

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΚΑΙ
ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΕΛΕΤΩΝ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ»**



ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ:
ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΚΩΣΤΑΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ

ΠΑΤΡΑ – ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2015

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο κόσμος των επιχειρήσεων, τα τελευταία χρόνια, είχε να αντιμετωπίσει μεγάλες προκλήσεις λόγω της οικονομικής κρίσης. Την ίδια στιγμή, η κρίση, μέσα από τις ανακατατάξεις και τα νέα δεδομένα, δημιούργησε νέες ανάγκες στους καταναλωτές, άρα και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις. Η στρατηγική των επιχειρήσεων είναι μια διαδικασία που βοήθησε ανά τα έτη στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Στα πρώτα κεφάλαια έγινε η δευτερογενής έρευνα. Μελετήθηκε η βιβλιογραφία γύρω από τη στρατηγική και σχετικές οικονομικές επιστήμες.

Πιο συγκεκριμένα μελετήθηκε εκτενώς η έννοια της στρατηγικής στις επιχειρήσεις. Αναλύθηκαν τα είδη της στρατηγικής. Πως σχεδιάζετε μία στρατηγική και ποια είναι τα βασικά στάδια αυτής. Επίσης επέλεξα να μελετήσω τη συμβολή του marketing και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού γιατί είναι 2 σημαντικά κομμάτια στο σχεδιασμό και υλοποίηση μίας στρατηγικής.

Για την επίτευξη του σκοπού της πτυχιακής εκπονήθηκε πρωτογενής έρευνα σε ελληνικές επιχειρήσεις. Επιλέχθηκαν επιχειρήσεις που είχαν την εμπειρία και τη γνώση να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο. Οι επιχειρήσεις που απάντησαν ήταν ανα την επικράτεια της Ελλάδα και τα δεδομένα αναλύθηκαν με βάση στατιστικές αρχές και τη βοήθεια του προγράμματος υπολογιστικών φύλλων Microsoft Excel.

Στη συνέχεια παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα σε πίνακες και διαγράμματα ενώ, γράφτηκαν τα συμπεράσματα και έγιναν οι σχετικές προτάσεις από τη πλευρά του σπουδαστή.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

- Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτρια Κα Αναστασία Κοπανέλη για την πολύτιμη βοήθεια στη πρωτόγεννη έρευνα και τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου.
- Ευχαριστώ θερμά το Καθηγητή Κο Κωσταντίνο Βασιλείου που στάθηκε δίπλα μου στην ολοκλήρωση της πτυχιακής ως τελικός επιβλέπων καθηγητής της πτυχιακής.
- Άξιο αναφοράς, για όλες τις επιχειρήσεις και τα στελέχη τους που ανταποκρίθηκαν στο κάλεσμα για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της πρωτογενούς έρευνας της πτυχιακής.
- Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου και του φίλους μου που με στήριξαν ηθικά και πρακτικά στην ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΣΕΛΙΔΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	6
1.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΘΕΜΑΤΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ.....	6
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	6
1.2.1 Οι στόχοι της πτυχιακής.....	6
1.3 ΔΟΜΗ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	8
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
2.2 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	8
2.2.1 Τα τρία επίπεδα Στρατηγικής	8
2.2.2 Το Διαμάντι της Στρατηγικής.....	9
2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	10
2.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ PORTER.....	12
2.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	14
2.5.1 Η SWOT analysis.....	14
2.5.2 ΟΙ πέντε Δυνάμεις Του Porter.....	15
2.5.3 ΤΟ Marketing.....	16
2.5.3.1 Το <i>μίγμα marketing</i>	16
2.5.3.2 Η εξέλιξη του μίγματος	17
2.5.4 Η Συμβολή του marketing στη διαμόρφωση της στρατηγικής.....	19
2.5.5 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης	19
2.5.6 Το Ανθρώπινο δυναμικό.....	21
2.5.6.1 Ο ρόλος των εργαζομένων στη λειτουργία της επιχείρησης.....	21
2.5.6.2 Η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού.....	22
2.6 Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	23

2.6.1 Οργανωσιακή δέσμευση και κουλτούρα.....	24
2.7 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	25
2.8 ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	26
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	26
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	26
3.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	26
3.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	28
3.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	30
3.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	31
3.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ & ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	31
3.7 ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	33
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	33
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	33
4.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	33
4.2.1 Έτος ίδρυσης.....	34
4.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	34
4.4 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	38
4.5 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	44
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	44
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	44
5.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΕ ΑΥΤΕΣ.....	44

5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	45
5.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΟΥ ΕΠΙΛΕΓΟΥΝ ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	45
5.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	46
5.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	47
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	49
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Επιλογή Θέματος πτυχιακής

Ο όρος στρατηγική συμπεριλαμβάνεται πολύ συχνά σε ομιλίες εκπροσώπων επιχειρήσεων, σε επιχειρηματικά σχέδια αλλά και σε πολιτικές ομιλίες. Ο αναγνώστης – ακροατής εντυπωσιάζεται στο άκουσμα της, χωρίς στη πραγματικότητα να γνωρίζει τί είναι στρατηγική. Είναι μία λέξη που προκαλεί κύρος και θαυμασμό. Τι είναι όμως στη πραγματικότητα η στρατηγική; Πόσο χρήσιμη είναι για τις επιχειρήσεις; Πως μία επιχείρηση σχεδιάζει και υλοποιεί μία στρατηγική; Ποια η σχέση των ελληνικών επιχειρήσεων με τη στρατηγική; Μέσα από την ανάπτυξη αυτού του θέματος, γίνετε προσπάθεια να δοθούν απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα, ορίζοντας τη στρατηγική και αναλύοντας πτυχές και διαδικασίες που αφορούν το σχεδιασμό και την υλοποίηση της.

1.2 Σκοπός και στόχοι

Σκοπός της πτυχιακής εργασίας είναι να μελετηθεί εκτενώς και πολύπλευρα η λειτουργία της στρατηγικής στον επιχειρηματικό κόσμο και πως ακριβώς συνδέετε με τη πρόοδο των επιχειρήσεών. Ξεκινώντας τέθηκαν κάποιο στόχοι με σκοπό τη καλύτερη και πληρέστερη προσέγγιση του θέματος.

1.2.1 Οι στόχοι της πτυχιακής

Οι στόχοι που τέθηκαν είναι οι εξής:

- Να γίνει κατανοητή η έννοια της στρατηγικής.
- Να μελετηθεί ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μιας στρατηγικής, προκειμένου να καταστεί σαφές πώς μία επιχείρηση ακολουθεί μία στρατηγική.
- Να εξετασθεί πώς μία επιχείρηση μπορεί να έχει στρατηγική και να είναι ευεργετική γι' αυτήν.
- Να μελετηθεί κατά πόσο όλα αυτά τα στοιχεία που υπάρχουν από τους επιστήμονες της στρατηγικής είναι εφαρμόσιμα στον επιχειρηματικό κόσμο.
- Τι θέση έχει η στρατηγική στον Ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο.

1.3 Δομή της πτυχιακής

Η δομή ακολούθησε τους στόχους που τέθηκαν παραπάνω και τον τίτλο της πτυχιακής. Τα πρώτα κεφάλαια (1 & 2) αφορούν τη δευτερογενή έρευνα και τα κεφάλαια που ακολουθούν (3, 4 & 5) παρουσιάζουν τη πρωτογενή έρευνα που διεξήχθη.

Στο Κεφάλαιο 2 αναλύεται τη έννοια της στρατηγικής, οι τρόποι σχεδιασμού και υλοποίησης μίας στρατηγικής, καθώς και η συμβολή 2 λειτουργιών, αυτών του ανθρώπινου δυναμικού και του Marketing στη διαμόρφωση μίας στρατηγικής. Στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται ο σχεδιασμός της πρωτόγεννούς έρευνας. Μέθοδοι έρευνας, στόχοι και τρόποι ανάλυσης δεδομένων είναι μερικές από τις βασικές ενότητες του κεφαλαίου. Στο κεφάλαιο 4 αναπτύσσεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων της έρευνας που διεξήχθη στις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Η πτυχιακή εργασία ολοκληρώνεται με το τελευταίο κεφάλαιο 5 που παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις από πλευράς του φοιτητή, βασισμένες σε όσα μελετήθηκαν στη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας αυτής. Στο παράρτημα, ο αναγνώστης μπορεί να βρει το ερωτηματολόγιο αναλυτικά που απαντήθηκε από της ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς και τη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί ο ορισμός της στρατηγικής και τα πιο βασικά είδη στρατηγικής που έχουν στη διάθεση τους οι επιχειρήσεις. Στην ενότητα 2.2 θα δωθεί ο ορισμός της στρατηγικής έτσι όπως διαμορφώνεται με τα τελευταία στοιχεία από τον κόσμο των επιχειρήσεων. Στην ενότητα 2.3 και 2.4 θα παρουσιαστούν τι στρατηγικές ανάπτυξης και ανταγωνιστικές στρατηγικές αντίστοιχα, έχουν στη διάθεση τους οι επιχειρήσεις να επιλέξουν για να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν. Έπειτα προχωρώντας στην ενότητα 2.5, που αναπτύσσεται σε αρκετές υπό ενότητες μιας και αναλύουμε το σχεδιασμό της στρατηγικής και πως συμβάλουν το Marketing και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτό. Στην ενότητα 2.6 παρουσιάζονται τρόποι υλοποίησης μίας στρατηγικής, ενώ στην ενότητα 2.7 γίνεται μία αναφορά στη καινοτομία ως βασικό στοιχείο στην ανάπτυξη μίας επιχείρησης.

2.2 Ο ορισμός της Στρατηγικής

Στη πορεία των χρόνων δημιουργήθηκαν πολλοί ορισμοί, που ο καθένας προερχόταν από την εκάστοτε πραγματικότητα στο κόσμο των επιχειρήσεων. Σήμερα ο επικρατέστερος ορισμός είναι αυτός του καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Κου Παπαδάκη Βασίλη, που λέει ότι: *Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction), το εύρος και το είδος δραστηριοτήτων (scope of activities) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων, και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερόντων (stakeholders) (Παπαδάκης, 2012,).* Μελετά δηλαδή πως θα πετύχει μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον ικανοποιώντας τις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων.

2.2.1 Τα τρία επίπεδα στρατηγικής.

Για να υπάρξει μία επιτυχημένη στρατηγική, με βάση τη κλασική προσέγγιση των τριών επιπέδων, μελετάται η στρατηγική σε τρία επίπεδα. (Παπαδάκης,2012)

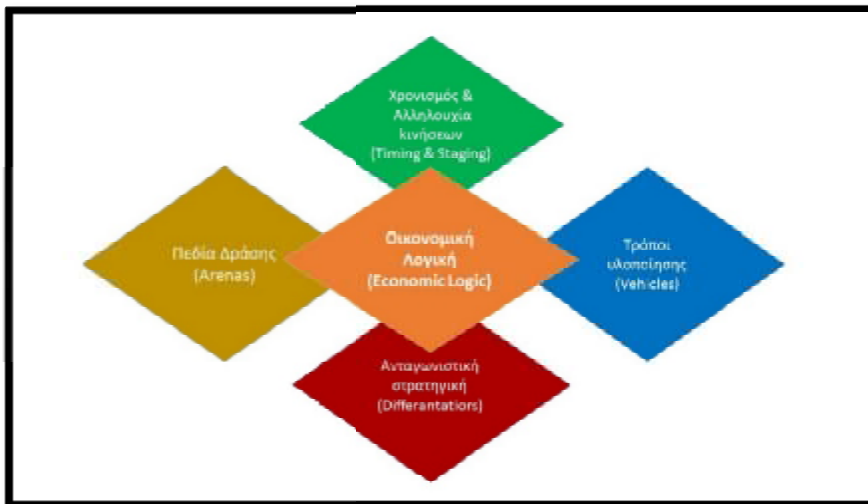
- Το πρώτο επίπεδο ονομάζεται εταιρική/επιχειρηματική Στρατηγική (Corporate Strategy) και αφορά τη στρατηγική στο σύνολο της επιχείρησης. Δηλαδή το όραμα της, οι δραστηριότητες που έχει αλλά και αυτές που θέλει να αποκτήσει.
- Το δεύτερο είναι η στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας ή Ανταγωνιστική στρατηγική σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας (Business Level Strategy). Εστιάζει στην ανάπτυξη μίας στρατηγικής με σκοπό να είναι ανταγωνιστική στο συγκεκριμένο κλάδο που δραστηριοποιείτε.
- Τρίτο επίπεδο, είναι οι στρατηγικές των επιμέρους λειτουργιών. Δηλαδή η στρατηγική που δημιουργείτε και για κάθε επιμέρους λειτουργία της επιχείρησης (πωλήσεις, χρηματοοικονομικά, παραγωγή).

Σε μία επιχείρηση μπορούν να υπάρχουν και τα τρία επίπεδα στρατηγικής, ανάλογα με τον όγκο δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

2.2.2 Το Διαμάντι της στρατηγικής

Μία πιο εξελιγμένη προσέγγιση για μία αποτελεσματική στρατηγική δίνουν οι καθηγητές Hambrick & Fredrickson εστιάζοντας σε πέντε κρίσιμα σημεία, δημιουργώντας το διαμάντι της στρατηγικής. (Παπαδάκης,2012)

1. Τα πεδία δράσης, δηλαδή οι επιθυμητές επιχειρηματικές δραστηριότητες για στο μέλλον
2. Τρόποι υλοποίησης μίας στρατηγικής. Οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθούν οι στόχοι.
3. Η ανταγωνιστική στρατηγική. Πως θα αποκτηθεί πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών μας.
4. Ο χρονισμός των κινήσεων(timing). Η κατάλληλη στιγμή για να υλοποιηθεί μία στρατηγική ή μέρος αυτής
5. Η οικονομική λογική που διαμορφώνεται μέσα από τη μελέτη των προηγούμενων τεσσάρων σημείων.



Και οι δύο προσεγγίσεις για την στρατηγική βοηθούν αισθητά τα στελέχη την επιχειρήσεων να κατανοήσουν την πραγματικότητα της επιχείρησης και να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις.

Με βάση το πρώτο σημείο από το διαμάντι της στρατηγικής, τα πεδία δράσης, τα στελέχη στις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης, παίρνουν αποφάσεις για τα σημεία που θέλουν οι επιχειρήσεις να έχουν παρουσία ή όχι. Έτσι δημιουργούνται τρεις κεντρικές επιλογές για τα πεδία δράσης μία επιχείρησης:

- Στρατηγική ανάπτυξης
- Στρατηγική εξυγίανσης/διάσωσης
- Στρατηγική σταθερότητας

Με βάση τη παρούσα έρευνα θα γίνει εστίαση στις στρατηγικές ανάπτυξης.

2.3 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Η λογική των στρατηγικών ανάπτυξης υποστηρίζει ότι ο τρόπος για να παραμείνει μια επιχείρηση ανταγωνιστική στο συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι να αναπτύσσεται συνεχώς (πωλήσεις, μερίδια αγοράς κ.λπ.). Υπάρχουν μία σειρά από στρατηγικές που η επιχείρηση μπορεί να το πετύχει.

Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης. Η επιχείρηση αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί και σε άλλα στάδια της αλυσίδας αξίας είτε προς τα εμπρός (καταστήματα λιανικής) είτε προς τα πίσω (προμήθεια υλικών) σε αυτήν. Αυτό το πετυχαίνει είτε κάνοντας επενδύσεις και δημιουργώντας ιδιόκτητη περιουσία, για παράδειγμα δίκτυο καταστημάτων λιανικής ή εργοστάσιο παραγωγής Α' υλών είτε συνάπτοντας συμφωνίες με εταιρίες που άπτονται των απαιτήσεων της επιχείρησης.

