

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ESPERIA A.E.

Διαμόρφωση και υλοποίηση Στρατηγικού Σχεδιασμού σε ελληνική
ξενοδοχειακή επιχείρηση και ανάλυση των κυριότερων στοιχείων που
σχετίζονται με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ.

Μαρία Α. Παπαγιάννη

Πτυχίο Οικονομικών Επιστημών της σχολής Νομικών και Οικονομικών
Επιστημών του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου, Θεσσαλονίκης.

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση των Τουριστικών
Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2003

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου Θανάση και Χριστίνα

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ESPERIA A.E.

Μαρία Α. Παπαγιάννη

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, ανίχνευση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, επιχειρηματική στρατηγική, επιχειρησιακή στρατηγική, λειτουργική στρατηγική, υλοποίηση στρατηγικής, αξιολόγηση και έλεγχος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο σημαντικά μέρη. Το πρώτο μέρος, από το πρώτο έως το ένατο κεφάλαιο, ασχολείται με την μελέτη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Δίνεται έμφαση στην ανάγκη επαναπροσανατολισμού της θέσης και της στάσης της επιχείρησης απέναντι στο εξωτερικό περιβάλλον, τη διαμόρφωση τελικά μιας στρατηγικής στάσης και θέσης που θα δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα επιτυχημένης ανταπόκρισης της στις πιέσεις που δέχεται από αυτό το περιβάλλον. Η ανταπόκριση αυτή μπορεί να έχει τη μορφή «προσαρμογής της επιχείρησης στο περιβάλλον», ή την προσαρμογή του περιβάλλοντος στις ανάγκες και τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης ή και τα δύο μαζί. Το δεύτερο μέρος και ουσιαστικά το δέκατο κεφάλαιο, ασχολείται με την παρουσίαση και την μελέτη περίπτωσης της εταιρείας ESPERIA A.E. Πρόκειται για μια εταιρεία τουριστικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στην Ρόδο και γίνεται μια

προσπάθεια αναζήτησης του κατά πόσο η εταιρεία αυτή εφαρμόζει τα όσα έχουν αναλυθεί στο πρώτο μέρος της εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	III

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1. Η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	1
1.2. Πως εξελίχθηκε το στρατηγικό μάνατζμεντ.....	1
1.3. Γιατί είναι απαραίτητος ο στρατηγικός σχεδιασμός.....	3
1.4. Έχει γίνει η εκμάθηση μέρος του στρατηγικού μάνατζμεντ;.....	5
1.5. Βασικό μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ.....	6
1.5.1. Ανίχνευση περιβάλλοντος.....	7
1.5.2. Διαμόρφωση στρατηγικής.....	8
1.5.2.1. Αποστολή.....	8
1.5.2.2. Σκοποί.....	9
1.5.2.3. Στρατηγικές.....	10
1.5.3. Υλοποίηση στρατηγικής.....	11
1.5.3.1. Προγράμματα.....	13

1.5.3.2. Προϋπολογισμοί.....	13
1.5.3.3. Διαδικασίες.....	14
1.5.4.Αξιολόγηση και έλεγχος.....	14
1.6. Επαναπληροφόρηση.....	15
1.7. Στρατηγική λήψη αποφάσεων.....	15
1.8. Τρεις τρόποι λήψης στρατηγικών αποφάσεων.....	16
1.9. Πώς μπορούν τα διευθυντικά στελέχη να λάβουν τις καλύτερες στρατηγικές αποφάσεις.....	21
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ

2.1. Εισαγωγή.....	24
2.2. Ανίχνευση περιβάλλοντος.....	25
2.2.1. Τι θα πρέπει να ανιχνευθεί στο μάκρο-περιβάλλον.....	26
2.2.2. Τι θα πρέπει να ανιχνευθεί στο περιβάλλον του κλάδου.....	28
2.3. Ανάλυση δομής του κλάδου.....	29
2.3.1. Νεοεισερχόμενοι.....	34
2.3.2. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών.....	35
2.3.3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	36
2.3.4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	37
2.3.5. Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	39
2.3.6. Υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι.....	40
2.4. Εξέλιξη του βιομηχανικού κλάδου.....	40

2.5. Στρατηγικές ομάδες.....	42
2.6. Στρατηγικοί τύποι.....	45
2.7. Προβλέψεις.....	46
2.7.1. Επιλογή μεθόδου προβλέψεων.....	49
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

