



ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ-ΤΕΙ-ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ. ΔΙΕΘΝΗΣ  
ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (ΜΕΛΕΤΕΣ  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)».**

**"Strategic Enterprising Decisions. International and Greek  
reality(Case Studies of tourism businesses)"**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:

ΧΡΥΣΑΝΘΗ ΜΠΑΣΤΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

ΚΟΠΑΝΕΛΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΠΑΤΡΑ  
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2013

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν στην εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας.

Ευχαριστώ θερμά την κ. Κοπανελι Αναστασία, την επιβλεπουσα καθηγήτρια της εργασίας, για την καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε.

Επίσης, ευχαριστώ και τους υπεύθυνους των τουριστικών επιχειρησεων που ανταποκρίθηκαν στην ερευνη μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η στρατηγική κατα τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει μεγάλη ανάπτυξη καθώς χρησιμοποιείται απο μικρές και μεγάλες επιχειρησεις ανεξάρτητου μορφής.

Η στρατηγική χρησιμοποιείται κατα κόρον απο τουριστικές επιχειρησεις που βρισκονται στην Ελλάδα και στο εξωτερικο. Τα αγαθά και οι υπηρεσίες που προσφέρουν ποικίλλουν ανάλογα με την μορφή των επιχειρησεων αυτών.

Ξεκινώντας απο το κεφάλαιο 2 της πτυχιακης εργασίας, οπου σε αυτο περιγράφει το εξωτερικο και εσωτερικό περιβάλλον της επιχειρησης.

Στην συνέχεια, στο κεφαλαιο 3 αναπτύσσεται η διαμορφωση και το είδος της στρατηγικης, πιο συγκεκριμένα ανάπτυσσεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η χρηματοοικονομική διοίκηση της επιχειρησης.

Στην πορεία, στο κεφάλαιο 4, περιγράφεται η στρατηγική υλοποίησης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων και άλλων στρατηγικών συμμαχιων, όπως στρατηγικες συμμαχίες με διεθνείς και εγχώριες επιχειρησεις.

Στο κεφάλαιο 5, αναπτύσσεται η αξιολόγηση, η επιλογή και υλοποιηση της στρατηγικης που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση.

Στην συνεχεια, στο κεφάλαιο 6, περιγράφονται οι στρατηγικες αποφάσεις μιας επιχειρησης που λαμβάνονται για την διαμορφωση της στρατηγικης που θα ακολουθήσει.

Στην πορεία, στο κεφάλαιο 7, γίνεται περιγραφή των στρατηγικών επιχειρηματικών σχεδίων και της οικονομικής ανάλυσης μιας επιχειρησης.

Στα επόμενα κεφάλαια 8 και 9 της εργασίας, παραθέτουμε την μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθηθηκε και την ανάλυση των στατιστικών αποτελεσμάτων της έρευνας αυτής.

Τελειώνοντας την πτυχιακη εργασια, ύστερα απο προσεκτική και λεπτομερή μελέτη όλων όσων αναπτύχθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, οδήγησαν στην κατάληξη ορισμένων συμπερασμάτων και διαπιστώσεις τα οποία παραθέτουμε στο τελευταιο κεφάλαιο αυτής της εργασίας.

Στις τελευταίες σελίδες της πτυχιακης εργασίας παρατίθενται οι έρευνες σε μορφή μελετών περίπτωσης, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν με ερωτηματολόγια.

## SUMMARY

During the last years strategy has been improving greatly because it is used by small and big businesses regardless of their form.

Strategy is used a lot by tourism businesses that are in Greece and abroad.

Starting on chapter 2 of the dissertation in which the external environment and the internal environment of the enterprise is described.

Continuing, in chapter 3 where the configuration and type of the strategy is described, specifically the competitive advantage and financial management of the enterprise.

In chapter 4 the implementation of the strategy through acquisitions, mergers and other alliances is described, such as strategic alliances with international and domestic enterprises.

Continuing, in chapter 5 the evaluation, selection and implementation of the strategy the enterprise is going to follow is described.

In chapter 6, the strategic decisions that are taken by the enterprise are described, relating to the configuration of the strategy the enterprise is going to follow.

Continuing, in chapter 7 the strategic business plans and economic plans of the enterprise are described.

In chapters 8 and 9 of the dissertation, citing the research's methodology that was followed and the analysis of this research.

Finishing the dissertation, after a careful and detailed study of everything that was described in the previous chapters, lead to to specific conclusions and findings which we cite in the last chapter of this dissertation.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΣΕΛ
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΑ</b> .....	I
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	II
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	IV

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

1.1 Εισαγωγή στα θέματα που διαπραγματεύεται η πτυχιακή εργασία.....	1
1.2 Λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου θέματος και η σημασία του.....	1
1.3 Σκοπός και στόχοι μελετης.....	2
1.4 Περιεχόμενα-σχέδιαγράμμα της πτυχιακής εργασίας.....	2

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ**

#### *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ*

2.1 Εισαγωγή.....	5
2.2 Τι είναι στρατηγική.....	5
2.3 Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβαλλοντος.....	6
2.3.1 Ανάλυση μικρό-περιβαλλοντος.....	7
2.3.2 Ανάλυση μακρο-περιβαλλοντος.....	10
2.4 Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβαλλοντος.....	12
2.4.1 Θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων.....	12
2.4.2 "Αλυσίδα αξία" της επιχειρησης.....	13
2.4.3 Θεωρία αστερισμού αξίας.....	14
2.5 Επίλογος.....	14

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ**

#### *ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΪΛΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ/ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ)*

3.1 Εισαγωγή.....	15
3.2 Διαμορφωση στρατηγικής.....	15
3.3 Τύποι στρατηγικών για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτηματος.....	16
3.3.1 Σχηση ανταγωνιστικού πλεονεκτηματος και αποδοτικότητας.....	17
3.4 Ανταγωνιστικές στρατηγικές.....	17
3.5 Στρατηγική ηγεσία κόστους.....	19
3.5.1 Πλεονεκτήματα της στρατηγικής ηγεσίας κόστους.....	20
3.5.2 Μειονεκτήματα της στρατηγικής ηγεσίας κόστους.....	20
3.6 Στρατηγική διαφοροποίησης.....	21
3.7 Στρατηγική εστίασης.....	22
3.7.1 Στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους.....	23
3.7.2 Στρατηγική εστίασης με διαφοροποιηση.....	23
3.8 Διεθνής ανταγωνιστική στρατηγική.....	24
3.9 Χρηματοοικονομική διοικηση.....	25
3.9.1 Λειτουργία του προϋπολογισμού.....	26
3.9.2 Ταμειακή Λειτουργία.....	27

3.9.3 Λογιστική λειτουργία.....	27
3.9.4 Λειτουργία της διαχείρισης των κεφαλαίων.....	27
3.10 Επίλογος.....	28

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**

### *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΣΩ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ*

4.1 Εισαγωγή.....	29
4.2 Ορισμός εξαγωγών και συγχωνεύσεων.....	29
4.3 Τύποι εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	30
4.4 Λόγοι πραγματοποίησης εξαγορών ή συγχωνεύσεων.....	31
4.5 Λόγοι αποτυχίας εξαγοράς ή συγχώνευσης.....	33
4.6 Λόγοι επιτυχίας των εξαγορών ή συγχωνεύσεων.....	35
4.7 Παράδειγμα συγχώνευσης.....	36
4.8 Ορισμός της στρατηγικής συμμαχίας.....	37
4.9 Στάδια δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών.....	41
4.10 Κίνητρα σύναψης στρατηγικών συμμαχιών.....	41
4.11 Λόγοι και τρόποι διάλυσης των στρατηγικών συμμαχιών.....	42
4.12 Προϋποθέσεις για πετυχημένη στρατηγική συμμαχία.....	43
4.13 Επίλογος.....	43

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ**

### *ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ*

5.1 Εισαγωγή.....	44
5.2 Αξιολόγηση στρατηγικής.....	44
5.3 Μοντέλα αξιολόγησης μιας στρατηγικής.....	45
5.3.1 Το μοντέλο αξιολόγησης του Rumelt.....	45
5.3.2 Το μοντέλο αξιολόγησης του R. Lynch.....	46
5.3.3 Εκτίμηση της καταλληλότητας σαν μοντέλο αξιολόγησης της στρατηγικής.....	47
5.3.4 Στρατηγική αξιολόγησης της αποδεκτοτητας.....	48
5.3.5 Εφικτοτητα.....	51
5.4 Μέθοδος STAIR.....	52
5.5 Η λίστα ελέγχου της στρατηγικής που έχουν τα διοικητικά στελέχη.....	53
5.6 Επιλογή στρατηγικής.....	54
5.7 Υλοποίηση στρατηγικής.....	55
5.8 Επίλογος.....	57

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ**

### *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ*

6.1 Εισαγωγή.....	58
6.2 Ορισμός στρατηγικών αποφάσεων.....	58
6.3 Πρώτος τρόπος λήψης στρατηγικών αποφάσεων είναι ο επιχειρηματίας.....	58
6.4 Δεύτερος βασικός τρόπος για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων μέσω προσαρμογής.....	59
6.5 Τρίτος βασικός τρόπος για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων μέσω προγραμματισμού.....	60
6.6 Το μοντέλο προγραμματισμού σαν θεωρία.....	61
6.7 Σύγκριση των τριών βασικών τρόπων λήψης στρατηγικών αποφάσεων.....	62

6.8 Διαφορετικές απόψεις για τη διαμορφωση της στρατηγικής και στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.....	62
6.8.1 Το μοντέλο αποφυγής.....	63
6.8.2 Το μοντέλο των λογικών βημάτων.....	63
6.8.3 Το μοντέλο πολιτικοποίησης.....	64
6.8.4 Το μοντέλο συμβιβασμός κουλτούρα.....	64
6.8.5 Το μοντέλο της εσωτερικής επιχειρηματικότητας.....	64
6.8.6 Το μοντέλο της στρατηγικής σύγχυσης.....	65
6.9 Η λήψη των στρατηγικών αποφάσεων και διαμορφωση της στρατηγικής στην πράξη.....	65
6.10 Οι παγίδες που υπάρχουν στην λήψη των στρατηγικών αποφάσεων.....	66
6.11 Οι τεχνικές χαρτοφυλακίου και η ανάπτυξη τους .....	67
6.12 Οι τεχνικές χαρτοφυλακίου.....	68
6.12.1 Η μήτρα της Boston Consulting Group.....	68
6.12.2 Η τεχνική χαρτοφυλακίου GE matrix.....	69
6.12.3 Η μήτρα εξέλιξης του προϊόντος/αγοράς του Hofer.....	71
6.12.4 Η μήτρα του κύκλου ζωής της ARTHUR D. LITTLE.....	72
6.12.5 Ο "κυβος" χαρτοφυλακίου.....	72
6.12.6 Ο "κυβος" ρίσκου.....	73
6.13 Επίλογος.....	75

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ**

### *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ*

7.1 Εισαγωγή.....	76
7.2 Ο Ορισμός και η επιθυμία δημιουργίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου.....	77
7.3 Συμβουλές για την κατασκευή επιχειρηματικού σχεδίου.....	77
7.4 Τα λάθη που γίνονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο.....	78
7.5 Αναλυτικά περιεχόμενα του επιχειρηματικού σχεδίου.....	78
7.6 Χάρτης επιχειρηματικού σχεδίου.....	80
7.6.1 Γενική Εισαγωγή.....	80
7.6.2 Εσωτερική ανάλυση.....	81
7.6.3 Εξωτερική ανάλυση.....	82
7.6.4 Προσδιορισμός, αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικής.....	84
7.7 Οικονομική ανάλυση ή οικονομικό πλάνο της επιχειρήσεως.....	89
7.7.1 Ανάλυση χρηματοοικονομικών.....	89
7.7.2 Ισολογισμός.....	90
7.7.3 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.....	90
7.7.4 Ανάλυση νεκρού σημείου.....	90
7.7.5 Κύριοι χρηματοοικονομικοί δείκτες και κριτήρια απόδοσης.....	90
7.8 Ανάλυση κινδύνων.....	92
7.9 Επίλογος.....	92

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ**

### *Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ*

8.1 Εισαγωγή.....	93
8.2 Καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού της έρευνας.....	93
8.3 Πληθυσμός.....	93
8.4 Σχεδιασμός έρευνας.....	94

8.5 Τρόποι διεξαγωγής της έρευνας.....	95
8.6 Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας.....	95
8.7 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου.....	95
8.8 Ερευνητικό εργαλείο.....	96
8.9 Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	97
8.10 Δυσκολίες κατα την έρευνα.....	97

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟΕΝΑΤΟ**

### *ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ*

<i>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</i>	<i>99</i>
---------------------------------------	-----------

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟΔΕΚΑΤΟ**

### *ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ*

10.1 Εισαγωγή.....	110
10.2 Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβαλλοντος/ Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβαλλοντος.....	111
10.3 Διαμορφωση και είδος στρατηγικής (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα/χρηματοοικονομική διοίκηση).....	112
10.4 Στρατηγική υλοποίηση μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων και άλλων στρατηγικών συμμαχιών.....	113
10.5 Αξιολόγηση, επιλογή και υλοποίηση στρατηγικής.....	114
10.6 Στρατηγικές Αποφασεις.....	115
10.7 Στρατηγικά επιχειρηματικά σχέδια και οικονομική ανάλυση.....	115

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α-Ερωτηματολόγιο πρωτογενούς έρευνας.....	117
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β- Απαντημένα ερωτηματολόγια.....	122

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....</b>	<b>155</b>
-------------------------------------	------------



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Εισαγωγή στα θέματα που διαπραγματεύεται η πτυχιακή εργασία

Η πτυχιακή εργασία διαπραγματεύεται **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ. ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**. Το ανταγωνιστικό τοπίο του 21ου αιώνα είναι ιδιαίτερα έντονο στις επιχειρήσεις καθώς υπάρχουν ραγδαίες αλλαγές στα σύνορα των βιομηχανιών και τα όρια των αγορών. Επίσης, παρατηρείται ότι οι συμβατικές/παραδοσιακές πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χάνουν την αποτελεσματικότητά τους, η τεράστια απαίτηση που χρειάζονται οι παγκόσμιες επενδύσεις για παγκόσμια ανταγωνιστικότητα και οι ιδιαίτερες σοβαρές συνέπειες σε περίπτωση αποτυχίας.

Για αυτό πρέπει οι στρατηγικές να είναι:

- προγραμματισμένες: Οι στρατηγικές να προκύπτουν σαν αποτέλεσμα μιας επίσημης διαδικασίας σχεδιασμού
- αναδυόμενες: μια αντίδραση της επιχείρησης σε απροσπετες καταστάσεις, όπως συμπτωματικές ανακαλύψεις και γεγονότα που μπορούν να προκύψουν δημιουργώντας νέες μη σχεδιασμένες προοπτικές, και για αυτό η στρατηγική πρέπει να εκτιμηθεί αν ταιριάζει στις ανάγκες και δυνατότητες της επιχείρησης.
- Πραγματοποιημένη στρατηγική: Το αποτέλεσμα των οποιονδήποτε σχεδιασμένων στρατηγικών που τίθενται σε διαδικασία πραγματοποίησης και των αναφαινομένων στρατηγικών που προκύπτουν.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία παρουσιάζεται η στρατηγική, η οποία αναπτύσσεται όλο και περισσότερο, λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης και παγκοσμιοποίησης, η οποία όπως ειπώθηκε πριν παρουσιάζει ραγδαία ανάπτυξη.

Αν παρατηρήσουμε γύρω μας μπορούμε εύκολα να διαπιστώσουμε πως υπάρχουν πολλές μορφές στρατηγικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις, όπως στρατηγική διεθνοποίησης. Η μεγάλη αυτή ανάπτυξη της στρατηγικής προϋποθέτει την περαιτέρω μελέτη της στρατηγικής όχι μόνο σαν ορισμό αλλά σαν κλάδο ξεχωριστό από μόνο του. Όλο αυτό αναπτύσσεται εκτενέστερα στα επόμενα κεφάλαια της πτυχιακής εργασίας.

### 1.2 Λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου θέματος και η σημασία του

Από την πιο πάνω σύντομη εισαγωγή στην στρατηγική είναι φανερό ότι ο τομέας αυτός αποκτά σημαντικό ρόλο στις ζωές των ανθρώπων.

Για το λόγο αυτό και στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας, ανέλαβα την εκπόνηση της εργασίας με θέμα **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ. ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**

Κατέληξα στην επιλογή αυτού του θέματος λόγω αναγκαιότητας να ενημερώσω με κάθε λεπτομέρεια για τις στρατηγικές επιχειρηματικές αποφάσεις σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο με την περαιτέρω μελέτη περιπτώσεων τουριστικών επιχειρήσεων.

Κατα την εκπόνηση της εργασίας δεν ασχολήθηκα μόνο με τον κλάδο της στρατηγικής, αλλά πως η στρατηγική εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις και συγκεκριμένα στις τουριστικές επιχειρήσεις, όπως θα διαπιστώσετε κατα την ανάγνωση αυτής της εργασίας.

### **1.3 Σκοπός και στόχοι μελέτης**

Σκοπός αυτής της μελέτης είναι να δώσουμε αρχικά μια γενική εικόνα για την στρατηγική και σαν κλάδος της επιχειρήσης ξεχωριστά αλλά και για την σημασία της στις επιχειρήσεις γενικά. Επίσης, σκοπός αυτής της μελέτης είναι αφενός να ενημερωθώ εγώ σαν συντάκτης της εργασίας για την στρατηγική γενικότερα, και αφετέρου να δώσω την δυνατότητα σε οποιονδήποτε άλλο ενδιαφερόμενο να αποκτήσει σημαντικές γνώσεις όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα.

Στόχος μου είναι να ανάπτυξη στην εργασία αυτή με όσο το δυνατόν περισσότερες λεπτομέρειες τον τρόπο με τον οποίο η στρατηγική επιλογείται και διαμορφώνεται, με βάση την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχειρήσης, το είδος της στρατηγικής που υλοποιείται καθώς και τους τρόπους υλοποίησης της στρατηγικής αλλά και την περαιτέρω αξιολόγηση της.

### **1.4 Περιεχόμενα-σχέδιαγράμμα της πτυχιακής εργασίας**

Η εργασία απαρτίζεται από 10 κεφάλαια και επιχειρώντας να εξετάσω την στρατηγική σαν κλάδο μόνη της αλλά πως εφαρμόζεται στις τουριστικές επιχειρήσεις, μέσω ερωτηματολογίων.

Παρακάτω ακολουθεί ένα σχέδιαγράμμα της πτυχιακής εργασίας:

Κεφάλαιο 1ο Εισαγωγή: Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά με λίγα λόγια, για το θέμα που διαπραγματεύομαι καθώς και γενικές θεωρήσεις και σχόλια για την στρατηγική. Επίσης, αναφέρονται οι λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου θέματος καθώς και τους σκοπούς και τους στόχους της μελέτης αυτής.

Κεφάλαιο 2ο Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχειρήσης: Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύσσεται η στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχειρήσης.

Κεφάλαιο 3ο Διαμορφωση και είδος στρατηγικής (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα/χρηματοοικονομική διοίκηση): Στο κεφάλαιο αυτό μελετάται η διαμορφωση της στρατηγικής μια επιχειρήσης καθώς και το είδος της στρατηγικής ώστε να δώσει στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κεφάλαιο 4ο Στρατηγική υλοποίηση μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων και άλλων στρατηγικών συμμαχιών: Στο κεφάλαιο αυτό μελετάται η δυνατότητα της επιχείρησης να πραγματοποιήσει την στρατηγική της μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων και άλλων στρατηγικών συμμαχιών, όπως στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 5ο Αξιολόγηση, επιλογή και υλοποίηση στρατηγικής: Στο κεφάλαιο αυτό μελετάται πως μια στρατηγική αξιολογείται, επιλέγεται και διαμορφώνεται από την επιχείρηση.

Κεφάλαιο 6ο Στρατηγικές αποφάσεις: Στο κεφάλαιο αυτό μελετώνται οι διάφοροι τύποι στρατηγικών αποφάσεων για την λήψη απόφασης της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 7ο Στρατηγικά επιχειρηματικά σχέδια και οικονομική ανάλυση: Στο κεφάλαιο αυτό μελετώνται τα στρατηγικά επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης καθώς και η περαιτέρω οικονομική ανάλυση.

Κεφάλαιο 8ο Μεθοδολογία της έρευνας: Στο κεφάλαιο αυτό μελετάται η μεθοδολογία της έρευνας που έγινε για την εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας.

Κεφάλαιο 9ο Ανάλυση των στατιστικών αποτελεσμάτων της έρευνας: Στο κεφάλαιο αυτό μελετώνται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που έγινε σε τουριστικές επιχειρήσεις, με την μορφή ερωτηματολογίων, και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων με στατιστικά στοιχεία σε πίνακες.

Κεφάλαιο 10ο Ανασκόπηση/ Συμπεράσματα: Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύσσονται τα σημαντικότερα σημεία στα οποία κατέληξα ύστερα από μελέτη του συγκεκριμένου θέματος και ύστερα από έρευνες 10 υπό μελετών περιπτώσεων, 4 στην Ελλάδα και 6 στην Αυστραλία.

Παραρτήματα: Στα παραρτήματα παρουσιάζονται τα ερωτηματολόγια τα οποία απάντησαν οι επιχειρήσεις, μεταφρασμένα τα στα ελληνικά όσα έχουν συμπληρωθεί από επιχειρήσεις που βρίσκονται στην Αυστραλία.

Βιβλίο γραφικές αναφορές: Αναφέρουμε με λεπτομέρεια τις πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για την εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας.

Βλέπε σχέδιαγράμμα 1.1:

<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ. ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ(ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΠΘΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)</b>	
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	<u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ/ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</u>
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΕΤΑΙ Η ΠΤΥΧΙΑΚΗ</u>	<u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</u>
<u>ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΟΥ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ</u>	<u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</u>
<u>ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΜΕΛΕΤΗΣ</u>	
<u>ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ</u>	
<u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΜΕΣ ΩΣ ΕΞ ΑΡΘΡΩΝ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ/ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ)</u>	<u>ΚΑΙ</u>
<u>ΑΛΛΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ</u>	

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΕΞΑΓΟΡΕΣ
ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΑΛΛΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ
	ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ
<u>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</u>	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ
ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	
<u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ</u>	<u>ΗΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
<u>ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>	<u>ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ/ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u>
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ
<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</u>	<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α ΑΝΑΠΑΝΤΗΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β ΑΠΑΝΤΗΜΕΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ	ΑΓΓΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ	

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ –ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

#### 2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζουμε την στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Αρχικά δίνεται ο ορισμός της στρατηγικής και παρακάτω γίνεται στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης επισημαίνοντας τα σημαντικά στοιχεία των αναλύσεων αυτών.

#### 2.2 Τι είναι στρατηγική;

Η έννοια της στρατηγικής προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη **στρατηγία** και **στρατηγός**. Το τελευταίο είναι σύνθεση του ουσιαστικού στρατός και του ρήματος *άγω*, δηλαδή οδηγώ. Στρατηγός, είναι το πρόσωπο το οποίο ηγείται μια ομάδα ανθρώπων με σκοπό να την προστατεύει και να την καθοδηγεί προς την επίτευξη κοινών στόχων της ομάδας αυτής. Ως εκ τούτου η στρατηγική της επιχείρησης ακολουθεί την ίδια φιλοσοφία την επίτευξη των στόχων της οικονομικών και μη.

Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ακαδημαϊκών που μέσα από την ερευνά τους προσπάθησαν να δώσουν έναν ορισμό της στρατηγικής έτσι ώστε να είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες της επιχείρησης. Ο AlfredChandlerορίζει την στρατηγική ως *τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων*.<sup>1</sup> ΟMichaelPorterθεωρείότιηστρατηγικήείναιητοποθέτηση της επιχείρησης στο

---

<sup>1</sup>Strategy & Structure : Chapters in the History of the American industrial Enterprise MA, MIT Press, 1962, p13

περιβάλλον της.<sup>2</sup> Όμως θα αναφέρω έναν ορισμό που αντιπροσωπεύει την στρατηγική κατά την άποψη μου. Ο ορισμός της στρατηγικής *οδηγεί σε συνέπειες-συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*<sup>3</sup>. Όπως αναφέραμε οι ορισμοί για την στρατηγική είναι αρκετοί και συμπληρώνουν ο ένας τον άλλο καθώς έχουν την ίδια φιλοσοφία την επίτευξη των στόχων και τους τρόπους επίτευξης τους, καθώς ο όρος *στρατηγική* συχνά χρησιμοποιείται για να αποδώσει διαφορετικά νοήματα<sup>4</sup>. Αυτό επιτυγχάνεται με την αξιολόγηση των συνθηκών που υπάρχουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διότι το περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που έχουν κάποιο είδος επιρροής ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης<sup>5</sup>.

### **2.3 Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος**

Ένας σημαντικός παράγοντας για την στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης είναι το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης το οποίο παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

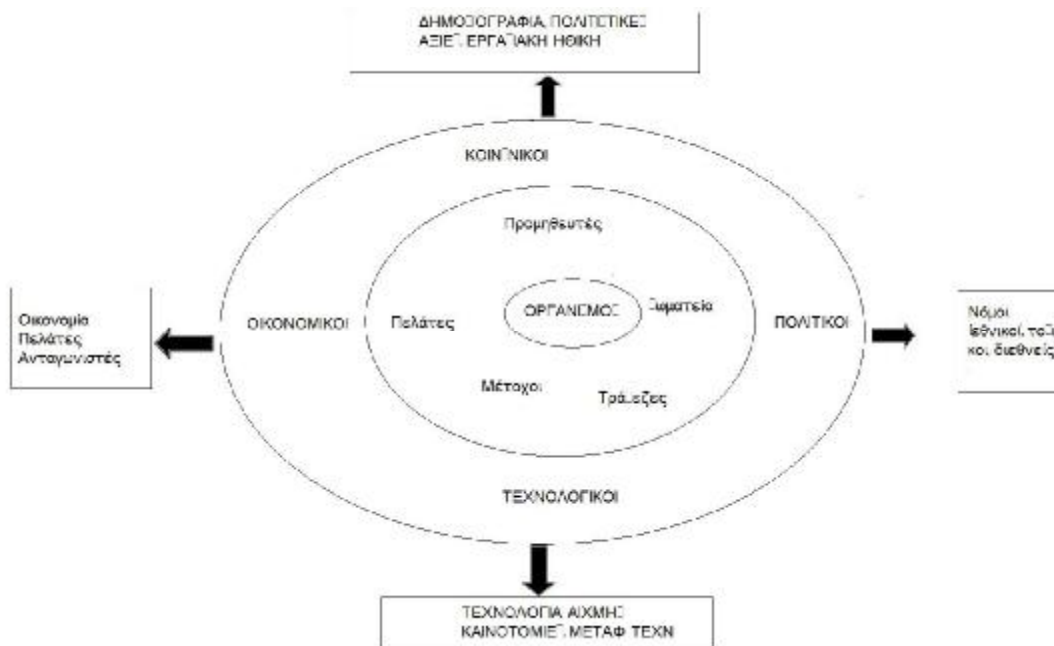
---

<sup>2</sup>What is strategy? Harvard Business Review, 1996, Nov-Dec, pp 61-78

<sup>3</sup>Παπαδάκης Β.(1999) στρατηγική των επιχειρήσεων: διεθνής και ελληνική εμπειρία, τόμος α:θεωρία,αθήνα, εκδόσεις Ευγ Μπένου ,σελ 33.

<sup>4</sup>Χρήστος Σαρμανιώτης MANATZMENT, εκδόσεις Β.ΓΚΟΥΡΔΑΣ, Αθήνα 2005, σελ 124.

<sup>5</sup>Κωνσταντίνος Ανδριώτης, Μάρκετινγκ τουριστικών επιχειρήσεων(2007) εκδόσεις Αθανάσιος Σταμούλης, σελ 62.



**Σχεδιάγραμμα 2.1 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης**

**Πηγή: Patrick Montana και Bruce H. Charnov, (1999) MANANTZMENT, εκδόσεις κλειδάριθμος, σελ 83.)<sup>6</sup>**

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές<sup>7</sup>. Έτσι βάση αυτού το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να χωριστεί σε 2 κατηγορίες: 1) το μακρο-περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις που λειτουργούν στην ίδια χώρα, και το 2) μικροοικονομικό περιβάλλον, το οποίο είναι το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης. Στη συνέχεια εξετάζονται αναλυτικά το μικρό-περιβάλλον και το μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή γίνεται στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

### **2.3.1 Ανάλυση μικρό-περιβάλλοντος**

Η ανάλυση του μικρό-περιβάλλοντος συνιστά στον προσδιορισμό και στην διαμόρφωση μιας άρτιας στρατηγικής, αυτό γίνεται περισσότερο κατανοητό με την ανάλυση του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Porter. Το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης, σύμφωνα με τον Porter προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

<sup>6</sup>Patrick Montana και Bruce H. Charnov, (1999) MANANTZMENT, εκδόσεις κλειδάριθμος, σελ 83

<sup>7</sup>Παπαδάκης Βασίλης Μ. Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Α:ΘΕΩΡΙΑ, Ε έκδοση, εκδόσεις Ε.ΜΠΕΝΟΥ Αθήνα 2007.

- 1)την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων,
- 2)τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης,
- 3)τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης,
- 4)την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και
- 5)την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού, δηλαδή επηρεάζει τον ανταγωνισμό αφού αυτός καθορίζει την κερδοφορία της επιχείρησης υπό τις ανάλογες συνθήκες ανταγωνισμού, και μέσα από την ανάλυση των δυνάμεων αυτών σχεδιάζει τη στρατηγική της η επιχείρηση.

### ***2.3.1.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο***

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο διαμορφώνουν μια αύξουσα τάση ανταγωνισμού του κλάδου που ανήκουν έτσι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις θέτουν παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο.

Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- A) Οικονομίες κλίμακας
- B) Απαιτήσεις από κεφάλαια
- Γ) Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Δ) Διαφοροποίηση προϊόντος/υπηρεσίας
- E) Νομικοί περιορισμοί-φραγμοί
- ΣΤ) Κόστη αλλαγής του πελάτη
- Z) Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Η) Φόβος αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις
- Θ) Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνογνωσία

### ***2.3.1.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών***

Σε πολλούς κλάδους επιχειρήσεων τα έξοδα για προμήθειες και πρώτες ύλες επηρεάζουν το συνολικό κόστος του προϊόντος ακόμα και στη διαμόρφωση της τιμής του. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι:

- A) Αριθμός των προμηθευτών
- B) Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
- Γ) Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Δ) Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών



Ε) Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

### **2.3.1.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι:

- Α) Μέγεθος του αγοραστή
- Β) Αριθμός των προμηθευτών
- Γ) Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας
- Δ) Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- Ε) Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- ΣΤ) Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα μπρός

### **2.3.1.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Υποκατάστατα προϊόντα είναι όταν το ένα προϊόν αντικαθιστά το άλλο σε μια χρήση. Η επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων εξαρτάται από την ύπαρξη των υποκατάστατων προϊόντων καθώς η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Οι παράγοντες οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι :

- Α) Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων
- Β) Επίδραση της τιμής
- Γ) Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

### **2.3.1.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου**

Αυτή είναι η κυριότερη δύναμη, διότι καθημερινά οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν τους αντιπάλους τους<sup>8</sup>. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων ενός κλάδου είναι μια δύναμη που προσδιορίζει την έλξη των νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο και για τον προσδιορισμό αυτής της έντασης εξετάζονται διάφοροι παράγοντες, οι οποίοι είναι:

- Α) Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Β) Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- Γ) Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας

---

<sup>8</sup> Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Ν. Παπαλεξανδρής-Δ. Μπουραντάς έτος έκδοσης 2003

- Δ) Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
- Ε) Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- ΣΤ) Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

#### **2.3.1.6 Μια έκτη δύναμη στη δομική ανάλυση ενός κλάδου**

Υποστηρίζεται πρόσφατα πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορεί να προσδιοριστεί από την απειλή από συμπληρωματικά προϊόντα, συμπληρωματικά ονομάζονται τα προϊόντα χρειάζονται το ένα το άλλο για τη λειτουργία τους πα αυτοκίνητο και βενζίνη. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης είναι :

- A) Ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα.
- B) Επίδραση της τεχνολογίας.

#### **2.3.2 Ανάλυση μακρό-περιβάλλοντος**

Τα στελέχη πρέπει να προσέχουν στην ανάλυση του μακρό-περιβάλλοντος διότι είναι δύσκολο να αναλυθεί και να προβλεφθεί. Έτσι το μακρό-περιβάλλον αναλύεται σε διάφορες διαστάσεις για την διευκόλυνση των στελεχών.

##### **2.3.2.1 Πολιτική/Νομική διάσταση**

Η πολιτική/νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κρατικούς φορείς και στις ομάδες πίεσης που επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα την επιχείρηση. Η μελέτη αυτής της διάστασης είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές που λειτουργούν σε διάφορες χώρες με διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες, μέσω αυτής παρατηρείται η ρευστότητα του πολιτικού/νομικού περιβάλλοντος για την χάραξη μιας ευέλικτης στρατηγικής. Για παράδειγμα σύμφωνα με το ΣΕΤΕ(Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων) στην Ελλάδα από το 1990 έως το 2008 ο αριθμός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αυξήθηκε κατά 46% στις 9385, δηλαδή είναι ενδιαφέρουσα αγορά.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Πηγή: <http://www.sete.gr>

#### **2.3.2.2 Οικονομική διάσταση**

Εδώ αναφέρεται κυρίως η κατάσταση των οικονομικών μεγεθών της χώρας όπου δραστηριοποιείται και στις οικονομικές εξελίξεις που έχει η χώρα και επηρεάζουν την επιχείρηση πχ ΑΕΠ.

#### **2.3.2.3 Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση**

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης και στους παράγοντες που την απαρτίζουν όπως η διανομή του εισοδήματος καθώς και στον τρόπο που εξελίσσονται οι παράγοντες διότι μπορεί να αποτελέσουν ευκαιρίες και απειλές για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

#### **2.3.2.4 Δημογραφική διάσταση**

Η δημογραφική διάσταση αυτής της ανάλυσης αφορά: το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική κατανομή, την ηλικιακή δομή και τη διανομή εισοδήματος. Βέβαια παίζουν σημαντικό ρόλο γιατί δημιουργούν νέες συνθήκες στο μακρό-περιβάλλον της επιχείρησης όπου οι σημαντικότερες διαφορές είναι :παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη, επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στις οικονομικά αναπτυγμένες χώρες και μετακίνηση από τις μαζικές αγορές στις μικρό-αγορές.

#### **2.3.2.5 Τεχνολογική διάσταση**

Η διάσταση αυτή αφορά στις τεχνολογικές τάσεις ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα και επηρεάζουν την επιχείρηση ακόμη και την στρατηγική της. Μπορεί μια νέα τεχνολογία να είναι απειλή για την επιχείρηση αν δεν προσαρμοστεί στη νέα τεχνολογία και οι τεχνολογικές τάσεις αποτελούν ευκαιρίες για την επιχείρηση που θα τις εκμεταλλευτεί. Ο ρυθμός ανάπτυξης μιας επιχείρησης επηρεάζεται από τις νέες τεχνολογίες και η σωστή διαχείριση για τη μετάβαση στη νέα τεχνολογία είναι κρίσιμη για την επιβίωση της επιχείρησης.

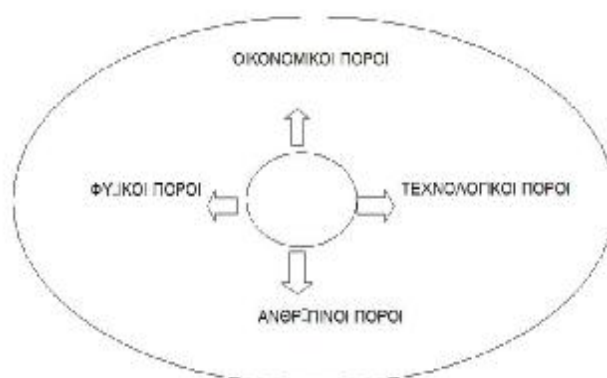
#### **2.3.2.6 Παγκόσμια διάσταση**

Η παγκόσμια διάσταση περιλαμβάνει τους εξής παράγοντες: νέες αγορές διεθνώς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς, τις υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν τα διεθνή πολιτικά και πολιτιστικά δρώμενα. Είναι αναγκαίο

για την επιχείρηση να προσαρμόζεται πάνω σε αυτούς τις παράγοντες για την επιτυχία της.

## 2.4 Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από τους παράγοντες μέσα σε μια επιχείρηση, οι οποίοι αποτελούν τους πόρους της.<sup>10</sup> Πιο συγκεκριμένα το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Σχεδιάγραμμα 2.2 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης<sup>11</sup>.

Πηγή: Patrick J. Montana and Bruce H. Charnov, *Μάνατζμεντ, Τρίτη αμερικάνικη έκδοση, εκδόσεις Κλειδάριθμος σελίδα 92, 2003*

Όμως συγκεκριμένα στην στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα αναφέρουμε τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων και την αλυσίδα αξίας.

### 2.4.1 Θεωρία των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης

Σε αυτή τη θεωρία υποστηρίζεται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται πολύ γρήγορα πχ εξέλιξη της τεχνολογίας, τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης (πόροι, ικανότητες κλπ) συνθέτουν μια σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής<sup>12</sup>. Η επιχείρηση αποτελείται από πόρους που συνθέτουν τα χαρακτηριστικά της, αυτοί είναι:

<sup>10</sup>Patrick J. Montana and Bruce H. Charnov, *Μάνατζμεντ, Τρίτη αμερικάνικη έκδοση, εκδόσεις Κλειδάριθμος σελίδα 92, 2003.*

<sup>11</sup>Patrick Montana και Bruce H. Charnov, *MANANTZMENT, εκδόσεις κλειδάριθμος, 1999, σελ 83.*

<sup>12</sup>Grant, R.M. , *Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, fifth edition, 2005*

1) Υλικοί πόροι :πχ μηχανολογικός εξοπλισμός, πρέπει όμως πέρα από μια απλή απογραφή των υλικών πόρων της επιχείρησης πρέπει να θέτει ερωτήματα όπως η κατάσταση τους, πόσο παλιοί είναι κλπ.

2) Ανθρώπινοι πόροι: Η ανάλυση των ανθρώπινων πόρων έχει παρόμοια ερωτήματα όπως και οι υλικοί πόροι.

3) Συστήματα: Μια επιχείρηση αποτελείται από μηχανήματα και ανθρώπους οι οποίοι είναι οργανωμένοι σε συστήματα τα οποία πρέπει να διασφαλίζουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, πχ καλή ποιότητα των προϊόντων της.

4) Άυλοι πόροι: Εδώ εξετάζονται η φήμη και η πελατεία της επιχείρησης που είναι πολύ σημαντικοί καθώς έχουν μεγάλη αξία.

#### **2.4.1.1 Οι πόροι οδηγούν σε ικανότητες**

Για μια επιχείρηση δεν αρκεί να έχει πόρους πχ μια επιχείρηση δεν αρκεί να έχει καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, πρέπει να τους συνδυάζει τους πόρους έτσι ώστε να δημιουργεί ικανότητες. Έχει ως συνέπεια οι ικανότητες της επιχείρησης να προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες χωρίζονται σε 2 κατηγορίες οι οποίες είναι οριακές και θεμελιώδεις, οι οριακές διαθέτουν ικανότητες τις οποίες έχουν οι ανταγωνιστές ή τις μιμείται εύκολα η επιχείρηση, και οι θεμελιώδεις είναι ικανότητες οι οποίες δεν τις μιμούνται εύκολα ή δεν της διαθέτουν οι ανταγωνιστές. Οι ικανότητες αυτές προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οδηγούν στην στρατηγική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Οι οριακές και οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι απαραίτητες για την επιχείρηση για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού καθώς για την αποτελεσματικότητα της και την επιτυχία της.

#### **2.4.2 «Αλυσίδα αξία» της επιχείρησης**

Η ανάλυση αυτή αφορά την υποστήριξη των διάφορων δραστηριοτήτων της για τη συμβολή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Έτσι για την κατανόηση των στρατηγικών της ικανοτήτων θα πρέπει να διαχωριστούν οι λειτουργίες της σε στάδια. Τα στάδια αυτά, οι *ενέργειες αξίας*<sup>13</sup> είναι κύριες και δευτερεύουσες. Οι κύριες είναι: α) εισερχόμενα Logistics, β) εξερχόμενα Logistics, γ)

<sup>13</sup>Θερίου Νίκος, στρατηγική διοίκηση επιχείρησης, 2005, 2<sup>η</sup> έκδοση, εκδόσεις Κρητική.

παραγωγικές λειτουργίες, δ) Marketing και πωλήσεις και ε) υπηρεσίες υποστήριξης των προϊόντων. Οι δευτερεύουσες είναι 4 οι οποίες είναι: α) προμήθειες, β) ανάπτυξη έρευνας και τεχνολογίας , γ) διοίκηση ανθρώπινων πόρων και δ) η υποδομή της επιχείρησης .Οι κύριες ενέργειες συνδέονται αντίστοιχα με τις δευτερεύουσες ενέργειες. Σε ένα κλάδο είναι πολύ λίγες επιχειρήσεις οι οποίες καλύπτουν όλες τις ενέργειες στο σύνολο τους, καθώς εξειδικεύονται σε μια συγκεκριμένη ενέργεια.

### **2.4.3 Θεωρία αστερισμού αξίας**

Υπάρχει μια ακόμη θεωρία για την στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος η θεωρία του αστερισμού αξίας καθώς διάφοροι θεωρητικοί θεωρούν ξεπερασμένη την θεωρία της «αλυσίδα αξία», διότι σύμφωνα με τους ερευνητές Normankαι Ramirez σε άρθρο τους στο HarvardBusiness στο σημερινό συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον η αξία δημιουργείται από μια συν-λειτουργία και συνεργασία όλων των μερών του συστήματος που μοιάζει με αστερισμό αξίας. Ο αστερισμός αξίας περιλαμβάνει προμηθευτές, συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, συμμαχίες, πελάτες όπου το κύριο καθήκον τους είναι η αναδιαμόρφωση των ρόλων και των σχέσεων μεταξύ τους για τη δημιουργία αξίας σε νέες μορφές και από νέους φορείς όπου βασικός στόχος είναι η δημιουργία καλύτερου συνεταιρισμού μεταξύ ικανοτήτων και πελατών.

## **2.5 Επίλογος**

Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάσαμε την στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αφού πρώτα δώσαμε έναν ορισμό της στρατηγικής. Ωστόσο υπάρχει μια αλληλοσύνδεση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ανεξάρτητα και δεν πρέπει να το ξεχνάμε τα στελέχη της επιχείρησης για την στρατηγική ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν το περιβάλλον της επιχείρησης, είτε αυτοί είναι εξωτερικοί ή εσωτερικοί.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

## ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ

### ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ/ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ)

#### 3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στην διαμόρφωση στρατηγικής και στο είδος της στρατηγικής που δίνει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στην χρηματοοικονομική διοίκηση της επιχείρησης. Αρχικά αναπτύσσουμε την διαμόρφωση της στρατηγικής από την επιχείρηση αναφέροντας τα στάδια διαμόρφωσης της. Στη συνέχεια εξετάζουμε τα είδη των στρατηγικών που προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της και τέλος αναλύεται η χρηματοοικονομική διοίκηση της.

#### 3.2 Διαμόρφωση στρατηγικής

Μέσω της στρατηγικής ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που παρουσιάσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο η επιχείρηση προχωράει στην διαμόρφωση της στρατηγικής πάνω στην οποία θα βασιστεί. Η διαδικασία αυτή έχει μεγάλη σημασία διότι από την ανάληψη της σωστής στρατηγικής εξαρτάται η δυνατότητα στρατηγικού πλεονεκτήματος απέναντι στους ανταγωνιστές της η επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή έχει σκοπό την αποπομπή και την απόρριψη από την πλευρά της επιχείρησης όλων των μη αναγκαίων διαδικασιών και τον βασικό προσανατολισμό της στην διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής.<sup>14</sup> Η διαδικασία αυτή μπορεί να χωριστεί σε 4 στάδια τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

---

<sup>14</sup>Michael Hammer and James Champy (1993): "Reengineering the Corporation", Harper Business, New York.