Οι λόγοι που επιλέγουν τη καθετοποίηση είναι για πετύχουν μειώσεις στα κόστη παραγωγής και να πετύχουν καλύτερες τιμές στην αγορά. Επίσης εξασφαλίζουν την ποιότητα των Α' υλών και κατά συνέπεια του τελικού προϊόντος. Υπάρχει και ο έλεγχος της παραγωγής ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις αυξομειώσεις της ζήτησης έγκαιρα. Και φυσικά δημιουργείτε μία ανταγωνιστική εξυπηρέτηση του τελικού καταναλωτή.

Οριζόντια Ολοκλήρωση. Η επιχείρηση αποφασίζει να εξαγοράσει η να συγχωνευθεί με μία άλλη επιχείρηση του ίδιου κλάδου και του ίδιου σταδίου της αλυσίδας αξίας. Με αυτό τα τρόπο επιτυγχάνει την μείωση του ανταγωνισμού και σημαντικές οικονομίες κλίμακας στη παραγωγή και διανομή του προϊόντος.

Οι δυσκολίες σε αυτές τις στρατηγικές είναι ότι δημιουργούνται δυσκίνητες εταιρίες με πολλές διαδικασίες που δύσκολα αλλάζουν γιατί επηρεάζονται πολλά μέρη της και δημιουργούνται κόστη. Επίσης η εταιρία μπαίνει σε κλάδους που δεν έχει εμπειρία και δεν είναι έτοιμη να διαχειριστεί δυσκολίες που θα προκύψουν και ενδεχομένως να απέχει και από την φιλοσοφία της επιχείρησης. Για παράδειγμα μια εταιρία που παράγει Α' ύλες για σαπούνια, να αποφασίσει να παράγει η ίδια τα σαπούνια και να τα πουλάει σε σημεία λιανικής πώλησης. Έχουμε καινούρια δίκτια διανομής, marketing, διαφορετικές πωλήσεις, όλα αλλάζουν και διαφοροποιούνται. Είναι δύσκολο για μία επιχείρηση να αφομοιώσει τόσες αλλαγές.

Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων. Εδώ η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει δύο ειδών διαφοροποιήσεις, την συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη. Στη συσχετισμένη διαφοροποίηση η επιχείρηση δραστηριοποιείτε σε προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι παραπλήσια μεταξύ τους (παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων και τροφίμων – Vivartia). Ένας λόγος που επιλέγουν αυτή τη στρατηγική είναι για να παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις στις ανάγκες των καταναλωτών. Οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται τα δυνατά σημεία κάθε επιμέρους επιχείρησης και τα υιοθετούν στις υπόλοιπες, για παράδειγμα τεχνογνωσία, έρευνα και ανάπτυξη. Τη ίδια στιγμή δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας διότι χρησιμοποιούνται από κοινού υλικοτεχνικές υποδομές (παραγωγή, δίκτια διανομής, αποθήκες). Η νέα επιχείρηση που έχει διαμορφωθεί αποκτά σαφώς μεγαλύτερη δύναμη στην αγορά. Η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση γίνεται όταν η επιχείρηση αποφασίσει να δραστηριοποιηθεί σε κλάδους που δεν σχετίζονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα ο όμιλος MIG δραστηριοποιείται στην υγεία (όμιλος Υγεία), στα τρόφιμα (ViVartia),

στις μεταφορές (Attica Group & Olympic Air), στη πληροφορική (SingularLogic), στη ψυχαγωγία και τουρισμό (Casino Rio & Hilton Cyprus) και στο κλάδο real estate (MIG real estate). Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική υποστηρίζουν ότι μπορούν και ελίσσονται επενδυτικά σε διάφορους κλάδους και δεν εγκλωβίζονται μόνο σε έναν. Έτσι σε μια απρόσμενη ύφεση σε ένα κλάδο δεν θέτει σε κίνδυνο ολόκληρη την επιχείρηση αλλά ένα μέρος αυτής. Εδώ έχουμε μεγάλες εταιρίες με διαφορετικές φιλοσοφίες στους εργαζομένους διότι συνήθως προκύπτουν από εξαγορές και συγχωνεύσεις. Έρευνες έχουν δείξει ότι η συσχετισμένη διαφοροποίηση φέρνει κερδοφορία ενώ η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση φέρνει ανάπτυξη στην επιχείρηση. (Παπαδάκης,2012)

Ανάπτυξη νέων αγορών. Η επιχείρηση αποφασίζει να διεισδύσει σε νέες αγορές. Αυτό πρακτικά επιτυγχάνεται είτε διεισδύοντας σε νέες αγορές ανά τον κόσμο είτε προσελκύοντας πελάτες από ανταγωνιστές και άλλους κλάδους της αγοράς.

Ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η εταιρεία αποφασίζει να αναπτύξει νέα καινοτόμα προϊόντα ή να βελτιώσει ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή να δημιουργήσει νέα μοντέλα υφιστάμενων προϊόντων.

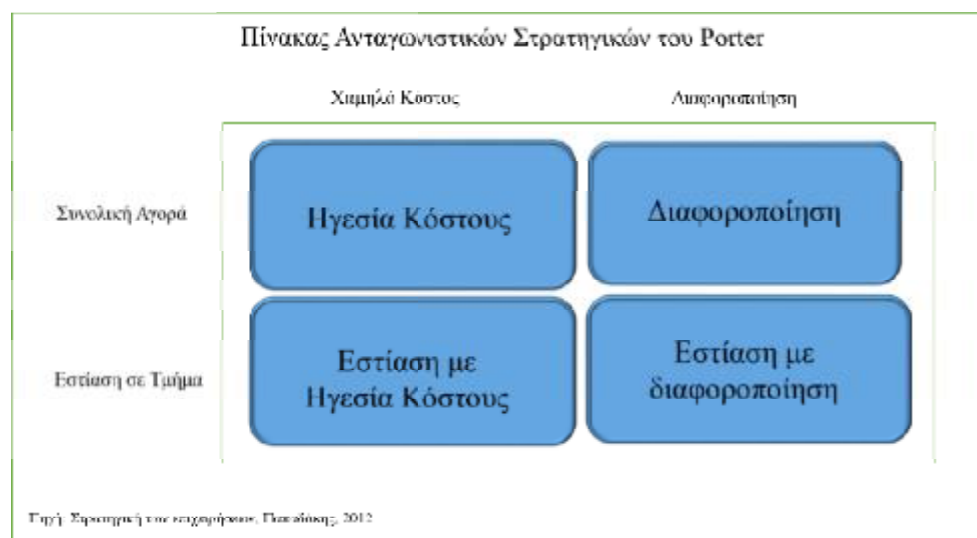
Οι επιχειρήσεις στη προσπάθεια τους να αναπτυχθούν επιλέγοντας τι στρατηγική θα ακολουθήσουν, κάνουν και λανθασμένες επιλογές. Επενδύουν σε δραστηριότητες με αρνητικές επιπτώσεις. Έτσι αποφασίζουν να αποσυρθούν από αυτή τη δραστηριότητα και να εξετάσει που θα επενδύσει εκ νέου τα κεφάλαια της.

Την ίδια στιγμή, κάθε επιχείρηση, αναπτύσσεται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Θα πρέπει λοιπόν να ακολουθήσει τακτικές και διαδικασίες που την κάνουν ανταγωνιστική. Έτσι έχουμε τις στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το τρίτο (3) μέρος στο διαμάντι της στρατηγικής. Θα παρουσιαστούν δύο προσεγγίσεις, μία του Michael Porter και μία το ρολόι στρατηγικής.

2.4 Ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter

Με βάση το Porter υπάρχουν τρία είδη στρατηγικής για να υπάρχει επιτυχημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική ηγεσίας κόστους, η στρατηγική διαφοροποίησης και η στρατηγική εστίασης. (Παπαδάκης,2012) Για να υλοποιηθούν αυτές οι στρατηγικές, η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει σε ποιο κοινό

καταναλωτών απευθύνεται, ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών που θέλει να καλύψει και τέλος με πια μέσα – ικανότητες θα το πετύχει αυτό.



Σχήμα 2.1, “Ανταγωνιστικές Στρατηγικές του Porter”

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους επιλέγεται από μία επιχείρηση που για να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιδιώκει να έχει τη χαμηλότερη τιμή προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά. Την ενδιαφέρει να γίνει ηγέτης κόστους στην αγορά. Αυτό επιτυγχάνεται μειώνοντας αισθητά τα κόστη σε όλη την αλυσίδα αξίας (παραγωγή-μαζική παραγωγή, marketing – μηδαμινή διαφήμιση, αποθήκευση -παραγωγή κατά παραγγελία κ.α). Δύσκολα νέες επιχειρήσεις μπορούν να ανταγωνιστούν πετυχαίνοντας τόσο χαμηλές τιμές. Παρόλα αυτά η εστίαση μόνο σε κόστος και χαμηλή τιμή, οδηγεί εύκολα σε παραγωγή μη ποιοτικών προϊόντων.

Η στρατηγική διαφοροποίησης επιλέγεται από επιχειρήσεις που πετυχαίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαθέτοντας στην αγορά καινοτόμα, ανώτερης ποιότητας προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τα προϊόντα αυτά ως ξεχωριστά που τους παρέχουν άνεση πολυτέλεια και μοναδικότητα μέσα από τη χρήση τους. Η επιχείρηση από τη πλευρά της για να πετύχει μία τέτοια στρατηγική θα πρέπει να εντοπίσει τα σημεία τη αγοράς που υπάρχουν οι δυνητικοί καταναλωτές, να στοχεύσει συγκεκριμένα σε αυτά τα τμήματα της αγοράς, να μελετήσει τις καταναλωτικές τους συνήθειες και στη συνέχεια να ορίσει ποια προϊόντα ή υπηρεσίες ανταποκρίνονται σε αυτές τις αγορές.

Η στρατηγική εστίασης (focus strategy) επιλέγεται ως επέκταση των δύο προηγούμενων στρατηγικών. Δηλαδή μπορούμε να έχουμε εστιασμένη στρατηγική κόστους και εστιασμένη στρατηγική διαφοροποίησης. Η εστίαση αφορά την

στόχευση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Αυτό προφανώς προϋποθέτει τον διαχωρισμό της αγοράς σε τμήματα και επιλογή εκείνων που μπορεί να εξυπηρετήσει η επιχείρηση με τα προϊόντα της. Το τμήμα αυτό της αγοράς θα έχει κάποιες ιδιαιτερότητες που η επιχείρηση θα μπορεί να καλύψει και έτσι θα αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Porter υποστηρίζει ότι μία επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει μόνο ένα είδος ανταγωνιστικής στρατηγική. Αυτό διότι η κάθε μία έχει διακριτές σημαντικές διαφορές που δεν μπορούν να πορεύονται κάτω από μία κοινή φιλοσοφία και εγκυμονεί έντονα ο κίνδυνος αποτυχίας. Από την άλλη, στις μέρες μας η πρόοδος στις επιστήμες και στη τεχνολογία (συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων, αυτοματοποίηση παραγωγής, διαδίκτυο, διοίκηση ολικής ποιότητας κ.α) δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν μερικά χαρακτηριστικά, χρήσιμα γι' αυτές, από μία διαφορετική στρατηγική. Για παράδειγμα όταν ακολουθείτε η στρατηγική διαφοροποίησης, μπορούμε να ακολουθήσουμε στοιχεία εξοικονόμησης από τη στρατηγική κόστους.

2.5 Ο Σχεδιασμός της Στρατηγικής

Μία επιχείρηση για ξεκινήσει τον σχεδιασμό μία στρατηγικής ή μερικών υποψήφιων στρατηγικών θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται και αλληλοεπιδρά καθώς και το εσωτερικό της περιβάλλον. Για να έχει όλη αυτή τη χρήσιμη πληροφόρηση ακολουθεί τεχνικές όπως «οι πέντε δυνάμεις του Porter». Την ίδια στιγμή η επιστήμη του marketing προσφέρει όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για το εξωτερικό περιβάλλον. Περνώντας στο εσωτερικό περιβάλλον οι θεωρίες των Πόρων & Ικανοτήτων, καθώς και η «Αλυσίδα αξίας» είναι πολύ χρήσιμες. Για όλα αυτά ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικής σημασίας και θα το αναλύσουμε παρακάτω.

2.5.1 Η SWOT analysis

Στην ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, υπάρχει ένα βασικό εργαλείο η SWOT analysis (Σχήμα 2.2).



Μέσα από αυτή, η επιχείρηση πετυχαίνει να αναλύει το εσωτερικό και

Σχήμα: 2.2, “SWOT analysis”

εξωτερικό περιβάλλον της, σε τέσσερα βασικά σημεία, τις δυνάμεις της (Strengths), τις αδυναμίες της (Weaknesses), τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) που υπάρχουν. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές δίνουν πληροφορίες για το εξωτερικό περιβάλλον. Η επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις της, να βελτιώσει τις αδυναμίες της και να προσαρμοστεί όσο καλύτερα γίνεται στις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Μέσα από τη SWOT analysis μπορούν ακόμα να αναδειχθούν, οι αξίες, οι αντιλήψεις και οι συμπεριφορές που αποτελούν τη κουλτούρα της επιχείρησης.

2.5.2 Οι πέντε δυνάμεις του Porter

Η τεχνική αυτή δημιουργήθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business school, Michael Porter και αφορά 5 στοιχεία του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Μέσα από την ανάλυση αυτών, η επιχείρηση είναι σε θέση να αντλήσει χρήσιμες πληροφορίες για τη μορφή και το μέγεθος της ανταγωνιστικότητας, τις αλλαγές που γίνονται και που θα γίνουν μελλοντικά στην αγορά.

1. Το πρώτο στοιχείο είναι η **απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**. Όταν σε ένα κλάδο υπάρχει έντονη ανάπτυξη, είναι πολύ ελκυστικό να δημιουργηθούν νέες εταιρίες. Είναι προφανές ότι μια υφιστάμενη εταιρία θα κάνει τα πάντα για να εμποδίσει κάτι τέτοιο όσο είναι εφικτό.
2. Η **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**. Για πολλές επιχειρήσεις, οι πρώτες ύλες για τη παράγωγή είναι ένα σημαντικό κόστος. Έτσι παίζει σημαντικό ρόλο αν υπάρχουν επιλογές στους προμηθευτές, και επίσης το μέγεθος του αγοραστή. Δηλαδή αν είναι μεγάλη εταιρία που ζητά μεγάλες ποσότητες, τότε η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται. Από την άλλη αν οι προμηθευτές ενός συγκεκριμένου υλικού είναι λίγοι τότε η διαπραγματευτική δύναμη τους αυξάνεται.
3. **Παρόμοια είναι και η κατάσταση στη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών**. Αν ο πελάτης καταναλώνει μεγάλες ποσότητες τότε έχει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη και αντίστοιχα ο προμηθευτής αν είναι μονοπώλιο η διαπραγματευτική δύναμη του πελάτη μειώνεται.

