

**ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ  
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗΣ**

**ΣΤΟ ΛΕΡΙΝΟ ΕΞΑΜΗΝΟ ΤΟΥ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟΥ ΕΤΟΥΣ  
2012-2013**



**ΜΠΙΖΕΛΗΣ ΘΕΟΧΑΡΗΣ ΑΡ.ΜΗΤΡ. 9482  
ΑΝΔΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΣΠΗΛΙΟΣ ΑΡ.ΜΗΤΡ. 9460**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΚΥΡΙΤΣΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....</b>                                    | <b>5</b>  |
| <b>1.1 Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....</b>                                | <b>5</b>  |
| <b>1.2 ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....</b>                                      | <b>5</b>  |
| <b>1.2.1. ΤΟ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ .....</b>                             | <b>6</b>  |
| <b>1.3 Ο ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ .....</b>                                 | <b>8</b>  |
| <b>1.4 ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....</b>                             | <b>9</b>  |
| <b>1.5 Η ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΈΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ .....</b>                  | <b>10</b> |
| <b>1.6 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....</b>                          | <b>10</b> |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....</b>                 | <b>15</b> |
| <b>2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....</b>                         | <b>15</b> |
| <b>2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ.....</b>                    | <b>15</b> |
| <b>2.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....</b>   | <b>16</b> |
| <b>2.4 ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ.....</b>  | <b>17</b> |
| <b>2.5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....</b>                                   | <b>18</b> |
| <b>2.6 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....</b>                                  | <b>21</b> |
| <b>2.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ .....</b>         | <b>21</b> |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>   | <b>23</b> |
| <b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....</b>                             | <b>23</b> |
| <b>3.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....</b>                                    | <b>23</b> |
| <b>3.2 ΠΟΛΙΤΙΚΟ -ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....</b>                              | <b>24</b> |
| <b>3.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ -ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ.....</b>                    | <b>25</b> |
| <b>3.4 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....</b>                                    | <b>26</b> |
| <b>3.5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....</b>          | <b>26</b> |
| <b>3.5.1 ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER.....</b>                              | <b>28</b> |
| <b>3.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΑΠΕΙΛΩΝ (SWOT)<br/>.....</b> | <b>31</b> |
| <b>3.6.1 Η ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT.....</b>          | <b>33</b> |
| <b>3.7 P.E.S.T. ANALYSIS. ....</b>                                       | <b>34</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>   | <b>37</b>  |
| <b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ .....</b> | <b>37</b>  |
| <b>4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>   | <b>37</b>  |
| <b>4.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....</b>  | <b>38</b>  |
| <b>4.3 Η ΒΑΣΙΚΗ ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....</b>   | <b>39</b>  |
| <b>4.4.ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ .....</b>  | <b>40</b>  |
| <b>4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....</b>  | <b>41</b>  |
| <b>4.6 Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....</b>  | <b>42</b>  |
| <b>4.7 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ .</b>   | <b>43</b>  |
| <b>4.8 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΘΕΣΗΣ.....</b>  | <b>49</b>  |
| <b>4.9 ΕΠΙΛΟΓΗ ΘΕΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ .....</b>  | <b>50</b>  |
| <b>4.10 ΔΙΑΤΗΡΩΝΤΑΣ ΤΗ ΘΕΣΗ ΙΣΧΥΟΣ .....</b>   | <b>51</b>  |
| <b>4.11 ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ .....</b>   | <b>52</b>  |
| <b>4.12 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ-ΤΟ ΒΑΣΙΚΟ ΣΥΣΤΑΤΙΚΟ .....</b>   | <b>53</b>  |
| <b>4.13 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....</b>  | <b>54</b>  |
| <b>4.14 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ .....</b>   | <b>56</b>  |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....</b>   | <b>58</b>  |
| <b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....</b>   | <b>58</b>  |
| <b>5.1 ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....</b>   | <b>59</b>  |
| <b>5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....</b>  | <b>60</b>  |
| <b>5.3 ΛΟΓΟΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ .....</b>   | <b>63</b>  |
| <b>5.4 ΑΠΟ ΤΙ ΑΠΟΤΕΛΕΙΤΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ .....</b>   | <b>65</b>  |
| <b>5.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ .....</b>  | <b>67</b>  |
| <b>5.6 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....</b>  | <b>71</b>  |
| <b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>  | <b>755</b> |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>  | <b>766</b> |
| <b>ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....</b>   | <b>788</b> |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

#### **1.1 Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

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

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

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

#### **1.2 ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται και ταξινομούνται σύμφωνα με διάφορα κριτήρια.

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

### **1.2.1. ΤΟ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ**

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

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

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

Ονομάζονται δημόσιες επιχειρήσεις και διακρίνονται από τους δημόσιους

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

Επίσης, Ν.Π.Ι.Δ. είναι οι οικονομικές μονάδες, που ιδρύονται με πρωτοβουλία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δηλαδή των Νομαρχιών και

των Δήμων της χώρας με σκοπό να εξυπηρετήσουν τις τοπικές τους ανάγκες. Οι επιχειρήσεις αυτές ονομάζονται **δημοτικές**.

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

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

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

Οι μεικτές επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργηθούν με τρεις τρόπους:

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

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

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

Στη δεύτερη περίπτωση κάνουμε λόγο για **μερική κρατικοποίηση**. Οι κρατικοποιήσεις ήταν χαρακτηριστικό στοιχείο της δεκαετίας του '70 στην Ελλάδα. Την περίοδο εκείνη κρίθηκε ότι ήταν σκόπιμο, βασικοί παραγωγικοί τομείς της ελληνικής οικονομίας να εποπτεύονται και να ελέγχονται από το κράτος. Μια χαρακτηριστική περίπτωση

κρατικοποίησης στην Ελλάδα ήταν η εξαγορά της Ολυμπιακής Αεροπορίας και η μεταβίβασή της από τον έλληνα κρόισο Αριστοτέλη Ωνάση στο ελληνικό δημόσιο. Τη δεκαετία του '80 στην Ελλάδα ακολουθήσαμε μία άλλη πολιτική, που ονομάστηκε κοινωνικοποίηση. Η κοινωνικοποίηση διαφέρει από την κρατικοποίηση ως προς τον σκοπό εξαγοράς. Με την κοινωνικοποίηση επιδιώκεται η εξυγίανση της επιχείρησης κι όχι η ανάπτυξη επιχειρηματικότητας με σκοπό το κέρδος, όπως συμβαίνει στις κρατικοποιήσεις.

### **1.3 Ο ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ**

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

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

Στο **Δευτερογενή Τομέα Παραγωγής** ανήκουν επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη μεταποίηση. Ανήκουν δηλαδή, όλες οι βιοτεχνικές και βιομηχανικές μονάδες παραγωγής. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται επιχειρήσεις που κατασκευάζουν βιομηχανικά προϊόντα, που χρησιμοποιούνται ως πρώτες ύλες για άλλες βιομηχανίες

(ενδιάμεσα προϊόντα), και προϊόντα που φτάνουν απ' ευθείας στον καταναλωτή (τελικά προϊόντα).

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



**ΣΧΗΜΑ 1.1: ΤΟΜΕΙΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

1

#### **1.4 ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

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

---

<sup>1</sup> ΠΗΓΗ: [www.econ.uoa.gr/UA/files/10490328..ppt](http://www.econ.uoa.gr/UA/files/10490328..ppt)<sup>1</sup>

## 1.5 Η ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΈΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

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

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

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

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

## 1.6 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση έχει πολλές λειτουργίες προκειμένου να ικανοποιήσει τους στόχους της. Οι σπουδαιότερες λειτουργίες της είναι τρεις: η Παραγωγική, η Εμπορική και η Οικονομική. Η επιχείρηση συνδυάζει και αξιοποιεί διάφορους συντελεστές παραγωγής, όπως κτήρια, μηχανήματα, ανθρώπινη εργασία, τεχνολογία, τεχνογνωσία, επιχειρηματικότητα προκειμένου να παράγει προϊόντα και να τα διαθέτει στην αγορά. Αυτή η δραστηριότητα της επιχείρησης είναι η **παραγωγική**

**λειτουργία**. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει πολλές ενέργειες, όπως την

επεξεργασία των πρώτων υλών, τη συντήρηση των μηχανημάτων, το σχεδιασμό της αλυσίδας παραγωγής, τον ποιοτικό έλεγχο των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων κ.α.

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

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

διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι μόνο η ιδιωτική κλινική θεωρείται επιχείρηση γιατί μέσω της παραγωγικής λειτουργίας αποσκοπεί στο οικονομικό κέρδος.

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

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

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

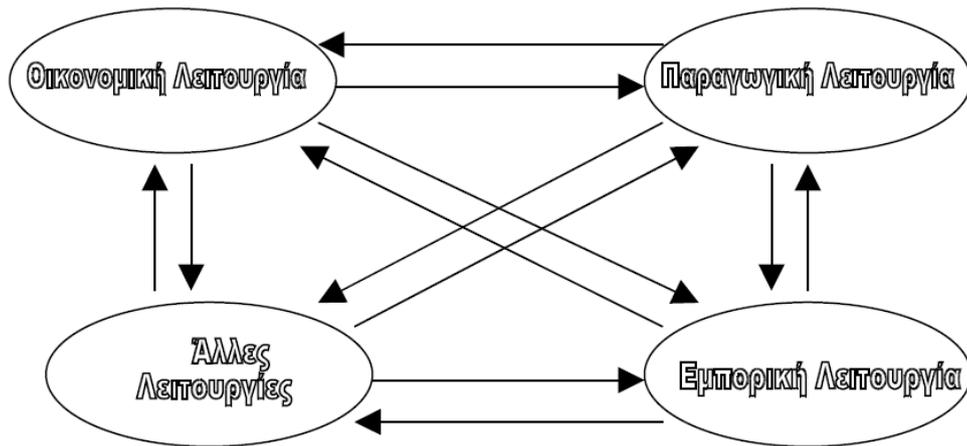
σχέσεις με τους νόμους και τις διατάξεις αποτελούν για την επιχείρηση τη **θεσμική λειτουργία**.

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

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

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

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



**ΣΧΗΜΑ 1.2: ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ**

2

---

<sup>2</sup> ΠΗΓΗ: [www.aqs.gr](http://www.aqs.gr)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

#### **2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

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

#### **2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ**

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

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

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

## **2.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ**

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

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

προβλημάτων. Με αυτό τον τρόπο, το έργο μετατρέπεται από έργο της εταιρίας σε έργο του συμβούλου υλοποίησης.

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

- Τους εργαζόμενους που δεν έχουν καμία διοικητική αρμοδιότητα και το έργο τους είναι εκτελεστικό (πχ. Εργάτες, υπάλληλοι).

- Τα διοικητικά στελέχη ή μάνατζερ και το έργο τους είναι διοικητικό και σε ορισμένες περιπτώσεις εκτελεστικό.

- Τα επιτελικά στελέχη, τα οποία έχουν ειδικευμένες γνώσεις και βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους. Το έργο τους είναι επιτελικό (συμβουλευτικό) και σε ορισμένες περιπτώσεις διοικητικό. Συχνά τα επιτελικά στελέχη δεν ανήκουν στην επιχείρηση, αλλά συνεργάζονται με αυτήν.

## **2.4 ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ**

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

Τα αποθέματα πρώτων υλών διακρίνονται σε:

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

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

## **2. 5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

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

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

Σε κάποιες περιπτώσεις τα κεφάλαια της επιχείρησης δεν είναι αρκετά να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη που επιθυμεί η επιχείρηση, για το λόγο αυτό η επιχείρηση αναζητά άλλες πηγές χρηματοδότησης. ***Το αποθεματικό κεφάλαιο δημιουργείται κατά τη λειτουργία της επιχείρησης***, δηλαδή είναι κέρδη τα οποία δεν έγιναν μερίσματα για τους μετόχους και δεν αποδόθηκαν. Είναι η πιο συμφέρουσα μορφή χρηματοδότησης.

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

*Το μετοχικό κεφάλαιο* βραχυπρόθεσμα θεωρείται οικονομικότερη μορφή

χρηματοδότησης αλλά μακροπρόθεσμα αποδεικνύεται η πιο δαπανηρή.

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

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

#### **Εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης**

- Leasing
- factoring
- venture capital.

#### **Χρηματοδοτική μίσθωση (leasing)**

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

#### **Σύμβαση πρακτορείας επί χρηματικών απαιτήσεων (factoring)**

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

### **Κεφάλαια υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital funds)**

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

- Τα κεφάλαια αυτά επενδύονται σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα, δηλαδή 5-10 έτη, που θεωρείτε ένα εύλογο διάστημα που πρέπει να αποδώσει κέρδη.

- Η συμμετοχή στη κεφαλαιακή διάρθρωση της εταιρίας συνεπάγεται και συμμετοχή στο μετοχικό σχήμα της επιχείρησης. Με το τέλος της χρηματοδότησης, ο χρηματοδότης μπορεί να πουλήσει το μερίδιο του στον βασικό μέτοχο ή σε τρίτους.

- Εκτός από τη συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο, ο χρηματοδότης μπορεί να έχει και συμμετοχή στη διοίκηση (κάτι που παρέχεται αυτόματα ως μέτοχος με μεγάλο ποσοστό στην εταιρία).

Η χρηματοδότηση γίνεται με τρεις τρόπους:

- Αγορά των νέων μετοχών που προκύπτουν από την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου.

- Εξαγορά υπαρχουσών μετοχών

- Έκδοση ομολογιακού δανείου μετατρέψιμο σε μετοχές.