1. Προσδιορισμός της αποστολής της επιχείρησης που είναι ουσιαστικά ο λόγος που υπάρχει και δραστηριοποιείται. Είναι μια δήλωση για τον τομέα στον οποίο κινείται και τι φιλοδοξεί να πετύχει στο μέλλον.

2. Οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης, οι οποίοι είναι αποτέλεσμα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Στην ουσία περιγράφουν τι πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Οι αντικειμενικοί στόχοι θα πρέπει να είναι σαφείς, εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί και εύκολα μετρήσιμοι.

3. Η ανάπτυξη στρατηγικών αποτελεί το τρίτο στάδιο και αναφέρεται στην εταιρική/επιχειρηματική στρατηγική. Αυτή η στρατηγική δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα όπως σε ποιες δραστηριότητες θα πρέπει να αποκτήσει περιουσία η επιχείρηση, και το αν θα πρέπει να περιορίσει ή να τερματίσει τη δραστηριότητα της σε κλάδους με μειωμένη δραστηριότητα. Ακόμα αναλύει τρόπους διείσδυσης σε νέες αγορές. Υπάρχει βέβαια και η ανταγωνιστική στρατηγική η οποία περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα πετύχει στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

4. Οι πολιτικές αποτελούν το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής, και αποτελούν γραμμές που κατευθύνουν και δρουν ως συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής.

### **3.3 Τύποι Στρατηγικών για την απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Στο προηγούμενο κεφάλαιο δόθηκε ο ορισμός της στρατηγικής και αυτή θα μπορούσε να χωριστεί σε 3 επίπεδα:

1. Επιχειρηματικό/Εταιρικό επίπεδο
2. Το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικών μονάδων
3. Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης

Με την επιχειρηματική/εταιρική στρατηγική αναφερόμαστε στην στρατηγική που αφορά την επιχείρηση σαν σύνολο και ασχολείται με θέματα όπως η αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις, κατανομή των πόρων μεταξύ διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων κλπ.



Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής είναι η στρατηγική που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της που υπάρχουν στον κλάδο που δραστηριοποιείται για αυτό το λόγο ονομάζεται ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Και η τελευταία στρατηγική αφορά στην στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης πχ χρηματοοικονομική στρατηγική, στρατηγική μάρκετινγκ των προϊόντων ή της υπηρεσίας που παρέχει κλπ.

### **3.3.1 Σχέση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αποδοτικότητας**

Πριν αναλύσουμε τις ανταγωνιστικές στρατηγικές πρώτα πρέπει να τονίσουμε την σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση και ιδιαίτερα την απόκτηση του από αυτήν, δίνοντας αρχικά τον ορισμό του από τον Grant οπότε αναφέρει όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα.<sup>15</sup> Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό που τονίζει την σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γιατί αποτελεί τη διάκριση μεταξύ επιτυχημένων και λιγότερων επιτυχημένων επιχειρήσεων. Όμως παρουσιάζει το μειονέκτημα ότι τα κέρδη που αποκομίζει η επιχείρηση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τα χρησιμοποιεί για να ορίσει ξανά το ίδιο το στρατηγικό πλεονέκτημα.

## **3.4 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές**

Η ανταγωνιστική στρατηγική είναι το ταίριασμα μεταξύ των ευκαιριών και των κινδύνων που υπάρχουν στο περιβάλλον της επιχείρησης και της προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.<sup>16</sup> Ο Michael Porter υποστήριξε ότι υπάρχουν 2 είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ηγεσία κόστους όπου αναφέρεται στην ικανότητα

---

<sup>15</sup>Grant R.M., Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, fifth edition, 2005

<sup>16</sup>Διεθνής Ανταγωνιστική Στρατηγική Γεώργιος Σιώμκος CzepielAJohn, Εκδόσεις Σταμούλη, 2007

παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά και η διαφοροποίηση όπου αναφέρεται στην προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα για αυτό έτσι ώστε να πληρώσει παραπάνω ο πελάτης. Και με τα 2 είδη αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης, με την ηγεσία κόστους αυξάνονται τα κέρδη γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας και με τη διαφοροποίηση αυξάνονται διότι αυξάνονται τα συνολικά έσοδα.

Με αυτά τα 2 είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μεταξύ 3 ανταγωνιστικών στρατηγικών: α)την στρατηγική ηγεσία κόστους, β)την στρατηγική διαφοροποίησης και γ)την στρατηγική εστίασης όπου αυτή διακρίνεται στην στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους και στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση. Κάθε στρατηγική από τις παραπάνω οδηγεί στην αλλαγή της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, απαντώντας πρώτα σε 3 βασικές ερωτήσεις οι οποίες είναι: 1)ποιοί είναι οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται, 2)ποιές είναι οι ανάγκες των καταναλωτών και 3)πως θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών.

Στο πρώτο ερώτημα αναφερόμαστε στο στενό ή ευρύ πεδίο δράσης της επιχείρησης ανάλογα σε ποία κατηγορία θα βάλει τους καταναλωτές της, έτσι ώστε να υπάρχει καλύτερη ικανοποίηση τους. Στο δεύτερο ερώτημα γίνεται λόγος για τις ανάγκες των καταναλωτών όπου με τις ανάγκες εννοούμε οτιδήποτε μπορεί να ικανοποιηθεί μέσω των βασικών χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ο βαθμός με τον οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών της επιχείρησης είναι συνάρτηση του επιπέδου διαφοροποίησης με τα ανταγωνιστικά προϊόντα.<sup>17</sup>

Και το τρίτο ερώτημα αναφέρεται στον τρόπο ικανοποίησης των καταναλωτών του προϊόντος της επιχείρησης. Γενικά αυτό επιτυγχάνεται μέσω διάφορων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων την ανώτερη ποιότητα, την ανώτερη αποδοτικότητα, την ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών και την ανώτερη καινοτομία. Για να πετύχει σε έναν από αυτούς τους τομείς θα πρέπει η επιχείρηση να λάβει αποφάσεις για τις ικανότητες που θα αναπτύξει καθώς και με τον τρόπο με τον οποίο θα οργανώσει και θα συνδυάσει τις ικανότητες αυτές. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσω της στρατηγικής διαφοροποίησης με την ανώτερη ποιότητα, καινοτομία και την ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών, επίσης επιτυγχάνεται μέσω της στρατηγικής ηγεσίας κόστους προϋποθέτει την ανώτερη αποδοτικότητα.

---

<sup>17</sup> Παπαδάκης Βασίλης Μ., 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική εμπειρία, Τόμος Α, Ε έκδοση, εκδόσεις Ευγ Μπένου

### 3.5 Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η επιχείρηση ακολουθεί την στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν θέλει να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της μέσω χαμηλότερου κόστους στην παραγωγή των προϊόντων ή στην προσφορά υπηρεσίας, δηλαδή προσφέρει η επιχείρηση απλά και συνηθισμένα προϊόντα σε τυπικούς πελάτες όπου δραστηριοποιείται σε μεγάλη αγορά. Όταν μια επιχείρηση ακολουθεί την στρατηγική αυτή απευθύνεται σε ένα σύνολο αγοράς και επιδιώκει ένα μεγάλο όγκο παραγωγής που μειώνει το κόστος των προϊόντων της.

Η στρατηγική ηγεσία κόστους έχει 2 πηγές, τους οδηγούς κόστους και την αλυσίδα αξίας, το τελευταίο το αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Οι οδηγοί κόστους είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος στην επιχείρηση. Η σημασία τους διακρίνεται ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης και τις δραστηριότητες της, επίσης με την ανάλυση των οδηγών κόστους γίνεται διάγνωση της κοστολογικής της θέσης, καθορίζεται η διάκριση της από τους ανταγωνιστές της και καθορίζονται τρόποι βελτίωσης και ανάπτυξης του πλεονεκτήματος κόστους που έχει η επιχείρηση.

Ο Michael Porter ανέλυσε δικούς του οδηγούς κόστους όπως:

1) Οι εσωτερικές σχέσεις

Η εύρεση των εσωτερικών σχέσεων στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης είναι σημαντική για τη δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους.

2) Η ολοκλήρωση

Η κάθετη ολοκλήρωση βοηθά στην ανάπτυξη πλεονεκτήματος κόστους όταν οι δραστηριότητες της επιχείρησης έχουν εισροές σημαντικής αξίας.

3) Οι αλληλεξαρτήσεις

Η επιχείρηση μπορεί να συνεργάζεται με άλλες επιχειρήσεις για το μίρασμα του κόστους των δραστηριοτήτων της ίδιας της επιχείρησης καθώς και των άλλων επιχειρήσεων.

4) Σωστός χρονισμός

Εδώ αναφέρεται στην στιγμή που η επιχείρηση αποφασίζει να αποκτήσει κοστολογικό πλεονέκτημα, και αυτό επιτυγχάνεται όταν κινείται πρώτη η επιχείρηση, βέβαια μπορεί να το αποκτήσει και με μια καθυστερημένη είσοδος.

5) Πολιτικές της επιχείρησης

Το κόστος των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης μεταβάλλεται ανάλογα με τις πολιτικές που θα ακολουθήσει. Οι πολιτικές της επιχείρησης που έχουν άμεση σχέση με το κόστος, όπως το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, καθώς η σύγκριση της πολιτικής της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου μπορεί να μειώσει το κόστος.

#### 6) Τοποθεσία

Η γεωγραφική τοποθεσία της επιχείρησης επηρεάζει το κόστος αφού υπάρχουν τα μεταφορικά κόστη, το κόστος των πρώτων υλών κλπ, έτσι παίζει μεγάλο ρόλο η τοποθεσία της επιχείρησης για την απόκτηση πλεονεκτημάτων κόστους.

### **3.5.1 Πλεονεκτήματα της στρατηγικής ηγεσίας κόστους**

Τα πλεονεκτήματα της στρατηγικής ηγεσίας κόστους εντοπίζονται με τη χρήση της τεχνικής των 5 δυνάμεων του Porter. Μια επιχείρηση που εφαρμόζει την στρατηγική αυτή είναι ηγέτης κόστους προστατεύεται από τους ανταγωνιστές της μέσω των πλεονεκτημάτων κόστους που έχει, δηλαδή όταν αυξηθεί το κόστος παραγωγής πρώτων υλών δεν επηρεάζεται όπως οι ανταγωνιστές της που εφαρμόζουν την στρατηγική αυτή. Και αν ο ηγέτης κόστους μπορεί να αντισταθμίσει τη δύναμη των υποκατάστατων με μείωση της τιμής μπορεί οι νέοι ανταγωνιστές να δυσκολευτούν να μπουν στον κλάδο και να ανταγωνιστούν τον ηγέτη κόστους διότι δεν έχουν πετύχει το χαμηλό κόστος που έχει πετύχει αυτός.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την στρατηγική ηγεσίας κόστους αντιμετωπίζουν από τους καταναλωτές της μικρότερες πιέσεις για τη μείωση των τιμών επειδή οι τιμές είναι ήδη πολύ χαμηλές σε σχέση με τους ανταγωνιστές του κλάδου της. Άρα η επιτυχία των επιχειρήσεων αυτών είναι το χαμηλό κόστος.

### **3.5.2 Μειονεκτήματα της στρατηγικής ηγεσίας κόστους**

Όπως και τα πλεονεκτήματα της στρατηγικής ηγεσίας κόστους εντοπίζονται με τη χρήση των 5 δυνάμεων του Porter έτσι εντοπίζονται τα μειονεκτήματα της στρατηγικής αυτής. Τα μειονεκτήματα της στρατηγικής ηγεσίας κόστους μπορεί να δημιουργήσουν και πρόβλημα επιβίωσης στον κλάδο που δραστηριοποιείται οι οποίοι είναι:

1) Τα κοστολογικά πλεονεκτήματα μπορεί να εκμηδενιστούν λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων.

2) Η είσοδος νέων ανταγωνιστών με μοναδικές ικανότητες κάνουν την επιχείρηση να αμφιβάλει για το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

3) Ο αυστηρός προσανατολισμός της επιχείρησης προς το κόστος οδηγεί σε ανικανότητα να παράγει τα κατάλληλα προϊόντα που να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών.

4) Η συνεχής προσπάθεια της επιχείρησης για την μείωση του κόστους της οδηγεί στην μείωση της αξιοπιστίας του καταναλωτή για το προϊόν της και δημιουργείται χάσμα των προσδοκιών για το προϊόν της και για αυτά που έχει.

### **3.6 Στρατηγική διαφοροποίησης**

Η στρατηγική διαφοροποίησης που εφαρμόζει η επιχείρηση στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος που πρέπει να αντιληφθούν από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά προϊόντα για την επιτυχία της στρατηγικής αυτής. Με την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης προσφέρονται υψηλού επιπέδου και μοναδικά προϊόντα αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το υψηλό επίπεδο προϊόντων και η μοναδικότητα τους μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανώτερης ποιότητας, της ανώτερης καινοτομίας και την ανώτερη ανταπόκριση στις καταναλωτικές ανάγκες. Η διαφοροποίηση ενός προϊόντος είναι ουσιαστική, χειροπιαστή και αντιληπτή διότι μπορεί να αναφέρεται και σε άυλα εκτός των υλικών χαρακτηριστικών. Η αναγκαιότητα της διαφοροποίησης φαίνεται στην παρεμπόδιση της αντιγραφής εφόσον η διαφοροποίηση του προϊόντος γίνει σε πολλές διαστάσεις και δεν πρέπει να γίνονται μειώσεις στο κόστος γιατί δεν πρόκειται το προϊόν της να είναι μοναδικό από τα υπόλοιπα των ανταγωνιστών της. Επίσης, σημαντικό για την επιχείρηση που εφαρμόζει την παραπάνω στρατηγική είναι ο τρόπος χρησιμοποίησης του προϊόντος από τον κάθε καταναλωτή και πρέπει να λάβει υπόψη την τιμολογιακή της πολιτική εξαιτίας της μοναδικότητας του προϊόντος.

Η επιχείρηση που θέλει την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα: α) η τμηματοποίηση της αγοράς, β) στόχευση των αγοραστών που την ενδιαφέρουν, γ) εκτίμηση των καταναλωτικών αξιών,

δ)εντοπισμός της μοναδικότητας της επιχείρησης πάνω στην οποία θα στηριχτεί η στρατηγική αυτή και ε)προσδιορισμός του συνολικού κόστους από την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης από την επιχείρηση.

Εκτός από τα οφέλη της στρατηγικής διαφοροποίησης για την επιχείρηση πρέπει τα στελέχη να εστιάσουν στους κινδύνους που θα προκύψουν από την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής, οι οποίοι είναι: α)υπάρχει τάση των επιχειρήσεων που είναι ηγέτες της διαφοροποίησης να μιμούνται τα προϊόντα των ανταγωνιστών, όπου αυτή η στάση επηρεάζει τον βαθμό διαφοροποίησης του προϊόντος της επιχείρησης, β)η διαφοροποίηση έχει στόχο άτομα με εξειδικευμένες απαιτήσεις και γ)η διαφορά του κόστους μεταξύ των ηγετών κόστους και των ηγετών διαφοροποίησης.

Μερικά παραδείγματα της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι η Apple όπου προσφέρει προϊόντα, πχ Mac ή iPod ανώτερης ποιότητας(και brandimage), για αυτό και οι πελάτες υποχρεώνονται να πληρώνουν μια υψηλότερη τιμή 18 και η εταιρεία επώνυμων ρούχων Armani και η εταιρεία πολυτελών αυτοκινήτων Ferrari εφαρμόζουν την ίδια στρατηγική.

### **3.7 Στρατηγική εστίασης**

Η στρατηγική εστίασης έχει στοιχεία από την στρατηγική διαφοροποίησης ή από την στρατηγική ηγεσίας κόστους, όμως η στρατηγική εστίασης βασίζεται στην ικανοποίηση συγκεκριμένου τμήματος αγοράς ενώ οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης βασίζονται στην ικανοποίηση συνόλου αγοράς.

Βάση των παραπάνω ορίζονται προϋποθέσεις για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης όπου η πρώτη προϋπόθεση αναφέρεται στην τμηματοποίηση της αγοράς που στηρίζεται κυρίως σε 3 μεταβλητές: τον τύπο του καταναλωτή, τον γεωγραφικό χώρο και τη γραμμή του προϊόντος. Η δεύτερη προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης είναι το τμήμα αγοράς που πρέπει να επιλέξει για να έχει την κατάλληλη ελκυστικότητα το προϊόν της από τους καταναλωτές. Έτσι υπάρχουν 2 δυνατότητες για την επίτευξη της στρατηγικής εστίασης οι οποίες είναι η στρατηγική με εστίαση κόστους και στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση.

---

<sup>18</sup>[www.epixeirein.gr](http://www.epixeirein.gr)

Πρέπει να επισημάνουμε τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή της στρατηγική εστίασης από την επιχείρηση οι οποίοι είναι: α) η στρατηγική εστίασης είναι πολύ εύκολο να μιμηθεί όσο αφορά τα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος και β) η στρατηγική εστίασης όπως αναφέραμε απευθύνεται σε μικρό τμήμα αγοράς και μπορεί να γίνει ακόμη μικρότερη, ενώ οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης απευθύνονται στο σύνολο αγοράς με αποτέλεσμα να μην επηρεάζονται οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τις στρατηγικές αυτές να μην επηρεάζονται από μια σμίκρυνση της αγοράς.

### **3.7.1 Στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους**

Η εστίαση με ηγεσία κόστους έχει σαν προϋποθέσεις ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποτελεσματικότητα της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης διαφέρουν για ένα τμήμα της αγοράς. Σε μια περίπτωση σαν και αυτή η επιχείρηση εστιάζει στο τμήμα αυτό μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σε αυτό με την εξής προϋπόθεση ότι θα προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης με ικανοποίηση των περιορισμένων αναγκών του.

Πέρα από την τμηματοποίηση της αγοράς με βάση τις διαφορετικές ανάγκες μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους σε συγκεκριμένο κομμάτι γεωγραφικής περιοχής. Σαν συμπέρασμα η εστίαση κόστους με ηγεσία κόστους μπορεί να αναπτυχθεί με τις παρακάτω προϋποθέσεις: α) ύπαρξη οδηγού κόστους πχ παραγωγή προϊόντων προσαρμοσμένα σε απαιτήσεις συγκεκριμένων πελατών και β) ανάπτυξη διαφορετικής αλυσίδας αξίας που να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της αγοράς που έχει στόχο.

### **3.7.2 Στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση**

Όπως η στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους που έχει στόχο συγκεκριμένο τμήμα αγοράς τον ίδιο στόχο, δηλαδή συγκεκριμένο τμήμα αγοράς έχει και η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση. Η παραπάνω στρατηγική εντοπίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες του τμήματος αγοράς-στόχου και στην ικανοποίηση τους αντίθετα από την στρατηγική διαφοροποίησης η οποία βασίζεται στα χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική διαφοροποίησης αφήνει ένα κενό στην κάλυψη των αναγκών σε ένα τμήμα αγοράς που έρχεται να το καλύψει η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση και έτσι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν

την τελευταία στρατηγική ανταγωνίζονται τις στρατηγικές που εφαρμόζουν την στρατηγική διαφοροποίησης.

### 3.8 Διεθνής Ανταγωνιστική Στρατηγική

Διεθνής ανταγωνιστικότητα σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης είναι η ικανότητα μιας οικονομίας να διατηρεί ή να αυξάνει τα μερίδια της διεθνώς και βάση αυτού αναπτύσσεται μια διεθνής ανταγωνιστική στρατηγική για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς αφού πρώτα λάβουν πολύ σοβαρά υπόψη το μητρικό-εθνικό περιβάλλον τους. Ο Michael Porter αναφέρει 4 προσδιοριστικούς παράγοντες εθνικού πλεονεκτήματος, αυτοί είναι: συντελεστές παραγωγής, σχετιζόμενους και υποστηρικτικούς κλάδους, στρατηγική των επιχειρήσεων στον εγχώριο ανταγωνισμό και η εγχώρια ζήτηση. Ο τελευταίος έχει 3 χαρακτηριστικά τα οποία είναι: η μεγάλη εγχώρια ζήτηση βοηθά πολύ μια τοπική επιχείρηση, οι τοπικοί πελάτες βοηθούν τις ανάλογες επιχειρήσεις για καλύτερη ποιότητα προϊόντων, καλύτερη εξυπηρέτηση, προσθήκη ή αλλαγή των χαρακτηριστικών του προϊόντος και αν ένα τμήμα της αγοράς έχει συγκεκριμένες απαιτήσεις μπορεί να τις καλύψει οι τοπικές επιχειρήσεις και να ανταγωνιστούν τις διεθνείς επιχειρήσεις στο ίδιο τμήμα αγοράς.

Παρόλο την ύπαρξη των παραπάνω παραγόντων δεν είναι σίγουρη η επιτυχία της επιχείρησης αλλά η ύπαρξη κατάλληλης και αποτελεσματικής στρατηγικής και αυτές οι στρατηγικές είναι:

1) Διεθνής στρατηγική ηγεσίας κόστους

Την ακολουθούν επιχειρήσεις με μεγάλη εγχώρια ζήτηση στις χώρες που δραστηριοποιούνται.

2) Διεθνής στρατηγική διαφοροποίησης

Την προτιμούν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε χώρες που κατέχουν εξειδικευμένους και προχωρημένους συντελεστές παραγωγής.

3) Διεθνής στρατηγική εστίασης

Την ακολουθούν επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου που διαφέρει μερικώς το προϊόν τους, δίνουν βαρύτητα σε διαφορετικούς παράγοντες και εστιάζουν σε διαφορετικές ομάδες στόχους.

---

<sup>19</sup>[www.epistimonikomarketing.gr](http://www.epistimonikomarketing.gr)



4) Διεθνής στρατηγική ταυτόχρονης επίτευξης ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης

Είναι η ιδανική στρατηγική για επιτυχία και επίτευξη στρατηγικού πλεονεκτήματος για να μην την μιμηθούν οι ανταγωνιστές της διότι συνδυάζει την επίτευξη ηγεσία κόστους και διαφοροποίησης.

### 3.9 Χρηματοοικονομική διοίκηση

Η χρηματοοικονομική διοίκηση συνδέεται με αποφάσεις χρηματοδότησης (financing) επιχειρήσεων και επενδυτικών προγραμμάτων (capital budgeting), αποφάσεις μερισματικής πολιτικής (dividend policy) και επενδυτικές (investment) αποφάσεις, με τελικό σκοπό τη μεγιστοποίηση της αγοραίας αξίας της επιχείρησης και των μετόχων της (shareholder wealth maximization). Οι αποφάσεις χρηματοδότησης αναφέρονται στην άριστη κεφαλαιακή δομή (capital structure) της επιχείρησης σε όρους ενεργητικού και παθητικού. Οι αποφάσεις μερισματικής πολιτικής σχετίζονται με τη μορφή με την οποία διανέμεται μέρος των κερδών στους μετόχους. Οι επενδυτικές αποφάσεις έχουν να κάνουν με τη χρήση των αντληθέντων κεφαλαίων από τις χρηματοοικονομικές αγορές (αγορές χρήματος και κεφαλαίου – money markets και capital markets), αντίστοιχα σε παραγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Η χρηματοοικονομική διοίκηση έχει βασικό αντικείμενο την υποστήριξη των επιχειρηματικών αποφάσεων και τη συμμετοχή στην διαδικασία λήψης τους<sup>20</sup>. Τέτοιες αποφάσεις είναι η αξιολόγηση και επιλογή των επενδύσεων, η αξιολόγηση και επιλογή των πηγών και τρόπων χρηματοδότησης και η διαχείριση των οικονομικών κινδύνων. Ταυτόχρονα οι κύριες λειτουργίες της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης είναι, μεταξύ άλλων, ο σχεδιασμός, η άντληση και η αποτελεσματική χρησιμοποίηση χρηματοδοτικού κεφαλαίου με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης.<sup>21</sup>

Από τον παγκόσμιο ιστό συναντά κανείς τους παρακάτω ορισμούς της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης:

<sup>20</sup> Δ. Μπουραντάς-Α. Βάθης-Χ. Παπακωνσταντίνου-Π. Ρεκλείτης, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα 1999, έκδοση ΟΕΔΒ

<sup>21</sup> American Institute of Certified Public Accountants «AICPA Professional Standards», Section 100, New York, November 1987

1. The process of managing an MCO's financial resources, including management decisions concerning accounting and financial reporting, forecasting, and budgeting.

[www.healthadvantage-hmo.com/customer\\_service/terms.asp](http://www.healthadvantage-hmo.com/customer_service/terms.asp)

2. Financial management encompasses the two core processes of finance operations and resource management operations.

[www.adtdl.army.mil/cgi-bin/atdl.dll/fm/14-100/Gloss.htm](http://www.adtdl.army.mil/cgi-bin/atdl.dll/fm/14-100/Gloss.htm)

3. The job of managing a firm's resources so it can meet its goals and objectives. [www.mhhe.com/business/busadmin/nickels\\_6\\_ub/student/olc/glossary.mhtml](http://www.mhhe.com/business/busadmin/nickels_6_ub/student/olc/glossary.mhtml).

Η χρηματοοικονομική διοίκηση ασχολείται με την παρακολούθηση και μελέτη των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης. Τα στοιχεία που προκύπτουν είναι χρήσιμα για τους εξής λόγους:

1) Αποτελούν για την επιχείρηση έναν ουσιαστικό έλεγχο στις δραστηριότητες της καθώς και τα έσοδα και τα έξοδα της. Αυτό διευκολύνει την επιχείρηση να εντοπίζονται οι διαθέσιμοι πόροι, η ποσότητα και οι πηγές τους

2) Παρουσιάζουν την χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης στα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή στους εργαζόμενους, στους μετόχους, στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, στους προμηθευτές και τους καταναλωτές.

3) Ανταποκρίνεται στις νομικές υποχρεώσεις της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη νομολογία, είναι απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να εμφανίζουν την δραστηριότητα τους με χρηματοοικονομικούς όρους μια φορά το χρόνο, δείχνοντας έτσι την γενικότερη κατάσταση τους και την απόδοση τους. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση υπόκειται σε εξωτερικό έλεγχο.

Η χρηματοοικονομική διοίκηση ασχολείται με τις εξής επιμέρους λειτουργίες:

α) την λειτουργία του προϋπολογισμού

β) την ταμειακή λειτουργία

γ) την λογιστική λειτουργία

δ) την λειτουργία της διαχείρισης του κεφαλαίου.

### **3.9.1 Λειτουργία του προϋπολογισμού**

Σύμφωνα με την λειτουργία αυτή, συντάσσεται ο οικονομικός προϋπολογισμός της επιχείρησης, ο οποίος βασικά καταγράφει τις προβλέψεις για την εξέλιξη των

οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης για το επόμενο οικονομικό έτος. Μπορεί να διαμορφωθεί σε δύο επιμέρους τμήματα:

- Την διαμόρφωση του τακτικού προϋπολογισμού, ο οποίος αναφέρεται στα έσοδα που πρόκειται να προκύψουν κατά την χρήση μιας οικονομικής περιόδου από την 1η Ιανουαρίου έως την 31η Δεκεμβρίου .

- Την διαμόρφωση του προϋπολογισμού επενδύσεων, ο οποίος αναφέρεται στις επενδύσεις που πρόκειται να γίνουν μακροπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα και αφορούν νέες δραστηριότητες της επιχείρησης ή την βελτίωση όσων υπάρχουν. Κατά την διάρκεια του οικονομικού έτους παρακολουθείται η καλή εκτέλεση των προϋπολογισμών και ενημερώνεται η διοίκηση για τα αποτελέσματα. Εάν παρατηρηθούν αποκλίσεις, πραγματοποιούνται οι σχετικές διορθώσεις όπου κρίνεται απαραίτητο.

### **3.9.2 Ταμειακή λειτουργία**

Έχει αντικείμενο την διαχείριση των εισπράξεων και των πληρωμών της επιχείρησης, δηλαδή παρακολουθεί την λειτουργία του ταμείου. Λόγω της ευαισθησία που παρουσιάζει η διαχείριση των μετρητών, απαιτούνται αυστηρές διαδικασίες και συστηματικός έλεγχος των πράξεων που πραγματοποιούνται.

### **3.9.3 Λογιστική λειτουργία**

Έχει αντικείμενο την πλήρη καταγραφή και την καταχώρηση στα λογιστικά βιβλία των οικονομικών μεγεθών και πράξεων της επιχείρησης. Αυτό διασφαλίζει την ενημέρωση των ενδιαφερόμενων φορέων (κράτος, τραπεζών, μετοχών κλπ) σχετικά με την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Το είδος και η κατηγορία των τηρούμενων βιβλίων και των στοιχείων που εκδίδονται καθορίζονται κάθε φορά από τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις.

### **3.9.4 Λειτουργία της διαχείρισης των κεφαλαίων**

Έχει αντικείμενο την διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων της επιχείρησης τα οποία είναι απαραίτητα για την απόκτηση εισροών (πρώτων και βοηθητικών υλών, εμπορευμάτων, ανταλλακτικών), έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της. Σημαντικό έργο της χρηματοοικονομικής διοίκησης είναι η ανάλυση και μελέτη των επενδύσεων και του δανεισμού της επιχείρησης.

Λόγω του κόστους του χρήματος, δεν είναι αποδοτικό να υπάρχουν αχρησιμοποίητα κεφάλαια στο ταμείο της. Επομένως η διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων θα πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων.

### **3.10 Επίλογος**

Συνοψίζοντας το κεφάλαιο 3 μπορούμε ένα πούμε ότι η ανταγωνιστική στρατηγική δίνει ένα στρατηγικό πλεονέκτημα εναντίον των ανταγωνιστών της για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια για την διαμόρφωση στρατηγικής που να αρμόζει σε αυτήν και τα θέλω της και τα στελέχη της επιχείρησης να λάβουν σοβαρά υπόψη τα πλεονεκτήματα και τους κινδύνους(μειονεκτήματα) κάθε στρατηγικής για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο που δραστηριοποιείται και διεθνώς. Επίσης αναφέρεται και η χρηματοοικονομική διοίκηση της επιχείρησης καθώς συνδέεται με την διαμόρφωση και το είδος της στρατηγικής για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΣΩ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

#### 4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζουμε την στρατηγική υλοποίηση μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων και άλλων στρατηγικών συμμαχιών. Αρχικά δίνεται ο ορισμός των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, τους τύπους εξαγορών ή συγχωνεύσεων, τους λόγους πραγματοποίησής τους, τους λόγους αποτυχίας τους και την αξιολόγηση των επιτυχιών των εξαγορών ή συγχωνεύσεων και ένα πρόσφατο παράδειγμα απόπειρας συγχώνευσης. Στη συνέχεια δίνεται ο ορισμός της στρατηγικής συμμαχίας, τα κίνητρα πραγματοποίησής τους τα στάδια που ακολουθούν για την εφαρμογή τους, τις προϋποθέσεις επιτυχίας τους, τους τρόπους και λόγους διάλυσής τους.

#### 4.2 Ορισμός εξαγορών και συγχωνεύσεων

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις είναι βασικοί τρόποι υλοποίησης στρατηγικών ανάπτυξης της δραστηριότητας της επιχείρησης και αποτελούν τη συμπαγέστερη μορφή συγκεντρώσεως των επιχειρήσεων.<sup>22</sup> Η εξαγορά είναι η συναλλαγή κατά την οποία η επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή σύνολο των μετοχών ή εταιρικών μεριδίων σε μια άλλη με συνάλλαγμα χρήματα, και διακρίνονται σε απλές και συγχωνευτικές εξαγορές. Στις απλές εξαγορές η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου, και στις συγχωνευτικές εξαγορές η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε μια άλλη με συνάλλαγμα χρήματα παύει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου.

Όταν στην συγχωνευτική εξαγορά δεν υπάρχει συνάλλαγμα χρημάτων αλλά μετοχές ή εταιρικά μερίδια η συγκεκριμένη εξαγορά είναι συγχώνευση των επιχειρήσεων αυτών. Ως συγχώνευση είναι η πράξη με την οποία μια επιχείρηση ή

---

<sup>22</sup>ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ-ΔΙΑΣΠΑΣΕΙΣ-ΕΞΑΓΟΡΕΣ-ΜΕΤΑΤΡΟΠΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ & ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΞΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ε. ΣΑΚΕΛΛΗ, ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ Ι. ΣΑΚΕΛΛΗ, 2007, σελ 187.

και περισσότερες λύνονται χωρίς να γίνει εκκαθάριση τους, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους έναντι συναλλάγματος σε άλλη, η οποία είτε προϋπάρχει είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό.<sup>23</sup>

Το αντάλλαγμα αποτελείται από μετοχές ή εταιρικά μερίδια της επιχείρησης στην οποία μεταβιβάστηκε η περιουσία των επιχειρήσεων που λύθηκαν και δίδεται σε όσους συμμετείχαν προηγουμένως στις επιχειρήσεις που νομικά έπαψαν να υπάρχουν.<sup>24</sup>

### **4.3 Τύποι εξαγορών και συγχωνεύσεων**

Διακρίνουμε τις εξαγορές ή τις συγχωνεύσεις ανάλογα με το είδος τους, σε οριζόντιες όπου είναι όταν 2 επιχειρήσεις παράγουν ίδια προϊόντα ή προσφέρουν ίδιες υπηρεσίες, κάθετες δηλαδή όταν μεταξύ των επιχειρήσεων υπάρχει σχέση προμηθευτή-πελάτη και αποσκοπούν στον πλήρη έλεγχο των τιμών και την μείωση του κόστους παραγωγής, και στις συμπληρωματικές εδώ αναφέρεται στην εξαγορά ή την συγχώνευση που έχουν όμοιες ή ίδιες δραστηριότητες αλλιώς αν δεν έχουν δεν γίνεται. Επίσης, διακρίνονται ανάλογα με την διαδικασία πραγματοποίησής τους σε φιλικές και επιθετικές, όπου στην πρώτη οι 2 επιχειρήσεις κάνουν την εξαγορά ή συγχώνευση με καθορισμό από τις δύο το αντίτιμο της, και στην δεύτερη όπου τα στελέχη δεν εγκρίνουν την προτεινόμενη εξαγορά.

Επίσης υπάρχουν 2 περιπτώσεις εξαγορών ή συγχωνεύσεων, όπου η πρώτη είναι η μοχλευμένη εξαγορά η οποία έχει χαρακτηριστικό ότι η χρηματοδότηση της προέρχεται σε ένα μεγάλο ποσοστό(τουλάχιστον 75%) από τραπεζικό δανεισμό για αυτό ονομάζεται μοχλευμένη και είναι πολύ επιθετικός ο τρόπος εξαγοράς και πρέπει να χρησιμοποιείται από ώριμες επιχειρήσεις με προβλέψιμες ταμειακές ροές. Στην δεύτερη περίπτωση είναι η εξαγορά επιχειρήσεων από την διοίκηση τους, όπου έχει συγγένεια με την παραπάνω και η επιχείρηση εξαγοράζεται από τα στελέχη της, σε περιπτώσεις μεγάλων επιχειρήσεων με υψηλή κεφαλαιοποίηση επειδή η εξαγορά

---

<sup>23</sup>Παπαδάκης Βασίλης Μ, έκδοση Ε, Αθήνα 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ευγ Μπένου, σελ 451.

<sup>24</sup>Παπαδάκης Βασίλης Μ, έκδοση Ε, Αθήνα 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ευγ Μπένου, σελ 451.

όλης της επιχείρησης χρηματοδοτείται πολύ δύσκολα από τα στελέχη και η εξαγορά αναφέρεται σε παραγωγική μονάδα της επιχείρησης.

#### **4.4 Λόγοι πραγματοποίησης εξαγοράς ή συγχώνευσης**

Στην παράγραφο αυτή αναφέρονται οι λόγοι πραγματοποίησης μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης οι οποίοι είναι:

##### **1)Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας**

Οι οικονομίες κλίμακας προκύπτουν από την αύξηση μεγέθους της επιχείρησης, πχ οριζόντιες συγχωνεύσεις για την των πωλήσεων αυτών, αφού η μείωση του κόστους αποτελεί τον κύριο λόγο εξαγοράς ή συγχώνευσης. Οι τομείς στους οποίους επιτυγχάνονται οι οικονομίες κλίμακας είναι στη διαχείριση αποθεμάτων, στην παραγωγή, στην προβολή, στην έρευνα και ανάπτυξη και στην διανομή. Η εξοικονόμηση κόστους μπορεί να επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό όταν η αγοράστρια και η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ανήκουν στον ίδιο κλάδο και την ίδια χώρα. Οι οικονομίες κλίμακας εμφανίζονται πάντα σε κάποια εξαγορά για αυτό και αποτελούν το ισχυρότερο κίνητρο για την πραγματοποίηση μιας τέτοιας στρατηγικής ανάπτυξης.<sup>25</sup> 2)Εκμετάλλευση οικονομιών φάσματος

Οι οικονομίες φάσματος αφορούν στην παροχή νέων εξειδικευμένων και διαφορετικών υπηρεσιών και προϊόντων της επιχείρησης αυτά προκύπτουν από την καθετοποίηση της παραγωγής και την ενσωμάτωση στους προμηθευτές και διανομείς που έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους που προκύπτει από την ύπαρξη των προμηθευτών και διανομέων.

##### **3)Συνδυασμός και αλληλοσυμπλήρωση πόρων**

Οι πόροι έχουν να κάνουν με τις πρώτες ύλες μέχρι και τη διοίκηση της επιχείρησης, η επιχείρηση-αγοραστής μπορεί να θέλει να εξαγοράσει την επιχείρηση-στόχο για την εκμετάλλευση συγκεκριμένων πόρων της που αφορούν σχεδόν όλη την επιχείρηση.

##### **4)Αύξηση μεριδίου αγοράς**

---

<sup>25</sup>C. Markides and D. Oyon "International Acquisitions: Do They Create Value for Shareholders?" SLRP WP 38/1997 , LONDON BUSINESS

Η δύναμη της επιχείρησης πάντα αυξάνεται με την ανάλογη της αύξησης του μεγέθους της για να της επιτρέψει να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της για την επίτευξη μεγαλύτερων κερδών, επίσης τα ικανότερα στελέχη της με την δύναμή της επιχείρησης προχωράνε σε στρατηγικές συμμαχίες.

#### 5)Υπέρβαση εμποδίων εισόδου

Μια νέα επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει εμπόδια στη είσοδο τους σε έναν κλάδο ή και σε μία νέα χώρα πχ μεγάλα ποσά επένδυσης και δυσκολεύει η είσοδος της νέας επιχείρησης αν υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, ενώ με μια εξαγορά ή συγχώνευση υπερβαίνονται τα εμπόδια αυτά μπορεί να της εξασφαλίσει μια γνώση της αγοράς και των προτιμήσεων των καταναλωτών, ένα δίκτυο διανομής εγκατεστημένο και μια πίστη των καταναλωτών στο όνομα της επιχείρησης-στόχου.

#### 6)Αύξηση της δυναμικής στην αγορά

Με την εξαγορά μιας επιχείρησης επεκτείνεται δυναμικά η επιχείρηση, όπως οι τράπεζες και οι ασφαλιστικές εταιρείες με τις τεχνολογικές εξελίξεις και την κατάργηση των ρυθμιστικών περιορισμών έκαναν πολλές εξαγορές ή συγχωνεύσεις για να προσαρμοστούν στις εξελίξεις αυτές επεκτείνοντας την δυναμική των αγορών με τον τρόπο αυτό και μπορεί μέσω της εξαγοράς η επιχείρηση να κατακτήσει όρια που δεν έχουν διαμορφωθεί.

#### 7)Μείωση κόστους και χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων

Μια καινοτομία της επιχείρησης χρειάζεται χρόνο για την απόδοση χρημάτων στην επιχείρηση και έχει υψηλό κίνδυνο όμως με την εξαγορά ή συγχώνευση αποφεύγεται ο κίνδυνος αυτός και υποκαθιστά την ανάγκη της επιχείρησης για καινοτομία.

#### 8)Αύξηση διαφοροποίησης-διασποράς δραστηριότητας

Όταν μια επιχείρηση εισέρχεται σε άγνωστες αγορές για αυτήν διαφοροποιεί πολύ την παραγωγή της όμως συναντά πολλές δυσκολίες και τα στελέχη της επιχείρησης δεν έχουν γνώση των αγορών αυτών έτσι η εξαγορά μιας επιχείρησης που είναι χρόνια στην ίδια αγορά διαφοροποιείται και για την επιχείρηση-αγοραστή πλεονέκτημα διότι αποκτούν γνώση από τα στελέχη της επιχείρησης-στόχου όσον αφορά τον κλάδο που δραστηριοποιείται η νέα επιχείρηση.

#### 9)Αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού

Όταν η επιχείρηση επεκτείνεται σε αγορές σχετικές και μη μειώνει την εξάρτηση της από την αγορά που βρισκόταν προηγουμένως και όπου ο ανταγωνισμός ήταν έντονος.



10)Εξάλειψη μειωμένης αποδοτικότητας επιχείρησης-στόχου

Μπορεί η επιχείρηση-αγοραστής να έχει πολλές ικανότητες πχ διοικητικές για να βελτιώσουν την απόδοση της επιχείρησης-στόχου.

11)Μείωση υπερβάλλουσας ρευστότητας επιχείρησης-αγοραστή

Με την εξαγορά ή συγχώνευση η επιχείρηση επενδύει σημαντικό ποσό των ρευστών που έχει.

12)Διοικητική αλαζονεία

Τα διοικητικά στελέχη έχουν μια αλαζονική συμπεριφορά όταν πιστεύουν ότι διοικούν καλύτερα τις επιχειρήσεις-στόχους και για αυτό κάνουν εξαγορές ή συγχωνεύσεις.

Βλέπουμε ότι οι λόγοι πραγματοποίησης εξαγορών ή συγχωνεύσεων είναι αρκετοί και πολύ δελεαστικοί για τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται και έχουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την εξαγορά ή συγχώνευση.

#### **4.5 Λόγοι αποτυχίας εξαγοράς ή συγχώνευσης**

Όμως η εξαγορά ή συγχώνευση μπορεί να μην πάντα πετυχαίνει και μάλιστα μελέτες αναφέρουν ποσοστό αποτυχίας 75% , έτσι σε αυτή την παράγραφο εξετάζουμε τους λόγους αποτυχίας μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης οι οποίοι είναι:

1)Ανεπαρκής αξιολόγηση-υπερεκτίμηση προσδοκώμενων συνεργειών

Η επιχείρηση-αγοραστής κατά την διαδικασία ελέγχου επιχείρησης-στόχου αποτιμά τα οφέλη και τα κόστη που θα προκύψουν από την εξαγορά ή συγχώνευση και τα αποτελέσματα μπορεί να είναι θετικά στην θεωρία όμως στην πράξη μπορεί να είναι αλλιώς και να αποτύχει . Συνήθως αυτό οφείλεται στην υπερεκτίμηση των ωφελειών της επιχείρησης-στόχου, στην αποτυχημένη επίτευξη συνεργειών της επιχείρησης-αγοραστή και επιχείρησης-στόχου καθώς και στην εκτίμηση για την επίτευξη των συνεργειών αυτών και στην έλλειψη στρατηγικής από την πλευρά και των 2 επιχειρήσεων που επιθυμούν την εξαγορά ή συγχώνευση διότι επιθυμούν μόνο την μεγέθυνση τους.