4. **Απειλή από υποκατάστατα αγαθά.** Εδώ όταν το προϊόν δεν είναι τόσο ξεχωριστό, υπάρχει ο κίνδυνος εμφάνισης υποκατάστατου προϊόντος. Επίσης αν η τιμή του υποκατάστατου αγαθού είναι χαμηλότερη από το προϊόν μας, τότε ο πελάτης θα είναι διατεθειμένος να δοκιμάσει το πιο φτηνό.
5. **Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις.** Εδώ είναι πολύ σημαντικό κριτήριο για το άμεσο περιβάλλον μίας επιχείρησης και γενικότερα για το κλάδο της. Όταν σε μία αγορά υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και παράλληλα έχουμε και ανάπτυξη του κλάδου τότε είναι δύσκολο για μία νέα επιχείρηση να εισέλθει σε αυτή την αγορά.

2.5.3 Το marketing

Το marketing λοιπόν θα μπορούσε να πει κανείς ότι είναι μία επιχειρησιακή διαδικασία με την οποία προσδιορίζονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες του καταναλωτή, καθορίζονται οι αγορές στις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να ανταγωνισθεί με επιτυχία άλλες επιχειρήσεις, σχεδιάζοντας τα κατάλληλα προϊόντα, υπηρεσίες και προγράμματα για την εξυπηρέτηση αυτών των αγορών. (Πολλάλης, 2003)

2.5.3.1 Το μίγμα Marketing

Όταν άρχισε να αναπτύσσεται το marketing(1960) , ο E. Jerome McCarthy , καθηγητής marketing σε πανεπιστήμια του Michigan και του Notre Dame, συνέταξε το μίγμα των 4P του marketing(Σχήμα 2.3). Το μείγμα αυτό αποτελείται από τέσσερα χαρακτηριστικά, το προϊόν (Product), τη τιμή(Price), τη διανομή(Place) και τη προώθηση(Promotion).



Σχήμα: 2.3, “Το μείγμα των 4Ps του marketing”

Προϊόν(Product): Το στοιχείο αυτό εστιάζει στα χαρακτηριστικά που συνθέτουν το προϊόν, η συσκευασία, το μέγεθος, οι ποιοτικές προδιαγραφές, η φιλοσοφία του και η εικόνα του στα μάτια των καταναλωτών. Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες προϊόντων που ταξινομούνται βάση χαρακτηριστικών όπως η χρήση από τον καταναλωτή και η ταχύτητα κατανάλωσης.

Τιμή(Price): Η τιμή αφορά την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η εταιρία, οι τυχόν εκπτώσεις και προσφορές προς τους πελάτες καθώς και η πιστωτική πολιτική. Η διαμόρφωση της τιμής ενός προϊόντος είναι κρίσιμη διαδικασία στο Marketing καθώς κρίνεται η πορεία του προϊόντος στην αγορά και κατά συνέπεια τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Διανομή(Place): Η τοποθέτηση των προϊόντων σε σημεία πώλησης, η επιλογή του δικτύου διανομής καθώς και όροι συνεργασίας για την αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα του δικτύου συνθέτουν τη διανομή στο Marketing. Ένα αποτελεσματικό δίκτυο διανομής και διάθεσης των προϊόντων δημιουργεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

Προώθηση(Promotion): είναι η παροχή πληροφοριών και κινήτρων προς τον καταναλωτή με στόχο τον επηρεασμό των αντιλήψεων, της συμπεριφοράς του και τελικά την αύξηση των πωλήσεων του προϊόντος" (Μπαζιώνης, α' μέρος, 2010: 45). Οι επιχειρήσεις ακολουθούν ενέργειες προβολής και προώθησης των προϊόντων-υπηρεσιών.

2.5.3.2 Η εξέλιξη του μίγματος Marketing

Την τελευταία δεκαετία πριν την νέα χιλιετία(1993), ο Robert Lauterborn (Professor of Advertising at the University of North Carolina's School of Journalism) παρουσίασε μία διαφορετική σύσταση του μείγματος των τεσσάρων στοιχείων (4Ps), χωρίς ωστόσο να επηρεάζεται ο βασικός στρατηγικός πυρήνας του marketing. Ο Lauterborn υποστηρίζει ότι στη διαμόρφωση του marketing μίας επιχείρησης θα πρέπει να σκαφτόμαστε εστιάζοντας περισσότερο στο καταναλωτή παρά στην ίδια την επιχείρηση και το δικό της περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη να εστιάζουν στις σχέσεις που θα αναπτύξουν με τους καταναλωτές παρά στις στείρες εφήμερες συναλλαγές. Να εμπλέξουν περισσότερο τους καταναλωτές στις αξίες και το όραμα τους μέσα από τα προϊόντα τους. Βασιζόμενος στα 4Ps και στη δική

θεώρηση ανέπτυξε τα 4Cs, τα οποία είναι Consumer, Cost, Convenience & Communication. Η αντιστοιχία με τα 4Ps παρουσιάζεται στα παρακάτω σχήμα 2.4.



Σχήμα: 2.4, “Τα 4Cs του Lauterborn σε αντιστοιχία με τα 4Ps”

Μελετώντας εκτενέστερα τα 4Cs (Σχήμα: 2.4) παρατηρούμε αυτή την φιλοσοφία με έμφαση στο πελάτη.

Consumer (καταναλωτής): Εδώ δίνεται έμφαση στις ανάγκες και τα «θέλω» του καταναλωτή. Η εταιρία θα μπορέσει να πουλήσει μόνο αν παράγει αυτό που καταναλωτής πραγματικά θέλει και όχι ότι προτιμά η ίδια. Αφουγκραζόμενη τους καταναλωτές και ικανοποιώντας τις ανάγκες τους, δημιουργείς σχέσεις αξιών μαζί τους, κάτι που είναι πολύ πιο φιλικό και αποδεκτό από τους ίδιους.

Cost (Κόστος): Το κόστος για τον καταναλωτή είναι πολύ σημαντικό παράγοντας στην απόφαση αγοράς των προϊόντων. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κοστολογούν και να διαμορφώνουν τις τιμές βάση στοιχείων όπως επίπεδα μισθών, πληθωρισμός, ανεργία. Εδώ τίθεται και το θέμα σε ποια αγορά απευθύνεται (target group) και ανάλογα πάλι προσαρμόζεσαι. Άρα είναι κρίσιμη διαδικασία για μία επιχείρηση η τιμολογιακή πολιτική λαμβάνοντας υπόψη τη συμπεριφορά του πελάτη.

Convenience (Άνεση - ευκολία): Ο πελάτης ενδιαφέρεται για την ευκολία να προμηθευτεί το προϊόν της επιχείρησης. Έχει στη διάθεση του πολλά μέσα για να εξασφαλίσει την άνεση του και ταυτόχρονα περιορισμένο χρόνο γι' αυτό. (διαδίκτυο, πλαστικό χρήμα, πολύ λειτουργικά κινητά). Αυτή η επιχείρηση που θα σκεφτεί με αυτό τον τρόπο και θα παρέχει, ασφάλεια, άνεση, ευκολία, θα κερδίσει στη εξυπηρέτηση του πελάτη και θα ξεχωρίσει στα μάτια του καταναλωτή.

Communication (Επικοινωνία): Το τελευταίο στοιχείο του μίγματος, που έρχεται από το στοιχείο της προώθησης, είναι η επικοινωνία. Εδώ είναι ένα σημαντικό κομμάτι που δίνει αξία σε ότι έχει δημιουργηθεί από τα προηγούμενα 3Cs. Ο καταναλωτής σήμερα δεν αρκείτε σε ένα καλό προϊόν με μία ελκυστική ετικέτα και

μια καλή τιμή που το βρίσκει εύκολά. Έχει ανάγκη να χτίσει μια σχέση με την επιχείρηση, να γνωρίσει τις αξίες της, την πορεία της, να εμπλακεί σε δράσεις της, να νιώσει κομμάτι αυτής. Έτσι, τακτικές των δημοσιών σχέσεων και της ΕΚΕ (Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη) βοηθούν πολύ στη καλλιέργεια τέτοιων σχέσεων.



Σχήμα: 2.5, “Το μείγμα των 4Cs του marketing”

Το νέο μείγμα marketing, με εστίαση στον καταναλωτή, είναι προσαρμοσμένο στη σημερινή πραγματικότητα της υπέρ πληθώρας αγαθών και καταναλωτών που πλέον έχουν κριτική σκέψη και ανάγκη για κάτι διαφορετικό που να αξίζει τα χρήματα που διαθέτουν (value for money). Οι καταναλωτές έχουν τις απαιτήσεις τους και οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι εκεί να τους εξυπηρετούν

2.5.4 Η συμβολή του marketing στη διαμόρφωση της στρατηγικής

Το marketing διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής διότι παραθέτει σημαντικές πληροφορίες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το marketing παρέχει τις βάσεις για την εδραίωση μελλοντικών σχέσεων ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον. Επηρεάζει τις αποφάσεις για τις δραστηριότητες που υπάρχουν και αυτές που θα μπορούσαν να υπάρξουν στο μέλλον προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να εξυπηρετούν τις αγορές στόχους. Τέλος, το marketing συγκεκριμενοποιεί τα δεδομένα ώστε να καθοριστούν οι συγκεκριμένοι στόχοι και προτείνει σχέδια για την επίτευξη αυτών (Πολλάλης, 2003).

2.5.5 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Για το εσωτερικό περιβάλλον υπάρχει η θεωρία των Πόρων & Ικανοτήτων και η θεωρία που παρουσιάζει την επιχείρηση ως αλυσίδα αξίας.

Βάση λοιπόν της **θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων**, μία επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το εσωτερικό της περιβάλλον, ώστε να μπορεί να παραμένει ανταγωνιστική στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Κάθε επιχείρηση, έχει στη διάθεση της υλικούς & άυλους πόρους. Από μόνοι τους πολλές φορές, δε μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει αυτούς τους πόρους να τους μετατρέπει σε ικανότητες, κάνοντας τους κατάλληλους συνδυασμούς αυτών. Οι ικανότητες που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση καλούνται θεμελιώδης ικανότητες, ενώ οι υπόλοιπες που είναι εύκολα αντιγράψιμες και δεν προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καλούνται οριακές ικανότητες.

Οι θεμελιώδης ικανότητες, παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη δημιουργία της στρατηγικής της επιχείρησης και αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας. (Παπαδάκης,2012) Αλλά, μία επιχείρηση αν θέλει να έχει ένα συνεχές προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού, θα πρέπει να αξιολογεί σε τακτά χρονικά διαστήματα, τις θεμελιώδης ικανότητες σε συνδυασμό με το εξωτερικό της περιβάλλον γιατί εύκολα μια θεμελιώδης ικανότητα μπορεί να μετατραπεί σε οριακή.

Η θεωρία της **αλυσίδας αξίας** διαχωρίζει τις λειτουργίες της επιχείρησης και αναζητά πόρους και ικανότητες για κάθε μία ξεχωριστά. Υπάρχουν οι κύριες και οι υποστηρικτικές λειτουργίες.

Στις κύριες λειτουργίες είναι:

- **Η Λειτουργία διαχείρισης εισερχομένων.** Στη λειτουργία αυτή διαχειρίζονται τη προμήθεια, την αποθήκευση και τη διακίνηση των Α' υλών προς την παραγωγή.
- **Η Λειτουργία παραγωγής.** Εδώ είναι όλες εκείνες διαδικασίες μέσω των οποίων επεξεργάζονται οι πρώτες ύλες για την παραγωγή του τελικού προϊόντος, δηλαδή παραγωγή, συσκευασία, ποιοτικός έλεγχος.
- **Η Λειτουργία διαχείρισης εξερχομένων.** Λειτουργία που αφορά την αποθήκευση και διακίνησης των ετοιμών προϊόντων.
- **Η Λειτουργία Marketing και πωλήσεις.** Είναι όλες εκείνες οι κινήσεις που σχετίζονται με την προώθηση των προϊόντων προς τους καταναλωτές, δηλαδή διαφημίσεις, διοίκηση πωλώσεων, τιμολογιακή πολιτική κ.α
- **Οι Υπηρεσίες μετά τη πώληση (After sale service).** Είναι εκείνες οι υπηρεσίες που παρέχονται στο καταναλωτή μετά την πώληση σε αυτόν που

σκοπό έχουν τη διατήρηση την αξίας του προϊόντος και βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης στα μάτια του καταναλωτή. Λόγω χάρη, επισκευή, συντήρηση, παροχή ανταλλακτικών.

Για την αποδοτικότερη και την ομαλή λειτουργία των κύριων λειτουργιών υπάρχουν και οι υποστηρικτικές λειτουργίες:

- **Προμήθειες & Αγορές.** Λειτουργία που σχετίζεται με την πρώτη κύρια, δηλαδή την απόκτηση υλικών για την παραγωγική διαδικασία
- **Έρευνα και ανάπτυξη.** Είναι όλες εκείνες οι ενέργειες προκειμένου να δημιουργηθούν νέα ανταγωνιστικά προϊόντα και να βελτιωθούν τα υπάρχοντα. Ακόμα εμπλέκετε στη βελτίωση διαδικασιών της επιχείρησης.
- **Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.** Μία λειτουργία που ενεργεί υποστηρικτικά σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, αφού διαχειρίζεται ένα πολύ σημαντικό και κρίσιμο κομμάτι της επιχείρησης, αυτό των ανθρώπων της.
- **Εσωτερική υποδομή.** Δραστηριότητες όπως η γενική διεύθυνση, Χρηματοοικονομική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικού προγραμματισμού.

Άρα συμπερασματικά παρατηρείται ότι μέσα από την αλυσίδα αξίας μία εταιρία μπορεί να μετρήσει πόσο σημαντική είναι η συνεισφορά της στη δημιουργία αξίας για τον καταναλωτή και να την κάνει πιο υπεύθυνη απέναντι του. Την ίδια στιγμή πετυχαίνει στρατηγική διαφοροποίηση (benchmarking) έναντι ανταγωνιστών της στην αγορά αφού έχει πλήρη εικόνα των λειτουργιών της και γνωρίζει τα περιθώρια βελτίωσης της μέσα από την αναγνώριση των δυνατών και αδύναμων σημείων της.

2.5.6 Το ανθρώπινο δυναμικό

Στο σημείο αυτό θα γίνει εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό και στη λειτουργία « διοίκηση ανθρωπίνων πόρων» γιατί παίζει καθοριστικό ρόλο σε όλα τα στάδια μίας στρατηγικής.

2.5.6.1 Ο ρόλος των εργαζομένων στη λειτουργία της επιχείρησης

Από πολλούς ερευνητές αλλά και επιτυχημένους επιχειρηματίες το ανθρώπινο δυναμικό χαρακτηρίζεται ως το κυριότερο συστατικό επιτυχίας μιας επιχείρησης. Η επιστήμη της Οργανωσιακή ψυχολογίας & συμπεριφοράς δημιουργήθηκε για να δίνει την δυνατότητα καλύτερης διοίκησης των ανθρώπων της επιχείρησης δίνοντας πολύ χρήσιμες πληροφορίες.

Οι εργαζόμενοι διακρίνονται από κάποια βασικά χαρακτηριστικά. Αυτά είναι:

Η **νοημοσύνη**, που είναι η γνωστική ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να αφομοιώνει νέες πληροφορίες και να προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις (Νικολάου-Βακόλα Α' έκδοση, 2012). Αυτό το έχουν πολύ ανεπτυγμένο οι νέοι άνθρωποι και με τη πάροδο του χρόνου οι μεγαλύτεροι σε ηλικία το έχουν πιο ασθενές. Άρα πολλές φορές υπάρχουν στελέχη μεγάλης ηλικίας που δεν μπορούν αντιληφθούν και να προσαρμοστούν απόλυτα στο γύρω περιβάλλον τους.