## **2.6 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

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

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

Επιπλέον, ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός μιας επιχείρησης χρειάζεται να περιλαμβάνει και ένα σύστημα πληροφοριών. Για να είναι χρήσιμες οι πληροφορίες, θα πρέπει να είναι ακριβείς, πλήρεις, σύντομες και περιεκτικές, να παρέχονται την κατάλληλη χρονική στιγμή, να είναι σχετικές με το πρόβλημα ή την κατάσταση που απασχολεί τον μάνατζερ.

## **2.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ**

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

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

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

#### **3.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

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

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

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

### **3.2 ΠΟΛΙΤΙΚΟ -ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

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

Εκεί που προηγουμένως θα είχε δημιουργηθεί μια μεγάλη επιχειρηματική ευκαιρία πλέον επικρατεί προβληματισμός. Για παράδειγμα, εάν καταρρεύσουν 2-3 τράπεζες τότε θα ζημιωθούν οι ίδιες, αλλά θα ωφεληθούν όσες ήταν καλά προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν την κρίση. Επίσης μετά την κατάρρευση θα δημιουργηθεί ένα «κενό» στην αγορά τραπεζικών υπηρεσιών. Στην αγορά θα έμπαινε ένας καινούργιος παίκτης και συνεπώς η αγορά θα έβρισκε το δρόμο της. Επομένως τα μέτρα κρατικής στήριξης των τραπεζών (Γαλλία, Ελλάδα κ.α.) κρατούν «ζωντανές» προβληματικές επιχειρήσεις και στερούν ευκαιρίες από δυνητικούς ανταγωνιστές. Αυτό

αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο, που θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας πριν πάρουμε οποιαδήποτε απόφαση επιχειρηματικής δράσης.

### **3.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ -ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ**

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

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

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

στελέχη και εργαζομένους οι οποίοι θα ήθελαν να εργαστούν σε ένα περιβάλλον αλληλοκατανόησης και ελευθερίας.

### **3.4 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

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

### **3.5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Η επιχείρησή επηρεάζεται από πολλές δυνάμεις, οι οποίες και πρέπει να εξεταστούν ώστε να βελτιωθεί η επιχειρησιακή και στρατηγική. Οι πελάτες και το σύνολό τους με τη μορφή των αγορών ερμηνεύονται ως

απαιτήσεις των επιχειρησιακών συναλλαγών. Από πλευράς πωλητή, η αγορά αποτελεί μία ομάδα πελατών, είτε πραγματικών ή δυνητικών αγοραστών συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι πελάτες είναι ο κεντρικός κινητήριος μοχλός και για το λόγο αυτό πρέπει να αναλυθούν λεπτομερώς.

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

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

Άλλη μια ευκαιρία για την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι η αναζήτηση για πιθανές συνέργιες. Η όλη διαδικασία της δημιουργίας επίδοσης - η λεγόμενη αλυσίδα αξίας - πρέπει να εξεταστεί σε σχέση με το κόστος και τα οφέλη διαφοροποίησης. Μερικές φορές το πλεονέκτημα του συνδυασμού των αλυσίδων αξίας έρχεται σε αντίθεση με την αύξηση της πολυπλοκότητας της διαδικασίας και, συνεπάγεται εντονότερες προσπάθειες για το συντονισμό, καθώς και απώλεια επίγνωσης σε όλα τα μέρη της επιχείρησης.

### 3.5.1 ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER

#### ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

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

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

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

#### Η ΑΠΕΙΛΗ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

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

Τα **συνηθέστερα εμπόδια εισόδου** είναι:

➤ **Η ύπαρξη «οικονομιών κλίμακας»:**

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

➤ **To brand loyalty:**

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

- **Οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο**
- **Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής**

## **Η ΑΠΕΙΛΗ ΤΩΝ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Κάθε επιχείρηση σε μια δεδομένη βιομηχανία έχουν ως ανταγωνιστές, υπό την ευρεία έννοια, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλες βιομηχανίες. Υποκατάστατα προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά.

**Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν:**

- Υπάρχουν καλά και άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν συμφέρουσα τιμή.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι παρόμοιας / καλύτερης ποιότητας από τα στάνταρντ.
- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

## **Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

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

**Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη όταν:**

- Οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας αντιμετωπίζουν υψηλό “κόστος αλλαγής” προμηθευτών.
- Υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών.
- Το προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι υψηλά διαφοροποιημένο με αποτέλεσμα να αυξάνει κατά πολύ την ποιότητα του τελικού προϊόντος.
- Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές.
- Κάποιοι προμηθευτές απειλούν ότι θα προβούν σε “forward integration“.

## **Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ**

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

**Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν:**

- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” σε ανταγωνιστικά brand ή υποκατάστατα προϊόντα.

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

### **3.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΑΠΕΙΛΩΝ (SWOT)**

Η SWOT Analysis αποτελεί ένα πολύ καλό εργαλείο αναγνώρισης των Δυνάμεων (Strengths) και Αδυναμιών (Weaknesses) μίας επιχείρησης και εξέτασης των Ευκαιριών (Opportunities) και Απειλών (Threats) της. Με τη διενέργεια της SWOT Analysis μπορεί να εντοπισθούν οι διαδικασίες της επιχείρησης οι οποίες αποτελούν τα δυνατά σημεία της, οι ευκαιρίες που υπάρχουν για την ενίσχυση των διαδικασιών της και οι πιθανότητες βελτίωσης της εικόνας της στην αγορά. Επίσης, μπορούν να αξιολογηθούν ιδέες για νέα προϊόντα σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και σύμφωνα με τους στρατηγικούς της στόχους.

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

### **Δυνάμεις:**

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

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

### **Αδυναμίες:**

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

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

### **Ευκαιρίες:**

- Ποιες καλές ευκαιρίες υπάρχουν για την επιχείρηση?
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που υπάρχουν?

- Πολύτιμες ευκαιρίες μπορεί να προέλθουν από:
- Αλλαγές στην τεχνολογία και στις αγορές σε μικρή και μεγάλη κλίμακα.
- Αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική που αφορούν το πεδίο δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Αλλαγές σε κοινωνικό επίπεδο, δημογραφικό επίπεδο και επίπεδο τρόπου ζωής.
- Τοπικά γεγονότα.

#### **Απειλές:**

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

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

### **3.6.1 Η ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT**

Όπως έγινε κατανοητό στην ανάλυση SWOT συσχετίζονται, αφού κατανοηθούν και αναλυθούν, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές για αυτήν που προκύπτουν από

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

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

### **3.7 P.E.S.T. ANALYSIS.**

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

Η ονομασία της προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων:

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

## Ανάλυση Περιβάλλοντος (PEST)

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

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

1. Αναγνώρισε έως τρεις βασικές - θεμελιώδεις τάσεις του περιβάλλοντος για κάθε ένα από τους παράγοντες.
2. Διακρίβωσε την πιθανή επίδραση (εάν υπάρχει θετική (+) ή αρνητική (-) και ίσως με δύο -τρεις λέξεις κλειδιά *το γιατί*) άμεσα στην επιχείρηση (Πίνακας 2)
3. Διακρίβωσε την πιθανή έμμεση επίδραση (εάν υπάρχει θετική ή αρνητική και ίσως με δύο -τρεις λέξεις κλειδιά *γιατί*) στην επιχείρηση που προκύπτει από την αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τα στοιχεία του άμεσου περιβάλλοντος.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ**

#### **4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η στρατηγική της επιχείρησης ασχολείται με τις αποφάσεις οι οποίες δημιουργούν την μορφή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η στρατηγική της μικρομεσαίας επιχείρησης μπορεί απλά να «σχεδιαστεί» ή μπορεί να προέλθει ύστερα από μια προσεκτική σκέψη για την αποστολή της εταιρίας. Όσο πιο αργά γίνεται τόσο το καλύτερο, για την θεμελίωση μιας επιτυχημένης μικρομεσαίας επιχείρησης.

Εκ φύσεως, οι περισσότεροι επιχειρηματίες δεν έχουν συνηθίσει την συστηματική έρευνα που απαιτείται για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής και αντιμετωπίζουν δυσκολία για να κάνουν ένα ξεκίνημα. Παρόλα αυτά, μετά την προσεκτική εξέταση των ευκαιριών, κινδύνων και πηγών, αυτός που αποφασίζει για την πετυχημένη στρατηγική, πρέπει να αποφασίσει να βρει εναλλακτικές λύσεις και να σχεδιάσει την βασική στρατηγική. Μετά την υιοθέτηση της στρατηγικής, ο επιχειρηματίας πρέπει να εφαρμόσει και να εκτιμήσει εκ νέου τον τρόπο επιλογής της στρατηγικής. Τελικά, τα σχέδια στρατηγικής πρέπει να εφαρμοστούν για να εξασφαλίσουν την ολοκλήρωση της διαδικασίας της μεθόδου στρατηγικής και να θέσουν τα θεμέλια για τον επακόλουθο σχεδιασμό. Η συνολική στρατηγική θα πρέπει να μετατραπεί σε λεπτομερή σχέδια του τρόπου δράσης.

Αυτά τα σύντομα εισαγωγικά σχόλια, αφορούν την στρατηγική των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και δείχνουν τον βαθμό πολυπλοκότητας της ανάπτυξής της. Για τον λόγο αυτό, είναι αναμενόμενο το γεγονός, ότι

ο σχεδιασμός στρατηγικής απαιτεί από τον επιχειρηματία να αφιερώσει χρόνο και ενέργεια για την διαδικασία αυτή.

## 4.2 ΑΝΑΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Οι επιχειρηματίες έρχονται αντιμέτωποι με δύο μύθους που αφορούν την δημιουργία επιχείρησης. Ο πρώτος είναι ότι καλές επαγγελματικές ευκαιρίες έχουν ήδη χαθεί. Ο άλλος είναι ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν μπορούν να συναγωνιστούν με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ο επιχειρηματίας πρέπει να βγάλει από το μυαλό του αυτές τις δύο ιδέες. Αποτελούν εξαίρεση και όχι κανόνα. Παρόλα αυτά οι υπάρχουσες εταιρίες είτε μικρές είτε μεγάλες, δεν καλωσορίζουν έναν καινούργιο ανταγωνιστή. Όπως το θέτει ένας σπουδαίος συγγραφέας ο Karl H. Verper: Οι υπάρχουσες εταιρίες κάνουν ότι είναι δυνατό για να διατηρήσουν τον περιουσιακό χώρο για να αποκρούσουν τους μελλοντικούς άλλα και τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές. Συνεπώς ο επιχειρηματίας που θα ήθελε να δημιουργήσει ένα νέο ανταγωνιστή για να τους αντιμετωπίσει, χρειάζεται ένα είδος "παρεμβολής" ή ένα στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, για να σπάσει το κατεστημένο της εμπορικής δραστηριότητας.

Πριν επιλέξουμε αυτές τις "παρεμβολές" είναι πολύ σημαντικό ο επιχειρηματίας να καταλάβει την φύση του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει. Μόνο σε αυτή την περίπτωση μπορεί ένα ανταγωνιστικό προτέρημα να αναπτυχθεί σωστά. Ένα ανταγωνιστικό προτέρημα υπάρχει μόνο όταν μια εταιρία έχει μια ιδέα μάρκετινγκ η οποία θεωρείται καλύτερη ιδέα για τον στόχο που έχει θέσει στην αγορά από μια ιδέα του ανταγωνιστή.

### 4.3 Η ΒΑΣΙΚΗ ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Οι εμπειρίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που συμπεριλαμβάνονται στα περιοδικά του 1992, περιέχουν έναν κατάλογο με τις περισσότερο γρήγορα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις στις ΗΠΑ, αποτελούν το χαρακτηριστικό γνώρισμα του ανταγωνιστικού και συνεχώς τροποποιημένου περιβάλλοντος της αγοράς. Παραθέτουμε παρακάτω 3 επιχειρήσεις και τις δικές τους ανταγωνιστικές καταστάσεις.

Η Gary Gagliardi, στο Σιάτλ μια σύμβουλος επιχειρήσεων χρησιμοποιεί Software, ξεκίνησε να κάνει λογιστικά προγράμματα και να τα πουλά σε επιχειρήσεις. Ο χώρος της αγοράς έχει κορεστεί με ανταγωνιστές, όμως η καινούργια εταιρία Gagliardi στοχεύει να φτάσει στην κορυφή, εκτοπίζοντας τον κυρίαρχο της βιομηχανίας. Πριν από πολύ καιρό, μεγάλοι πελάτες όπως ο συνεταιρισμός Marriott έδινε παραγγελίες. Οι πωλήσεις για το οικονομικό έτος 1991 ήταν 5 εκατομμύρια \$, με κέρδος της κλίμακας από 6% ως 10%.

Η Dennis & Ann Pence περνάει μια περίοδο επαγγελματικής ευημερίας στη Νέα Υόρκη λόγω των ακαλλιέργητων περιοχών στο βόρειο τμήμα του Idaho. Εξέδωσαν έναν κατάλογο της εταιρίας στον οποίο πουλούσαν προϊόντα που ήταν δώρα της φύσης. Η επιτυχία της ξεκίνησε: 11 εκατομμύρια \$ έσοδα τον περασμένο χρόνο, 20 εκατομμύρια \$ τον παρόν χρόνο. Τα κέρδη ανέρχονται στα 16%.

Ο Max Ducan, έχασε τη ν δουλειά του ως μηχανικός, ένα ακόμη θύμα της ξαφνικής πτώσης των πετρελαιοπηγών στο Νότιο Τέξας την δεκαετία του 1980. Ο Ducan έκανε μια τελευταία προσπάθεια στον τομέα της ενέργειας για τις επιχειρήσεις, ξεκίνησε μια εταιρία η οποία κατασκεύαζε ειδικά χημικά για τρυπάνια. Απίστευτα εναντιώνεται στην χαμηλή μισθοδοσία- διότι οι καλά εγκατεστημένες επιχειρήσεις

προσπαθούν να τον βγάλουν από τον χώρο της αγοράς. Τον περασμένο χρόνο οι πωλήσεις της εταιρίας Ducan έφθασαν στα 6 εκατομμύρια \$.