2)Δυσκολίες ενεργοποίησης-ανθρώπινος παράγοντας

Ο δεύτερος λόγος αποτυχίας είναι η αδυναμία εγρήγορσης και πετυχημένης ενοποίησης των 2 επιχειρήσεων λόγω διαφορετικής κουλτούρας(σε εθνικό και

διεθνές επίπεδο πχ πολυεθνικές), στρατηγικής και για αυτό πρέπει να είναι συμβατοί και ιδιαίτερα ο ανθρώπινος παράγοντας στελέχη, προσωπικό μπορούν να προβούν μεγάλο πρόβλημα για την εξαγορά ή συγχώνευση, πχ στην επιχείρηση-στόχο οι εργαζόμενοι να σημειώνουν πολλές απουσίες κλπ και η διάθεση συνεργασίας με τα στελέχη της επιχείρησης-αγοραστή και της επιχείρησης-στόχου. Οι δυσκολίες ενεργοποίησης είναι πολλές και είναι οι ακόλουθες: οι αρνητικές επιπτώσεις της καθυστέρησης, η αύξηση κόστους κεφαλαίου, το κόστος μειωμένης παραγωγικότητας των εργαζομένων, η απώλεια σημαντικών προμηθευτών και πελατών, ο κίνδυνος ενίσχυσης της θέσης των ανταγωνιστών, η αβεβαιότητα των μετοχών και η ταχύτητα εφαρμογής των αλλαγών.

### 3)Υπερβολικό χρέος

Μια επιχείρηση μπορεί να πληρώσει πολλά για την εξαγορά ή συγχώνευση της επιχείρησης-στόχου αν πιστεύει ότι θα έχει μεγάλο πλεονέκτημα αλλά μπορεί να μην ξέρει την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης- στόχου λόγω έλλειψης ελέγχου είτε σιγουριάς από τα στελέχη της επιχείρησης-αγοραστή. Το ενδιαφέρον της επιχείρησης-αγοραστή μπορεί να δικαιολογηθεί αν δεν υπάρξει έλεγχος, δηλαδή αν η επιχείρηση-στόχος είναι στο χρηματιστήριο και αυξάνεται η τιμή της άρα και η αξία της στο χρηματιστήριο αναλόγως η επιχείρηση-αγοραστής δίνει περισσότερα χρήματα, δηλαδή έχει μεγαλύτερα έξοδα δημιουργώντας υπεραξία με τον τρόπο αυτό. Τα έξοδα που θα πληρώσει η επιχείρηση-αγοραστής για την εξαγορά ή συγχώνευση μπορεί να τα καλύψει η ίδια ή να πάρει δάνειο που θα πρέπει να αποπληρωθεί αλλά συνήθως καταλήγει σε αποτυχία. Πολλές είναι οι εξαγορές που καταλήγουν σε αποτυχία επειδή η αγοράστρια εταιρεία πλήρωσε αρκετά για την εξαγορά. Οι λόγοι που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην πληρωμή υψηλής υπεραξίας για την εξαγορά μιας επιχείρησης στόχου μπορεί να είναι η αλαζονεία των ανώτατων στελεχών της αγοράστριας εταιρείαςColinOffrey26

### 4)Ο ρόλος των στελεχών

Ο τελευταίος λόγος αποτυχίας της εξαγοράς ή συγχώνευσης είναι ο ρόλος των στελεχών καθότι παίζουν κυρίαρχο ρόλο στους όρους εξαγοράς ή συγχώνευσης και των 2 επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα αναφέρουμε την στάση των στελεχών που

---

26How to avoid an M & A hangover", FORTUNE, Σεπτέμβριος 2001, σελίδα 20.

μπορεί να έχουν πριν την πράξη εξαγοράς ή συγχώνευσης που χαρακτηρίζεται κυρίως από την ελκυστικότητα που προσφέρουν οι όροι, οι προϋποθέσεις και οι συνθήκες κατά την διάρκεια η αβεβαιότητα αν θα πετύχει στην πράξη η εξαγορά ή συγχώνευση και μετά αναλόγως αν έχει αποτύχει ή έχει επιτύχει θα έχουν την ανάλογη συμπεριφορά όπως αλαζονεία κλπ. Η αλαζονεία που μπορεί να δείξουν πριν, κατά την διάρκεια και μετά καθορίζει πόσο η επιχείρηση θα πληρώσει, όπως η υπεραξία που αναφέραμε παραπάνω. Επίσης, δημιουργούνται συγκρούσεις των στελεχών και των μετοχών αναλόγως με το μέγεθος της επιχείρησης-στόχου διότι ενισχύεται η θέση των στελεχών με τον τρόπο αυτό, επιπρόσθετα σημαντικός παράγοντας είναι ο φόβος των στελεχών για ενδεχόμενη αποτυχία της εξαγοράς ή συγχώνευσης.

Οι λόγοι αποτυχίας της εξαγοράς ή συγχώνευσης δεν είναι πολλοί αλλά το ποσοστό επιτυχίας είναι πολύ μικρό κάτω από 25% για αυτό πρέπει και οι 2 επιχειρήσεις πριν προβούν στην πράξη αυτή να εξετάσουν κάθε ενδεχόμενο αποτυχίας όσο ελκυστικοί είναι οι λόγοι πραγματοποίησης.

#### **4.6 Αξιολόγηση της επιτυχίας των εξαγορών ή των συγχωνεύσεων**

Αφού έχουμε αναφέρει τους λόγους πραγματοποίησης και αποτυχίας μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης γίνεται αντιληπτό αν οι παραπάνω εξαγορές ή συγχωνεύσεις θα μπορούν να υλοποιήσουν μια στρατηγική αντιμετώπιση των ανταγωνιστών και μια οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης ή αν θα της αποφέρουν τίποτα και ακόμη και ζημιές.

Όπως έχουμε αναφέρει οι εξαγορές ή συγχωνεύσεις έχουν ποσοστό αποτυχίας πάνω από 75% παρόλα αυτά πραγματοποιούνται και μπορεί να πετύχουν μες συγκεκριμένες προϋποθέσεις οι οποίες είναι: α)η επιτυχία των φιλικών εξαγορών σε σχέση με τις επιθετικές εξαγορές, β)οι συσχετιζόμενες εξαγορές έχουν μεγαλύτερη επιτυχία από τις ασυσχέτιστες, γ)δεν πρέπει να πραγματοποιούνται βιαστικά οι εξαγορές και δ)οι εξαγορές που έγιναν με πληρωμή μετοχών παρά με χρήματα .

Βέβαια δεν είναι ανάγκη για την επιτυχία μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης να πληρούν τις παραπάνω προϋποθέσεις απλώς αυξάνονται τα ποσοστά επιτυχίας αν τις

πληρούν αυξάνονται σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει κατά τη διάρκεια ετών που άρχισαν να εφαρμόζονται με μεγαλύτερο ρυθμό.

## 4.7 Παράδειγμα συγχώνευσης

Για την καλύτερη κατανόηση αλλά και εφαρμογή των εξαγορών ή συγχωνεύσεων αναφέρουμε ένα πρόσφατο παράδειγμα απόπειρας συγχώνευσης 2 μεγάλων τραπεζών στην Ελλάδα, της Εθνικής και της AlphaBank για την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της, όχι μόνο σε εθνικό επίπεδο αλλά και σε διεθνές που όμως απέτυχε.

Αρνητική ήταν η απάντηση που έδωσε το διοικητικό συμβούλιο της AlphaBank στην πρόταση συγχώνευσης που υπέβαλε η Εθνική τράπεζα της Ελλάδας, 10 χρόνια μετά την απόπειρα δημιουργίας ενός «εθνικού πρωταθλητή στον τραπεζικό κλάδο».

Όπως αναφέρεται στην ανακοίνωση ομόφωνα το διοικητικό συμβούλιο της AlphaBank έλαβε αυτή την απόφαση, λαμβάνοντας υπόψη, αφενός μεν την αβεβαιότητα που δημιουργεί η τρέχουσα συγκυρία, αφετέρου το περιεχόμενο της προτάσεως, οι όροι της οποίας κρίνονται ασύμφοροι για τους μετόχους της τράπεζας.

Βάσει της πρότασης, οι μέτοχοι της Alpha θα ελάμβαναν 8 νέες μετοχές της Εθνικής για κάθε 11 υφιστάμενες της Alpha, ο πρόεδρος του νέου σχήματος θα προτασσόταν από την Alpha και ο διευθύνων σύμβουλος από την Εθνική, ενώ στις θέσεις του ΔΣ θα μοιράζονταν εξίσου από τα στελέχη και από τους 2 ομίλους.

Σύμφωνα με πληροφορίες, τα στελέχη της Εθνικής εξέφρασαν την έκπληξη τους για την απόρριψη της πρότασης. Επίσης, σημείωναν ότι η πρόταση δε μπορεί να είναι ομόφωνη, καθώς δεν μετείχε ο εκπρόσωπος του Δημοσίου.

Μάλιστα, όπως αναφέρει το δημοσίευμα της εφημερίδας «Καθημερινή», διατύπωναν ισχυρές επιφυλάξεις και ως προς τη νομιμότητα της απόφασης, δεδομένου ότι υπήρχε απουσία του εκπροσώπου του Δημοσίου.

Επεσήμαναν ακόμα, ότι θα ήταν προς το συμφέρον και της ελληνικής οικονομίας όπως επίσης ότι στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων δεν υπήρχαν ενδείξεις από την πλευρά της AlphaBank για την μη επιτυχή έκβαση του εγχειρήματος.

Τι θα άλλαζε στο τραπεζικό τοπίο

Αν η AlphaBank απαντούσε θετικά στην πρόταση της Εθνικής, θα δημιουργούνταν μια υπερτράπεζα, με ενεργητικό που αγγίζει τα 200 δισεκατομμύρια ευρώ, με περίπου 2800 καταστήματα και πάνω από 5000 εργαζομένους.

Η τράπεζα αυτή θα αποτελούσε τη μεγαλύτερη τράπεζα της Ελλάδας, με μεγάλη διαφορά από τη δεύτερη. Το νέο σχήμα θα είχε στον έλεγχο του το 37% των καταθέσεων, με τη Eurobank να ακολουθεί με 14% και την Τράπεζα Πειραιώς με 10%. 27

#### 4.8 Ορισμός της στρατηγικής συμμαχίας

Στην παράγραφο αυτή παρουσιάζουμε μια διαφορετική στρατηγική προσέγγιση, την στρατηγική συμμαχία, η οποία έχει αναπτυχθεί πολύ τα τελευταία 20 χρόνια, παρόλο που είναι δημοφιλείς οι εξαγορές ή συγχωνεύσεις.

Η στρατηγική συμμαχία ορίζεται ως μια συμφωνία συνεργασία 2 ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και προσφέρουν τους απαραίτητους πόρους και κεφάλαια για την πετυχημένη για την πετυχημένη λειτουργία της συμμαχίας αυτής.

Έτσι, σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό 3 λέξεις-κλειδιά χαρακτηρίζουν την συμμαχία, οι οποίες είναι: α) η σχέση συνεργασίας, β) το αμοιβαίο όφελος, γ) οι στόχοι που μόνο με αλληλεξάρτηση μπορεί να επιτευχθούν. Κατά μία άποψη η συμμαχία υλοποιεί την στρατηγική. Οι τομείς δραστηριότητας στους οποίους αναπτύσσεται η στρατηγική συμμαχία είναι ευρύτατα αναπτυγμένες και καλύπτουν κάθε τομέα οικονομικής δραστηριότητα, 28 ιδιαίτερα στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

Για αυτό αναφέρουμε το παρακάτω παράδειγμα στρατηγικής συμμαχίας στις τηλεπικοινωνίες στην Ελλάδα.

Οι εταιρείες κινητής πολεμούν τώρα σε... σταθερό μέτωπο

Η εξαγορά της Tellas από τη Wind ανατρέπει τις ισορροπίες

---

<sup>27</sup> [www.skai.gr](http://www.skai.gr), 19/2/2011

<sup>28</sup> Haussler C., "When does Partnering Create Market Value", European Management Journal, 2006, 24, 1, pp1-15



Φωτιά παίρνουν οι τηλεπικοινωνίες με τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας να επιδίδονται σε έναν «πόλεμο» που αυτήν τη φορά όμως διεξάγεται στο πεδίο της σταθερής τηλεφωνίας.

Ένας πόλεμος που άρχισε ήδη να κλιμακώνεται, με τις εταιρείες να επισημοποιούν με... «γάμο» η μία μετά την άλλη το «φλερτ» της κινητής με τη σταθερή τηλεφωνία.

Άλλωστε, η αγορά αυτή άρχισε νωρίς να δείχνει ότι μπορεί να εξελιχθεί σε πεδίων λαμπρό για τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας.

Η Vodafone που πρώτη μπήκε στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας σε συνεργασία με την Hellas On Line - σύμφωνα, μάλιστα, με πληροφορίες- μέτρησε μέσα σε διάστημα μόλις δύο μηνών πάνω από 20.000 νέες συνδέσεις σταθεροκινητής τηλεφωνίας.

πακέτο Η Cosmote κυκλοφόρησε πρόσφατα ένα πακέτο για κλήσεις προς σταθερά από το κινητό τηλέφωνο με αστική χρέωση, ενώ ο κύκλος της έλευσης των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας στην αγορά της σταθερής έκλεισε προ ημερών με την επικύρωση της εαρινής συμφωνίας μεταξύ Wind και ΔΕΗ για να περάσει η Tellas στην αποκλειστική κυριότητα της Weather Investments του Αιγυπτίου Ναγκίμπ Σαουίρις.

Μια εξέλιξη που θα επιτρέψει στη Wind να εισέλθει και εκείνη πλέον στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας, διαμορφώνοντας για ακόμη μια φορά νέα δεδομένα στις τηλεπικοινωνίες.

Το προσυμφωνημένο τίμημα, στο οποίο είχαν καταλήξει οι δύο πλευρές, ανέρχεται στα 175 εκ. ευρώ, ένα ποσό σαφώς μεγαλύτερο από την τελική προσφορά που είχε καταθέσει ο Αιγύπτιος στη διοίκηση της ΔΕΗ (είχε ξεκινήσει από τα 130 εκ. ευρώ για να φτάσει να δίνει έως 150 εκ. ευρώ), αλλά πολύ χαμηλότερο από το ποσό των 350 εκ. ευρώ που αξίωνε η ΔΕΗ για να πουλήσει το μερίδιό της στον Ναγκίμπ Σαουίρις.

Έτσι, η Tellas, ο μεγαλύτερος εναλλακτικός πάροχος σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, ο οποίος εξυπηρετεί περίπου 40.000 συνδρομητές που έχουν αποδεσμευτεί από τον ΟΤΕ μαζί με τη Wind και την Q Telecom σχηματίζουν έναν ισχυρό τηλεπικοινωνιακό όμιλο που εκ των πραγμάτων δημιουργεί νέες ισορροπίες δυνάμεων στην ελληνική αγορά.

Με τη διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας να έχει πιάσει οροφή από καιρό, οι εταιρείες αναζητούσαν νέα πεδία δράσης για την ενίσχυση της ανάπτυξής τους και η αγορά σταθερής τηλεφωνίας προσφερόταν για κάτι τέτοιο.

Πώς το φλερτ κατέληξε σε γάμο

Η έννοια του ολοκληρωμένου πακέτου τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, που ως όρος χρησιμοποιούνταν ευρέως από την απαρχή σχεδόν της απελευθέρωσης της αγοράς των τηλεπικοινωνιών, φάνταζε στα μάτια όλων ως ένα πολύ «ελκυστικό» προϊόν.

Το «φλερτ», δηλαδή, με τη σταθερή τηλεφωνία -έστω και ως ιδέα- δεν προέκυψε ξαφνικά τώρα. Είχε αρχίσει να αναπτύσσεται προ ετών και αυτό που «φρέναρε» τις προθέσεις των εταιρειών ήταν η τελική επιλογή του τρόπου με τον οποίο θα παρείχαν και υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας. Τα πράγματα όμως άρχισαν να γίνονται πολύ πιο απλά από τη στιγμή που η αγορά είχε πλέον ανοίξει τις πόρτες της στους εναλλακτικούς παρόχους σταθερής τηλεφωνίας.

Συντομότερος δρόμος

Στο «πρόσωπο» των παροχών αυτών οι εταιρείες κινητής αργά ή γρήγορα θα διέκριναν τον συντομότερο δρόμο για την είσοδο τους στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας. Και το «φλερτ» θα επισημοποιούνταν έτσι σε «γάμο». Όπερ και εγένετο.

Τον δρόμο για την παροχή τέτοιων πακέτων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών άνοιξε η Vodafone με τη στρατηγική συνεργασία στην οποία προχώρησε με την Hellas On Line. Η συμμαχία της HOL με τη Vodafone βασίστηκε στην αποκλειστική παροχή ευρυζωνικών υπηρεσιών σταθεροκινητής τηλεφωνίας και γρήγορου Ιντερνέτ

με τους συνδρομητές να πληρώνουν για όλες αυτές τις υπηρεσίες έναν ενιαίο λογαριασμό.

Στα 175 εκ. το τίμημα για τη συμφωνία

Προτού καν επισημοποιηθεί το φλερτ της Vodafone με τη HOL την περασμένη άνοιξη και η συμφωνία εκείνη μετουσιωθεί σε ένα νέο τηλεπικοινωνιακό προϊόν, το νέο τότε αφεντικό της Wind, ο Αιγύπτιος Ναγκίμπ Σαουίρις, έβγαλε τις πρώτες του «πολεμικές ιαχές», φροντίζοντας από την πρώτη στιγμή που πάτησε το πόδι του επί ελληνικού εδάφους να κάνει ευρέως αντιληπτό πως θα ακολουθήσει άκρως επιθετική πολιτική.

Άρχισε, λοιπόν, ένα στενό μαρκάρισμα στη διοίκηση της ΔΕΗ ζητώντας να εξαγοράσει το 50%(μείον μία μετοχή) της Tellas, κάτι που τελικά πέτυχε καθιστώντας σαφή τα σχέδιά του για την ελληνική αγορά. Έτσι, η Wind Ελλάς θα εξαγοράσει το μερίδιο μειοψηφίας της ΔΕΗ καταβάλλοντας 175 εκ. ευρώ, ενώ παράλληλα η Wind Ελλάς θα προχωρήσει στην εξαγορά δύο μετοχών από τη Wind Ιταλίας, συγκεντρώνοντας έτσι την ελέγχουσα πλειοψηφία (50% συν μία μετοχή) στην Tellas. Η συνολική εξαγορά θα χρηματοδοτηθεί με συνδυασμό ρευστών διαθεσίμων της Wind, καθώς και κεφαλαίων από επέκταση υπάρχοντος δανεισμού.

Απάντηση μέσω Cosmote ετοιμάζει ο ΟΤΕ

Εύκολα γίνεται κατανοητό πως το επόμενο διάστημα ο ΟΤΕ θα δεχτεί ισχυρές πιέσεις από τον ανταγωνισμό, καθώς πλέον στους εναλλακτικούς παρόχους σταθερής τηλεφωνίας που είχε να ανταγωνιστεί μέχρι σήμερα προστίθενται και οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας.

Σε μια πρώτη προσπάθεια να φρενάρει την αιμορραγία συνδρομητών σε εταιρείες του ανταγωνισμού, αντιπροτείνοντας και αυτός πακέτα με απεριόριστες κλήσεις προς αστικές και υπεραστικές κλήσεις. Ωστόσο, το μεγάλο όπλο που ετοιμάζεται να χρησιμοποιήσει στην προσπάθειά του να ανακόψει το κύμα φυγής συνδρομητών ακούει στο όνομα Cosmote.

Η διοίκηση του Οργανισμού έχει ξεκαθαρίσει τις προθέσεις της και ήδη κινείται, άλλωστε, προς την κατεύθυνση της άμεσης απορρόφησης της Cosmote, προκειμένου να μπορέσει να προσφέρει ολοκληρωμένα πακέτα επικοινωνίας και να διατηρήσει έτσι την πρωτοκαθεδρία του.

Κ. Νάνος [nanos@pegasus.gr](mailto:nanos@pegasus.gr)<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> [www.ethnos.gr](http://www.ethnos.gr), 20/10/2007



## **4.9 Στάδια δημιουργίας Στρατηγικών Συμμαχιών**

Ακαδημαϊκές μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί προτείνουν συγκεκριμένα στάδια δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών τα οποία είναι:

- 1)Ανάπτυξη στρατηγικής
- 2)Εύρεση πιθανών συμμάχων και αξιολόγηση τους
- 3)Διαπραγματεύσεις και σύναψη συμφωνίας
- 4)Λειτουργία συμμαχίας
- 5)Τερματισμός ή ανανέωση της συμμαχίας

Τα στάδια αυτά δεν πρέπει να αλλάζουν ανεξάρτητα από το είδος των επιχειρήσεων που συμμαχούν, τον σκοπό και τον γεωγραφικό τρόπο δραστηριοποίησης τους.

## **4.10 Κίνητρα Σύναψης Στρατηγικών Συμμαχιών**

Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ευρέως διαδεδομένες και εφαρμόζονται πολύ συχνά καθώς τα κίνητρα σύναψης είναι πολύ ελκυστικά. Τα κίνητρα παρουσιάζονται παρακάτω:

- 1)Επιμερισμός κινδύνου
- 2)Επίτευξη οικονομιών κλίμακας
- 3)Πρόσβαση σε συγκεκριμένο τμήμα αγοράς
- 4)Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και πρόληψη των κινήσεων των ανταγωνιστών
- 5)Πρόσβασή σε ειδικευμένες τεχνολογίες και νέους τομείς δραστηριότητας
- 6)Αντιμετώπιση των χρηματοδοτικών περιορισμών
- 7)Ανάγκη για εξειδικευμένες διοικητικές δυνατότητες οι οποίες δεν είναι διαθέσιμες

Όπως γίνεται κατανοητό ποιο από τα κίνητρα θα οδηγήσει στη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του κλάδου στον οποίο ανήκει.

## 4.11 Λόγοι και τρόποι διάλυσης των Στρατηγικών Συμμαχιών

Τις στρατηγικές συμμαχίες μπορεί να τις εξετάσουμε σαν επιχειρησιακούς γάμους και έτσι μπορεί να καταλήξουν στην λήξη του γάμου. Συχνά οι αιτίες της συνύπαρξης εντοπίζονται σε διαφορές στην οργανωτική κουλτούρα, στην στρατηγική προοπτική και στους πραγματικούς στόχους που επιδιώκονται μέσα από μια συμμαχία.<sup>30</sup>

Έτσι είναι σημαντικό να εξετάσουμε τους λόγους και τους τρόπους διάλυσης των στρατηγικών συμμαχιών καθώς και την κατάληξη μιας στρατηγικής συμμαχίας που παρουσιάζονται παρακάτω. Οι λόγοι διάλυσης μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι οι ακόλουθοι:

- 1) Η συμμαχία δεν πετυχημένη
- 2) Υπαρξη διαφορών μεταξύ των επιχειρήσεων που σύναψαν την συμμαχία
- 3) Ρήξη της συμφωνίας
- 4) Η στρατηγική συμμαχία δεν εξυπηρετεί τους σκοπούς ενός από τους συμμάχους
- 5) Ο σύμμαχος αναγκάζεται να λήξει την στρατηγική συμμαχία λόγω δυσκολιών χρηματοοικονομικής φύσης

6) Η στρατηγική πέτυχε τον στόχο που είχε θέσει

Με βάση κάποια κριτήρια, όπως φιλικότητα κλπ, μπορούμε να κατατάξουμε τους τρόπους διάλυσης μιας στρατηγικής συμμαχίας οι οποίοι είναι:

- 1) προγραμματισμένη/μη προγραμματισμένη
- 2) φιλική/μη φιλική
- 3) συμφωνούν οι σύμμαχοι/ο ένας σύμμαχος αρνείται τη διάλυση

Μετά από την διάλυση της στρατηγικής συμμαχίας υπάρχουν πιθανές καταλήξεις οι οποίες είναι :

- 1) λήξη με εξαγορά ή συγχώνευση
- 2) λήξη με διάλυση
- 3) λήξη με ανανέωση της στρατηγικής συμμαχίας ως προς το περιεχόμενο της

Παρά το γεγονός ότι κάποιες στρατηγικές συμμαχίες διαλύονται και δεν έχουν μια καλή κατάληξη δεν πρέπει τα στελέχη μιας επιχείρησης να θεωρήσουν την στρατηγική αυτή επιλογή της στρατηγικής συμμαχίας ασήμαντη διότι η συμμαχία

<sup>30</sup> Παπαδόκης Βασίλης Μ., έκδοση Ε, Αθήνα 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ευγ Μπίενου

αυτή προσφέρει αύξηση ανταγωνιστικότητας και αποδοτικότητας των επιχειρήσεων που την ακολουθούν.

#### **4.12 Προϋποθέσεις για πετυχημένη Στρατηγική Συμμαχία**

Έχουν γίνει έρευνες για τις προϋποθέσεις επιτυχίας μιας στρατηγικής συμμαχίας, η κυριότερη έρευνα είναι τα 8 Γ's των πετυχημένων συμμαχιών η οποία έγινε από την καθηγήτρια του Harvard, Rosabeth Moss-Kanter όπου υποστηρίζει ότι 8 παράγοντες οδηγούν στην επιτυχία μιας στρατηγικής συμμαχίας. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι εξής:

- 1)Ατομική Τελειότητα
- 2)Σημασία
- 3)Αλληλεξάρτηση
- 4)Επένδυση
- 5)Πληροφόρηση
- 6)Ολοκλήρωση
- 7)Θεσμοθέτηση
- 8)Ακεραιότητα

Βέβαια, δεν είναι απαραίτητο για την επιτυχία μιας στρατηγικής συμμαχίας να υπάρχουν αυτοί οι 8 παράγοντες διότι κάθε στρατηγική συμμαχία είναι διαφορετική και χρειάζεται μια ανάλογη προσαρμογή των παραγόντων, ή μπορεί τα στελέχη των επιχειρήσεων που συνάπτουν την στρατηγική συμμαχία να ανατρέξουν σε άλλες έρευνες για τις προϋποθέσεις επιτυχίας μιας στρατηγικής συμμαχίας.

#### **4.13 Επίλογος**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάσαμε τις εξαγορές ή συγχωνεύσεις και τις στρατηγικές συμμαχίες που μπορεί να επιλέξει η επιχείρηση για την υλοποίηση των στρατηγικών ανάλογα με την στρατηγική που ακολουθεί για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της, δηλαδή να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και την βελτίωση της αποδοτικότητας της όχι μόνο σε εθνικό επίπεδο αλλά και σε διεθνές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

#### 5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρουμε τα συστήματα αξιολόγησης μιας στρατηγικής καθώς και την επιλογή και υλοποίηση της. Συγκεκριμένα, αφού αναφέρουμε την σημασία της αξιολόγησης της στρατηγικής για μια επιχείρηση αναλύουμε παρακάτω διάφορα συστήματα αξιολόγησης της στρατηγικής που υπάρχουν και μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση. Πιο μετά γίνεται λόγος για την επιλογή και υλοποίηση της στρατηγικής για μια επιχείρηση.

#### 5.2 Αξιολόγηση της στρατηγικής

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση διότι τα στελέχη της επιχείρησης διαπιστώνουν πόσο έχει πετύχει τους στόχους που έχει καθορίσει.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης απαντάει σε βασικά ερωτήματα όπως η καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει η επιχείρηση.<sup>31</sup> Η απάντηση των ερωτημάτων αυτών είναι δύσκολη γιατί η αξιολόγηση της στρατηγικής εξαρτάται από διάφορες μεταβλητές. Αυτές είναι:

- Α) Η μοναδικότητα της κάθε επιχείρησης
- Β) Η άμεση σχέση της στρατηγικής με την επιλογή στόχων από την επιχείρηση
- Γ) Τα τυπικά συστήματα αναθεώρησης της στρατηγικής που επηρεάζουν τις αρχές με τις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση
- Δ) Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας

---

<sup>31</sup> Παπαδάκης Βασίλης Μ, έκδοση Ε, Αθήνα 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ευγ Μπένου, σελ 451

Ε)Η διεθνοποίηση που υπάρχει σήμερα σε υψηλό βαθμό που οδηγεί στην αύξηση του ανταγωνισμού

### **5.3 Μοντέλα αξιολόγησης μιας στρατηγικής**

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζουμε την αποτελεσματική αξιολόγηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης πριν την επιλέξει και την εφαρμόσει.

#### **5.3.1 Το μοντέλο αξιολόγησης του Rumelt**

Είναι εξαιρετικά δύσκολο να αποδείξει κανείς ότι μια συγκεκριμένη στρατηγική είναι η άριστη ή ακόμα να εγγυηθεί ότι θα υλοποιηθεί αποτελεσματικά από την επιχείρηση. Μπορεί όμως να αξιολογήσει εάν αυτή έχει κάποια κρίσιμα ελαττώματα.<sup>32</sup> Έτσι ο Richard Rumelt πρότεινε 4 κριτήρια αξιολόγησης της στρατηγικής τα οποία είναι:

##### **1. Η συνέπεια**

Η στρατηγική πρέπει να είναι συνεπής ως προς τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και να ακολουθεί τις πολιτικές που έχει. Η συνέπεια προσδίδει στην επιχείρηση μια συνάφεια και αλληλουχία στις πράξεις της, έλλειψη συγκρούσεων μέσα στην ίδια την επιχείρηση, το τελευταίο μπορεί να σταματήσει εάν αντιμετωπιστούν οι παράγοντες που την προκαλούν πχ διαφορετικές αξίες που διέπουν τα άτομα της επιχείρησης.

##### **2. Συμφωνία-Ταύτιση**

Η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει το εξωτερικό περιβάλλον της είναι, είτε με την προσαρμογή, είτε με το να ανταγωνιστεί τους ανταγωνιστές που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο με αυτήν. Η στρατηγική για να είναι πετυχημένη πρέπει να συνδυάζει και την προσαρμογή και τον ανταγωνισμό, δηλαδή να είναι σε συμφωνία για την ευημερία στο παρόν αλλά και το μέλλον.

##### **3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

---

<sup>32</sup> Παπαδάκης Βασίλης Μ, έκδοση Ε, Αθήνα 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ευγ Μπένου, σελ 559

Η στρατηγική της πρέπει να είναι ανταγωνιστική στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση για να μην υπάρχει προσπάθεια αντιγραφής από τους ανταγωνιστές της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί αν η επιχείρηση κατέχει: α)καλύτερους πόρους έναντι των ανταγωνιστών της, β)καλύτερη εκμετάλλευση των πόρων της και των ευκαιριών που παρουσιάζονται και γ)καλύτερη θέση στην αγορά.

#### 4.Εφικτότητα

Η εφικτότητα έχει σχέση με το πόσο εύκολα μπορεί να εφαρμοστεί η στρατηγική που έχει επιλέξει μια επιχείρηση. Η στρατηγική της επιχείρησης δεν πρέπει να βάζει εμπόδια, να εξαντλεί τους διαθέσιμους πόρους της και να εξετάζει πόσο η επιχείρηση είναι συμβατή με τους πόρους της οι οποίοι είναι φυσικοί, ανθρώπινοι και οικονομικοί. Οι οικονομικοί μετριούνται πιο εύκολα σε σχέση με τους υπόλοιπους για την αξιολόγηση της στρατηγικής και είναι σημαντικοί για την επιτυχία της στρατηγικής, αλλά οι ανθρώπινοι και οι φυσικοί δεν έχουν την ευελιξία των οικονομικών πόρων παρόλο που είναι και αυτοί σημαντικοί για την επιτυχία της στρατηγικής. Άρα, σύμφωνα με αυτό το κριτήριο αξιολόγησης της στρατηγικής εξετάζεται πόσο η επιχείρηση έχει τις ικανότητες, τις δεξιότητες και το ταλέντο για την εφαρμογή της στρατηγικής που έχει επιλέξει, αφού απαντήσει σε 3 ερωτήσεις που μπορεί να προκύψουν από την παραπάνω αξιολόγηση. Αυτές είναι: α)αν η επιχείρηση έχει τις ικανότητες να επιλύσει τα προβλήματα που δημιουργούνται από την εφαρμογή της στρατηγικής, β)αν έχει τον βαθμό συνεργασίας των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής και γ)αν περιλαμβάνει συστήματα παρακίνησης των εργαζομένων που αποδέχονται οι εργαζόμενοι και έχουν την ανάλογη αποδοτικότητα.

Η συμφωνία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιούνται ως αναφορά για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και η συνέπεια και η εφικτότητα για το εσωτερικό περιβάλλον της.

#### **5.3.2 Το μοντέλο αξιολόγησης της στρατηγικής του R. Lynch**

Ο R. Lynch προτείνει μια άλλη αξιολόγηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης όπου περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια:

##### 1.Καταλληλότητα

Η καταλληλότητα έχει σχέση με το αν η στρατηγική είναι σε συμφωνία με τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στο παρόν και το μέλλον για την απόκτηση ισχυρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αυτό επιτυγχάνεται με τον έλεγχο των αρχών της στρατηγικής και των εναλλακτικών επιλογών που μπορεί να έχει.

### 2.Αποδεκτότητα

Η αποδεκτότητα αναφέρεται στο αν η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση έχει σχέση με την απόδοση που επιθυμεί και προβλέπεται από την επιχείρηση σύμφωνα με τους μετόχους της επιχείρησης.

### 3.Εφικτότητα

Η εφικτότητα κάνει λόγο για το αν η στρατηγική μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη βάση των πόρων που έχει η επιχείρηση και που μπορεί να της βάζουν εμπόδια.

### **5.3.3 Εκτίμηση της καταλληλότητας σαν μοντέλο αξιολόγησης της στρατηγικής**

Στο μοντέλο αυτό αναφέρεται στο αν η στρατηγική ταιριάζει με τις συνθήκες που διαμορφώνονται στο παρόν και το μέλλον στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Το περιβάλλον της επιχείρησης μεγαλώνει ανάλογα με τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται, και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στηρίζεται στα δυνατά σημεία, δηλαδή τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης για την αντιμετώπιση των αδυναμιών της. Έτσι το μοντέλο αυτό περνάει από 2 στάδια που παρουσιάζονται παρακάτω.

Στο πρώτο στάδιο γίνεται ο εντοπισμός των αρχών που έχει η στρατηγική όπου έρχονται σε αρμονία με τις υπάρχουσες και τις μελλοντικές της δραστηριότητες, δηλαδή αν είναι κατάλληλη. Οι τεχνικές με τις οποίες εκτιμάται πόσο κατάλληλη είναι η στρατηγική είναι οι ακόλουθες:

- A)Ανάλυση του κύκλου ζωής της επιχείρησης
- B)Τοποθέτηση της επιχείρησης
- Γ)Ανάλυση της αλυσίδας αξίας
- Δ)Ανάλυση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων
- E)Επιχειρησιακό προφίλ

Στο δεύτερο στάδιο αναφέρονται οι μέθοδοι επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής, όπου γίνεται σύγκριση των διάφορων ωφελειών κάθε στρατηγικής και

επανεξετάζονται οι στρατηγικές του πρώτου σταδίου. Στο στάδιο αυτό ξεχωρίζουν 3 επιλογές:

α) Η κατάταξη των εναλλακτικών επιλογών

Εδώ αναφέρεται αν η στρατηγική μπορεί να ανταποκριθεί στους διάφορους παράγοντες και πόρους της επιχείρησης και των προσδοκιών των μετόχων της.

β) Η χρήση δένδρων αποφάσεων

Οι εναλλακτικές επιλογές των στρατηγικών αξιολογούνται με βάση την εξέλιξη της κάθε αγοράς που αντιπροσωπεύει το κάθε κλαδί του δένδρου.

γ) Ο προγραμματισμός με βάση διάφορα σενάρια

Τα διάφορα σενάρια δημιουργούνται για να προετοιμαστεί η επιχείρηση για πιθανές δυσκολίες στο μέλλον που μπορεί να αντιμετωπίσει.

### **5.3.4 Στρατηγική αξιολόγηση της αποδεκτότητας**

*Στο στάδιο αυτό, οι στρατηγικές που κρίθηκαν ως κατάλληλες εξετάζονται ως προς την αποδεκτότητά τους. Δηλαδή ως προς τη δυνατότητα τους να προσφέρουν υψηλά κέρδη με ελάχιστο κίνδυνο, ικανοποιώντας παράλληλα και τις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερόμενων της επιχείρησης.*<sup>33</sup>

Έτσι διαμορφώνονται κριτήρια για την ανάλυση της αποδεκτότητας τα οποία είναι: α) η απόδοση της στρατηγικής που προτείνεται, β) ο βαθμός του κινδύνου που μπορεί να προκύψει και γ) η αποδοχή της από τους ενδιαφερόμενους.

#### **5.3.4.1 Ανάλυση της απόδοσης**

##### **1) Εκτίμηση της κερδοφορίας**

Η εκτίμηση της κερδοφορίας γίνεται με διάφορους τρόπους όπως η Καθαρά Παρούσα Αξία, η περίοδος επανείσπραξης του κεφαλαίου και η αποδοτικότητα του κεφαλαίου.

##### **2) Ανάλυση κόστους-οφέλους**

Στην μέθοδο αυτή γίνεται αξιολόγηση της στρατηγικής η οποία δεν ασχολείται πρωταρχικά με οικονομικά οφέλη και κόστη αλλά παρουσιάζει ποιοτικά τα αποτελέσματα της στρατηγικής που επηρεάζει ολόκληρη την κοινωνία.

##### **3) Ανάλυση αξίας μετόχου**

---

<sup>33</sup> Παπαδάκης Βασίλης Μ, έκδοση Ε, Αθήνα 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ευγ Μπένου, σελ 567



Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε την δεκαετία του 1980, λόγω των περιορισμών που δημιουργούσαν οι προηγούμενες στρατηγικές αξιολόγησης, και έχει σαν κύριο θέμα την αξία που προκύπτει από την επιλογή της στρατηγικής από τους μετόχους της επιχείρησης. Τα βασικά σημεία της μεθόδου αυτή είναι τα ακόλουθα:

A) Στην μελέτη και εφαρμογή των μεθόδων, πχ Καθαρά Παρούσα Αξία πρέπει να είναι ίδιες στο σύνολο της επιχείρησης και όχι στο επενδυτικό σχέδιο.

B) Η οικονομική ανάλυση πρέπει να έχει την αλυσίδα αξίας και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης σαν στήριξη, για αυτό αναγνωρίζονται από την επιχείρηση οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

#### **5.3.4.2 Ανάλυση κινδύνου**

Για την επιλογή μιας στρατηγικής δεν είναι απαραίτητη η εξασφάλιση υψηλών αποδόσεων, αλλά και ο βαθμός του κινδύνου που μπορεί να έχει η στρατηγική για την επιχείρηση παρόλο που μπορεί να της εξασφαλίσει κερδοφορία και βιωσιμότητα.

Ο βαθμός του κινδύνου συνεπάγεται κάποια όρια κινδύνου τα οποία είναι διαφορετικά για κάθε επιχείρηση λόγω κουλτούρας, διάθεσης και δύναμης της επιχείρησης για την επιλογή επιθετικής ή όχι στρατηγικής. Τα όρια αυτά είναι:

##### 1) Οικονομική μελέτη του κινδύνου

Μέσα από την οικονομική μελέτη των λογιστικών καταστάσεων της επιχείρησης προκύπτουν διάφοροι δείκτες της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης και του κινδύνου που μπορεί να προκύψει. Αυτοί οι δείκτες είναι:

##### A) Δείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης

Οι δείκτες αυτοί είναι σημαντικοί διότι δείχνουν την χρηματοοικονομική κατάσταση και βιωσιμότητα της επιχείρησης, διότι παρουσιάζουν την αναλογία των ξένων κεφαλαίων ως προς τα ίδια κεφάλαια, το ποσό της δανειακής επιβάρυνσης, τη σύνθεση των υποχρεώσεων της και το χρόνο λήξης τους, πχ ο δείκτης μόχλευσης (μέσος όρος ενεργητικού/μέσος όρος ιδίων κεφαλαίων) αν είναι μεγάλος προκύπτει μεγάλος κίνδυνος χρεοκοπίας.

##### B) Δείκτες ρευστότητας

Οι δείκτες αυτοί αναφέρονται στην δυνατότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για την μεγιστοποίηση των κερδών της. Καθίστανται ιδιαίτερα σημαντικοί, διότι με τις χαμηλές τιμές που μπορεί να προκύψουν από αυτά να οδηγήσει την επιχείρηση σε χρεοκοπία ακόμα και αν έχει κέρδη.

### Γ) Δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων

Οι δείκτες αυτοί αναφέρονται στην δέσμευση των κεφαλαίων της επιχείρησης προκειμένου να αποκτήσει, να αποθηκεύσει και να ασφαλίσει τα αποθέματα της, ακόμη και τυχόν απαξίωση των εμπορευμάτων της.

### Δ) Συναλλαγματικές διακυμάνσεις

Αφορά κυρίως επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς και έχουν επίδραση σε αυτές οι μεταβολές των τιμών των νομισμάτων.

### 2) Ανάλυση της ευαισθησίας

Η ανάλυση αυτή εστιάζει στο τι θα συμβεί εξετάζοντας την βιωσιμότητα των διάφορων στρατηγικών που μπορεί να επιλέξει, δηλαδή αν θα έχει αποκλίσεις από τα προβλεπόμενα μεγέθη και η επίδραση τους στην κερδοφορία ή το μερίδιο της αγοράς της επιχείρησης και την επιλογή της στρατηγικής που μπορεί να την ενδιαφέρει. Άρα, εξετάζεται ο βαθμός ευαισθησίας των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση ως προς τον κίνδυνο με την επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής.

### 3) Δημιουργία σεναρίων

Εδώ αναφέρεται στις μελλοντικές καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν βάση διάφορων αλλαγών στο οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης, δημιουργώντας έτσι από την επιχείρηση μηχανισμούς άμυνας στις αλλαγές αυτές που μπορεί να επέλθουν.

### 4) Μοντέλο προσομοίωσης

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό επιδιώκεται ένα υπόδειγμα ποσοτικό όπου ενσωματώνονται όλοι οι παράγοντες που αφορούν την επιχείρηση και το περιβάλλον της. Χρησιμοποιούνται πολύπλοκα οικονομετρικά και στατιστικά στοιχεία και στις αναπτυγμένες δυνατότητες της πληροφορικής.

### **5.3.4.3 Ανάλυση των αντιδράσεων των ομάδων ενδιαφερόμενων**

Η ανάλυση της αντίδρασης της ομάδας των ενδιαφερόμενων είναι σημαντικό γιατί έτσι κρίνεται η ελκυστικότητα της στρατηγικής για κάθε ομάδα ενδιαφερόμενων, αφού προβλέπεται οι πιθανές αντιδράσεις και ο καθορισμός των κινήσεων της επιχείρησης με βάση τις αντιδράσεις.

Όμως, οι αντιδράσεις των ενδιαφερόμενων ομάδων ποικίλει και συγκρούονται μεταξύ τους, έτσι η επιχείρηση πρέπει να θέσει σε προτεραιότητα ως προς την ικανοποίηση των ομάδων αυτών αφού πρώτα ορίσει κάποια σαν κυρίαρχη, πχ μέτοχοι της επιχείρησης, όπου αυτοί επιθυμούν την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου

της επιχείρησης και με βάση αυτό δρα η επιχείρηση. Μπορεί να αποτελέσουν και κυρίαρχη ομάδα οι εργαζόμενοι της επιχείρησης σε περίπτωση εξαγοράς ή συγχώνευσης της επιχείρησης.

