



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ  
—  
ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ  
ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

**ΣΔΟΥΚΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ  
Α.Μ.: 6288**

**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΤΡΙΑΡΧΗ ΕΙΡΗΝΗ**



**ΠΡΕΒΕΖΑ, ΜΑΪΟΣ 2014**

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b><u>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</u></b>	3
<b><u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u></b>	4
<b><u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u></b>	5
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</u></b>	
1.1 Στρατηγική	
1.1.1 Ετυμολογία	6
1.1.2 Ορισμός	6
1.1.3 Τα 5Ps του Mintzberg	7
1.1.4 Αναγκαιότητα Στρατηγικής	9
1.2 Στρατηγική Ανάλυση	9
1.2.1 Εξωτερικό Περιβάλλον επιχείρησης	10
1.2.2 Εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης	11
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</u></b>	
2.1 Στρατηγική Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος Επιχείρησης	14
2.1.1 Θεωρία Πόρων- Ικανοτήτων	14
2.1.2 Αλυσίδα Αξίας	23
2.1.3 Μέθοδοι Ανάλυσης	
2.1.3.1 Συγκριτική Ανάλυση	28
2.1.3.2 Ανάλυση Κόστους- Οφέλους	30
2.1.3.3 Ανάλυση Νεκρού Σημείου	31
2.1.3.4 Ανάλυση S.W.O.T.	32
2.1.3.5 Πίνακας Σταθμισμένων Δεικτών Απόδοσης	35

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

#### 3.1 Benchmarking (Συγκριτική Προτυποποίηση )

3.1.1 Ορισμός	37
3.1.2 Κατηγορίες Benchmarking	37
3.1.3 Εφαρμογή	38
3.1.4 Παράγοντες Επιτυχίας	39
3.1.5 Μειονεκτήματα	40
3.1.6 Συμπεράσματα	40
3.2 Outsourcing	
3.2.1 Ορισμός	41
3.2.2 Πλεονεκτήματα Outsourcing	41
3.2.3 Κίνδυνοι Outsourcing	42
3.2.4 Παράγοντες Επιτυχίας	43
3.2.5 Συμπεράσματα	44

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

4.1 Επιχειρήσεις Ελλάδας	45
4.2 Θ. Νιτσιακος Α.Β.Ε.Ε.	45

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

Συμπεράσματα	50
--------------	----

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

51
----

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω , αρχικά την κυρία Τριάρχη Ειρήνη, εισηγήτρια στην πτυχιακή μου εργασία, για την άμεση και άκρως αποτελεσματική βοήθειά της και συνεργασία της όπου και όποτε της ζητήθηκε από μέρους μου.

Ευχαριστίες θα ήθελα να αποδώσω και στον κύριο Χύτη, ο οποίος με βοήθησε και με στήριξε να φτάσω με επιτυχία και γνώσεις στον στόχο μου, στην ολοκλήρωση των σπουδών μου, αλλά και σε όλους τους καθηγητές της σχολής όπου είχα την τύχη να με διδάξουν και μου προσέφερε ο καθένας τους πολύτιμα εφόδια, επαγγελματικά και μη.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υπομονή τους καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου, και γιατί δεν έπαψαν στιγμή να πιστεύουν στις δυνατότητές μου.

Η πτυχιακή μου εργασία αφιερώνεται στην αδερφή μου, καλύτερη μου φίλη, Σδούκου Ελένη, η οποία με βοήθησε σημαντικά, χωρίς εκείνη δεν θα είχα καταφέρει να ολοκληρώσω τις σπουδές μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή έχει ως στόχο να διερευνήσει την στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και πως επηρεάζεται η απόδοση αυτής, παραθέτοντας παράδειγμα από τις επιχειρήσεις της Ελλάδας.

Για τον σκοπό αυτό έχει γίνει χρήση, περαιτέρω μελέτη και επεξεργασία δεδομένων από πηγές Internet και βιβλιογραφίας για να αποσαφηνιστεί η έννοια και η χρήση της στρατηγικής ανάλυσης και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, από τι αποτελείται και πως αναλύεται με σκοπό την μεγιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης.

Η εργασία αυτή αποτελείται από πέντε κεφάλαια μέσα στα οποία εξετάζονται όλα τα παραπάνω καταλήγοντας στο συμπέρασμα της σημαντικότητας της Στρατηγικής ανάλυσης, ως κομμάτι της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης στην επιτυχία και στην αποδοτικότητα του οικονομικού οργανισμού.

Στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζονται γενικότερα οι έννοιες της στρατηγικής, της στρατηγικής ανάλυσης και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Έχοντας διασαφηνίσει τις παραπάνω έννοιες ακολουθεί το δεύτερο κεφάλαιο όπου αναλύεται η θεωρία των πόρων- ικανοτήτων και η αλυσίδα αξίας, παρατίθενται και αναλύονται μέθοδοι ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζονται οι λειτουργίες του benchmarking και outsourcing και συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν.

Έπειτα στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η μελέτη περίπτωση επιχειρήσεις Ελλάδας, χρησιμοποιώντας ως παράδειγμα την επιχείρηση Θ. Νιτσιάκος Α.Β.Ε.Ε..

Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο δίδονται τα συμπεράσματα τα οποία πηγάζουν από την όλη εργασία.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Στρατηγική ανάλυση των επιχειρήσεων αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων.

Η επιτυχημένη στρατηγική ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος τυγχάνει μεγίστης σημασίας ,ειδικότερα στην τρέχουσα εποχή (με ραγδαίες οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές εξελίξεις, αλλά και τον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό) για την εδραίωσή της στην αγορά, την επιτυχία της και την απόδοσή της.

Η Στρατηγική σαν έννοια στον οικονομικό κόσμο έκανε την εμφάνισή της το 1951 σε ένα βιβλίο του William H. Newman, όπου έκτοτε μελετήθηκε και αναλύθηκε από αρκετούς οικονομικούς επιστήμονες και αφιερώθηκαν σε αυτή πολλά συγγράμματα, δεδομένου τη βαρύτητά της στην βιωσιμότητα και ανάπτυξη της επιχείρησης

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

### 1.1.1 ΕΤΥΜΟΛΟΓΙΑ

Η λέξη αυτή, όπως και οι συγγενικές της (πχ στρατηγός) προέρχεται ετυμολογικά από την Αρχαία Ελλάδα (στρατός + ηγούμαι) και αρχικά είχε καθαρά στρατιωτική έννοια. Ειδικότερα, η στρατηγική υποδήλωνε την επιστήμη ή την τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης και την απαραίτητη σχεδίαση για τη βέλτιστη χρησιμοποίηση των έμπυχων και άψυχων πόρων (δηλαδή στρατιωτών και πολεμικού υλικού) προς την επίτευξη των τεθέντων στόχων.<sup>1</sup>

Αρχικά χρησιμοποιήθηκε μόνο για στρατιωτικούς σκοπούς και αργότερα χρησιμοποιήθηκε και χρησιμοποιείτε ακόμα και σήμερα και σε άλλους τομείς (πολιτικούς, οικονομικούς,)

### 1.1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο ορισμός της στρατηγικής: είναι σχέδιο δράσης που αποτελεί συνειδητή και ηθελημένη ενέργεια δεν εφαρμόζεται μόνο στο πολεμικό πεδίο αλλά και σε διάφορες άλλες περιπτώσεις (πολιτική, οικονομία, εμπόριο, παιχνίδια, τεχνολογία, κτλ) και γι' αυτό ο όρος χρησιμοποιείται ευρέως και για να δηλώσει:

- Το σχέδιο δράσης μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (κυρίως σε μέσο – μακροπρόθεσμο πλαίσιο)
- Την συλλογιστική και τις ενέργειες που ακολουθούνται σε διάφορα παιχνίδια που προϋποθέτουν προετοιμασία από πλευράς κινήσεων (όπως π.χ. σκάκι και ηλεκτρονικά παιχνίδια στρατηγικής)
- Το σχέδιο που τίθεται προκειμένου να επιτύχουμε έναν οποιοδήποτε στόχο ο οποίος συνήθως βρίσκεται σε υψηλή στάθμη δυσκολίας (πχ πολιτικές εκστρατείες υποψηφίων, κτλ)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://el.wikipedia.org>, Στρατηγική

<sup>2</sup> <http://el.wikipedia.org>, Στρατηγική

### 1.1.3 ΤΑ 5Ps ΤΟΥ MINTZBERG

Σύμφωνα με τον Henry Mintzberg η έννοια και ο ορισμός της στρατηγικής δεν μπορεί να αποδοθεί μονοδιάστατα καθότι ως προς το περιεχόμενό της συμπεριλαμβάνει αρκετές πλευρές.

Έτσι λοιπόν η έννοια της στρατηγικής μπορεί να αποδοθεί και να μελετηθεί από τη μεριά 5 διαστάσεων (5Ps), όπως και στο κομμάτι του Marketing υπάρχουν τα 4Ps (Product, Price, Place, Promotion).

Στην στρατηγική τα 5Ps αντιπροσωπεύουν το σχέδιο (Plan), το τέχνασμα (Ploy), το υπόδειγμα (Pattern), την τοποθέτηση (Position) και την προοπτική (Perspective).



Σχήμα 1.1: Τα 5 Ps του Mintzberg

- Plan- Σχέδιο

Σύμφωνα και με τον γενικότερο ορισμό της, η στρατηγική είναι ένα προμελετημένο και συνειδητό σχέδιο δράσης όπου έχει ως στόχο να προβλέψει τυχόν μελλοντικές εξελίξεις και να τις εκμεταλλευτεί ως προς το συμφέρον της επιχείρησης και γενικότερα να οδηγήσει τον οργανισμό στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων- στόχων.

- Ploy- Τέχνασμα

Πολλές φορές η στρατηγική πρέπει να λάβει τη μορφή τεχνάσματος, όπου στην ουσία ακόμα και ως τέχνασμα αποτελεί σχέδιο αλλά έχει πιο εξειδικευμένη δράση, ως προς την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της, με σκοπό να πάρει και να διατηρήσει προβάδισμα ως προς αυτούς.

- Pattern- Υπόδειγμα

Η στρατηγική ως υπόδειγμα έρχεται να εξετάσει μία πιο πρακτική πλευρά της, εκείνη των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

Ένα σχέδιο ή ένα τέχνασμα μπορεί να καταρτιστεί παρόλα αυτά μπορεί να μην εφαρμοστεί, είτε καθόλου είτε να πραγματοποιηθεί ένα μέρος μόνο αυτού λόγω του ότι δεν βοηθούν τα γεγονότα να εφαρμοστεί και να αναδυθεί (emergent strategy)

Η στρατηγική εντοπίζεται στις ενέργειες εκείνες οι οποίες εμφανίζουν συνέπεια στην συμπεριφορά της επιχείρησης και συνιστούν κατά αυτόν τον τρόπο ένα είδος υποδείγματος.<sup>3</sup>

- Position- Τοποθέτηση

Στη διάσταση αυτή τίθεται και επιχειρείτε να λυθεί το ερώτημα πόσες λεπτομέρειες και θέματα μπορεί να καλύψει η στρατηγική μιας επιχείρησης. Υπό αυτή την πλευρά η στρατηγική διαχωρίζεται από τον Mintzberg και προκύπτει και η τακτική όπου αναφέρει ότι η τακτικές των επιχειρήσεων τείνουν να θίγουν και να καλύπτουν λεπτομέρειες και θέματα τα οποία η στρατηγική μόνο επιφανειακά «ακουμπάει». Οι λεπτομέρειες με τις οποίες ασχολούνται οι τακτικές εκλαμβάνονται ως μεγίστης στρατηγικής σημασίας από τον ίδιο.

Συνοπτικά η επιτυχία της επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές της είναι η τοποθέτησή της απέναντι σε αυτούς έτσι ώστε να κερδίσει μερίδιο μεγάλο αγοράς και να εκτοπίσει τον ανταγωνιστή εάν αυτό είναι δυνατόν.

- Perspective- Προοπτική

Εδώ η στρατηγική παίρνει τη μορφή της ιδεολογίας της επιχείρησης και του ανθρωπίνου δυναμικού της, τον τρόπο δηλαδή με τον οποίο αντιλαμβάνονται τις εξελίξεις, τα γεγονότα, τους ανταγωνιστές, και με βάση αυτό διαμορφώνουν σχέδιο και έχουν την ανάλογη συμπεριφορά ως προς τους ανταγωνιστές.

---

<sup>3</sup> Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 41

Η στρατηγική για κάθε επιχείρηση είναι μοναδική ως το δακτυλικό αποτύπωμα αυτής και της προσδίδει χαρακτήρα και προσωπικότητα.

#### **1.1.4 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η στρατηγική ως σχέδιο δράσης, όπως ορίζεται παραπάνω, θεωρείται ότι ακολουθάτε από μεγάλη αναγκαιότητα για την εφαρμογή της σε όλους τους τομείς τους οποίους μπορεί να εφαρμοστεί, δεδομένου των μεγάλων πλεονεκτημάτων βιωσιμότητας τα οποία μπορεί να δώσει στον εκάστοτε εφαρμογέα της, και πιο συγκεκριμένα στις επιχειρήσεις όπου και μελετώνται στην παρούσα εργασία.

Η Στρατηγική λοιπόν ως σχέδιο δράσης λειτουργεί ως εξής:

- Θέτει κατευθύνσεις
- Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Συγκεντρώνει τη προσπάθεια
- Συντονίζει τις δραστηριότητες
- Ορίζει τις δυνάμεις- πόρους και την ακριβή θέση απέναντι στον «αντίπαλο»
- Μειώνει την αβεβαιότητα

Σα σχέδιο δράσης βοηθά ,πιο συγκεκριμένα, τις επιχειρήσεις να έχουν μια πιο ξεκάθαρη και στοχευμένη δράση με την οποία οδηγούνται στη εδραίωση της ανταγωνιστικότητά τους κάνοντας τις κατάλληλες κινήσεις με γνώμονα τη στρατηγική την οποία ακολουθούν.