3.1. Πώς οι πόροι καθορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	52
3.1.1. Τι καθορίζει τη σταθερότητα ενός πλεονεκτήματος.....	53
3.2. Ανάλυση της αλυσίδας αξίας.....	55
3.2.1. Ανάλυση της επιχειρησιακής αλυσίδας αξίας.....	57
3.3. Ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	59
3.4. Τυπικές οργανωσιακές δομές.....	61
3.5. Επιχειρησιακή κουλτούρα.....	62
3.5.1. Κατηγοριοποίηση της επιχειρησιακής κουλτούρας.....	64
3.5.2. Οφέλη από μια θετική κουλτούρα.....	66
3.5.3. Επιχειρησιακή κουλτούρα και στρατηγική.....	66
3.6. Ζητήματα στρατηγικού μάρκετινγκ.....	67
3.6.1. Τοποθέτηση στην αγορά και τμηματοποίηση.....	68
3.6.2. Μίγμα μάρκετινγκ.....	68
3.6.3. Κύκλος ζωής προϊόντος.....	68
3.7. Στρατηγικά χρηματοοικονομικά ζητήματα	69

3.7.1. Χρηματοοικονομική μόχλευση.....	69
3.7.2. Προϋπολογισμός κεφαλαίων.....	70
3.8. Στρατηγικά ζητήματα έρευνας και ανάπτυξης.....	70
3.8.1. Ένταση έρευνας και ανάπτυξης, τεχνολογικός ανταγωνισμός και μεταφορά τεχνολογίας.....	71
3.8.2. Μίγμα έρευνας και ανάπτυξης.....	71
3.8.3. Το αντίκτυπο της τεχνολογικής ασυνέχειας στη στρατηγική.....	72
3.9. Στρατηγικά ζητήματα ανθρωπίνων πόρων	73
3.9.1. Χρήση ομάδων.....	74
3.9.2. Σχέσεις με σωματεία.....	74
3.9.3. Η σημαντικότητα της ποικιλίας.....	75
3.10. Στρατηγικά ζητήματα πληροφοριακών συστημάτων.....	76
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ- ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

4.1. Εισαγωγή.....	78
4.2. Ο τρόπος εφαρμογής της ανάλυσης S.W.O.T.....	78
4.2.1. Στρατηγικές κατευθύνσεις με βάση την ανάλυση S.W.O.T.....	79
4.3. Η αξία μιας ευοίωνης εστίασης.....	82
4.4. Επιθεώρηση της αποστολής και των σκοπών.....	83
4.5. Επιχειρηματική στρατηγική.....	84
4.5.1. Ηγεσία κόστους.....	86
4.5.2. Διαφοροποίηση.....	88

4.5.3. Εστίαση.....	90
4.6. Κίνδυνοι που σχετίζονται με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές.....	92
4.7. Ζητήματα ανταγωνιστικών στρατηγικών.....	93
4.8. Σχέση ανάμεσα στη δομή του κλάδου και στην ανταγωνιστική στρατηγική.....	94
4.9. Τακτικές ανταγωνισμού.....	96
4.9.1. Τακτικές χρόνου.....	96
4.9.2. Τακτικές τοποθέτησης στην αγορά.....	97
4.10. Συνεργατικές στρατηγικές.....	103
4.10.1. Αμοιβαίος συνεταιρισμός υπηρεσιών.....	105
4.10.2. Κοινοπραξία.....	105
4.10.3. Συμφωνίες αδειών.....	106
4.10.4. Συνεργασία αλυσίδας αξίας.....	107
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	108

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ- ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

5.1. Εισαγωγή.....	109
5.2. Στρατηγικές κατεύθυνσης.....	110
5.3. Στρατηγικές ανάπτυξης.....	111
5.3.1. Στρατηγικές συγκέντρωσης.....	113
5.3.2. Στρατηγικές διαποίκισης.....	115
5.4. Στρατηγικές σταθερότητας.....	117
5.5. Στρατηγικές περισυλλογής.....	118

5.6. Ανάλυση χαρτοφυλακίου.....	121
5.6.1. Η ανάλυση του Boston consulting group.....	122
5.6.2. Πλεονεκτήματα και περιορισμοί από την ανάλυση χαρτοφυλακίου.....	126
5.7. Γονική επιχειρησιακή στρατηγική.....	127
5.7.1. Ανάπτυξη γονικής επιχειρησιακής στρατηγικής.....	127
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	129