Η **συναισθηματική νοημοσύνη** αποτελεί συνέχεια της νοημοσύνης και έρχεται να καλύψει το βασικό μειονέκτημα της αποδοτικότητας με τη πάροδο του χρόνου. Αυτό μπορεί να γίνει διότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα ανθρώπινο χαρακτηριστικό το οποίο μπορεί να βελτιωθεί μέσω εκπαίδευσης.

Η **προσωπικότητα** είναι ένα στοιχείο αρκετά δημοφιλές στους αναλυτές τα τελευταία χρόνια. Ο λόγος είναι οι χρήσιμες πληροφορίες που μπορεί να αντλήσει κανείς μέσα από την ανάλυση του. Στο προσδιορισμό της προσωπικότητας εξετάζουμε 4 χαρακτηριστικά: Τη σταθερότητα, της εσωτερικότητα, τη συνέπεια και τη διαφοροποίηση.

- Με την σταθερότητα παρατηρείτε κατά πόσο παραμένει σταθερή η προσωπικότητα του ατόμου μέσα στο χρόνο.
- Η εσωτερικότητα δείχνει ότι η προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά αυτής αποτελούν μία εσωτερική διαδικασία.
- Η συνέπεια δείχνει κατά πόσο το άτομο παρουσιάζει μια συνέπεια στο τρόπο που αντιδρά σε παρόμοιες καταστάσεις μέσα στο χρόνο.
- Τέλος η διαφοροποίηση αφορά κατά πόσο υπάρχουν διαφορετικές αντιδράσεις από διαφορετικά άτομα σε παρόμοιες καταστάσεις.

2.5.6.2 Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Η σωστή και αποτελεσματική διαχείρισης του προσωπικού επιτυγχάνεται με τη διαρκή ανάπτυξη του. Αυτό επιτυγχάνετε μέσα από τη μάθηση, την εκπαίδευση και τη παρακίνηση.

Η **μάθηση** για τα άτομα έρχεται μέσα από τη συλλογή και επεξεργασία των πληροφοριών που συλλέγουν από το περιβάλλον τους. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε παρατηρώντας τους άλλους ανθρώπους είτε μέσω βιωματικής εμπειρίας, δηλαδή μια δική τους εμπειρία. Μερικά χαρακτηριστικά όπως η στοχοθεσία (τι θέλω να πετύχω

μέσα από τη μάθηση), η αποτελεσματικότητα του εργαζομένου αλλά και η ανατροφοδότηση (feedback) λειτουργούν ευεργετικά στην αποτελεσματική μάθηση.

Η **εκπαίδευση** του ανθρώπινου δυναμικού είναι μείζονος σημασίας στις μέρες μας. Διότι μέσα από την σωστή εκπαίδευση μπορεί να δημιουργηθεί ένα δύσκολο αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό γιατί μέσα από την εκπαίδευση πέραν της βασικής γνώσης, οι άνθρωποι της εταιρίας μυούνται και στις αξίες, αρχές και στο όραμα της εταιρίας. Στοιχεία μοναδικότητας για κάθε επιχείρηση. Ακόμα, ένας οργανισμός μέσα από την εκπαίδευση μαθαίνει να προσαρμόζεται στις νέες ανάγκες της εποχής. Κερδίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά(*Νικολάου-Βακόλα, 2012*).

Η **παρακίνηση** είναι πολύ χρήσιμη στις μέρες, όπου οι απαιτήσεις στις επιχειρήσεις έχουν αυξηθεί από τους εργοδότες και οι εργαζόμενοι πρέπει να μείνουν πιστοί στα καθήκοντα τους και στην επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μελετήσουν και να δουν πως μπορούν να αποτελούν πάντα μέρος της πυραμίδας αναγκών των εργαζομένων τους, προκειμένου να έχουν πάντα παρακινούμενους εργαζομένους.

2.6 Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Αφού οι επιχείρηση έχει επιλέξει τη στρατηγική που ταιριάζει καλύτερα σε αυτήν, ξεκινά η φάση της υλοποίησης. Η υλοποίηση της στρατηγικής έρχεται να εφαρμόσει όλα όσα σχεδιάστηκαν μέσα από προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες. Είναι καθοριστικό στάδιο καθώς η όλη θεωρία γίνεται πραγματικότητα, όπου πολλές φορές παρουσιάζονται αποκλίσεις και προβλήματα. Εδώ η επιχείρηση θα πρέπει να έχει σωστή οργάνωση και δομή για να την υποστηρίξει. Η επικοινωνία, η σχέσεις των εργαζομένων καθώς οι δομές της επιχείρησης παίζουν καθοριστικό ρόλο στην υλοποίηση μίας στρατηγικής.

Η **επικοινωνία** σε μία επιχείρηση είναι πολύ σημαντική διότι είναι το μέσο που μεταφέρονται όλες οι πληροφορίες ανάμεσα σε ανθρώπους και ομάδες. Υπάρχουν 4 βασικές κατευθύνσεις επικοινωνίας στο εσωτερικό της εταιρίας. Αρχικά είναι η καθοδική επικοινωνία, όπου η πληροφορία μεταφέρεται από τις υψηλές βαθμίδες ιεραρχίας στις χαμηλότερες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η επικοινωνία της στρατηγικής από την ανώτατη διοίκηση στην υπόλοιπη εταιρία. Επίσης είναι η ανοδική επικοινωνία, που είναι το αντίθετο της καθοδικής. Μια πολύ χρήσιμη για

την ανατροφοδότηση (feedback). Τα ανώτατα στελέχη να γνωρίζουν την πλευρά των υφισταμένων τους. Η οριζόντια επικοινωνία πραγματοποιείται μεταξύ εργαζομένου που βρίσκονται στην ίδια βαθμίδα ιεραρχίας. Για παράδειγμα η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων λογιστηρίου, μεταξύ διευθυντών τμημάτων κλπ. Τέλος έχουμε την άτυπη επικοινωνία, συνήθως προφορική, όπου οι πληροφορίες μεταδίδονται μέσα από ανεπίσημα κανάλια. Οι κουβέντες και οι σχολιασμοί για γεγονότα της εταιρίας μεταξύ εργαζομένων από διάφορες βαθμίδες ιεραρχίας. Οι πτυχές μια αποτελεσματικής επικοινωνίας βοηθούν καθοριστικά την ομαδική εργασία.

Η **ομαδική εργασία** είναι πολύ σημαντικό κομμάτι μίας επιχείρησης που σχετίζεται άμεσα με την αποδοτικότητα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν την ομαδική εργασία στη διεκπεραίωση διαφόρων εργασιών (projects). Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση αποκομίζει καλύτερα αποτελέσματα και δημιουργεί κλίμα συνεργασίας μέσα στο χώρο της. Την ίδια στιγμή οι συμμετέχοντες νιώθουν μια ασφάλεια γιατί οι δυσκολίες και οι προκλήσεις μοιράζονται στα μέλη της ομάδας. Μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον και ο ένας παρακινεί τον άλλον. Υπάρχουν και οι δυσκολίες πολλές φορές στην συνεκτικότητα της ομάδας, αλλά είναι απόλυτα λογικό και προβλέψιμο όταν έχεις να ενώσεις διαφορετικές προσωπικότητες και συμπεριφορές.

2.6.1 Οργανωσιακή δέσμευση και κουλτούρα

Είναι ιδανικό για μια επιχείρηση να μπορεί να κρατήσει στην επιχείρηση της, τους πιο παραγωγικούς και πιο άξιους εργαζομένους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την ενθάρρυνση, την καθοδήγηση, τη παρακίνηση, την ικανοποίηση και εντέλει να την δέσμευση. Αυτό καλείτε **οργανωσιακή δέσμευση**(*Νικολάου-Βακολά,2012*), η οποία μπορεί να είναι σε επίπεδο συνθημάτων, ηθικής και κατά πόσο αποτελεσματικό είναι αυτό έχει να κάνει με πολλούς παράγοντες, όπως η ηλικία, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, τη προσωπικότητα του ίδιου, την εμπιστοσύνη που έχει αναπτυχθεί και τελικά με το κατά πόσο είναι θετικές οι εμπειρίες που βιώνει εντός της επιχείρησης.

Η **οργανωσιακή κουλτούρα** είναι ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση όσο και η στρατηγική της. Δυσκολία αντιγράφεται και έτσι αποκτά και την ιδιότητα ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Hofstede (1991) ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως τον κοινό τρόπο σκέψης που διαφοροποιεί τα μέλη ενός οργανισμού από ένα άλλον. Τα πιο βασικά χαρακτηριστικό είναι ότι προέρχεται μέσα

από την ιστορία της ίδιας της επιχείρησης, γι' αυτό και είναι δύσκολο να αλλάξει. Επίσης έχει έντονο κοινωνικό χαρακτήρα διότι δημιουργείται και συντηρείται από τα ίδια τα άτομα, ξεκινώντας από τους ιδρυτές της και στη συνέχεια από κάθε νέο εργαζόμενο που εντάσσεται στην εταιρία.

2.7 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η καινοτομία βρίσκεται στη καρδιά της επιχειρηματικότητας και αποτελεί την προσπάθεια να δημιουργηθεί σκόπιμη και εστιασμένη αλλαγή, οικονομική ή κοινωνική μίας επιχείρησης (Drucker 1985). Πέραν της καινοτομίας ως φιλοσοφία, είναι και μια ολόκληρη λειτουργία που εξασφαλίζει ανάπτυξη και βιωσιμότητα στις επιχειρήσεις. Ο Drucker υποστήριξε επίσης ότι ο επιχειρηματίας για να θεωρείτε επιτυχημένος θα πρέπει να είναι σε μία διαρκή αναζήτηση νέων προϊόντων, διαδικασιών, αλλαγών και να δημιουργεί ευκαιρίες εκεί που δεν υπάρχουν.

Η καινοτομία μπορεί να δημιουργείτε οπουδήποτε μέσα στην επιχείρηση. Μπορεί να είναι ένας νέος τρόπος διοίκησης, ένα νέο προϊόν, μια βελτιωμένη διαχείριση πόρων, μία νέα διαδικασία στο marketing. Αλλά δεν αρκεί η ιδέα. Θα πρέπει η καινοτόμα ιδέα να γίνει πράξη μέσα από σκληρή δουλειά και προσπάθεια. Μόνο τότε αποκτά αξία και χρησιμότητα.

Άρα από τα λίγα αυτά που αναφέρονται καταλαβαίνει κανείς ότι η καινοτομία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το σχεδιασμό και υλοποίηση της στρατηγικής.

2.8 ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη δευτερογενή έρευνα που αναπτυχθηκε σε αυτό το κεφάλαιο μελετήθηκε εκτενώς την έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Παρουσιάστηκαν τεχνικές και μέθοδοι στρατηγικής για την ανάπτυξη της επιχείρησης και την ανταγωνιστικότητα της. Μελετήθηκαν αναλυτικά μέθοδοι για το καλύτερο σχεδιασμό και επιλογή της στρατηγικής από τα στελέχη την ανώτατης διοίκησης. Έγινε και μία πιο αναλυτική παρουσίαση για 2 πολύ σημαντικά τμήματα των επιχειρήσεων που λειτουργούν υποστηρικτικά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της κατάλληλης στρατηγικής, της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και του Marketing.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μεθοδολογία της πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη σχετικά με την στρατηγική των επιχειρήσεων στις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Πιο συγκεκριμένα στην 3.2 αναλύονται οι σκοποί και οι στόχοι της έρευνας, καθώς και οι μέθοδοι σχεδίασης που ακολουθήθηκαν. Στη συνέχεια στην ενότητα 3.3 αναλύεται λεπτομερώς η διαδικασία σύνταξης του ερωτηματολογίου. Στην 3.4 περιγράφονται οι διαδικασίες για την επιλογή του κατάλληλου δείγματος επιχειρήσεων που θα διανεμηθεί το ερωτηματολόγιο. Προχωρώντας στην ενότητα 3.5 παρουσιάζονται οι μέθοδοι ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν και στην 3.6 τυχόν περιορισμοί που υπήρξαν από όλη τη διαδικασία μέχρι το σημείο αυτό. Στην τελευταία ενότητα (3.7), γίνεται μία σύνοψη της μεθοδολογίας ώστε να γίνει ομαλά η μετάβαση στο κεφάλαιο 4 που είναι η ανάλυση των δεδομένων και τα συμπεράσματα της έρευνας που προκύπτουν.

3.2 Σχεδιασμός Έρευνας

Η πρωτογενής έρευνα έχει σκοπό και στόχους που βασίζονται στον σκοπό και τους στόχους όλης της πτυχιακής εργασίας. Συγκεκριμένα ο σκοπός της πρωτογενούς έρευνας είναι να μελετηθεί σε τίβαθμό, οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι εξοικειωμένες με τη στρατηγική και την εφαρμόζουν κατά τη λειτουργία τους, εστιάζοντας σε τομείς όπως το marketing, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και η καινοτομία.

Οι στόχοι που τεθήκαν για την πρωτογενή έρευνα είναι να καταγραφούν τα ποσοστά των Ελληνικών επιχειρήσεων που σχεδιάζουν και ακολουθούν μια στρατηγική, και κατά πόσο εμπλέκουν και βασίζονται στο προσωπικό τους για όλη αυτή τη διαδικασία. Επιπλέον να μελετηθεί πως η στρατηγική τελικά μπορεί να υποστηρίξει τη καινοτομία και την πρόοδο της επιχείρησης.

Κάνοντας μία δευτερογενή έρευνα σε ακαδημαϊκά συγγράμματα σχετικά με τις έρευνες αγοράς, επιλέχθηκε η καταλληλότερη μέθοδος για αυτή την έρευνα.

Υπάρχουν 3 τύποι έρευνας, η εξερευνητική που μέσω αυτής εξερευνώνται άγνωστα ή ευρεία προβλήματα, η περιγραφική που καταγράφονται χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού και η αιτιολογική που μελετάτε η σχέση αιτίας – αιτιατού. (Σιώμκος – Μαύρος, 2008). Για αυτή τη έρευνα επιλέχθηκε η περιγραφική έρευνα μιας και ο σκοπός μας είναι η καταγραφή χαρακτηριστικών στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Ακόμα μελετήσαμε τον τύπο έρευνας με βάση τα δεδομένα που θέλουμε να συλλέξουμε.

Υπάρχει η ποιοτική έρευνα που εστιάζει σε μη μετρήσιμα χαρακτηριστικά, όπως συναισθήματα, αποφάσεις και απόψεις. Υπάρχει η ποσοτική έρευνα που εστιάζει στα ποσοτικά μετρήσιμα χαρακτηριστικά (ποσό κερδών, αριθμός εργαζομένων κλπ.). Και υπάρχει και η μικτή έρευνα που είναι συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. Είναι η πιο διαδεδομένη σε χρήση έρευνα μιας και καλύπτει ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών, με λιγότερο περιορισμούς. Αυτή η μικτή μέθοδος επιλέχθηκε για την συγκεκριμένη έρευνα.

Αφού λοιπόν έχει επιλεγεί περιγραφική, μικτή έρευνα αποφασίσαμε ότι ο καλύτερος τρόπος για να συλλέξουμε τα δεδομένα μας είναι το ερωτηματολόγιο. Τα χαρακτηριστικά που οδήγησαν σε αυτή την απόφαση είναι:

- Η εξοικονόμηση χρόνου έναντι άλλων μεθόδων (συνέντευξη, ομάδες εστίασης).
- Η εξοικονόμηση χρηματικών πόρων (ενοικίαση χώρου, μεταφορικά).