#### **1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

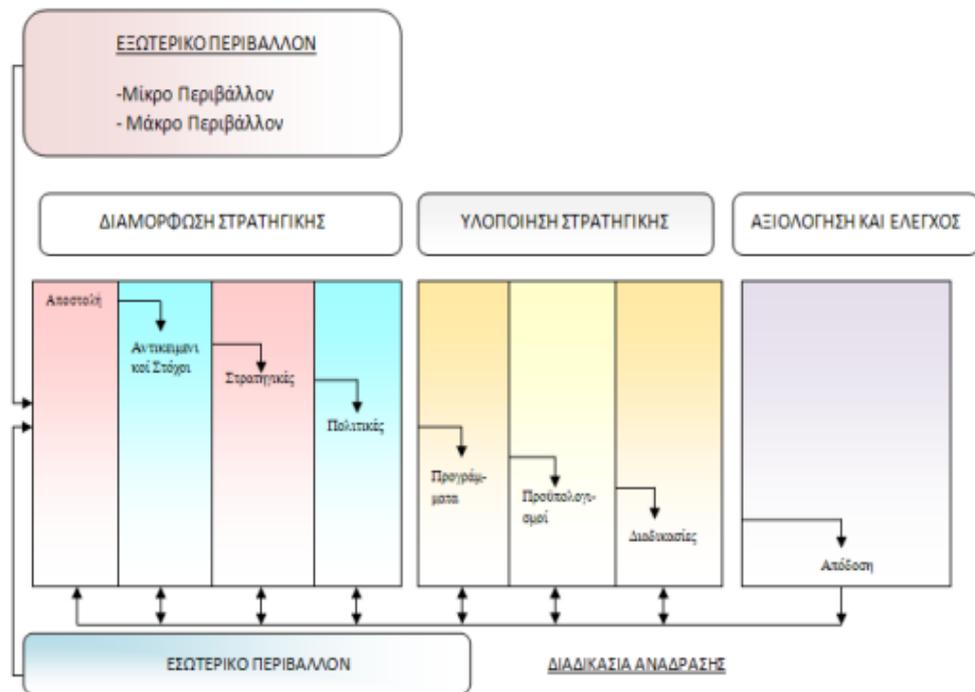
Η στρατηγική ανάλυση βοηθά στην κατανόηση της στρατηγικής θέσης της εταιρείας . Είναι σημαντικό να αναλυθούν οι περιβαλλοντικές αλλαγές και να αναλυθεί πώς μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τους εργαζομένους. Η στρατηγική ανάλυση αποσκοπεί στο να δημιουργηθεί μία άποψη για τους βασικούς παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στις παρούσες και στις μελλοντικές επιδόσεις της εταιρείας . Αν η ανάλυση της στρατηγικής πραγματοποιείται με ορθό τρόπο, τότε κάτι τέτοιο θα βοηθήσει στην επιλογή της σωστής στρατηγικής.<sup>4</sup>

Βασικοί παράγοντες για στρατηγική ανάλυση είναι το περιβάλλον (εξωτερικό-εσωτερικό), οι πόροι της επιχείρησης και οι προσδοκίες των φορέων αυτής, όπου πρέπει να υπάρχει κατανόηση και πλήρης γνώση αυτών.

Στην εργασία εξετάζεται η στρατηγική ανάλυση με πρίσμα το περιβάλλον της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα πραγματεύεται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

---

<sup>4</sup> <http://www.strategy-train.eu>, Εσωτερικό περιβάλλον



Σχήμα 1.2: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης, Wheelen and Hunger, 1995

Πηγή: Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α: θεωρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

### **1.2.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από παράγοντες οι οποίοι είναι εξωτερικοί ως προς την επιχείρηση.

Διαχωρίζεται σε έμμεσο και άμεσο όπως φαίνεται και στο σχήμα 1.3, πιο κάτω.

Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (μάκρο) αποτελείται από Οικολογικούς, Τεχνολογικούς, Οικονομικούς, Τεχνολογικούς, Διεθνείς, Πολιτικούς και Κοινωνικούς παράγοντες.

Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (μίκρο) αποτελείται από τους ανταγωνιστές, κεφαλαιαγορά, προμηθευτές, καταναλωτές, δημόσιο τομέα και το εργατικό δυναμικό που προσφέρεται για εργασία



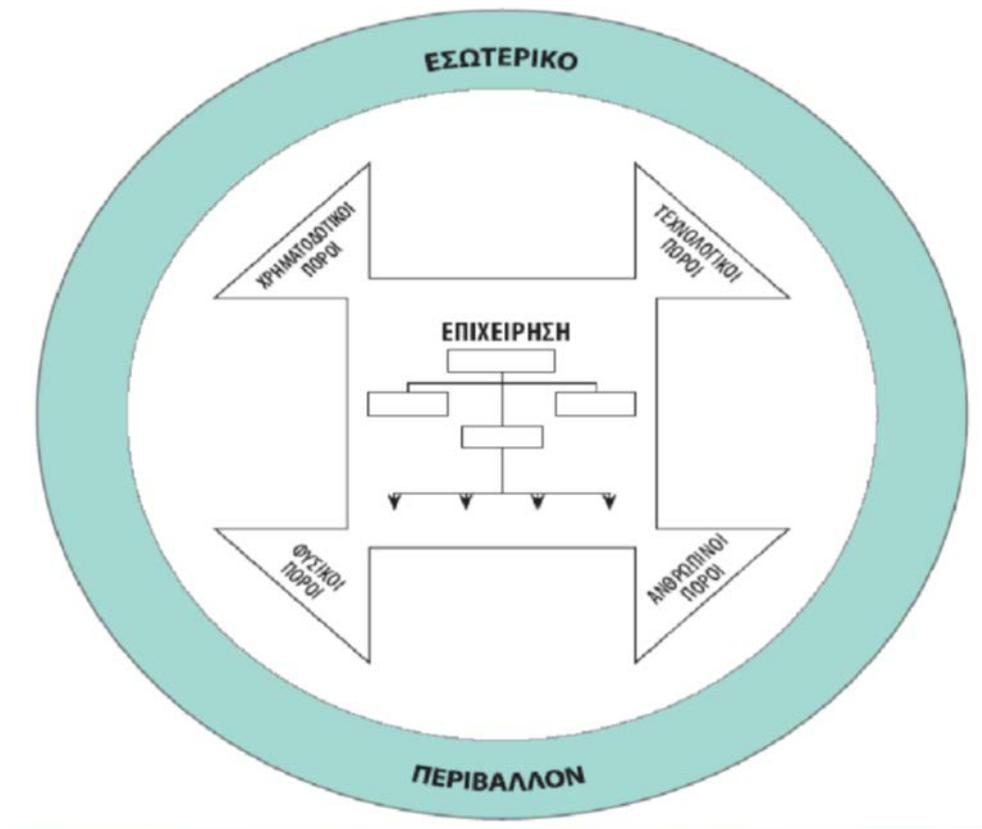
Σχήμα 1.3: Έμμεσο και άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Πηγή: Στειακάκης & Καντζός (2002)

### **1.2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Με την έννοια εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης αναφερόμαστε σε παράγοντες οι οποίοι βρίσκονται στην ουσία μέσα στην επιχείρηση και χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων της. Αυτοί είναι χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί πόροι.

Εσωτερικό περιβάλλον ονομάζονται « οι δυνάμεις μέσα στην επιχείρηση , που επηρεάζουν την επιχείρηση και τη λειτουργία της» (Στειακάκης & Καντζός, 2002)



Σχήμα 1.4: Εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης

Πηγή: Εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον (αρχείο PowerPoint)

Δημήτρης Δρόσος, (2010-11)

- Χρηματοοικονομικοί πόροι

Η επιχείρηση έχει ανάγκη από χρηματοοικονομικούς πόρους για να λειτουργήσει.

Βασικές πηγές είναι το μετοχικό κεφάλαιο, κυρίως ίδιοι πόροι, και το δανειακό κεφάλαιο, κυρίως εξωτερικοί πόροι.

Αν η επιχείρηση είναι αποδοτική τότε τα χρήματα επαναχρησιμοποιούνται για την επιθυμητή ανάπτυξή της.

Τα προβλήματα της Διοίκησης που προκύπτουν είναι οι εξασφάλιση των χρηματοοικονομικών πόρων και η σωστή κατανομή στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης.

- Φυσικοί πόροι

Οι φυσικοί πόροι συμπεριλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τα μηχανήματα, τα οχήματα, τις υπάρχουσες πρώτες ύλες κ.α.

Πέρα από το θέμα της Διοίκησης για τον σωστό επιμερισμό των χρηματοοικονομικών πόρων, η ίδια καλείται να χρησιμοποιήσει σωστά και αποτελεσματικά τους φυσικούς πόρους για να επιτύχει την μέγιστη δυνατή απόδοση.

- Ανθρώπινοι πόροι

Οι ανθρώπινοι πόροι συμπεριλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

Η διοίκηση ως προς τους ανθρώπινους πόρους θα πρέπει να εξασφαλίσει τον επαρκή αριθμό των εργαζομένων για την σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Θα πρέπει να μελετήσει τις ικανότητες των εργαζομένων της έτσι ώστε να τοποθετήσει τον σωστό εργαζόμενο, με βάση τις ικανότητές του και τις γνώσεις του, στη σωστή θέση με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του και κατά συνέπεια και της απόδοσης της επιχείρησης.

Πρέπει να παρέχει κίνητρα για αποτελεσματική απόδοση στους εργαζομένους της και τέλος υπολογίζει την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της και αναπροσαρμόζει ανάλογα με τις μετρήσεις αν κριθεί αναγκαίο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η ανάγκη διασαφήνισης από την ακαδημαϊκή κοινότητα ερωτημάτων όπως : από τι εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων, γιατί κάποιες επιχειρήσεις ίδιου κλάδου και αντικειμένου πετυχαίνουν ενώ άλλες αποτυγχάνουν, πώς και ποιες επιχειρήσεις καταφέρνουν να είναι επιτυχημένες και να παραμείνουν για μεγάλα χρονικά διαστήματα, οδήγησε στην ανάπτυξη πολλών θεωριών κατά καιρούς.

Μία από τις δημοφιλέστερες θεωρίες, με αρκετούς υποστηρικτές , με σημαντικότερο από όλους τον Michael Porter, αποδίδει την επιτυχία των επιχειρήσεων στην ικανότητά τους να προσαρμόζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό τους ανάλογα με τις συνεχείς μεταβολές του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Σαφέστατα η προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον αποτελεί σημαντικό στοιχείο παράλα αυτά τις περισσότερες φορές δεν αποτελεί αρκετό για να εξηγηθεί η μακροχρόνια επιτυχία επιχειρήσεων ( π.χ. Coca-Cola)

Αντίστοιχο μερίδιο στην επιτυχία των επιχειρήσεων τυγχάνει να έχει και το εσωτερικό περιβάλλον αυτών και η στρατηγική του ανάλυση.

#### **2.1.1 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ- ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ**

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων αποτελεί μία εσωστρεφής θεώρηση, η οποία όμως δεν παραγκωνίζει την σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος, όμως βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.<sup>5</sup>

Οι υποστηρικτές της θεωρίας αυτής διατείνονται σε μία περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς , τα ιδιαίτερα

---

<sup>5</sup> Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 92

χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.<sup>6</sup>

Η κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους κι τις ικανότητες τις οποίες διαθέτει αλλά και τον τρόπο με τον οποίο τα χρησιμοποιεί για να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

- **Πόροι**

Οι πόροι μιας επιχείρησης διαχωρίζονται σε υλικούς πόρους (tangible) και άυλους πόρους (intangible).

Στους υλικούς πόρους συμπεριλαμβάνονται οι πόροι οι οποίοι έχουν «υλική» υπόσταση όπως οι χρηματοοικονομικοί πόροι, οι φυσικοί πόροι, οι ανθρώπινοι πόροι και οι οργανωτικοί πόροι.

Στους άυλους συμπεριλαμβάνονται οι τεχνολογικοί πόροι, οι καινοτομίες, η φήμη, η εταιρική κουλτούρα, η επωνυμία του προϊόντος, η πληροφόρηση για τον πελάτη.

Στον πίνακα παρακάτω δίδονται ορισμένα παραδείγματα υλικών και άυλων πόρων.

<b>Υλικοί Πόροι (tangible)</b>	<b>Παραδείγματα</b>
Χρηματοοικονομικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"><li>• Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης</li><li>• Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια.</li></ul>
Φυσικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"><li>• Η τοποθεσία του εργοστασίου</li><li>• Η αρτιότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης</li><li>• Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες.</li></ul>
Ανθρώπινοι πόροι	<ul style="list-style-type: none"><li>• Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης.</li></ul>

<sup>6</sup> Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 93

Οργανωτικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού ελέγχου και συντονισμού.</li> </ul>
<b>Άυλοι Πόροι (intangible).</b>	<b>Παραδείγματα</b>
Τεχνολογικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά)</li> <li>• Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα παραπάνω.</li> </ul>
Πόροι καινοτομίας	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες</li> <li>• Ερευνητικές εγκαταστάσεις</li> </ul>
Φήμη (reputation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Φήμη μεταξύ των πελατών ( brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία)</li> <li>• Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και υποσχέσεις</li> </ul>

Πίνακας 2.1: Πηγή: Βασίλης Μ. Παπαδάκης «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία» Εκδόσεις Μπένου 2002, 4η έκδοση.

