανάλυση αυτή εξετάζει τόσο το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης (το λεγόμενο μακρο-περιβάλλον), όσο και την εσωτερική της κατάσταση (μικρο-περιβάλλον) και σκοπός της είναι να δώσει σε ένα μάνατζερ τα απαραίτητα εφόδια για την κατάστρωση κάποιας αποτελεσματικής στρατηγικής.

Είναι σημαντικό στην κατάστρωση στρατηγικής μιας επιχείρησης να βλέπει κανείς το εξωτερικό περιβάλλον και την εσωτερική κατάσταση μιας επιχείρησης στρατηγικά. Με άλλα λόγια, η ανάλυση δεν αποσκοπεί στην ατέλειωτη συλλογή λεπτομερών στοιχείων και πληροφοριών αλλά στην συλλογή και ανάλυση των στοιχείων και πληροφοριών που έχουν

άμεση επίδραση στην πορεία της επιχείρησης. Η ανάλυση σκοπεύει στην εξερεύνηση συγκεκριμένων θεμάτων με βάση τα οποία ένας μάνατζερ να μπορεί να καθορίσει και να αξιολογήσει τις στρατηγικές επιλογές του.

Στην εξωτερική ανάλυση τα παρακάτω θέματα είναι ζωτικής σημασίας:

- τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου
 - οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από τις αλλαγές στον κλάδο και ποια είναι η επίδραση τους στις μελλοντικές εξελίξεις
- τι ανταγωνιστικές δυνάμεις επηρεάζουν τον κλάδο και πόσο έντονες είναι
- οι ανταγωνιστές, οι ανταγωνιστικές θέσεις τους, και οι μελλοντικές κινήσεις τους
- οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας στον κλάδο της επιχείρησης, η ελκυστικότητα του κλάδου και οι προοπτικές κερδοφορίας του

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Παπαδάκης Β.(2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία,(Α&Β Τόμος), 4ή έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου
2. Πετρίδου Ε.(2001), Διοίκηση μανάτζμεντ, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός
3. Σηφάκης Γ. (2007-2008), Σημειώσεις Στρατηγική της ανάπτυξης
4. Σηφάκης Γ. (2007-2008), Σημειώσεις Προγραμματισμός Δράσεις Επιχειρήσεων
5. Τζωρτζάκης Κ & Τζωρτζάκη Α.(2002), Οργάνωση και διοίκηση, 2ή έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Rossili
6. Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α . (1996), Αρχές μάρκετινγκ-η Ελληνική προσέγγιση, Αθήνα: Rosili
7. Χολέβας Γ. (1995), Οργάνωση και _ιοίκηση (Management), Αθήνα:Εκδοτικός οίκος “Interbooks”

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

www.aqs.gr/?cat_id=618

ba.uom.gr/.../

[ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ%20ΑΝΑΛΥΣΗ%20ΠΛΑΙΣΙΑ%20ΚΑΙ%20ΕΠΙ](#)

www.serresbiz.com/IDBE//Business-Plan/BUSINESS-PLAN.pdf

www.lifestylesynthesis.gr/clients2/906_2/M4.pdf

www.semifind.gr/default.asp;pid...

www.econ.uoa.gr/UA/files/10490328..ppt

www.kavalabusinessplan.gr/LinkClick.aspx;...

www.bluewavemag.com/blueart231.htm

xrimko.teikoze.gr/.../Lesson_3-Epexeirhsh_kai_Periballon.pdf

www.mech.upatras.gr/~nikos/colltech/work.../06_04-Sofianos.ppt

www.aqs.gr/?cat_id=618

ba.uom.gr/.../

[ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ%20ΑΝΑΛΥΣΗ%20ΠΛΑΙΣΙΑ%20ΚΑΙ%20ΕΠΙ](#)

www.serresbiz.com/IDBE//Business-Plan/BUSINESS-PLAN.pdf

www.lifestylesynthesis.gr/clients2/906_2/M4.pdf

www.semifind.gr/default.asp;pid...

www.econ.uoa.gr/UA/files/10490328..ppt

www.kavalabusinessplan.gr/LinkClick.aspx;...

www.bluewavemag.com/blueart231.htm

xrimko.teikoze.gr/.../Lesson_3-Epexeirhsh_kai_Periballon.pdf

www.mech.upatras.gr/~nikos/colltech/work.../06_04-Sofianos.ppt