### **5.3.5 Εφικτότητα**

*Η εφικτότητα αφορά το εάν και σε ποιο βαθμό μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη η στρατηγική. Η αξιολόγηση της εφικτότητας μιας στρατηγικής προϋποθέτει και απαιτεί να δοθεί έμφαση στην αναλυτική και λεπτομερειακή εξέταση και διερεύνηση των πόρων και ικανοτήτων.<sup>34</sup> Οι πόροι και ικανότητες είναι το υλικό κεφάλαιο(οικόπεδα, κτίρια, μηχανολογικός εξοπλισμός κλπ) και το άυλο κεφάλαιο(φήμη, πελατεία κλπ).*

Η αξιολόγηση μιας στρατηγικής ως κατάλληλη δεν μπορεί να εξασφαλίσει τη υλοποίηση της από την επιχείρηση για αυτό πρέπει να λάβει υπόψη της εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να την επηρεάσουν στην υλοποίηση της.

Οι εσωτερικοί παράγοντες αναφέρονται στους περιορισμούς που έχει η επιχείρηση στα κεφάλαια, την τεχνολογία, τους εργαζομένους και την υποδομή. Οι εξωτερικοί παράγοντες έχουν περιορισμούς από τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τους προμηθευτές, το κράτος ή άλλες οργανώσεις, δηλαδή σε εξωγενείς μεταβλητές που επηρεάζουν την εφικτότητα της στρατηγικής αυτής.

## **5.4 Μέθοδος STAIR**

Μια άλλη μέθοδος αξιολόγησης της στρατηγικής είναι η μέθοδος STAIR, όπου μπορεί να εφαρμοστεί πριν και μετά την υλοποίηση της στρατηγικής και χρησιμοποιεί 5 βασικούς παράγοντες που εξασφαλίζουν επιτυχία. Συγκεκριμένα αυτοί είναι:

Simple, δηλαδή απλή

Timing, δηλαδή έγκαιρη

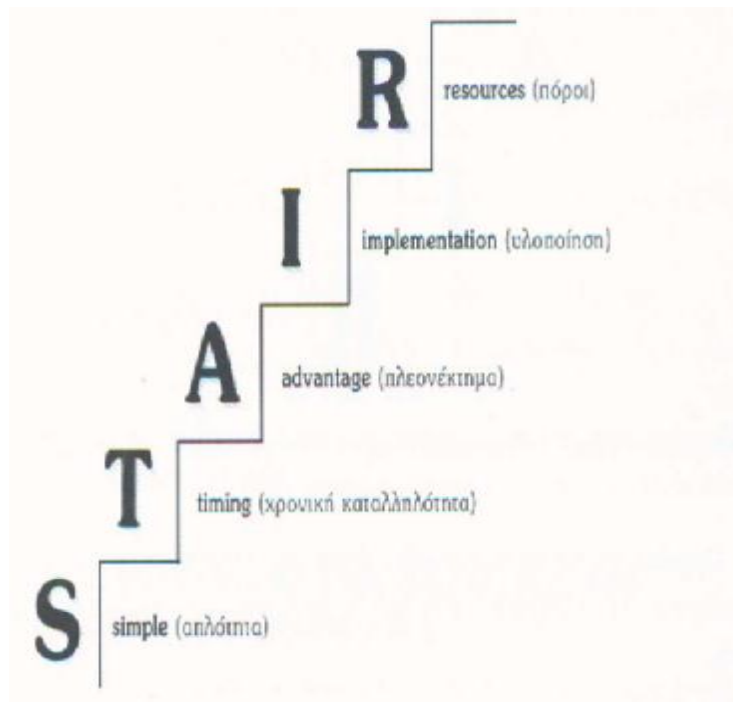
Advantage, δηλαδή εσωτερικό και εξωτερικό πλεονέκτημα

Implementation, δηλαδή ικανότητα εφαρμογής

Resources, δηλαδή επάρκεια και καταλληλότητα των πόρων

---

<sup>34</sup> [www.innovation-ideas.gr](http://www.innovation-ideas.gr)



Σχήμα 5.1: Χαρακτηριστικά επιτυχημένων στρατηγικών  
 (Πηγές: Grundy T, *Breakthrough Strategies for Growth*, London, FT Pitman Publishing, 1995)

Βλέπουμε ότι προέρχονται από τα αρχικά του STAIR οι 5 παράγοντες, και για κάθε έναν από αυτούς η επιχείρηση ορίζει κάποια όρια που είναι ελάχιστα και αποδεκτά και μετά εξετάζει αν η προτεινόμενη στρατηγική διαθέτει τους παράγοντες αυτούς και σε ποιο βαθμό. Με τον τρόπο αυτό προκύπτει μια στρατηγική που οι περισσότεροι από τους παράγοντες βαθμολογούνται με ποσοστό πάνω από 50%. Ένας κρίσιμος παράγοντας είναι η χρονική καταλληλότητα της στρατηγικής όπου μπορεί να καθορίσει την επιτυχία ή αποτυχία αναλόγως.

Το μοντέλο STAIR μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μέθοδος αξιολόγησης και ανάποδα, αυτό μπορεί να γίνει πάλι με τα αρχικά των γραμμμάτων που το αποτελούν.

Δηλαδή:

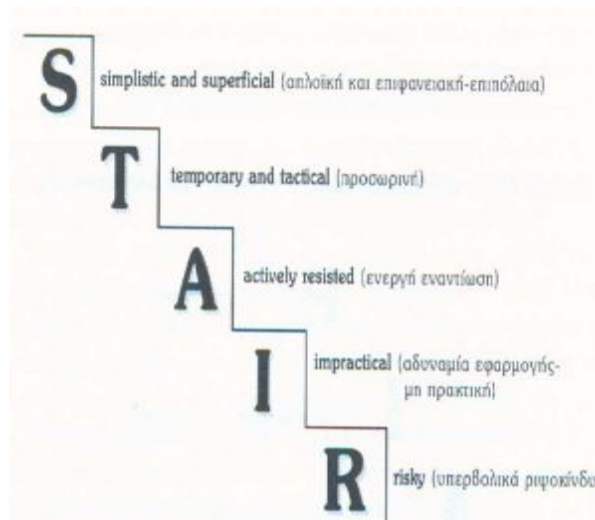
Simplistic and Superficial, δηλαδή απλή και επιφανειακή

Temporary and Tactical, δηλαδή προσωρινή

Actively resisted, δηλαδή ενεργή αντίθεση

Impractical, δηλαδή αδυναμία εφαρμογής

Risky, δηλαδή ριψοκίνδυνο



Σχήμα 5.2: Χαρακτηριστικά αποτυχημένων στρατηγικών  
(Πηγές: Grundy T, *Breakthrough Strategies for Growth*, London, FT Pitman Publishing, 1995)

Έτσι, προκειμένου να αξιολογηθεί θετικά η στρατηγική πρέπει να συγκεντρώνει τα χαμηλότερα ποσοστά σε κάθε παράγοντα.

## 5.5 Η λίστα ελέγχου της στρατηγικής που έχουν τα διοικητικά στελέχη

Συνοψίζοντας τις μεθόδους ελέγχου στρατηγικής, καθώς επίσης βασιζόμενοι και στις προτάσεις των Steiner και Miner<sup>35</sup>, δημιουργούμε την ακόλουθη λίστα ελέγχου της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Οι ακόλουθες προτάσεις είναι:

- 1) ακολουθούν την ίδια γραμμή η στρατηγική και η αποστολή
- 2) η εξεταζόμενη στρατηγική ακολουθεί τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος
- 3) η στρατηγική ακολουθεί τις επιχειρησιακές δυνάμεις, πολιτικές, πόρους, στόχους και τις αξίες των στελεχών και εργαζομένων της επιχείρησης
- 4) λαμβάνεται υπόψη στην στρατηγική που εξετάζει, η επίτευξη υψηλού κέρδους με ελάχιστο κίνδυνο
- 5) να καλύπτει μια θέση αγοράς η στρατηγική η οποία δεν έχει καλυφθεί από άλλους

<sup>35</sup>Steiner GA and JB Miner, *Strategic Management Policy and Strategy*, Macmillan College Publishing Company, 1977

6)γίνεται σύγκριση της εξεταζόμενης στρατηγικής με αυτές που έχουν εφαρμοσθεί

7)η στρατηγική χωρίζεται σε στόχους που εξαρτώνται και υποστηρίζονται μεταξύ τους

8)τα κατάλληλα κριτήρια να την έχουν επαληθεύσει καθώς και τα κριτήρια ανάλυσης

9)έχει επαληθευτεί η στρατηγική με την ανάπτυξη προγραμμάτων εφαρμογής που να είναι εφικτά

10)ο κύκλος ζωής των προϊόντων και η στρατηγική ακολουθούν την ίδια γραμμή

11)η εξεταζόμενη στρατηγική επιλέγεται στον κατάλληλο χρόνο

12)η αντιγραφή της εξεταζόμενης στρατηγικής από τους ανταγωνιστές του κλάδου που δραστηριοποιείται

13)αν είναι ο ανταγωνισμός υπερεκτιμημένος ή υποεκτιμημένος

## **5.6 Επιλογή της στρατηγικής**

Το στάδιο της στρατηγικής ανάλυσης που παρουσιάσαμε στο κεφάλαιο 2 δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επιλογή της στρατηγικής. Η επιλογή της στρατηγικής είναι αποτέλεσμα σημαντικών παραμέτρων, οι οποίοι είναι:

1)Δημιουργία των στρατηγικών επιλογών: Στην πράξη αναφέρεται στον αριθμό των στρατηγικών αποφάσεων που έχει στα χέρια της η επιχείρηση από τα στελέχη της. Αποτελεί ουσιαστικά την πρώτη φάση όπου έχουν ήδη καθοριστεί οι στόχοι και γίνονται προτάσεις της στρατηγικής ή των στρατηγικών που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της.

2)Αξιολόγηση των στρατηγικών αποφάσεων: Μετά την πρώτη φάση με τη δημιουργία των στρατηγικών επιλογών, ακολουθεί η δεύτερη φάση, όπου είναι η αξιολόγηση των στρατηγικών αποφάσεων για το κατά πόσο αυτές θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων, δηλαδή τα υπέρ και τα κατά των στρατηγικών αποφάσεων. Σημαντικό στοιχείο για την αξιολόγηση τους είναι η καταλληλότητα της στρατηγικής στις νέες συνθήκες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Πως, δηλαδή οι στρατηγικές της επιχείρησης εκμεταλλεύονται στο μέγιστο βαθμό τις

δυνατότητες της επιχείρησης αλλά συγχρόνως περιορίζουν τις αδυναμίες της. Άλλος τρόπος αξιολόγησης είναι η δυνατότητα εκμετάλλευσης των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και ταυτόχρονα να έχει τη δυνατότητα να ξεπερνά τους κινδύνους που προκύπτουν. Επίσης, ένα άλλο κριτήριο αξιολόγησης είναι η δυνατότητα πραγματοποίησης της στρατηγικής από την επιχείρηση. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση θέλει να διεθνοποιήσει την εμπορική της δραστηριότητα πρέπει να απαντήσει σε κάποια ερωτήματα. Μερικά από τα οποία είναι τα ταμειακά της αποθεματικά, το δίκτυο όπου διαθέτει τα προϊόντα της στις διεθνείς αγορές(franchisingκλπ). Τέλος, το τελευταίο μέτρο αξιολόγησης είναι το κατά πόσο αυτή η στρατηγική γίνεται αποδεκτή από τα ενδιαφερόμενα μέλη.

3)Επιλογή της στρατηγικής: Μπορεί για μια επιχείρηση να είναι περισσότερες οι επιλεγόμενες στρατηγικές ανάλογα με τους στόχους και την αξιολόγηση της επιχείρησης. Μέσω αυτής της στρατηγικής επιλογής ή των στρατηγικών επιλογών θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της. Η απόφαση που θα ληφθεί εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εμπειρία, την αντικειμενικότητα, τις αξίες και το όραμα των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης για αυτήν.

## **5.7Υλοποίηση της στρατηγικής**

*Οι έρευνες δείχνουν ότι οι εταιρείες αποτυγχάνουν στην υλοποίηση της στρατηγικής τους γιατί στοχεύουν κατευθείαν στην διαρθρωτική αναδιοργάνωση και παραμελούν τους σημαντικότερους παράγοντες αποτελεσματικότητας όπως το δικαίωμα λήψης αποφάσεων και η ροή πληροφοριών. Μια εμπνευσμένη στρατηγική, ένα πετυχημένο προϊόν ή μια ριζοσπαστική τεχνολογία μπορούν να τοποθετήσουν την εταιρεία στο χάρτη του ανταγωνισμού, όμως μόνο η πετυχημένη υλοποίηση μιας στρατηγικής μπορεί να εξασφαλίσει την παραμονή της επιχείρησης. Πρέπει οι εταιρείες να είναι σε θέση να πραγματοποιήσει τις προθέσεις τους. Δυστυχώς όπως παραδέχονται και οι ίδιες οι εταιρείες δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές στο συγκεκριμένο τομέα.<sup>36</sup>*

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το στάδιο, όπου τα σχέδια των διοικούντων της επιχείρησης μετουσιώνονται σε συγκεκριμένες ενέργειες και πράξεις. Το κομμάτι

---

<sup>36</sup>[www.epistimonikomarketing.gr](http://www.epistimonikomarketing.gr)

αυτό δεν έχει καμία σχέση με τα προηγούμενα, γιατί ο λόγος ότι ο όλος στρατηγικός σχεδιασμός κινδυνεύει να τριχαίνει στον αέρα, εάν δεν περάσει σε στάδιο υλοποίησης. Επομένως, η διαμόρφωση της στρατηγικής μαζί με την υλοποίηση της δεν έχουν σχέση μεταξύ τους, διότι η επιτυχία του ενός δεν προεξοφλεί απαραίτητα την επιτυχία για το άλλο.

Στο στάδιο αυτό επέρχονται αλλαγές στην οργανωτική δομή της εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα, έχουμε αλλαγές σε άτομα, ρόλους, οργανωτικά σχήματα, διαδικασίες παραγωγής, συστήματα ελέγχου, προϋπολογισμούς κλπ. Στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι διακριτοί οι ρόλοι μεταξύ των στελεχών που αποφασίζουν για τις στρατηγικές και των ατόμων που τις υλοποιούν. Η μετάβαση λοιπόν, θα πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικά, ενώ για να είναι επιτυχής, θα πρέπει να πληρούνται οι εξής προϋποθέσεις:

1. Στελέχη και εργαζόμενοι να γνωρίζουν πολύ καλά τα θέματα της επιχείρησης.
2. Και οι δυο θα πρέπει να αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι της.
3. Να έχουν ενστερνιστεί τους στόχους, με την προϋπόθεση να έχουν συμμετάσχει στην διαμόρφωση της στρατηγικής.

Το στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής διαχειρίζεται τις δυνάμεις και δυνατότητες της πριν την πραγματοποίηση οποιασδήποτε δραστηριότητας. Από την άλλη πλευρά το στάδιο της υλοποίησης γίνεται διαχείριση των δυνάμεων και δυνατοτήτων της επιχείρησης κατά την διάρκεια ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων.

Όπως προαναφέραμε, η υλοποίηση των διαφόρων στρατηγικών αποφάσεων ενδέχεται να περιλαμβάνει κάποιες ενέργειες, οι οποίες θα επηρεάσουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την δομή της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει σοβαρό ενδεχόμενο κάποια γραμμή παραγωγής να κλείσει, να γίνει επιτακτική η ανάγκη πρόσληψης προσωπικού, να υπάρξει διαφορετική πολιτική στις τιμές, να αναπτυχθούν κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα και πολλά άλλα. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι ενέργειες αυτές αλλάζουν ανάλογα την επιχείρηση και τον κλάδο που δραστηριοποιείται. Από πλευράς διοίκησης, υπάρχουν κάποιες διαδικασίες υλοποίησης της στρατηγικής, οι οποίες περιλαμβάνουν την διαμόρφωση των στόχων σε ετήσια βάση, την κατανομή των πόρων που έχει στην διάθεση της η επιχείρηση, την πιθανή αναδιάρθρωση στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, την αντιμετώπιση



της αντίστασης του προσωπικού σε νέες στρατηγικές και τέλος την δημιουργία κατάλληλης επιχειρηματικής κουλτούρας για την υποδοχή των στρατηγικών σχεδίων.

## **5.8 Επίλογος**

Παραπάνω αναπτύξαμε την αξιολόγηση, επιλογή και υλοποίηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση έχει ιδιαιτερότητες για αυτό πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά από τα στελέχη της η στρατηγική που θα ακολουθήσει, για αυτό και υπάρχουν τα διάφορα συστήματα αξιολόγησης της στρατηγικής, και έχει ιδιαίτερη σημασία η επιλογής και υλοποίησης της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6Ο**

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ**

#### **6.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται οι στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης και συγκεκριμένα οι τρόποι λήψης τους και τα μοντέλα που υπάρχουν για την διαμόρφωση της στρατηγικής και την λήψη στρατηγικών αποφάσεων, αφού δοθεί αρχικά ένας ορισμός των στρατηγικών αποφάσεων. Συνήθως η επιχείρηση μετά την αξιολόγηση, επιλογή και υλοποίηση της στρατηγικής λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις που αφορούν την δραστηριότητα αλλά και την βιωσιμότητα της και για αυτό είναι σημαντικές για την επιχείρηση.

#### **6.2 Ορισμός στρατηγικών αποφάσεων**

Οι στρατηγικές αποφάσεις αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής, διότι η στρατηγική χαρακτηρίζεται από μια σειρά στρατηγικών αποφάσεων που διαμορφώνουν την ίδια την στρατηγική της επιχείρησης . Η επιχείρηση περνάει από 3 φάσεις κατά τη διάρκεια της ζωής τους, όπου κάθε μία χαρακτηρίζεται από έναν διαφορετικό τρόπο λήψης στρατηγικών αποφάσεων και διαμόρφωση στρατηγικής. Οι φάσεις αυτές αναλύονται στις παρακάτω παραγράφους.

#### **6.3 Πρώτος βασικός τρόπος λήψης στρατηγικών αποφάσεων(1η φάση) είναι ο επιχειρηματικός**

Ο επιχειρηματίας που δημιουργεί την επιχείρηση έχει καινοτομικό ρόλο, διότι έρχεται αντιμέτωπος με την αβεβαιότητα και πρέπει να πάρει σημαντικές αποφάσεις, η περίοδος αυτή της επιχείρησης ονομάζεται επιχειρηματική. Ο επιχειρηματίας ψάχνει για νέες επενδύσεις και τον ενδιαφέρει η επέκταση της επιχείρησης του και η αντιμετώπιση προβλημάτων δεν τον απασχολεί σε μεγάλο βαθμό.

Ο επιχειρηματίας έχει συγκεντρώσει την εξουσία στα χεριά του, ο οποίος έχει

σημαντικό ρόλο και ευθύνη σε κάθε σημαντική απόφαση που λαμβάνεται, γιατί έχει την δύναμη, την διαίσθηση και την καινοτομία που χρειάζονται οι αποφάσεις αυτές καθιστώντας αδύνατη την ανάθεση των αρμοδιοτήτων του σε άλλους λαμβάνοντας έτσι το ρόλο του στρατηγού.

Ο επιχειρηματίας δεν βασίζεται μόνο στα χαρίσματα που έχει αλλά και στο όραμα του να καθοδηγεί τις αποφάσεις αυτές βασιζόμενος στην εμπειρία που διαθέτει, στην γνώση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και των δυνατών και αδύναμων σημείων της. Το όραμα του πρέπει να περάσει στις ιεραρχικές βαθμίδες της επιχείρησης και η δεκτικότητα και η διάθεση των εργαζομένων στο όραμα, όπου πρέπει να το κατανοήσουν και να προσπαθήσουν να το πετύχουν. *Είναι ο «στρατηγός» που δίνει την κατεύθυνση και τα άλλα μέλη της επιχείρησης ως «στρατιώτες» εκτελούν τις «προσταγές» του.*<sup>37</sup>

Σημαντικό χαρακτηριστικό των αποφάσεων αυτών είναι να μεγάλες και τολμηρές, με βασικό στόχο την ανάπτυξη και επέκταση της επιχείρησης του. Έχει σαν βασικό χαρακτηριστικό την θέληση του επιχειρηματία για επιτεύγματα και βάση αυτού να θεωρήσει την επιχείρηση επέκταση του εαυτού του για να την ανάπτυξη και επέκταση της επιχείρησης του.

#### **6.4 Δεύτερος βασικός τρόπος για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων(2η φάση) μέσω προσαρμογής**

Στην δεύτερη φάση οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται μέσω προσαρμογής, διότι μπορεί να επέλθει ένα σημαντικό γεγονός και ο επιχειρηματίας να βρεθεί εκτός επιχείρησης, έτσι οι ικανότητες του επιχειρηματία δεν υπάρχουν πια ούτε και η ικανότητα του να παίρνει σημαντικές αποφάσεις βασιζόμενος στην εμπειρία του, το όραμα του και την γνώση της επιχείρησης. Έτσι, αυτός που παίρνει την θέση του μπορεί να μην διαθέτει τον στρατηγικό προσανατολισμό του προηγούμενου και να επιλύει περισσότερο τα προβλήματα παρά να σχεδιάζουν και να πραγματοποιούν μεγάλες και τολμηρές αποφάσεις, και έτσι η επιχείρηση κινείται πολύ πιο αργά σε σχέση με το περιβάλλον της. Αυτό έχει 4 χαρακτηριστικά. τα οποία

---

<sup>37</sup>Mintzberg H. and J.A. Waters, "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm", Academy of Management Journal, (1982), pp. 465-499

είναι :

1) Δεν υπάρχουν ξεκάθαροι στρατηγικοί στόχοι για την καθοδήγηση της επιχείρησης γιατί δεν υπάρχει ένα ξεκάθαρο κέντρο λήψης στρατηγικών αποφάσεων καθώς πολλοί λαμβάνουν τις σημαντικές αποφάσεις.

2) Η διαδικασία για την λήψη των στρατηγικών αποφάσεων είναι διαδικασία προσαρμογής και αντίδρασης στα προβλήματα που την απασχολούν παρά για προσπάθεια ανεύρεσης ευκαιριών επένδυσης

3) Κάνουν μικρά επιχειρηματικά βήματα σε σχέση με το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της διότι επικρατεί περισσότερη αβεβαιότητα στο περιβάλλον της σε σχέση με πριν.

4) Οι αποφάσεις δεν έχουν ιδιαίτερη συνοχή μεταξύ τους. *Οι πολλαπλές απαιτήσεις από πολλά κέντρα εξουσίας μέσα στην επιχείρηση αναγκάζουν την ανώτατη διοίκηση να κάνει ασύνδετα βήματα, έτσι ώστε να ικανοποιηθούν όλοι οι «πόλοι εξουσίας» στο εσωτερικό της και πιθανότατα στο εξωτερικό της περιβάλλον.*<sup>38</sup>

## **6.5 Τρίτος βασικός τρόπος για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (3η φάση) μέσω προγραμματισμού**

Στην τρίτη φάση οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται μέσω προγραμματισμού, συγκεκριμένα η επιχείρηση μετά την 2η φάση περνάει στην λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Σε αυτή την φάση και πάλι υπάρχουν δραματικές αλλαγές στον τρόπο λήψης στρατηγικών αποφάσεων και διαμόρφωσης της στρατηγικής.<sup>39</sup> Η επιχείρηση προσλαμβάνει ένα άτομο εκτός της επιχείρησης, συγκεκριμένα ένα επιχειρηματία μάντζερ, και οι αποφάσεις λαμβάνονται ορθολογικά και βασίζονται σε ποσοτικούς στόχους και σε μακροχρόνιο προγραμματισμό της επιχείρησης. Τα βασικά χαρακτηριστικά της φάσης αυτής είναι:

1) Βασικό ρόλο έχει η ομάδα προγραμματισμού στην λήψη των στρατηγικών αποφάσεων, η ομάδα αυτή αποτελείται από άτομα της ανώτατης διοίκησης και του

---

<sup>38</sup> Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ», Ε έκδοση, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ε. ΜΠΕΚΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2007, σελ 632

<sup>39</sup> Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ», Ε έκδοση, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ε. ΜΠΕΚΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2007, σελ 632

τμήματος προγραμματισμού.

2) Μέσα από την μελέτη των καταστάσεων γίνονται πλέον οι λήψεις των στρατηγικών αποφάσεων, όπου η διαδικασία αυτή είναι συστηματική και δομημένη. Γίνεται ενδελεχής μελέτη κόστους/ωφέλειας της κάθε εξεταζόμενης στρατηγικής, επίσης αναζητούνται νέες ευκαιρίες και προσπαθούν να επιλυθούν βασικά και πιεστικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Η διαδικασία αποτελείται από συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους, όπου εξετάζονται και αξιολογούνται, και η τελική απόφαση λαμβάνεται μέσω της ανάλυσης των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος και των αδυναμιών και δυνάμεων της επιχείρησης. Οι αποφάσεις αυτές αλληλοσυνδέονται, έχουν συνοχή και προέρχονται από την στρατηγική της επιχείρησης.

## 6.6 Το μοντέλο προγραμματισμού στην θεωρία

Στην προηγούμενη παράγραφο αναλύσαμε το μοντέλο προγραμματισμού στην πράξη αλλά επειδή έχει ευρεία χρήση εξετάζεται στην παράγραφο αυτή και στην θεωρία. *Το μοντέλο του προγραμματισμού είναι αναμφισβήτητο το βασικό μοντέλο στη θεωρία λήψης αποφάσεων. Για πολλές δεκαετίες η κυρίαρχη άποψη που επικρατούσε ήταν ότι η λήψη αποφάσεων και η διαμόρφωση στρατηγικής των επιχειρήσεων ήταν μια ορθολογική και συνεπής διαδικασία.*<sup>40</sup> Έτσι στην παράγραφο αυτή εξετάζουμε την διαχρονική εξέλιξη του μοντέλου αυτού και την θεωρία που έχει.

Το μοντέλο προγραμματισμού αποτελεί βασικό μοντέλο στην θεωρία για την λήψη των στρατηγικών αποφάσεων και αποτελείται από βασικές αρχές, οι οποίες είναι:

1) Οι στόχοι και οι αντικειμενικοί στόχοι να είναι γνωστοί και ξεκάθαροι

2) Τα στελέχη πρέπει να επιλέγουν την καλύτερη εναλλακτική λύση μεταξύ των πιθανών εναλλακτικών επιλογών

3) Να μην υπάρχει αβεβαιότητα

Με το μοντέλο αυτό η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μια συνεπής, σειριακή και ορθολογική διαδικασία, όπου ξεκινά με την εξέταση και αξιολόγηση του

---

<sup>40</sup> Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ», Ε έκδοση, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ε. ΜΠΕΚΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2007, σελ 633

εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και καθορίζεται η αποστολή της επιχείρησης, οι βασικούς αντικειμενικοί σκοποί της, οι πολιτικές και οι στρατηγικές της.

Βέβαια εφαρμόζεται πολύ δύσκολα στην πράξη και υπάρχουν πολλοί επικριτές διότι χαρακτηρίζεται από μια περιορισμένη ορθολογικότητα, οι αξίες και οι στόχοι δεν είναι ξεκάθαροι, δεν υπάρχει καλή πληροφόρηση ούτε απεριόριστοι πόροι. Επιπλέον, δεν λαμβάνει υπόψη διάφορες παραμέτρους, όπως η συμπεριφορά των ανθρώπων, πχ ιδιοτέλεια, προσωπικά συμφέροντα κλπ.

### **6.7 Σύγκριση των 3 βασικών τρόπων λήψης στρατηγικών αποφάσεων**

Βασιζόμενοι στη έρευνα του καθηγητή του MacGill Henry Mintzberg, γίνεται σύγκριση των 3 βασικών τρόπων λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Ο επιχειρηματικός τρόπος αναφέρεται στην ύπαρξη ενός οράματος και στις προσπάθειες για την υλοποίησή του. Στον 2ο τρόπο λήψης στρατηγικών αποφάσεων δεν επιδιώκονται ξεκάθαροι στόχοι αλλά μέσω των μικρών βημάτων που κάνει η επιχείρηση διαμορφώνει την μελλοντική της πορεία και στον 3ο τρόπο η επιχείρηση με προσήλωση και σταθερότητα πετυχαίνει τον στρατηγικό της προσανατολισμό.

### **6.8 Διαφορετικές απόψεις για τη διαμόρφωση της στρατηγικής και στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων**

*Αναγνωρίζεται πλέον ευρέως ότι η λήψη στρατηγικών αποφάσεων και η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι εξαιρετικά πολύπλοκα φαινόμενα.<sup>41</sup> Για αυτό και έχουν αναπτυχθεί μια πλειάδα θεωρητικών και εμπειρικών μοντέλων που προσπαθούν να τα περιγράψουν.<sup>42</sup> Τα μοντέλα αυτά παρουσιάζονται παρακάτω.*

---

<sup>41</sup>Papadakis V. and P. Barwise, "What Can We Managers about Strategic Decisions?", in V. Papadakis and P. Barwise (eds), Strategic Decisions, Boston, Kluwer Academic Publishers, (1998), pp. 267-268

<sup>42</sup>Hart S. and C. Bandbury, "How Strategy-Making Processes Can Make a Difference", Strategic Management Journal, (1994), pp. 251-269

### **6.8.1 Το μοντέλο αποφυγής**

Η συμπεριφορά των στελεχών της διοίκησης έχει ως στόχο ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα στην διαμόρφωση της στρατηγικής και στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων, διότι μπορεί να μην αξιολογούνται όλες οι εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές. Έτσι 4 αρχές πρέπει να έχουν οι εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης:

α) φαινομενική επίλυση των προβλημάτων μεταξύ των ατόμων και τμημάτων της επιχείρησης διότι έχουν συμφέρον για αυτήν

β) η προσπάθεια αποφυγής της αβεβαιότητας, αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αγνόησης των προβλημάτων που υπάρχουν με την σκέψη ότι θα σταματήσουν να υφίστανται και στην διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης της επιχείρησης

γ) η έρευνα να είναι προβληματική, δηλαδή η επιχείρηση να εξετάζει μόνο τις στρατηγικές εναλλακτικές επιλογές που ταιριάζουν με τους στόχους και με την συμπεριφορά της

δ) η μάθηση να είναι οργανωμένη, γιατί η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι διαδικασία μάθησης για όλα τα μέλη της επιχείρησης που την απαρτίζουν

Βασική υπόθεση στην οποία το μοντέλο στηρίζεται είναι η διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης και συνήθως η επιχείρηση την ακολουθεί όταν χάνει το γόητρο ή την δύναμη της σαν αποτέλεσμα μιας στρατηγικής που ακολούθησε.

### **6.8.2 Το μοντέλο των λογικών βημάτων**

Το μοντέλο αυτό χαρακτηρίζεται από προγραμματισμό που συνδυάζει προσεκτικά μικρά βήματα στην διαμόρφωση της στρατηγικής και στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Η διαδικασία σε αυτό εδώ το μοντέλο είναι συστηματική συλλογή και αξιολόγηση των πληροφοριών και διαμόρφωση των στόχων μέσα σε μια λογική προσαρμογή ανάλογα με το περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται. Εξαιτίας του συνεχούς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος η επιχείρηση τροποποιεί την στρατηγική της σύμφωνα με τις αλλαγές της αγοράς, όπου γίνεται συνεχής ανάλυση, και βάση αυτού αλλάζουν τα μέσα επίτευξης των στόχων της, οι οποίοι παραμένουν σταθεροί. Σύμφωνα με τα παραπάνω, πραγματοποιούνται μεταβολές μικρής κλίμακας, όπου βοηθούν την επιχείρηση να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος, δηλαδή η στρατηγική είναι προσωρινή και αλλάζει συχνά.

Οι προϋποθέσεις στις οποίες στηρίζεται το μοντέλο είναι:

α) η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει ένα περιβάλλον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό,

απαιτητικό, πολύπλοκο και μεταβαλλόμενο

β)τα στελέχη της επιχείρησης δεν δρουν πάντα ορθολογικά

γ)υπάρχουν διαφορετικές αξίες, απόψεις, ενδιαφέροντα των ομάδων που δρουν με συμφέρον στην επιχείρηση και η πληροφόρηση είναι διαλυμένη

Με βάση τις συνθήκες αυτές διαμορφώνεται μια στρατηγική ασύνδετη και οι στρατηγικές επιλογές δεν διαφέρουν πολύ από την υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης, αν και μπορεί να υπάρχουν μικρές αποκλίσεις.

### **6.8.3 Το μοντέλο πολιτικοποίησης**

Το μοντέλο αυτό αναφέρει την διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων σαν «παζάρεμα» και μοιράζεται μεταξύ των ομάδων συμφερόντων που υπάρχουν στην επιχείρηση, όπου έχουν διαφορετικούς στόχους η κάθε μία ομάδα συμφερόντων. Έτσι, η διαμόρφωση της στρατηγικής γίνεται ύστερα από υποχωρήσεις και συμβιβασμούς μεταξύ των διαφόρων ομάδων συμφερόντων και διοικητικών στελεχών και απέχει πολύ από την ορθολογική λύση και προβλέπει στην μακροχρόνια βιωσιμότητα της επιχείρησης.

### **6.8.4 Το μοντέλο συμβιβασμού-κουλτούρας**

Είναι το πιο πρόσφατο μοντέλο και αυτό που οι παράμετροι δεν έχουν σαφήνεια. Βασική υπόθεση είναι ότι οι στρατηγικές και οι ενέργειες καθοδηγούνται και διαμορφώνονται από ένα όραμα της επιχείρησης. Τα μέλη της επιχείρησης έχουν κοινά σημεία(οι αξίες, η φιλοσοφία κλπ) και δρουν μαζί στις πράξεις της επιχείρησης και διαμορφώνουν την στρατηγική, αφού παρεμβαίνουν αποφασιστικά. Η αντίδραση της επιχείρησης στις ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος καθορίζεται σύμφωνα με την εταιρική κουλτούρα κλπ. Η διοίκηση της επιχείρησης αναπτύσσει τις στρατηγικές σύμφωνα με την παρακίνηση και έμπνευσης της και τα μέλη της προσαρμόζονται αναλόγως στις προκλήσεις. Το μοντέλο αυτό εφαρμόζεται σε μεγάλες επιχειρήσεις και δρα σε περιβάλλον εχθρικό και δυναμικό.

### **6.8.5 Το μοντέλο της εσωτερικής επιχειρηματικότητας**

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η στρατηγική διαμορφώνεται από την προσπάθεια των μελών να δράσουν σαν εσωτερικοί προμηθευτές, αφού ίδια η επιχείρηση δίνει την δυνατότητα αυτή, προκειμένου να αναπτύξουν ιδέες πρωτοποριακές και στην προώθηση των ιδεών αυτών στα μέλη της επιχείρησης. Ο



ρόλος της διοίκησης είναι στο να επιτρέπει τον πειραματισμό, την ανάληψη των κινδύνων και στην προώθηση των ιδεών, όπου έχουν μεγάλες δυνατότητες, και τα μέλη της επιχείρησης να αυτοσχεδιάζουν και να αναλαμβάνουν τους κινδύνους αυτούς, δηλαδή συνυπάρχει ο κίνδυνος με την επιτυχία. Συνήθως εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις όπου το περιβάλλον της μεταβάλλεται γρήγορα.

#### **6.8.6 Το μοντέλο της στρατηγικής σύγκυσης**

Το μοντέλο αυτό αναφέρει την διαμόρφωση της στρατηγικής μέσα από πολλές επιρροές και η πολιτική διάσταση συνυπάρχει με σκέψεις για προσαρμογή της λήψης των αποφάσεων με βήματα. Άρα, η στρατηγική επηρεάζεται από τους στόχους και τις επιδιώξεις των ισχυρών ατόμων και τμημάτων της επιχείρησης, όπου ο πιο ισχυρός έχει μεγαλύτερη επιρροή, επομένως μεγαλύτερη δυνατότητα εφαρμογής της δικής του στρατηγικής επιλογής. Αυτή η ισχυρή επιρροή προέρχεται όταν η ομάδα ή τα άτομα έχουν πολύτιμους πόρους και ευαίσθητη πληροφόρηση, αλλά η τελική επιλογή είναι αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων, συμβιβασμών και υποχωρήσεων μεταξύ τους. Γίνονται μικρά βήματα για τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων που αφορούν την προσαρμογή και μπορεί να υπάρχουν επιρροές από την κουλτούρα της επιχείρησης.

### **6.9 Η λήψη των στρατηγικών αποφάσεων και διαμόρφωση της στρατηγικής στην πράξη**

Στις προηγούμενες παραγράφους αναφέραμε την θεωρία για τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων και για την διαμόρφωση της στρατηγικής, καθώς τα μοντέλα που παρουσιάσαμε είναι πολύ απλά και να μην μπορεί να εφαρμοστούν στην πράξη, για αυτό μπορεί μια επιχείρηση να χρησιμοποιεί 2 ή και περισσότερα μοντέλα. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα συνήθως νιώθουν ότι δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του παρόντος, διότι κινούνται σύμφωνα με τους ρυθμούς του παρελθόντος. Τα μέλη της δεν μπορεί να ελέγξουν τα πάντα αλλά δεν θέλουν να αφήσουν τα ινία της επιχείρησης, συνεχίζοντας έτσι τον κυρίαρχο ρόλο που έχουν στην λήψη των στρατηγικών αποφάσεων παίρνοντας όμως πολύ μικρές αποφάσεις προσαρμογής προκειμένου να αποφύγουν τον κίνδυνο, δηλαδή ακολουθούν το μοντέλο προσαρμογής.

Σε άλλες επιχειρήσεις συναντάμε έναν συνδυασμό του μοντέλου επιχειρηματικότητας και προγραμματισμού, κύριο χαρακτηριστικό στις επιχειρήσεις αυτές είναι η ύπαρξη ενός ισχυρού ανθρώπου(συνήθως ο επιχειρηματίας), όπου καθορίζει την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και την στρατηγική που θα ακολουθήσει. Με τον τρόπο αυτό ανταποκρίνεται στο όραμα των σημαντικών στελεχών ή και του ίδιου του επιχειρηματία. Δεν ακολουθούνται συνήθως οι επιθυμίες, αλλά ακολουθούνται διαδικασίες προγραμματισμού με την ανάπτυξη συγκεκριμένων προγραμμάτων και το αποτέλεσμα είναι συνδυασμός των επιθυμιών και των διαδικασιών προγραμματισμού.

Σε μερικές επιχειρήσεις τα μοντέλα που ακολουθούνται είναι διαφορετικά στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, ιδιαίτερα σε μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο χώρο των τροφίμων με αυτοματοποιημένη παραγωγή. Συγκεκριμένα κυριαρχεί το μοντέλο προγραμματισμού αλλά τα στελέχη στο μάρκετινγκ που διαθέτουν καινοτομικές ιδέες και ο τρόπος δράσης τους είναι σύμφωνα με το επιχειρησιακό μοντέλο αλλά το οικονομικό τμήμα της επιχείρησης επιθυμεί μικρά και σίγουρα βήματα. Έτσι η επιχείρηση ακολουθεί ταυτόχρονα πολλά και διάφορα μοντέλα διαμόρφωσης της στρατηγικής .

Ο Chaffee(1985) ισχυρίζεται ότι υπάρχει ιεραρχία μοντέλων στην διαμόρφωση της στρατηγικής<sup>43</sup>, κάποια είναι αναλυτικά, αλλά πολύπλοκα και η επιχείρηση θα πρέπει να εκμεταλλεύεται ταυτόχρονα τα θετικά στοιχεία των διαφόρων μοντέλων στρατηγικής.

## **6.10 Οι παγίδες που υπάρχουν στην λήψη των στρατηγικών αποφάσεων**

Ένα από τα πιο προκλητικά και ριψοκίνδυνα καθήκοντα των στελεχών της επιχείρησης είναι οι λανθασμένες αποφάσεις που επηρεάζουν αρνητικά την καριέρα τους και την ίδια επιβίωση της επιχείρησης στο μέλλον. Έτσι το στέλεχος της επιχείρησης πρέπει να προσέχει τις παγίδες που κρύβονται στην λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Αυτές είναι:

1)Οι παγίδες του πλαισίου δόμησης του προβλήματος

---

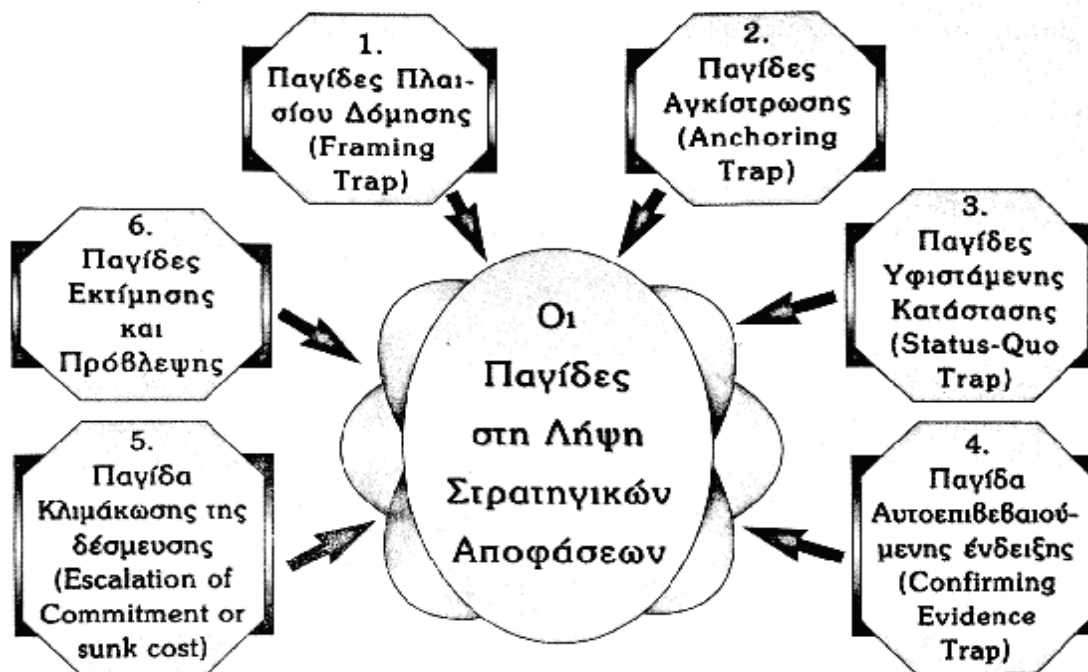
<sup>43</sup>Chaffee E.E. , "Three Models of Strategy", Academy of Management Review, (1985), pp. 89-98

Συνήθως οι παγίδες του πλαισίου δόμησης του προβλήματος κατηγοριοποιούνται σε 2 κατηγορίες, οι οποίες είναι: α)η μορφοποίηση κατά κέρδος ή ζημιά και β)η μορφοποίηση με διαφορετικά σημεία αναφοράς.

- 2)Η παγίδα της αγκίστρωσης
- 3)Η παγίδα της υπάρχουσας κατάστασης
- 4)Η παγίδα της αυτοεπιβεβαιούμενης ένδειξης
- 5)Η παγίδα του μη ανακτήσιμου κόστους
- 6)Οι παγίδες εκτίμησης και πρόβλεψης

Δύο από τις βασικότερες παγίδες της εκτίμησης και πρόβλεψης είναι: α)η παγίδα της υπερβολικής εμπιστοσύνης και β)η παγίδα της ανάκλησης.

Παρακάτω παρουσιάζει ένα σχήμα για τις παγίδες της λήψης αποφάσεων:



Σχημα 6.10: Παγίδες της λήψης αποφάσεων<sup>44</sup>

## 6.11 Οι τεχνικές χαρτοφυλακίου και η ανάπτυξη τους

Οι τεχνικές χαρτοφυλακίου σχεδιάστηκαν και αναπτύχθηκαν για την βοήθεια των επιχειρήσεων στην λήψη των στρατηγικών της αποφάσεων. Αναπτύχθηκαν πολύ τις δεκαετίες 1970 και 1980 και επηρεάζουν την σκέψη και πρακτική των στελεχών

<sup>44</sup>Hammond J.S., R. N. Keeney, and H. Raiffa, "The Hidden Traps in Decision Making", Harvard Business Review, (Jan 2006), pp. 118-126

της επιχείρησης. Οι τεχνικές χαρτοφυλακίου, αρχικά εφαρμόστηκαν στα επιμέρους προϊόντα της επιχείρησης για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και αναπτύχθηκαν για την εφαρμογή τους στις στρατηγικές αποφάσεις μεγάλων διαφοροποιημένων επιχειρήσεων.