Κάθε μία απ' αυτές τις επιχειρήσεις συναγωνίστηκε επιτυχώς μέσα στον χώρο της βιομηχανίας. Κάθε μια είχε σχεδιάσει τον ανταγωνισμό της και εφάρμοσε μια καλή στρατηγική. Αλλά ποιες είναι οι βασικές δυνάμεις στον χώρο της ανταγωνιστικής αγοράς; Με ποιο τρόπο κάθε δύναμη συνδέεται με τον βαθμό του ανταγωνισμού μέσα σε μια βιομηχανία;

Υπάρχει ένα σύνολο παραγόντων οι οποίοι καθορίζουν το επίπεδο του ανταγωνισμού μέσα σε μια βιομηχανία. Υπάρχει μια τυπολογία η οποία έχει κατηγοριοποιήσει αυτές τις ανταγωνιστικές δυνάμεις. Μια αντίληψη είναι ότι αναγνωρίζονται πέντε (5) δυνάμεις που καθορίζουν την φύση και τον βαθμό του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία:

1. Εισαγωγή καινούργιων ανταγωνιστών
2. Φόβος για υποκατάστατα
3. Η δύναμη της συμφωνίας των αγοραστών
4. Η δύναμη της συμφωνίας των προμηθευτών
5. Η ανταγωνιστικότητα των υπαρχόντων ανταγωνιστών

#### **4.4.ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ**

Υπάρχουν δυο λύσεις για να στηριχτεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρίας στην αγορά. Η μια λύση συμπεριλαμβάνει την δημιουργία ενός πλεονεκτήματος κόστους. Η άλλη συμπεριλαμβάνει την δημιουργία ενός πλεονεκτήματος μάρκετινγκ.

Πλεονέκτημα κόστους: Η στρατηγική του πλεονεκτήματος κόστους απαιτεί από τον επιχειρηματία να γίνει ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στην αγορά. Οι πηγές αυτού του πλεονεκτήματος είναι ποικίλες και μπορεί να καταλαμβάνουν από φτηνά εργατικά χέρια έως αποτελεσματικότητα στην λειτουργία.

Πλεονέκτημα μάρκετινγκ: Η δεύτερη στρατηγική λύση για την στήριξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η επίτευξη ενός πλεονεκτήματος μάρκετινγκ. Αυτό απαιτεί προσπάθειες που διαφοροποιούν το προϊόν ή την υπηρεσία του επιχειρηματία. Μια επιχείρηση που είναι σε θέση να δημιουργήσει και να διατηρήσει μια διαφοροποίηση θα είναι επιτυχημένη και στην αγορά. Η μοναδικότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας μπορεί να είναι πραγματική ή απλά ένα αποτέλεσμα των αντιλήψεων του καταναλωτή. Μια μεγάλη ποικιλία τακτικών του μάρκετινγκ οδηγούν στην διαφοροποίηση προϊόντος/ υπηρεσίας. Αυτές ποικίλουν από βελτίωση στην ποιότητα μέχρι σχεδιασμό του προϊόντος.

#### **4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

Οι προαναφερθείσες στρατηγικές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος- κόστος και μάρκετινγκ- βασίζονται στην υπόθεση ότι η αγορά έχει έναν ομογενή χαρακτήρα. Μια διαφορετική στρατηγική είναι αυτή που επικεντρώνεται σε μια πιο στενή αγορά μέσα στην βιομηχανία. Η ανταγωνιστική στρατηγική αναφέρεται και ως στρατηγική "επικέντρωσης". Τόσο τα πλεονεκτήματα του κόστους όσο και τα πλεονεκτήματα του μάρκετινγκ μπορούν να επιτευχθούν μέσα σε στενά τμήματα της αγοράς με την ίδια επιτυχία.

Μέσα στους κύκλους του μάρκετινγκ, αυτή η στρατηγική της "επικέντρωσης" ονομάζεται **τμηματοποίηση της αγοράς**. Ο σωστότερος ορισμός είναι "η διαδικασία διαχωρισμού της αγοράς για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε υποομάδες με παρόμοιες ανάγκες έτσι ώστε κάθε ομάδα να μπορεί να ανταποκριθεί ευνοϊκά σε μια συγκεκριμένη στρατηγική του μάρκετινγκ". Μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να μπει στην αγορά είτε με γενικούς είτε με επικεντρωτικούς όρους. Η βιομηχανία προσωπικών υπολογιστών είναι ένα καλό παράδειγμα τμηματοποίησης της αγοράς. Αλλά πρόσφατα, καθώς η συνολική ζήτηση έχει δείξει μια στασιμότητα, η βιομηχανία ηλεκτρονικών υπολογιστών έχει διαχωριστεί στο να επικεντρωθεί σε τμήματα όπως είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η οικιακή χρήση και οι φορητοί υπολογιστές.

#### **4.6 Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

Αν μια επιχείρηση είχε τον έλεγχο του μοναδικού αποθέματος νερού στον πλανήτη, ο όγκος των πωλήσεων θα ήταν τεράστιος. Αυτή η επιχείρηση δεν θα ενδιαφερόταν για τις διαφορές στην προσωπική προτίμηση για το γούστο, το χρώμα ή την θερμοκρασία. Θα θεωρούσε τους πελάτες της ως μια ενιαία αγορά. Όσο το προϊόν της θα ήταν καθαρό νερό θα ήταν όλοι ικανοποιημένοι. Παρόλα αυτά αν κάποιος ανακάλυπτε ένα δεύτερο απόθεμα νερού, η όψη της αγοράς θα άλλαζε. Η πρώτη επιχείρηση μπορεί να ανακάλυπτε ότι οι πωλήσεις στέρευαν και θα διαφοροποιούσε την στρατηγική της. Η νέα προσέγγιση θα βασιζόταν στην κατανόηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή.

Στην πραγματικότητα υπάρχει μια πληθώρα προτιμήσεων για αναψυκτικά. Αυτό που φαίνεται να είναι μια ομογενής αγορά στην πραγματικότητα είναι μια ετερογενής αγορά. Οι διάφορες προτιμήσεις έχουν πολλές μορφές. Κάποιες προτιμήσεις μπορεί να σχετίζονται με τον

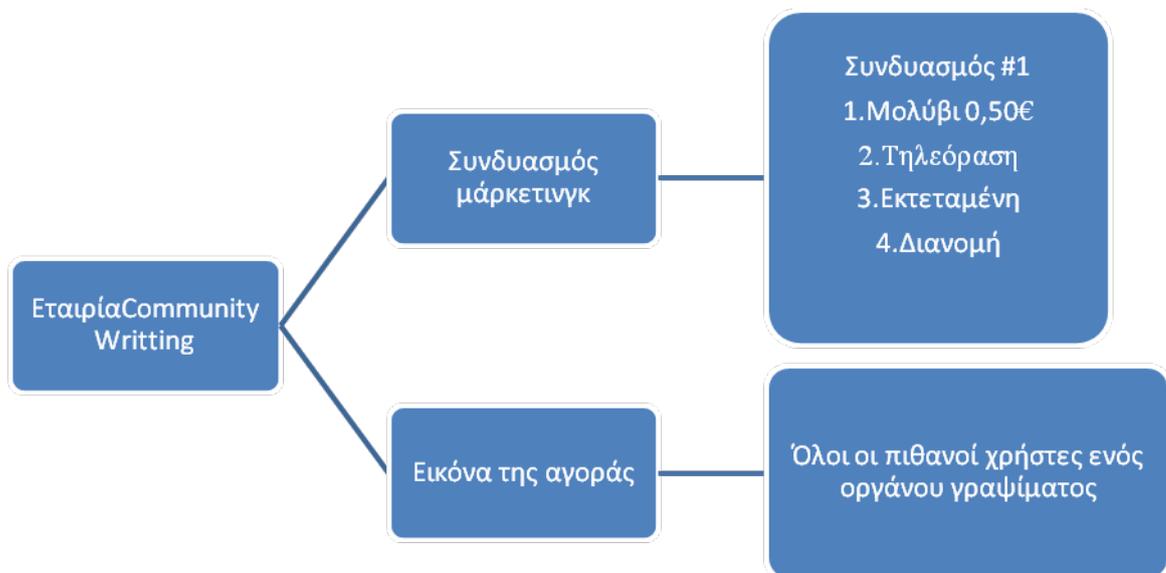
τρόπο που αντιδρούν οι καταναλωτές στην γεύση ή στο δοχείο. Άλλες προτιμήσεις σχετίζονται με την τιμή του αναψυκτικού ή την πληθώρα των "υποκατάστατων". Οι προτιμήσεις μπορεί να αποκαλυφθούν εξαιτίας διαφόρων στρατηγικών διανομής ή εξαιτίας ορισμένων τεχνικών. Με άλλα λόγια, οι αγορές μπορεί να αποτελούν από αρκετές υπό-αγορές.

#### **4.7 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

Τα τρία είδη στρατηγικών τμηματοποίησης της αγοράς που συζητούνται σε αυτή την παράγραφο είναι η προσέγγιση μη-τμηματοποίησης, η πολυκατατμητική προσέγγιση και η προσέγγιση τμηματοποίησης. Αυτές οι στρατηγικές μπορούν να σκιαγραφηθούν καλύτερα αν χρησιμοποιήσουμε μια υποθετική εταιρία.

**Στρατηγική μη-τμηματοποίησης:** Όταν μια επιχείρηση καθορίζει την συνολική αγορά σαν αγορά στόχο της, τότε ακολουθεί την στρατηγική της μη τμηματοποίησης. Η μαζική αγορά είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται συχνά για αυτό το είδος προσέγγισης. Αυτή η στρατηγική μπορεί κάποιες φορές να είναι αποτελεσματική, αλλά υποθέτει ότι όλες οι αγοραστικές μονάδες επιθυμούν το ίδιο γενικό κέρδος από το προϊόν ή υπηρεσία. Αυτό μπορεί να είναι εφικτό για το παράδειγμα του νερού αλλά μάλλον όχι για την περίπτωση των υποδημάτων, που πρέπει να ικανοποιήσουν αναρίθμητες ανάγκες σε στυλ, τιμές, χρώμα, μεγέθη. Με την στρατηγική της μη τμηματοποίησης, η εταιρία θα ανέπτυξε ένα μίγμα ενιαίας αγοράς, που σημαίνει έναν συνδυασμό του προϊόντος, της τιμής, της προώθησης και της διανομής. Για τη στρατηγική αυτή της Community Writing Company (βλ. το

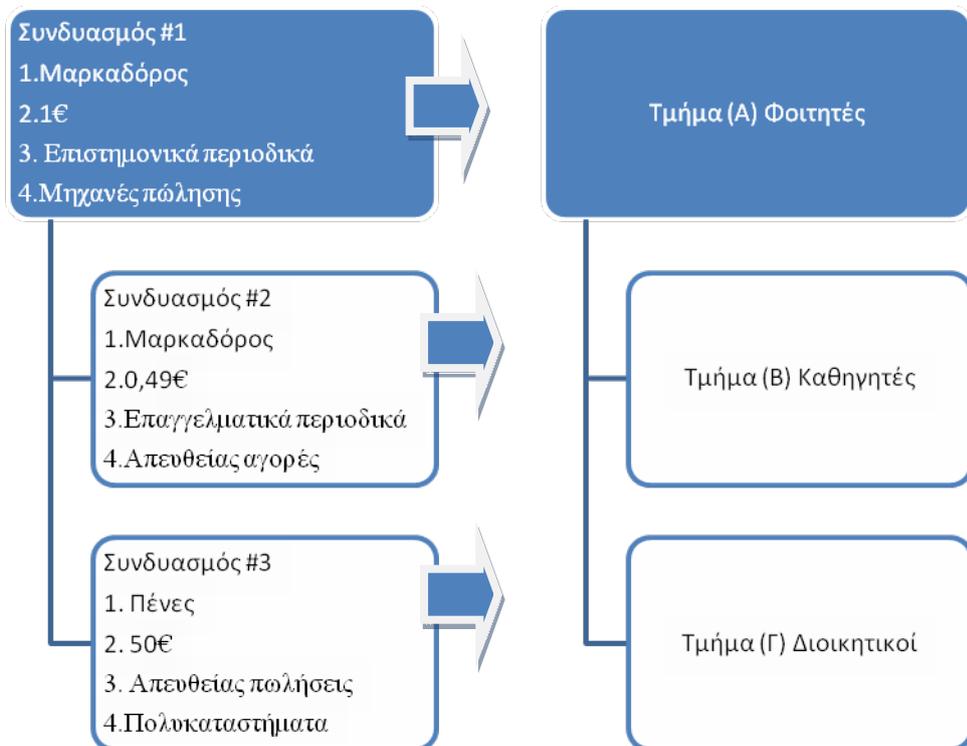
παρακάτω σχήμα). Το προϊόν αυτής της εταιρίας είναι ένα μολύβι που πωλείται στην τιμή των 0,50€ και προωθείται με ένα μοναδικό σχέδιο προώθησης και διανομής. Παρατηρούμε πως το μείγμα του μάρκετινγκ απευθύνεται σε όλους.



**Στρατηγική πολλαπλής τμηματοποίησης:** Με μια άποψη που αναγνωρίζει τα μεμονωμένα τμήματα που έχουν διαφορετικές προτιμήσεις, μια εταιρία είναι σε θέση να προσαρμόσει διάφορες στρατηγικές. Μια εταιρία μπορεί να σκεφτεί ότι δύο ή και περισσότερα τμήματα ομογενών αγορών μπορεί να είναι επικερδή. Αν αναπτύξει έναν μοναδικό συνδυασμό μάρκετινγκ για κάθε τμήμα τότε θα ακολουθήσει την στρατηγική πολλαπλής τμηματοποίησης.