- Η μαζική συλλογή δεδομένων, που εύκολα μετά θα μπορούν να ομαδοποιηθούν και να γίνουν οι απαιτούμενες αναλύσεις.

Ένα ερωτηματολόγιο έχει τρεις βασικούς στόχους:

1. Τη μετατροπή των απαιτούμενων πληροφοριών σε συγκεκριμένες ερωτήσεις τις οποίες μπορούν να απαντήσουν οι ερωτώμενοι.
2. Την ενθάρρυνση και παρακίνηση των ερωτώμενων να απαντήσουν στις ερωτήσεις
3. Την ελαχιστοποίηση τους σφάλματος απόκρισης (response error). (Σιώμκος – Μαύρος, 2008).

Το ερωτηματολόγιο (ΘΑ) σχεδιάστηκε με προδιαγραφές και παραμέτρους που εξυπηρετούσαν τη συγκεκριμένη έρευνα.

Στη συνέχεια μελετήθηκε η ομάδα των επιχειρήσεων που μπορούσαν να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο (Target group). Προτού σταλεί το ερωτηματολόγιο προς συμπλήρωση, 2 στελέχη επιχειρήσεων, γνώστες του θέματος συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο για να γίνουν οι τυχόν απαραίτητες διορθώσεις. Το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε και σε βάθος 4 μηνών συλλέχθηκαν δεδομένα από 30 επιχειρήσεις. Για τη διευκόλυνση των ερωτώμενων, συντάχθηκε συνοδευτικό γλωσσάρι ορισμών του ερωτηματολογίου. Ο μέσος χρόνος συμπλήρωσης δε ξεπερνούσε τα 10 λεπτά της ώρας. Χρόνος ικανοποιητικός και φιλικός προς τον φόρτο εργασίας των στελεχών. Συλλέχθηκαν δεδομένα από 30 επιχειρήσεις. Ξεκίνησε άμεσα η ανάλυση τους, χρησιμοποιώντας το υπολογιστικό φύλλο excel και τα διαγράμματα των google survey, με σκοπό να εκπληρωθούν οι σκοποί και οι στόχοι της έρευνας.

3.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε ακολουθώντας τα εξής στάδια:

Στάδιο 1^ο: Καθορισμός πληροφοριών

Ξεκινώντας στο πρώτο στάδιο, ορίστηκαν οι πληροφορίες που ήταν επιθυμητές να συληχθούν μέσα από το ερωτηματολόγιο. Οι πληροφορίες αυτές συνδέονται άμεσα με τους στόχους που τέθηκαν για την έρευνα. Πιο συγκεκριμένα οι πληροφορίες που θέλαμε ήταν, τι μεγέθη επιχειρήσεων εστιάζουν στη στρατηγική, ποια στελέχη αυτών εμπλέκονται σε αυτό και κατά πόσο έχουν εμπειρία ή

εκπαίδευση, Τι είδους στρατηγικές ακολουθούν, Πού υπήρξαν καινοτομίες και τέλος πως εμπλέκετε το προσωπικό της εταιρίας σε όλα αυτά.

Στάδιο 2^ο: Επιλογή τύπου ερωτήσεων

Στη συνέχεια επιλέχθηκαν οι τύποι των ερωτήσεων. Υπάρχουν 2 τύποι ερωτήσεων οι ανοιχτού και η κλειστού τύπου. Στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου ο ερωτώμενος έχει την ελευθερία να εκφραστεί μέσα από ένα ελεύθερο κείμενο συνήθως, αλλά καταβάλλοντας μεγαλύτερη προσπάθεια και περισσότερο χρόνο για να το συμπληρώσει. Στις ερωτήσεις κλειστού τύπου, επιτρέπουν τον ερωτώμενο να επιλέξει μία ή περισσότερες από τις προτεινόμενες εναλλακτικές απαντήσεις που δίνονται εξοικονομώντας χρόνο και προσπάθεια. Για το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποφασίστηκε να αποτελείτε από ερωτήσεις κλειστού τύπου και προστέθηκε μόνο μία διευκρινιστική ερώτηση ανοικτού τύπου που είναι και προαιρετική. Ο κύριος λόγος ήταν η ευκολία συμπλήρωσης, μιας και απευθυνότανε σε στελέχη επιχειρήσεων που ο χρόνος τους είναι πολύ περιορισμένος και ένα χρονοβόρο ερωτηματολόγιο θα ήταν αποτρεπτικό για να το συμπληρώσουν. Πιο συγκεκριμένα υπάρχουν διχοτομικές ερωτήσεις (ΝΑΙ / ΟΧΙ), ερωτήσεις μίας κατάλληλης επιλογής και ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών.

Στάδιο 3^ο: Η διατύπωση των ερωτήσεων

Η σωστή διατύπωση των ερωτήσεων θα δώσει και τις σωστές απαντήσεις. Έτσι συντάχθηκαν οι ερωτήσεις με μερικά βασικά κριτήρια. Χρησιμοποιήθηκαν απλές λέξεις, χωρίς συντομογραφίες. Η ερωτήσεις ήταν όσο πιο συγκεκριμένες γίνονταν. Για να βοηθηθούν οι ερωτώμενοι να σκεφτούν πιο αποτελεσματικά τους δόθηκαν ευέλικτες εναλλακτικές απαντήσεις και σε όλες τις ερωτήσεις υπάρχει από κάτω παράδειγμα απάντησης. Επίσης σε όλες τις ερωτήσεις, υπήρχε σαν τελευταία εναλλακτική η επιλογή “Άλλο” ώστε να δεσμεύεται κάποιος ερωτώμενος να απαντήσει κάτι που δεν τον αντιπροσωπεύει.

Στάδιο 4^ο: Η σειρά των ερωτήσεων

Η σειρά των ερωτήσεων αφορά την δομή του ερωτηματολογίου. Στην αρχή συντάχθηκε ένα εισαγωγικό κείμενο που παρουσιάζονταν ο επι πτυχίο φοιτητής που διενεργεί τη έρευνα, το θέμα της εργασίας και τυχόν σχόλια για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Οι πρώτες ερωτήσεις ήταν εύκολες να απαντηθούν για ένα

στέλεχος επιχείρησης (έτος ίδρυσης, τζίρος, αρ. προσωπικού). Στη συνέχεια έγιναν οι πρώτες ερωτήσεις για την στρατηγική και το προσωπικό που εμπλέκεται σε αυτή, πιο συγκεκριμένα για τη Στρατηγική και τέλος, για την καινοτομία και την στρατηγική στην διαχείριση του προσωπικού.

Στάδιο 5^ο: Η εμφάνιση του ερωτηματολογίου

Η εμφάνιση του ερωτηματολογίου είναι η πρώτη εικόνα που θα έρθει σε επαφή ο ερωτώμενος και θα πρέπει να είναι ελκυστική και ευχάριστη. Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία, το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε σε ηλεκτρονική on-line φόρμα της Google surveys. Επιλέχθηκε ένα φόντο σε απόχρωση του πράσινου που ξεκουράζει το μάτι, με μία ευανάγνωστη γραμματοσειρά.

Στάδιο 6^ο: Ο προέλεγχος του ερωτηματολογίου.

Στη τελευταία διαδικασία, αυτή του προέλεγχου, απαντήθηκε από τους ίδιους τους δημιουργούς, το ερωτηματολόγιο για να εξακριβοθεί ότι υπάρχουν διαθέσιμες απαντήσεις για όλους και ότι δεν δημιουργούνται ασάφειες στη διατύπωση. Στο στάδιο αυτό αποφασίστηκε η σύνταξη ενός σύντομου και κατατοπιστικού ευρετηρίου ορισμών που συνόδευσε το ερωτηματολόγιο. Έτσι μειώθηκαν οι πιθανότητες δημιουργίας ασαφών σημείων και συγχύσεων. Τελευταίος έλεγχος πριν τη αποστολή του ερωτηματολογίου ήταν η συμπλήρωση του σε πραγματικές συνθήκες. Έτσι το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 2 αρμόδια στελέχη επιχειρήσεων συνεργατών, όπου έστειλαν το feedback τους και έγιναν οι τελευταίες διορθώσεις.

3.4 Επιλογή δείγματος

Η επιλογή του δείγματος είναι πολύ σημαντική στη διαδικασία της πρωτογενούς έρευνας. Δείγμα ορίζεται ένα γνήσιο υποσύνολο του πληθυσμού (Δημητριάδης, 2002). Πληθυσμός είναι μία ολόκληρη ομάδα που ορίζεται από τους στόχους της έρευνας. (Σιώμκος – Μαύρος, 2008) Στη δική μας έρευνα, δείγμα είναι η ομάδα των Ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν μία σχετική εμπειρία στο σχεδιασμό και υλοποίηση στρατηγικής από το συνολικό πληθυσμό των Ελληνικών επιχειρήσεων.

Ξεκινώντας, τέθηκαν κάποια κριτήρια που βοήθησαν την επιλογή των κατάλληλων επιχειρήσεων που θα αποτελούσαν το δείγμα. Πιο συγκεκριμένα, ενδιαφέρον είχαν μεσαίες και μεγάλες εταιρίες, με διεθνής επιρροές, και με μία

πορεία που να προμηθύνει δομημένα βήματα, καινοτομία και έντονη εξωστρέφεια. Σε αυτό βοήθησε το δυκτιο συνεργατών από τον επιχειρηματικό κόσμο.

Αφού τέθηκαν τα κριτήρια, ξεκίνησε η επικοινωνία με τους ανθρώπους από το δίκτυο γνωριμιών στις Ελληνικές επιχειρήσεις και σε φορείς επιχειρηματικότητας (umbrella networks) που θα υπήρχε πρόσβαση σε στοιχεία από επιχειρήσεις, όπως το επιμελητήριο Αχαΐας, ο ΕΣΥΝΕ και η ICAP. Η διαδικασία αυτή κινήθηκε γύρω από τη φιλοσοφία του δείγματος κρίσης. Δηλαδή επιλέχθηκαν επιχειρήσεις με βάση τα κριτήρια και τη διαίσθηση ότι θα μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του ερωτηματολογίου.

Οι φορείς, παρείχαν στοιχεία επικοινωνίας ενώ οι πρώτες Ελληνικές επιχειρήσεις ξεκίνησαν να συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο. Την ίδια στιγμή ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να συστήσουν άλλες εταιρίες με τα ίδια κριτήρια. Έτσι δημιουργήθηκε το δείγμα χιονόμπαλας και σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα το ερωτηματολόγιο έφτασε στοχευμένα σε 57 επιχειρήσεις σε όλη την Ελλάδα, κυρίως Δυτική και Κεντρική. Επίσης ζητήθηκε απευθείας από μεγάλες εταιρίες να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

3.5 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση μέτρων περιγραφικής στατιστικής όπως είναι η ανάλυση συχνοτήτων και η ποσοστιαία αναγωγή τους. Μετατρέψαμε τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας σε ποσοτικά δεδομένα για να γίνει η ανάλυση, ενώ χρησιμοποιήθηκαν γραφήματα και πίνακες συχνοτήτων για την απεικόνιση των αποτελεσμάτων.

3.6 Περιορισμοί και δυσκολίες της έρευνας.

Περιορισμοί και δυσκολίες υπήρξαν κατά τη διάρκεια της πρωτόγεννούς έρευνας. Υπήρξαν πολλές επιχειρήσεις που δεν γνώριζαν καν το όρο ή ακόμα περισσότεροι που δεν εφαρμόζαν τέτοιες μεθόδους στην επιχείρησή τους. Αυτό οφείλεται και στο είδος των επιχειρήσεων που υπάρχουν στην Ελλάδα, πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες οικογενειακές που δεν αντιλαμβάνονται τον όρο. Έτσι χρειάστηκε επιπλέον χρόνος για να βρεθούν οι κατάλληλες επιχειρήσεις ακόμα και μέσα από τα στοχευμένα δίκτυα που προαναφέρθηκαν.

Την ίδια στιγμή οι διακοπές των Χριστουγέννων λειτούργησαν ως χρονικό τροχοπέδη στη συλλογή των δεδομένων, διότι η περίοδος αυτή στον επιχειρηματικό

κόσμο είναι πολύ κρίσιμη και τα στελέχη καθυστέρησαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο.

3.7 Περίληψη

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφηκε τη διαδικασία που ακολουθήθηκε για τον σχεδιασμό της έρευνας ο οποίος αποτελείται από τους σκοπούς και τους στόχους της.

Μελετώντας τα είδη της έρευνας επιλέχθηκε η περιγραφική, μικτή έρευνα όπου και αναλύθηκαν τα χαρακτηριστικά της.

Στη συνέχεια παρουσιάστηκε ο τρόπος που έγινε ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου και τα στάδια που ακολουθήθηκαν ώστε να γίνει η διεξαγωγή της έρευνας. Έγινε αναφορά στον καθορισμό των προτιμητέων πληροφοριών, έπειτα επιλέχθηκε ο τύπος των ερωτήσεων και η σειρά που τοποθετήθηκαν, προσδιορίστηκε η μορφολογία και η εμφάνιση του ερωτηματολογίου.

Ολοκληρώνοντας το σχεδιασμό, διεξήχθη ο προέλεγχος σε 2 επιχειρήσεις ώστε να βεβαιωθούμε ότι το ερωτηματολόγιο είναι κατανοητό. Έπειτα ορίστηκαν οι διαδικασίες δειγματοληψίας. Αποφασίστηκε το κοινό να είναι επιχειρήσεις όλων των μεγεθών (μικρές, μεσαίες, μεγάλες) και απ όλη την Ελλάδα.

Τελικά διεξήχθη η έρευνα σε διάστημα 4 μηνών. Συλλέξαμε 30 ερωτηματολόγια, τα οποία στάλθηκαν και συμπληρώθηκαν ηλεκτρονικά μέσω των google surveys, σε όλη την Ελλάδα.

Τέλος έγινε αναφορά στις μεθόδους ανάλυσης των δεδομένων, οι οποίες ήταν, στατιστικές μέθοδοι και το πρόγραμμα υπολογιστικών φύλλων Microsoft Excel.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΤΩΓΕΝΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα που υπήρξαν μέσα από τη πρωτογενή έρευνα. Πιο συγκεκριμένα θα αναλυθούν οι απαντήσεις που δόθηκαν στα ερωτηματολόγια από τις 30 Ελληνικές επιχειρήσεις.

Αρχικά, με τις πρώτες ερωτήσεις των ερωτηματολογίων, στόχος ήταν να ερευνηθούν πληροφορίες γενικές όπως το έτος ίδρυσης, ο ετήσιος τζίρος και ο αριθμός των εργαζομένων, ώστε να μπορέσουμε στη συνέχεια να τις κατατάξουμε σε πολύ μικρές, μικρές, μεσαίες και μεγάλες εταιρίες.

4.2 Περιγραφή του δείγματος ως προς το μέγεθος της επιχείρησης.

Το ερωτηματολόγιο απάντησαν συνολικά 30 επιχειρήσεις που έχουν έδρα την Ελλάδα. Απαντήσεις ήρθαν κυρίως από επιχειρήσεις με έδρα την Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και την Πάτρα. Το χρονικό διάστημα που διήρκησε η έρευνα ήταν 4 μήνες.