Μία από τις ανάγκες που οδήγησαν στην ανάπτυξη των τεχνικών χαρτοφυλακίου είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων των μεγάλων επιχειρήσεων, καθώς οι παλιές τεχνικές προγραμματισμού δεν ανταποκρίνονται στις αυξημένες απαιτήσεις. Για το λόγο αυτό, αναπτύχθηκαν διάφορες τεχνικές προκειμένου να συντονιστούν οι επιχειρήσεις στις αυξημένες απαιτήσεις, δηλαδή στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της.

## **6.12 Οι τεχνικές χαρτοφυλακίου**

Οι παρακάτω παραγράφοι παρουσιάζουν τις τεχνικές χαρτοφυλακίου.

### **6.12.1 Η μήτρα της Boston Consulting Group**

*Το περίφημο πλέον Boston Matrix αναπτύχθηκε από στελέχη της εταιρείας συμβούλων Boston Consulting Group,<sup>45</sup> ήταν πρωτοποριακή και υπήρξε η βάση για την ανάπτυξη άλλων τεχνικών χαρτοφυλακίου. Βασίστηκε πάνω σε 2 ιδέες την καμπύλη εμπειρίας και την υποστήριξη ανάπτυξης, για αυτό εξετάζουμε τις 2 ιδέες αυτές παρακάτω.*

Η καμπύλη εμπειρίας σχεδιάστηκε από τον Bruce Henderson, όπου δείχνει την σχέση μεταξύ του κόστους ανά μονάδα προϊόντος και του όγκου παραγωγής που έχουμε αθροίσει από την έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας. Το κόστος ανά μονάδα προϊόντος μειώνεται σταθερά όσο αυξάνεται ο όγκος παραγωγής. Το συνολικό κόστος (μπορεί να περιλαμβάνει διοικητικά κόστη κλπ) μειώνεται όσο αυξάνεται η εμπειρία που έχει η επιχείρηση, και συνήθως η εμπειρία προέρχεται από τις βελτιώσεις των ικανοτήτων του προσωπικού, δηλαδή της απόδοσης του, τις βελτιώσεις στην παραγωγική διαδικασία, τις βελτιώσεις στο προϊόν και τις βελτιώσεις στα εσωτερικά συστήματα της επιχείρησης. Τα οφέλη της καμπύλης

---

<sup>45</sup>Henderson B., The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio, Boston, The Boston Consulting Group, 1973

εμπειρίας συνδέεται με το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης, δηλαδή αν η επιχείρηση αυξήσει το μερίδιο αγοράς της ο συνολικός όγκος παραγωγής αυξάνεται εξαιτίας της εμπειρίας το κατά μονάδα κόστος παραγωγής μειώνεται. Τα αποτελέσματα της καμπύλης εμπειρίας μεταφέρονται από το ένα προϊόν στο άλλο, έτσι τα προϊόντα της επιχείρησης που είναι ανταγωνιστικά είναι αυτά με τα μικρότερα κόστη.

Η υποστήριξη της ανάπτυξης σχεδιάστηκε από τον Alan Zakon, όπου κάνει λόγο για μια μήτρα 4 κελιών για να απεικονίσει τις χρηματικές ροές και ο ρυθμός ανάπτυξης καμετριέται με τον ακόλουθό τύπο:

$$r\% = \text{ολική αγορά έτους } \chi / \text{ολική αγορά έτους } \chi - 1$$

Ο ρυθμός ανάπτυξης διακρίνεται σε υψηλό και χαμηλό ποσοστό που καθορίζεται από τα στελέχη της επιχείρησης και κυμαίνεται από 5% έως 15% ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της αγοράς και καθορίζει τις ραγδαίες αναπτυσσόμενες και τις βραδέως αναπτυσσόμενες.

Το σύνολο των επιχειρήσεων που ανήκουν στο χαρτοφυλάκιο αυτό απεικονίζεται με 4 τεταρτημόρια, όπου στο επάνω αριστερά βρίσκονται τα «ερωτηματικά», δηλαδή οι επιχειρήσεις με χαμηλό μερίδιο αγοράς που τις εμποδίζει να ανταγωνιστούν με τις υπόλοιπες, ακολουθούν τα «αστέρια» καθώς έχουν μεγάλα περιθώρια κέρδους και ανάπτυξης, μετά είναι οι «αγελάδες», όπου συνήθως βρίσκεται η ηγετική επιχείρηση, και τελευταία τα «σκυλιά» είναι επιχειρήσεις που έχουν κακή ανάπτυξη.

### **6.12.2 Η τεχνική χαρτοφυλακίου GE matrix**

Το GE matrix αποτελεί την πιο γνωστή εναλλακτική πρόταση για τεχνική χαρτοφυλακίου, διότι αποφεύγει μερικά προβλήματα του προηγούμενου μοντέλου. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιεί 2 διαστάσεις, την ελκυστικότητα της αγοράς ή κλάδου και τη δύναμη της επιχείρησης. Η ελκυστικότητα της αγοράς ή κλάδου εξαρτάται από:

- 1) το μέγεθος και τον ρυθμό ανάπτυξης
- 2) τα περιθώρια κέρδους
- 3) την εποχικότητα
- 4) την ένταση του ανταγωνισμού
- 5) την κυκλικότητα των πωλήσεων
- 6) τις απαιτήσεις σε κεφάλαια και τεχνολογία
- 7) το περιβάλλον εργασίας και την κοινωνική αποδοχή
- 8) τα εμπόδια εισόδου-εξόδου

Η δύναμη της εταιρείας εξαρτάται από:

- 1) το μερίδιο αγοράς
- 2) την κατοχή σημαντικών θεμελιωδών ικανοτήτων
- 3) τα περιθώρια κέρδους
- 4) τη γνώση της αγοράς
- 5) την τεχνολογία παράγωγης
- 6) τις πατέντες που διαθέτει
- 7) την προσαρμοστικότητα

Η τεχνική αυτή προτείνει τις εξής βελτιώσεις στην προηγούμενη τεχνική οι οποίες είναι:

1) ο χώρος της γίνεται  $3 \times 3$  από  $2 \times 2$  διευκολύνοντας την τοποθέτηση στρατηγικών επιχειρήσεων

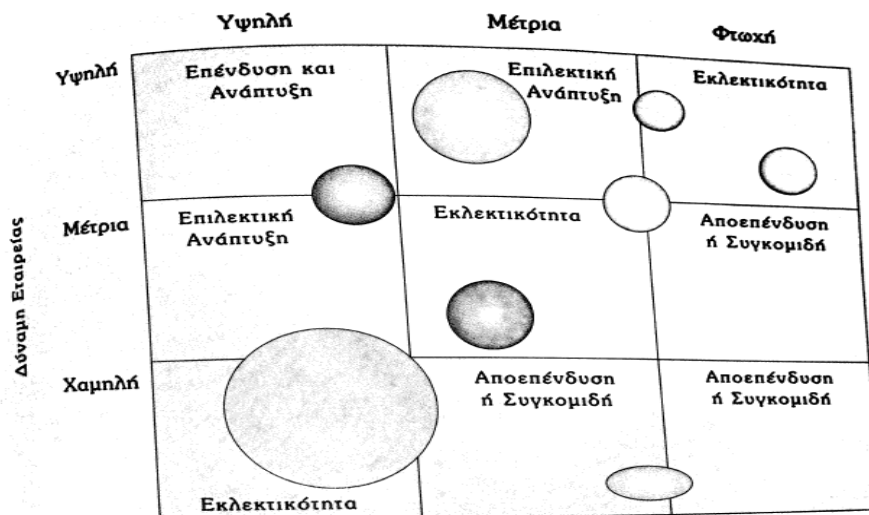
2) τα στελέχη τοποθετούν τις επιχειρήσεις ανάλογα με τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους σύμφωνα με την κρίση τους

3) στους άξονες μετριοούνται σύνθετες παραμέτρους

4) οι στρατηγικές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύονται από κύκλους αναλόγου του μεγέθους τού κλάδου

Η κατασκευή της μήτρας είναι απλή, καθώς αρχικά επιλέγονται τα στοιχεία που είναι η βάση των παραμέτρων που θα τοποθετηθούν στους άξονες και τα στελέχη επιλέγουν τις σταθμίσεις των παραμέτρων ανάλογα με την σημασία τους και την στρατηγική της επιχείρησης. Αυτές οι σταθμίσεις, που έχουν άθροισμα ίση με την μονάδα, πολλαπλασιάζονται με την αξία που δείχνει πως αποδίδει η επιχείρηση στους διάφορους τομείς και τελικά καταλήγουν στο σύνολο της μακροπρόθεσμης ελκυστικότητας του κλάδου.

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει την παραπάνω τεχνική χαρτοφυλακίου:

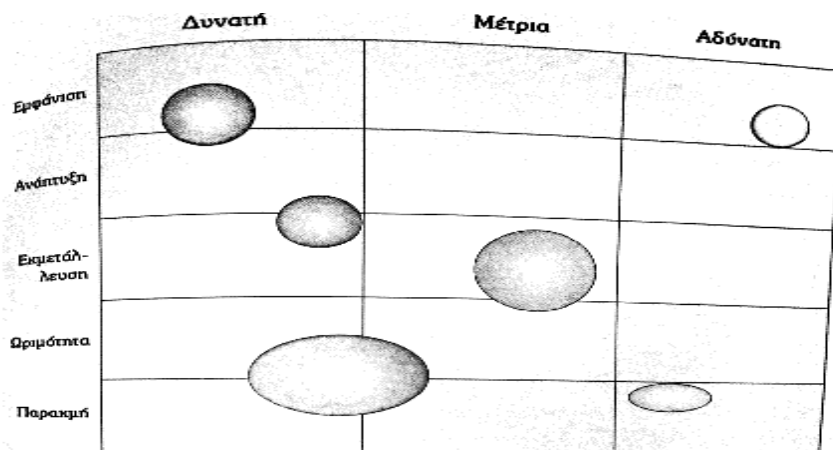


Σχήμα 6.12.2: ToGE-McKinsey Directional Policy Matrix<sup>46</sup>

### 6.12.3 Η μήτρα εξέλιξης προϊόντος/αγοράς του Hofer

Το 1977 αναπτύχθηκε η τεχνική αυτή από τον Hofer σαν απάντηση στις προηγούμενες τεχνικές που παρουσίαζαν προβλήματα. Σε αυτή τη μήτρα ο ένας άξονας παριστάνει την ανταγωνιστική θέση και ο άλλος τα στάδια εξέλιξης της αγοράς, υπάρχουν κύκλοι όπου το μέγεθος τους είναι ανάλογο με τον κλάδο που ανήκει οι στρατηγικές επιχειρήσεις. Με την τεχνική αυτή διαπιστώνεται η κατάσταση της αγοράς, συμπεριλαμβάνονται οι καινούριες επιχειρήσεις, παίζουν σημαντικό ρόλο στην ισορροπία του κλάδου.

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει την τεχνική αυτή:



Σχήμα 6.12.3: Η μήτρα εξέλιξης προϊόντος/αγοράς του Hofer<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Bowman C. and Faulkner D.O. Competitive and Corporate Strategy, Irwin 1997

<sup>47</sup> Bowman C. and Faulkner D.O. Competitive and Corporate Strategy, Irwin 1997

### 6.12.4 Η μήτρα του κύκλου ζωής της ARTHUR D.LITTLE

Μια άλλη τεχνική είναι η μήτρα του κύκλου ζωής της Arthur D. Little, όπου χρησιμοποιούνται άξονες για τον καθορισμό της θέσης που βρίσκεται η επιχείρηση και επιλέγεται η στρατηγική της. Ο πρώτος άξονας είναι η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, όπου μετράται η δύναμη και το όνομα της επιχείρησης με χαρακτηρισμούς υπερασπίσιμη, ευνοϊκή, δυνατή και κυρίαρχη. Ο δεύτερος άξονας είναι η ωριμότητα της αγοράς με χαρακτηρισμούς, όπως η εμβρυική, ανάπτυξη, ωριμότητα και κάμψη. Η τεχνική αυτή καθορίζει τις θέσεις της επιχείρησης με ακρίβεια και προτείνει στρατηγική για κάθε μία από αυτές και επίσης προτείνει λύσεις για κάθε αγορά και προϊόν.

Η τεχνική αυτή απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:

		Στάδια Ωριμότητας Βιομηχανίας			
		Εμβρυακή	Ανάπτυξης	Ωριμότητας	Κάμψης
Ανταγωνιστική Θέση	Κυρίαρχη	Γρήγορη ανάπτυξη ξεκίνημα	Γρήγορη ανάπτυξη Επιτυχία ηγεσίας κόστους Ανανέωση Υπεράσπιση θέσης	Υπεράσπιση θέσης Επιτυχία ηγεσίας κόστους Ανανέωση Γρήγορη ανάπτυξη	Υπεράσπιση θέσης Συγκέντρωση Ανανέωση Ανάπτυξη μαζί με κλάδο
	Δυνατή	Ξεκίνημα Διαφοροποίηση Γρήγορη ανάπτυξη	Συγχρονισμός Επιτυχία ηγεσίας κόστους Διαφοροποίηση	Επιτυχία ηγεσίας κόστους Ανανέωση	Εύρεση niche Συγκράτηση niche Ανάπτυξη μαζί με κλάδο "Συγκομιδή"
	Ευνοϊκή	Ξεκίνημα Διαφοροποίηση Συγκέντρωση Γρήγορη ανάπτυξη	Διαφοροποίηση Συγκέντρωση Συγχρονισμός Ανάπτυξη μαζί με κλάδο	"Συγκομιδή" Συγχρονισμός Εύρεση niche Συγκράτηση niche Ανανέωση Αλλαγή πλεύσης Διαφοροποίηση	Περικοπές Αλλαγή πλεύσης
	Υπερασπίσιμη	Ξεκίνημα Ανάπτυξη μαζί με κλάδο Συγκέντρωση	"Συγκομιδή" Συγχρονισμός Εύρεση niche Συγκράτηση niche Αλλαγή πλεύσης Συγκέντρωση Ανάπτυξη μαζί με κλάδο	"Συγκομιδή" Αλλαγή πλεύσης Εύρεση niche Περικοπές	Εκτροπή Περικοπές
	Αδύναμη	Εύρεση niche Συγχρονισμός Ανάπτυξη μαζί με κλάδο	Αλλαγή πλεύσης Περικοπές	Απόσυρση Εκτροπή	

Σχήμα 6.12.4: Η μητρα του κύκλου ζωής της ArthurD. Little (lifestylematrix)<sup>48</sup>

### 6.12.5 Ο «κύβος» γαρτοφυλακίου

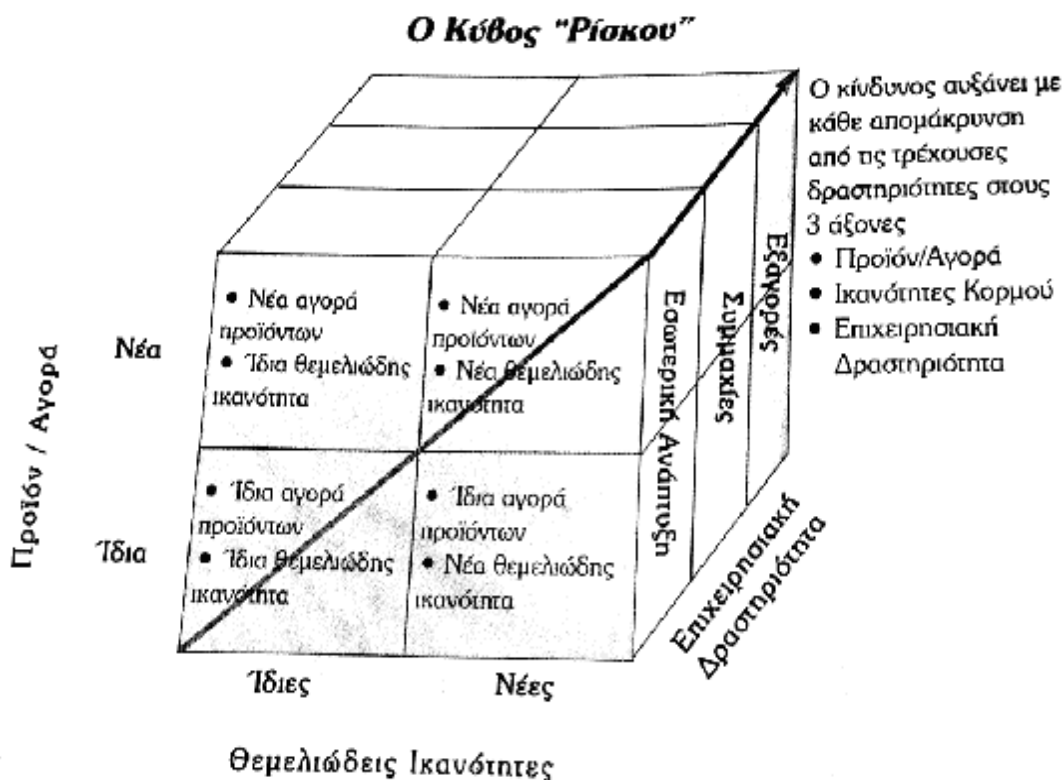
Η τεχνική αυτή αποτελεί ένα ολόκληρο στρατηγικό εργαλείο γιατί μετρά την ελκυστικότητα της αγοράς, τη δύναμη της επιχείρησης και τη συνάφεια των βασικών

<sup>48</sup> Bowman C. and Faulkner D.O. Competitive and Corporate Strategy, Irwin, 1997



ικανοτήτων της επιχείρησης σε κάθε αγορά και απεικονίζεται από έναν κύβο. Στο πρώτο άξονα απεικονίζεται η ελκυστικότητα της αγοράς και στην μέτρηση της λαμβάνονται υπόψη το μέγεθος της αγοράς, η ελαστικότητα της ζήτησης, η δομική ανάλυση του ανταγωνισμού και η ανάλυση του μακρό-περιβάλλοντος. Στον δεύτερο άξονα απεικονίζεται η δύναμη της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και μετρείται με τις ικανότητες που της εξασφαλίζουν επιτυχία και είναι διαφορετικές σε σχέση με τις ικανότητες της επιχείρησης. Στον τρίτο άξονα απεικονίζεται ο βαθμός στον οποίο τα χαρτοφυλάκια κάθε επιχειρησιακής μονάδας της επιχείρησης επηρεάζουν το ένα το άλλο και αυξάνουν την αξία τους αναλόγως των ικανοτήτων της.

Το «σχήμα» του κύβου χαρτοφυλακίου απεικονίζεται παρακάτω:



Σχήμα 6.12.5: Ο κύβος χαρτοφυλακίου<sup>49</sup>

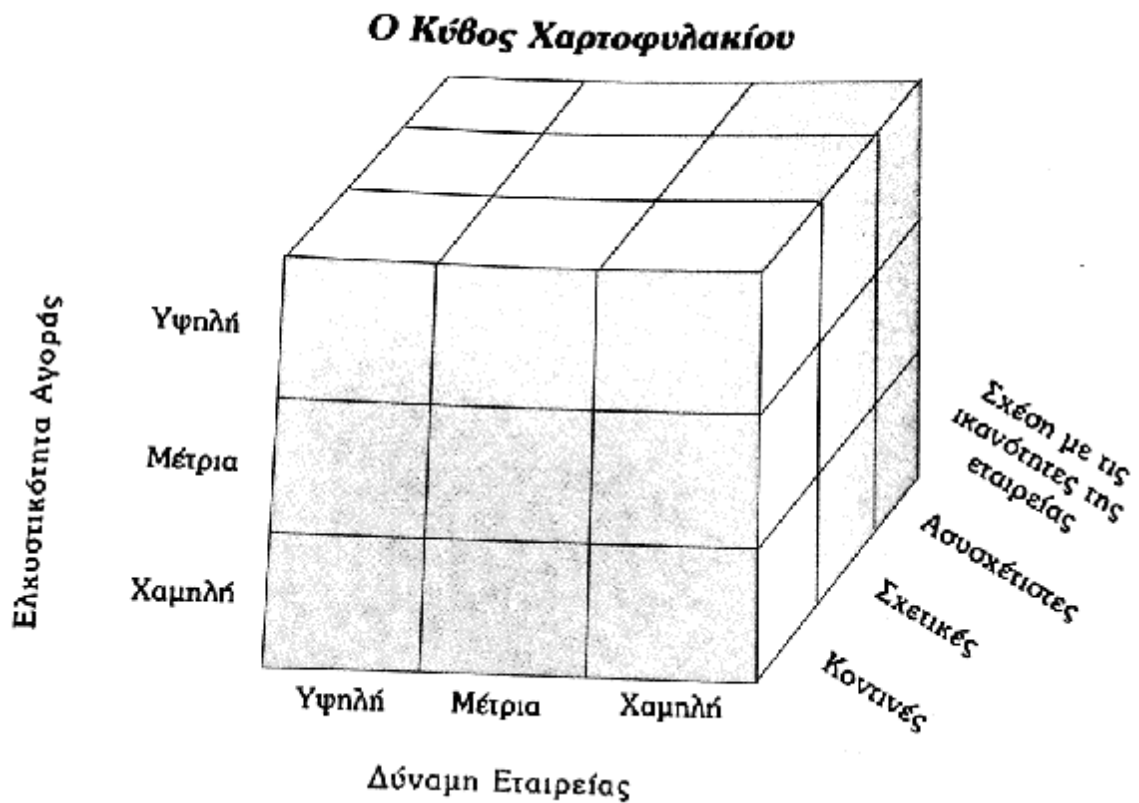
### **6.12.6 Ο «κύβος» ρίσκου**

Η τεχνική αυτή επιλέγεται από τις επιχειρήσεις όταν μπαίνουν σε νέες αγορές, στην προώθηση των προϊόντων της και ανάπτυξη ικανοτήτων της, και διαφέρει από

<sup>49</sup> Bowman C. and Faulkner D.O. Competitive and Corporate Strategy, Irwin, 1997

τις υπόλοιπες τεχνικές όταν θέλει να ανανεώσει ριζικά λιγότερο ή περισσότερο τις δραστηριότητες της. Συνήθως χρησιμοποιείται όταν δεν αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο κλάδο που δραστηριοποιείται, για αυτό γίνονται έρευνες, όπου παρουσιάζει τα αποτελέσματα σχετικά με τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στο υπάρχον περιβάλλον και την επιλογή η οποία γίνεται με βάση το ρίσκο που έχει η κάθε μία έχει. Τα 2 είδη ρίσκου είναι η επιχείρηση να αποτύχει τελείως ή να έχει ζημιές από αυτή και να μην καταφέρει να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει και απεικονίζεται από έναν ρίσκο. Στον πρώτο άξονα απεικονίζονται η αγορά και το προϊόν με συνδυασμούς μεταξύ τους, στον δεύτερο άξονα απεικονίζονται οι ικανότητες της επιχείρησης, και όσο προχωράμε πάνω στον άξονα αυξάνεται το ρίσκο.

Η παραπάνω τεχνική απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 6.12.6: Ο κύβος ρίσκου<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Bowman C. and Faulkner D.O. Competitive and Corporate Strategy, Irwin, 1997

### **6.13 Επίλογος**

Όταν πρόκειται για την λήψη των στρατηγικών αποφάσεων από τα στελέχη της επιχείρησης μπορεί και τα πιο πετυχημένα στελέχη να κάνουν λάθη καθώς μπορεί να μην αντιλαμβάνονται σωστά το περιβάλλον γύρω τους και τις συνθήκες στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ανεξάρτητα από τους βασικούς τρόπους λήψης τους. Όπως αναφέραμε, οι τεχνικές χαρτοφυλακίου σχεδιάστηκαν και αναπτύχθηκαν για τη συμβολή τους στην λήψη των στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης, καθώς είναι ιδιαίτερα σημαντικές σε θέματα επιχειρησιακής στρατηγικής και στην βελτίωση της στρατηγική σκέψης.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 7.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο 7 αναπτύσσουμε τα στρατηγικά σχέδια και την οικονομική ανάλυση, αρχικά στην ενότητα 7.2 δίνουμε τον ορισμό του επιχειρηματικού σχεδίου και την επιθυμία δημιουργίας του από την επιχείρηση.

Στην ενότητα 7.3 αναφέρουμε τις συμβουλές για την κατασκευή ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Στη συνέχεια στην ενότητα 7.4 κάνουμε λόγο για τα λάθη που γίνονται από τα στελέχη ή την επιχείρηση στο επιχειρηματικό σχέδιο.

Στην ενότητα 7.5 γίνεται μια ανάλυση των περιεχομένων ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Στην ενότητα 7.6 εξετάζεται ο χάρτης ενός επιχειρηματικού σχεδίου και αναλύεται σε υποενότητες, στο 7.6.1 αναφέρεται η γενική εισαγωγή του επιχειρηματικού σχεδίου και τι περιλαμβάνει. Μετά, το 7.6.2 ασχολείται με την εσωτερική ανάλυση, δηλαδή την περιγραφή της επιχείρησης, και στο 7.6.3 εξετάζεται η εξωτερική ανάλυση και αναλύεται σε περαιτέρω ενότητες, όπου γίνεται ανάλυση του καταναλωτή, του ανταγωνισμού, της αγοράς και του περιβάλλοντος. Και στο 7.6.4 αναφέρεται η αξιολόγηση, επιλογή και υλοποίηση στρατηγικής από την επιχείρηση.

Στο 7.7 γίνεται λόγος για την οικονομική ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου και χωρίζεται σε περαιτέρω ενότητες, καθώς έχει ιδιαίτερη σημασία για την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα στο 7.7.1 εξετάζεται η ανάλυση των χρηματοροών, στο 7.7.2 γίνεται λόγος για τον ισολογισμό, στο 7.7.3 ασχολούμαστε με την κατάσταση των αποτελεσμάτων, και στο 7.7.4 αναφέρεται η ανάλυση νεκρού σημείου. Στο 7.7.5 εξετάζονται οι κύριοι χρηματοοικονομικοί δείκτες και τα κριτήρια απόδοσης που ενδιαφέρουν την επιχείρηση και τους εξετάζει, καθώς αποτελούν οι κύριοι χρηματοοικονομικοί δείκτες κριτήρια απόδοσης.

Τέλος, στο 7.8 αναφέρεται η ανάλυση των κινδύνων και στον επίλογο δίνεται επιγραμματικά το περιεχόμενο του κεφαλαίου.

## 7.2 Ο ορισμός και η επιθυμία δημιουργίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια γραπτή περιγραφή του επιχειρησιακού μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει συστηματικά στο μέλλον. Έχει σαν σκοπό την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης της αγοράς και της επιχείρησης, όπου λαμβάνει υπόψη όλες τις πιθανές παραμέτρους που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την οικονομική ανάπτυξη και βιωσιμότητα.

Πριν αρχίσει μια επιχείρηση την δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να καθορίσει σε ποιόν απευθύνεται αναλόγως το κείμενο. Ανεξάρτητα σε ποιόν απευθύνεται το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να έχει αισιοδοξία για τις προοπτικές που θα προσφέρει στην επιχείρηση, να βασίζετε σε μια καλά δομημένη στρατηγική και σε τεκμηριωμένες χρηματοοικονομικές αναλύσεις. Το επιχειρηματικό σχέδιο καλύπτει όλη την επιχείρηση και το περιβάλλον της.

## 7.3 Συμβουλές για την κατασκευή επιχειρηματικού σχεδίου

Οι συμβουλές κατασκευής επιχειρηματικού σχεδίου είναι οι εξής:

1) Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να έχει μια ουσιώδη πληροφόρηση για αυτόν που το διαβάζει.

2) Θα πρέπει να περιέχει σχεδιαγράμματα και γραφικές παραστάσεις, διότι ο αναγνώστης με τον τρόπο αυτό αντιλαμβάνεται την πορεία και την εξέλιξη των βασικών μεγεθών.

3) Η διοικητική σύνοψη θα πρέπει να συντάσσεται αφού έχει ολοκληρωθεί το επιχειρηματικό σχέδιο και να είναι σύντομη και ευανάγνωστη.<sup>51</sup>

4) Στο επιχειρηματικό σχέδιο οι προβλέψεις και οι περιγραφές που περιλαμβάνονται πρέπει να είναι ρεαλιστικές.

5) Στο επιχειρηματικό σχέδιο καλό είναι να χρησιμοποιηθούν προχωρημένες τεχνικές, όπως ανάλυση στρατηγικών ομάδων κλπ.

---

<sup>51</sup> Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ, Ε έκδοση, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου, ΑΘΗΝΑ 2007

## 7.4 Τα λάθη που γίνονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο

Τα λάθη που γίνονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο που είναι συχνά παρουσιάζονται παρακάτω:

### 1)Μη ρεαλιστικές οικονομικές προβλέψεις

*Μη παρουσιάζει η επιχείρηση μια ρόδινη κατάσταση. Οι προβλέψεις πρέπει να είναι ρεαλιστικές και να είναι συμβατές με την ανάπτυξη της αγοράς.*<sup>52</sup>

2)Ξεκαθάρισμα στους απευθυνόμενους που απευθύνεται το επιχειρηματικό σχέδιο

Αν το επιχειρηματικό σχέδιο απευθύνεται σε χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς πρέπει να έχει ξεκάθαρη την χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης και αναλόγως να αλλάζει τελείως το κείμενο της, πχ απευθύνεται σε διοικητικούς οργανισμούς.

### 3)Η υπερβολική διαφήμιση

Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν πρέπει να μοιάζει με διαφημιστικό έντυπο αλλά να εστιάζει στην ιδέα της επιχείρησης και στη στρατηγική της, δηλαδή η επιχείρηση να εντυπωσιάσει με τις ιδέες και την στρατηγική της.

### 4)Η έρευνα δεν είναι τεκμηριωμένη

Στο επιχειρηματικό σχέδιο οι ισχυρισμοί πρέπει να είναι τεκμηριωμένοι, για να υπερασπιστούν αναλόγως ώστε να μην υποτιμούνται οι ανταγωνιστές της επιχείρησης.

## 7.5 Αναλυτικά περιεχόμενα του επιχειρηματικού σχεδίου

Αρχικά, το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει μια γενική εισαγωγή, όπου περιλαμβάνεται το εξώφυλλο, την εισαγωγική σελίδα, τα περιεχόμενα και τη σύνοψη.

Μετά την γενική εισαγωγή περιλαμβάνει μια ανάλυση της επιχείρησης, συνήθως εσωτερική, και αναφέρεται μια περιγραφή της επιχείρησης συγκεκριμένα

---

<sup>52</sup> Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ, Ε έκδοση, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου, ΑΘΗΝΑ 2007

του ιστορικού της, το όραμα-αποστολή και οι αξίες, την υπάρχουσα στρατηγική της και τους στόχους της. Επίσης, αναφέρεται στην οργανωτική δομή, τα προϊόντα/υπηρεσίες, τους πόρους και τις ικανότητες, την εταιρική διακυβέρνηση και την ανώτατη διοίκηση.

Αργότερα, γίνεται λόγος για την εξωτερική ανάλυση της επιχείρησης, αφού έχει προηγηθεί η εσωτερική ανάλυση και περιλαμβάνει την ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό, τεχνολογικό, δημογραφικό και παγκόσμιο), την ανάλυση κλαδικού περιβάλλοντος. Στην ανάλυση κλαδικού περιβάλλοντος γίνεται ανάλυση των 5 δυνάμεων(πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών, υποκατάστατα προϊόντα και συμπεράσματα πάνω σε αυτά), τις στρατηγικές ομάδες στον κλάδο, τα κανάλια διανομής, τις τάσεις στον κλάδο και τους ορίζοντες ανάπτυξης καθώς και τους παράγοντες επιτυχίας.

Ύστερα, αναφέρονται ο προσδιορισμός, η αξιολόγηση και η επιλογή της στρατηγικής της επιχείρησης, όπου περιλαμβάνει την ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών, τους στρατηγικούς στόχους, τις στρατηγικές επιλογές, την αξιολόγηση των προτάσεων στρατηγικής και την τελική επιλογή, στην ανταγωνιστική στρατηγική. Επιπλέον, γίνεται λόγος για τις λειτουργίες της στρατηγικής, την στρατηγική μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, διανομή, προώθηση και την σύνοψη αυτών), την στρατηγική ανθρώπινων πόρων, την στρατηγική χρηματοοικονομικών, την στρατηγική παραγωγής και την στρατηγική πωλήσεων.

Μετά, αναφέρεται η υλοποίηση της στρατηγικής που προτείνεται, και ύστερα την οικονομική ανάλυση, όπου γίνεται λόγος για τον ισολογισμό της επιχείρησης, την ανάλυση των χρηματοροών, την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, την ανάλυση νεκρού σημείου, τους κύριους χρηματοοικονομικούς δείκτες και τα κριτήρια απόδοσης.

Προς το τέλος περιλαμβάνονται οι αναλύσεις των κινδύνων, πιο συγκεκριμένα τα εναλλακτικά σενάρια και τους συγκεκριμένους κινδύνους και τις προτάσεις αντιμετώπισης, και στο τέλος αναφέρεται ο επίλογος και τα παραρτήματα.

## **7.6 Χάρτης επιχειρηματικού σχεδίου**

Στην παράγραφο αυτή αναλύονται όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, συγκεκριμένα:

### **7.6.1 Γενική εισαγωγή**

Πριν από το κυρίως σώμα ενός επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να προσαρτώνται το εξώφυλλο, η εισαγωγική σελίδα, τα περιεχόμενα και το executive summary.

#### **Εξώφυλλο**

*Πρέπει να είναι καλαίσθητο, να είναι σαφές ότι πρόκειται για επιχειρηματικό σχέδιο να υπάρχει το λογότυπο της εταιρείας και η πλήρης επωνυμία της. Επίσης, στο εξώφυλλο συχνά τονίζεται ότι πρόκειται για έγγραφο εμπιστευτικό και άρα ότι δεν μπορεί να αναπαράγεται και να χρησιμοποιείται από οποιονδήποτε τρίτο εκτός εταιρείας.<sup>53</sup>*

#### **Εισαγωγική Σελίδα του επιχειρηματικού πλάνου μιας επιχείρησης**

Περιλαμβάνει αρχικά, λίγα λόγια για την επιχείρηση, τηλέφωνα επικοινωνίας, διεύθυνση ιστοσελίδας και λογότυπο. Μπορεί επίσης, να περιλαμβάνει περιγραφή και περίληψη των προϊόντων, φωτογραφίες και τον σκοπό του επιχειρηματικού πλάνου.

#### **Περιεχόμενα**

Πρέπει να είναι καλά δομημένα ώστε να περιλαμβάνει όλες τις κύριες κατηγορίες και τις υποκατηγορίες τους χωρίς να δημιουργεί σύγχυση.

#### **Executive summary**

Εδώ, πρέπει να περιλαμβάνεται σχεδόν όλο το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου συμπιεσμένο σε μερικά συμπεράσματα, πληροφορίες, επιδιώξεις και στόχους της επιχείρησης και του πλάνου. Πρέπει να είναι ουσιαστικό και καλογραμμένο, ώστε να προκαλεί το ενδιαφέρον. Να αναφέρονται κυρίως τα στοιχεία και τα νούμερα που δίνουν τη γενική εικόνα της επιχείρησης και τους στόχους της.

---

<sup>53</sup> Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ, Ε έκδοση, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου, ΑΘΗΝΑ 2007



### **7.6.2 Εσωτερική Ανάλυση (Περιγραφή της Επιχείρησης)**

Στην εξεταζόμενη παράγραφο γίνεται λεπτομερής περιγραφή σε τρία μέρη της επιχείρησης. Στην περιγραφή της επιχείρησης, στα προϊόντα ή / και υπηρεσίες που θα προσφέρονται, στην επιλογή τοποθεσίας της επιχείρησης καθώς και οι παράγοντες της επιλογής της συγκεκριμένης τοποθεσίας από την εν λόγω επιχείρησης.

#### **Περιγραφή**

Περιλαμβάνει:

I. Νομιμοποίηση - τύπος επιχείρησης: Ιδιοκτησιακό καθεστώς, τύπος επιχείρησης, άδειες και εξουσιοδοτήσεις.

II. Είδος επιχείρησης: Εμπορία, κατασκευή, Υπηρεσίες.

III. Αν είναι νέα ανεξάρτητη επιχείρηση, υποκατάστημα, επέκταση, franchise κλπ.

IV. Πως και γιατί θα είναι η επιχείρηση κερδοφόρα. Ποιες ευκαιρίες για ανάπτυξη παρουσιάζονται και τι μπορεί να τις επηρεάσει

V. Τι μέρες και ώρες θα λειτουργεί η επιχείρηση

VI. Ότι άλλο είναι γνωστό για τους εξωτερικούς πόρους της επιχείρησης (outside sources) όπως προμηθευτές, χονδρεμπόρους, τράπεζες, στρατηγικούς συνεργάτες, κλπ.

Στην αρχή αυτής της περιγραφής καλό είναι να υπάρχει μία σελίδα στη οποία να υπάρχει η επωνυμία η διεύθυνση και τα τηλέφωνα καθώς και τα ονόματα των επικεφαλών των τμημάτων της επιχείρησης, αν βέβαια υπάρχουν. Στην περιγραφή, επίσης, πρέπει να τονίζεται κάτι το μοναδικό -αν υπάρχει- στο προϊόν (ή στις υπηρεσίες) και να δίνεται έμφαση στο γιατί τα χαρακτηριστικά του προϊόντος θα προσελκύουν και θα ικανοποιούν πελάτες.

Πολύ σημαντικό είναι να ξεκαθαρίζονται οι στόχοι (ποιοτικοί και ποσοτικοί), οι σκοποί και το όραμα της επιχείρησης.

#### **Προϊόντα / Υπηρεσίες**

Εδώ είναι απαραίτητη η περιγραφή των προϊόντων / υπηρεσιών με έμφαση στα οφέλη που θα έχουν οι καταναλωτές από αυτά. Συνοπτικά θα πρέπει να περιέχονται τα εξής:

- Τί πουλάει η επιχείρηση;
- Πώς αυτό ωφελεί τον καταναλωτή;

- Τί διαφορετικό έχουν τα προϊόντα / υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης;

- Τί έχει μεγάλη ζήτηση;

### **Τοποθεσία**

Η τοποθεσία της επιχείρησης είναι ένα κρίσιμο σημείο για την επιτυχία ή την αποτυχία. Η τοποθεσία πρέπει να "γύρω" απ' τους πελάτες. Ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν όταν δημιουργείται αυτό το κομμάτι είναι η εξής:

- Ποιες είναι οι ανάγκες όσον αφορά την τοποθεσία;
- Τί είδους χώρος χρειάζεται;
- Πόσος χώρος χρειάζεται;
- Ποια είναι η επιθυμητή περιοχή ή / και το επιθυμητό κτίριο;
- Είναι εύκολα προσβάσιμο; Υπάρχει δημόσια συγκοινωνία;
- Γίνονται δημογραφικές αλλαγές ή αλλαγές στην αγορά;

### **7.6.3 Εξωτερική ανάλυση**

Η εξωτερική ανάλυση περιλαμβάνει την εξέταση όλων των παραγόντων εκτός επιχείρησης. Σ' αυτή την παράγραφο η υπερβολική ανάλυση δεν είναι το ζητούμενο, αντίθετα ίσως στοιχίσει πολύτιμους πόρους. Μια απλή και περιεκτική περιγραφή είναι αρκετή. Η εξωτερική ανάλυση αποτελείται από 4 υποομάδες.

#### ***7.6.3.1 Ανάλυση Καταναλωτή***

Εδώ περιλαμβάνεται: η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Για το λόγο αυτό αναφέρουμε το παρακάτω παράδειγμα.

Παράδειγμα: Ένας τρόπος να τμηματοποιηθεί η αγορά των κατεψυγμένων προϊόντων (φαγητά, επιδόρπια, γλυκά, γρανίτες, παγωτά κ.λ.π.) είναι σε λιανική πώληση και τροφοδοσία (σχολεία, νοσοκομεία, χώροι ψυχαγωγίας). Ένας άλλος τρόπος τμηματοποίησης είναι σε ομάδες με βάση τα κίνητρα. π.χ. με βάση τις θερμίδες, τη γεύση, τη τιμή, τη δροσιά την ευκολία κλπ. Μια ανεκπλήρωτη επιθυμία θα μπορούσε να είναι ένα γευστικό θρεπτικό γεύμα με λίγες θερμίδες.

#### ***7.6.3.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού***

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων και των ανταγωνιστών της. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν αυτοί και οι

στρατηγικές τους. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών που θα πρέπει να εξεταστούν εκτεταμένα. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τα ακόλουθα:

- Απόδοση: πωλήσεις, τζίρος, κέρδη και μεταβολή αυτών καταδεικνύουν το πόσο υγιείς είναι.

- Εικόνα & Προσωπικότητα: Πως τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες.

- Στόχοι: Είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεών τους.

- Παρούσα και προηγούμενες στρατηγικές

- Διάρθρωση κόστους (cost structure)

- Δυνατά και αδύνατα σημεία

- Πως τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα.

### **7.6.3.3 Ανάλυση Αγοράς**

Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά και οι υποαγορές της. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες αλλά και οι παγίδες. Έτσι, μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές. Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Μέγεθος αγοράς

- Ορίζοντες Ανάπτυξης (growth prospects)

- Κερδοφορία αγοράς

- Διάρθρωση κόστους (cost structure)

- Κανάλια Διανομής (Distribution Channels)

- Τάσεις

- Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)

### **7.6.3.4 Ανάλυση Περιβάλλοντος**

Με τον όρο περιβάλλον η επιχείρηση εννοεί όλους τους παράγοντες που περιβάλλουν την αγορά και τη βιομηχανία ενός προϊόντος. Σε αυτό το τομέα υπάρχει μεγάλος κίνδυνος πλατειασμού γι' αυτό πρέπει να απομονώσουμε μόνο αυτά που επηρεάζουν την αγορά η την υποαγορά μας. Η ανάλυση περιβάλλοντος περιλαμβάνει τους εξής πέντε (5) παράγοντες:

- Τεχνολογία

- Κράτος

- Οικονομία

- Κουλτούρα-Πολιτισμός
- Δημογραφικά στοιχεία

Σε περίπτωση που η επιχείρηση ενδιαφέρεται να εφαρμόσει μεθόδους η-Επιχειρείν θα πρέπει πολύ συστηματικά να καταλάβει και να διαβλέψει τις αντιδράσεις της αγοράς και των καταναλωτών. Τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι:

- Πώς είναι η κατάσταση της αγοράς στο διαδίκτυο και πώς επηρεάζεται από αυτό;
- Πως μπορεί να βοηθήσει το διαδίκτυο την επιχείρησή μου;
- Τί προσφέρει ο ανταγωνισμός στο διαδίκτυο, πού υστερεί και πού είναι δυνατός.
- Τί λείπει από το διαδίκτυο και πώς μπορώ να το αξιοποιήσω;
- Τί ιδιαιτερότητες και τί φοβίες έχει ο διαδικτυακός καταναλωτής;
- Πώς το διαδίκτυο επηρεάζει τη διαδικασία επιλογής ενός προϊόντος;
- Πώς και γιατί θα διαλέξει ο καταναλωτής την επίσκεψη στην ιστοσελίδα της επιχείρησης και τί αυτή πρέπει να προσφέρει για να είναι πιο ελκυστική;

#### **7.6.4 Προσδιορισμός, αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικής**

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας καταστάσεως και των δεδομένων, ακολουθεί η επιλογή και η ανάπτυξη στρατηγικής. Ο ρόλος που έπαιξαν οι δύο (2) προηγούμενες παραγράφους είναι πολλαπλός και βοηθάει στα παρακάτω:

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

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

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

#### **Στρατηγική Προϊόντων**

Η στρατηγική που ακολουθούν τα προϊόντα της επιχείρησης πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

- Υπόσχεση του προϊόντος (π.χ. ακριβό και ποιοτικό, φτηνό, ευκολία στη χρήση κλπ.)
- Χαρακτηριστικά (π.χ. απορρυπαντικό σε μικρό μέγεθος, με βαλβίδα ασφαλείας για χρωματιστά ρούχα κλπ)
- Διαφοροποίηση από τα άλλα.
- Μοναδικότητα (Unique Selling Proposition / USP). Τί το μοναδικό έχει να προσφέρει το προϊόν.