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

6.1. Λειτουργικές στρατηγικές.....	130
6.1.1. Στρατηγικές μάρκετινγκ.....	131
6.1.2. Χρηματοοικονομικές στρατηγικές.....	136
6.1.3. Στρατηγικές έρευνας και ανάπτυξης.....	138
6.1.4. Λειτουργικές στρατηγικές.....	139
6.1.5. Στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων.....	140
6.1.6. Στρατηγικές πληροφοριακών συστημάτων.....	142
6.2. Στρατηγικές προς αποφυγή.....	145
6.3. Επιλογή της καλύτερης στρατηγικής.....	147
6.4. Στάση της διοίκησης απέναντι στον κίνδυνο.....	148
6.5. Πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την λήψη αποφάσεων.....	149

6.6. Πιέσεις της επιχειρησιακής κουλτούρας που επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις.....	150
6.7. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των βασικών στελεχών επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις.....	151
6.8. Ανάπτυξη πολιτικών.....	152
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	153

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ

7.1. Εισαγωγή.....	154
7.2. Ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.....	157
7.3. Η δομή ακολουθεί τη στρατηγική.....	158
7.4. Τα στάδια της επιχειρησιακής διάρθρωσης.....	160
7.5. Ο κύκλος ζωής του οργανισμού.....	166
7.6. Προηγμένοι τύποι οργανωσιακής δομής.....	168
7.7. Η σημαντικότητα της αναδιοργάνωσης στην υλοποίηση της στρατηγικής.....	172
7.8. Σχεδιασμός εργασιών για την υλοποίηση της στρατηγικής.....	174
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	176

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ

8.1. Στελέχωση.....	177
8.1.1. Η στελέχωση ακολουθεί τη στρατηγική.....	178
8.1.2. Η σημαντικότητα της επιλογής και της ανάπτυξης της διοίκησης.....	180
8.2. Ηγεσία- καθοδήγηση.....	181
8.2.1. Διαχείριση της επιχειρησιακής κουλτούρας.....	182
8.2.2. Επικοινωνία και διαχείριση κουλτούρας.....	183
8.2.3. Σχεδιασμός δράσης.....	183
8.2.4. Διοίκηση σύμφωνα με τους αντικειμενικούς σκοπούς.....	185
8.2.5. Διοίκηση ολικής ποιότητας.....	186
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	189

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

9.1. Εισαγωγή.....	190
9.2. Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου.....	191
9.3. Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής.....	193
9.4. Αξιολόγηση επίδοσης.....	194
9.5. Σχέση μεταξύ ελέγχου και των άλλων φάσεων στην διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.....	195
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	197

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

CASE STUDY

10.1. Λίγα λόγια για την ιστορία του νησιού.....	198
10.2. Το ιστορικό της εταιρείας ESPERIA A.E.....	200
10.2.1. ESPERIA HOTEL.....	201
10.2.2. ESPERIDES BEACH HOTEL.....	202
10.2.3. ESPEROS PALACE.....	203
10.2.4. EPSILON APARTMENTS AND STUDIOS.....	204
10.2.5. ESPEROS VILLAGE HOTEL.....	205
10.2.6. OLYMBOS BEACH HOTEL.....	206
10.2.7. FALIRAKI BEACH HOTEL.....	207
10.3. Το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας.....	210
10.3.1. Κατάσταση της εταιρείας.....	210
10.3.2. Τα νέα δεδομένα.....	217
10.4. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	218
10.4.1. Πολιτικό- νομικό περιβάλλον.....	218
10.4.2. Οικονομικό περιβάλλον.....	219
10.4.3. Κοινωνικό- πολιτιστικό περιβάλλον.....	224
10.4.5. Τεχνολογικό περιβάλλον.....	225
10.5. Χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού.....	226
10.6. Το περιβάλλον του κλάδου της Ελληνικής ξενοδοχειακής αγοράς (μίκρο-περιβάλλον).....	229
10.6.1. Δυναμικότητα κλάδου.....	229
10.6.2. Παράνομα ενοικιαζόμενα δωμάτια.....	231