Στο σύνολο των 30 επιχειρήσεων που απάντησαν, εξετάστηκε τι ποσοστό αυτών ανήκουν στις πολύ Μικρές, Μικρές, στις μεσαίες και στις μεγάλες επιχειρήσεις, με βάση τα κριτήρια την Ευρωπαϊκής νομοθεσίας (σύσταση 2003/361) που παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Κατηγορία επιχείρησης	Υπάλληλοι	Κύκλος εργασιών	ή	Σύνολο ισολογισμού
Μεγάλη	>250	>50 εκατ. ευρώ		>43 εκατ. ευρώ
Μεσαία	< 250	≤ 50 εκατ. ευρώ		≤ 43 εκατ. ευρώ
Μικρή	< 50	≤ 10 εκατ. ευρώ		≤ 10 εκατ. ευρώ
Πολύ μικρή	< 10	≤ 2 εκατ. ευρώ		≤ 2 εκατ. Ευρώ

Πίνακας 4.1, “Μεγέθη επιχειρήσεων”

Όπως φαίνεται από το πίνακα 4.1, μία επιχείρηση για να ενταχθεί σε μία από τις κατηγορίες, θα πρέπει να πληρεί και τις 2 ποσοτικές συνθήκες υπαλλήλων και κύκλου εργασιών ή συνόλου ισολογισμού.

Στο δείγμα της παρούσας έρευνας, από τις 30 επιχειρήσεις, οι 7 ανήκουν στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι 14 στις μικρές επιχειρήσεις, οι 5 στις μεσαίες και οι 4 στις μεγάλες επιχειρήσεις καθώς ξεπερνούν σε αριθμό εργαζομένων τους 250 και τον ετήσιο τζίρο των 50.000.0000. Έτσι επιβεβαιώνεται και μέσα από την έρευνα ότι ο κυρίως όγκος των επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι 26 από τις 30 επιχειρήσεις, δηλαδή το 87% των επιχειρήσεων που απάντησαν, είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Κατηγορία επιχείρησης	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ μικρή	7	23,3%
Μικρή	14	46,6%
Μεσαία	5	16,6%
Μεγάλη	4	13,4%
ΣΥΝΟΛΟ	30	100%

Πίνακας 4.2, “Κατηγορία Επιχειρήσεων”

4.2.1 Έτος ίδρυσης

Όσο αναφορά το έτος ίδρυσης τους, οι επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν στο 2^ο μισό του προηγούμενου αιώνα (1950 – 2000) και πιο πριν κάποιες, είναι που έχουν καταφέρει να έχουν τους υψηλότερους κύκλους εργασιών και τον μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων. Αυτό οφείλετε στις επενδυτικές τους επιλογές και στη προσαρμοστικότητα τους ανά τα έτη λειτουργίας τους. Έζησαν τη βιομηχανική επανάσταση επένδυσαν σε πάγια και εγκαταστάσεις, δημιούργησαν νέα προϊόντα ώστε σήμερα να συνεχίζουν την ανοδική τους πορεία.

Την ίδια στιγμή, επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν από 2000 και μετά και πόσο μάλλον επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν την τελευταία 5ετία, μέσα στις δυσκολίες τις οικονομικής κρίσης, ο τζίρος τους και οι εργαζόμενοι τους είναι συγκεκριμένοι και περιορισμένοι. Δεν είναι εύκολη η ανάπτυξη μίας επιχείρησης τη σημερινή εποχή. Χρειάζεται περισσότερος κόπος και κεφάλαιο για επενδύσεις ενώ η κερδοφορία έρχεται με πιο αργούς ρυθμούς.

4.3 Η στρατηγική στις Ελληνικές επιχειρήσεις

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις που σχετίζονται με την στρατηγική στις επιχειρήσεις. Είναι η κεντρική ομάδα των ερωτήσεων γιατί είναι το κυρίως θέμα της πτυχιακής και πάνω σε αυτή στηρίζονται και οι βασικοί στόχοι της.

Η πρώτη βασική ερώτηση αφορούσε την ύπαρξη υπευθύνου στρατηγικής της επιχείρησης. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τι απάντησαν οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα.

Υπεύθυνος στρατηγικού σχεδιασμού	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΝΑΙ	23	77%
ΌΧΙ	7	23%
ΣΥΝΟΛΟ	30	100%

Πίνακας 4.3, “Υπεύθυνος στρατηγικού σχεδιασμού”

Οι περισσότερες επιχειρήσεις (77%) απάντησαν ότι υπάρχει υπεύθυνος στρατηγικής. Θα περίμενε κανείς ότι στο ποσοστό αυτό υπήρχαν όλες οι μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις. Παρατηρώντας όμως το μέγεθος των επιχειρήσεων που απάντησαν αρνητικά, συμπεραίνουμε, όπως και στη δευτερογενή έρευνα, ότι το μέγεθος της επιχείρησης δεν εξασφαλίζει ότι θα υπάρχει και υπεύθυνος στρατηγικής. Μερικές από τις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις δεν έχουν υπεύθυνο στρατηγικού σχεδιασμού.

Στην δεύτερη και επίσης σημαντική ερώτηση για την θέση και εκπαίδευση του υπεύθυνου στρατηγικού σχεδιασμού, απάντησαν τα ακόλουθα.

Υπεύθυνος	Συχνότητα	Ποσοστό %
Γενικός διευθυντής (CEO)	10	33%
Ιδιοκτήτης	12	40%
Άλλο Στέλεχος	3	10%
Κανένας	5	17%
ΣΥΝΟΛΟ	30	100%

Πίνακας 4.4, “Θέση υπεύθυνου στρατηγικής”

Το 40% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι υπεύθυνος στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο ίδιος ο ιδιοκτήτης, ενώ το 33% απάντησε ότι υπεύθυνος είναι ο Γενικός διευθυντής και μόνο το 7% απάντησε ότι υπάρχει ξεχωριστό στέλεχος με αυτή την αρμοδιότητα. Την ίδια στιγμή ένα πολύ μικρό ποσοστό, 5%, δηλώνει ότι ο υπεύθυνος έχει κάποια προηγούμενη εμπειρία σε στρατηγικό σχεδιασμό και διαχείριση αυτού. Μέχρι στιγμής βγαίνουν τα εξής συμπεράσματα:

- Οι Ελληνικές επιχειρήσεις δύσκολα εμπιστεύονται τρίτο να χειριστεί ένα τόσο σημαντικό θέμα, όπως η στρατηγική, και την ίδια στιγμή δεν φροντίζουν για

τη περαιτέρω εκπαίδευση τους στο κομμάτι αυτό. Ας μη λησμονείται ότι η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων είναι οικογενειακές και δύσκολα μπαίνει τρίτος στη διοίκηση τέτοιων επιχειρήσεων, πλην μέλους της οικογένειας.

- Είναι πολύ λογικό από την άλλη, μία μικρή ή μεσαία επιχείρηση να μην μπορεί να δικαιολογήσει εξ ολοκλήρου μια θέση υπαλλήλου για στρατηγικό σχεδιασμό, έτσι καταφεύγει στη λύση του ιδιοκτήτη ή γενικού διευθυντή.

Πηγαίνοντας λίγο πιο βαθιά στην έννοια της στρατηγικής και με τη βοήθεια του ευρετηρίου ορών που στάλθηκε μαζί με το ερωτηματολόγιο, ρωτήθηκαν τα στελέχη για το είδος της στρατηγικής ανάπτυξης που ακολουθήσε η επιχείρηση αλλά και το είδος της ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Στρατηγική Ανάπτυξης

Είδος Στρατηγικής	Συχνότητα	Ποσοστό %
Κάθετη Ολοκλήρωση	6	20%
Οριζόντια Ολοκλήρωση	2	7%
Συσχετισμένη διαφοροποίηση	3	10%
Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση	2	7%
Νέες αγορές	10	33%
Νέα προϊόντα	7	23%
Σύνολο	30	100%

Πίνακας 4.5, “Είδος στρατηγικής”

Οι περισσότερες επιχειρήσεις, 10 από τις 30, επέλεξαν στρατηγική ανάπτυξης νέων αγορών. Η αμέσως επόμενη πιο δημοφιλής ήταν η στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων. Θα το θεωρούσε κανείς λογικό, μιας και οι επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν, και λειτουργούν στη Ελλάδα, έχουν επιλέξει την ανάπτυξη. Πιο συγκεκριμένα, τα τελευταία χρόνια υπάρχει έντονο ενδιαφέρον από τις επιχειρήσεις για εξωστρέφεια και ανταγωνιστικότητα σε παγκόσμιο επίπεδο πλέον. Αυτό έχει ως συνέπεια, οι στρατηγικές τους να είναι ανάλογης κατεύθυνσης, ανάπτυξης νέων αγορών και νέων – ανταγωνιστικών προϊόντων.

Αμέσως μετά έρχεται η κάθετη ολοκλήρωση. Και αυτό είναι αναμενόμενο, αν σκεφτεί κανείς το εξής. Οι καταναλωτικές συνήθειες έχουν αλλάξει άρδην τα τελευταία χρόνια. Οι καταναλωτές επιζητούν όχι απλά ένα καλό προϊόν ή υπηρεσία,

αλλά επιζητούν ολόκληρη την εμπειρία που συνοδεύει αυτό το προϊόν ή υπηρεσία. Έτσι οι επιχειρήσεις προκειμένου να παραμείνουν να συνεχίσουν να εξυπηρετούν τους πελάτες και να είναι ανταγωνιστικές επιλέγουν την καθετοποίηση των δραστηριοτήτων τους. Η καλύτερη εξυπηρέτηση, το καλύτερο προϊόν και η εξασφαλισμένη εμπειρία δίνει το προβάδισμα στην αγορά για μία επιχείρηση σήμερα.

Ανταγωνιστική Στρατηγική

Ανταγωνιστική Στρατηγική	Συχνότητα	Ποσοστό %
Ηγέτης Κόστους	0	0%
Ηγέτης διαφοροποίησης	18	60%
Εστίαση με ηγεσία Κόστους	1	3%
Εστίαση με ηγεσία διαφοροποίηση	11	37%
Σύνολο	30	100%

Πίνακας 4.6, “Ανταγωνιστικές στρατηγικές”

Η απαντήσεις των επιχειρήσεων για το είδος της ανταγωνιστικής στρατηγικής δείχνουν φανερά την πρόθεση τους για διαφοροποίηση στην αγορά. Με ποσοστό 60% οι ελληνικές επιχειρήσεις επιλέγουν στρατηγική διαφοροποίησης. Μελετώντας τα δεδομένα της έρευνας παρατηρούμε ότι είναι οι ίδιες επιχειρήσεις που επιλέγουν στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων και αγορών. Το ίδιο ισχύει και για την εστίαση με ηγεσία διαφοροποίησης, Να τονιστεί όμως ότι και το 3% που επέλεξε στρατηγική εστίαση με ηγεσία κόστους, έχει επιλέξει ανάπτυξη νέων αγορών, ως αναπτυξιακή στρατηγική. Άρα η πλειοψηφία των επιχειρήσεων θέλουν να διαφοροποιηθούν για να αναπτύξουν νέες αγορές αλλά υπάρχει και το ποσοστό των επιχειρήσεων που εστιάζει στο κόστος για να επεκταθεί σε συγκεκριμένες αγορές. Καμία επιχείρηση από το δείγμα μας δε επέλεξε να είναι ηγέτης κόστους. Στον Ελληνικό επιχειρηματικό χώρο, που υπάρχουν έντονες επιρροές από τη κουλτούρα μας και τη παράδοση μας, ελάχιστες επιχειρήσεις παράγουν προϊόντα χαμηλού κόστους με αναπόφευκτη μείωση και της ποιότητας.

Βασικά σημεία μίας στρατηγικής

Εστιάζοντας λίγο παραπάνω στο περιεχόμενο της στρατηγικής που επέλεξαν οι επιχειρήσεις, ρωτήσαμε για τα βασικά σημεία που εστίασαν στην τελευταία τους στρατηγική. Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

Σημεία εστίασης	Συχνότητα	Ποσοστό %
Προμηθευτές	4	13%
Ανταγωνιστές	14	47%
Χρηματο/κοί Δείκτες	8	27%
Προσωπικό	3	10%
Άλλο	1	3%
Σύνολο	30	100%

Πίνακας 4.7, “Εστίαση στρατηγικής”

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (47%), οι 14 από τις 30, εστίασαν στους ανταγωνιστές τους. Είναι αναμενόμενο με βάση τα προηγούμενα δεδομένα, ότι θα εστίαζαν εκεί οι περισσότερες επιχειρήσεις.

Αμέσως μετά έρχονται οι χρηματοοικονομικοί δείκτες, που και αυτό είναι σημαντικό και δείχνει την πρόθεση των στελεχών - ιδιοκτητών να διαχειριστούν σωστά την επιχειρήσεις τους. Γιατί όταν επιλέγουν να εντάσσουν την βελτίωση των χρηματοοικονομικών δεικτών στην στρατηγική της επιχείρησης τους, δείχνουν το ενδιαφέρον τους για τη βιωσιμότητα της, και τους ενδιαφέρει να το κάνουν με σωστό και αποτελεσματικό τρόπο και όχι περιστασιακά. Το 4% των προμηθευτών προήλθε συνδυαστικά με τα 2 επικρατέστερα σημεία (χρημ. Δείκτες και ανταγωνιστές) που δείχνει και αυτό με τη σειρά του ότι τα στελέχη ενδιαφέρονται για τους προμηθευτές τους γιατί και αυτοί με τη σειρά τους συμβάλουν σε ένα καλύτερο προϊόν ή υπηρεσία στην αγορά. Επίσης αυτές οι 4 επιχειρήσεις του δείγματός μας που εστιάζουν στους προμηθευτές είναι όλες νέες (έτος ίδρυσης μετά το 2005) και εντάσεως μεταποίησης, οπότε δίνουν βάση στους προμηθευτές τους για να μπορέσουν να έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Την εστίαση στο προσωπικό κάνουν , οι μεγάλες εταιρίες που είναι και αναγκαίο, όταν το ανθρώπινο δυναμικό ξεπερνά τους 250 εργαζομένους. Είναι αναγκαίο για να μπορέσει να έχει μια επιτυχημένη πορεία. Την ίδια στιγμή όταν μία εταιρία πληρώνει μισθούς για τόσο προσωπικό θα πρέπει να εστιάσει και σε αυτό προκειμένου να της αποδώσει τα μέγιστα.

4.4 Η συμβολή του προσωπικού στην διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής.

Επιλέξαμε και με βάση τη δευτερογενή έρευνα να εστιάσουμε στην πρωτογενή μας έρευνα και στο ανθρώπινο δυναμικό, πως οι επιχειρήσεις το

διαχειρίζονται και το αξιοποιούν κατά τη διάρκεια σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής.

Τα αποτελέσματα έχουν αρκετό ενδιαφέρον, καθώς η επιτυχία μίας στρατηγικής οφείλετε σε μεγάλο βαθμό στα στελέχη και τους εργαζομένους που θα εργαστούν γι' αυτήν.

Η πρώτη σχετική ερώτηση ήταν κατά πόσο οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στο σχεδιασμό της στρατηγικής έχουν κάποια εμπειρία ή έχουν εκπαιδευτεί σε αυτό. Το μεγαλύτερο μέρος όπως φαίνεται και στο πίνακα παρακάτω δήλωσε ότι το προσωπικό έχει κάποια εκπαίδευση ή εμπειρία σε αυτό.

Εμπειρία – εκπαίδευση προσωπικού	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΝΑΙ	22	73%
ΌΧΙ	8	27%
ΣΥΝΟΛΟ	30	100%

Πίνακας 4.8, “Εμπειρο προσωπικό”

Στο ποσοστό του 73% ανήκουν οι μεγάλες και μεσαίες εταιρίες, αλλά και κάποιες πιο μικρές, οι οποίες έχουν σχηματιστεί από πρώην στελέχη επιχειρήσεων, και έτσι υπάρχει η σχετική προϋπηρεσία στο σχεδιασμό της στρατηγικής. Στο 27% είναι κυρίως μικρές επιχειρήσεις και πολύ μικρές που είτε δεν έχουν προσωπικό στο στρατηγικό σχεδιασμό, είτε το προσωπικό αποτελείται από μικρής ηλικίας εργαζομένους που δεν έχουν τη σχετική εμπειρία – εκπαίδευση.