- **Ικανότητες**

Μέσα από τον κατάλληλο και σωστό συνδυασμό των πόρων και την ολοκλήρωση των ομάδων αυτών προκύπτουν οι ικανότητες. Οι πόροι από μόνοι τους δεν είναι ικανοί να δώσουν πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές αυτής, με τον συνδυασμό τους όμως και την δημιουργία των ικανοτήτων επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα



Σχήμα 2.1: Πηγή: Εργασία: Ο ρόλος της διαχείρισης της γνώσης στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, Σοφιανός Αριστοτέλης (αρχείο Power Point)

Οι ικανότητες διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες, στις **οριακές ικανότητες**, όπου είναι ικανότητες τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή εάν όχι, μπορούν εύκολα να τις αποκτήσουν και να τις μιμηθούν οπότε και δεν αποδίδουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, και οι **θεμελιώδεις- μοναδικές ικανότητες** τις οποίες δεν μπορούν οι ανταγωνιστές να αποκτήσουν και να μιμηθούν οπότε και προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Οι θεμελιώδεις- οριακές ικανότητες δίδουν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην στρατηγική ανταγωνιστικότητα όπως φαίνεται και στο σχήμα 2.2 παρακάτω.



Σχήμα 2.2: Πόροι, Ικανότητες και Θεμελιώδεις- Μοναδικές Ικανότητες

Πηγή: Hitt M.R.D. Ireland and R.E. Hoskisson, Strategic Management

Competitiveness and Globalization, West Publishing Company, 2001, Fourth edition

### Προϋποθέσεις- Σημαντικά χαρακτηριστικά Θεμελιωδών Ικανοτήτων

- **Προϋποθέσεις** Θεμελιωδών Ικανοτήτων είναι ότι θα πρέπει να συμμετέχουν σημαντικά στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης, να προσδίδουν το χαρακτηριστικό της διαφοροποίησης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές, με την έννοια ότι οι ικανότητες αυτές είναι μοναδικές και δεν μπορούν να αντιγραφούν και τέλος να παρέχουν στην επιχείρηση την δυνατότητα εξέλιξής της, εισόδου της σε νέες αγορές.
- **Χαρακτηριστικά** Θεμελιωδών Ικανοτήτων είναι η διάρκειά τους, η οποία είναι μεγαλύτερη των προϊόντων, της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας και των άλλων ικανοτήτων. Επίσης οι θεμελιώδεις ικανότητες δεν αφορούν μόνο ένα προϊόν, έχουν το στοιχείο της υπερβατικότητας και τέλος είναι ιδιαίτερα περιορισμένες σε αριθμό.

### Διαμόρφωση Στρατηγικής με βάση την Θεωρία Πόρων- Ικανοτήτων

Συμπερασματικά από την Θεωρία Πόρων- Ικανοτήτων προκύπτει το πόσο μεγάλο ρόλο παίζει η κατανόηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για την διαμόρφωση και τον σχεδιασμό στρατηγικής.

Οι πόροι και οι ικανότητες αποτελούν πρωταρχική πηγή κερδών και υποδεικνύουν την βασική κατεύθυνση που θα πάρει η στρατηγική της επιχείρησης.

Στο παρακάτω σχήμα διαφαίνονται τα στάδια της διαμόρφωσης στρατηγικής με βάση την θεωρία των πόρων- ικανοτήτων.



Σχήμα 2.3: Πηγή: Grant R. M., The Resource- Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation, California Management Review, 1991

- **Αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων**

Στο πρώτο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής γίνεται η αναγνώριση των πόρων.

Οι πόροι μιας επιχείρησης συμβάλουν σημαντικά στην επιτυχία αυτής, παρόλα αυτά το συγκεκριμένο στάδιο εμφανίζει μία δυσκολία ως τους μη μετρήσιμους πόρους όπως η φήμη, οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

Υπάρχουν μέθοδοι μέτρησης αυτών των πόρων οι οποίες όμως δεν δίδουν αρκετά ικανοποιητικά στοιχεία.

- **Αναγνώριση ικανοτήτων επιχείρησης**

Με τον σωστό συνδυασμό των πόρων προκύπτουν οι ικανότητες.

Το δεύτερο στάδιο αποτελείται από την αναγνώριση αυτών των ικανοτήτων που προκύπτουν, όχι μόνο των οριακών, οι οποίες είναι εύκολα αντιγράψιμες, οπότε δεν αποδίδουν από μόνες τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της αλλά και των θεμελιωδών- μοναδικών ικανοτήτων, όπου είναι εκείνες οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι θεμελιώδεις- μοναδικές ικανότητες αποδίδονται- αναλύονται σε τέσσερις διαστάσεις, στις γνώσεις και ικανότητες οι οποίες διαφαίνονται μέσα από τα τεχνικά συστήματα και οι δυο παραπάνω καθοδηγούνται από τα διοικητικά συστήματα, στην τέταρτη διάσταση βρίσκονται οι αξίες και οι κανόνες όπου σχετίζονται και με τις τρεις παραπάνω διαστάσεις των θεμελιωδών ικανοτήτων.



Σχήμα 2.4: Πηγή: Leonard- Barton D., Core Capabilities And Core Rigidities: a paradox in managing new product development, Strategic Management Journal, 1992, vol. 13

Το κυριότερο πρόβλημα το οποίο προκύπτει σε αυτό το στάδιο διαμόρφωσης στρατηγικής είναι η τυχόν έλλειψη αντικειμενικότητας της διοίκησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένη κριτική των ικανοτήτων της επιχείρησης.

Θα πρέπει να τηρηθεί αυστηρή αντικειμενικότητα ως προς την αξιολόγηση των ικανοτήτων από τη διοίκηση έτσι ώστε να εντοπιστούν εκείνες οι οποίες προσδίδουν ισχυρό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές και μπορούν να αποδώσουν και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και με βάση αυτές τις «καλύτερες» ικανότητες τις επιχείρησης να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί η στρατηγική.

- **Αποτίμηση δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων**

Στο στάδιο της αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων διασαφηνίζεται το κατά πόσο είναι ικανοί να αποδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Εξετάζεται το πόσο γρήγορα αποσβένονται και απαξιώνονται, και αν είναι εύκολα αντιγράψιμα από τους ανταγωνιστές.<sup>7</sup>

Επιβάλλεται να συνυπολογιστούν οι σχέσεις μεταξύ πόρων και ικανοτήτων, όσο και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών.<sup>8</sup>

Όλα τα παραπάνω εξαρτώνται από κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των πόρων και των ικανοτήτων τα οποία και εξετάζονται έτσι ώστε να γίνει η αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης αυτών.

### **1. Διάρκεια- Σταθερότητα (Durability)**

Όσο μεγαλύτερη η διάρκεια, όσο πιο αργά αποσβένονται- απαξιώνονται οι πόροι και οι ικανότητες τόσο πιο πολύ διατηρούνται τα πλεονεκτήματα τα οποία αποδίδουν στην επιχείρηση.

Με τον αυξανόμενο ρυθμό της μεταβολής της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης των αγορών μειώνεται σημαντικά η διάρκεια ζωής ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης τα οποία βασίζονται στην τεχνολογία και σε συγκεκριμένες πλουτοπαραγωγικές πηγές. Οι πόροι σε σχέση με τις ικανότητες απαξιώνονται με πολύ πιο γοργούς ρυθμούς.<sup>9</sup>

### **2. Διαύγεια (Transparency)**

Η διαύγεια αναφέρεται στην ταχύτητα με την οποία μπορούν οι ανταγωνιστές να αναλύσουν τους πόρους και τις ικανότητες, οι οποίες προσδίδουν συγκριτικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση, και τις σχέσεις τις οποίες συνδέουν τα παραπάνω, και να τα αντιγράψουν με αποτέλεσμα να χαθούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα.

Είναι πασιφανές ότι όσο πιο περίπλοκες οι σχέσεις μεταξύ πόρων και ικανοτήτων τόσο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα απαιτείται για την ανάλυση αυτών και κατά συνέπεια αντιγραφή, από τους ανταγωνιστές, οπότε και μεγαλύτερη χρονική διάρκεια των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

### **3. Μεταβιβασιμότητα (Transferability)**

Μεταβιβασιμότητα είναι ο βαθμός ευκολίας με τον οποίο μπορούν οι ανταγωνιστές να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες τα οποία προσδίδουν

---

<sup>7</sup> Wheelen T.L. and D.J. Hunger, Strategic Management And Business Policy: Entering 21<sup>st</sup> Century Global Society, London, Prentice Hall, 2000, 7<sup>th</sup> Edition, σελ. 83

<sup>8</sup> Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 105

<sup>9</sup> Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 105

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση με σκοπό την αντιγραφή της στρατηγικής.

Ο βαθμός ευκολίας συγκέντρωσής τους εξαρτάται από γεωγραφικούς παράγοντες αλλά και την ιδιαίτερη φύση των πόρων ικανοτήτων η οποία μπορεί να καταστήσει αδύνατη τη συγκέντρωσή τους έως και κοστολογικά ασύμφορη.

Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός ευκολίας συγκέντρωσης τόσο μικρότερη η χρονική διάρκεια των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

#### **4. Δυνατότητα αντιγραφής (Duplicability)**

Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσει τους ίδιους πόρους και ικανότητες έτσι ώστε να αντιγράψει την στρατηγική της και να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Υπάρχουν πόροι – ικανότητες τα οποία μπορούν να αντιγραφούν ή και να χρησιμοποιηθούν ακριβώς τα ίδια παρόλα αυτά δεν αποδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως για παράδειγμα το ανθρώπινο δυναμικό, πρόσληψη κάποιου στελέχους, είναι και εκείνα τα οποία εσφαλμένα δίδουν την εντύπωση πως είναι εύκολα αντιγράψιμα, όπως τα συστήματα αποθεμάτων, και εκείνα τα οποία αποκτούνται και αντιγράφονται εύκολα.

- **Σχεδιασμός και επιλογή στρατηγικής**

Έχοντας περάσει όλα τα παραπάνω στάδια διαμόρφωσης στρατηγικής φτάνουμε στο στάδιο επιλογής στρατηγικής όπου και πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση .

Εάν ο κλάδος δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης δεν προσδίδει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με μεγάλη χρονική διάρκεια τότε η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της όχι μόνο στην δημιουργία ενός πλεονεκτήματος αλλά και στην εξεύρεση τρόπων δημιουργίας νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

- **Εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες**

Το τελευταίο στάδιο αποτελεί ένα από τα καθήκοντα της διοίκησης. Οφείλει η ίδια να εντοπίσει τυχόν ελλείψεις ως προς τους πόρους και τις ικανότητες έτσι ώστε να καταστήσει την επιχείρηση σαφώς ανταγωνιστικότερη απέναντι στους ανταγωνιστές της με μεγαλύτερη διάρκεια, να εξετάζει συνεχώς την στρατηγική της επιχείρησης

και να την διαμορφώνει, να την εμπλουτίζει και να την αναδιοργανώνει όπου κρίνεται αναγκαίο.

Αυτό θα προσδώσει στην επιχείρηση την ικανότητα να παραμείνει στην κορυφή της επιτυχίας και του ανταγωνισμού για μεγάλο χρονικό διάστημα.

### **2.1.2 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ**

«Αξία είναι το αντίτιμο το οποίο είναι διατεθειμένος ο πελάτης– αγοραστής να δαπανήσει με σκοπό να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία που του προσφέρει η επιχείρηση.» (Τερζίδης, 2004)

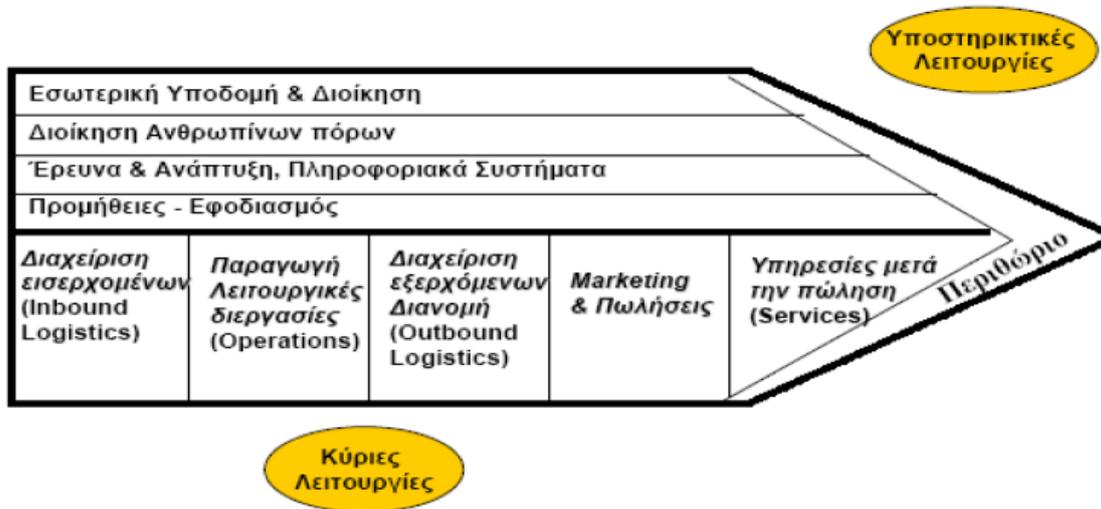
Δεδομένου της βαρύτητας την οποία έχει η πλήρης γνώση της επιχείρησης, των δυνατών της αλλά και των αδύνατων της σημείων μπορούμε να κατανοήσουμε την σημασία της αλυσίδας αξίας.

Η αλυσίδα αξίας διαχωρίζει και εξετάζει ξεχωριστά την κάθε λειτουργία της επιχείρησης. Μετράει το πόσο αποδίδει κάθε μία και ποιο το κόστος.

Για να έχει μία επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να μεγιστοποιήσει την απόδοση κάθε λειτουργίας της και να ελαχιστοποιήσει το κόστος κάθε μίας από αυτές. Επίσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η ικανότητα της επιχείρησης να συνδέει τις λειτουργίες μεταξύ τους.

Οι λειτουργίες της επιχείρησης σύμφωνα με M. Porter μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, στις κύριες λειτουργίες και τις υποστηρικτικές, όπως φαίνεται και στο σχήμα παρακάτω.