Έστω ότι η υποθετική μας εταιρίας έχει ανακαλύψει τρία ξεχωριστά τμήματα της αγοράς: τους φοιτητές, τους καθηγητές και τα στελέχη.

Ακολουθώντας την προσέγγιση της πολλαπλής τμηματοποίησης, η εταιρία αναπτύσσει τρεις συνδυασμούς που μπορεί να βασίζονται στην διαφορά στις τιμές, στην προώθηση, στην διανομή ή ακόμα και στο ίδιο το προϊόν( όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα). Ο συνδυασμός #1 αποτελείται από την πώληση στυλό στους φοιτητές μέσω μηχανήματος σε μια κάπως αυξημένη τιμή του 1€ και στηρίζει αυτή την προσπάθεια με μια προωθητική εκστρατεία στην εφημερίδα του πανεπιστημίου. Με το συνδυασμό #2, η εταιρία μπορεί να πουλάει τα ίδια στυλό στο πανεπιστήμιο προς χρήση των καθηγητών. Τα επιστημονικά περιοδικά είναι το μόνο μέσο προώθησης που χρησιμοποιείται σε αυτό το συνδυασμό, η διανομή γίνεται απευθείας από το εργοστάσιο και η τιμή του προϊόντος στα 0,25€. Τέλος, με το συνδυασμό #3, που βασίζεται σε στελέχη επιχειρήσεων, το προϊόν είναι ένας ολόχρυσος στυλός που πωλείται μόνο στα εμπορικά καταστήματα. Προωθείται με την προσωπική πώληση και φέρει την κάπως υψηλή τιμή των 1.000€. Παρόλο που οι φοιτητές μπορεί να αγοράσουν το στυλό ενδεχομένως για να γράψουν στην τάξη, δεν φαίνονται ως μέλη της αγοράς στόχου.



**Στρατηγική τμηματοποίησης:** Όταν μια εταιρία αναγνωρίζει ότι υπάρχουν διαφορετικά τμήματα στην αγορά αλλά επιλέγει να επικεντρωθεί μόνο στο ένα τμήμα, τότε ακολουθεί την στρατηγική τμηματοποίησης. Το τμήμα που θα επιλεγεί θα είναι αυτό που η επιχείρηση θεωρεί ως το πιο επικερδές.

Αυτή ήταν η στρατηγική του Larry Meyer όταν ίδρυσε την Monograms Plus, "επειδή είδα ένα μεγάλο κενό στην αγορά για μια επιχείρηση τύπωσης μονογραμμάτων όσο μεγαλύτερα περιμένει ο πελάτης" μας εξηγεί... Το σύστημα franchise εξαπλώθηκε γρήγορα εκμεταλλευόμενο αυτή τη θέση. Χρησιμοποίησε τη στρατηγική για να στηρίξει την φήμη στην αγορά στόχο που πιστεύει ότι θα εξαπλωθεί και σε άλλες αγορές καθώς θα επεκτείνει τις υπηρεσίες του. Η υποθετική μας εταιρία επιλέγει το τμήμα της αγοράς των φοιτητών όταν επιδιώκει μια προσέγγιση τμηματοποίησης.





Η προσέγγιση τμηματοποίησης είναι πιθανόν η καλύτερη στρατηγική για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατά την αρχική τους προσπάθεια στο μάρκετινγκ. Αυτή η προσέγγιση τους επιτρέπει να ειδικεύονται και να κάνουν καλύτερη χρήση των πιο περιορισμένων αποθεμάτων τους. Τότε, αν έχει σχηματιστεί μια φήμη είναι πιο εύκολο για αυτούς να εισέλθουν σε νέες αγορές. Τα τελευταία χρόνια μια προσέγγιση τμηματοποίησης έχει γίνει γνωστή ως στρατηγική μάρκετινγκ "θέσης". Εξαιτίας της φήμης της και της πιθανής αξίας της στην επιτυχία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, θα αφιερώσουμε μια άλλη παράγραφο στο μάρκετινγκ θέσης.

#### 4.8 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΘΕΣΗΣ

Το μάρκετινγκ θέσης ή μάρκετινγκ στόχου είναι μια ιδιαίτερη μορφή στρατηγικής του μάρκετινγκ στην οποία οι επιχειρηματίες προσπαθούν να απομονωθούν από τους ανταγωνιστές στοχεύοντας σε ειδικά τμήματα της αγοράς. Αυτή η στρατηγική μπορεί να αναπτυχθεί βάσει των στοιχείων του μάρκετινγκ- την τιμή, τον σχεδιασμό του προϊόντος, την υπηρεσία, την συσκευασία κλπ. Το μάρκετινγκ θέσης μπορεί να είναι αποτελεσματικό τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στις διεθνείς αγορές.

| <b>Βιομηχανία</b>     | <b>Αριθμός εταιριών υπό μελέτη</b> | <b>Αριθμός χρησιμοποίησης μάρκετινγκ θέσης</b> | <b>Ποσοστό χρησιμοποίησης μάρκετινγκ θέσης</b> |
|-----------------------|------------------------------------|--|--|
| <i>Λιανική πώληση</i> | 316                                | 212  | 67,1   |
| <i>Υπηρεσία</i>       | 127                                | 61   | 48   |
| <i>Κατασκευή</i>      | 42                                 | 31   | 73,8   |
| <i>Χονδρεμπόριο</i>   | 22                                 | 11   | 50   |
| <i>Άλλα</i>           | 12                                 | 5  | 41,7   |

Η στατηγική μιας αγοράς στόχου είναι αρκετά ελκυστική σε οποιαδήποτε μικρομεσαία επιχείρηση που θέλει να στηρίξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προσπαθεί να αποφύγει τον άμεσο ανταγωνισμό με τους βιομηχανικούς κολοσσούς. Μια έρευνα απέδειξε εντατική χρήση του μάρκετινγκ στόχου ανάμεσα σε μικρές εταιρίες που ήταν πελάτες συμβουλευτικών προγραμμάτων υπό την διεύθυνση της Small business institute. Κάποιες σημαντικές στατιστικές από την μελέτη

φαίνονται στον παραπάνω πίνακα. Η μελέτη απέδειξε επίσης, ότι από τις εταιρίες που έχουν λιγότερο προσωπικό από 100 άτομα, το 81% χρησιμοποιούν το μάρκετινγκ στόχου.

#### **4.9 ΕΠΙΛΟΓΗ ΘΕΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ**

Πολλές νέες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν εξαιτίας της κακής τοποθέτησής τους στην αγορά ή στην έλλειψη μιας αντίληψης του πλεονεκτήματος από τους πελάτες στην αγορά στόχου τους. Για να εξαλειφθεί η πιθανότητα αποτυχίας, ένας επιχειρηματίας πρέπει να κατανοήσει τα οφέλη της εκμετάλλευσης των ανοιγμάτων ή των θέσεων στην αγορά. Η επιλογή μιας στρατηγικής θέσης από μια μικρομεσαία επιχείρηση προτείνεται, αλλά δεν περιορίζεται στις ακόλουθες δραστηριότητες μάρκετινγκ:

1. Αυστηρή συγκέντρωση σε ένα τμήμα της ενιαίας αγοράς
2. Συγκέντρωση σε ένα μοναδικό προϊόν
3. Εμπιστοσύνη στην στενή επαφή με τον πελάτη και μια διαισθητική γνώση της αγοράς
4. Περιορισμός σε μια μοναδική γεωγραφική περιοχή
5. Έμφαση στην αυθύπαρκτη ανωτερότητα του προϊόντος

Αν η στρατηγική της εταιρίας επικεντρώνεται σε μια μοναδική αγορά-στόχο, πρέπει επίσης να χρησιμοποιεί τακτικές μάρκετινγκ που θα συμβαδίζουν με αυτή την στρατηγική.

Με την επιλογή μιας συγκεκριμένης θέσης, ο επιχειρηματίας επιλέγει την βασική κατεύθυνση της επιχείρησης. Επειδή μια τέτοια επιλογή επηρεάζει την φύση της εργασίας, την αποκαλούμε στρατηγική απόφασης. Η συνολική στρατηγική μιας επιχείρησης σχηματίζεται καθώς η κεντρική διοίκηση της, αποφασίζει πώς θα ανταποκριθεί στο

περιβάλλον της, ιδιαίτερα στους πελάτες και στους ανταγωνιστές σε αυτό το περιβάλλον.

Η επιλογή μιας πολύ εξειδικευμένης αγοράς δεν είναι φυσικά η μόνη στρατηγική για μια μικρομεσαία επιχείρηση. Παρόλα αυτά η εύρεση μιας θέσης που μπορεί να εκμεταλλευτεί, είναι μια συνηθισμένη στρατηγική. Επιτρέπεται σε μια επιχείρηση να λειτουργήσει ανάμεσα σε μεγαλύτερους ανταγωνιστές. Αν μια μικρομεσαία επιχείρηση αποφασίζει να αντιμετωπίσει στον ανταγωνισμό τις άλλες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα της μεγάλης, πρέπει να είναι προετοιμασμένη να ξεχωρίσει κατά κάποιο τρόπο πχ. Δίνοντας προσοχή στις λεπτομέρειες, στις προσωπικές υπηρεσίες ή στην ταχύτητα της υπηρεσίας για να γίνει εξέχων ανταγωνιστής.

#### **4.10 ΔΙΑΤΗΡΩΝΤΑΣ ΤΗ ΘΕΣΗ ΙΣΧΥΟΣ**

Εκείνες οι εταιρίες που υιοθετούν μια θέση στρατηγικής ακολουθούν μια στενή γραμμή που διαχωρίζει τη διατήρηση μιας προστατευμένης αγοράς και ενός ελκυστικού ανταγωνισμού. Γενικά, η τμηματική αγορά μπορεί να καταστραφεί βαθμιαία όταν:

1. Η στρατηγική εστίασης αποτελεί απομίμηση.
2. Το τμήμα- στόχος μετατρέπεται σε δομικά μη ελκυστικό λόγω βαθμιαίας καταστροφής της δομής ή επειδή απλά δεν υπάρχει ζήτηση.
3. Στενεύουν οι διαφορές ανάμεσα στο συγκεκριμένο τμήμα σε άλλα τμήματα.
4. Νέες εταιρίες τεμαχίζουν τη βιομηχανία.

Ωστόσο το μάρκετινγκ "θέσης" δεν εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για πάντα. Οι μικρές εταιρίες όμως μπορούν να επεκτείνουν την ευημερία τους αναπτύσσοντας ανταγωνιστική ισχύ.

Υπάρχουν 4 βασικές αρχές "τύπου εκστρατείας" για την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτές είναι οι εξής:

1. Συγκέντρωση πηγών σε εκείνο το σημείο που θα αποφέρουν το μεγαλύτερο αποτέλεσμα γιατί οι πηγές μιας μικρής εταιρίας είναι περιορισμένες

2. Πρέπει να παίρνονται πρωτοβουλίες ενεργώντας και όχι αντιδρώντας στις εξωτερικές προκλήσεις.

3. Χρειάζεται χειρισμός των πηγών με τέτοιο τρόπο ώστε οι συνολικοί στόχοι να επιτυγχάνονται με συντονισμένο τρόπο.

4. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να γίνει με ευελιξία για να ανταποκρίνεται πλήρως τόσο στις εξωτερικές προκλήσεις όσο και στις ανταγωνιστικές ενέργειες.

#### **4.11 ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ**

Υπάρχουν πολλές τακτικές που μπορεί να ακολουθήσει μια εταιρία για να αποκτήσει ένα πραγματικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αρκετές από αυτές τις τακτικές περιγράφηκαν στις αληθινές εμπειρίες των μικρών επιχειρήσεων που προαναφέρθηκαν. Τώρα θα επικεντρωθούμε στην ίσως πιο σημαντική τακτική που μπορεί να παράσχει μοναδικές ευκαιρίες σε κάθε μικρή επιχείρηση, τις υπηρεσίες προς τον πελάτη. Τα 3 ακόλουθα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών προς τον πελάτη δικαιολογούν αυτή την αντίληψη.

1. Η ικανοποίηση του πελάτη δεν είναι ένας τρόπος για να πετύχουμε κάποιο συγκεκριμένο στόχο. Είναι ο ίδιος στόχος.

2. Οι υπηρεσίες προς τον πελάτη μπορούν να παράσχουν ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο.

3. Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν περισσότερες πιθανότητες να πετύχουν την ικανοποίηση του πελάτη από τις μεγάλες εταιρίες.

Αυτά τα 3 χαρακτηριστικά και ιδιαίτερα το τελευταίο, υποδεικνύουν ότι όλοι οι μικροεπιχειρηματίες πρέπει να ενσωματώσουν στην επιχείρησή τους τη διαχείριση των υπηρεσιών προς τον πελάτη. Μια επιχείρηση που αγνοεί τις υπηρεσίες προς τον πελάτη διακινδυνεύει την επιτυχία της

#### **4.12 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ-ΤΟ ΒΑΣΙΚΟ ΣΥΣΤΑΤΙΚΟ**

Η παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών προς τον πελάτη με σκοπό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σίγουρα δεν είναι κάτι καινούργιο. Αυτό που είναι καινούργιο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η ευρεία αναγνώριση ότι οι υπηρεσίες προς τον πελάτη είναι έξυπνη μορφή επιχείρησης.