10.6.3. Μέσο μέγεθος των ξενοδοχείων.....	232
10.6.4. Σύνθεση των κλινών κατά κατηγορία.....	233
10.6.5. Γεωγραφική κατανομή των ξενοδοχείων.....	236
10.6.6. Χρηματοοικονομική ανάλυση των επιχειρήσεων του κλάδου...	237
10.7. Ανταγωνισμός.....	238
10.8. Τουρισμός στη Ρόδο, τάσεις της αγοράς.....	246
10.9. Τουρισμός στην Ελλάδα, τάσεις της αγοράς.....	251
10.10. Ανάλυση S.W.O.T.....	254
10.10.1. Δυνάμεις (Strengths).....	254
10.10.2. Αδυναμίες (Weaknesses).....	258
10.10.3. Ευκαιρίες (Opportunities).....	260
10.10.4. Απειλές (Threats).....	261
10.11. Στρατηγικές ομάδες.....	264
10.11.1. Ανάλυση ανταγωνισμού.....	265
10.12. Διαμόρφωση στρατηγικής.....	274
10.13. Προτάσεις.....	275
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	282
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	284

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην οικογένεια μου που με τόσο κόπο και προσπάθεια με στήριξαν τόσα χρόνια για να μπορέσω να φέρω εις πέρας τις σπουδές μου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου Νικόλαο Γεωργόπουλο που με την βοήθεια του ολοκληρώθηκε η παρούσα εργασία.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελίδα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Πίνακας 7.1. Κύκλος ζωής οργανισμού.....	168
--	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Πίνακας 10.1. Χαρακτηριστικά δωματίων του Esperia Hotel.....	202
Πίνακας 10.2. Χαρακτηριστικά δωματίων του Esperides Beach Hotel.....	203
Πίνακας 10.3. Χαρακτηριστικά δωματίων του Esperos Palace.....	204
Πίνακας 10.4. Χαρακτηριστικά δωματίων του Epsilon apartments and studios.....	204
Πίνακας 10.5. Χαρακτηριστικά δωματίων του Esperos Village Hotel.....	205
Πίνακας 10.6. Χαρακτηριστικά δωματίων του Olymbos Beach Hotel.....	206
Πίνακας 10.7. Χαρακτηριστικά δωματίων του Faliraki Beach Hotel.....	207
Πίνακας 10.8. Χρηματοοικονομικές καταστάσεις της ESPERIA A.E.....	277
Πίνακας 10.9. Ξενοδοχειακά καταλύματα ανά κατηγορία στο νησί της Ρόδου.....	244
Πίνακας 10.10. Μέση ετήσια πληρότητα στα ξενοδοχειακά καταλύματα κατά νομό.....	244
Πίνακας 10.11. Σύνολο διανυκτερεύσεων αλλοδαπών τουριστών σε ξενοδοχειακά καταλύματα κατά περιφέρεια.....	244

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σελίδα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Διάγραμμα 1.1. Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	7
Διάγραμμα 1.2. Η ιεράρχηση των στρατηγικών.....	12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Διάγραμμα 2.1. Υπόδειγμα του Porter.....	33
--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Διάγραμμα 3.1. Η αλυσίδα αξίας.....	56
-------------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Διάγραμμα 4.1. Μήτρα ανάλυσης S.W.O.T.....	79
Διάγραμμα 4.2. Εφαρμογή της μήτρας S.W.O.T. για την επιλογή στρατηγικής.....	81
Διάγραμμα 4.3. Τρεις βασικές στρατηγικές.....	86
Διάγραμμα 4.4. Στρατηγικές επίθεσης.....	101
Διάγραμμα 4.5. Continuum of strategic alliances.....	105

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Σελίδα

Διάγραμμα 5.1. Επιχειρησιακές στρατηγικές κατευθύνσεις.....	111
Διάγραμμα 5.2. Η μήτρα B.C.G.....	125