## Η Αλυσίδα Αξίας



Σχήμα 2.5: Πηγή: Porter M., Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1995

- **Κύριες λειτουργίες**

Οι κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης συμπεριλαμβάνουν κυρίως την δημιουργία, προώθηση και διανομή του προϊόντος και πιο συγκεκριμένα:

**Διαχείριση εισερχομένων (inbound logistics)** ασχολείται με την υποδοχή, την αποθήκευση, την εσωτερική διακίνηση των πρώτων υλών, την απογραφή, έλεγχο αποθεμάτων και τυχόν επιστροφές σε προμηθευτές.

**Διαχείριση παραγωγής (operations)** συμπεριλαμβάνει όλες τις λειτουργίες σχετικά με την μεταποίηση των πρώτων υλών σε τελικό προϊόν, όπως η συναρμολόγηση, η συσκευασία, οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός παραγωγής και η συντήρηση αυτών.

**Διαχείριση εξερχομένων (outbound logistics)** αφορά όλες τις δραστηριότητες παράδοσης του προϊόντος στον καταναλωτή. Ως αφορά τα προϊόντα, την συλλογή αυτών, την αποθήκευσή τους, την διανομή και τον έλεγχο αποθεμάτων των ετοιμών προϊόντων, ενώ ως αφορά τις υπηρεσίες αφορά όλες τις διαδικασίες με τις οποίες μπορεί ο καταναλωτής να φτάσει στις υπηρεσίες αυτές.

**Μάρκετινγκ και πωλήσεις (marketing and sales)** πρόκειται για λειτουργίες οι οποίες έχουν στόχο την προβολή του προϊόντος στον καταναλωτή και την πληροφόρηση γύρω από αυτό για να προβεί στην αγορά του. Λειτουργίες όπως η διαφήμιση, η προώθηση του προϊόντος, τιμολόγηση και επιλογή καναλιών διανομής.

**Υπηρεσίες μετά την πώληση (services)** συμπεριλαμβάνουν όλες τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει η επιχείρηση στον καταναλωτή μετά την πώληση του προϊόντος με στόχο τη διατήρηση της αξίας του ή ακόμα και την αύξηση αυτής. Υπηρεσίες όπως η εγκατάσταση του προϊόντος, την εκπαίδευση του καταναλωτή στη χρήση αυτού, συντήρηση και επισκευή.

Εξαρτάται καθαρά από τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης ως προς σε πια κύρια λειτουργία θα δοθεί το περισσότερο βάρος χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι δεν θα αναλυθεί διεξοδικά κάθε μία από αυτές.

- **Υποστηρικτικές λειτουργίες**

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες έχουν έντονη παρουσία σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας δεδομένου του ότι υποστηρίζουν όλες και κάθε μια από τις κύριες λειτουργίες.

**Προμήθειες- Αγορές** είναι όλες οι λειτουργίες οι οποίες έχουν να κάνουν με την παραγωγική διαδικασία και πιο συγκεκριμένα με την αγορά υλικών απαραίτητων σε αυτή, όπως πρώτες ύλες, εξοπλισμό, μηχανήματα.

**Έρευνα- Ανάπτυξη** δραστηριότητες της επιχείρησης όπου συνδέονται με τον σχεδιασμό προϊόντων, με την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και τεχνογνωσίας (know-how) τα οποία είναι εφαρμόσιμα στις περισσότερες κύριες λειτουργίες με στόχο την βελτίωσή τους, καθότι κάθε λειτουργία περιέχει σε κάποιο βαθμό τεχνογνωσία και τεχνολογία.

**Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων** δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με την σωστή στελέχωση της επιχείρησης και την κατανομή εργασιών στο ανθρώπινο δυναμικό, την εκπαίδευσή του.

**Εσωτερική υποδομή** δραστηριότητες της επιχείρησης που σχετίζονται με τον προγραμματισμό και την έλεγχο της επιχείρησης όπως η διοίκηση, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η νομική υποστήριξη.

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες επηρεάζουν την αξία που απολαμβάνει ο καταναλωτής στο βαθμό που επηρεάζουν την ποιότητα των κύριων λειτουργιών.<sup>10 11</sup>

Αν και κάθε επιχείρηση δημιουργεί την αλυσίδα αξίας με βάση τις ανάγκες της, υπάρχουν 2 σταθερά σημεία αναφοράς στο σχεδιασμό της, η αξία που τελικά αποδίδεται στον πελάτη και η εφαρμογή του μοντέλου διαχείρισης της αλυσίδας αξίας (value chain management) μέσω της διαχείρισης των πληροφοριών

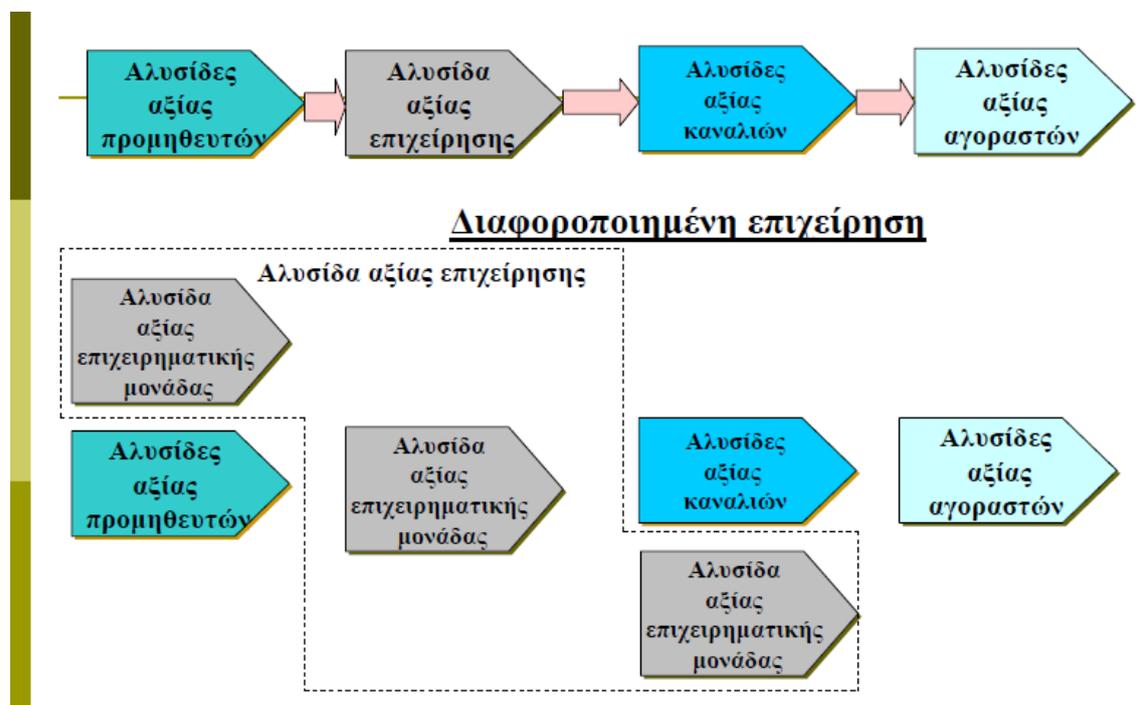
---

<sup>10</sup> Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 112

<sup>11</sup> [www.kariera.gr](http://www.kariera.gr), Πως λειτουργεί μια εταιρεία και πως εντοπίζονται τα «δυνατά» και τα «αδύνατα» σημεία της, Κώστας Στάμκος, Διευθυντής Ανάπτυξης Εκπαιδευτικού Οργανισμού

(information management) και των σχέσεων (relationship management) εντός της αλυσίδας.<sup>12</sup>

## ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ



Σχήμα 2.6: Πηγή: Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press, 1985, σελ. 35

Οι δραστηριότητες αξίας μιας επιχείρησης αποτελούν θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η κοστολογική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και η συνεισφορά κάθε δραστηριότητας στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών καθορίζεται από τον τρόπο διεξαγωγής κάθε μίας από τις δραστηριότητες αξίας σε συνδυασμό με την σημασία σε οικονομικό επίπεδο και ταυτόχρονα αποτελεί μία πηγή διαφοροποίησης.<sup>13</sup>

Παρόλα αυτά όπως φαίνεται και στο σχήμα παραπάνω το οποίο απεικονίζει το σύστημα αξίας, η ανταγωνιστικότητά της επιχείρησης δεν διαμορφώνεται

<sup>12</sup> Walters D. and Lancaster G., Implementing Value Strategy Through The Value Chain, Management Decision, 2000, Vol. 38, No 3, σελ. 160-178

<sup>13</sup> Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 112

αποκλειστικά από την δική της αλυσίδα αξίας αλλά και από τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής και των αγοραστών της.

Γενική τάση αποτελεί το γεγονός ότι μία επιχείρηση δεν διεκπεραιώνει η ίδια όλα της λειτουργίες, αλλά της αναθέτει σε τρίτους.

Η αλυσίδα αξίας είναι ένα τμήμα του συστήματος της αξίας.

Για να επιτύχει η επιχείρηση την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, να συντονίσει τις δικές της λειτουργίες αξίας με εκείνες τις οποίες σχετίζεται και συνδέεται, με τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, και των αγοραστών της.

Η επιχείρηση αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσή της μέσω δύο λειτουργιών, τη **κάθετη ολοκλήρωση**, όπου στόχος της είναι η ιδιοκτησία των περισσότερων τμημάτων του συστήματος της αξίας, έτσι ώστε να έχει να διαχειριστεί περισσότερες εσωτερικές διασυνδέσεις και την **διοίκηση ολικής ποιότητας**, όπου στόχος της είναι η δημιουργία όσο το δυνατόν στενότερων σχέσεων με τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, αγοραστών και καναλιών διανομής από τα αρχικά στάδια δημιουργίας των προϊόντων.

Η επιχείρηση «εργάζεται» και συνδυάζει όλα τα παραπάνω στο σύστημα αξίας έτσι ώστε να επιτύχει βελτίωση της απόδοσής της και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της.

Γενικότερα μέσα από την αλυσίδα αξίας τα στελέχη μπορούν να έχουν μία καλύτερη εικόνα των δυνατών και των αδύνατων στοιχείων της επιχείρησης και μετά από αξιολόγηση αυτών μπορούν να βρεθούν τα στοιχεία τα οποία μπορούν να συντελέσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Είναι απόλυτα κατανοητό ότι ο τρόπος δράσης σε αυτό το σημείο της επιχείρησης, τις περισσότερες φορές απαιτείται από τα στελέχη η αναδιοργάνωση και ο επανασχεδιασμός της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, είναι καθόλα μοναδικός, με αποτέλεσμα και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τα οποία προκύπτουν να είναι και δύσκολα αντιγράψιμα από τους ανταγωνιστές.

### **Αστερισμός Αξίας**

Πολλοί από τους νέους συγγραφείς υποστηρίζουν πως η αλυσίδα αξίας δεν επαρκεί ως προς την εξήγηση συσχέτισης και αλληλεπίδρασης των διαφόρων λειτουργιών μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τους Normann και Ramirez η αλυσίδα αξίας είναι ξεπερασμένη και δεν μπορεί να εφαρμοστεί στα δεδομένα της σύγχρονης πραγματικότητας. Ισχυρίζονται ότι μέσω της αλυσίδας της αξίας δεν επιτυγχάνεται η δημιουργία της αξίας παρά μόνο

προστίθεται διαδοχικά. Είναι βασισμένη στο μοντέλο της γραμμικής, διαδοχικής συσχέτισης.

Δεδομένης της σημασίας της στρατηγικής στη σημερινή εποχή, η οποία διακατέχεται από ένα συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό, οφείλει η επιχείρηση να δίδει σωστή θέση στις λειτουργίες της αλυσίδας παραγωγής της.

Η αξία σήμερα δημιουργείται και μεταβάλλεται από την συνεργασία και συν λειτουργία όλων των μερών ενός συστήματος (προμηθευτές, συμμαχίες, πελάτες) (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2002)

Στόχος της στρατηγικής είναι η δημιουργία των αποτελεσματικότερων, για την επιχείρηση, συνδυασμών όλων των μερών.

Όλο το παραπάνω σύστημα το οποίο δημιουργεί την αξία ονομάζεται από τους συγγραφείς ως αστερισμός αξίας.

### **2.1.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ**

#### **2.1.3.1 Συγκριτική Ανάλυση**

Στην συγκριτική ανάλυση έχουμε ποιοτική μέτρηση των προϊόντων, της στρατηγικής, της πολιτικής των επιχειρήσεων, σε σύγκριση με τυποποιημένες μετρήσεις ή με ανάλογες μετρήσεις των βέλτιστων, στον κλάδο, επιχειρήσεων <sup>14</sup>

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για τη συγκριτική αξιολόγηση. Ένας από τους δημοφιλέστερους δόθηκε από τον πρωτοπόρο στη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης, Robert C. Camp, και την περιγράφει ως "η αναζήτηση των βέλτιστων πρακτικών, η οποία θα οδηγήσει σε εξαιρετικές επιδόσεις μέσω της εφαρμογής των εν λόγω βέλτιστων πρακτικών» (Camp, 1989). Ο Camp θεωρεί τη συγκριτική αξιολόγηση ως ένα καλό εργαλείο για οργανισμούς με στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών τους. (Daschmann 1996)<sup>15</sup>

Είναι ένα βασικό εργαλείο των στελεχών μιας επιχείρησης για να προβούν σε μετρήσεις των προϊόντων τους και των λειτουργιών τους και να τις συγκρίνουν έτσι ώστε να οδηγηθούν σε δημιουργία και εφαρμογή στρατηγικής ή ανασχεδιασμό της ήδη υπάρχουσας, εφόσον κριθεί αναγκαίο, με στόχο την βελτιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης και κατά συνέπεια και των επιμέρους μετρήσεων.

Για την συγκριτική ανάλυση απαιτείται η διεκπεραίωση εφτά σταδίων τα οποία όμως δεν είναι απαραίτητο να γίνουν διαδοχικά μπορούν να διεκπεραιωθούν και ταυτόχρονα.