Υπάρχουν όμως κάποιες κύριες αιτίες για απογοήτευση από τις υπηρεσίες όπως οι παρακάτω:

1. Περίπου το 20% της απογοήτευσης προκαλείται από τη στάση ή τη συμπεριφορά των εργαζομένων

2. Περίπου το 40% της απογοήτευσης προκαλείται από εταιρίες στις οποίες η δομή, οι κανονισμοί ή ο τρόπος λειτουργίας τους δεν έχουν σχεδιαστεί με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη.

3. Ένα ποσοστό 40% της απογοήτευσης προκαλείται από τους ίδιους τους πελάτες που χρησιμοποιούν λανθασμένα τα προϊόντα ή που δεν διαβάζουν πχ τις οδηγίες χρήσης.

Ποιο είναι όμως το ειδικό μήνυμα αυτών των στατιστικών για μικρομεσαίες επιχειρήσεις; Η απάντηση έγκειται στο γεγονός ότι οι

μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν πολύ περισσότερες πιθανότητες να πετύχουν την ικανοποίηση του πελάτη από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Δεν θα ήταν λιγότερα τα προβλήματα όμως αν η εταιρία απασχολούσε λιγότερους υπαλλήλους; Για παράδειγμα, με λιγότερους υπαλλήλους, μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να ασχοληθεί περισσότερο με τα παράπονα του κάθε εργαζομένου. Αλλά μια μεγάλη επιχείρηση συνήθως αναθέτει αυτή την ευθύνη σε ένα συγκεκριμένο άτομο ή σε ένα ειδικό τμήμα.

Η εξυπηρέτηση του πελάτη μπορεί να παράσχει ανταγωνιστικό πλαίσιο για μικρομεσαίες επιχειρήσεις ανεξάρτητα από τη φύση της επιχείρησης. Η στρατηγική ικανοποίησης του καταναλωτή αποτελεί σχέδιο μάρκετινγκ που δίνει έμφαση στο σκοπό της παροχής υπηρεσιών προς τον πελάτη. Εφαρμόζεται στα προϊόντα και τις υπηρεσίες του καταναλωτή αλλά και τα βιομηχανικά προϊόντα. Δεν υπάρχει κανένας λόγος για τον οποίο η εξυπηρέτηση του πελάτη θα πρέπει να αποτελεί την εξαίρεση και όχι τον κανόνα.

Τα υψηλά επίπεδα των υπηρεσιών κοστίζουν. Σίγουρα, η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση κοστίζει. Ωστόσο, πολλοί πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν την καλή εξυπηρέτηση. Η τιμή των προϊόντων ή των υπηρεσιών μπορεί να ανακλά αυτά τα έξοδα. Επιπλέον αυτά μπορούν να προγραμματιστούν χωριστά με βάση την εξυπηρέτηση που απαιτείται.

#### **4.13 MANATZMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι ένας προστατευτικός όρος που περιβάλλει τα προγράμματα ελέγχου ποιότητας τα οποία έχουν γίνει δημοφιλή στις εμπορικές συναλλαγές τα τελευταία χρόνια. Το

μάνατζμεντ ολικής ποιότητας έχει τις ρίζες του στην ανώτερη ποιότητα των Ιαπωνικών προϊόντων της δεκαετίας του '70.

Μικρές κατασκευαστικές εταιρίες αισθάνονται ολοένα και περισσότερο τον αντίκτυπο του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας λόγω της πίεσης που δέχονται από τις μεγάλες εταιρίες που προμηθεύουν.

Επιπλέον, μικρότερες εταιρίες παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τις αρχές του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας επειδή συνειδητοποιούν ότι έτσι μπορούν να δημιουργήσουν καλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η έννοια λοιπόν του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας επεκτείνεται πέρα από τον κατασκευαστικό τομέα σε εταιρίες που προσφέρουν ολοκληρωμένα προϊόντα για κατανάλωση και εξυπηρέτηση

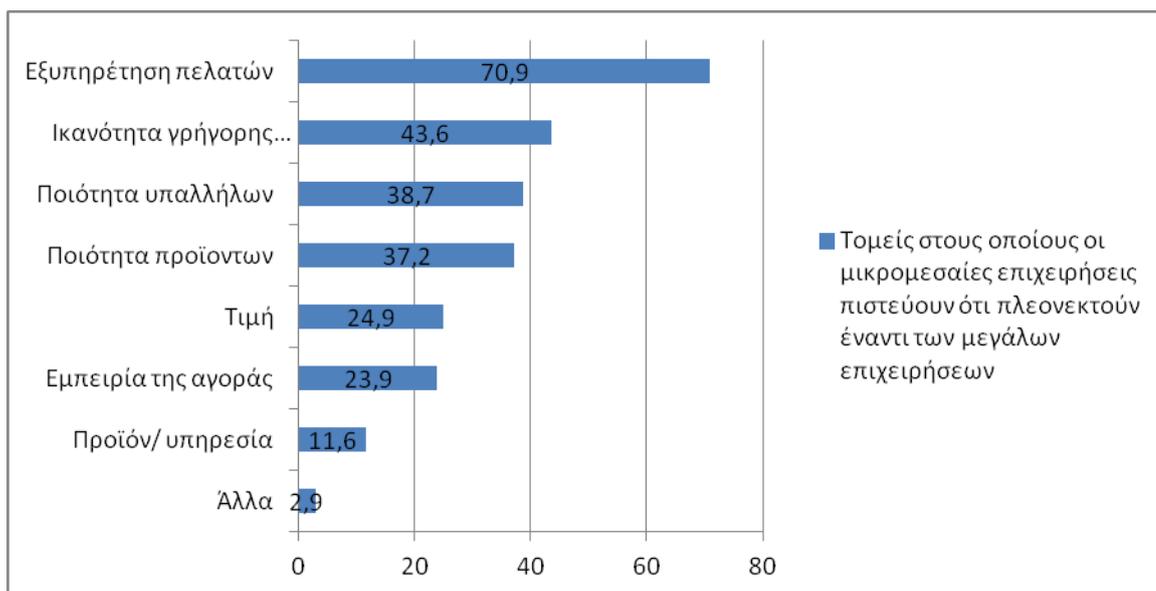
Η βελτίωση της ποιότητας αρχίζει με την προσεγμένη δουλειά του οργανισμού.

Πρώτη προτεραιότητα των επιχειρηματιών πρέπει να είναι η δημιουργία και ο έλεγχος της εξυπηρέτησης των πελατών. Μια πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις γνωρίζουν πολύ καλά πόσο σπουδαίο λόγο παίζει η εξυπηρέτηση όταν ανταγωνίζονται με μεγάλες επιχειρήσεις. Προφανώς, οι υπάλληλοι είναι ένα βασικό συστατικό του προγράμματος ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών.

Το να αποτελέσει την πρώτη προτεραιότητα η εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση των πελατών δεν είναι απαραίτητα τόσο φυσικό όσο φαίνεται. Στις εμπορικές συναλλαγές χρησιμοποιείται για δεκαετίες η φράση "ο πελάτης έχει πάντα δίκιο", αλλά μήπως κατόρθωσαν έτσι οι επιχειρήσεις να πετύχουν ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη;

Μόνο ένα 57% θεωρεί ως πρώτη προτεραιότητα την "κάλυψη αναγκών του πελάτη"

Σε ένα 625 των εταιριών υπάρχουν πολλοί που δεν γνωρίζουν πως αντιμετωπίζουν οι πελάτες τα προϊόντα ή την εξυπηρέτηση της εταιρίας.



#### 4.14 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Η εξυπηρέτηση του πελάτη αρχίζει με την κατανόηση της συμπεριφοράς του. Τυπικά, υπάρχει κάποιο κενό ανάμεσα στη συμπεριφορά και το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει κάθε βιομηχανία. Πολλοί πελάτες καταστημάτων αυτόματης επιδιόρθωσης, εστιατορίων, καταστημάτων λιανικής πώλησης και άλλων επιχειρήσεων συνειδητοποιούν την αδυναμία που υπάρχει κατά την εξυπηρέτησή τους. Από το γεγονός αυτό, φαίνεται ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να διακριθούν στην διαχείριση της εξυπηρέτησης του πελάτη.

Συχνά παρουσιάζονται προβλήματα όσον αφορά την παροχή καλών υπηρεσιών. Οι υπάλληλοι δεν ασπάζονται πάντα την αφοσίωση του ιδιοκτήτη. Γι' αυτό τον λόγο η συμπεριφορά του υπαλλήλου πρέπει να αλλάξει για να εξυπηρετηθούν οι πελάτες στο μέγιστο.

Τα προβλήματα κατά την εξυπηρέτηση των πελατών γίνονται γνωστά με διάφορους τρόπους. Πιθανώς, ο πιο κοινός τρόπος είναι τα παράπονα

που γίνονται από τους πελάτες. Κάθε εταιρία προσπαθεί να εξαλείψει τα παράπονα των πελατών. Όταν όμως γίνονται πρέπει να αναλύονται προσεκτικά για να ανακαλυφτεί η πιθανή αδυναμία της εξυπηρέτησης. Οι τηλεφωνικές γραμμές για τα παράπονα των πελατών θα πρέπει να είναι διαθέσιμες.

Οι διευθυντές μπορούν να μάθουν τα προβλήματα της εξυπηρέτησης μέσω προσωπικών παρατηρήσεων και διακριτικών τεχνικών. Ένας διευθυντής μπορεί να εκτιμήσει την εξυπηρέτηση μιλώντας ο ίδιος με τους πελάτες ή να παίζει το ρόλο ενός πελάτη ανώνυμα- τηλεφωνώντας για παράδειγμα σε μια από τις δικές του επιχειρήσεις. Επιπλέον, υπάρχουν επαγγελματικές υπηρεσίες που παίζουν το ρόλο του πελάτη εκ μέρους της επιχείρησης και εκτιμούν την εξυπηρέτηση. Κάποια εστιατόρια και ξενοδοχεία ελέγχουν την εξυπηρέτηση του πελάτη παρέχοντας κάρτες τις οποίες συμπληρώνει ο πελάτης σύμφωνα με την εξυπηρέτηση που είχε.

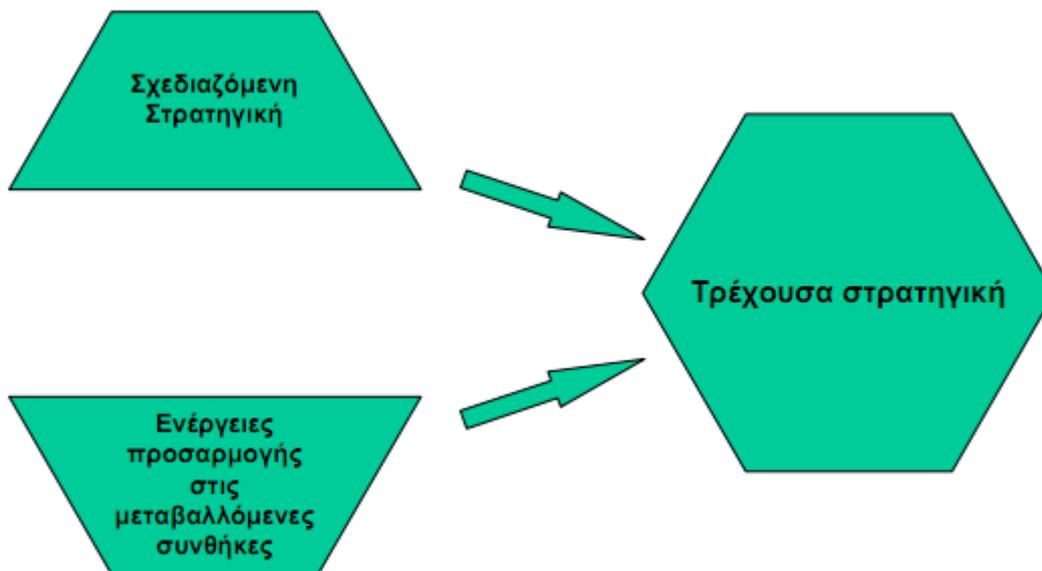
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

#### 5.1 ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η χάραξη στρατηγικής φέρνει στο προσκήνιο το ουσιώδες διοικητικό πρόβλημα του πώς θα επιτευχθούν τα στοχευόμενα αποτελέσματα στο φως της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης και των προοπτικών της. Οι στόχοι είναι οι ‘προορισμοί’ και η στρατηγική το ‘μέσο’ για την προσέγγισή τους. Στην ουσία, η στρατηγική είναι το μοτίβο ενεργειών που ακολουθούν οι μάνατζερ για να επιτύχουν τους στρατηγικούς και οικονομικούς στόχους. Το καθήκον του σχεδιασμού στρατηγικής αρχίζει με την τεκμηριωμένη διάγνωση της εσωτερικής και εξωτερικής κατάστασης της εταιρίας. Μόνο όταν οι μάνατζερ έχουν στα χέρια τους λεπτομερή ανάλυση της συνολικής εικόνας είναι σε θέση να σχεδιάσουν μια σωστή στρατηγική για την επίτευξη στρατηγικών και οικονομικών στόχων. Αυτό γιατί, η λανθασμένη διάγνωση της κατάστασης αυξάνει σημαντικά τον κίνδυνο να γίνουν λανθασμένες στρατηγικές κινήσεις.

Η στρατηγική μιας εταιρίας είναι κατά κανόνα ένα μίγμα εσκεμμένων και ορθολογικών δράσεων και αντιδράσεων σύμφωνα με τις ανάγκες σε απρόβλεπτες εξελίξεις και νέες ανταγωνιστικές πιέσεις. Η στρατηγική είναι κάτι περισσότερο απ’ ότι οι μάνατζερ έχουν προσεκτικά σχεδιάσει εκ των προτέρων και σκοπεύουν να πράξουν ως μέρος ενός μεγάλου στρατηγικού σχεδίου.