Οι απαντήσεις της επόμενης ερώτησης δείχνουν αυτό που σημειώσαμε και παραπάνω. Η συμβολή των εργαζομένων στην πορεία της στρατηγικής.

Εμπλοκή του προσωπικού στην υλοποίηση της Στρατηγικής	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΝΑΙ	27	90%
ΌΧΙ	3	10%
ΣΥΝΟΛΟ	30	100%

Πίνακας 4.9, “Το προσωπικό στη υλοποίηση της στρατηγικής”

Όπως βλέπουμε στο παραπάνω πίνακα, το 90% των επιχειρήσεων, εμπλέκουν τους εργαζομένους τους στην υλοποίηση της στρατηγικής. Και μόνο το 10% δεν το εμπλέκει. Συγκρίνοντας και τα ποσοστά αυτά με τα ποσοστά από την προηγούμενη

ερώτηση, βλέπουμε ότι επιχειρήσεις που δεν εμπλέκουν τους εργαζομένους στο σχεδιασμό μίας στρατηγικής, τους εμπλέκουν σίγουρα στην υλοποίηση αυτής. Αυτό φανερώνει το πόσο σημαντικό είναι μία επιχείρηση να εμπιστεύεται το προσωπικό της για πετύχει τους στόχους της και παραμείνει βιώσιμη και ανταγωνιστική.

Οι επόμενες ερωτήσεις που ακολούθησαν στο ερωτηματολόγιο σχετικά με το προσωπικό, εστίαζαν στη διαχείριση του προσωπικού από τα αρμόδια στελέχη. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει με ποιους τρόπους επιλέγουν τα στελέχη των επιχειρήσεων να επικοινωνούν τη στρατηγική στους υφιστάμενους τους και στα αρμόδια τμήματα.

Επικοινωνία στρατηγικής	Συχνότητα	Ποσοστό %
Αρμόδιοι διευθυντές Τμημάτων	13	43%
E-mail	6	20%
Events	8	27%
Mmeetings	3	10%
ΣΥΝΟΛΟ	30	100%

Πίνακας 4.10, “ Επικοινωνία στρατηγικής”

Βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων (43%) τηρεί τις διαδικασίες ιεραρχίας και τα ανώτατα στελέχη επιλέγουν να επικοινωνήσουν τη επιλεγμένη στρατηγική μέσω των αρμοδίων διευθυντών των τμημάτων. Ο αμέσως επόμενος πιο δημοφιλής τρόπος επικοινωνίας είναι οι εταιρικές εκδηλώσεις. Το 27% επιλέγουν να οργανώσουν εκδηλώσεις που ένα πιο χαλαρό κλίμα να μοιραστούν τους στόχους και διαδικασίες για την επόμενη περίοδο. Αυτές οι δύο μέθοδοι είναι οι πιο διαδομένοι στο χώρο των επιχειρήσεων. Αμέσως μετά έρχεται το e-mail που το έχουν απαντήσει και εταιρίες που κάνουν εταιρικές εκδηλώσεις. Προφανώς κάποιες φορές όταν δεν υπάρχει χρόνος ή είναι μία διευκρίνηση στη βασική στρατηγική, τακτοποιείται με ένα e-mail. Παρατηρώντας το μέγεθος και τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων, διαπιστώνουμε ότι δεν υπάρχει κάποιος κανόνας που να περιγράφει τι είδους επικοινωνία έχουν ποιες επιχειρήσεις. Είναι θέμα κουλτούρας και φιλοσοφίας της εταιρίας το πως θέλει να επικοινωνεί τις πληροφορίες στο εσωτερικό της.

Στην συνέχεια οι επιχειρήσεις ρωτήθηκαν για τυχόν εσωτερικές καμπάνιες βράβευσης των εργαζομένων. Αυτό το στοιχείο θα μας δείξει κατά πόσο η επιχείρηση επενδύει στη καλή ψυχολογία των εργαζομένων της και επενδύσει σε αυτούς.

Μέθοδοι επιβράβευσης	Συχνότητα	Ποσοστό %
Όχι	5	17%
Bonus Μισθοδοσίας	6	20%
Άδεια	5	17%
Μελλοντική εξέλιξη μέσα στην επιχείρηση	8	27%
Αναγνώριση	6	20%
ΣΥΝΟΛΟ	30	100%

Πίνακας 4.11, “Μέθοδοι επιβράβευσης”

Οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να εξασφαλίσουν τη μελλοντική εξέλιξη των υπαλλήλων τους μέσα στην επιχείρηση. Αυτό έχει διπλό όφελος για αυτής αλλά και για το εργαζόμενο. Η εταιρία δεν έχει κάποιο επιπλέον έξοδο για την επιβράβευση και την ίδια στιγμή παροτρύνει τη παραμονή των υπάρχοντων εργαζομένων, που είναι καλό διότι δεν υπάρχουν αλλαγές στη σύνθεση του προσωπικού, που εγκυμονούν κινδύνους για νέες τριβές και εκ νέου εκπαίδευση. Την ίδια στιγμή ο εργαζόμενος νιώθει ασφάλεια και ευχαρίστηση που αναγνωρίζεται η προσπάθειά του.

Το bonus στη μισθοδοσία έρχεται δεύτερο μαζί με την καμπάνια αναγνώρισης (ο υπάλληλος της εβδομάδας, του μήνα, κλπ). Το bonus στη μισθοδοσία το επιλέγουν εταιρίες που μπορούν να το υποστηρίξουν οικονομικά, συνήθως συμβαίνει σε τμήματα της επιχειρήσεις που έχουν να κάνουν άμεσα με πωλήσεις, και χρειάζονται άμεσα αποτελέσματα. Απεναντίας η καμπάνια αναγνώρισης είναι πολύ δημοφιλής σε επιχειρήσεις που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα για bonus μισθοδοσίας, είναι συνήθως νέες και πολύ μικρές, αλλά θέλουν να έχουν τη φιλοσοφία αναγνώρισης προς τους εργαζομένους της, για να πετυχαίνουν τη παρακίνηση και την αποδοτικότητα τους. Μεγάλες επιχειρήσεις και μεσαίες κάνουν και συνδυασμούς βραβείσεων, όπως για παράδειγμα bonus μισθοδοσίας και πωλητής του μήνα.

Τελευταία ερώτηση που αφορούσε τον ανθρώπινο δυναμικό εστίαζε στο κατά πόσο μία επιχείρηση προάγει το πνεύμα της ομαδικής εργασίας στο εσωτερικό της. Ο

παρακάτω πίνακας δείχνει κατά πόσο οι Ελληνικές επιχειρήσεις επιλέγουν τις ομάδες εργασίας για την εκπόνηση ενός έργου.

Ομάδες Εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΝΑΙ	27	90%
ΟΧΙ	3	10%
ΣΥΝΟΛΟ	30	100%

Πίνακας 4.12, “Ομάδες εργασίας”

Οι περισσότερες επιχειρήσεις (90%) σχηματίζουν ομάδες εργασίας για την εκπόνηση ενός έργου (project). Οι μεγάλες εταιρίες λόγω απαιτήσεων στο όγκο και τη δομή των εργασιών σχηματίζουν δια τμηματικές ομάδες εργασίας για να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, ένα έργο που αφορά την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, δημιουργείτε μία ομάδα που απαρτίζεται από άτομα της οικονομική διεύθυνσης, της παραγωγής, των προμηθειών, του marketing και των πωλήσεων. Η ομάδες εργασίας είναι δημοφιλείς και στις πιο μικρές αλλά και νέες εταιρίες. Εκεί είναι πιο πολύ ο παράγοντας της φιλοσοφίας που έχουν οι νέοι άνθρωποι για τις συνεργασίες μεταξύ των ανθρώπων. Αυτό είναι αρκετά αισιόδοξο για τον κόσμο των επιχειρήσεων καθώς, η ομαδικότητα, αν επικοινωνηθεί σωστά από τη διοίκηση και διαχειριστεί εξίσου αποτελεσματικά από αυτήν, φέρνει απρόσμενα θετικά αποτελέσματα στη πορεία μίας επιχείρησης.

4.5 Η καινοτομία στις Ελληνικές επιχειρήσεις

Φτάνοντας στο τέλος του ερωτηματολογίου φροντίσαμε να ρωτήσουμε τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων, που θεωρούν ότι καινοτόμησαν το τελευταίο διάστημα στην επιχείρησή τους. Καθώς η καινοτομία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, όπως η στρατηγική άλλωστε. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τα πεδία καινοτομίας των 30 επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν.

Πεδία Καινοτομίας	Συχνότητα	Ποσοστό %
Νέο Προϊόν	15	50%
Βελτίωση προϊόντος	6	20%

Marketing	5	17%
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	2	7%
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)	2	7%
ΣΥΝΟΛΟ	30	100%

Πίνακας 4.13, “Καινοτομία στις Ελληνικές επιχειρήσεις”

Βλέπουμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις (50%) θεωρούν ότι καινοτόμησαν στην ανάπτυξη νέου προϊόντος. Επίσης ένα σημαντικό ποσοστό, το 20%, καινοτόμησε βελτιώνοντας υπάρχον προϊόν. Είναι λογικά σαν αποτελέσματα, διότι και οι 2 επικρατέστερες στρατηγικές ανάπτυξης που ακολούθησαν αυτές οι επιχειρήσεις ήταν ανάπτυξη νέων προϊόντων και αγορών. Άρα είναι σα φυσική συνέχεια, το 70% να έχουν καινοτομήσει στα νέα προϊόντα ή να έχουν βελτιώσει τα υπάρχοντα. Άλλωστε μία επιχείρηση πετυχαίνει ανταγωνιστική θέση στη παγκόσμια πλέον αγορά ξεκινώντας από την βελτίωση – εξέλιξη των προϊόντων ή υπηρεσιών της. Ακολουθεί το marketing για τους ίδιους λόγους αφού λειτουργεί υποστηρικτικά στην πορεία εξέλιξης της επιχείρησης. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι μια έννοια όχι πολύ οικεία και ξεκάθαρη στο κόσμο των ελληνικών επιχειρήσεων. Το προτιμούν συνήθως μεγάλες εταιρίες που έχουν επιρροές από το εξωτερικό (μητρικές, θυγατρικές εταιρίες). Η καινοτομία στο ανθρώπινο δυναμικό ισχύει το ίδιο. Οι ελληνικές επιχειρήσεις διανύουν μία περίοδο που προσπαθούν να σταθούν στη παγκόσμια αγορά, οπότε έχουν σα προτεραιότητα τα προηγούμενα σημεία που αναλύσαμε και όχι να καινοτομήσουν στη διαχείριση του προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΕΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Εισαγωγή

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα που απορρέουν από τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας με βάση πάντα τους σκοπούς και τους στόχους που τέθηκαν στο ξεκίνημα αυτής.

Ο σκοπός της πρωτογενούς έρευνας είναι να μελετηθεί κατά πόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι εξοικειωμένες με τη στρατηγική και την εφαρμόζουν κατά τη λειτουργία τους, εστιάζοντας σε τομείς όπως το marketing, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την καινοτομία.

Οι στόχοι που τέθηκαν για την πρωτογενή έρευνα είναι να καταγραφεί το ποσοστό των Ελληνικών επιχειρήσεων που σχεδιάζουν και ακολουθούν μια στρατηγική, κατά πόσο εμπλέκουν και βασίζονται στο προσωπικό τους για όλη αυτή τη διαδικασία, πως η στρατηγική τελικά μπορεί να υποστηρίξει την καινοτομία και την πρόοδο της επιχείρησης.

5.2 Συμπεράσματα για τα μεγέθη των Ελληνικών επιχειρήσεων και την ύπαρξη στρατηγικής σε αυτές

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, με έντονη τη δομή της οικογενειακής επιχείρησης. Μέσα από την έρευνα συμπεραίνουμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν ορίσει υπεύθυνο στρατηγικής. Τις περισσότερες φορές είναι ο ίδιος ο ιδιοκτήτης, ή γενικός διευθυντής, που στις οικογενειακές επιχειρήσεις γενικός διευθυντής, είναι ο ίδιος ο ιδιοκτήτης. Την ίδια στιγμή οι επιχειρήσεις που δεν έχουν ορίσει υπεύθυνο στρατηγικής είναι κυρίως πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις που δεν τους είναι χρήσιμη η ύπαρξη αυτού του προσώπου διότι είναι ένα επιπλέον κόστος που δε αποσβένεται από τη υπάρχουσα δραστηριότητα τους.

Άρα θα μπορούσε να πει κανείς ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις επιλέγουν τις διαδικασίες μίας στρατηγικής, είναι πρόθυμες να σχεδιάσουν και να εμπιστευτούν μία στρατηγική αλλά όχι να βάλουν κάποιο τρίτο να τους ελέγχει μιας και μιλάμε για οικογενειακές επιχειρήσεις που δύσκολα κάποιος τρίτος αναλαμβάνει καίρια διοικητική θέση.

5.3 Συμπεράσματα για την εξοικείωση του προσωπικού των επιχειρήσεων με τη στρατηγική

Στις περισσότερες Ελληνικές επιχειρήσεις, οι άνθρωποι που εμπλέκονται με το σχεδιασμό ή την υλοποίηση της στρατηγικής έχουν κάποια μορφή εκπαίδευσης ή προϋπηρεσίας. Αυτό είναι θετικό και δείχνει ότι οι Έλληνες επιχειρηματίες επενδύουν πραγματικά στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής. Οι επιχειρήσεις που δεν έχουν εκπαιδευμένο ή έμπειρο προσωπικό είναι κατά κύριο λόγο, νεοσύστατες επιχειρήσεις που δεν έχουν προλάβει ακόμα να αποκτήσουν πείρα ή εκπαίδευση πάνω σε αυτό, ή επιχειρήσεις που απλά δεν επενδύουν σε σχεδιασμό & υλοποίηση κάποιας στρατηγικής.

Την ίδια στιγμή οι επιχειρήσεις που εμπλέκουν το προσωπικό τους στην υλοποίηση της στρατηγικής είναι περισσότερες από αυτές που απλά εκπαιδεύουν το προσωπικό τους σε αυτό. Αυτό είναι λογικό διότι για να υλοποιηθεί μία στρατηγική χρειάζεται την συμβολή περισσότερων εργαζομένων, από περισσότερα τμήματα της επιχείρησης που ο συνδυασμός τους θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

5.4 Συμπεράσματα για τα είδη των στρατηγικών που επιλέγουν οι ελληνικές επιχειρήσεις

Οι περισσότερες επιχειρήσεις όταν σχεδιάζουν τη στρατηγική τους, επιλέγουν να εστιάσουν στη ανταγωνιστικότητα και στους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Και οι δύο επιλογές είναι οι πιο δημοφιλείς στον επιχειρηματικό κόσμο, και αυτό γιατί και οι δύο συνδέονται άμεσα με τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, λόγω της οικονομικής συγκυρίας όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν στην ανταγωνιστικότητα και τους θετικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες.. Η ρευστότητα, η αποδοτικότητα των κεφαλαίων και οι άλλοι δείκτες είναι σημαντικό να δείχνουν θετική πορεία. Την ίδια στιγμή ο καταναλωτής έχει γίνει αυστηρός κριτής ποιότητας - τιμής. Έτσι αναπτύχθηκε ο ανταγωνισμός και οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν την ανταγωνιστικότητα ως βασικό στόχο της στρατηγικής του.