<sup>14</sup> <http://www.strategy-train.eu>, Ενότητα 3: Εσωτερικό Περιβάλλον, 3.2: Αναλύοντας το εσωτερικό περιβάλλον

<sup>15</sup> <http://www.strategy-train.eu>, Ενότητα 3: Εσωτερικό Περιβάλλον, 3.2: Αναλύοντας το εσωτερικό περιβάλλον, 3.2.1 Ποιες είναι οι σημαντικότερες Μέθοδοι Ανάλυσης

1<sup>ο</sup> Στάδιο : Εδώ η συγκριτική ανάλυση αποκτά αντικείμενο προς ανάλυση. Ως αντικείμενο της συγκριτικής ανάλυσης μπορεί να είναι μία ολόκληρη επιχείρηση αλλά και επιμέρους τμήματά της, ακόμη και προϊόντα, λειτουργίες και διαδικασίες αυτής. Οπότε αρχικά διασαφηνίζεται ποιο θα είναι το αντικείμενο της ανάλυσης.

2<sup>ο</sup> Στάδιο : Στο δεύτερο στάδιο βρίσκεται η σύσταση μια ομάδας ατόμων (5-6, ανάλογα με τις ανάγκες) με την κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση για την εξολοκλήρου και αποκλειστική διεξαγωγή της ανάλυσης. Σε αυτήν την ομάδα τίθεται ένας επικεφαλής για τον συντονισμό αυτής και του έργου.

3<sup>ο</sup> Στάδιο : Ξεκινά η λειτουργία της ομάδας κάνοντας μία εσωτερική- ενδιάμεση ανάλυση του αντικειμένου. Η ομάδα στη ουσία καθορίζει τα στοιχεία τα οποία απαιτούνται (χρονικά, οικονομικά, ποιοτικά και εισαγωγικά στοιχεία / αποτελέσματα).<sup>16</sup>

4<sup>ο</sup> Στάδιο : Προσδιορισμός της βέλτιστης πρακτικής περίπτωσης / επιχείρησης συγκριτικής αξιολόγησης: Βέλτιστες πρακτικές περιπτώσεων / επιχειρήσεων μπορούν να βρεθούν εντός της επιχείρησης (εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση), καθώς και εντός (συγκριτική αξιολόγηση ανταγωνιστή) και εκτός του τομέα σας (λειτουργική συγκριτική αξιολόγηση). Αποστολή είναι και η εξεύρεση κατάλληλου συνεργάτη συγκριτικής αξιολόγησης σε κάθε μία από τις περιπτώσεις.<sup>17</sup>

5<sup>ο</sup> Στάδιο : Το πέμπτο στάδιο είναι το πλέον δυσκολότερο και χρονοβόρο. Σε συνεργασία με τον συνεργάτη τον οποίο επιλέχθηκε στο τέταρτο στάδιο γίνεται η συλλογή των στοιχείων και η ανάλυση της επιλεχθέντας βέλτιστης πρακτικής περίπτωσης/ επιχείρησης. Ο καλύτερος τρόπος συγκέντρωσης στοιχείων είναι η προσωπικές συνεντεύξεις με τον συνεργάτη ανάλυσης.

6<sup>ο</sup> Στάδιο : Η ομάδα σε αυτό το στάδιο εξετάζει και αναλύει τα αποτελέσματα της ανάλυσης λαμβάνοντας υπόψη της τις διαφορές μεταξύ της επιχείρησης και της βέλτιστης πρακτικής περίπτωσης/ επιχείρησης οι οποία αναλύθηκε. Οι διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τα αποτελέσματα της ανάλυσης για αυτό είναι σημαντικό να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο όμοιες ως προς τη δομή, το αντικείμενο κτλ.

7<sup>ο</sup> Στάδιο : Με βάση τα αποτελέσματα όλων των παραπάνω σταδίων η ομάδα καλείται να προτείνει σχέδια δράσης στην διοίκηση, η οποία θα σχεδιάσει την στρατηγική της επιχείρησης και θα αναθέσει στην ομάδα ανάλυσης την εφαρμογή των νέων μέτρων- σχεδίων και της στρατηγικής.

Η συγκριτική ανάλυση είναι ένα δυνατό εργαλείο στα χέρια των στελεχών της επιχείρησης για την βελτιστοποίησή της. Είναι απόλυτα κατανοητό ότι σε περίπτωση

---

<sup>16</sup> <http://www.strategy-train.eu> , Ενότητα 3: Εσωτερικό Περιβάλλον, 3.2: Αναλύοντας το εσωτερικό περιβάλλον, 3.2.1 Ποιες είναι οι σημαντικότερες Μέθοδοι Ανάλυσης

<sup>17</sup> <http://www.strategy-train.eu> , Ενότητα 3: Εσωτερικό Περιβάλλον, 3.2: Αναλύοντας το εσωτερικό περιβάλλον, 3.2.1 Ποιες είναι οι σημαντικότερες Μέθοδοι Ανάλυσης

όπου ως βέλτιστη πρακτική περίπτωση/ επιχείρηση επιλεγθεί μία ανταγωνίστρια επιχείρηση, η ανάλυση θα είναι ιδιαίτερα δύσκολη λόγω μεγάλης δυσκολίας για την εύρεση συνεργάτη ανάλυσης εντός της ανταγωνίστριας επιχείρησης και κατά συνέπεια την εύρεση στοιχείων.

### **2.1.3.2 Ανάλυση Κόστους- Οφέλους**

Η ανάλυση κόστους-οφέλους κρίνει και ποσοτικοποιεί μελλοντικές παροχές όχι μόνο νομισματικού χαρακτήρα. Είναι μια αρκετά ισχυρή μέθοδος από την οποία μπορεί να υπολογιστεί η αξία των εναλλακτικών επενδύσεων.<sup>18</sup>

Βοηθά στην αξιολόγηση πιθανών επενδύσεων. Τα έξοδα υπολογίζονται με ακρίβεια και ευκολία, αλλά δεν υπάρχουν καλές διαθέσιμες μέθοδοι για να αξιολογηθούν τα μελλοντικά αποτελέσματα. Επιπλέον, τα αποτελέσματα υπόκεινται σε υψηλά επίπεδα κινδύνου.

Η ανάλυση κόστους-οφέλους γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ του τρέχοντος κόστους και του μελλοντικού οφέλους ενός έργου ή μίας επένδυσης. (Anwander 2002)

Για να επιτευχθεί η ανάλυση κόστους- οφέλους πρέπει να συμπληρωθούν διαδοχικά τέσσερα βήματα.

1. *Καταγραφή Δαπανών*: Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να συγκεντρωθούν και να καταγραφούν όλα τα έξοδα από όλα τα πιθανά σχέδια της επιχείρησης και να σημειωθεί και το κόστος και οι επιπτώσεις για κάθε λειτουργία- τμήμα της επιχείρησης.<sup>19</sup>

2. *Εκτίμηση Ωφελειών*: Στο δεύτερο στάδιο έχουμε την εκτίμηση των μελλοντικών ωφελειών κάθε εναλλακτικού σχεδίου, κάθε πιθανού σχεδίου. Σε αυτό το στάδιο τα στελέχη θα πρέπει να είναι σε θέση να αποκομίσουν τα μελλοντικά οφέλη κάθε πιθανού σχεδίου από τους ήδη υπάρχοντες παράγοντες.<sup>20</sup>

3. *Σύγκριση Δαπανών και Ωφελειών*: Φτάνοντας στο τρίτο στάδιο τα στελέχη καλούνται να συγκρίνουν τις δαπάνες που καταγράψανε στο πρώτο στάδιο και τα οφέλη που εκτίμησαν στο δεύτερο και το καλύτερο δυνατόν σε αυτό το στάδιο είναι να οριστεί η χρηματική αξία.

4. *Σύγκριση των Εναλλακτικών Λύσεων*: Τέταρτο και τελευταίο στάδιο της ανάλυσης κόστους- οφέλους, ανάλογα με τα αποτελέσματα των τριών παραπάνω σταδίων, εξετάζονται οι εναλλακτικές λύσεις και τα αποτελέσματα αυτών

---

<sup>18</sup> <http://www.strategy-train.eu> , Ενότητα 3: Εσωτερικό Περιβάλλον, 3.2: Αναλύοντας το εσωτερικό περιβάλλον

<sup>19</sup> <http://www.strategy-train.eu> , Ενότητα 3: Εσωτερικό Περιβάλλον, 3.2: Αναλύοντας το εσωτερικό περιβάλλον, 3.2.1 Ποιες είναι οι σημαντικότερες Μέθοδοι Ανάλυσης

<sup>20</sup> <http://www.strategy-train.eu> , Ενότητα 3: Εσωτερικό Περιβάλλον, 3.2: Αναλύοντας το εσωτερικό περιβάλλον, 3.2.1 Ποιες είναι οι σημαντικότερες Μέθοδοι Ανάλυσης

Μέσα από τα τέσσερα παραπάνω στάδια ολοκληρώνεται η ανάλυση του κόστους-οφέλους έχοντας μία πλήρη εικόνα για τα κόστη και τα οφέλη των εναλλακτικών λύσεων. Στο τέλος τα στελέχη καλούνται να επιλέξουν την βέλτιστη, με την μεγαλύτερη απόδοση, εναλλακτική.

### **2.1.3.3 Ανάλυση Νεκρού Σημείου**

Η ανάλυση νεκρού σημείου είναι μια μαθηματική μέθοδος για τον προσδιορισμό της ποσότητας της παραγωγής και πώλησης που είναι αναγκαία για την κερδοφορία. Όλες αυτές οι μέθοδοι έχουν τα πλεονεκτήματά τους.<sup>21</sup>

Δηλαδή, η ανάλυση νεκρού σημείου είναι ένα μέσο που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του συνόλου των προϊόντων, τα οποία θα πρέπει να πωληθούν για να φέρουν κέρδος. Με τη βοήθεια της ανάλυσης μπορείτε να βρείτε το νεκρό σημείο, το οποίο ορίζεται ως το σημείο που χωρίζει τα κέρδη από τις απώλειες. (Anwander 2002)<sup>22</sup>

Με τη βοήθεια της ανάλυσης του νεκρού σημείου μπορεί να βρεθεί το σημείο όπου τα έσοδα ισούνται με τα έξοδα και να βρεθεί σε πια σημεία η επιχείρηση έχει έξοδα και σε πια σημεία η επιχείρηση έχει ζημίες.

Για την ανάλυση του νεκρού σημείου θα χρειαστούν τα πάγια έξοδα, το περιθώριο κέρδους, το μεταβλητές δαπάνες, τα έσοδα και τα κέρδη.

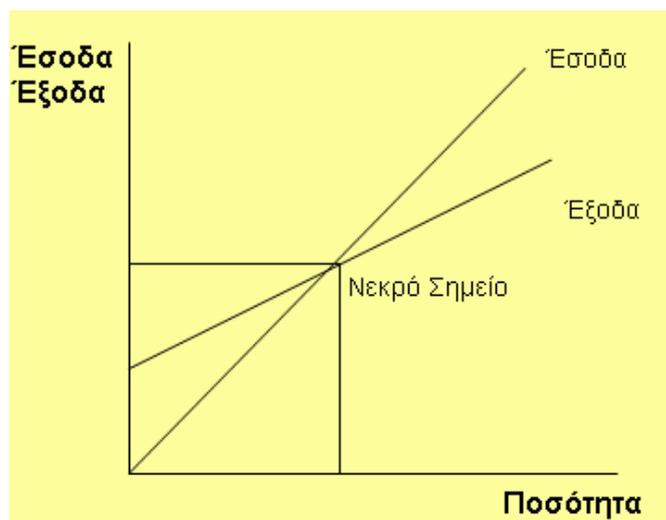
Έχοντας όλα τα παραπάνω στοιχεία μπορούμε να τα χρησιμοποιήσουμε στο σύστημα εξισώσεων και να έχουμε και μία γραφική απεικόνιση του νεκρού σημείου

- περιθώριο κέρδους = έσοδα - μεταβλητές δαπάνες
- Κέρδη = περιθώριο κέρδους - πάγια έξοδα

---

<sup>21</sup> <http://www.strategy-train.eu> , Ενότητα 3: Εσωτερικό Περιβάλλον, 3.2: Αναλύοντας το εσωτερικό περιβάλλον

<sup>22</sup> <http://www.strategy-train.eu> , Ενότητα 3: Εσωτερικό Περιβάλλον, 3.2: Αναλύοντας το εσωτερικό περιβάλλον, 3.2.1 Ποιες είναι οι σημαντικότερες Μέθοδοι Ανάλυσης



Σχήμα 2.7: Γραφική απεικόνιση νεκρού σημείου

*Επεξήγηση:* Για τις τιμές των εσόδων και εξόδων οι οποίες βρίσκονται κάτω από το νεκρό σημείο, τα έξοδα είναι περισσότερα από τα έσοδα άρα παρουσιάζονται ζημίες στην επιχείρηση.

Στο νεκρό σημείο τα έσοδα είναι ίσα με τα έξοδα και στις τιμές πάνω από το νεκρό σημείο τα έσοδα είναι μεγαλύτερα από τα έξοδα άρα παρουσιάζονται κέρδη στην επιχείρηση.

#### **2.1.3.4 Ανάλυση S.W.O.T.**

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές).

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

	επιχειρησιακά (for objective)	επιχειρησιακά (for the objective)
Internal	<b>Strengths</b> <b>S</b>	<b>Weaknesses</b> <b>W</b>
External	<b>Opportunities</b> <b>O</b>	<b>Threats</b> <b>T</b>

Πίνακας 2.2: Ανάλυση S.W.O.T.

Πηγή: <http://www.professionalacademy.com>,

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.).

Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την περιοχή όπως:

#### Δυνάμεις:

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής;

### **Αδυναμίες:**

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία;

Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων – Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των «πελατών». Κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επιβάλλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων αποτελεί η δυνατότητα ρεαλιστικής (αντικειμενικής) αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης. Η όλη ανάλυση οφείλει να γίνει συσχετιζόμενη με τον ανταγωνισμό: για παράδειγμα, η παραγωγή ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, εφόσον παράγεται σε αφθονία και από τον ανταγωνισμό, δεν αποτελεί δύναμη για την περιοχή, αλλά αναγκαιότητα.

### **Ευκαιρίες**

- Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν;
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή;

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:

- Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής
- Τοπικά γεγονότα

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των Δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψης των. Για παράδειγμα, η μείωση του τεχνολογικού κόστους σε έναν τομέα, αποτελεί ευκαιρία για μια περιοχή η οικονομία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα αυτό.

### **Απειλές:**

- Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;
- Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
- Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν ή ακυρώνουν τη υφιστάμενη οικονομία της περιοχής;

- Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;
- Αποτελεί κάποια από τις Αδυναμίες πραγματική απειλή για την οικονομία της περιοχής;<sup>23</sup>

Η Ανάλυση S.W.O.T. εμπεριέχει τόσο ποσοτικά στοιχεία όσο και ποιοτικά. Για την πλήρη διεξαγωγή των συμπερασμάτων συνηθίζεται να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με την Ανάλυση Pest.

Δεν αναλύει αποκλειστικά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά δίνει βάση και αναλύει και το εξωτερικό.

### **2.1.3.5 Πίνακας Σταθμισμένων Δεικτών Απόδοσης (Balanced Scorecard)**

Ο Πίνακας Σταθμισμένων Δεικτών Απόδοσης (balance scorecard) επιτρέπει στη διοίκηση να έχει μια ευρύτερη εικόνα της οργάνωσης, δεδομένου ότι περιλαμβάνει οικονομικές και μη οικονομικές μετρήσεις σε μία ενιαία έκθεση.<sup>24</sup>

Οι Robert Kaplan και David Norton εισήγαγαν την έννοια του Πίνακα Σταθμισμένων Δεικτών Απόδοσης, σαν μεθοδολογία μέτρησης της απόδοσης μίας επιχείρησης, πέρα από τα περιθώρια κέρδους και τις αποδόσεις μερισμάτων (Rivenbark & Peterson 2008). Ο Πίνακας Σταθμισμένων δεικτών απόδοσης μετρά τέσσερις διαστάσεις ενός οργανισμού- οικονομική, ενδοεπιχειρησιακή, καινοτομική και εκπαιδευτική και πελατειακή. Για κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις ζητά από τη διοίκηση να αναπτύξουν μεθόδους μέτρησης, στόχους επιδόσεων και συλλογή και ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώνονται στο τέλος της κάθε περιόδου.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> <http://el.wikipedia.org>, Ανάλυση S.W.O.T.

<sup>24</sup> <http://www.strategy-train.eu>, Ενότητα 3: Εσωτερικό Περιβάλλον, 3.2: Αναλύοντας το εσωτερικό περιβάλλον, 3.2.1 Ποιες είναι οι σημαντικότερες Μέθοδοι Ανάλυσης, Πίνακας Σταθμισμένων Δεικτών Απόδοσης

<sup>25</sup> [www.bestrain.eu](http://www.bestrain.eu), Ενότητα 4: Εσωτερικό Περιβάλλον



Σχήμα 2.8: Πίνακας Σταθμισμένων Δεικτών Απόδοσης, Rivenbark and Peterson (2008)

Πηγή: arpythanos.blogspot.gr, Πυθαρούλιος Αντώνης

- **Οικονομική διάσταση (Financial Perspective)**

Στην οικονομική διάσταση συμπεριλαμβάνονται τα στοιχεία οικονομική φύσεως και οι μέτοχοι και οι τρόποι αντιμετώπισής τους

- **Πελατειακή διάσταση (Customer Perspective)**

Στην πελατειακή διάσταση συμπεριλαμβάνεται η εικόνα της επιχείρησής στους πελάτες αυτής.

- **Καινοτομική και εκπαιδευτική διάσταση (Learning and Growth)**

Η συνεχής μάθηση και ανάπτυξη με σκοπό την βέλτιστη απόδοση της επιχείρησης και τη δημιουργία αξίας όπως την απολαμβάνουν οι πελάτες.

- **Ενδοεταιρική διάσταση (Internal Processes)**

Κάθε μία από τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης αναλύεται και εξετάζεται και τυχόν διορθώνεται αν αυτό κριθεί αναγκαίο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 BENCHMARKING (ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ)

#### 3.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο όρος **Benchmarking** (επίσης γνωστό ως *best practice benchmarking* ή *process benchmarking*, στα ελληνικά αναφέρεται και ως **Συγκριτική προτυποποίηση**) αναφέρεται σε μια μέθοδο, η οποία χρησιμοποιείται στο management και ειδικότερα στο στρατηγικό management, επιχειρήσεων ή οργανισμών, για την αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών λειτουργίας τους, με μέτρο σύγκρισης την "καλύτερη πρακτική" (*best practice*) στον τομέα τους. Αυτό με τη σειρά του διευκολύνει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να αναπτύξουν σχέδια για τον τρόπο υιοθέτησης της "καλύτερης πρακτικής", συνήθως με σκοπό την αύξηση κάποιων πτυχών της απόδοσης τους. Το Benchmarking μπορεί να είναι ένα μεμονωμένο γεγονός (*one-off event*), αλλά συχνά αντιμετωπίζεται σαν μια συνεχής διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί προσπαθούν να βελτιώσουν τις πρακτικές τους<sup>26</sup>

Το benchmarking είναι η μέτρηση της ποιότητας των τακτικών της επιχείρησης, των προϊόντων, των προγραμμάτων, των στρατηγικών κτλ, και η σύγκριση με πρότυπες μετρήσεις ή με μετρήσεις των ανταγωνιστών οι οποίοι θεωρούνται άριστοι στον τομέα.

Οι στόχοι του benchmarking είναι να εντοπίζει που χρειάζονται βελτιώσεις και ποιές είναι αυτές, να αναλύει πως οι ανταγωνιστές επιτυγχάνουν το μέγιστο της απόδοσης, και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που αποκτά για να βελτιώσει τις αποδόσεις της επιχείρησης.<sup>27</sup>

Το benchmarking είναι η συνεχής και συστηματική σύγκριση μίας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των επιχειρήσεων που θεωρούνται "άριστες" στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

#### 3.1.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ BENCHMARKING

Στόχοι του benchmarking, όπως προαναφέρθηκε, είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιωθεί δίνοντας της έτσι την δυνατότητα να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης, να τεκμηριώσει γιατί αυτές οι διαφορές υπάρχουν και να αναγνωρίσει τα βήματα εκείνα που πρέπει να υιοθετήσει έτσι ώστε να προλάβει και να ξεπεράσει τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της.

<sup>26</sup> <http://el.wikipedia.org> , Benchmarking

<sup>27</sup> [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com), Benchmarking, Definition

Η τεχνική αυτή είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σχεδόν σε όλες τις λειτουργίες μίας επιχείρησης αλλά και στις υποστηρικτικές διαδικασίες όπως τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. Οι λειτουργίες αυτές αναλύονται λεπτομερώς και έτσι με την σωστή εφαρμογή του benchmarking αποκαλύπτονται οι άριστες πρακτικές της αγοράς και προτρέπονται τα στελέχη να τις υιοθετήσουν.

Οι κατηγορίες του benchmarking είναι τρεις:

**1. Στρατηγικό benchmarking:** Αφορά την σύγκριση στρατηγικών με αυτές των βασικών ανταγωνιστών και την αναγνώριση βασικών αλλαγών που πρέπει να γίνουν για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

**2. Benchmarking κύριων λειτουργιών:** Αφορά τις κύριες λειτουργίες με απώτερο στόχο την βελτίωση του κόστους και την επίτευξη διαφοροποίησης.

**3. Benchmarking υποστηρικτικών λειτουργιών:** Εδώ έχουμε την ανάλυση των υποστηρικτικών λειτουργιών όπως του επιχειρησιακού προγραμματισμού και των πληροφοριακών συστημάτων.<sup>28</sup>

### 3.1.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ BENCHMARKING

#### The Process of Benchmarking



Σχήμα 3.1 Η διαδικασία του Benchmarking

Πηγή: <http://wikimart.wikispaces.com/Benchmarking>

Η διαδικασία του benchmarking όπως φαίνεται και στο σχήμα 3.1 παραπάνω αποτελείται από έξι στάδια.

<sup>28</sup> <http://wikimart.wikispaces.com>, Benchmarking, Τακτικές Ανάλυσης Περιβάλλοντος

- **πρώτο στάδιο** διασαφηνίζεται πάνω σε πιο κομμάτι- τομέα- λειτουργία θα εφαρμοστεί το benchmarking.
- **δεύτερο στάδιο** γίνεται η κατανόηση και η ανάλυση της τρέχουσας απόδοσης της επιχείρησης.
- **τρίτο στάδιο** τα στελέχη προβαίνουν στον σχεδιασμό του benchmarking.
- **τέταρτο στάδιο** συμπεριλαμβάνει τη μελέτη των βέλτιστων ανταγωνιστών και των πρότυπων πρακτικών.
- **πέμπτο στάδιο** εξετάζονται και αναλύονται τα στοιχεία με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων.
- **έκτο στάδιο** χρήση των στοιχείων και εφαρμογή των συμπερασμάτων και λύσεων στην επιχείρηση για την βελτιστοποίηση της απόδοσης.

### **3.1.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

Η εφαρμογή του benchmarking απαιτεί χρόνο, χρήμα και προσπάθεια από την επιχείρηση και τα στελέχη της και για αυτόν τον λόγο πριν την εφαρμογή η ίδια καλείται να απαντήσει σε ερωτήματα όπως αν αρχικά είναι σε θέση να αναλύσει μια διαδικασία, λειτουργία, η ένα τομέα της, πόσο μεγάλο κομμάτι της επιχείρησης θα καλύψει το benchmarking, όλη την επιχείρηση ή τμήμα αυτής, και αν μπορεί να το χρησιμοποιήσει ως παρακίνηση του προσωπικού για μία συνεχή σύγκριση των αποδόσεών του με τις αποδόσεις των ανταγωνιστών.

Εφόσον η επιχείρηση θέσει και απαντήσει στα παραπάνω ερωτήματα, εάν και κατά πόσο είναι ικανή και πρόθυμη να ανταπεξέλθει, και τα αποτελέσματα είναι θετικά και προβεί σε εφαρμογή benchmarking θα πρέπει να γνωρίζει τους παράγοντες επιτυχίας.

Οι παράγοντες για την επιτυχία του benchmarking είναι οι εξής:

- Αρχικά θα πρέπει να έχει την αμέριστη και συνεχή υποστήριξη από την διοίκηση.
- Έπειτα θα πρέπει να δοθούν αρκετοί χρηματοοικονομικοί πόροι για να έρθουν εις πέρας όλα τα στάδια της διαδικασίας του benchmarking, αλλά επίσης θα πρέπει να δοθούν και οι ανθρώπινοι πόροι γι αυτό. Δηλαδή να ανατεθεί σε συγκεκριμένα στελέχη τα οποία θα ασχολούνται αρχικά με την εφαρμογή και έπειτα με την ανάλυση και την επεξεργασία των δεδομένων που προκύπτουν από το benchmarking.
- Τέλος για να έχει σκοπό ύπαρξης αλλά και αξιοποίησης θα πρέπει τα στοιχεία τα οποία προκύπτουν να χρησιμοποιηθούν και να δημιουργηθούν προτάσεις και μέτρα τα οποία θα εφαρμοστούν στην επιχείρηση με σκοπό τη βέλτιστη απόδοσή της.

### **3.1.5 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

Εκτός από τα πλεονεκτήματα τα οποία έχει το benchmarking εμφανίζει και δυσκολίες και μειονεκτήματα στην εφαρμογή του.

Το να δημιουργηθεί ένα εφαρμόσιμο σχέδιο benchmarking από τα στελέχη είναι μία διαδικασία αρκετά δύσκολη και τα αποτελέσματα δημιουργίας πλάνου μπορεί να μην είναι πάντα τα επιθυμητά, το πλάνο μπορεί να αποδειχτεί μη εφαρμόσιμο και ανέφικτο.

Σε περίπτωση λάθος εφαρμογής του τα αποτελέσματα μπορεί να αποθαρρύνουν τα στελέχη.

Τέλος το γεγονός της μεγάλης δυσκολίας για την εύρεση αληθών στοιχείων για τους ανταγωνιστές- βέλτιστους για να γίνει η συγκριτική προτυποποίηση εφικτή, έχει οδηγήσει σε συχνή της ταύτιση με την «κατασκοπεία» (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2002)

Οι τρόποι με τους οποίους τα στελέχη προσπαθούν να αποκτήσουν πληροφόρηση για τους ανταγωνιστές δεν είναι πάντοτε νόμιμοι και ηθικοί.

Τα μειονεκτήματα και οι δυσκολίες τις οποίες παρουσιάζει το benchmarking τυγχάνουν μεγάλης σημασίας και θα πρέπει να εξεταστούν και να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τα στελέχη.

### **3.1.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Το benchmarking είναι μία μέθοδος η οποία παρ' όλες τις δυσκολίες και τα μειονεκτήματα τα οποία εμφανίζει, μπορεί να δώσει πλεονεκτήματα στην επιχείρηση, ζωτικής σημασίας.

Εφαρμόζοντας συγκριτική προτυποποίηση και έχοντας ως επίκεντρο δράσης τον βέλτιστο ανταγωνιστή, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει την βελτίωσή της και την μέγιστη απόδοσή της. Βρίσκεται σε μία συνεχή προσπάθεια επίτευξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε όλους τους τομείς της επιχείρησης και μία συνεχή προσπάθεια να αντιγράψει και αποκτήσει τα παραπάνω από τους ανταγωνιστές της.

Είναι μία μέθοδος η οποία δραστηριοποιεί έντονα την επιχείρηση προς τη βελτίωσή της και είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αλυσίδα αξίας.