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Διάγραμμα 7.1. Η σχέση μεταξύ στρατηγικής και δομής σύμφωνα με τον Chandler.....	160
--	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Διάγραμμα 9.1. Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου.....	193
--	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Διάγραμμα 10.1. Οργανόγραμμα της ESPERIA A.E.....	216
---	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1.Η ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελείται από διαχειριστικές αποφάσεις και ενέργειες που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη επίδοση του οργανισμού. Συμπεριλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού), τη διαμόρφωση, την υλοποίηση και την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής. Επομένως, η μελέτη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ δίνει έμφαση στον εντοπισμό και στην αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών σε συνδυασμό με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του οργανισμού. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελεί εξέλιξη της Επιχειρηματικής Πολιτικής και ασχολείται κυρίως με το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και τη στρατηγική. Αντιθέτως, η Επιχειρηματική Πολιτική, έχει προσανατολισμό στο γενικό Μάνατζμεντ και μια τάση να εξετάζει αρχικά το εσωτερικό του οργανισμού, με ενδιαφέρον στις κατάλληλες λειτουργικές περιοχές του. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, ως πεδίο μελέτης, ενσωματώνει όλο το ενδιαφέρον της Επιχειρηματικής Πολιτικής με μεγαλύτερη έμφαση όμως στο περιβάλλον και στη στρατηγική.

1.2.ΠΩΣ ΕΞΕΛΙΧΘΗΚΕ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Πολλές έννοιες και τεχνικές που σχετίζονται με το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και το στρατηγικό μάνατζμεντ, έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί επιτυχώς

από επιχειρηματικούς οργανισμούς. Παρ' όλα αυτά, δεν χρησιμοποιούν όλοι οι οργανισμοί αυτά τα εργαλεία, ούτε επιχειρούν να διευθύνουν στρατηγικά. Πολλοί από τους οργανισμούς αυτούς μπορούν να επιτύχουν για κάποιο χρονικό διάστημα με αδήλωτους στόχους και διαισθητικές στρατηγικές. Οι διαισθητικές στρατηγικές δεν μπορούν να συνεχιστούν επιτυχώς για μεγάλο χρονικό διάστημα, αν (i) ο οργανισμός γίνει μεγάλος σε μέγεθος, (ii) οι διαβαθμίσεις της Διοίκησης αυξηθούν, ή (iii) επέλθουν ουσιώδεις αλλαγές στο περιβάλλον. Ο αυξημένος κίνδυνος ενός σφάλματος, τα ακριβά λάθη και η οικονομική καταστροφή γίνονται αφορμή για τα διευθυντικά στελέχη να λάβουν σοβαρά υπόψη τους το Στρατηγικό Μάνατζμεντ με σκοπό να διατηρήσουν τις επιχειρήσεις τους ανταγωνιστικές σε ένα όλο και περισσότερο ασταθές περιβάλλον. Καθώς τα ανώτατα στελέχη προσπαθούν να αντιμετωπίσουν καλύτερα το πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ εξελίσσεται μέσω των εξής τεσσάρων φάσεων:

Φάση 1. Βασικός οικονομικός σχεδιασμός: Αναζήτηση καλύτερου λειτουργικού έλεγχου, ώστε να επιτευχθούν οι προϋπολογισμοί.

Φάση 2. Σχεδιασμός βασισμένος σε προβλέψεις: Αναζήτηση περισσότερο αποτελεσματικού σχεδιασμού για ανάπτυξη, ώστε να προβλεφθεί το μέλλον για μεγαλύτερο διάστημα από ένα έτος.

Φάση 3. Σχεδιασμός με βάση το εξωτερικό περιβάλλον: Αναζήτηση αυξημένης αξιοπιστίας στις αγορές και στον ανταγωνισμό, ώστε να σκεφτούν στρατηγικά.

Φάση 4. Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιτυχημένου μέλλοντος, με τη διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων.

Η Φάση 4 στην εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ συμπεριλαμβάνει και την εξέταση της υλοποίησης της στρατηγικής καθώς και της αξιολόγησης και του ελέγχου , σε συνδυασμό με την έμφαση που δίνεται στον στρατηγικό σχεδιασμό της τρίτης Φάσης.

1.3.ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟΣ Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Πολλοί λόγοι μπορούν να δοθούν από τα στελέχη και τους ερευνητές ως απάντηση του γιατί οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετούν την επιχειρηματική πολιτική ή το στρατηγικό σχεδιασμό. Κάποιοι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