**ΣΧΗΜΑ 5.1: Η ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΑΤΑ ΕΝΑ ΜΕΡΟΣ ΣΧΕΔΙΑΖΟΜΕΝΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΕΝΑ ΑΛΛΟ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ**

3

Νέες συνθήκες προκύπτουν συνεχώς, είτε σπουδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, είτε επιτυχείς εισαγωγές νέων προϊόντων από ανταγωνιστές, είτε νέες κυβερνητικές ρυθμίσεις και πολιτικές, είτε αλλαγές στα ενδιαφέροντα των πελατών ως προς τα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Υπάρχει πάντα αρκετή αβεβαιότητα για το μέλλον,

έτσι που οι μάνατζερ δεν μπορούν να σχεδιάσουν κάθε στρατηγική ενέργεια εκ των προτέρων και να ακολουθήσουν την επιδιωκόμενη στρατηγική τους χωρίς παρεκκλίσεις. Στο τέλος οι επιχειρηματικές στρατηγικές καταλήγουν να είναι ένα σύμπλεγμα σχεδιασμένων ενεργειών (επιδιωκόμενη στρατηγική) και προσαρμοστικών ενεργειών, κατά τις ανάγκες, σε απρόβλεπτες καταστάσεις (‘ασχεδίαστες’ στρατηγικές κινήσεις). Επομένως, η στρατηγική γίνεται καλύτερα

3

Πηγή: [http://www.ee.teihal.gr/labs/pkoukos/Documentation/shmeiwseis\\_dioikhsh\\_epi\\_xeirhsewn.pdf](http://www.ee.teihal.gr/labs/pkoukos/Documentation/shmeiwseis_dioikhsh_epi_xeirhsewn.pdf)

κατανοητή ως συνδυασμός προσχεδιασμένων ενεργειών και άμεσων προσαρμοστικών αντιδράσεων σε νέες εξελίξεις στην αγορά και τον ανταγωνισμό. Καθήκον του σχεδιασμού στρατηγικής αφορά στο να αναπτυχθεί ένα σχέδιο δράσης, ή σχεδιαζόμενη στρατηγική, και μετά αυτό να εφαρμοστεί σύμφωνα με την εξέλιξη των γεγονότων. Η πραγματική στρατηγική μιας εταιρίας είναι κάτι που οι μάνατζερ πρέπει να κατασκευάσουν καθώς τα γεγονότα εξελίσσονται στο εσωτερικό και εξωτερικό της.

## **5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Ο σχεδιασμός στρατηγικής είναι μια άσκηση επιχειρηματικότητας και αναλυτικής στρατηγικής σκέψης. Η πρόκληση για τη διοίκηση της εταιρίας είναι να κρατούν τις στρατηγικές τους σε άμεση συνάφεια με τους εξωτερικούς παράγοντες όπως οι μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των πελατών, οι τελευταίες ενέργειες των ανταγωνιστών, οι ευκαιρίες και απειλές της αγοράς, και οι καινούργιες συνθήκες επιχειρηματικότητας.

Οι εταιρικές στρατηγικές δεν μπορεί να δείχνουν ανταπόκριση σε αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον εάν οι μάνατζερ δεν επιδεικνύουν επιχειρηματικότητα στην μελέτη των τάσεων της αγοράς, δεν ακούν τους πελάτες, δεν ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της εταιρίας και δεν καθοδηγούν τις δραστηριότητες της εταιρίας με ακριβή τρόπο προς νέες κατευθύνσεις. Η καλή χάραξη στρατηγικής, επομένως, δεν μπορεί να διαχωριστεί από την καλή- ευφυή επιχειρηματικότητα. Το ένα δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς το άλλο.

Μια εταιρία αντιμετωπίζει δύο ειδών κινδύνους όταν η διοίκησή της αποτυγχάνει να ασκήσει επιχειρηματικότητα που να δημιουργεί στρατηγική. Ο ένας είναι μια φθαρμένη στρατηγική. Όσο πιο γρήγορα αλλάζει το επιχειρηματικό περιβάλλον μιας εταιρίας, τόσο πιο κρίσιμης

σημασίας γίνεται το να είναι οι μάνατζέρ της καλοί επιχειρηματίες στο να διαγνώσουν τις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να κάνουν στρατηγικές διορθώσεις. Αν περιφέρονται με μια παγιωμένη στρατηγική μπορεί να είναι πιο επικίνδυνο από το να κάνουν διορθώσεις. Οι στρατηγικές που έχουν χάσει την επαφή τους με την πραγματικότητα της αγοράς προετοιμάζουν την επιχείρηση για μια κρίση χαμηλής αποδοτικότητας.

Ο δεύτερος κίνδυνος είναι μια ενδογενής στρατηγική σκέψη. Οι μάνατζερ με αδύναμη επιχειρηματική ικανότητα συνήθως αποστρέφονται τον κίνδυνο και διστάζουν να ξεκινήσουν μια νέα στρατηγική όσο η ισχύουσα αποδίδει ακόμα αποτελέσματα. Δίνουν μόνο επιπόλαια προσοχή στις τάσεις της αγοράς και σπάνια δίνουν σημασία στους πελάτες. Συχνά, είτε αδιαφορούν για τις εξωτερικές εξελίξεις κρίνοντάς τις ασήμαντες («δε νομίζουμε ότι μας επηρεάζει πραγματικά»), είτε τις αναλύουν στο έπακρο πριν πάρουν οποιαδήποτε απόφαση. Επειδή αισθάνονται άνετα με την παρούσα στρατηγική, εστιάζουν την προσοχή και προσπάθειά τους σε λύση εσωτερικών προβλημάτων, οργανικές διαδικασίες και λειτουργίες, αναφορές και προθεσμίες, εσωτερικές σχέσεις, και στα διοικητικά καθήκοντα της θέσης τους.

Επομένως, οι στρατηγικές ενέργειες που εγκαινιάζουν τείνουν να είναι ενδογενείς, κυριαρχούμενες από τις παραδοσιακές αντιλήψεις της εταιρίας, τις προτιμήσεις των ενδο-εταιρικών συμμαχιών, ότι είναι φιλοσοφικά άνετο, το σίγουρο, από άποψη καριέρας και ιεραρχίας.

Οι ενδογενείς στρατηγικές, αν και δεν είναι αποκομμένες από την αγορά και τις ανταγωνιστικές συνθήκες, δεν είναι αρκετά καθοδηγούμενες από την αγορά και τους πελάτες. Μάλιστα, οι εξωτερικές αναγκαιότητες τελικά γίνονται αντικείμενο συμβιβασμού για να ικανοποιηθούν εσωτερικές αναγκαιότητες. Όσο πιο αδύναμες επιχειρηματικές ικανότητες και ένστικτο έχει ο μάνατζερ, τόσο πιο

επιρρεπής είναι στο να ακολουθεί ενδογενή στρατηγική θεώρηση και ουσιαστικά αυξάνει τα ενδεχόμενα της εταιρίας για χαμηλή αποδοτικότητα και μειωμένο προσανατολισμό στην ικανοποίηση του πελάτη.

Το πόσο τολμηροί είναι οι μάνατζερ στο να υιοθετήσουν νέες στρατηγικές ευκαιρίες, πόσο σημασία δίνουν στην ανα-δημιουργία του ανταγωνισμού, πόσο συχνά εγκαινιάζουν δράσεις που βελτιώνουν την απόδοση της επιχείρησης, είναι καλοί δείκτες του επιχειρηματικού τους πνεύματος. Οι δημιουργοί στρατηγικής που έχουν

επιχειρηματικότητα, τείνουν να είναι πρωτοπόροι, να αντιδρούν γρήγορα και σύμφωνα με τις ευκαιρίες στις νέες εξελίξεις. Είναι πρόθυμοι να αναλάβουν λελογισμένα ρίσκα και να χαράξουν πρωτοπόρες στρατηγικές. Αντίθετα, οι διστακτικοί επιχειρηματίες αποστρέφονται τον κίνδυνο, τείνουν να αντιδρούν αργά, ελπίζουν ότι έχουν πιθανότητες να προλάβουν, και φοβούνται μήπως κάνουν τα 'λάθη' που πιστεύουν ότι έκαναν όσοι κινήθηκαν γρήγορα. Προτιμούν την σταδιακή αλλαγή στρατηγικής αντί των σαρωτικών στρατηγικών κινήσεων.

Στην χάραξη στρατηγικής όλοι οι μάνατζερ, όχι μόνο οι ανώτεροι διευθυντές, πρέπει να αναλαμβάνουν υπολογισμένους κινδύνους και να επιδεικνύουν επιχειρηματικότητα. Η επιχειρηματικότητα χρειάζεται όταν ο περιφερειακός διευθυντής εξυπηρέτησης πελατών, ως μέρος της δέσμευσης της εταιρίας για καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, αναπτύσσει μια στρατηγική να μειώσει τον χρόνο απόκρισης σε βλάβες κατά 25% και διαθέτει ένα ποσό για να εξοπλίσει όλα τα αυτοκίνητα εξυπηρέτησης με κινητά τηλέφωνα. Η επιχειρηματικότητα χρειάζεται όταν ο διευθυντής της αποθήκης συμβάλει στην στρατηγική έμφαση της εταιρίας του στην ολική ποιότητα με το να σχεδιάσει πώς μπορεί να μειώσει το ποσοστό λαθών κατά τη συσκευασία των αποστολών από ένα

στις 100 παραγγελίες σε ένα στις 100.000 παραγγελίες. Ένας διευθυντής πωλήσεων ασκεί στρατηγική επιχειρηματικότητα αποφασίζοντας να κάνει ειδική καμπάνια προώθησης και να μειώσει τις τιμές κατά 5% για να αποσπάσει μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές.

Ένας διευθυντής παραγωγής ασκεί στρατηγική επιχειρηματικότητα, σύμφωνα με την εταιρική έμφαση για καλύτερα ανταγωνιστικό κόστος παραγωγής, με την απόφαση να προμηθευτεί ένα σημαντικό κομμάτι της συναρμολόγησης από μια φθηνή πηγή στη Νότια Κορέα αντί να το παράγει εντός της μονάδας του. Οι εταιρικές στρατηγικές δεν μπορεί να είναι πραγματικά κατευθυνόμενες από την αγορά και τον πελάτη αν οι αποφάσεις που συνδέονται με την στρατηγική από όλους τους μάνατζερ μέσα στην επιχείρηση δεν έχουν εξωγενή επιχειρηματικό χαρακτήρα και δεν συμβάλουν στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και στη δημιουργία μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **5.3 ΛΟΓΟΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ**

Είναι απολύτως φυσικό να γίνονται συχνές ρυθμίσεις και διορθώσεις της στρατηγικής μιας εταιρίας, πρώτα στο ένα λειτουργικό τμήμα ή περιοχή και μετά στο άλλο. Κατά περίπτωση, απαιτούνται μοναδιαίες μεταβολές της στρατηγικής: όταν κάποιος ανταγωνιστής κάνει μια εντυπωσιακή κίνηση, όταν εμφανίζεται μια τεχνολογική καινοτομία, ή όταν ξεσπάει κρίση και οι μάνατζερ αναγκάζονται να κάνουν ριζικές αλλαγές πολύ γρήγορα. Επειδή οι στρατηγικές κινήσεις και νέες δράσεις βρίσκονται πάντα σε εξέλιξη μέσα στον κλάδο, η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνεται μέσα σε μια ορισμένη περίοδο και ακολούθως αναπροσαρμόζεται καθώς κάποιος αριθμός αλλαγών αρχίζει να συσσωρεύεται.

Η τρέχουσα στρατηγική είναι συνήθως ένα μίγμα κρατούντων αντιλήψεων, νέων δράσεων και αντιδράσεων, και δυνητικών κινήσεων σε στάδιο σχεδιασμού. Με την εξαίρεση των καταστάσεων κρίσης (όπου πολλές στρατηγικές κινήσεις γίνονται συχνά πολύ γρήγορα για να παραχθεί μια ουσιαστικά νέα στρατηγική σχεδόν μέσα σε μια νύχτα) και της ίδρυσης νέας εταιρίας (όπου η στρατηγική υπάρχει με τη μορφή σχεδίων και σχεδιαζόμενων ενεργειών), είναι συχνό φαινόμενο τα βασικά στοιχεία της στρατηγικής μιας εταιρίας να εμφανίζονται κομματιαστά καθώς η εταιρία αναπτύσσεται.