Η αλυσίδα αξίας εντοπίζει τα μελανά σημεία της επιχείρησης και το benchmarking «κλέβει» και διερευνά πιθανές λύσεις από τους καλύτερους σε κάθε δραστηριότητα.

## **3.2 OUTSOURCING**

### **3.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ**

Η εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης (outsourcing) αναφέρεται σε μια μεθοδολογία συνεχούς προμήθειας, με μορφή υπηρεσιών, λειτουργιών ή/και διαδικασιών μιας επιχείρησης από έναν εξωτερικό συνεργάτη, έναντι αμοιβής. Η επιχείρηση η οποία επιλέγει να εξωτερικεύσει κάποιες δραστηριότητες της ονομάζεται 'πελάτης' και η επιχείρηση η οποία αναλαμβάνει να παρέχει αυτές τις δραστηριότητες ονομάζεται 'προμηθευτής'.<sup>29</sup>

Η επιχείρηση μέσα από το outsourcing θέλει να επιτύχει ένα μικρότερο κόστος αλλά και την δυνατότητάς της να επικεντρωθεί στις κύριες λειτουργίες οι οποίες μπορούν να τις αποδώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αλλά και όχι μόνο.

Σαν έννοια δεν είναι καινούρια στον οικονομικό κόσμο, απλά στην σύγχρονη εποχή παρουσιάζονται αυξητικές τάσεις ως προς την ποσότητα λειτουργιών οι οποίες επιλέγονται να εξωτερικευτούν αλλά και ως προς την σημαντικότητα των λειτουργιών για την επιχείρηση. Είναι συχνό φαινόμενο η εξωτερίκευση λειτουργιών όπως marketing, στρατηγικός σχεδιασμός, μηχανογράφηση κτλ.

### **3.2.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

Ο λόγος ύπαρξης της αυξανόμενης τάσης outsourcing βρίσκεται στο γεγονός ότι προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση στην οποία το εφαρμόζει υπό τις σωστές συνθήκες.

- **Μείωση Κόστους** Είναι ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα το οποίο οδηγεί τις περισσότερες επιχειρήσεις στο outsourcing. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω μίας αρμονικότερης συνεργασίας με τους προμηθευτές, με την αποφυγή της υποαπασχόλησης και της δέσμευσης κεφαλαίων, την αποφυγή εξάρτησης από μία συγκεκριμένη τεχνολογία και την εκμετάλλευση των οικονομικών κλίμακας.<sup>30</sup>
- **Βελτίωση των επιδόσεων** Επιτυγχάνεται βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης καθώς αναθέτονται δραστηριότητες σε επιχειρήσεις οι οποίες εξειδικεύονται σε αυτές, με αποτέλεσμα καλύτερες αποδόσεις από εκείνες όπου οι δραστηριότητες εκτελούνταν εντός της επιχείρησης.
- **Ευελιξία** παλαιότερα οι επιχειρήσεις είτε από επιλογή είτε αναγκαστικά δεν εξωτερικεύαν τις δραστηριότητές τους με αποτέλεσμα αυτό να τις καθιστά

<sup>29</sup> Θεωρητικές Προσεγγίσεις σε Συνεργασίες outsourcing, Διπλωματική Εργασία, Ζαγούρας Γιώργος, Ιανουάριος 2008

<sup>30</sup> Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 137

ιδιαίτερα «βαριές» και αργοκίνητες ως προς τις ραγδαίες εξελίξεις και συνεπώς έπρεπε να αντιμετωπίσουν αρκετούς κινδύνους. Με το outsourcing οι επιχειρήσεις γίνονται πιο «ελαφριές», αποκτούν γρήγορα αντανεκλαστικά ως προς τις εξελίξεις και είναι πλέον ευέλικτες, στοιχείο ζωτικής σημασίας στη σύγχρονη εποχή

- **Ειδίκευση** Η επιχείρηση έχοντας κάνει outsourcing μπορεί πλέον να ειδικευθεί και να επικεντρωθεί στις λειτουργίες και τις δραστηριότητες οι οποίες μπορούν να της αποδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Καινοτομία** Δίδεται η ικανότητα στην επιχείρηση να χρησιμοποιήσει καινοτομίες τις οποίες η ίδια δεν κατέχει αλλά κατέχει η εταιρεία «προμηθευτής» της.

### **3.2.3 ΚΙΝΔΥΝΟΙ OUTSOURCING**

Το outsourcing μπορεί να αποδειχθεί ένα χρήσιμο εργαλείο αλλά και ιδιαίτερα επικίνδυνο. Η λάθος εφαρμογή του σημαίνει για την επιχείρηση τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα από τα επιθυμητά.

Πιο αναλυτικά υπάρχει ο κίνδυνος αύξησης τους κόστους, όπου ενώ η επιχείρηση αναμένει να δει τα κόστη της να μειώνονται τα βλέπει είτε σταθερά, είτε να αυξάνονται. Αυτό συμβαίνει πολλές φορές γιατί η επιχείρηση δεν λαμβάνει υπόψη το κόστος της διατήρησης της εξωτερικής είτε μπορεί να οφείλετε σε ανυπομονησία της διοίκησης να δει την μελλοντική μείωση του κόστους.

Άλλος ένα κίνδυνος ο οποίος ελλοχεύει είναι σε περίπτωση που γίνει λάθος επιλογή του προμηθευτή, η επιχείρηση μπορεί να αρχίσει να υπολειτουργεί σε περίπτωση ανικανότητας προμηθευτή, και να επιβραδύνει της δραστηριότητες της και την ανταπόκρισή της απέναντι στους πελάτες της.

Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική ως προς την επιλογή των δραστηριοτήτων των οποίων εξωτερικεύει. Είναι κατανοητό ότι λειτουργίες ζωτικής σημασίας θα πρέπει να μείνουν εσωτερικές για να μπορεί να τις διαχειρίζεται άμεσα η ίδια, αλλά και λειτουργίες οι οποίες επιφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επίσης είναι μείζονος σημασίας να παραμείνουν στην επιχείρηση για να μειωθεί ο κίνδυνος αντιγραφής.

Χρειάζεται μεγάλη προσοχή ως προς το outsourcing, όχι μόνο γιατί μπορεί να επιβαρυνθούν τα κόστη της επιχείρησης αλλά και για να μην χαθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της, στοιχείο κάρριο για την βιωσιμότητά της.

### **3.2.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

Για να επιφέρει στην επιχείρηση η εφαρμογή outsourcing τα επιθυμητά αποτελέσματα και να την κάνει πιο αποδοτική απέναντι στους ανταγωνιστές της και να μην την επιβαρύνει θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κάποιοι παράγοντες επιτυχίας από τα στελέχη.

Αρχικά θα πρέπει να εξεταστεί **ποιες είναι οι λειτουργίες της επιχείρησης οι οποίες θα εξωτερικευτούν**. Ως προς την επιλογή αυτών θα πρέπει να αναλυθούν δύο οπτικές, η μία αναλύει ποιες λειτουργίες δίνουν στην εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και η δεύτερη ποιες λειτουργίες δεν δίνουν προς το παρόν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά μπορούν να το δώσουν στο μέλλον. Οι λειτουργίες οι οποίες τηρούν τα παραπάνω κριτήρια δεν πρέπει να εξωτερικευτούν γιατί ελλοχεύει ο κίνδυνος να χαθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης ή, στη δεύτερη περίπτωση, να μην αποκτηθεί ποτέ, με μεγάλες επιπτώσεις ως προς τη βιωσιμότητά της.

Άλλο ένα κριτήριο για αποτελεσματικό outsourcing είναι η μελέτη και η σωστή **επιλογή των προμηθευτών**. Θα πρέπει να μελετηθεί το ιστορικό τους ως επαγγελματίες από τα στελέχη, και σύμφωνα με τα αποτελέσματα να προβούν στην επιλογή αυτών ή όχι. Επίσης βασικό στην επιλογή προμηθευτή είναι το συμφέρον του πελάτη να συνεπάγεται συμφέρον του προμηθευτή έτσι ώστε να λειτουργεί ως κίνητρο για ακόμα καλύτερη απόδοση του προμηθευτή.

Τα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να έχει ένας προμηθευτής για να επιλεγεί από την επιχείρηση είναι τα εξής:

α) Εμπειρία, ανά και κατά πόσο έμπειρος είναι ο πιθανός προμηθευτής ως προς τις δραστηριότητες τις οποίες πρόκειται να του ανατεθούν και τα ποσοστά επιτυχίας του.

β) Στρατηγικός σχεδιασμός, το πόσο μακροχρόνια «βλέπει» ο στρατηγικός σχεδιασμός του προμηθευτή, δίνει μία εικόνα της σταθερότητας της επιχείρησης-προμηθευτή και προσδίδει αξιοπιστία.

γ) Επικοινωνία, θα πρέπει να υπάρχουν ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας αμφίδρομης μεταξύ πελάτη και προμηθευτή για άμεσο, γρήγορο και αποτελεσματικού feedback για γρήγορα αντανakλαστικά ως προς την επίλυση των προβλημάτων τα οποία τυχόν προκύψουν.

δ) Οικονομική επιφάνεια, δίνει μία εικόνα στα στελέχη της επιχείρησης πελάτη για την πορεία της επιχείρησης προμηθευτή.

Τέλος η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί σε **εσωτερική ενημέρωση**. Θα πρέπει το προσωπικό της να ενημερωθεί για το outsourcing, για τις δραστηριότητες που εξωτερικεύτηκαν, τους λόγους που οδήγησαν την εταιρεία στην εξωτερίκευση και να γνωρίσουν τους προμηθευτές.

Αυτή η ενημέρωση έχει ως στόχο την αποφυγή τυχόν δυσαρέσκεια και δυσανασχέτησης ως προς τις εσωτερικές οργανωτικές αλλαγές τις οποίες μπορεί να επιφέρει το outsourcing, αλλά και την καλύτερη συνεργασία του προσωπικού της εταιρείας πελάτη με την εταιρεία προμηθευτή.

Τηρώντας τα παραπάνω κριτήρια μεγιστοποιούμε τις πιθανότητες για επιτυχημένο outsourcing. Παρ' όλα αυτά η επιχείρηση θα πρέπει διαρκώς να ελέγχει τον προμηθευτή της για συνεχή ενημέρωση και για τις αποδόσεις του και την αποτελεσματικότητά του.

### **3.2.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Το outsourcing όπως προαναφέρθηκε και στη αρχή της ενότητας ως φαινόμενο και ως μέθοδος δεν είναι κάτι νεοσύστατο παρόλα αυτά παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια διστακτικές μεν αλλά αυξητικές τάσεις ως προς την ποιότητα και το ποιες δραστηριότητες επιλέγονται να εξωτερικευτούν.

Με έναν σωστό και προσεκτικό χειρισμό της εξωτερίκευσης από τα στελέχη μπορεί να επιτευχθεί η απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Από την άλλη σε περίπτωση υπέρ- εξωτερίκευσης μπορεί να χαθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης με αποτέλεσμα να πληγεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **4.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**

Στα παραπάνω κεφάλαια 1, 2, και 3 εξετάζεται η στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και διαφαίνεται το πόσο δυνατό εργαλείο μπορεί να είναι στα χέρια των στελεχών όχι μόνο για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης αλλά και για την επιτυχία στον κλάδο της.

Είναι εργαλεία τα οποία μπορούν να φανούν χρήσιμα στις Ελληνικές επιχειρήσεις στην κατάσταση την οποία βρίσκονται τα τελευταία χρόνια, η οποία είναι η βαθιά οικονομική κρίση στην οποία έχει βυθιστεί η χώρα αλλά και τον έντονο ανταγωνισμό από εταιρείες κολοσσούς του εξωτερικού ως στοιχείο της παγκοσμιοποίησης της αγοράς.

Η ανάγκη για σωστή και αποτελεσματική στρατηγική ανάλυση τόσο εξωτερικού όσο και εσωτερικού περιβάλλοντος είναι τώρα μεγαλύτερη από ποτέ, έτσι ώστε να ενδυναμωθούν και να θωρακιστούν οι ελληνικές επιχειρήσεις απέναντι στον διεθνή ανταγωνισμό και στην οικονομική κρίση.

Παρακάτω εξετάζετε μία περίπτωση μιας επιχείρησης, αντιπροσωπευτικής για τις μεγάλες επιχειρήσεις της Ελλάδας. Η επιχείρηση αυτή είναι η Θ. Νιτσιάκος Α.Β.Ε.Ε., μία υγιής και με στοιχεία ανάπτυξης προ κρίσης.

Η μελέτη περίπτωσης γίνεται σύμφωνα με τη μέθοδο μελέτης των περιπτώσεων μέσα από έξι βήματα

### **4.2 Θ. ΝΙΤΣΙΑΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε.**



Όπως λοιπόν προαναφέρθηκε η μέθοδος μελέτης της περίπτωσης Θ. Νιτσιάκος Α.Β.Ε.Ε. συμπεριλαμβάνει την διεκπεραίωση εφτά βημάτων.

Γίνεται ανάλυση με βάση την Συγκριτική μέθοδο ανάλυσης μέσα από τα βήματα ως αναφέρθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο στην υποενότητα 2.1.3.1 Συγκριτική Ανάλυση

### **Πρώτο βήμα- Εξοικείωση-Αντικείμενο**

Η εταιρεία Θ. Νιτσιάκος Α.Β.Ε.Ε. δραστηριοποιείται εδώ και πολλά χρόνια στο χώρο των πτηνοτροφικών επιχειρήσεων και με μεγάλα ποσοστά επιτυχίας έναντι μεγάλων ανταγωνιστών της ( Πίνδος ). Η έδρα της βρίσκεται στη βιομηχανική περιοχή των Ιωαννίνων από όπου είναι και η πόλη η από την οποία πρωτοξεκίνησε να δραστηριοποιείται.

Μεγαλώνοντας η επιχείρηση απέκτησε αρκετά υποκαταστήματα ανά την Ελλάδα και εμπλούτισε και το αντικείμενο ενασχόλησής της.