- (1) *Οι καταστάσεις σε πολλές επιχειρήσεις αλλάζουν τόσο γρήγορα, ώστε ο στρατηγικός σχεδιασμός να είναι ο μόνος τρόπος για την αντιμετώπιση μελλοντικών προβλημάτων και ευκαιριών. Οι αλλαγές εκτός και εντός της επιχείρησης έχουν αυξηθεί δραματικά τον τελευταίο αιώνα. Φυσικά το μέγεθος των αλλαγών και η δραστικότητα αυτών δεν είναι ίδια σε όλες τις επιχειρήσεις. Ο στρατηγικός σχεδιασμός επιτρέπει στα στελέχη της επιχείρησης να αντιμετωπίσουν την αλλαγή και να παρέχουν οδηγίες και έλεγχο για τη σωστή λειτουργία του οργανισμού. Επιπλέον, επιτρέπει στην επιχείρηση να καινοτομεί, να εκμεταλλεύεται νέες ευκαιρίες του περιβάλλοντος και να μειώνει τον παρουσιαζόμενο κίνδυνο διότι έχει προνοήσει για το μέλλον. Επιπλέον βοηθάει στην πλήρη εκμετάλλευση των ευκαιριών.*

(2) Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν την αποστολή και τους σκοπούς του οργανισμού. Οι περισσότεροι άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα αν γνωρίζουν τι αναμένεται να πραγματοποιηθεί και που πηγαίνει η επιχείρηση. Αυτό επίσης βοηθάει στη μείωση των ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων. Ο αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός κατευθύνει τους εργαζόμενους στην επίτευξη των στόχων. Επιπλέον εξυπηρετεί ως βάση για αξιολόγηση και έλεγχο από τη Διοίκηση.

(3) Επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τον στρατηγικό σχεδιασμό είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές που δεν χρησιμοποιούν, και οι εργαζόμενοι τους είναι πιο ικανοποιημένοι. Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά στη συστηματοποίηση των πιο σημαντικών αποφάσεων των επιχειρήσεων. Οι αποφάσεις αυτές εσωκλείουν υψηλά επίπεδα κινδύνου για αυτό και ο στρατηγικός σχεδιασμός χρησιμοποιείται προκειμένου να παρέχονται εκείνες οι πληροφορίες ώστε λογικές και λιγότερο επικίνδυνες αποφάσεις να λαμβάνονται όταν αυτό είναι απαραίτητο.

Οι επιχειρήσεις είναι επιτυχημένες για πολλούς λόγους: επαρκείς πόροι, αφοσιωμένοι εργαζόμενοι, καλά προϊόντα και υπηρεσίες κ.τ.λ. Δεν αποτελεί δέσμευση ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι το μόνο που χρειάζεται για να επιτύχει μια επιχείρηση. Παρ' όλα αυτά όμως, έρευνες έχουν δείξει ότι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το στρατηγικό σχεδιασμό είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές που δεν χρησιμοποιούν.

1.4.ΕΧΕΙ ΓΙΝΕΙ Η ΕΚΜΑΘΗΣΗ ΜΕΡΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ;

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ έχει πια εξελιχθεί στο σημείο εκείνο που η πρωταρχική του αξία είναι να βοηθήσει τον οργανισμό να λειτουργήσει επιτυχώς σε ένα δυναμικό, σύνθετο περιβάλλον. Για να γίνουν οι οργανισμοί πιο ανταγωνιστικοί μέσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον πρέπει να γίνουν λιγότερο γραφειοκρατικοί και περισσότερο εύκαμπτοι. Σε σταθερό περιβάλλον σαν αυτό του παρελθόντος, η ανταγωνιστική στρατηγική αφορούσε τον καθορισμό μιας ανταγωνιστικής θέσης, καθώς και την προάσπιση της. Επειδή όλο και λιγότερος χρόνος απαιτείται, για την αντικατάσταση ενός προϊόντος ή τεχνολογίας από κάποια άλλη, οι επιχειρήσεις ανακάλυψαν ότι δεν υπάρχει μόνιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν στρατηγική ευκαμψία δηλαδή τη δυνατότητα να μετακινούνται από μια στρατηγική σε άλλη. Η στρατηγική ευκαμψία απαιτεί μακροπρόθεσμη αφοσίωση, για την ανάπτυξη και τη δημιουργία σημαντικών πόρων. Επίσης απαιτεί ότι η επιχείρηση μεταβάλλεται σε πολυμαθή οργανισμό σε ένα οργανισμό ειδικευμένο στο να δημιουργεί, να αποκτά και να μεταφέρει γνώση, καθώς και να τροποποιεί την συμπεριφορά του έτσι ώστε να αντνακλά νέα γνώση και οξυδέρκεια. Οι πολυμαθείς οργανισμοί αποφεύγουν τη σταθερότητα μέσω συνεχούς εσωτερικής αναζήτησης και πειραματισμού. Άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα, όχι μόνο η ανώτερη διοίκηση, χρειάζεται να αναμιχθούν στο στρατηγικό μάνατζμεντ: ανίχνευση περιβάλλοντος για σημαντικές πληροφορίες, προτεινόμενες αλλαγές σε στρατηγικές και προγράμματα για να