### **Πλάνο Marketing (Marketing Plan)**

Το marketing είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης. Το πόσο καλά έχει τοποθετηθεί μια επιχείρηση στην αγορά είναι αυτό που τελικά, μαζί με κάποιους άλλους παράγοντες θα κρίνει την επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησης στην αγορά στην οποία τοποθετείται. Το marketing plan πρέπει να αρχίζει με μια σύντομη περίληψη των στόχων της επιχείρησης, της θέσης που επιθυμεί ανάμεσα στις άλλες του χώρου και της ομάδας στόχου της. Επίσης περιγράφονται:

1. Συμπεριφορά καταναλωτή: Διαδικασία αγοράς, ευαισθητα σημεία κατά την επιλογή, από πού κάνει τις αγορές του, συνήθειες, κίνητρα επιθυμία και ανάγκες που οδηγούν σε αγορές, συχνότητα κατανάλωσης κλπ.
2. Προϊόν: Χαρακτηριστικά και σε ποια από αυτά θα δοθεί έμφαση. Χρήσιμο είναι να αναφέρεται ο κύκλος ζωής και σε ποιο στάδιο της ζωής του βρίσκεται το προϊόν (Product Life Cycle/ PLC)
3. Τιμή: Καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής, εναλλακτικές λύσεις και εκπτώσεις.
4. Διανομή: Περιλαμβάνει κανάλια διανομής, στόχους διανομής, κόστος, κίνητρα για χονδρεμπόρους και λιανεμπόρους, εναλλακτικά κανάλια, κ.α.
5. Προώθηση: Περιλαμβάνει στόχους, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, δημοσιότητα, προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις, άμεσο marketing και διαδίκτυο.
6. Σύνοψη των παραπάνω που αναφέρονται και τα διάφορα σχόλια για τα εν λόγω.

### **Πωλήσεις**

Θα πρέπει να περιλαμβάνει την πορεία των πωλήσεων των τελευταίων ετών που έκανε η επιχείρηση, με τη βοήθεια σχεδιαγραμμάτων για την παραπάνω ευκολία

των μελών της να βγάλουν συμπεράσματα βάση των σχεδιαγράμματος. Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη των πωλήσεων για τα επόμενα έτη και πρόβλεψη της συνολικής αγοράς (και τ της υποαγοράς αν είναι χρήσιμο) . Για τις προβλέψεις χρειάζεται πάντα να γίνονται κάποιες υποθέσεις. Αυτές πρέπει να γίνονται σαφείς και να είναι ρεαλιστικές.

### **Διοικητικό πλάνο**

Η διοίκηση μίας επιχείρησης έχει πολλές ευθύνες για αυτούς που την αναλαμβάνουν. Η απλοποίηση ότι "είμαι αφεντικό του εαυτού μου" σε καμία περίπτωση δεν ισχύει. Η διοίκηση βάζει τις βάσεις για την επιτυχία της επιχείρησης. Οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης χρειάζονται συντονισμό, εκπαίδευση, και οργάνωση στο χώρο και χρόνο.

Η προνοητικότητα είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα για ένα σωστά δομημένο διοικητικό πλάνο. Επίσης, πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

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

Στο τέλος αυτής της παραγράφου είναι σωστό να υπάρχει ένα σχέδιο δράσης (action plan), που θα αναφέρει ημερομηνίες, ενέργειες και προθεσμίες. Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να είναι συνοπτικό. Να υπάρχουν σχεδιαγράμματα με κάποιες επεξηγήσεις, ώστε να είναι, ευανάγνωστο, και να δίνει συνολική εικόνα του πως πρέπει να εξελιχθούν οι ενέργειες.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένας χάρης ενός επιχειρηματικού σχεδίου:

## **ΧΑΡΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ<sup>54</sup>**

Παρακάτω, παρουσιάζεται ένας χάρτης που περιλαμβάνει τα βασικά στάδια δημιουργίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου:

### **1. ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

II. Εξώφυλλο

III. Εισαγωγική σελίδα

IV. Περιεχόμενα

V. Σύνοψη (Executive Summary)

### **2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ-ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

2.1 Περιγραφή της επιχείρησης-Ιστορικό

2.2 Όραμα-Αποστολή και αξίες, Υφιστάμενη Στρατηγική και Στόχοι

2.3 Οργανωτική Δομή

2.4 Προϊόντα/Υπηρεσίες

2.5 Πόροι και Ικανότητες

2.6 Εταιρική Διακυβέρνηση

2.7 Ανώτατη Διοίκηση

### **3. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

3.1 Ανάλυση Μάκρο Περιβάλλοντος (Ανάλυση PEST-DG)

- (Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό-Πολιτιστικό, Τεχνολογικό, Δημογραφικό, Παγκόσμιο)

3.2 Ανάλυση Κλαδικού Περιβάλλοντος

3.2.1. *Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων*

1. Πελάτες-Καταναλωτές

2. Προμηθευτές

3. Ανταγωνιστές

4. Κίνδυνος Εισόδου νέων ανταγωνιστών

---

<sup>54</sup> Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, ΤΟΜΟΣ Α: ΘΕΩΡΙΑ, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2007

5. Υποκατάστατα προϊόντα

6. Συμπεράσματα της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων. Είναι ο κλάδος ελκυστικός;

Ποία τα περιθώρια κερδοφορίας ; Ποία η διάρθρωση κόστους;

3.2.2. *Στρατηγικές Ομάδες στον κλάδο*

3.2.3. *Κανάλια διανομής (Distribution Channels)*

3.2.4. *Τάσεις στον κλάδο-Ορίζοντες Ανάπτυξης (growth prospects)*

3.2.5. *Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)*

#### **4. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

3.1 Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών (SWOT Analysis)

3.2 Στρατηγικοί Στόχοι

3.3 Στρατηγικές επιλογές (Ανάπτυξης, Συρρίκνωσης, Διάσωσης, Σταθερότητας)

3.4 Αξιολόγηση προτάσεων στρατηγικής- Τελική Επιλογή

3.5 Ανταγωνιστική Στρατηγική

3.6 Λειτουργικές Στρατηγικές

- *Στρατηγική Μάρκετινγκ (Marketing Plan)*

- Συμπεριφορά καταναλωτή

- Προϊόν

- Διανομή

- Προώθηση

- Σύνοψη

- *Στρατηγική Ανθρώπινων Πόρων*

- *Στρατηγική Χρηματοοικονομικών*

- *Στρατηγική Παραγωγής*

- *Στρατηγική Πωλήσεων*

#### **5. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

#### **6. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

6.1 Ισολογισμός (balancesheet)

6.2 Ανάλυση χρηματοροών (cashflowanalysis)



6.3 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (profitandlossaccount)

6.4 Ανάλυση νεκρού σημείου (breakeven analysis)

6.5 Κύριοι χρηματοοικονομικοί δείκτες και κριτήρια απόδοσης

7

## . ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

7.1 Εναλλακτικά Σενάρια (scenarioplanning)

7.2 Συγκεκριμένοι κίνδυνοι και προτάσεις αντιμετώπισης

## 8. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

## 9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### 7.7 Οικονομική ανάλυση ή οικονομικό πλάνο της επιχείρησης<sup>55</sup>, <sup>56</sup>, <sup>57</sup>

Στην ενότητα αυτή, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην οικονομική ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου, για αυτό αφιερώνουμε μια παράγραφο αυτή στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Τα στοιχεία που πρέπει να παρουσιαστούν να είναι των προηγούμενων ετών, αλλά και προβλέψεις, πχ επιτόκια, φορολογία, έξοδα κλπ για τα επόμενα χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνουν πάλι κάποιες υποθέσεις που πρέπει να είναι ρεαλιστικές. Έτσι, ένα οικονομικό πλάνο πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

#### **7.7.1 Ανάλυση χρηματοροών**

Η ανάλυση χρηματοροών αναλύει την ρευστότητα της επιχείρησης και μέσω αυτής η επιχείρηση έχει μια πλήρη εικόνα των χρημάτων που μπαίνουν και βγαίνουν από το ταμείο. Είναι σημαντικό και χρήσιμο εργαλείο για την επιχείρηση γιατί βοηθάει στην σωστή ρύθμιση των υποχρεώσεων και απαιτήσεων της.

---

<sup>55</sup> Παπάς Α. , Χρηματοοικονομική Λογιστικής, Εκδόσεις Μπένου, 2006, 2<sup>η</sup> έκδοση

<sup>56</sup> Γκίκας Δ. , Η Ανάλυση και οι Χρήσεις των Λογιστικών Καταστάσεων, Εκδόσεις Μπένου, 2002

<sup>57</sup> Νιάρχος Ν. , Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004

### **7.7.2 Ισολογισμός**

Καταδεικνύει πόσο υγιής είναι η επιχείρηση περιγράφοντας το ενεργητικό και παθητικό και τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιέχει έναν ισολογισμό του τρέχοντος έτους, έναν προηγούμενο και έναν ενδεικτικό για τα επόμενα έτη. Απεικονίζεται με τους εξής τύπους:

$$E=\Pi \text{ ή } E=\Pi+K\Theta$$

$$E=\varepsilon_1+\varepsilon_2+\varepsilon_3+\dots \text{ ή } \Pi=\pi_1+\pi_2+\pi_3+\dots \text{ ή } K\Theta=\kappa\theta_1+\kappa\theta_2+\dots$$

### **7.7.3 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης**

Παρουσιάζει τα έσοδα, τα έξοδα, κέρδη και ζημίες της επιχείρησης. Καλό είναι να περιλαμβάνονται στο σχέδιο τωρινές, παλαιές αλλά και μελλοντικές καταστάσεις.

### **7.7.4 Ανάλυση νεκρού σημείου**

Η ανάλυση νεκρού σημείου υπολογίζει τις πωλήσεις που η επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιήσει ώστε το συνολικό κόστος να είναι ίσο με το εισόδημα της επιχείρησης. Η ανάλυση «νεκρού σημείου» προσδιορίζει το σημείο όπου τα έσοδα των πωλήσεων είναι ίσα με το κόστος παραγωγής και εξετάζει κυρίως πως οι μεταβολές στο κόστος, στις τιμές και το μέγεθος της παραγωγής επηρεάζουν το κέρδος, δηλαδή την αποδοτικότητα.<sup>58</sup>

### **7.7.5 Κύριοι χρηματοοικονομικοί δείκτες και κριτήρια απόδοσης**<sup>59</sup>

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες αποτελούν κριτήρια για την απόδοση της επιχείρησης και παρουσιάζονται παρακάτω:

1) Δείκτης γενικής ρευστότητας= σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού/σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων

Ο δείκτης αυτός δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στην πληρωμή καθημερινών απαιτητών υποχρεώσεων.

<sup>58</sup> Εγχειρίδιο αξιολόγησης Επενδυτικών Σχεδίων, Σταύρος Θεοφανίδης, 1985, Εκδόσεις Παπαζήση, σελ 253

<sup>59</sup> Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ, Ε έκδοση, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου, ΑΘΗΝΑ 2007

2) Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού= κύκλος εργασιών/γενικό σύνολο ενεργητικού

Ο δείκτης αυτός παρέχει ενδείξεις για το πόσο τα περιουσιακά στοιχεία της η επιχείρηση χρησιμοποιούνται εντατικά από αυτή, επίσης φαίνεται αν υπάρχει υπερεπένδυση κεφαλαίων σε σχέση με τις πωλήσεις της από την επιχείρηση.

3) Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων= κόστος πωλήσεων/αποθέματα

Ο δείκτης αυτός δείχνει πόσες φορές ανανεώθηκαν τα αποθέματα της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της, επιπλέον χρησιμοποιείται για την διαπίστωση της ταχύτητας με την οποία τα αποθέματα διατίθενται και αντικαθίστανται κατά τη διάρκεια της χρήσης.

4) Δείκτης οικονομικής μοχλεύσεως= γενικό σύνολο ενεργητικού/σύνολο ιδίων κεφαλαίων

Ο δείκτης απεικονίζει την επίδραση που έχει η χρήση των κεφαλαίων που δανείστηκαν στην απόδοση των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης και αναλόγως με το επίπεδο του δείκτη, αν είναι μεγαλύτερος, μικρότερος ή ίσος της μονάδας η επίδραση των ξένων κεφαλαίων έχει θετική, αρνητική ή μηδενική αντίστοιχα.

5) Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων= καθαρά κέρδη χρήσης/σύνολο ιδίων κεφαλαίων

Ο δείκτης απεικονίζει την κερδοφόρα δυναμικότητα της επιχείρησης και έχει ένδειξη κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος πραγματοποίησης ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος από την χρήση των κεφαλαίων του μετόχου της επιχείρησης.

6) Δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού= καθαρά κέρδη χρήσης/σύνολο ενεργητικού X 100

Ο δείκτης αυτός μετράει την απόδοση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης με την παράλληλη αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της, επιπρόσθετα φανερώνει την ικανότητα της επιχείρησης την οικονομική της επιβίωση και την προσέλκυση κεφαλαίων που προσφέρονται για επένδυση με την ανάλογη ανταμοιβή.

7) Δείκτης κεφαλαιοποίησης

Παρουσιάζει την σχέση μεταξύ χρηματιστηριακής αξίας και του κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης που είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο. Ο δείκτης αυτός δείχνει πόσο δημοφιλής είναι η επιχείρηση στους επενδυτικούς κύκλους με βάση την ικανότητα της επιχείρησης να έχει πωλήσεις σε μια χρονιά.

8) Δείκτης P/E= τιμή/(κέρδη/μετοχή)

Τιμή: τρέχουσα τιμή μετοχής

Κέρδη: αναμενόμενα κέρδη του παρόντος έτους

Μετοχή: συνολικός αριθμός μετοχών κατά το παρόντος έτους

Ο δείκτης δείχνει την ελκυστικότητα μιας μετοχής στο χρηματιστήριο.

9)Κέρδη ανά μετοχή= κέρδη/ αριθμός μετοχών

Ο δείκτης αυτός απεικονίζει τα κέρδη που διατίθενται στους μετόχους των μεριδίων των μετοχών και επηρεάζουν άμεσα την τιμή της μετοχής και τα τελικά αποτελέσματα του έτος.

## 7.8 Ανάλυση κινδύνων<sup>60, 61</sup>

Η ανάλυση αυτή αποτελείται από τα εναλλακτικά σενάρια και τους συγκεκριμένους κινδύνους και τις προτάσεις αντιμετώπισης. Η επιχείρηση πρέπει να απαντήσει στα εξής ερωτήματα:

Α)ποιοι είναι οι βασικοί κίνδυνοι που επηρεάζουν τον κλάδο της επιχείρησης πχ εποχικότητα;

Β)πως το ευρύτερο μακροοικονομικό περιβάλλον να επηρεάσει τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση πχ θεσμικό πλαίσιο;

Γ)πως είναι δυνατόν κάποιοι από τους παραπάνω κινδύνους να επηρεάσουν την επιχείρηση;

Δ)πως μπορεί η επιχείρηση να τους αντιμετωπίσει;

## 7.9 Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζουμε το επιχειρηματικό σχέδιο και τα βασικά της σημεία και αναλόγως η επιχείρηση την υλοποιεί ή την χρηματοδοτεί, αφού παρουσιάσαμε μια γενική ιδέα του επιχειρηματικού σχεδίου της επιχείρησης.

---

<sup>60</sup> Ζουπουνίδης Κ. , Η Ανάλυση και Διαχείριση Χρηματοοικονομικών Κινδύνων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1998

<sup>61</sup> Ζουπουνίδης Κ. , Συστήματα Διαχείρισης Τραπεζικών Κινδύνων: Η Περίπτωση του AssetLiabilityManagement, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

## Κεφάλαιο 8

### Η ΜΕΘΕΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 8.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας, καθώς επίσης τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, τα στάδια από την θεωρητική προσέγγιση, την επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων που προέκυψαν από την έρευνα.

#### 8.2 Καθορισμός του Αντικειμενικού Σκοπού Έρευνας.

Η διερεύνηση των γνώσεων των ιδιοκτητών των επιχειρήσεων για τις **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ. ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**».

#### 8.3 Πληθυσμός.

Η έρευνά μελετά τις **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ. ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)**» και απευθύνεται στους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων στο Δήμου Αχαΐας και στην Πολιτεία της Βικτωρίας στην Αυστραλία οι οποίες είναι 10 επιχειρήσεις, 4 από τον Νομό Αχαΐας και 6 από την Πολιτεία της Βικτωρίας στην Αυστραλία. Η δειγματοληψία είναι τυχαία και η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι αυτή της συστηματικής δειγματοληψίας. Αν κάποια από αυτές δεν πληρούσε το κριτήριο των τουριστικών δραστηριοτήτων και υπηρεσιών δεν λαμβάνονταν υπόψη

#### 8.4 Σχεδιασμός έρευνας

Κάθε έρευνα για να μπορέσει να πραγματοποιήσει τους στόχους και τον σκοπό της θα πρέπει να σχεδιαστεί σύμφωνα με ένα από τα παρακάτω είδη έρευνας. (Αντωνάκη, 2011)

Τα είδη της έρευνας είναι τα εξής:

- **Ø** Ποιοτική έρευνα. Διερευνά στάσεις, αξίες και απόψεις. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι focus groups, συνεντεύξεις σε βάθος, κτλ.
- **Ø** Ποσοτική έρευνα. Σε αυτού του είδους έρευνα εξάγονται ποσοτικά δεδομένα (ποσοστά, αριθμοί κτλ). Το εργαλείο που χρησιμοποιείται σε αυτή την έρευνα είναι το ερωτηματολόγιο.
  - **Ø** Έρευνα κοινού. Αναφέρει τους καταναλωτές που απευθύνεται η έρευνα (επάγγελμα, εισόδημα, ενδιαφέροντα, κτλ.).
  - **Ø** Έρευνα κοινής γνώμης. Αφορά τις απόψεις που έχει το κοινό για ένα θέμα.
  - **Ø** Έρευνα στάσης κοινού. Αναφέρεται στην τοποθέτηση του κοινού απέναντι σε πρόσωπα, πράγματα, αξίες, κτλ.
  - **Ø** Έρευνα παρώθησης κοινού. Αναφέρει τα κίνητρα του κοινού για μία πράξη.
  - **Ø** Έρευνα ανταπόκρισης. Αφορά τον βαθμό ανταπόκρισης του κοινού σε προϊόντα, θέματα κοινού ενδιαφέροντος, κτλ.
  - **Ø** Έρευνα αναγνωσιμότητας. Αναφέρει το ποσοστό του κοινού, το οποίο διαβάζει ένα συγκεκριμένο έντυπο.

Στην συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με χρησιμοποιούμενο εργαλείο εξαγωγής αποτελεσμάτων το ερωτηματολόγιο.

Οι λόγοι που επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο είναι οι εξής:

Οι ερευνώμενοι μπορούν να απαντήσουν ελεύθερα, αλλά και στερεότυπα.

Πρόκειται για μία πειραματική έρευνα, όπου σε αυτού του είδους έρευνα χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο.

Απαιτεί λιγότερο χρόνο για τη συλλογή των στοιχείων από μεγαλύτερο δείγμα.

Είναι εύκολη η κατασκευή και η χρήση του.

Οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα, αφού δεν υπάρχει άμεση επικοινωνία ερευνώμενου και ερευνητή.

Ο τρόπος ανάλυσης του υλικού είναι τυποποιημένος.

Αποτελεί μία λιγότερο χρονοβόρα μέθοδο.

## **8.5 Τρόποι διεξαγωγής της έρευνας**

Για να εκπληρωθούν οι στόχοι μίας έρευνας και να απαντηθούν τα ερωτήματα που έχουν τεθεί, θα πρέπει να γίνει ο καθορισμός των τεχνικών που θα πρέπει να ακολουθηθούν, ώστε να ολοκληρωθεί η έρευνα με επιτυχία και να βγουν τα αποτελέσματα.

Οι τεχνικές συλλογής στοιχείων είναι η πρωτογενής και η δευτερογενής έρευνα. Στην συγκεκριμένη εργασία χρησιμοποιήθηκαν και οι δύο τεχνικές.

Στην πρωτογενή έρευνα χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο με κλειστού τύπου ερωτήσεις.

Η δευτερογενής έρευνα είναι βασισμένη σε εθνική και διεθνή βιβλιογραφία και πηγές από το διαδίκτυο. Οι πηγές βασίζονται στις έννοιες της συμπεριφοράς καταναλωτή, της αγοραστικής συμπεριφοράς, του καταναλωτή, του μάρκετινγκ, της διαφήμισης και της ψυχολογίας.

## **8.6 Οπληθυσμός και το δείγμα της έρευνας**

Ο πληθυσμός σε αυτή την έρευνα είναι τουριστικές επιχειρήσεις σε Ελλάδα και Αυστραλία. Η έρευνα διεξήχθη από τις 5 Απριλίου 2013 μέχρι τις 3 Ιουνίου 2013 Δεκεμβρίου και συμπληρώθηκαν συνολικά 10 ερωτηματολόγια. Ο αριθμός των ερωτηματολογίων θεωρείται ικανοποιητικός και τα αποτελέσματα αξιόπιστα.

## **8.7 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου**

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε σύμφωνα με τους ερευνητικούς στόχους και σκοπούς.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 13 ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου. Οι ερωτήσεις αυτές είναι χωρισμένες σε τέσσερα τμήματα. Οι ερωτήσεις 1-5 αφορούν γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση, όπως τοποθεσία, αριθμός εργαζομένων, τον χρόνο λειτουργίας, αν έχει οικολογικό χαρακτήρα και αν επηρεάζεται από την νομοθεσία όσο αφορά την πολιτική ίδρυσης και εγκατάστασης.

Οι ερωτήσεις 6-12 πραγματευονται θέματα σχετικά με την στρατηγική, όπου ζητείται από τον ερωτώμενο να απαντήσει σε γενικές ερωτήσεις, όπως ποιους παράγοντες λαμβάνει υπόψη για την διαμορφωση της στρατηγικής, περιγραφή του business plan της επιχείρησης.

Στην τελευταίων ερώτηση οι επιχειρήσεις πρέπει να απαντήσουν για το εάν επηρεάζονται από την οικονομική κρίση και πως.

## **8.8 Ερευνητικό εργαλείο.**

Το μέσο έρευνας που επιλέχθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο περιείχε και ανοιχτές ερωτήσεις και κλειστές ερωτήσεις που αφορούσαν στις εξής θεματικές ενότητες:

- α) γνώσεις εργοδοτών σχετικά με τις γνώσεις του περί μάρκετινγκ
- β) γνώσεις για την διαμορφωση, υλοποίηση και αξιολογήση της στρατηγικής που ακολουθούν.
- γ) στάσεις και αντιλήψεις των εργοδοτών απέναντι στα δεδομένα της επιχείρησης, πχ αριθμός εργαζομένων

Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σταλθηκαν email στους εργοδότες στο χώρο εργασίας τους έπειτα από τηλεφωνική επικοινωνία η με συνάντηση κατά την οποία κανονίσαμε τον τρόπο επικοινωνίας. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τους ίδιους τους εργοδότες, και επικοινωνήσαν μαζί μου προσωπικά η μέσω email για τυχόν διευκρινίσεις, που χρειάζονταν οι ίδιοι.

Πριν ξεκινήσουν οι εργοδότες να συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο, φρόντισα να τονίσω ότι δεν θα τους ζητούνταν προσωπικά δεδομένα και ότι δεν θα ήταν δυνατόν να ταυτοποιηθούν πρόσωπα/επιχειρήσεις με συγκεκριμένες απόψεις τους. Τέλος αναφέραμε ότι τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής πρόκειται να χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για εκπαιδευτικούς και επιστημονικούς σκοπούς.

Σύμφωνα με σχόλια που έγιναν από τους ερωτηθέντες (κατά τη συμπλήρωση), για τους περισσότερους δεν ήταν κουραστικό ή δύσκολο. Πολύ λίγοι ήταν εκείνοι που εξέφρασαν αισθήματα δυσαρέσκειας επειδή θεωρούσαν ότι το ερωτηματολόγιο περιείχε πολλές ερωτήσεις και θα τους αποσπούσε αρκετή ώρα από την δουλειά τους (αν και η ενημέρωση βεβαίως, για το εύρος του ερωτηματολογίου



είχε γίνει τηλεφωνικά, μέσω email η προσωπικά). Τελικώς καταφεραν να το συμπληρώσουν επειδή, όπως ανέφεραν, είχαν δεσμευτεί (τηλεφωνικά, μέσω email, η προσωπικά) και επειδή κάναμε τον κόπο να φτάσω ως την επιχείρησή τους.

## **8.9 Ανάλυση αποτελεσμάτων**

Σε πρώτο στάδιο έγινε χρήση η ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων. Εξετάσα τις απαντήσεις των ερωτώμενων προκειμένου να αναλυσω τα δεδομένα. Καταχώρησα όλες τις απαντήσεις σε καταλληλο διαμορφωποιημένο κείμενο για την εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας. Τέλος, αποφάσισα να προβω σε κάποιους ελέγχους συσχέτισης μεμονωμένων ερωτήσεων, οι οποίοι θα έχουν -κατά τη γνώμη μας- τη δυνατότητα να εξασφαλίσουν ωφέλιμα στοιχεία στη διερεύνηση των βασικών προβληματισμών και ερωτημάτων της έρευνας μας.

## **8.10 Δυσκολίες κατά την έρευνα.**

Κατά την διάρκεια της έρευνας παρουσιάστηκαν κάποιες δυσκολίες οι οποίες συνέβαλαν στο να καθυστερήσει η συλλογή των ερωτηματολογίων, καθώς και στο να επηρεαστώ εμείς οι ίδιες τόσο από ψυχολογικής (άγχος, στρες κ.τ.λ.) όσο και από σωματικής πλευράς (λόγω της χρονικής συνύπαρξης παρακολούθησης μαθημάτων και έρευνας και άλλων υποχρεώσεων κ.τ.λ.).

Πιο συγκεκριμένα, μία από τις δυσκολίες που αντιμετωπίσα ήταν η απόσταση ανάμεσα στις επιχειρήσεις, καθώς έπρεπε να διανύσω αρκετά χιλιόμετρα περπατώντας, η ανεύρεση των διευθύνσεων των επιχειρήσεων, λόγω της περιορισμένης γνώσης της Πολιτείας της Βικτωρίας και λόγω ότι σταλθηκαν ερωτηματολόγια στις ελληνικές επιχειρήσεις και δεν μπορούσα να επικοινωνήσω με κανένα άλλο τροπο εκτος απο το τηλεφωνο η email ήμουνα στην Αυστραλία.

Ανασταλτικός παράγοντας της έρευνας και ίσως και ο πιο σημαντικός, ήταν η άρνηση και η καχυποψία των εργοδοτών ως προς την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Ένας σημαντικός αριθμός των εργοδοτών, περίπου στις 20 των

αρχικά επιλεγμένων επιχειρήσεων, δεν δέχτηκε να ακούσει τον λόγο της παρουσίας μου ή όσοι επέλεξαν να το κάνουν, αρνήθηκαν να συμμετέχουν, επικαλούμενοι διάφορους λόγους, όπως φόρτο εργασίας, άγνοια του θέματος, αδιαφορία ως προς σε θέμα κ.τ.λ.

Άλλοι ήταν καχύποπτοι καθώς δεν ήξεραν τι ήταν το «χαρτί» που έπρεπε να συμπληρώσουν, αν θα τους βλάψει προσωπικά κ.τ.λ., ενώ αντιμετώπισα ακόμα και προσβλητικές συμπεριφορές. Σε όλες τις περιπτώσεις, παρά τις προσπάθειές μου να εξηγήσουμε στους εργοδότες τον σκοπό της έρευνας και ότι σε καμία περίπτωση δεν θα εκτεθούν οι ίδιοι ή οι επιχειρήσεις τους, λόγω της ανωνυμίας του ερωτηματολογίου, ήταν λίγες τελικά οι φορές, που η επεξήγηση εκ μέρους μου, είχε το αντίθετο αποτέλεσμα.

Επιπλέον, αρκετές φορές βρεθήκαμε αντιμέτωπες με το γεγονός ότι οι εργοδότες, λόγω του φόρτου εργασίας, δεν ήταν σε θέση εκείνη την στιγμή να αφιερώσουν χρόνο στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Μου πρότειναν να τους το αφήσουμε, προκειμένου να το συμπληρώσουν όταν θα έχουν χρόνο και να επιστρέψουμε να το παραλάβω, την συμφωνηθείσα ημέρα και ώρα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να πάω από 2 έως 3 φορές στην ίδια επιχείρηση μέχρι να το πάρω πίσω ή ακόμα να αποχωρήσω χωρίς το ερωτηματολόγιο να είναι τελικά συμπληρωμένο.

Κλείνοντας, στις δυσκολίες συμπεριλαμβάνονται και οι περιπτώσεις κατά τις οποίες οι ερωτηθέντες δεν είχαν πλήρη αντίληψη σχετικά με το περιεχόμενο ορισμένων ερωτήσεων κλειστού ή ανοιχτού τύπου. Από την πλευρά μας, προσπαθήσαμε να επεξηγήσουμε πάνω στις απορίες τους και να βοηθήσουμε στην κατανόηση των ερωτήσεων με τέτοιο τρόπο, ώστε να δίδονται οι απαντήσεις (όπως και γινόταν), χωρίς να κατευθύνουμε ή να επηρεάζουμε με τις οδηγίες μας.

## ΚΕΦ.9 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

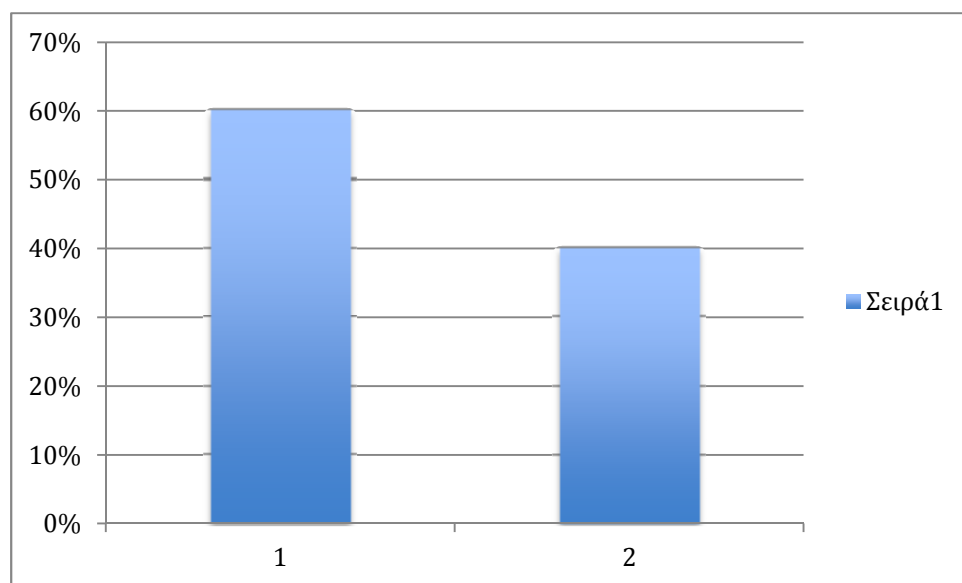
Στην συνέχεια παρατίθενται οι πίνακες συχνότητων των αποτελεσμάτων της έρευνας, παράλληλα εμφανίζονται συσχετίσεις στατιστικά σημαντικές. Από τους πίνακες που προέκυψαν παρουσιάζω εκείνους που θεωρώ σημαντικούς ως προς την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά την έρευνα, ενώ οι υπόλοιποι περιλαμβάνονται σε παράρτημα στο τέλος της εργασίας.

Πίνακας 9.1

Κατανομή συχνότητας των επιχειρήσεων ως προς την τοποθεσία

Τοποθεσία	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	%
Αυστραλία	6	60,0
Ελλάδα	4	40,0
ΣΥΝΟΛΟ	10	100,0

Στην έρευνα συμμετείχαν επιχειρήσεις απο Αυστραλία, οι οποίες αποτέλεσαν το 60% (6 επιχειρήσεις) των ερωτευμένων επιχειρήσεων, ενώ οι επιχειρήσεις απο Ελλάδα το 40% ( 4 επιχειρήσεις) (πίνακας 9.1).



Κατανομή συχνότητας των ή εργαζομένων ως προς την τοποθεσία σε νησι η πόλη

Πίνακας 9.2

Φύλο	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	%
Νησι	2	20,0
Πόλη	8	80,0
ΣΥΝΟΛΟ	10	100,0

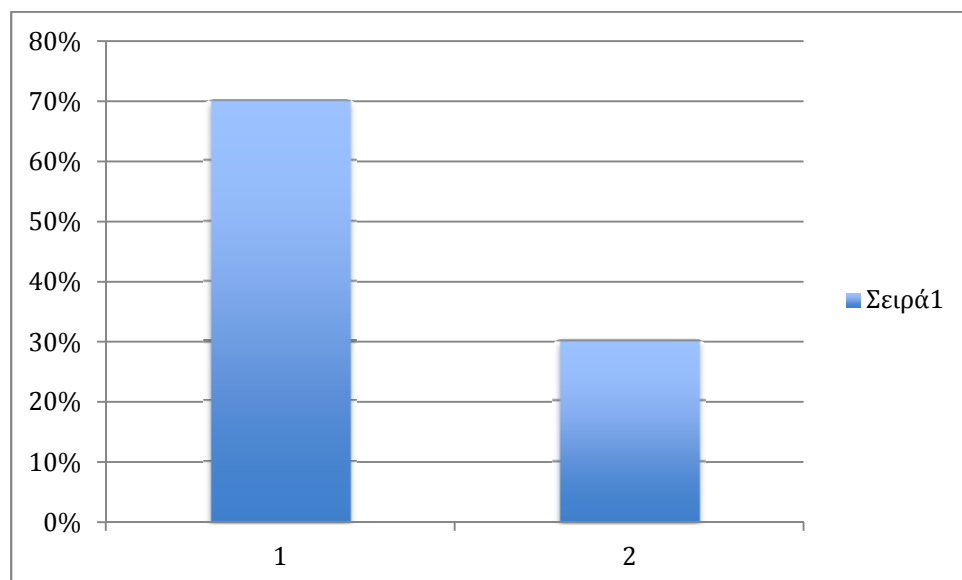
Το 20% των επιχειρήσεων (2 επιχειρήσεις) βρίσκονται σε νησι και το 80% ( 8 επιχειρήσεις) βρίσκονται στην πόλη (πίνακας 9.2).

Πίνακας 9.3

Κατανομή συχνότητας των αριθμών των εργαζομένων των επιχειρήσεων

Εργαζομενοι	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	%
1 εως 5 εργαζόμενους	7	70,0
απο 5 εως 20 εργαζόμενους	3	30,0
ΣΥΝΟΛΟ	10	100,0

Το 30% (3 επιχειρήσεις) των επιχειρήσεων έχει πάνω απο 5 εως 20 εργαζόμενους και το 70% των επιχειρήσεων (7 επιχειρήσεις) έχει απο 1 εώς 5 εργαζομενους (πίνακας 9.3).

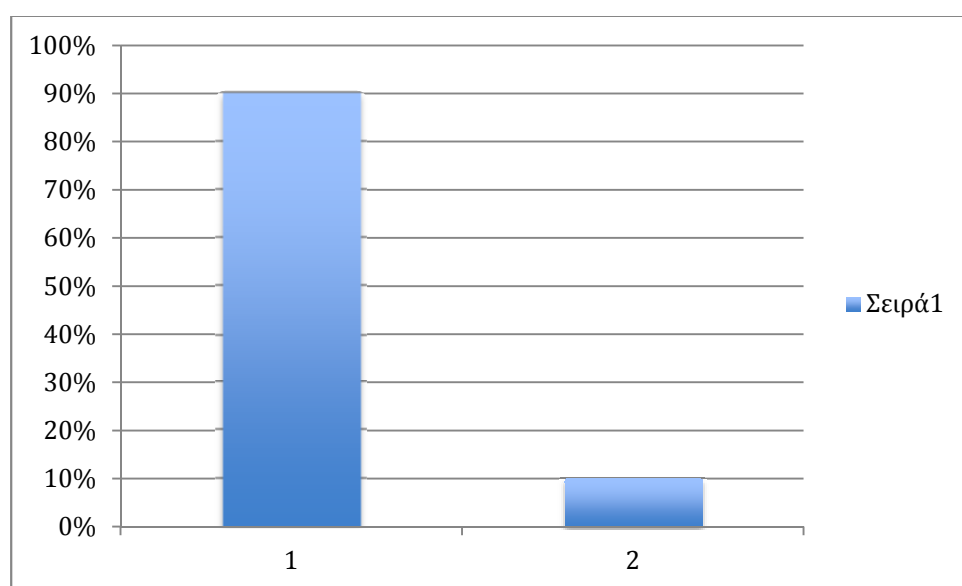


Πίνακας 9.4

Κατανομή συχνοτήτων ως παρόν την χρονική περίοδο εργασίας

Χρονική περίοδος	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	%
Όλο το χρόνο	9	90,0
Μάιος- Σεπτέμβριος	1	10,0
ΣΥΝΟΛΟ	10	100%

Το 90% (9 επιχειρήσεις) δουλεύει όλο το χρόνο και το 10% (1 επιχείρηση) δουλεύει απο Μάιο εώς Σεπτέμβριο (πίνακας 9.4).

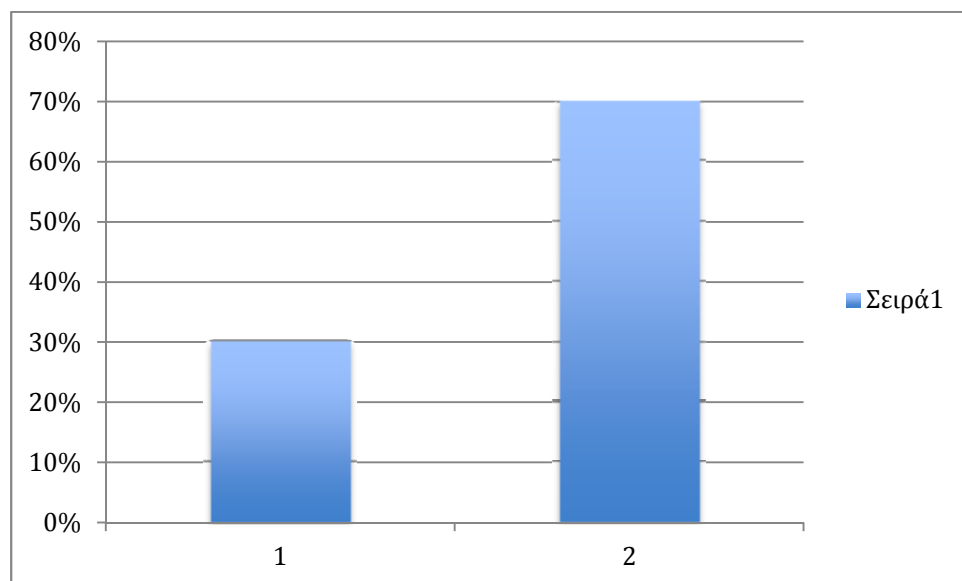


Πίνακας 9.5

Κατανομή των επιχειρησεων ως προς τον αν επηρεάζονται απο τη νομοθεσία στην πολιτική ίδρυσης και εγκατάστασης.

Επηρεάζονται απο την νομοθεσία στην πολιτική ίδρυσης και εγκατάστασης	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	%
Ναι	3	30,0
Όχι	7	70,0
ΣΥΝΟΛΟ	10	100%

Το 30% των επιχειρήσεων (3 επιχειρήσεις) επηρεάζεται από τη νομοθεσία στην πολιτική ίδρυσης και εγκατάστασης και το 70% (7 επιχειρήσεις) των επιχειρήσεων δεν επηρεάζεται από τη νομοθεσία στην πολιτική ίδρυσης και εγκατάστασης (πίνακας 9.5).

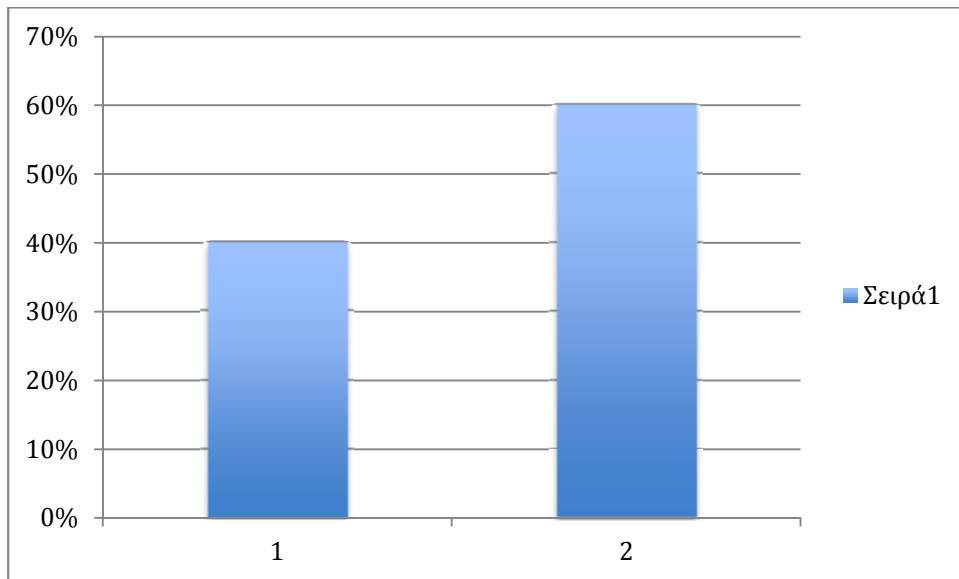


Πίνακας 9.6

Κατανομή συχνοτήτων ως προς τον οικολογικό χαρακτήρα της επιχείρησης

Αν έχει η επιχείρηση Οικολογικό χαρακτήρα	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	%
Ναι	4	40,0
Όχι	6	60,0
ΣΥΝΟΛΟ	10	100,0

Το 40% των επιχειρήσεων (4 επιχειρήσεις) έχουν οικολογικό χαρακτήρα και το 60% των επιχειρήσεων (6 επιχειρήσεις) δεν έχει οικολογικό χαρακτήρα (πίνακας 9.6).



Πίνακας 9.7

Κατανομή των δυνατοτητων των επιχειρησεων

Δυνατότητες	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	%
Βραβείο	1	10%
Εμπειρία	3	30%
Τεχνολογία		30%
Τοποθεσία	1	10%
Δεν απαντώ	1	10%
	1	10%
	10	100%

Οι δυνατοτητες των επιχειρησεων ειναι:

βραβείο: 10% των επιχειρησεων(1 επιχείρηση)

εμπειρία: 30% των επιχειρησεων(3 επιχειρησεις)

τεχνολογία: 30% των επιχειρησεων(3 επιχειρησεις)

τοποθεσία: 10% των επιχειρησεων(1 επιχείρηση)

δεν απαντώ: 10% των επιχειρησεων(1 επιχείρηση)

καμία: 10% των επιχειρησεων(1 επιχείρηση)

### Πίνακας 9.8

Κατανομή των αδυναμιών των επιχειρησεων.