Υποκαταστήματα της επιχείρησης πλέον υπάρχουν στο Ηράκλειο, Ασπρόπυργο, Αθήνα, Νέα Ιωνία, Θεσσαλονίκη, Ροδοτόπι, Πεδινή.

Πλέον το αντικείμενο ενασχόλησής της επεκτείνεται και στο κομμάτι της ζωοτροφής ( pet-food) . Τα αντικείμενα ως γραμμή παραγωγής έχουν διαφορετικούς χώρους παρόλα αυτά αναφέρουν λογιστικά, στα κεντρικά λογιστήρια, στο Ροδοτόπι Ιωαννίνων.

Το αντικείμενο ανάλυσης είναι η λειτουργία του λογιστηρίου.

### **Βήμα δεύτερο- Αναγνώριση Συμπτωμάτων-Σύσταση Ομάδας**

Ενώ κάποια υποκαταστήματα της εταιρείας έχουν δικό τους λογιστήριο, τελικά όλα τα υποκαταστήματα αναφέρουν στο κεντρικό λογιστήριο. Ο όγκος εργασίας έχει πολλαπλασιαστεί σε σχέση με παλαιότερα αλλά λόγω οικονομικής κρίσης η επιχείρηση δεν δύνασαι να προβεί σε πρόσληψη επιπλέον προσωπικού.

Τα συμπτώματα: «βραδυκίνητο» λογιστήριο, κουρασμένο προσωπικό, μειωμένες αποδόσεις.

Συστήνεται ομάδα για την συγκριτική ανάλυση με επικεφαλή τον οικονομικό διευθυντή.

### **Βήμα τρίτο- Αναγνώριση στόχων- Στοιχεία**

Οι στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει να είναι να επιτύχει ένα πιο ευέλικτο λογιστήριο με μεγαλύτερες αποδόσεις των εργαζομένων της, άκρως σημαντικό δεδομένου των ραγδαίων εξελίξεων και μεταβολών στους φορολογικούς νόμους στην Ελλάδα.

### **Βήμα τέταρτο- Οργάνωση της ανάλυσης- Βέλτιστη πρακτική**

Μέσα από τα παραπάνω βήματα γνωρίσαμε την επιχείρηση, αναγνωρίσαμε τα συμπτώματα, αναγνωρίστηκαν και τέθηκαν στόχοι, και στην συνέχεια έρχεται η οργάνωση της όλης παραπάνω ανάλυσης.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της παραπάνω ανάλυσης, έχουμε ένα βραδυκίνητο λογιστήριο με μεγάλο φόρτο εργασίας όπου και λόγω αυτό έχουμε αναποτελεσματική εργασία πολλές φορές.

Ο στόχος της επιχείρησης είναι να «ελαφρύνει» το λογιστήριό της, να ξεκουράσει το προσωπικό της.

Έστω ότι αποφασίζει να προβεί σε πρόσληψη νέου προσωπικού, προκύπτουν νέα δεδομένα στη κατάσταση και νέες πληροφορίες.

Η επιχείρηση αποσκοπεί σε άμεση ελάφρυνση του τομέα του λογιστηρίου της παρόλα αυτά οι προσδοκίες της θα πέσουν στο κενό, δεδομένου ότι το νέο προσωπικό δεν τυγχάνει εμπειρίας στο χώρο της εταιρίας και χρίζει εκπαίδευσης χρονοβόρας και επιβαρύνει επιπλέον κοστολογικά την επιχείρηση.

Αποφασίζει ότι ως βέλτιστη πρακτική θα χρησιμοποιηθεί η ίδια επιχείρηση και τα στοιχεία απόδοσης της λειτουργίας του λογιστηρίου, στις υψηλότερα αποδοτικά βαθμίδες, και θα συγκριθεί με αυτά.

### **Βήμα πέμπτο- Πραγματοποίηση Διάγνωσης- Συλλογή Στοιχείων Βέλτιστης Πρακτικής**

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, στην παρούσα η εταιρεία είναι η αναποτελεσματικότητα ή η χρονική καθυστέρηση αποτελεσμάτων η οποία για την επιχείρηση μεταφράζεται σε χάσιμο χρήματος.

Για παράδειγμα στις αρχές του 2014 εφαρμόστηκε ο νόμος περί συναλλαγών άνω των 500 Ευρώ οι οποίες δεν είναι πλέον εφικτό να γίνουν με μετρητά καθότι δεν μπορούν να καταχωρηθούν στα έξοδα της εταιρίας.

Το κεντρικό λογιστήριο ενημερώθηκε εγκαίρως και του ανατέθηκε να ενημερώσει όλα τα υποκαταστήματα της επιχείρησης ανά την Ελλάδα, αλλά λόγω φόρτου εργασίας και σημαντικότερων προτεραιοτήτων απέτυχε να ενημερώσει εγκαίρως με τα φορολογικά αποτελέσματα για τα ατοπήματα να караδοκούν.

Άλλο ένα παράδειγμα είναι ο νόμος περί την εκπρόθεσμη καταχώρηση παραστατικών, η ημερομηνία καταβολής τους ορίστηκε μέχρι τις 20 του επόμενου μήνα από την ημερομηνία έκδοσής τους.

Και πάλι ο φόρτος εργασίας επιφέρει δαπανηρά πρόστιμα στην επιχείρηση. Η έλλειψη χρόνου καθιστά τα στελέχη ανήμπορα στην ενημέρωση των προμηθευτών αλλά και των ίδιων συνεργατών στην σωστή χρονικά προσκόμιση των παραστατικών.

Τα στοιχεία ως προς τη βέλτιστη πρακτική είναι ιδιαίτερα εύκολο να συγκεντρωθούν δεδομένου του ότι είναι στοιχεία της ίδιας εταιρείας, και ο συνεργάτης για την συγκριτική ανάλυση είναι μέλος της ομάδας της οποίας συστάθηκε στο δεύτερο στάδιο.

### **Βήμα έκτο- Εξέταση Στοιχείων**

Η επιχείρηση δεδομένου του ότι ξεκίνησε ως μικρή τοπική και με τον πέρασμα των χρόνων αναπτύχθηκε προς άλλες δραστηριότητες και ανέπτυξε δίκτυο σε όλη την Ελλάδα σταδιακά έχει μία θεμελίωση ικανότητα, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο και διατηρεί καθόλα αυτά τα χρόνια ζωής της.

Η επιχείρηση ξεκίνησε με προσωπικό χαρακτήρα ως Ο.Ε. και κατάφερε να εξελιχθεί σε Α.Β.Ε.Ε. μη χάνοντας αυτόν τον προσωπικό χαρακτήρα.

Αυτό είναι και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα απέναντι στους μεγάλους ανταγωνιστές της όπως αναγνωρίζεται από την ίδια και τους πελάτες της και τους προμηθευτές της.

Η εμφανή παρουσία της κεφαλής της εταιρείας, του κυρίου Θεόδωρου Νιτσιάκου σε όλα τα τμήματά της και τις λειτουργίες της και η προσωπική του ενασχόληση με κάθε έναν πελάτη ή προμηθευτή ή ακόμα και εργαζόμενο όπου κρίνεται αναγκαία δίνει αυτό το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο δύσκολα αντιγράφεται καθότι απορρέει και έχει τις ρίζες της από τα αρχικά στάδια της επιχείρησης.

Με βάση τη γνώση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την ομάδα εξετάζονται τα στοιχεία της βέλτιστης πρακτικής και λαμβάνοντας υπόψη διαφορές προβαίνουν σε σύγκριση.

### **Βήμα έβδομο- Σχεδιασμός Δράσης**

Στην παρούσα φάση η εταιρεία καλείται να προβεί σε στρατηγικό σχεδιασμό με στόχο την επίλυση του προβλήματος της λειτουργίας του λογιστηρίου, λαμβάνοντας υπόψη την όσο το δυνατόν μικρότερη κοστολογική επιβάρυνση αλλά και έχοντας ως στόχο την μεγιστοποίηση των αποδόσεών της.

Προτείνεται να εφαρμοστεί ένας συνδυασμός της αλυσίδας αξίας με την μέθοδο benchmarking αρχικά όπου και η επιχείρηση θα μπορέσει να εξάγει συμπεράσματα με την σύγκρισή της με την βέλτιστη πρακτική- επιχείρηση στον τομέα της και να αξιολογηθούν αν τα συμπεράσματα- αποτελέσματα είναι αξιοποιήσιμα.

Μια πρόταση είναι η άμεση δημιουργία ενός πλάνου αποτελεσματικού outsourcing, το οποίο θα ελαφρύνει την λειτουργία του λογιστηρίου πιο άμεσα και πιο αποτελεσματικά από ότι η πρόσληψη νέου προσωπικού.

Επιλέγοντας λειτουργίες λογιστηρίου οι οποίες μελετηθούν πρώτα ως προς το αν αποτελούν θεμελίωση ικανότητα ή μπορούν να αποτελέσουν στο μέλλον και εξωτερικεύοντάς τις σε προσεκτικά επιλεγμένους ικανούς και έμπειρους προμηθευτές μπορεί να επιτευχθεί η ευελιξία του λογιστηρίου.

Κάποιες από τις λειτουργίες οι οποίες θα μπορούσαν να εξωτερικευτούν είναι η αρχειοθέτηση και η φύλαξη των παραστατικών, αλλά και η γρήγορη και άμεση εύρεση αυτών .

Επίσης η επιχείρηση θα μπορούσε να προβεί και σε εσωτερική εξωτερίκευση, αναθέτοντας περισσότερες ευθύνες στα λογιστήρια των υποκαταστημάτων έτσι ώστε να μην επιβαρύνουν το κεντρικό λογιστήριο παρά μόνο όταν είναι αναγκαίο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η παρούσα εργασία είχε ως θέμα την στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αναλύθηκαν απόψεις οικονομικών επιστημόνων, μέθοδοι ανάλυσης εσωτερικού περιβάλλοντος λαμβάνοντας στοιχεία από βιβλιογραφία ως αποδίδεται παρακάτω και πηγές Internet αλλά και οικονομικά άρθρα, πτυχιακές συναδέλφων και σημειώσεις καθηγητών.

Σε όλη την έκταση της εργασίας είναι πασιφανές η ανάγκη ύπαρξης ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, περισσότερο ακόμα των επιχειρήσεων της Ελλάδας δεδομένου των δυσχερειών που αντιμετωπίζουν λόγω της οικονομικής κρίσης, του διεθνή ανταγωνισμού, χαρακτηριστικό γνώρισμα της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, και της ιδιαίτερα ευμετάβλητης φορολογικής νομοθεσίας.

Επειδή οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν εξωτερικούς παράγοντες οι επιχειρήσεις της Ελλάδας και μη, θα πρέπει να στρέψουν το ενδιαφέρον τους, και να δώσουν βάρος στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλον τους και την δημιουργία στρατηγικών βασιζόμενες σε αυτό, δεδομένου του ότι είναι πιο προβλέψιμο και πιο σταθερό από ότι κάποιοι εξωτερικοί παράγοντες.

Δίδονται μέθοδοι ανάλυσης όπου οι επιχειρήσεις καλούνται να επιλέξουν ανάλογα με τις ανάγκες τους και την νοοτροπία τους.

Κάθε μία από τις μεθόδους έχουν ως στόχο να αποδώσουν στην επιχείρηση την οποία την εφαρμόζει την ικανότητα αναγνώρισης πιθανών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και την δημιουργία αυτών.

Η δημιουργία αλλά και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απέναντι στους ανταγωνιστές για μία επιχείρηση τυγχάνει μεγίστης σημασίας δεδομένου του χαρακτηριστικού της σύγχρονης εποχής των ραγδαίων οικονομικών, νομικών και τεχνολογικών εξελίξεων, για την βιωσιμότητά της αρχικά, και την μέγιστη και βέλτιστη απόδοσή της μετέπειτα .

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική Των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α΄: Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
- Κάτζος Νικόλαος, Στειακάκης Εμμανουήλ, Εκδόσεις: Ζήτη Πελαγία & ΣΙΑ Ο.Ε., Αθήνα 2002
- Κώστας Τερζίδης, Κώστας Τζωρτζάκης, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Rosili 2004
- Εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον (αρχείο PowerPoint) Δημήτρης Δρόσος, (2010-11)

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

- Wheelen T.L. and D.J. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Entering 21<sup>st</sup> Century, Global Society, London, Prentice Hall, 2000, 7<sup>th</sup> Edition
- Walters D. and Lancaster G., Implementing Value Strategy Through The Value Chain, Management Decision, 2000, Vol. 38, No 3
- Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press, 1985
- Leonard- Barton D., Core Capabilities And Core Rigidities: a paradox in managing new product development, Strategic Management Journal, 1992, vol. 13
- Grant R. M., The Resource- Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation, California Management Review, 1991
- William C. Rivenbark And Eric J. Peterson, Balanced Scorecard, Popular Government Fall, 2008

### **Internet**

- <http://el.wikipedia.org>
- <http://www.strategy-train.eu>
- [www.kariera.gr](http://www.kariera.gr)
- [www.bestrain.eu](http://www.bestrain.eu)
- [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)
- <http://wikimart.wikispaces.com>
- [www.iswiki.com](http://www.iswiki.com)
- <http://apythanos.blogspot.gr/>

## Εργασίες

- Θεωρητικές Προσεγγίσεις Σε Συνεργασίες Outsourcing, Διπλωματική Εργασία, Ζαγούρας Γεώργιος, Ιανουάριος 2008
- Ο Ρόλος Διαχείρισης Της Γνώσης Στην Ανάπτυξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, Σοφianos Αριστοτέλης, Αρχείο Power Point, Πάτρα 2003
- Το Περιβάλλον Της Επιχείρησης: Η Επίδραση Του Μίκρο- Μάκρο Περιβάλλον Στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Ανδρής Γεώργιος, Φραγκιαδάκη Γεωργία, Ηράκλειο 2010