Απόλυτα λογική είναι και στρατηγική που ακολουθεί η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων. Ανάπτυξη νέων αγορών και νέων προϊόντων μονοπωλούν τις επιλογές τους. Τέτοιες στρατηγικές επιλέγουν επιχειρήσεις που έχουν την οικονομική δυνατότητα αλλά και φιλοσοφία της εξωστρέφειας, προκειμένου να

φύγουν από τις δύσκολες Ελληνικές αγορές και να δώσουν την ευκαιρία στην επιχείρησή τους να αναπτυχθεί εκ νέου. Αμέσως μετά έρχεται η κάθετη ολοκλήρωση. Είναι η άλλη δημοφιλής επιλογή στις μέρες μας. Επιχειρήσεις, θέλοντας να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί, βελτιώνοντας το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν στο τελικό καταναλωτή, επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν σε νέους τομείς για το ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία. Έτσι έχουμε νέες επενδύσεις από τη πλευρά αυτών των επιχειρήσεων. Λίγες είναι οι επιχειρήσεις που επιλέγουν νέα τελείως ξεχωριστή δραστηριότητα από τις μέχρι τώρα, και αυτό γιατί, εμπεριέχεται μεγαλύτερος κίνδυνος για αποτυχία, μιας και δεν υπάρχει εμπειρία σε αυτό το κλάδο δραστηριότητας.

Ενδιαφέρον έχει ο τρόπος που επιλέγουν οι ελληνικές επιχειρήσεις να είναι ανταγωνιστικές. Οι περισσότερες λοιπόν επιλέγουν να γίνουν ανταγωνιστικές εστιάζοντας στη διαφοροποίηση. Αυτό σημαίνει ότι δεν ενδιαφέρονται απλά να κερδίσουν, και να αναπτυχθούν θυσιάζοντας τη ποιότητα, αλλά τους ενδιαφέρει να ξεχωρίσουν στα μάτια των καταναλωτών. Να δημιουργήσουν ένα διαφορετικό προϊόν ή υπηρεσία που θα ξεχωρίσει μέσα στην αγορά. Αυτό μόνο καλό μπορεί να κάνει στις αγορές καθώς βελτιώνεται η ποιότητα των διαθέσιμων προϊόντων ή υπηρεσιών για τους καταναλωτές.

Απεναντίας οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να γίνουν ηγέτες κόστους είναι ελάχιστες (στο δικό μας δείγμα καμία) και αυτό γιατί οι Έλληνες καταναλωτές δεν έχουν συνηθίσει να αγοράζουν φτηνά προϊόντα, χαμηλότερης ποιότητας.

5.5 Συμπεράσματα για την διαχείριση του προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω η συμβολή των εργαζομένων στο σχεδιασμό αλλά και την υλοποίηση της στρατηγικής είναι καθοριστική. Οι πιο πολλές εταιρίες εμπλέκουν τους εργαζομένους τους σε αυτές τις διαδικασίες, και προσπαθούν να τους εκπαιδεύσουν όπου χρειάζεστε. Έχουν αρχίσει περισσότερο όσο ποτέ να επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχουν θετικά πρόσημα στην αποδοτικότητα των διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση. Επίσης το πνεύμα ομαδικότητας είναι κάτι που υποστηρίζεται σθεναρά από τις νέες γενιές επιχειρηματιών ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις το ακολουθούν για λόγους αποτελεσματικότητας κυρίως. Για να ολοκληρωθεί ένα έργο το συντομότερο δυνατό

και με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, δημιουργούνται ομάδες εργασίας, που ακολουθούν βέβαια δομημένες διαδικασίες που ορίζονται μέσα από εκτενή διαχείριση από τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσης η επιβράβευση των εργαζόμενων λειτουργεί θετικά στην αποδοτικότητα τους. Ένα σημαντικό ποσοστό των Ελληνικών επιχειρήσεων και κυρίως οι νεότερες επιβραβεύουν τους εργαζόμενους είτε μέσω της μισθοδοσίας, εφόσον έχουν τη δυνατότητα, είτε με ηθική αναγνώριση όπως άδεια, μελλοντική εξέλιξη μέσα στην επιχείρηση ή αναγνώριση.

5.6 Προτάσεις

Όπως προέκυψε από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης μίας στρατηγικής θέλει πίστη, ξεκάθαρους στόχους και αφοσίωση. Χαρακτηριστικά δηλαδή που θα πρέπει να έχει κάθε επιχείρηση που στοχεύει στη βιωσιμότητα. Ένα επιχειρηματίας για να πέτυχει το σχεδιασμό αλλά κυρίως την υλοποίηση μίας στρατηγικής, χρειάζεται ανθρώπους δίπλα του που θα μοιράζετε τις σκέψεις του, θα ανταλλάσσουν απόψεις και δουλεύουν σκληρά και κυρίως αποτελεσματικά. Αυτό γιατί η στρατηγική πολλές φορές αφορά πολύπλευρα την επιχείρηση. Η διαφορετικότητα των απόψεων και των οπτικών για τις διαδικασίες θα βοηθήσει για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Οι συνεργασίες αποτελούν πάντα πρόκληση για μία μεγάλη ή μικρότερη επιχείρηση. Στην Ελλάδα τις τελευταίες δεκαετίες, οι επιχειρηματίες επέλεξαν να δουλέψουν ατομικά. Να διεκπεραιώνουν όλες τις διαδικασίες μόνοι τους, προσπαθώντας να έχουν τον έλεγχο της επιχείρησής τους. Με τη πάροδο το χρόνου και την είσοδο επόμενων γενιών επιχειρηματιών έχει αρχίσει να μειώνεται αυτός ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας στο επιχειρήν. Έχουμε μορφές συνεργασίας μέσα στην ίδια την επιχείρηση, μεταξύ επιχειρήσεων στον ίδιο κλάδο, ακόμα και διακλαδικές. Αυτό βοηθά στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων αλλά και την οικονομία της χώρας τελικά. Πάντα υπάρχουν και θα υπάρχουν συγκρούσεις λόγω διαφορετικής οπτικής ή ακόμα και προσωπικών συμφερόντων. Γι' αυτό, καλο είναι σε μία συνεργασία, να θέτουμε τα σχετικά όρια στους κοινούς και ατομικούς στόχους και να υπάρχει ως βάση το πολύπλευρο όφελος.

Επίσης ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων λειτουργεί πολλές φορές ως τροχοπέδη στην περαιτέρω ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Θα πρέπει να δοθεί

χώρος σε νέους ανθρώπους και να τους εμπιστευτούν. Δεν είναι αναγκαίο να είναι τα ίδια τα παιδιά. Τα παιδιά τους είναι σχεδόν βέβαιο ότι δεν θέλουν πραγματικά να ακολουθήσουν την οικογενειακή επιχείρηση και το κάνουν κατά ανάγκη. Αυτό λειτουργεί καταστροφικά πολλές φορές, διότι στη διοίκηση της επιχείρησης βρίσκεται ένας άνθρωπος που δεν του αρέσει πραγματικά αυτό που κάνει, και υπάρχει μόνο οικονομικό κίνητρο, που στις μεγάλες προκλήσεις δεν αρκεί.

Η στρατηγική δεν είναι κάτι εξηρημένο ή για λίγους. Είναι μία σειρά διαδικασιών που σκοπό έχουν τη δονημένη πορεία προς την επίτευξη των στόχων που έχουν σχεδιαστεί. Οι νέες επιχειρήσεις θα πρέπει να μούνε στη φιλοσοφία στρατηγικής. Αυτό θα βοηθήσει πολύ να γίνουν πιο αποδοτικοί στο προγραμματισμό των διαδικασιών, στη στοχοθέτηση, στην αντιμετώπιση των προκλήσεων και φυσικά στην αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία:

- Βακολά Μ., Νικολάου Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά*. Αθήνα: εκδ. Rosili.
- Βασιλείου Δ., Ηρειώτης Ν. (2008). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Θεωρία και Πρακτική*. Αθήνα: εκδ. Rosili.
- Γεωργακόπουλος Θ., Λιανός Θ., Μπένος Θ., Τσεκούρας Γ., Χατζηπροκοπίου Μ., Χρήστου Γ. (2007). *Εισαγωγή στην Πολιτική Οικονομία*. Αθήνα: εκδ. Μπένου.
- Γκίκα Χ. Δημήτριος (2002). *Η ανάλυση αι οι χρήσεις των λογιστικών καταστάσεων*. Αθήνα: εκδ. Μπένου.
- Κριεμάδης Θάνος (2012). *Η καινοτομία στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις*. Αθήνα: εκδ Οικονομική Βιβλιοθήκη
- Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: εκδ. Μπένου.
- Παπαδάκης Μ. Βασίλης (2012). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία*. Αθήνα: εκδ Μπένου
- Παπαδέας Β. Παναγιώτης (2010). *Χρηματοοικονομική λογιστική πληροφόρηση: Βασική θεωρία και χρήση σε εθνικό & ευρωπαϊκό επίπεδο*. Αθήνα: εκδ Π. Παπαδέας.
- Πιπερόπουλος Γ. Πάνος (2008). *Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business clusters*. Αθήνα: εκδ Σταμούλης.
- Σιώμοκος Γ., Μαύρος Δ. (2008). *Έρευνα Αγοράς*. Αθήνα: εκδ. Σταμούλης.

Ξένη Βιβλιογραφία (μεταφρασμένη):

- Dermot MacAleese (2005). *Οικονομική για Επιχειρησιακές Σπουδές*. Αθήνα: Τυπωθήτω (Δαρδανός). (Ελληνική Μετάφραση: Σακκά Ανδριάννα)
- David Besanko, Ronald R. Braeutigam (2009). *Μικροοικονομική*. Αθήνα: εκδ Gutenberg (Ελληνική μετάφραση: Σοκοδήμος Ανδρέας)
- Subhash C. Jain (2003). *Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ*. Αθήνα: εκδ. ΕΛΛΗΝ (Ελληνική Μετάφραση, Επίμέλεια: Πολλάλης Α. Γιάννης).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο πρωτόγεννούς έρευνας

Όπως αναφέρεται και στο σχετικό κεφάλαιο, σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο με τη χρήση της υπηρεσίας google surveys. Παρακάτω παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο και εισαγωγικό σημείωμα προς τους ερωτηθέντες.

«Αγαπητοί,

Ονομάζομαι Αλέξανδρος Αλεξάνδρου (Α.Μ: 9501) και είμαι τελειόφοιτος φοιτητής στο τμήμα Λογιστικής (και Χρηματοοικονομικής) της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Δυτικής Ελλάδας. Στα πλαίσια της πτυχιακής μου εργασίας διενεργώ μία πρωτογενή έρευνα στις Ελληνικές επιχειρήσεις με επίκεντρο το ίδιο το θέμα της εργασίας, που είναι: "Η Οικονομική και διοικητική των επιχειρήσεων. Σχεδιασμός και υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής. Θεωρητική προσέγγιση πρωτογενούς & δευτερογενούς έρευνας μελετών περίπτωσης".

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 (ειδικότερα, καλείστε να απαντήσετε στο ερωτηματολόγιό μου το οποίο συντάχθηκε κατόπιν σοβαρής επιστημονικής σκέψης μεθοδολογίας έρευνας).

Η στατιστική ανάλυση των απαντήσεων κλειστού τύπου, θα γίνει μέσω του υπολογιστικού πακέτου Excel ή SPSS. Οι απαντήσεις ανοικτού τύπου (διευκρινήσεις) θα σχολιαστούν υπό μορφή μελετών περίπτωσης (ποιοτική έρευνα). Κατόπιν, θα αναφερθώ στα βασικά συμπεράσματα της έρευνάς μου(δευτερογενούς και κυρίως πρωτογενούς). Συγκεκριμένα, η ανάλυσή μου θα είναι συγκριτική.

Εγώ και ο επιβλέπων καθηγητής μου, Κωνσταντίνος Βασιλείου, θα σας είμαστε ευγνώμονες εάν απαντήσετε έγκαιρα στις παρακάτω ερωτήσεις δίνοντας την αμέριστη προσοχή σας.

Σεβόμενος το χρόνο σας, το ερωτηματολόγιό μου είναι δομημένο κατά τρόπο ώστε να χρειαστεί γύρω στα 10' για να απαντήσετε.

Ευχαριστώ, εκ των προτέρων, για το χρόνο και την προσοχή σας.»

Ερωτήσεις:

1. Έτος ίδρυσης:
2. Αρ. προσωπικού:
3. Ετήσιος τζίρος:
4. Υπάρχει υπεύθυνος στρατηγικού σχεδιασμού στην επιχείρηση? (ΝΑΙ / ΟΧΙ)
5. Το προσωπικό που εργάζεται για το σχεδιασμό της στρατηγικής έχει κάποια περαιτέρω εμπειρία ή ειδίκευση σε αυτό? (ΝΑΙ / ΟΧΙ)
6. Εμπλέκεται προσωπικό απ' όλα τα τμήματα σας στην υλοποίηση της στρατηγικής?
(ΝΑΙ / ΟΧΙ)
7. Πως επικοινωνείτε την στρατηγική που έχετε επιλέξει προς υλοποίηση στα επιμέρους τμήματα και στο προσωπικό αυτών.
 - Μέσω των αρμόδιων διευθυντών τμημάτων
 - Με e-mail από την ανώτατη διοίκηση προς όλους τους εργαζομένους
 - Με μία εταιρική εκδήλωση
 - Άλλο
8. Ποιοι ήταν τα βασικά σημεία που εστίασε η τελευταία σας στρατηγική.?
 - Προμηθευτές
 - Ανταγωνιστές (Υφιστάμενοι και πιθανοί νέοι)
 - Marketing (Στρατηγικός σχεδιασμός marketing)
 - Χρηματοοικονομικοί δείκτες (Ρευστότητα, αποδοτικότητα κλπ)
 - Προσωπικό
 - Άλλο
9. Η στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθείτε τη τελευταία περίοδο:
 - Κάθετη ολοκλήρωση
 - Οριζόντια ολοκλήρωση
 - Συσχετισμένη διαφοροποίηση
 - Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση
 - Ανάπτυξη νέων αγορών
 - Ανάπτυξη νέων προϊόντων

10. Ποια ανταγωνιστική στρατηγική ακολουθείτε (επιλογή μέχρι 2):
- Στρατηγική ηγέτη κόστους
 - Στρατηγική διαφοροποίησης
 - Εστιασμένη στρατηγική κόστους
 - Εστιασμένη στρατηγική διαφοροποίησης
11. Σε ποιους από τους παρακάτω τομείς θεωρείτε ότι ήσασταν πιο καινοτόμοι:
- Ανάπτυξη νέου προϊόντος/υπηρεσίας
 - Βελτίωση ενός υπάρχοντος προϊόντος/καινοτομίας
 - Marketing
 - Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
 - Εταιρική κοινωνική ευθύνη
12. Έχετε εσωτερικές καμπάνιες βράβευσης - παρακίνησης του προσωπικού σας?
(π.χ.: Υπάλληλος του μήνα) (ΝΑΙ/ ΟΧΙ)
13. Δημιουργείτε ομάδες εργαζομένων για τη διεκπεραίωση εργασιών – στόχων
(projects)? (ΝΑΙ/ΟΧΙ)