Αδυναμίες	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	
		%
Δυσκολία απόκτησης. Νέων πελατών	1	10%
Καμία	1	10%
Ανταγωνιστές, οικονομική Κρίση	2	20%
Τοποθεσία	2	20%
Δεν απαντώ	3	30%
Δεν παρέχουν Τα πούλμαν	1	10%
Σύνολο	10	100%

Οι αδυναμίες των επιχειρησεων είναι:

Δυσκολία απόκτησης πελατών: Το 10% των επιχειρησεων (1 επιχείρηση)

Καμία αδυναμία: Το 10% των επιχειρησεων (1 επιχείρηση)



Ανταγωνιστές, οικονομική κρίση: Το 20% των επιχειρήσεων (2 επιχειρήσεις)

Τοποθεσία: Το 20% των επιχειρήσεων (2 επιχειρήσεις)

Δεν απαντώ: Το 30% των επιχειρήσεων (3 επιχειρήσεις)

Δεν παρέχουν τα πούλμαν: Το 10% των επιχειρήσεων (1 επιχείρηση)

### Πίνακας 9.9

Κατανομή των ευκαιριών των επιχειρήσεων.

Ευκαιρίες	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	%
Τεχνολογία	2	20%
Προσφορές	2	20%
Συνεργασία	1	10%
Δεν απαντώ	2	20%
Καμία	1	10%
Ιδιότητα πούλμαν, Εμπειρος οδηγός	1	10%
Τοποθεσία	1	10%

Σύνολο 10 100%

Οι ευκαιρίες των επιχειρήσεων είναι:

Τεχνολογία: Το 20% των επιχειρήσεων (2 επιχειρήσεις)

Προσφορές: Το 20% των επιχειρήσεων (2 επιχειρήσεις)

Συνεργασία: Το 10% των επιχειρησεων (1 επιχείρηση)

Δεν απαντώ: Το 20% των επιχειρησεων (2 επιχειρήσεις)

Καμία: Το 10% των επιχειρησεων (1 επιχείρηση)

Ιδιότητα πούλμαν, έμπειρος οδηγός: Το 10% των επιχειρησεων (1 επιχείρηση)

Τοποθεσία: Το 10% των επιχειρησεων (1 επιχείρηση)

#### Πίνακας 9.10

Κατανομή των απειλών των επιχειρησεων.

Απειλές	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	%
Ανταγωνιστές , Οικονομική κρίση	8	80%
Internet	1	10%
Δεν απαντώ	1	10%
Σύνολο	10	100%

Ανταγωνιστές, οικονομική κρίση: Το 80% των επιχειρησεων (8 επιχειρήσεις)

Internet: Το 10% των επιχειρησεων (1 επιχείρηση)

Δεν απαντώ: Το 10% των επιχειρησεων (1 επιχείρηση)

#### Πίνακας 9.11

Κατανομή των παραγόντων που διαμορφώνουν την στρατηγική.

Παράγοντες	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	%
------------	-----------	---

Ανταγωνιστές , Οικονομική κρίση	4	40%
Ευκαιρίες, αδυναμίες  Απειλές, δυνατότητες	4	40%
Καλές τιμές, ευχάριστη Εξυπηρέτηση	1	10%
Brochure And online Offers	1	10%
Σύνολο	10	100%

Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη είναι:

Ανταγωνιστές, οικονομική κρίση: Το 40% των επιχειρήσεων (4 επιχειρήσεις)

Ευκαιρίες, απειλές, δυνατότητες, αδυναμίες: Το 40% των επιχειρήσεων (4 επιχειρήσεις)

Καλές τιμές, ευχάριστη εξυπηρέτηση: Το 10% των επιχειρήσεων (1 επιχείρηση)

Brochure and online offers: Το 10% των επιχειρήσεων (1 επιχείρηση)

Πίνακας 9.12

Κατανομή των επιχειρησεων ανάλογα με την σύναψη στρατηγικών συμμαχιών.

Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ.	%
Ναι	3	30%
Όχι	7	70%
Σύνολο	10	100%

Το 30% των επιχειρήσεων έχουν συνάψει στρατηγικές συμμαχίες και το 70% των επιχειρήσεων δεν έχουν συνάψει στρατηγικές συμμαχίες.

Πίνακας 9.13

Κατανομή των επιχειρήσεων ανάλογα με το αν ακολουθούν τα τεχνολογικά επιτεύγματα.

Ακολουθούν τα Τεχνολογικά Επιτεύγματα	ΣΥ ΧΝΟ ΤΗΤ Α.	%
Ναι	10	100%
Όχι		
Σύνολο	10	100%

Το 100% των επιχειρήσεων, όλες οι επιχειρήσεις, ακολουθούν τα τεχνολογικά επιτεύγματα.

Πίνακας 9.14

Κατανομή των επιχειρηματικών σχεδίων των επιχειρήσεων.

Business plan	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	%

Φυλλάδια Και online	8	80
Προσφορές		%
Other business plans	2	20
Σύνολο	10	100%

Το 80% των επιχειρησεων (8 επιχειρησεις) χρησιμοποιεί σαν επιχειρηματικό σχέδιο προσφορές (online και φυλλάδια) και το 20% των επιχειρησεων (2 επιχειρησεις) χρησιμοποιεί αλλά επιχειρηματικά σχέδια, όπως καλή εξυπηρέτηση, προσιτές τιμές και

#### Πίνακας 9.15

Κατανομή των επιχειρησεων ως παρόν τον επηρεασμένη τους από την οικονομική κρίση.

Επηρεάζονται από την οικονομική κρίση	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	%
Ναι	10	100,0
Όχι	0	0
ΣΥΝΟΛΟ	10	100%

Το 100 % των επιχειρησεων, όλες οι επιχειρησεις, επηρεάζονται από την οικονομική κρίση.

## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 10.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο 10 της πτυχιακής εργασίας αναπτύσσονται τα συμπεράσματα και οι διαπιστώσεις στα οποία κατέληξα, ύστερα από λεπτομερή μελέτη όλων των θεμάτων που αναπτύσσονται σε κάθε ένα από τα επιμέρους κεφάλαια της εργασίας αυτής. Στο σημείο αυτό, και πριν την έναρξη παράθεσης των συμπερασμάτων που κατέληξα, πρέπει να τονιστεί ότι στην εξαγωγή των συμπερασμάτων συνέβαλαν σε μεγάλο βαθμό και οι έρευνες που πραγματοποίησαν σε 10 διαφορετικές τουριστικές επιχειρήσεις, 6 στην Αυστραλία και 4 στην Ελλάδα. Οι έρευνες αυτές πραγματοποιήθηκαν με την μορφή ερωτηματολογίου που απευθύνονταν στα διοικητικά και διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων αυτών.

Το κεφάλαιο αυτό χωρίζεται σε 6 ενότητες, όσα δηλαδή είναι και τα κυρία κεφάλαια (κεφάλαιο 2 έως 7) της πτυχιακής εργασίας. Σε κάθε μια ενότητα λοιπόν, αναφέρονται τα βασικότερα συμπεράσματα στα οποία κατέληξα, μελετώντας με κάθε λεπτομέρεια και μεγάλη προσοχή τα επιμέρους κεφάλαια της παρούσης εργασίας.

Στην ενότητα 10.2 γίνεται ανασκόπηση της στρατηγικής ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Έπειτα, στην ενότητα 10.3 εκφράζω τα συμπεράσματα μου όσον αφορά τη διαμορφωση και το είδος της στρατηγικής. Έπειτα, στην ενότητα 10.4 αναφέρεται η ανασκόπηση από την στρατηγική υλοποίηση μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων και άλλων στρατηγικών συμμαχιών. Τα συμπεράσματα μου για την αξιολόγηση, επιλογή και υλοποίηση της στρατηγικής, εκφράζονται στην ενότητα 10.5. Τα συμπεράσματα μου για τις στρατηγικές αποφάσεις αναφέρονται στην ενότητα 10.6. Τέλος, στην ενότητα 10.7 εκφράζω τα συμπεράσματα μου για τα στρατηγικά επιχειρηματικά σχέδια και την οικονομική ανάλυση.

## 10.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ / ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται στρατηγική ανάλυση και ανάλυση του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, στο πρώτο μέρος. Συγκεκριμένα η ανάλυση γίνεται στα εξής:

- πολιτική/νομική διάσταση
- οικονομική διάσταση
- κοινωνικο πολιτιστική διάσταση
- δημογραφική διάσταση
- τεχνολογική διάσταση
- παγκόσμια διάσταση

Στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου γίνεται ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Συγκεκριμένα η ανάλυση γίνεται στα εξής:

- ανάλυση του υπό δείγματος των πέντε δυνάμεων
- απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
- διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου
- μια έκτη δύναμη στη δομική ανάλυση ενός κλάδου

Υστερα, αναφέρονται τρόποι προσδιορισμού της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται, συγκεκριμένα γίνεται ανάλυση των στρατηγικών ομάδων.

Βάση αυτών τα στελέχη των επιχειρήσεων στην προσπάθεια τους να διαμορφώσουν την στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να εντοπίσουν τους παράγοντες αλλαγής στον κλάδο, καθώς σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον τους. Μερικούς από τους παράγοντες αλλαγής είναι οι εξής:

- την παγκοσμιοποίηση των αγορών κυρίως με την χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου και του Διαδικτύου

- τις ανακατατάξεις στη διεθνή τραπεζική αγορά, την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και την καθιέρωση του ευρώ
- το εντεινόμενο ανταγωνισμό με την είσοδο μη παραδοσιακών παικτών, όπως ασφαλιστικών
- τη δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων στο διαδίκτυο με ταυτόχρονη αύξηση των συναλλαγών στο WWW
- τις αυξημένες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού
- το μεγάλο αριθμό νέων τραπεζικών προϊόντων που εμφανίζονται σχεδόν καθημερινά

Στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης τα στελέχη της επιχείρησης λαμβάνουν υπόψη τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, καθώς και στη θεώρηση της επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας. Επίσης, πρέπει να λάβουν υπόψη τις δυο νέες τάσεις στο χώρο των επιχειρήσεων, την συγκριτική πρότυπο ποιότητα και την εκχώρηση λειτουργιών-δραστηριοτήτων.

### **10.3 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ / ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ)**

Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με την ανάλυση της στρατηγικής, έχοντας ολοκληρώσει τη μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβαλλοντος της επιχείρησης. Ο σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι:

1. Να παρουσιάσει τις υπάρχουσες εταιρικής/επιχειρηματικές στρατηγικές που κάθε επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει (με ιδιαίτερη έμφαση στις στρατηγικές ανάπτυξης)
2. Να παραθέσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε μιας από αυτές
3. Να επιχειρήσει να διαβλέπει τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις σε θέματα στρατηγικών ανάπτυξης, όπου υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών:
  - στρατηγικές σταθερότητας
  - στρατηγικές ανάπτυξης, όπως η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης και στις νέες τάσεις πέρα από την κάθετη ολοκλήρωση, η οριζόντια ολοκλήρωση, η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων και τις νέες τάσεις πέρα από τη διαφοροποίηση-



διασπορά δραστηριοτήτων, η διάσπαση και είπαν εστίαση, η συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς, η ανάπτυξη αγοράς και η ανάπτυξη προϊόντων.

- στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής

Συμπεράσματικά, τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να επιλέγουν την στρατηγική ανάπτυξης που ταιριάζει περισσότερο στην επιχείρηση και τις ανάγκες της. Στην πράξη οι επιχειρήσεις υιοθετούν συνδυασμούς στρατηγικών ανάπτυξης, όπου η επιλογή γίνεται έπειτα από μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβαλλοντος και προσδιορισμό των ευκαιριών και των απειλών, και πρέπει τα στελέχη να έχουν γνώμονα την σταθερή, μακροχρόνια επικερδής ανάπτυξη.

Τέλος, η επιχείρηση θα αναπτύσσεται και να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αντιμετώπιση εμποδίων, καθώς μεταβάλλονται οι ανάγκες της επιχείρησης, κατά την διάρκεια ανάπτυξης της, επομένως οι στρατηγικές επιλογές που έχουν επιλεξει να εφαρμόσουν, να είναι ευέλικτες και προσαρμόσει μύες στο δυναμικό περιβάλλον της επιχείρησης.

#### **10.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΣΩ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ**

Το τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η στρατηγική υλοποίηση μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων και άλλων στρατηγικών συμμαχιών ως βασικών τρόπων υλοποίησης στρατηγικών ανάπτυξης της δραστηριότητας μιας επιχείρησης. Η επέκταση αυτή μπορεί να πάρει τη μορφή εξαγορών, συγχωνεύσεων, δημιουργώντας συμμαχίες, και της ανάπτυξης με ίδια μέσα.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου:

- προσδιορίζονται οι ακριβείς έννοιες των εξαγωγών και των συγχωνεύσεων, καθώς και οι τύποι των εξαγορών και συγχωνεύσεων
- αναλύονται οι λόγοι που οδηγούν κάποιες επιχειρήσεις στην εξαγορά άλλων.

Αυτοί είναι:

1. Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας
2. Εκμετάλλευση οικονομιών φάσματος
3. Συνδυασμός και αλληλοσυμπλήρωση πόρων
4. Αύξηση μεριδίου αγοράς
5. Υπέρβαση εμποδίων εισόδου

6. Αύξηση της δυναμικής στην αγορά
7. Μείωση κόστους και χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων
8. Αύξηση διαφοροποίησης-Διασποράς Δραστηριοτήτων
9. Αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού
10. Εξάλειψη μειωμένης αποδοτικότητας επιχειρησης-στόχου
11. Μείωση υπερβάλλοντος ρευστότητας επιχείρησης-αγοραστή
12. Διοικητική αλαζονεία

- περιγράφονται τα στάδια που ακολουθεί η διαδικασία μιας εξαγοράς και οι ενέργειες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας εξαγοράς μετά την υπογραφή της συμφωνίας

- αξιολογείται η απόδοση και αποτελεσματικότητα της στρατηγικής ανάπτυξης μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων και αναφέρονται οι παράγοντες που συμβάλουν σε επιτυχία ή αποτυχία, όπως ο ανθρώπινος παράγοντας.

## **10.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Στο κεφάλαιο 5 της πτυχιακής εργασίας περιγράφεται η αξιολόγηση, επιλογή και υλοποίηση της στρατηγικής. Η αξιολόγηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης εξαρτάται από μια σειρά μεταβλητών, αυτοί είναι:

- η μοναδικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας, δηλαδή δεν είναι εύκολη απόφαση ποια στρατηγική είναι σωστή ή λανθασμένη.

- η στρατηγική έχει άμεση σχέση με την επιλογή επιχειρηματικών στόχων, είναι πιο εύκολο για τα στελέχη μιας επιχείρησης να θέσουν στόχους, παρά να τους αξιολογήσουν.

- τα τυπικά συστήματα της αναθεώρησης μιας στρατηγικής, τα οποία επηρεάζουν τις αρχές με τις οποίες λειτουργεί μια επιχείρηση, προκαλούν συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών.

- η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η ταχύτητα με την οποία διαχέονται και απαξιώνονται σήμερα οι τεχνολογικές καινοτομίες.

- ο μεγάλος βαθμός διεθνοποίησης που οδηγεί σε ένταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Η επιτυχία μιας αξιολόγησης είναι η ποιότητα των παρεχόμενων πληροφοριών, τα ακόλουθα κριτήρια που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση είναι: η συνέπεια, η συμφωνία, το πλεονέκτημα, η εφικτό της, η απλότητα, η χρονική καταλληλότητα, η χρήση των πόρων και η υποστήριξη όλων των ενδιαφερομένων μερών. Κυρίως η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόσει ένα σύστημα αξιολόγησης στις ιδιαιτερότητες που το δημιουργεί. Συνεπώς μια διαδικασία πρέπει συνεχώς να εκτελείται τόσο κατά τη διάρκεια δημιουργίας όσο και της υλοποίησης.

## **10.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ**

Στο κεφάλαιο 6 της πτυχιακής εργασίας μελετώνται οι στρατηγικές αποφάσεις και ιδιαίτερα οι τρόποι λήψης αποφάσεων, αυτοί που ξεχωρίζουν είναι:

- ο επιχειρηματικός/οραματιστικός
- ο τρόπος λήψης στρατηγικών αποφάσεων μέσω προσαρμογής/μάθησης
- ο τρόπος λήψης στρατηγικών αποφάσεων μέσω προγραμματισμού

Όταν πρόκειται για τη λήψη αποφάσεων στο χώρο των επιχειρήσεων ακόμα και τα πιο επιτυχημένα στελέχη κάνουν λάθη, αυτό συνήθως οφείλεται στον τρόπο που αντιλαμβάνονται τον κόσμο γύρω τους, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο το μυαλό του μάνατζερ επεξεργάζεται, απορρίπτει ή δέχεται την πληροφορία.

Σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας της απόφασης, οι λανθασμένες αντιλήψεις, προκαταλήψεις και άλλα θέματα που αφορούν την λειτουργία του μυαλού, επιδρούν στις τελικές αποφάσεις. Όσο πιο σοβαρές και πολύπλοκες είναι οι αποφάσεις, τόσο μεγαλύτερο είναι το ρίσκο, καθώς υπάρχουν ψυχολογικές παγίδες, με αποτέλεσμα η απόφαση να απέχει πολύ από την πραγματική. Η καλύτερη αντιμετώπιση όλων αυτών είναι η κατανόηση της ύπαρξής τους και να ανάπτυξη τεχνικών αντιμετώπισης τους.

## **10.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

Στο κεφάλαιο 7 της πτυχιακής εργασίας περιγράφονται τα επιχειρηματικά σχέδια και η οικονομική ανάλυση. Τα στρατηγικά επιχειρηματικά σχέδια πρέπει να περιγράφουν τα στρατηγικά, λειτουργικά και χρηματοοικονομικά δεδομένα της

επιχειρησης, δηλαδή τεκμηριώνει την οργανωτική δομή, τη μελλοντική κατεύθυνση, τη στρατηγική τοποθέτηση στην αγορά και τα αναμενόμενα οικονομικά αποτελέσματα. Μπορεί να είναι το πρώτο βήμα που κάνει ο επιχειρηματίας για την χρηματοδότηση της επιχειρηματικής του ιδέας, ή είναι μια απεικόνιση της παρούσας κατάστασης αλλά και της μελλοντικής πορείας μιας επιχειρησης. Επομένως σαν συνολική αξιολόγηση αξίζει η υλοποίηση ή η χρηματοδότηση του εκάστοτε επιχειρηματικού σχεδίου.

Η οικονομική ανάλυση επικεντρώνεται στην πραγματική δραστηριότητα και στις χρηματοπιστωτικές συνθήκες της οικονομίας. Η οικονομική ανάλυση λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι η εξέλιξη των τιμών σε βραχυμεσοπρόθεσμο ορίζοντα επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την αλληλεπίδραση της προσφοράς και της ζήτησης στις αγορές αγαθών, υπηρεσιών και συντελεστών παραγωγής.

Συμπέρασμα τιμά, η οικονομική ανάλυση και τα στρατηγικά επιχειρηματικά σχέδια συνδέονται μεταξύ τους καθώς και τα δυο ασχολούνται με τον χρηματοοικονομικό τομέα, συνεπώς και τα δυο είναι απαραίτητα όταν μια επιχείρηση σχεδιάζει την στρατηγική της.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ονομάζομαι Μπάστα Χρυσάνθη και είμαι τελειόφοιτη φοιτήτρια στο τμήμα Λογιστικής του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Τ.Ε.Ι.) Πάτρας.

Ο σκοπός του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι για να γράψω το Εμπειρικό κομμάτι (Πρωτογενής Έρευνα) της Πτυχιακής Εργασίας μου με τίτλο «Στρατηγικές Επιχειρηματικές Αποφάσεις. Διεθνής και Ελληνική Πραγματικότητα (Μελέτες Τουριστικών Επιχειρήσεων)».

Τα στοιχεία που θα δώσετε θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση της παρούσας πτυχιακής εργασίας (ακαδημαϊκοί / ερευνητικοί στόχοι) και συγκεκριμένα για το κομμάτι της πρωτογενούς έρευνάς μου και της ποιοτικής ανάλυσης που θα ακολουθήσει.

Εγώ και η επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, Κοπανέλη Αναστασία, θα σας είμαστε ευγνώμονες εάν απαντήσετε έγκαιρα στις παρακάτω ερωτήσεις δίνοντας την αμέριστη προσοχή σας.

Σεβόμενη το χρόνο σας, το ερωτηματολόγιό μου είναι δομημένο κατά τρόπο ώστε να χρειαστεί γύρω στα 15' για να απαντήσετε.

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

- 1) Παρακαλούμε κυκλώστε την δραστηριότητα της επιχείρησης
- α) Ταξιδιωτικό γραφείο
  - β) Αεροπορική εταιρεία
  - γ) Επιχειρήσεις θαλάσσιου τουρισμού (κρουαζιέρας, yachting κα)
  - δ) Διοργάνωση συνεδρίων και εκθέσεων
  - ε) Εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων
  - στ) Ξενοδοχειακή επιχείρηση

2) Σε ποιο νομο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

.....  
.....

3) Αριθμός απασχολουμένων στην επιχείρησή σας

.....  
.....

4) Παρακαλούμε αναφέρετε την χρονική περίοδο λειτουργίας της επιχείρησης

.....  
.....

5)Πως επηρεάζεται η επιχείρησή σας από την νομοθεσία όσο αφορά την πολιτική ίδρυσης και εγκατάστασης;

.....  
.....  
.....  
.....

6)Έχει η επιχείρησή σας οικολογική συνείδηση, και αν ναι, ποια είναι αυτή; (Ποιες ενέργειες κάνει η επιχείρησή για να προστατεύσει το περιβάλλον;)

.....  
.....  
.....  
.....

7)Ποιες είναι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησής και ποιες οι ευκαιρίες και οι απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της;

.....  
.....  
.....  
.....

8)Ποιοι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη για την διαμόρφωση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρησή;

.....  
.....  
.....  
.....

9)Βαση αυτών πως λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις και περαιτέρω πως υλοποιείται η στρατηγική της επιχείρησής σας;

.....  
.....  
.....  
.....

10)Έχει συνάψει η επιχείρησή σας στρατηγικές συμμαχίες με εγχώριες επιχειρήσεις καθώς και με επιχειρήσεις που δρουν στο εξωτερικό;

.....  
.....  
.....  
.....

11)Ακολουθεί η επιχείρησή σας την εξέλιξη της τεχνολογίας;

.....  
.....  
.....  
.....

12) Περιγράψτε το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) της επιχείρησής σας;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

13) Πως επηρεάζεται η επιχείρησή σας από την οικονομική κρίση που υπάρχει αυτή την στιγμή στην Ελλάδα;

.....  
.....  
.....  
.....

Ευχαριστούμε για το χρόνο σας.

## QUESTIONNAIRE

My name is Kristen Bastas (studying at the Technological Educational Institute of Patras, Greece / the Accountancy Department) and at this time I am conducting, parallel to a secondary research, a primary research too, so as to write down the acknowledgements of my Bachelor dissertation.

Your answers to my questions will serve academic and research goals having to do with the research methodology as well as with the qualitative analysis that will follow.

Me and my tutor Anastasia Kopaneli, will be grateful for your on time answers.

Respecting your time and availability, my questionnaire will take only 15 minutes at the most, to be answered.

**Thank you in advance.**

1. Please circle your business activity

- a) travel agency
- b) airplane company
- c) sea tourism business (cruises, yachting, etc)
- d) exhibitions and conferences
- e) car rentals
- f) hotel/ motel

2. What state does your business work in?

.....  
.....

3. How many people do you employ?

.....  
.....

4. Please refer to your business working period

.....  
.....

5. Is your business affected by the law as far as the opening of your business?

.....  
.....  
.....

6. Is your business ecological friendly and if yes, how do you protect it?

.....  
.....  
.....

7. What are the possibilities and weakness of your business, and what the opportunities and threats that come from your business's external environment?

.....  
.....



8. What factors do you consider for strategy formulation?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

9. Based on them how are your business's strategic decisions affected and that further implements the strategy of your business?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

10. Has your company formed strategic alliances with domestic firms and with firms that operate abroad?

.....  
.....  
.....  
.....

11. Does your business follow the technological achievements?

.....  
.....

12. Describe your business plan

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

13. How is your business affected by the global economic crisis?

.....  
.....

Thank you for your time

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Στην Πατρα, νομος Αχαιας, Ελλάδα, λειτουργεί το ταξιδιωτικο γραφειο Acropolis, το οποίο λειτουργεί όλο το χρονο, προσφέροντας άψογη εξυπηρέτηση.

Επελεξα τη συγκεκριμένη εταιρεια, διότι με ενδιέφερε αρχικά πως η μεσσαια μεγέθους εταιρεια, που λειτουργει στο κεντρο της πολης, λαμβάνει υπόψη εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντας ωστε να σχεδιάσει και να εφαρμόσει την στρατηγικη της.

Στο ερωτηματολογο μας απάντησε ο ιδιοκτήτης.

Ονομάζομαι Μπάστα Χρυσάνθη και είμαι τελειόφοιτη φοιτήτρια στο τμήμα Λογιστικής του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Τ.Ε.Ι.) Πάτρας.

Ο σκοπός του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι για να γράψω το Εμπειρικό κομμάτι (Πρωτογενής Έρευνα) της Πτυχιακής Εργασίας μου με τίτλο «Στρατηγικές Επιχειρηματικές Αποφάσεις. Διεθνής και Ελληνική Πραγματικότητα (Μελέτες Τουριστικών Επιχειρήσεων)».

Τα στοιχεία που θα δώσετε θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση της παρούσας πτυχιακής εργασίας (ακαδημαϊκοί / ερευνητικοί στόχοι) και συγκεκριμένα για το κομμάτι της πρωτογενούς έρευνάς μου και της ποιοτικής ανάλυσης που θα ακολουθήσει.

Εγώ και η επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, Κοπανέλη Αναστασία, θα σας είμαστε ευγνώμονες εάν απαντήσετε έγκαιρα στις παρακάτω ερωτήσεις δίνοντας την αμέριστη προσοχή σας.

Σεβόμενη το χρόνο σας, το ερωτηματολόγιό μου είναι δομημένο κατά τρόπο ώστε να χρειαστεί γύρω στα 15' για να απαντήσετε.

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

1)Παρακαλούμε κυκλώστε την δραστηριότητα της επιχειρησης

α) **Ταξιδιωτικό γραφείο**

β) Αεροπορική εταιρεία

γ) Επιχειρήσεις θαλάσσιου τουρισμού (κρουαζιέρας, yachting κα)

δ) Διοργάνωση συνεδρίων και εκθέσεων

ε) Εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων

στ) Ξενοδοχειακή επιχείρηση

2)Σε ποιο νομο δραστηριοποιείται η επιχείρηση σας;

.....  
.....νομο ΑΧΑΙΑΣ.....

3)Αριθμός απασχολουμένων στην επιχείρηση σας

.....  
.....1.....

4)Παρακαλούμε αναφέρετε την χρονική περίοδο λειτουργίας της επιχείρησης

.....  
.....08/07/1986.....  
.....

5) Πως επηρεάζεται η επιχείρησή σας από την νομοθεσία όσο αφορά την πολιτική ίδρυσης και εγκατάστασης;

.....  
.....  
.....  
.....

6) Έχει η επιχείρησή σας οικολογική συνείδηση, και αν ναι, ποια είναι αυτή; (Ποιες ενέργειες κάνει η επιχείρησή για να προστατεύσει το περιβάλλον;)

.....ΝΑΙ...ΕΠΕΙΔΗ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ  
ΑΓΟΡΑΖΟΥΜΕ ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΑ ΧΑΡΤΙΑ!.....

.....  
.....  
.....

7) Ποιες είναι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησής και ποιες οι ευκαιρίες και οι απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της;

.....ΚΑΜΙΑ ΑΔΥΝΑΜΙΑ , Η ΜΟΝΑΔΙΚΗ ΑΠΕΙΛΗ ΜΑΣ ΕΙΝΑΙ ΤΟ  
INTERNET .....

.....  
.....  
.....

8) Ποιοι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη για την διαμόρφωση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρησή;

.....Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΙΝΑΙ Η ΚΑΛΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΡΟΣ  
ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ Η ΚΑΛΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΚΤΟΠΛΟΙΚΕΣ  
ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ .....

.....  
.....  
.....

9) Βάση αυτών πως λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις και περαιτέρω πως υλοποιείται η στρατηγική της επιχείρησής σας;

.....ΥΛΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΜΕ ΔΕΛΕΑΣΤΙΚΗ ΤΙΜΗ ΣΤΑ ΕΙΣΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΜΕ  
ΓΡΗΓΟΡΗ ΚΑΙ ΕΥΧΑΡΗ ...ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ .....

.....  
.....  
.....

10) Έχει συνάψει η επιχείρησή σας στρατηγικές συμμαχίες με εγχώριες επιχειρήσεις καθώς και με επιχειρήσεις που δρουν στο εξωτερικό;

.....ΟΧΙ.....

.....  
.....  
.....  
.....

11)Ακολουθεί η επιχείρησή σας την εξέλιξη της τεχνολογίας;

.....ΝΑΙ.....  
.....  
.....  
.....

12)Περιγράψτε το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) της επιχείρησής σας;

.....ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΝΑ ΑΥΞΗΣΟΥΜΕ  
ΤΟΥΣ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ , ΓΙΑ  
ΝΑ ΑΝΕΒΕΙ Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΜΑΣ , ΜΕ .....ΤΗΝ ΚΑΛΗ ΜΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ  
ΚΑΙ ΤΙΣ ΧΑΜΗΛΕΣ ΤΙΜΕΣ  
ΜΑΣ!.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

13)Πως επηρεάζεται η επιχείρησή σας από την οικονομική κρίση που υπάρχει αυτή την στιγμή στην Ελλάδα;

ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ , ΔΙΟΤΙ Ο ΚΟΣΜΟΣ ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΧΡΗΜΑΤΑ ΓΙΑ  
ΝΑ ΤΑΞΙΔΕΥΣΕΙ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΟΠΩΣ ΤΑ ΠΑΛΙΑ ΧΡΟΝΙΑ , ΚΑΙ ΝΑ  
ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΕΙ ΕΚΔΡΟΜΕΣ ΑΚΟΜΑ ΚΑΙ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΤΗΣ  
ΧΩΡΑΣ .

ΕΠΙΣΗΣ ΟΛΕΣ ΟΙ ΑΚΤΟΠΛΟΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΕΧΟΥΝ ΜΕΙΩΣΕΙ ΤΙΣ  
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΤΑ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΜΕ  
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΝΑ ΔΥΣΚΟΛΕΥΕΤΑΙ Η ΚΑΘΕ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....  
.....  
.....  
.....

Σας ευχαριστούμε για τον χρόνο σας

Στην Πάτρα, Ελλάδα, λειτουργεί το η εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων Avis, το οποίο λειτουργεί όλο το χρόνο, προσφέροντας άψογη εξυπηρέτηση.

Επελεξα τη συγκεκριμένη εταιρεία, διότι με ενδιέφερε αρχικά πως η μικρου μεγέθους εταιρεία, που λειτουργεί στα προαστεια της πολης, λαμβάνει υπόψη εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντας ώστε να σχεδιάσει και να εφαρμόσει την στρατηγική της.

Στο ερωτηματολογιο μας απάντησε ο ιδιοκτήτης.

Ονομάζομαι Μπάστα Χρυσάνθη και είμαι τελειόφοιτη φοιτήτρια στο τμήμα Λογιστικής του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Τ.Ε.Ι.) Πάτρας.

Ο σκοπός του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι για να γράψω το Εμπειρικό κομμάτι (Πρωτογενής Έρευνα) της Πτυχιακής Εργασίας μου με τίτλο «Στρατηγικές Επιχειρηματικές Αποφάσεις. Διεθνής και Ελληνική Πραγματικότητα (Μελέτες Τουριστικών Επιχειρήσεων)».

Τα στοιχεία που θα δώσετε θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση της παρούσας πτυχιακής εργασίας (ακαδημαϊκοί / ερευνητικοί στόχοι) και συγκεκριμένα για το κομμάτι της πρωτογενούς έρευνάς μου και της ποιοτικής ανάλυσης που θα ακολουθήσει.

Εγώ και η επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, Κοπανέλη Αναστασία, θα σας είμαστε ευγνώμονες εάν απαντήσετε έγκαιρα στις παρακάτω ερωτήσεις δίνοντας την αμέριστη προσοχή σας.

Σεβόμενη το χρόνο σας, το ερωτηματολόγιό μου είναι δομημένο κατά τρόπο ώστε να χρειαστεί γύρω στα 15' για να απαντήσετε.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

1)Παρακαλούμε κυκλώστε την δραστηριότητα της επιχείρησης

- α) Ταξιδιωτικό γραφείο
- β) Αεροπορική εταιρεία
- γ) Επιχειρήσεις θαλάσσιου τουρισμού (κρουαζιέρας, yachting κα)
- δ) Διοργάνωση συνεδρίων και εκθέσεων
- ε) Εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων**
- στ) Ξενοδοχειακή επιχείρηση

2)Σε ποιο νομο δραστηριοποιείται η επιχείρηση σας;

.....Πάτρα, Ελλάδα.....  
.....

3)Αριθμός απασχολουμένων στην επιχείρηση σας

.....4.....  
.....

4)Παρακαλούμε αναφέρετε την χρονική περίοδο λειτουργίας της επιχείρησης

.....Όλο το χρόνο.....  
.....

5)Πως επηρεάζεται η επιχείρησή σας από την νομοθεσία όσο αφορά την πολιτική ίδρυσης και εγκατάστασης;

.....Ελάχιστα.....  
.....

6)Έχει η επιχείρησή σας οικολογική συνείδηση, και αν ναι, ποια είναι αυτή; (Ποιες ενέργειες κάνει η επιχείρησή για να προστατεύσει το περιβάλλον;)

.....Όχι.....  
.....

7)Ποιες είναι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησής και ποιες οι ευκαιρίες και οι απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της;

....απειλές: οικονομική κρίση., μείωσεις τιμών λόγω ανταγωνισμού.....  
.....δυνατότητες: πολλά έτη δραστηριοποίησης στον εν λόγω κλάδο ευκαιρίες: τοποθεσίας καθώς είναι κοντά σε θάλασσα  
Αδυναμίες :ανταγωνιστές  
....κρίση.....

8)Ποιοι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη για την διαμόρφωση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρησή;

1. ανταγωνιστές
2. πελάτες
3. νόμοι
4. κρίση

9)Βάση αυτών πως λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις και περαιτέρω πως υλοποιείται η στρατηγική της επιχείρησής σας;

.....Βάση αυτών διαμορφώνουμε τον τιμοκατάλογο μας.....  
.....

10)Έχει συνάψει η επιχείρησή σας στρατηγικές συμμαχίες με εγχώριες επιχειρήσεις καθώς και με επιχειρήσεις που δρουν στο εξωτερικό;

.....Όχι.....

11)Ακολουθεί η επιχείρησή σας την εξέλιξη της τεχνολογίας;

.....Ναι.....

12)Περιγράψτε το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) της επιχείρησής σας;

...Η επιχείρησή προβάλλεται μέσω φυλλαδίων, Internet και πελατών.....

13)Πως επηρεάζεται η επιχείρησή σας από την οικονομική κρίση που υπάρχει αυτή την στιγμή στην Ελλάδα;

....ναι επηρεάζεται....για αυτό μειώσαμε τις τιμές μας και κάνουμε προσφορές.....

Σας ευχαριστούμε για τον χρόνο σας

In the state of Victoria, in Melbourne, Australia, in Preston, you will find the rental car company, Budget, which works all year round, providing excellent service.

I chose the specific company because I am interested about how this small company, that operates in the suburbs of Melbourne, takes account the external and internal factors and based upon them they plan and implement their strategy.

In this questionnaire the owner of the company has answered the questions.

My name is Kristen Bastas (studying at the Technological Educational Institute of Patras, Greece / the Accountancy Department) and at this time I am conducting, parallel to a secondary research, a primary research too, so as to write down the acknowledgements of my Bachelor dissertation.

Your answers to my questions will serve academic and research goals having to do with the research methodology as well as with the qualitative analysis that will follow.

Me and my tutor Anastasia Kopaneli, will be grateful for your on time answers.

Respecting your time and availability, my questionnaire will take only 15 minutes at the most, to be answered.

**Thank you in advance.**

## **QUESTIONNAIRE**

1. Please circle your business activity

- a) travel agency
- b) airplane company
- c) sea tourism business (cruises, yachting, etc)
- d) exhibitions and conferences
- e) car rentals**
- f) hotel/ motel

2. What state does your business work in?

.....Victoria.....  
.....

3. How many people do you employ?

.....4.....  
.....

4. Please refer to your business working period

.....  
.....all year round.....

5. Is your business affected by the law as far as the opening of your business?

.....no.....  
.....

6. Is your business ecological friendly and if yes, how do you protect it?

.....yes, since our cars our ecological friendly.....

7. What are the possibilities and weakness of your business, and what the opportunities and threats that come from your business's external environment?

.....possibilities: we are online, and have experience.....  
.....weakness: hard getting new customers.....  
.....opportunities: follow technological achievements.....  
.....threats: competition, economical crisis.....

8. What factors do you consider for strategy formulation?

.....competition, economical crisis, technology achievements.....  
.....

9. Based on them how are are your business's strategic decisions affected and that further implements the strategy of your business?

....our strategic decisions are affected by the threats and weaknesses ...our business has and that further implements the strategy we follow.....

10. Has your company formed strategic alliances with domestic firms and with firms that operate abroad?

.....no.....  
.....

11. Does your business follow the technological achievements?

.....yes.....  
.....

12. Describe your business plan

....we have online offers and we want to extend our business by adding new customers by our online site and brochures.....  
.....

13. How is your business affected by the global economic crisis?

.....yes, we make offers and lower our prices.....  
.....

Thank you for your time



Στην πολιτεία της Βικτορίας, στην Μελβουρνη, Αυστραλία, λειτουργεί η εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων Budget, το οποίο λειτουργεί όλο το χρόνο, προσφέροντας άψογη εξυπηρέτηση.

Επέλεξα τη συγκεκριμένη εταιρεία διότι με ενδιέφερε αρχικά πως η μικρού μεγέθους εταιρεία, που λειτουργεί στα προαστεια της πολης, λαμβάνει υπόψη εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντας ώστε να σχεδιάσει και να εφαρμόσει την στρατηγική της.

Στο ερωτηματολογιο μας απάντησε ο ιδιοκτήτης.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

1) Παρακαλούμε κυκλώστε την δραστηριότητα της επιχειρησης

α) Ταξιδιωτικό γραφείο

β) Αεροπορική εταιρεία

γ) Επιχειρήσεις θαλάσσιου τουρισμού (κρουαζιέρας, yachting κα)

δ) Διοργάνωση συνεδρίων και εκθέσεων

**ε) Εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων**

στ) Ξενοδοχειακή επιχείρηση

2) Σε ποιο νομο δραστηριοποιείται η επιχείρηση σας;

.....Vistoria.....

.....

3) Αριθμός απασχολομένων στην επιχείρηση σας

.....4.....

.....

4) Παρακαλούμε αναφέρετε την χρονική περίοδο λειτουργίας της επιχείρησης

.....Όλο το χρόνο.....

.....

5) Επηρεάζεται η επιχείρηση σας απο την νομοθεσία όσο αφορά την πολιτική ίδρυσης και εγκατάστασης;

.....όχι.....

6) Έχει η επιχείρηση σας οικολογική συνείδηση, και αν ναι, ποια είναι αυτή; (Ποιες ενέργειες κάνει η επιχείρηση για να προστατεύσει το περιβάλλον;)

.....Ναι, για αυτό έχουμε φιλικά προς το περιβάλλον αυτοκίνητα.....

7) Ποιες είναι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησης και ποιες οι ευκαιρίες και οι απειλές που προέρχονται απο το εξωτερικό περιβάλλον της;

...απειλές: οικονομική κρίση., ανταγωνισμός ευκαιρίες: ακολουθούμε την τεχνολογία .....

.....δυνατότητες.: εμπειρία, ακολουθούμε την τεχνολογία αδυναμίες: δυσκολία απόκτησης νέων

πελατών.....

8) Ποιοι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη για την διαμόρφωση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση;

1. ανταγωνιστές
2. οικονομική κρίση,
3. τεχνολογία

9) Βάση αυτών πως λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις και περαιτέρω πως υλοποιείται η στρατηγική της επιχείρησής σας;

.....Βάση αυτών των αδυναμιών και απειλών που έχει η επιχείρηση τα λαμβανουμε υποψη για την περαιτέρω βελτίωση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρησή του  
.....

10) Έχει συνάψει η επιχείρησή σας στρατηγικές συμμαχίες με εγχώριες επιχειρήσεις καθώς και με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό;

.....Οχι

11) Ακολουθεί η επιχείρησή σας την εξέλιξη της τεχνολογίας;

.....Ναι.....

12) Περιγράψτε το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) της επιχείρησής σας;

.....κάνουμε προσφορές όλο το χρόνο.....  
.....  
.....

13) Πως επηρεάζεται η επιχείρησή σας από την οικονομική κρίση που υπάρχει αυτή την στιγμή στην Ελλάδα;

.....Πολύ για αυτό κάνουμε προσφορές και κρίνουμε τις τιμές μας.....

Ευχαριστούμε για το χρόνο σας.

In the state of Victoria, in Melbourne, Australia, in Greensborough, you will find the travel agency, Escape travel, which works all year round, providing excellent service.

I chose the specific company because I am interested about how this small company, that operates in the suburbs of Melbourne, takes account the external and internal factors and based upon them they plan and implement their strategy.

In this questionnaire the owner has answered the questions.

My name is Kristen Bastas (studying at the Technological Educational Institute of Patras, Greece / the Accountancy Department) and at this time I am conducting, parallel to a secondary research, a primary research too, so as to write down the acknowledgements of my Bachelor dissertation.

Your answers to my questions will serve academic and research goals having to do with the research methodology as well as with the qualitative analysis that will follow.

Me and my tutor Anastasia Kopaneli, will be grateful for your on time answers.

Respecting your time and availability, my questionnaire will take only 15 minutes at the most, to be answered.

**Thank you in advance.**

## **QUESTIONNAIRE**

1. Please circle your business activity

- a) travel agency**
- b) airplane company
- c) sea tourism business (cruises, yachting, etc)
- d) exhibitions and conferences
- e) car rentals
- f) hotel/ motel

2. What state does your business work in?

.....Victoria.....  
.....

3. How many people do you employ?

.....2.....  
.....

4. Please refer to your business working period

.....all year round.....  
.....

5. Is your business affected by the law as far as the opening of your business?

.....no.....  
.....  
.....  
.....

6. Is your business ecological friendly and if yes, how do you protect it?

.....no.....  
.....

7. What are the possibilities and weakness of your business, and what the opportunities and threats that come from your business's external environment?

.....possibilities: we follow the technological achievements, our location  
.....opportunities: we have offers since we work with domestic firms.....  
.....threats: competition, economical crisis.....

8. What factors do you consider for strategy formulation?

.....competition.....  
.....  
.....

9. Based on them how are are your business's strategic decisions affected and that further implements the strategy of your business?

.....based on the threats we form our strategy according to our strategic decisions.....  
.....  
.....

10. Has your company formed strategic alliances with domestic firms and with firms that operate abroad?

.....yes, it has with domestic firms.....  
.....

11. Does your business follow the technological achievements?

.....yes.....  
.....

12. Describe your business plan

.....we have all year round offers so we can attract more customers.....  
.....

13. How is your business affected by the global economic crisis?

.....it is and that's why we make a lot of offers.....  
.....

Thank you for your time

Στην πολιτεία της Βικτορίας, στην Μελβουρνη, Αυστραλία, στο Greensborough, λειτουργεί το ταξιδιωτικό γραφείο Escape travel, το οποίο λειτουργεί όλο το χρόνο, προσφέροντας άψογη εξυπηρέτηση.