Σπάνια η στρατηγική μιας εταιρίας είναι τόσο καλά διατυπωμένη και ανθεκτική ώστε να αντέχει στο χρόνο. Ακόμα και οι τελειότερες στρατηγικές πρέπει να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών, τις στρατηγικές κινήσεις των ανταγωνιστών, την εμπειρία σχετικά με το τι "δουλεύει" και το τι όχι, τις αναδυόμενες

ευκαιρίες και απειλές, τα απρόβλεπτα γεγονότα, και νέες σκέψεις για βελτιώσεις. Και αυτό γιατί βρισκόμαστε στο ασαφές και απρόβλεπτο περιβάλλον της αγοράς και όχι σε μία απόλυτα ρυθμιζόμενη θερμοκοιτίδα ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Γι' αυτό η χάραξη στρατηγικής είναι δυναμική διαδικασία και γι' αυτό ο επιχειρηματίας-μάνατζερ πρέπει τακτικά να επανεξετάζει τη στρατηγική, να τη βελτιώνει ή να την αναμορφώνει σύμφωνα με τις ανάγκες

Ωστόσο, όταν η στρατηγική μιας εταιρίας αλλάζει πολύ συχνά και σε βάθος, ώστε οι κανόνες του παιχνιδιού να αναθεωρούνται ριζικά κάθε μερικούς μήνες, η διοίκηση είναι σχεδόν σίγουρα ένοχη για ανεπαρκή πλέον στρατηγική ανάλυση, τυχαία λήψη αποφάσεων και αδύνατη ικανότητα να αναπτύσσει στρατηγική. Οι ελάχιστες αλλαγές στη στρατηγική χρειάζονται περιπτώσιακά, ειδικά σε καταστάσεις κρίσης, αλλά δεν μπορεί να γίνονται πολύ συχνά αν δεν θέλουμε να

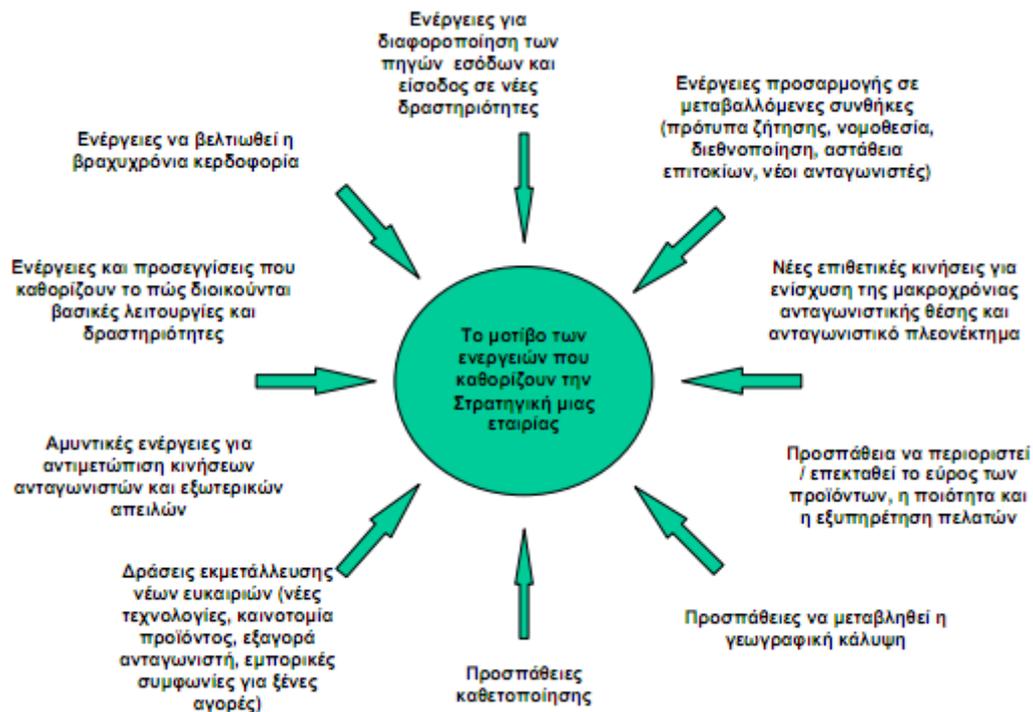
δημιουργήσουμε αλόγιστη σύγχυση στην επιχείρηση και να εμποδίσουμε την απόδοση. Οι καλά σχεδιασμένες στρατηγικές έχουν ζωή τουλάχιστον μερικών ετών και χρειάζονται μόνο ελάχιστονες ρυθμίσεις για να διατηρούνται σε συντονισμό με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

#### **5.4 ΑΠΟ ΤΙ ΑΠΟΤΕΛΕΙΤΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ**

Οι εταιρικές στρατηγικές αφορούν στο πώς: να αναπτυχθεί η δραστηριότητα, πώς να ικανοποιηθούν οι πελάτες, πώς να αντιμετωπιστούν οι ανταγωνιστές, πώς να απαντηθούν οι μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, πώς να διοικηθεί κάθε λειτουργικό κομμάτι της επιχείρησης, πώς να επιτευχθούν οι στρατηγικοί και οικονομικοί στόχοι. Τα "πώς" της στρατηγικής τείνουν να είναι ιδιαίτερα για κάθε επιχείρηση, προσαρμοσμένα στην δική της ξεχωριστή κατάσταση και στόχους απόδοσης.

Στον επιχειρηματικό κόσμο, οι επιχειρήσεις έχουν μεγάλη ελευθερία στρατηγικής. Μπορούν να διαφοροποιηθούν σε μεγάλη ή μικρή κλίμακα, σε σχετιζόμενους ή όχι κλάδους, δια μέσου εξαγοράς, συνεταιρισμού, στρατηγικών συμμαχιών, ή ίδρυσης θυγατρικής εταιρίας. Ακόμα και όταν η εταιρία επιλέξει να επικεντρωθεί σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, οι συνθήκες της αγοράς συνήθως προσφέρουν αρκετό περιθώριο χάραξης στρατηγικής ώστε να διαφέρει από αυτή των ανταγωνιστών: ορισμένοι επιδιώκουν ηγεσία στο χαμηλό κόστος, άλλοι δίνουν έμφαση σε συνδυασμούς προϊόντων / υπηρεσιών, ενώ άλλοι επιλέγουν να ασχοληθούν με τις ανάγκες και προτιμήσεις μικρών τμημάτων της αγοράς. Επομένως, οι περιγραφές του περιεχομένου της εταιρικής στρατηγικής αναγκαστικά έχουν χαρακτήρα ενδεικτικό και όχι αποκλειστικό.

Το παρακάτω σχήμα δείχνει τα είδη των ενεργειών και προσεγγίσεων που αντικατοπτρίζουν την γενική στρατηγική μιας εταιρίας. Επειδή πολλές από αυτές είναι ορατές στον εξωτερικό παρατηρητή, το μεγαλύτερο μέρος της στρατηγικής μιας εταιρίας μπορεί να διαπιστωθεί με βάση τις ενέργειές της και τις δημόσιες ανακοινώσεις της. Ωστόσο, υπάρχει και ένα μέρος που δεν αποκαλύπτεται και οι εξωτερικοί παρατηρητές μπορούν μόνο να κάνουν σχετικές υποθέσεις: οι μελλοντικές ενέργειες και κινήσεις που εξετάζουν οι μάνατζερ. Συχνά η διοίκηση δικαιολογημένα επιλέγει να μην αποκαλύψει ορισμένα στοιχεία της στρατηγικής της μέχρι την κατάλληλη στιγμή.



**ΣΧΗΜΑ 5.2: ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ – ΑΠΟ ΤΙ ΑΠΟΤΕΛΕΙΤΑΙ**

4

4

ΠΗΓΗ: [http://www.ee.teihal.gr/labs/pkoukos/Documentation/shmeiwseis\\_dioikhsh\\_epixeirhsewn.pdf](http://www.ee.teihal.gr/labs/pkoukos/Documentation/shmeiwseis_dioikhsh_epixeirhsewn.pdf)

## 5.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ

Η ανάπτυξη στρατηγικού οράματος και σκοπού, η θέση στόχων, και η επιλογή στρατηγικής είναι βασικά καθήκοντα επιλογής κατεύθυνσης. Δείχνουν το πού οδεύει η εταιρία, τους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους απόδοσης, τις ανταγωνιστικές κινήσεις και τις εσωτερικές αντιλήψεις που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Από κοινού αποτελούν το στρατηγικό σχέδιο. Σε ορισμένες εταιρίες, ιδιαίτερα σε μεγάλες επιχειρήσεις που εκτελούν τακτικές αναθεωρήσεις στρατηγικής και ακολουθούν τακτική διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, εκδίδεται ένα έγγραφο που περιγράφει το στρατηγικό σχέδιο για την επόμενη χρονιά και το οποίο μοιράζεται στους μάνατζερ και τους υπαλλήλους (αν και ορισμένα μέρη του σχεδίου μπορεί να παραλείπονται ή να περιγράφονται με γενικό τρόπο αν δεν είναι φρόνιμο να ανακοινωθούν πριν υλοποιηθούν). Σε κάποιες άλλες, το στρατηγικό σχέδιο δεν διατυπώνεται γραπτά για εκτεταμένη κυκλοφορία του αλλά υπάρχει με τη μορφή συμφωνίας και δεσμεύσεων μεταξύ των μάνατζερ για το πού θα βαδίσουν, τι θα καταφέρουν, και πώς θα κινηθούν. Οι επιχειρησιακοί στόχοι είναι το μέρος εκείνο του στρατηγικού σχεδίου που τις περισσότερες φορές διατυπώνεται καθαρά και ανακοινώνεται στους μάνατζερ και τους άλλους εργαζομένους.

### **Παράδειγμα στρατηγικής:**

Το 1993 η εταιρία είχε ηγετική θέση στο λιανεμπόριο τροφίμων, διαθέτοντας ισχυρό όνομα και συστηματικές πωλήσεις μέσω των

εστιατορίων που ξεπερνούσαν τα 18 δις δολάρια. Τα δύο τρίτα των 10.000 εστιατορίων της λειτουργούσαν με το σύστημα φραντσάιζ (δικαιόχρησης) με 3.150 ιδιοκτήτες / επιχειρηματίες σε όλον τον κόσμο. Οι πωλήσεις αυξάνονταν κατά 12% μέσο όρο κατά τα τελευταία 10 χρόνια. Η εταιρία ήταν πρωτοπόρος στις προδιαγραφές ποιότητας τροφίμων, στον εξοπλισμό, το μάρκετινγκ και τα προγράμματα εκπαίδευσης, στα λειτουργικά συστήματα, ενώ τα συστήματα προμηθειών θεωρούνταν πρότυπα για τον κλάδο σε όλον τον κόσμο. Οι στρατηγικές προτεραιότητες της εταιρίας ήταν συνεχής ανάπτυξη, εξαιρετική φροντίδα για τον πελάτη, αποδοτικότητα και ποιότητα διαδικασιών, υψηλή αξία προϊόντων για τον καταναλωτή, και αποτελεσματικό μάρκετινγκ του ονόματος σε παγκόσμια κλίμακα. Η στρατηγική της εταιρείας αποτελούταν από τα παρακάτω βασικά στοιχεία:

#### **Στρατηγική ανάπτυξη**

- Να προστίθενται 700 έως 900 νέα εστιατόρια ετησίως, ορισμένα ίδιας ιδιοκτησίας και ορισμένα με φραντσάιζινγκ.
- Να προωθούνται οι συχνές επισκέψεις των πελατών με την προσθήκη πρωινού και βραδινού μενού και εξαιρετικών μενού.

#### **Στρατηγική φραντσάιζινγκ**

- Να είναι πολύ επιλεκτικοί στην παροχή δικαιωμάτων δικαιόχρησης (η πολιτική της ήταν να προσλαμβάνει μόνο ταλαντούχους επιχειρηματίες με ισχυρή υποκίνηση, ευσυνειδησία και επιχειρηματική εμπειρία, τους οποίους να εκπαιδεύει ώστε να γίνουν δραστήριοι ιδιοκτήτες εστιατορίου - δεν χορηγούνταν δικαίωμα σε εταιρίες ή παθητικούς επενδυτές).

### **Στρατηγική τοποθεσίας και κατασκευή**

- Να τοποθετούνται εστιατόρια μόνο σε τοποθεσίες που προσφέρουν ευκολία στους πελάτες και εγγυούνται μακροχρόνια δυναμική αύξησης των πωλήσεων. (Η εταιρία χρησιμοποίησε περίπλοκες τεχνικές επιλογής τοποθεσίας για να εξασφαλίσει ακίνητα πρώτης τάξης.

- Να μειωθεί το κόστος κτήσης και κατασκευής με τη χρήση τυποποιημένων, οικονομικών σχεδίων και εξοπλισμού και με το να γίνονται ενοποιημένες προμήθειες εξοπλισμού και υλικών από τη διεθνή αγορά.

- Να χρησιμοποιούνται σχέδια χώρων που είναι ελκυστικά και ευχάριστα, μέσα-έξω και που προσφέρουν, κατά το δυνατό, δυνατότητες στάθμευσης αυτοκινήτων και χώρους παιχνιδιού για τα παιδιά.

### **Στρατηγική προϊόντων**

- Να προσφέρεται περιορισμένο μενού.

- Να επεκταθεί η προσφορά προϊόντων με νέες κατηγορίες γρήγορου φαγητού (κοτόπουλο, μεξικάνικα πιάτα, πίτσα κλπ.) και να περιληφθούν περισσότερα είδη υγιεινού και παραδοσιακού φαγητού.

- Να γίνεται εκτεταμένος έλεγχος για να διασφαλίζεται συνεπής υψηλή ποιότητα και ελκυστικότητα για τον πελάτη πριν το λανσάρισμα νέων φαγητών σε όλο το δίκτυο καταστημάτων.

### **Λειτουργία καταστημάτων**

- Να καθιερωθούν αυστηρότερα πρότυπα προϊόντων, να εφαρμόζονται με αυστηρότητα οι κανονισμοί λειτουργίας και να

δημιουργηθούν στενές επαγγελματικές σχέσεις με τους προμηθευτές για να είναι βέβαιο ότι το φαγητό είναι ασφαλούς και υψηλής ποιότητας.

- Να αναπτυχθεί νέος εξοπλισμός και συστήματα παραγωγής που βελτιώνουν την ικανότητα να σερβίρονται τα φαγητά ζεστότερα, νοστιμότερα, γρηγορότερα και με περισσότερη ακρίβεια.

### **Προώθηση πωλήσεων, προϊόντων και μάρκετινγκ**

- Να ενισχυθεί η εικόνα της εταιρείας όσον αφορά την ποιότητα, εξυπηρέτηση, καθαριότητα και αξία, διεθνώς, με δυναμική διαφήμιση και καμπάνιες προώθησης μέσα στα καταστήματα και οι οποίες θα χρηματοδοτούνται με την δέσμευση κάποιου ποσοστού επί των πωλήσεων για κάθε εστιατόριο.