Επελεξα τη συγκεκριμένη εταιρεια, διότι με ενδιέφερε αρχικά πως η μικρου μεγέθους εταιρεια, που λειτουργει στα προαστεια της πολης, λαμβάνει υπόψη εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντας ωστε να σχεδιάσει και να εφαρμόσει την στρατηγικη της.

Στο ερωτηματολογιο μας απάντησε ο ιδιοκτήτης.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

1)Παρακαλούμε κυκλωστε την δραστηριότητα της επιχειρησης

**α) Ταξιδιωτικό γραφείο**

β) Αεροπορική εταιρεία

γ) Επιχειρήσεις θαλάσσιου τουρισμού (κρουαζιέρας, yachting κα)

δ) Διοργάνωση συνεδρίων και εκθέσεων

ε) Εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων

στ) Ξενοδοχειακή επιχείρηση

2) Σε ποιο νομο δραστηριοποιείται η επιχείρηση σας;

.....Vistoria.....  
.....

3) Αριθμός απασχολουμένων στην επιχείρηση σας

.....2.....  
.....

4) Παρακαλούμε αναφέρετε την χρονική περίοδο λειτουργίας της επιχείρησης

.....Ολο το χρόνο.....

5) Πως επηρεάζεται η επιχείρηση σας απο την νομοθεσία όσο αφορά την πολιτική ίδρυσης και εγκατάστασης;

.....όχι.....

6) Έχει η επιχείρηση σας οικολογική συνείδηση, και αν ναι, ποια είναι αυτή; (Ποιες ενέργειες κάνει η επιχείρηση για να προστατεύσει το περιβάλλον;)

.....Οχι.....  
.....

7) Ποιες είναι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησης και ποιες οι ευκαιρίες και οι απειλές που προέρχονται απο το εξωτερικό περιβάλλον της;

απειλές: οικονομική κρίση., ανταγωνισμός.....

.....ευκαιρίες: συνεργαζόμαστε με μεγάλες εταιρείες τουρισμού δυνατότητες.: τοποθεσία, ακολουθούμε την τεχνολογία

.....  
.....

8) Ποιοι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη για την διαμόρφωση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση;  
.....ανταγωνιστές

9) Βάση αυτών πως λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις και περαιτέρω πως υλοποιείται η στρατηγική της επιχείρησής σας;  
.....Βάση αυτών διαμορφώνουμε τον τιμοκατάλογο μας.....

10) Έχει συνάψει η επιχείρησή σας στρατηγικές συμμαχίες με εγχώριες επιχειρήσεις καθώς και με επιχειρήσεις που δρουν στο εξωτερικό;  
.....Ναι.....

11) Ακολουθεί η επιχείρησή σας την εξέλιξη της τεχνολογίας;  
.....Ναι.....

12) Περιγράψτε το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) της επιχείρησής σας;  
.....κάνουμε προσφορές όλο το χρόνο.....  
.....  
.....

13) Πως επηρεάζεται η επιχείρησή σας από την οικονομική κρίση που υπάρχει αυτή την στιγμή στην Ελλάδα;  
.....Πολύ για αυτό κάνουμε προσφορές.....  
.....  
.....

Ευχαριστούμε για το χρόνο σας.

Στην Κερκυρα, Ελλάδα, λειτουργεί η εταιρεία Fougaros travel, το οποίο λειτουργεί όλο το χρόνο, προσφέροντας άψογη εξυπηρέτηση.

Επελεξα τη συγκεκριμένη εταιρεία, διότι με ενδιέφερε αρχικά πως η μεσογειακή μεγέθους εταιρεία, που λειτουργεί στο κέντρο της πόλης, λαμβάνει υπόψη εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες ώστε να σχεδιάσει και να εφαρμόσει την στρατηγική της.

Στο ερωτηματολόγιο μας απάντησε ο ιδιοκτήτης.

Ονομάζομαι Μπάστα Χρυσάνθη και είμαι τελειόφοιτη φοιτήτρια στο τμήμα Λογιστικής του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Τ.Ε.Ι.) Πάτρας.

Ο σκοπός του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι για να γράψω το Εμπειρικό κομμάτι (Πρωτογενής Έρευνα) της Πτυχιακής Εργασίας μου με τίτλο «Στρατηγικές Επιχειρηματικές Αποφάσεις. Διεθνής και Ελληνική Πραγματικότητα (Μελέτες Τουριστικών Επιχειρήσεων)».

Τα στοιχεία που θα δώσετε θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση της παρούσας πτυχιακής εργασίας (ακαδημαϊκοί / ερευνητικοί στόχοι) και συγκεκριμένα για το κομμάτι της πρωτογενούς έρευνάς μου και της ποιοτικής ανάλυσης που θα ακολουθήσει.

Εγώ και η επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, Κοπανέλη Αναστασία, θα σας είμαστε ευγνώμονες εάν απαντήσετε έγκαιρα στις παρακάτω ερωτήσεις δίνοντας την αμέριστη προσοχή σας.

Σεβόμενη το χρόνο σας, το ερωτηματολόγιό μου είναι δομημένο κατά τρόπο ώστε να χρειαστεί γύρω στα 15' για να απαντήσετε.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

1) Παρακαλούμε κυκλώστε την δραστηριότητα της επιχείρησης

**α) Ταξιδιωτικό γραφείο**

β) Αεροπορική εταιρεία

**γ) Επιχειρήσεις θαλάσσιου τουρισμού (κρουαζιέρας, yachting κλπ)**

δ) Διοργάνωση συνεδρίων και εκθέσεων

**ε) Εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων**

στ) Ξενοδοχειακή επιχείρηση

2) Σε ποιο νομο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

.....Γαίος .Ραξος...Κορφο.....

.....

3) Αριθμός απασχολουμένων στην επιχείρησή σας

..ΤΕΣΣΑΡΩΝ Συμπεριλαμβανομένων μελών της οικογένειας.....

.....

4) Παρακαλούμε αναφέρετε την χρονική περίοδο λειτουργίας της επιχείρησης

.....Μαίο -Σεπτέμβριο.....

5) Πως επηρεάζεται η επιχείρησή σας από την νομοθεσία όσο αφορά την πολιτική ίδρυσης και εγκατάστασης;

.....Ελαχιστα.....

6) Έχει η επιχείρησή σας οικολογική συνείδηση, και αν ναι, ποια είναι αυτή; (Ποιες ενέργειες κάνει η επιχείρησή σας για να προστατεύσει το περιβάλλον;)

....Έχει.....  
....Κάθε υλοποίηση ανακαινίσης γίνεται με γνώμονα οικολογικών προϊόντων.....

7) Ποιες είναι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησής σας και ποιες οι ευκαιρίες και οι απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της;

.....  
.....

8) Ποιοι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη για την διαμόρφωση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρησή σας;

.....  
.....  
.....

9) Βάση αυτών πώς λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις και περαιτέρω πώς υλοποιείται η στρατηγική της επιχείρησής σας;

....Απολυτά.....  
.....

10) Έχει συνάψει η επιχείρησή σας στρατηγικές συμμαχίες με εγχώριες επιχειρήσεις καθώς και με επιχειρήσεις που δρουν στο εξωτερικό;

...ναι.....  
.....

11) Ακολουθεί η επιχείρησή σας την εξέλιξη της τεχνολογίας;

....Ναι.....

12) Περιγράψτε το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) της επιχείρησής σας;

....Υψηλές παροχές σε προσιτές τιμές.....

13) Πώς επηρεάζεται η επιχείρησή σας από την οικονομική κρίση που υπάρχει αυτή την στιγμή στην Ελλάδα;

....Αρκετά.....  
.....  
.....

Σας ευχαριστούμε για τον χρόνο σας



In the state of Victoria, in Melbourne, Australia, in Greensborough, you will find the travel agency, Harvey world travel, which works all year round, providing excellent service.

I chose the specific company because I am interested about how this small company, that operates in the suburbs of Melbourne, takes account the external and internal factors and based upon them they plan and implement their strategy.

In this questionnaire the owner has answered the questions.

My name is Kristen Bastas (studying at the Technological Educational Institute of Patras, Greece / the Accountancy Department) and at this time I am conducting, parallel to a secondary research, a primary research too, so as to write down the acknowledgements of my Bachelor dissertation.

Your answers to my questions will serve academic and research goals having to do with the research methodology as well as with the qualitative analysis that will follow.

Me and my tutor Anastasia Kopaneli, will be grateful for your on time answers.

Respecting your time and availability, my questionnaire will take only 15 minutes at the most, to be answered.

**Thank you in advance.**

## **QUESTIONNAIRE**

1. Please circle your business activity

- a) **travel agency**
- b) airplane company
- c) sea tourism business (cruises, yachting, etc)
- d) exhibitions and conferences
- e) car rentals
- f) hotel/ motel

2. What state does your business work in?

.....Victoria.....  
.....

3. How many people do you employ?

.....6.....  
.....

4. Please refer to your business working period

....all year round.....  
.....

5. Is your business affected by the law as far as the opening of your business?

.....no.....  
.....

6. Is your business ecological friendly and if yes, how do you protect it?

.....no.....  
.....

7. What are the possibilities and weakness of your business, and what the opportunities and threats that come from your business's external environment?  
...possibilities: we are online, opportunities: we have been voted the best travel agency in the state.....  
....threats:...online competition,.....  
.....economics cal crisis.....

8. What factors do you consider for strategy formulation?  
.....competition, economical crisis.....  
.....  
.....

9. Based on them how are are your business's strategic decisions affected and that further implements the strategy of your business?  
.....the head office bases our strategy on them and follows a plan.....  
.....

10. Has your company formed strategic alliances with domestic firms and with firms that operate abroad?  
.....no.....  
.....

11. Does your business follow the technological achievements?  
.....yes.....  
.....

12. Describe your business plan  
.....we are a franchise we complete the plan, such as offers, from the head office .....  
...every time we reach 1 million.....  
.....

13. How is your business affected by the global economic crisis?  
.....yes.....  
.....

Thank you for your time

Στην πολιτεία της Βικτορίας, στην Μελβουρνη, Αυστραλία, στο Greensborough, λειτουργεί το ταξιδιωτικό γραφείο Harvey world travel, το οποίο λειτουργεί όλο το χρόνο, προσφέροντας άψογη εξυπηρέτηση.

Επελεξα τη συγκεκριμένη εταιρεία, διότι με ενδιέφερε αρχικά πως η μικρού μεγέθους εταιρεία, που λειτουργεί στα προαστεια της πολης, λαμβάνει υπόψη εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντας ώστε να σχεδιάσει και να εφαρμόσει την στρατηγική της.

Στο ερωτηματολοιο μας απάντησε ο ιδιοκτήτης.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

1) Παρακαλούμε κυκλώστε την δραστηριότητα της επιχείρησης

**α) Ταξιδιωτικό γραφείο**

β) Αεροπορική εταιρεία

γ) Επιχειρήσεις θαλάσσιου τουρισμού (κρουαζιέρας, yachting κα)

δ) Διοργάνωση συνεδρίων και εκθέσεων

ε) Εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων

στ) Ξενοδοχειακή επιχείρηση

2) Σε ποιο νομο δραστηριοποιείται η επιχείρηση σας;

.....Gypsland, Vistoria.....

.....

3) Αριθμός απασχολουμένων στην επιχείρηση σας

.....6.....

.....

4) Παρακαλούμε αναφέρετε την χρονική περίοδο λειτουργίας της επιχείρησης

.....Όλο το χρόνο.....

.....

5) Πως επηρεάζεται η επιχείρηση σας απο την νομοθεσία όσο αφορά την πολιτική ίδρυσης και εγκατάστασης;

.....Όχι.....

.....

6) Έχει η επιχείρηση σας οικολογική συνείδηση, και αν ναι, ποια είναι αυτή; (Ποιες ενέργειες κάνει η επιχείρηση για να προστατεύσει το περιβάλλον;)

.....Όχι.....

7) Ποιες είναι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησης και ποιες οι ευκαιρίες και οι απειλές που προέρχονται απο το εξωτερικό περιβάλλον της;

...απειλές: οικονομική κρίση., μείωσεις τιμών λόγω ανταγωνισμού δυνατότητες: είμαστε.online τέλος ευκαιρίες: έχουμε ψηφιστεί το καλύτερο ταξιδιωτικό γραφείο της πολιτείας κρίση.....

.....

.....

8) Ποιοι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη για την διαμόρφωση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση;

.....ανταγωνιστές...οικονομική.....κρίση.....  
.....  
.....

9) Βαση αυτών πως λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις και περαιτέρω πως υλοποιείται η στρατηγική της επιχείρησης σας;

.....Βάση αυτών διαμορφώνουμε τον τίμοκατάλογο μας.....  
.....Η διεύθυνση βάση αυτών διαμορφώνει το επιχειρηματικό της πλano της.....

10) Έχει συνάψει η επιχείρηση σας στρατηγικές συμμαχίες με εγχώριες επιχειρήσεις καθώς και με επιχειρήσεις που δρουν στο εξωτερικό;

.....Οχι.....

11) Ακολουθεί η επιχείρηση σας την εξέλιξη της τεχνολογίας;

.....Ναι.....

12) Περιγράψτε το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) της επιχείρησης σας;

.....η επιχείρηση είναι franchise ολοκληρώσαμε το επιχειρηματικό σχέδιο, όπως προσφορές από την διεύθυνση οπότε έχουμε κέρδος πάνω από 1000000.....  
.....  
.....

13) Πως επηρεάζεται η επιχείρηση σας από την οικονομική κρίση που υπάρχει αυτή την στιγμή στην Ελλάδα;

.....ναι.....και κάνουμε προσφορές.....

Ευχαριστούμε για το χρόνο σας.

Στην πολιτεία της Βικτορίας, στην Μελβουρνη, Αυστραλία, στο Philip Island, λειτουργεί το ξενοδοχείο MARLOW MOTEL PARK, το οποίο λειτουργεί όλο το χρόνο, προσφέροντας όμορφα δωμάτια και άψογη εξυπηρέτηση.

Κατηγορία ξενοδοχείου: 2 αστέρων

Επελεξα το συγκεκριμένο ξενοδοχείο διότι με ενδιέφερε αρχικά πως το μικρό μεγέθους ξενοδοχείο, που λειτουργει στα προαστεια της πολης, λαμβάνει υπόψη εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντας ωστε να σχεδιάσει και να εφαρμόσει την στρατηγική της.

Στο ερωτηματολογο μας απάντησε ο ιδιοκτήτης.

MARLOW MOTEL PARK

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ**

1) Παρακαλούμε κυκλώστε την δραστηριότητα της επιχείρησης

α) Ταξιδιωτικό γραφείο

β) Αεροπορική εταιρεία

γ) Επιχειρήσεις θαλάσσιου τουρισμού (κρουαζιέρας, yachting κα)

δ) Διοργάνωση συνεδρίων και εκθέσεων

ε) Εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων

**στ) Ξενοδοχειακή επιχείρηση**

2) Σε ποιο νομο δραστηριοποιείται η επιχείρηση σας;

.....Gypsland, Vistoria.....

.....

3) Αριθμός απασχολουμένων στην επιχείρηση σας

.....4.....

.....

4) Παρακαλούμε αναφέρετε την χρονική περίοδο λειτουργίας της επιχείρησης

.....Όλο το χρόνο.....

.....

5) Πως επηρεάζεται η επιχείρηση σας απο την νομοθεσία όσο αφορά την πολιτική ίδρυσης και εγκατάστασης;

.....Ελάχιστα.....

.....

6) Έχει η επιχείρηση σας οικολογική συνείδηση, και αν ναι, ποια είναι αυτή; (Ποιες ενέργειες κάνει η επιχείρηση για να προστατεύσει το περιβάλλον;)

.....Όχι.....

.....

7) Ποιες είναι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησης και ποιες οι ευκαιρίες και οι απειλές που προέρχονται απο το εξωτερικό περιβάλλον της;

....απειλές: οικονομική κρίση., μείωσεις τιμών λόγω ανταγωνισμού.....  
.....δυνατότητες: πολλά έτη δραστηριοποίησης στον εν λόγω κλάδο.....  
.....ευκαιρίες: τοποθεσίας καθώς είναι κοντά σε θάλασσα  
Αδυναμίες :ανταγωνιστές ....κρίση.....  
.....

8)Ποιοι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη για την διαμόρφωση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση;  
.....ανταγωνιστές  
.....πελατες.....  
.....νόμοι.....  
.....κρίση

9)Βαση αυτών πως λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις και περαιτέρω πως υλοποιείται η στρατηγική της επιχείρηση σας;  
.....Βάση αυτών διαμορφώνουμε τον τίμοκατάλογο μας.....  
.....

10)Εχει συνάψει η επιχείρηση σας στρατηγικές συμμαχίες με εγχώριες επιχειρήσεις καθώς και με επιχειρήσεις που δρουν στο εξωτερικό;  
.....Οχι.....  
.....

11)Ακολουθεί η επιχείρηση σας την εξέλιξη της τεχνολογίας;  
.....Ναι.....

12)Περιγραψτε το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) της επιχείρησης σας;  
.....Η επιχείρηση προβάλλεται μέσω φυλλαδιων, Internet και πελατών.....

13)Πως επηρεάζεται η επιχείρηση σας απο την οικονομική κρίση που υπάρχει αυτή την στιγμή στην Ελλάδα;  
.....Πολύ για αυτό αναγκαζόμαστε να την πουλήσουμε.....  
.....  
.....

Σας ευχαριστούμε για τον χρόνο σας

In the state of Victoria, in Melbourne, Australia, in Philip Island, you will find the MARLOW MOTEL PARK, which works all year round, providing beautiful hotel rooms and excellent service.

Category: 2 stars

I chose the specific hotel because I am interested about how this small hotel, that operates in the suburbs of Melbourne, takes account the external and internal factors and based upon them they plan and implement their strategy.

In this questionnaire the owner of the hotel has answered the questions.

My name is Kristen Bastas (studying at the Technological Educational Institute of Patras, Greece / the Accountancy Department) and at this time I am conducting, parallel to a secondary research, a primary research too, so as to write down the acknowledgements of my Bachelor dissertation.

Your answers to my questions will serve academic and research goals having to do with the research methodology as well as with the qualitative analysis that will follow.

Me and my tutor Anastasia Kopaneli, will be grateful for your on time answers.

Respecting your time and availability, my questionnaire will take only 15 minutes at the most, to be answered.

Thank you for your time

MARLOW MOTEL PARK

## **QUESTIONNAIRE**

1. Please circle your business activity

- a) travel agency
- b) airplane company
- c) sea tourism business ( cruises, yachting, etc)
- d) exhibitions and conferences
- e) car rentals
- f) hotel/motel

2. What state does your business work in?

.....Gypsland, Vistoria.....  
.....

3. How many people do you employ?

.....4.....  
.....

4. Please refer to your busiest working period?

.....All year round.....  
.....

5. Is your business affected by the law as far as the opening of your business?  
 .....  
 .....
6. Is your business ecological friendly and if yes, how do you protect it?  
 .....No.....
7. What are the possibilities and weakness of your business, and what the opportunities and threats that come from your business's external environment ?  
 .....threats: economical crisis, price reduction due to competition.....  
 .....possibilities: experience Opportunities: location (near the sea)  
 Threats: competition, economical crisis .....
8. What factors are considered for strategy formulation of your business?  
 .....competition, law, clients and the economical crisis.....  
 .....
9. Based on them, how are your business's strategic decisions affected and that further implements the strategy of your business?  
 .....we base our prices upon them.....
10. Has your company formed strategic alliances with domestic firms and with firms operating abroad?  
 .....No.....  
 .....
11. Does your business follow the technological achievement?  
 .....No
12. Describe your business plan  
 .....We advertise our business through Internet, brochures, radio.....
13. How is your business affected by the global economical crisis?  
 ....Our business is affected by the global economical crisis.....and we are closing down because of that.....

Thank you for your time



In the state of Victoria, in Melbourne, Australia, in Greensborough, you will find the travel agency, Meridian travel, which works all year round, providing excellent service.

I chose the specific company because I am interested about how this small company, that operates in the suburbs of Melbourne, takes account the external and internal factors and based upon them they plan and implement their strategy.

In this questionnaire the owner of the company has answered the questions.

My name is Kristen Bastas (studying at the Technological Educational Institute of Patras, Greece / the Accountancy Department) and at this time I am conducting, parallel to a secondary research, a primary research too, so as to write down the acknowledgements of my Bachelor dissertation.

Your answers to my questions will serve academic and research goals having to do with the research methodology as well as with the qualitative analysis that will follow.

Me and my tutor Anastasia Kopaneli, will be grateful for your on time answers.

Respecting your time and availability, my questionnaire will take only 15 minutes at the most, to be answered.

**Thank you in advance.**

## **QUESTIONNAIRE**

1. Please circle your business activity

- a) **travel agency**
- b) airplane company
- c) sea tourism business (cruises, yachting, etc)
- d) exhibitions and conferences
- e) car rentals
- f) hotel/ motel

2. What state does your business work in?

.....Victoria.....  
.....

3. How many people do you employ?

.....7.....  
.....

4. Please refer to your business working period

.....all year round.....  
.....

5. Is your business affected by the law as far as the opening of your business?

.....no.....  
.....  
.....  
.....

6. Is your business ecological friendly and if yes, how do you protect it?

.....no.....  
.....  
.....  
.....

7. What are the possibilities and weakness of your business, and what the opportunities and threats that come from your business's external environment?

.....possibilities: we are an award winning travel agency.....  
.....weakness: ...location.....  
.....opportunities: following technological achievements, offers to our clients.....  
.....threats: competition, economical crisis.....

8. What factors do you consider for strategy formulation?

.....competition, economical crisis.....  
.....

9. Based on them how are are your business's strategic decisions affected and that further implements the strategy of your business?

.....we do online offers and send brochures that include offers to our clients  
.....  
.....

10. Has your company formed strategic alliances with domestic firms and with firms that operate abroad?

.....no.....  
.....

11. Does your business follow the technological achievements?

.....yes.....  
.....

12. Describe your business plan

..offers to attract new clients.....  
.....  
.....

13. How is your business affected by the global economic crisis?

.....yes...and we lower our prices.....  
.....

Thank you for your time

Στην πολιτεία της Βικτορίας, στην Μελβουρνη, Greensborough, Αυστραλία, λειτουργεί το ταξιδιωτικό γραφείο Meridian Travel, το οποίο λειτουργεί όλο το χρόνο, προσφέροντας άψογη εξυπηρέτηση.

Επέλεξα τη συγκεκριμένη εταιρεία διότι με ενδιέφερε αρχικά πως η μικρού μεγέθους εταιρεία, που λειτουργεί στα προάστια της πόλης, λαμβάνει υπόψη εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες ώστε να σχεδιάσει και να εφαρμόσει την στρατηγική της.

Στο ερωτηματολόγιο μας απάντησε ο ιδιοκτήτης.

## **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ**

1) Παρακαλούμε κυκλώστε την δραστηριότητα της επιχείρησης

**α) Ταξιδιωτικό γραφείο**

β) Αεροπορική εταιρεία

γ) Επιχειρήσεις θαλάσσιου τουρισμού (κρουαζιέρα, yachting κα)

δ) Διοργάνωση συνεδρίων και εκθέσεων

ε) Εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων

στ) Ξενοδοχειακή επιχείρηση

2) Σε ποιο νομο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

.....Vistoria.....  
.....

3) Αριθμός απασχολουμένων στην επιχείρησή σας

.....7.....  
.....

4) Παρακαλούμε αναφέρετε την χρονική περίοδο λειτουργίας της επιχείρησης

.....Όλο το χρόνο.....  
.....

5) Πως επηρεάζεται η επιχείρησή σας από την νομοθεσία όσο αφορά την πολιτική ίδρυσης και εγκατάστασης;

.....όχι.....  
.....

6) Έχει η επιχείρησή σας οικολογική συνείδηση, και αν ναι, ποια είναι αυτή; (Ποιες ενέργειες κάνει η επιχείρησή σας για να προστατεύσει το περιβάλλον;)

.....Όχι.....  
.....

7) Ποιες είναι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησης και ποιες οι ευκαιρίες και οι απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της;

.....απειλές: οικονομική κρίση, ανταγωνισμός.....

.....ευκαιρίες: κάνουμε προσφορές, ακολουθούμε την τεχνολογία.....

.....δυνατότητες: είμαστε βραβευμένο ταξιδιωτικό γραφείο.....

.....αδυναμίες: τοποθεσία.....  
.....  
.....

8) Ποιοι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη για την διαμόρφωση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση;

.....ανταγωνιστές

.....οικονομική κρίση

.....

9) Βαση αυτών πως λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις και περαιτέρω πως υλοποιείται η στρατηγική της επιχείρηση σας;

.....κάνουμε προσφορές και στέλνουμε τιμοκαταλογους στους πελατες μας.....

10) Έχει συνάψει η επιχείρηση σας στρατηγικές συμμαχίες με εγχώριες επιχειρήσεις καθώς και με επιχειρήσεις που δρουν στο εξωτερικό;

.....Ναι.....

.....

11) Ακολουθεί η επιχείρηση σας την εξέλιξη της τεχνολογίας;

.....Ναι.....

12) Περιγράψτε το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) της επιχείρησης σας;

...κάνουμε προσφορές όλο το χρόνο.....για να προσελκύσουμε νέους πελατες.....

.....

.....

13) Πως επηρεάζεται η επιχείρηση σας απο την οικονομική κρίση που υπάρχει αυτή την στιγμή στην Ελλάδα;

.....Πολύ για αυτό έχουμε μειώσει τις τιμές κας.....

.....

Ευχαριστούμε για το χρόνο σας.

In the state of Victoria, in Melbourne, Australia, in Preston, you will find the rental company, Rent-A-Bomb, which works all year round, providing excellent service.

I chose the specific company because I am interested about how this small company, that operates in the suburbs of Melbourne, takes account the external and internal factors and based upon them they plan and implement their strategy.

In this questionnaire the owner has answered the questions.

My name is Kristen Bastas (studying at the Technological Educational Institute of Patras, Greece / the Accountancy Department) and at this time I am conducting, parallel to a secondary research, a primary research too, so as to write down the acknowledgements of my Bachelor dissertation.

Your answers to my questions will serve academic and research goals having to do with the research methodology as well as with the qualitative analysis that will follow.

Me and my tutor Anastasia Kopaneli, will be grateful for your on time answers.

Respecting your time and availability, my questionnaire will take only 15 minutes at the most, to be answered.

**Thank you in advance.**

## **QUESTIONNAIRE**

1. Please circle your business activity

- a) travel agency
- b) airplane company
- c) sea tourism business (cruises, yachting, etc)
- d) exhibitions and conferences
- e) car rentals**
- f) hotel/ motel

2. What state does your business work in?

.....Victoria.....  
.....

3. How many people do you employ?

.....3.....  
.....

4. Please refer to your business working period

.....all year round.....  
.....

5. Is your business affected by the law as far as the opening of your business?

.....no.....  
.....  
.....  
.....

6. Is your business ecological friendly and if yes, how do you protect it?

.....no.....  
.....

7. What are the possibilities and weakness of your business, and what the opportunities and threats that come from your business's external environment?

.....possibilities:....we follow the technological achievements.....  
.....weakness: location.....  
.....opportunities: offers to our clients.....  
.....threats: competition, economical crisis.....

8. What factors do you consider for strategy formulation?

..competition,..economical crisis.....  
.....

9. Based on them how are are your business's strategic decisions affected and that further implements the strategy of your business?

.....we do online offers and send brochures that include offers to our clients.....  
.....

10. Has your company formed strategic alliances with domestic firms and with firms that operate abroad?

.....no.....  
.....

11. Does your business follow the technological achievements?

.....yes.....  
.....

12. Describe your business plan

....we want to attract more clients and we have many online offers and we send a lot of brochures including offers to our existing clients.....

13. How is your business affected by the global economic crisis?

.....yes.....we have online offers .....  
.....

Thank you for your time

Στην πολιτεία της Βικτορίας, στην Μελβουρνη, Αυστραλία, στο Preston, λειτουργεί η εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων Rent-A-Bomb, το οποίο λειτουργεί όλο το χρόνο, προσφέροντας άψογη εξυπηρέτηση.

Επελεξα τη συγκεκριμένη εταιρεία, διότι με ενδιέφερε αρχικά πως η μικρου μεγέθους εταιρεία, που λειτουργεί στα προαστεια της πολης, λαμβάνει υπόψη εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντας ώστε να σχεδιάσει και να εφαρμόσει την στρατηγική της.

Στο ερωτηματολογιο μας απάντησε ο ιδιοκτήτης.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

1)Παρακαλούμε κυκλώστε την δραστηριότητα της επιχειρησης

α) Ταξισιωτικο γραφείο

β) Αεροπορική εταιρεία

γ) Επιχειρήσεις θαλάσσιου τουρισμού (κρουαζιέρας, yachting κα)

δ) Διοργάνωση συνεδρίων και εκθέσεων

**ε) Εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων**

στ)Ξενοδοχειακή επιχείρηση

2)Σε ποιο νομο δραστηριοποιείται η επιχείρηση σας;

..... Vistoria.....

.....

3)Αριθμός απασχολομένων στην επιχείρηση σας

.....3.....

.....

4)Παρακαλούμε αναφέρετε την χρονική περίοδο λειτουργίας της επιχείρησης

.....Όλο το χρόνο.....

.....

5)Πως επηρεάζεται η επιχείρηση σας απο την νομοθεσία όσο αφορά την πολιτική ίδρυσης και εγκατάστασης;

.....όχι.....

6)Εχει η επιχείρηση σας οικολογική συνείδηση, και αν ναι, ποια είναι αυτή; (Ποιες ενέργειες κάνει η επιχείρηση για να προστατεύσει το περιβάλλον;)

.....Οχι.....

7)Ποιες είναι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησης και ποιες οι ευκαιρίες και οι απειλές που προέρχονται απο το εξωτερικό περιβάλλον της;

....απειλές: οικονομική κρίση., ανταγωνισμός.....

.....ευκαιρίες: κάνουμε προσφορές.....

.....δυνατότητες.: ακολουθούμε την τεχνολογία αδυμανιες: τοποθεσία.....

8) Ποιοι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη για την διαμόρφωση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση;

.....ανταγωνιστές

.....οικονομική κρίση

9) Βαση αυτών πως λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις και περαιτέρω πως υλοποιείται η στρατηγική της επιχείρησης σας;

.....Βάση αυτών κάνουμε προσφορές και στέλνουμε τιμοκαταλογους στους πελατες μας με προσφορές.....

.....

10) Έχει συνάψει η επιχείρηση σας στρατηγικές συμμαχίες με εγχώριες επιχειρήσεις καθώς και με επιχειρήσεις που δρουν στο εξωτερικό;

.....Οχι.....

11) Ακολουθεί η επιχείρηση σας την εξέλιξη της τεχνολογίας;

.....Ναι.....

12) Περιγράψτε το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) της επιχείρησης σας;

.....κάνουμε προσφορές online για την προσέλκυση νέων πελατών.....και στέλνουμε τιμοκαταλογους στους ήδη υπάρχον πελατες μας

.....

13) Πως επηρεάζεται η επιχείρηση σας απο την οικονομική κρίση που υπάρχει αυτή την στιγμή στην Ελλάδα;

.....Πολύ για αυτό κάνουμε προσφορές....online.....

.....

Ευχαριστούμε για το χρόνο σας.



Στην Αθήνα, νομος Αττικής, Ελλάδα, λειτουργεί το ταξιδιωτικό γραφείο Sunset Tours, το οποίο λειτουργεί όλο το χρόνο, προσφέροντας άψογη εξυπηρέτηση.

Επελεξα τη συγκεκριμένη εταιρεία, διότι με ενδιέφερε αρχικά πως η μεσομαία μεγέθους εταιρεία, που λειτουργεί στο κέντρο της πόλης, λαμβάνει υπόψη εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες ώστε να σχεδιάσει και να εφαρμόσει την στρατηγική της.

Στο ερωτηματολόγιο μας απάντησε ο ιδιοκτήτης.

Ονομάζομαι Μπάστα Χρυσάνθη και είμαι τελειόφοιτη φοιτήτρια στο τμήμα Λογιστικής του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Τ.Ε.Ι.) Πάτρας.

Ο σκοπός του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι για να γράψω το Εμπειρικό κομμάτι (Πρωτογενής Έρευνα) της Πτυχιακής Εργασίας μου με τίτλο «Στρατηγικές Επιχειρηματικές Αποφάσεις. Διεθνής και Ελληνική Πραγματικότητα (Μελέτες Τουριστικών Επιχειρήσεων)».

Τα στοιχεία που θα δώσετε θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την ανάλυση της παρούσας πτυχιακής εργασίας (ακαδημαϊκοί / ερευνητικοί στόχοι) και συγκεκριμένα για το κομμάτι της πρωτογενούς έρευνάς μου και της ποιοτικής ανάλυσης που θα ακολουθήσει.

Εγώ και η επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, Κοπανέλη Αναστασία, θα σας είμαστε ευγνώμονες εάν απαντήσετε έγκαιρα στις παρακάτω ερωτήσεις δίνοντας την αμέριστη προσοχή σας.

Σεβόμενη το χρόνο σας, το ερωτηματολόγιό μου είναι δομημένο κατά τρόπο ώστε να χρειαστεί γύρω στα 15' για να απαντήσετε.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

1) Παρακαλούμε κυκλώστε την δραστηριότητα της επιχείρησης

**α) Ταξιδιωτικό γραφείο**

β) Αεροπορική εταιρεία

γ) Επιχειρήσεις θαλάσσιου τουρισμού (κρουαζιέρας, yachting κα)

δ) Διοργάνωση συνεδρίων και εκθέσεων

ε) Εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων

στ) Ξενοδοχειακή επιχείρηση

2) Σε ποιο νομο δραστηριοποιείται η επιχείρηση σας;

.....ΑΤΤΙΚΗΣ.....

.....

3) Αριθμός απασχολουμένων στην επιχείρηση σας

.....18.....

4) Παρακαλούμε αναφέρετε την χρονική περίοδο λειτουργίας της επιχείρησης

.....ΕΝΑΡΞΗ ΑΠΟ ΤΟ 1977 ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΟΛΟ ΤΟ ΧΡΟΝΟ.....

5) Πως επηρεάζεται η επιχείρηση σας από την νομοθεσία όσο αφορά την πολιτική ίδρυσης και εγκατάστασης;

.....μεγάλη γραφειοκρατία.....

6) Έχει η επιχείρησή σας οικολογική συνείδηση, και αν ναι, ποια είναι αυτή; (Ποιες ενέργειες κάνει η επιχείρησή σας για να προστατεύσει το περιβάλλον;)

.....-ΟΧΙ ΑΣΚΟΠΗ ΧΡΗΣΗ ΧΑΡΤΙΟΥ.....

.....-πούλμαν με τεχνολογία φιλική προς το περιβάλλον (χαμηλούς ρύπους).

7) Ποιες είναι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησής σας και ποιες οι ευκαιρίες και οι απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της;

.....απειλές: οικονομική κρίση, μείωση τιμών λόγω ανταγωνισμού.....

.....δυνατότητες: πολλά έτη δραστηριοποίησης στον εν λόγω κλάδο.....

.....ευκαιρίες: ιδιότητα πούλμαν, έμπειροι οδηγοί.....

.....αδυναμίες: δεν κλείνουμε εμείς τα πακέτα αλλά παρέχουμε μόνο τα πούλμαν..

8) Ποιοι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη για την διαμόρφωση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρησή σας;

κρίση.....

πελάτες.....

ανταγωνισμός

νομοθεσία

9) Βαση αυτών πως λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις και περαιτέρω πως υλοποιείται η στρατηγική της επιχείρησής σας;

.....Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, η εταιρεία προχωράει στην έκδοση τιμοκαταλόγων και έτσι προχωράει η συνεργασία

.....

10) Έχει συνάψει η επιχείρησή σας στρατηγικές συμμαχίες με εγχώριες επιχειρήσεις καθώς και με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό;

....μόνο συνεργασίες με ταξιδιωτικά γραφεία εξωτερικού (πχ Ισπανία).....

11) Ακολουθεί η επιχείρησή σας την εξέλιξη της τεχνολογίας;

.....ναι και κυρίως σε ότι αφορά στον εξοπλισμό των πούλμαν αλλά και στην προβολή της Εταιρείας προς τα έξω.....

.....

.....

12) Περιγράψτε το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) της επιχείρησής σας;

....Η εταιρεία μας παρέχει τουριστικά λεωφορεία στα τουριστικά γραφεία με σκοπό την μεταφορά των διαφόρων groups εντός και εκτός Ελλάδας.

Η προβολή της εταιρείας μας πραγματοποιείται μέσω internet, gtp, φυλλάδια

Και φυσικά των πολλών ετών στον χώρο (από το 1977).....

13) Πως επηρεάζεται η επιχείρησή σας από την οικονομική κρίση που υπάρχει αυτή την στιγμή στην Ελλάδα;

σε πολύ μεγάλο βαθμό

Σας ευχαριστούμε για τον χρόνο σας

ΚΑΛΗ ΤΥΧΗ

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

### Στην Ελληνική Γλώσσα

Χρήστος Σαρμανιώτης MANATZMENT, εκδόσεις Β.ΓΚΟΥΡΔΑΣ, Αθήνα 2005, σελ 124.

Κωνσταντίνος Ανδριώτης, Μάρκετινγκ τουριστικών επιχειρήσεων(2007) εκδόσεις Αθανάσιος Σταμούλης, σελ 62.

Παπαδάκης Βασίλης Μ. Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Α:ΘΕΩΡΙΑ, Ε έκδοση, εκδόσεις Ε.ΜΠΕΝΟΥ Αθήνα 2007.

Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Ν. Παπαλεξανδρή-Δ. Μπουραντάς έτος έκδοσης 2003

Θερίου Νίκος, στρατηγική διοίκηση επιχείρησης,2005, 2<sup>η</sup> έκδοση, εκδόσεις Κρητική.

Διεθνής Ανταγωνιστική Στρατηγική Γεώργιος Σιώμκος CzerpielAJohn, Εκδόσεις Σταμούλη, 2007

Παπαδάκης Βασίλης Μ., 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική εμπειρία, Τόμος Α, Ε έκδοση, εκδόσεις Ευγ Μπένου

Δ. Μπουραντάς-Α. Βάθης-Χ. Παπακωνσταντίνου-Π. Ρεκλείτης, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα 1999, έκδοση ΟΕΔΒ

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ-ΔΙΑΣΠΑΣΕΙΣ-ΕΞΑΓΟΡΕΣ-ΜΕΤΑΤΡΟΠΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ & ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΞΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ε. ΣΑΚΕΛΛΗ, ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ Ι. ΣΑΚΕΛΛΗ,2007, σελ 187.

Παπαδάκης Βασίλης Μ, έκδοση Ε, Αθήνα 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ευγ Μπένου, σελ 451.

Παπαδάκης Βασίλης Μ, έκδοση Ε, Αθήνα 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ευγ Μπένου, σελ 451.

Παπαδάκης Βασίλης Μ, έκδοση Ε, Αθήνα 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ευγ Μπένου

Παπαδάκης Βασίλης Μ, έκδοση Ε, Αθήνα 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ευγ Μπένου, σελ 451

Παπαδάκης Βασίλης Μ, έκδοση Ε, Αθήνα 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ευγ Μπένου, σελ 559

Παπαδάκης Βασίλης Μ, έκδοση Ε, Αθήνα 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ευγ Μπένου, σελ 567

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ», Ε έκδοση, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ε. ΜΠΕΚΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2007, σελ 632

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ», Ε έκδοση, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ε. ΜΠΕΚΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2007, σελ 632

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ», Ε έκδοση, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ε. ΜΠΕΚΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2007, σελ 633

Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ, Ε έκδοση, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου , ΑΘΗΝΑ 2007

Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ, Ε έκδοση, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου , ΑΘΗΝΑ 2007

Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ, Ε έκδοση, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου , ΑΘΗΝΑ 2007

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, ΤΟΜΟΣ Α: ΘΕΩΡΙΑ, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2007

Παπός Α. , Χρηματοοικονομική Λογιστικής, Εκδόσεις Μπένου, 2006, 2<sup>η</sup> έκδοση

Γκίκας Δ . , Η Ανάλυση και οι Χρήσεις των Λογιστικών Καταστάσεων, Εκδόσεις Μπένου, 2002

Νιάρχος Ν . , Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004

Εγχειρίδιο αξιολόγησης Επενδυτικών Σχεδίων, Σταύρος Θεοφανίδης, 1985, Εκδόσεις Παπαζήση, σελ 253

Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ, Ε έκδοση, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου , ΑΘΗΝΑ 2007

<sup>1</sup> Ζουπουνίδης Κ . , Η Ανάλυση και Διαχείριση Χρηματοοικονομικών Κινδύνων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1998

### Στην Αγγλική Γλώσσα

Strategy & Structure : Chapters in the History of the American industrial Enterprise  
MA, MIT Press, 1962, p13

What is strategy? Harvard Business Review, 1996, Nov-Dec, pp 61-78

Patrick Montana και Bruce H. Charnov, (1999) MANANTZMENT, εκδόσεις κλειδάριθμος, σελ 8

Patrick J. Montana and Bruce H. Charnov, Μάνατζμεντ, Τρίτη αμερικάνικη έκδοση, εκδόσεις Κλειδάριθμος σελίδα 92, 2003.

Patrick Montana και Bruce H. Charnov, MANANTZMENT, εκδόσεις κλειδάριθμος, 1999, σελ 83.

Grant, R.M. , Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, fifth edition, 2005

Michael Hammer and James Champy (1993): “Reengineering the Corporation”, Harper Business, New York.

Grant R.M., Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, fifth edition, 2005

American Institute of Certified Public Accountants «AICPA Professional Standards», Section 100, New York, November 1987

C. Markides and D. Oyon “International Acquisitions: Do They Create Value for Shareholders?” SLRP WP 38/1997 , LONDON BUSINESS SCHOOL, σελίδα 1-22

How to avoid an M & A hangover”, FORTUNE, Σεπτέμβριος 2001, σελίδα 20.

Haussler C., “When does Partnering Create Market Value”, European Management Journal, 2006, 24, 1, pp1-15

Steiner GA and JB Miner, Strategic Management Policy and Strategy, Macmillan College Publishing Company, 1977

[1www.epistimonikomarketing.gr](http://www.epistimonikomarketing.gr)

Mintzberg H. and J.A. Waters, “Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm”, Academy of Management Journal, (1982), pp. 465-499

Papadakis V. and P. Barwise, “What Can We Managers about Strategic Decisions?”, in V. Papadakis and P. Barwise (eds), Strategic Decisions, Boston, Kluwer Academic Publishers, (1998), pp. 267-268

Hart S. and C. Bandbury, “How Strategy-Making Processes Can Make a Difference”, Strategic Management Journal, (1994), pp. 251-269

Chaffee E.E. , “Three Models of Strategy”, Academy of Management Review, (1985), pp. 89-98

Hammond J.S., R. N. Keeney, and H. Raiffa, “The Hidden Traps in Decision Making”, Harvard Business Review, (Jan 2006), pp. 118-126

Henderson B., The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio, Boston, The Boston Consulting Group, 1973

Bowman C. and Faulkner D.O. Competitive and Corporate Strategy, Irwin 1997

Bowman C. and Faulkner D.O. Competitive and Corporate Strategy, Irwin 1997  
Bowman C. and Faulkner D.O. Competitive and Corporate Strategy, Irwin, 1997

Bowman C. and Faulkner D.O. Competitive and Corporate Strategy, Irwin, 1997  
Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Α: ΘΕΩΡΙΑ, Ε έκδοση, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου , ΑΘΗΝΑ 2007

#### Διαδίκτυο

Πηγή: <http://www.sete.gr>

[www.epixeirein.gr](http://www.epixeirein.gr)

[www.epistimonikomarketing.gr](http://www.epistimonikomarketing.gr)

[www.skai.gr](http://www.skai.gr), 19/2/2011

[www.ethnos.gr](http://www.ethnos.gr) , 20/10/2007

- [www.innovation-ideas.gr](http://www.innovation-ideas.gr)