- Να συνεχιστεί η πρακτική τιμολόγησης σύμφωνα με την αξία και τα εξαιρετικά μενού για να δημιουργηθεί συχνή κίνηση πελατών.

### **Ανθρώπινο δυναμικό και εκπαίδευση**

- Να δίνονται αμοιβές που είναι δίκαιες και αμερόληπτες σε όλα τα εστιατόρια. Να διδάσκονται οι δεξιότητες που χρειάζονται για τη δουλειά. Να ανταμείβονται και τα ατομικά και τα ομαδικά αποτελέσματα. Να προσφέρονται δυνατότητες σταδιοδρομίας.

- Να προσλαμβάνεται προσωπικό με καλές συνήθειες εργασίας, με ευγενική προδιάθεση που θα εκπαιδεύεται να συμπεριφέρεται με τρόπο που θα κάνει καλή εντύπωση στους πελάτες.

- Να προσφέρεται σωστή εκπαίδευση για το πώς επιτυγχάνεται η ικανοποίηση του πελάτη και πώς διοικείται ένα εστιατόριο γρήγορου φαγητού, στους ιδιοκτήτες, τους διευθυντές και τους βοηθούς.

### **Κοινωνική Υπευθυνότητα**

- Οι δραστηριότητες να γίνονται με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο, υποστηρίζοντας την εκπαίδευση εργαζομένων-φοιτητών, υποστηρίζοντας τα άτομα με ειδικές ανάγκες, την ανακύκλωση των απορριμμάτων, τις φιλικές τεχνολογίες παρασκευής φαγητού κλπ.

Ωστόσο, τα ετήσια στρατηγικά σχέδια σπάνια προβλέπουν όλα τα γεγονότα που είναι σημαντικά για την στρατηγική και θα προκύψουν μέσα στους επόμενους 12 μήνες.

Απρόβλεπτα γεγονότα, ανέλπιστες ευκαιρίες και απειλές, συν η συνεχής άφιξη προτάσεων ωθούν τους μάνατζερ να τροποποιήσουν τις προγραμματισμένες ενέργειές τους και να εφαρμόσουν "απροσχεδίαστες" αντιδράσεις. Η καθυστέρηση αναθεώρησης της στρατηγικής μέχρι να έρθει ο καιρός να διατυπωθεί το στρατηγικό

σχέδιο της επόμενης χρονιάς είναι και ανόητο και περιττό. Οι μάνατζερ που περιορίζουν τα στρατηγικά τους καθήκοντα στο τακτικό χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού (όταν δεν μπορούν να αποφύγουν να παρουσιάσουν κάποιο σχέδιο) σημαίνει ότι έχουν λανθασμένη εντύπωση για τα καθήκοντά τους αυτά. Η διαμόρφωση στρατηγικής μια φορά το χρόνο, όταν "πρέπει", δεν αποτελεί εχέγγυο διοικητικής επιτυχίας.

## **5.6 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η λειτουργία της εφαρμογής της στρατηγικής αποτελείται από την διαπίστωση των απαιτούμενων μέσων που θα την υλοποιήσουν και θα επιτύχουν τα σχεδιαζόμενα αποτελέσματα. Χρειάζεται γι' αυτό ικανότητα στον προσδιορισμό του τι πρέπει να γίνει για να εγκαινιαστεί η στρατηγική, να υλοποιηθεί σωστά και να αποδώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η δουλειά αυτή είναι εκτελεστικό διοικητικό καθήκον πρακτικού και άμεσου χαρακτήρα και περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Δημιουργία μιας επιχείρησης που να είναι ικανή να υλοποιήσει την στρατηγική επιτυχώς.

- Δημιουργία προϋπολογισμών που θα καταναείμουν τους πόρους σε εκείνες τις εσωτερικές δραστηριότητες που είναι κρίσιμες για την στρατηγική επιτυχία.

- Καθιέρωση πολιτικών που στηρίζουν την στρατηγική.

- Υποκίνηση των ανθρώπων με τρόπο που να τους ωθεί να δραστηριοποιηθούν για την κατάκτηση των στόχων και, αν χρειάζεται, να τροποποιήσουν τις δραστηριότητές τους και τη συμπεριφορά τους ώστε να προσαρμοστούν καλύτερα στις απαιτήσεις της επιτυχούς υλοποίησης της στρατηγικής.

- Πρόσδεση του συστήματος αμοιβών στην υλοποίηση των στόχων.

- Δημιουργία εταιρικής κουλτούρας και εργασιακού κλίματος ώστε να συνεισφέρουν στην επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής.

- Εγκατάσταση εσωτερικών βοηθητικών συστημάτων που να επιτρέπουν στο προσωπικό να εκτελεί τα καθήκοντά του αποτελεσματικά κάθε μέρα.

- Υιοθέτηση καλύτερων πρακτικών και προγραμμάτων για συνεχή βελτίωση.

- Άσκηση ηγεσίας στο εσωτερικό της εταιρίας αναγκαίας για την πρόοδο της υλοποίησης και τη συνεχή βελτίωση του τρόπου με τον οποίο εκτελείται η στρατηγική

Ο διοικητικός στόχος είναι να συνυπάρξουν δημιουργικά η πρακτική με την ανάγκη για ότι χρειάζεται για αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής. Όσο πιο ισχυρά συνταιριάζονται, τόσο πιο καλή είναι η υλοποίηση. Τα πιο σημαντικά σημεία προσαρμογής και δημιουργικής συνύπαρξης είναι μεταξύ της στρατηγικής και των δυνατοτήτων της επιχείρησης, μεταξύ της στρατηγικής και του συστήματος ανταμοιβών,

μεταξύ της στρατηγικής και των εσωτερικών βοηθητικών συστημάτων, και μεταξύ της στρατηγικής και της εταιρικής κουλτούρας (η τελευταία προκύπτει από τις αξίες και πεποιθήσεις που είναι κοινές μεταξύ των εργαζομένων, από την προσέγγιση της εταιρίας σε θέματα διοίκησης του προσωπικού, από εδραιωμένες συμπεριφορές, πρακτικές εργασίας και τρόπους σκέψης). Το ταίριασμα των τρόπων που η επιχείρηση δουλεύει εσωτερικά, με το τι χρειάζεται για αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής, εκτός από την επίτευξη της, βοηθάει και στην εσωτερική ενότητα της επιχείρησης.

Το καθήκον της εφαρμογής της στρατηγικής είναι εμφανώς το πιο πολύπλοκο και χρονοβόρο μέρος του στρατηγικού μανάτζμεντ. Εισέρχεται σε όλα τα επιμέρους της διοίκησης επιχειρήσεων και πρέπει να αναληφθεί από πολλά σημεία μέσα στην επιχείρηση. Το πρόγραμμα δράσης αυτών που εφαρμόζουν στρατηγική προκύπτει μετά από προσεκτική αξιολόγηση του τι πρέπει να γίνει διαφορετικά ή καλύτερα ώστε να υλοποιηθεί το στρατηγικό σχέδιο τέλεια. Κάθε μανάτζερ πρέπει να σκεφτεί σε βάθος την απάντηση στο ερώτημα «τι πρέπει να γίνει στον δικό μου τομέα για να υλοποιηθεί το δικό μου κομμάτι του στρατηγικού σχεδίου, και πώς μπορώ να το κάνω με τον καλύτερο τρόπο;» Το πόση εσωτερική αλλαγή χρειάζεται για την υλοποίηση της στρατηγικής εξαρτάται από το πόση στρατηγική αλλαγή επιδιώκεται, το πόσο αποκλίνουν οι εσωτερικές πρακτικές από ότι απαιτεί η στρατηγική, και πόσο καλά συνταιριάζονται η στρατηγική και η εταιρική κουλτούρα. Όταν επισημανθούν οι αναγκαίες αλλαγές και δράσεις, η διοίκηση πρέπει να επιβλέψει όλες τις λεπτομέρειες και να εξασκήσει αρκετή πίεση στην επιχείρηση για να μετατρέψει τους στόχους σε αποτελέσματα. Ανάλογα με τον όγκο της εσωτερικής αλλαγής που απαιτείται, η πλήρης υλοποίηση μπορεί να πάρει από μερικούς μήνες έως μερικά χρόνια.



## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Οι σημερινές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι το περιβάλλον της επιχείρησης είναι ένας σημαντικός παράγοντας και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη τόσο κατά τον προγραμματισμό όσο και στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Είναι δυναμικό, μεταβάλλεται πολύ γρήγορα και οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αντιδρούν γρήγορα και αποτελεσματικά. Με τη χρήση εργαλείων όπως η ανάλυση SWOT, γίνεται προσπάθεια καταγραφής του περιβάλλοντος, αναγνώριση ευκαιριών και επερχόμενων απειλών. Η ανάλυση αυτή είναι επιτακτική, αφού όποια επιχείρηση δεν λαμβάνει υπόψη τις κινήσεις των ανταγωνιστών και τις ανάγκες των πελατών της, κολλημένη σε τακτικές του παρελθόντος που είχαν στόχο την βελτιστοποίηση της παράγωγης αγνοώντας τις πραγματικές ανάγκες των πελατών τους, κινδυνεύουν να βγουν εκτός αγοράς, με επιζήμια αποτελέσματα στην βιωσιμότητα της.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

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

Παπαστάμου, Στ. (1989 α ). Εγχειρίδιο Κοινωνικής Ψυχολογίας. Οδυσσεάς: Σειρά Κοινωνικής Ψυχολογίας, δ' έκδοση

Παπούλιας, Δ. (2002). Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών. Καστανιώτης.

Πετρίδου Ε.(2001), Διοίκηση μανάτζμεντ, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός

Σαρμανιώτης, Χ. (2005). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Β. Γκιούρδας.

Σηφάκης Γ. (2007-2008), Σημειώσεις Στρατηγική της ανάπτυξης

Σηφάκης Γ. (2007-2008), Σημειώσεις Προγραμματισμός Δράσεις Επιχειρήσεων

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Rosili

Eamonn P. Sweeney and Glenn Hardaker, 1994. "The importance of organizational and national culture", *European Business Review*, 94 (5), pp. 3-14.

Deal, T. E., Kennedy , A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison – Wesley.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage

Gagliardi, P. (1990) (Ed.). *Symbols and artifacts : Views of the corporate landscape*. New York: Walter de Gruyter.

Schein, E. D. (1996). “Three culture of management: The key to organizational learning”. *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 1, p.p. 9 – 20.

Van Maanen (1975). “Police Socialization: A Longitudinal Examination of job Attitudes in an Urban Police Department”. *Administration Science Quarterly*, Vol. 20, p.p. 207 – 228.

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

[www.aqs.gr/?cat\\_id=618](http://www.aqs.gr/?cat_id=618)

[ba.uom.gr/.../](http://ba.uom.gr/.../)

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ%20ΑΝΑΛΥΣΗ%20ΠΛΑΙΣΙΑ%20ΚΑΙ%20ΕΡΓ

[www.serresbiz.com/IDBE//Business-Plan/BUSINESS-PLAN.pdf](http://www.serresbiz.com/IDBE//Business-Plan/BUSINESS-PLAN.pdf)

[www.lifestylesynthesis.gr/clients2/906\\_2/M4.pdf](http://www.lifestylesynthesis.gr/clients2/906_2/M4.pdf)

[www.semifind.gr/default.asp?pid...](http://www.semifind.gr/default.asp?pid...)

[www.econ.uoa.gr/UA/files/10490328..ppt](http://www.econ.uoa.gr/UA/files/10490328..ppt)

[www.kavalabusinessplan.gr/LinkClick.aspx?...](http://www.kavalabusinessplan.gr/LinkClick.aspx?...)

[www.bluewavemag.com/blueart231.htm](http://www.bluewavemag.com/blueart231.htm)

[xrimko.teikoz.gr/.../Lesson\\_3-Epixeirhsh\\_kai\\_Periballon.pdf](http://xrimko.teikoz.gr/.../Lesson_3-Epixeirhsh_kai_Periballon.pdf)

[www.mech.upatras.gr/~nikos/colltech/work.../06\\_04-Sofianos.ppt](http://www.mech.upatras.gr/~nikos/colltech/work.../06_04-Sofianos.ppt)

[www.aqs.gr/?cat\\_id=618](http://www.aqs.gr/?cat_id=618)

[ba.uom.gr/.../](http://ba.uom.gr/.../)

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ%20ΑΝΑΛΥΣΗ%20ΠΛΑΙΣΙΑ%20ΚΑΙ%20ΕΡΓ

[www.serresbiz.com/IDBE//Business-Plan/BUSINESS-PLAN.pdf](http://www.serresbiz.com/IDBE//Business-Plan/BUSINESS-PLAN.pdf)

[www.lifestylesynthesis.gr/clients2/906\\_2/M4.pdf](http://www.lifestylesynthesis.gr/clients2/906_2/M4.pdf)

[www.semifind.gr/default.asp?pid...](http://www.semifind.gr/default.asp?pid...)

[www.econ.uoa.gr/UA/files/10490328..ppt](http://www.econ.uoa.gr/UA/files/10490328..ppt)

[www.kavalabusinessplan.gr/LinkClick.aspx?...](http://www.kavalabusinessplan.gr/LinkClick.aspx?...)

[www.bluewavemag.com/blueart231.htm](http://www.bluewavemag.com/blueart231.htm)

[xrimko.teikoz.gr/.../Lesson\\_3-Epixeirhsh\\_kai\\_Periballon.pdf](http://xrimko.teikoz.gr/.../Lesson_3-Epixeirhsh_kai_Periballon.pdf)

[www.mech.upatras.gr/~nikos/colltech/work.../06\\_04-Sofianos.ppt](http://www.mech.upatras.gr/~nikos/colltech/work.../06_04-Sofianos.ppt)