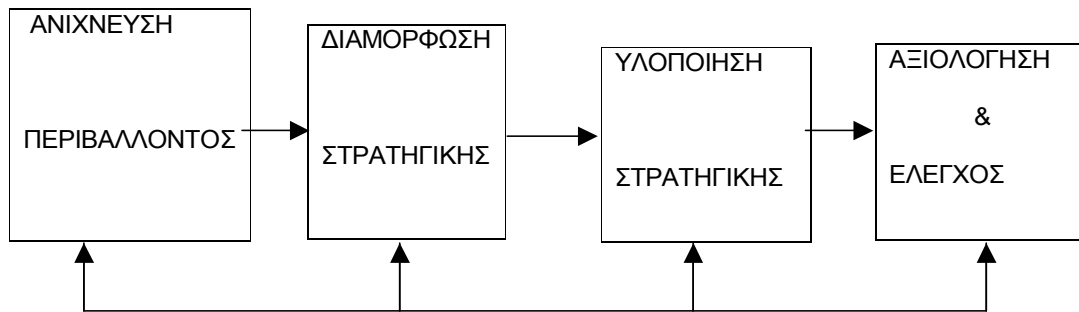
εκμεταλλευτούν τις αλλαγές του περιβάλλοντος, και συνεργασίες προκειμένου να βελτιώσουν τις μεθόδους εργασίας, τις διαδικασίες και τις τεχνικές αξιολόγησης.

1.5.ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

- ανίχνευση περιβάλλοντος,
- διαμόρφωση στρατηγικής,
- υλοποίηση στρατηγικής, και
- αξιολόγηση και έλεγχος.

Η Διοίκηση ανιχνεύει το εξωτερικό περιβάλλον για ευκαιρίες και απειλές και το εσωτερικό περιβάλλον για δυνάμεις και αδυναμίες. Αποτέλεσμα της ανίχνευσης αυτής είναι η ανεύρεση των στρατηγικών παραγόντων οι οποίοι είναι σημαντικοί για το μέλλον του οργανισμού: δυνάμεις (strengths), αδυναμίες (weaknesses), ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats), όπως εμφανίζονται στο διάγραμμα 1.1.



Διάγραμμα 1.1: Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: David Hunger & Thomas Wheelen, (2001).

1.5.1. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ανίχνευση περιβάλλοντος είναι η δημιουργία, η αξιολόγηση και η διασπορά των πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, σε ανθρώπους κλειδιά εντός της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές εκτός της επιχείρησης και δεν βρίσκονται τυπικά υπό τον βραχυπρόθεσμο έλεγχο της διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. Αυτές οι μεταβλητές μπορεί να είναι γενικές δυνάμεις και τάσεις μέσα στο γενικευμένο περιβάλλον ή συγκεκριμένοι παράγοντες που λειτουργούν εντός του εργασιακού περιβάλλοντος της επιχείρησης, που συχνά αναφέρεται ως κλάδος.

Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού αποτελείται από μεταβλητές που είναι εντός του οργανισμού και συνήθως βρίσκονται υπό τον βραχυπρόθεσμο έλεγχο της Διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Συμπεριλαμβάνουν την δομή, την κουλτούρα και τους πόρους του οργανισμού.

1.5.2.ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Διαμόρφωση Στρατηγικής, είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών, υπό τη μελέτη των επιχειρησιακών δυνάμεων και αδυναμιών. Συμπεριλαμβάνει τον καθορισμό της επιχειρησιακής αποστολής, των σκοπών που μπορούν να επιτευχθούν, τη δημιουργία στρατηγικών, και τη σύνθεση πολιτικών.

1.5.2.1.ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Αποστολή ενός οργανισμού, είναι ο βασικός λόγος ύπαρξης του. Δηλώνει τι προσφέρει η επιχείρηση στην κοινωνία, για παράδειγμα, μια υπηρεσία ή ένα προϊόν. Μια σωστά ορισμένη αποστολή, δημιουργεί τη βάση και τη μοναδικότητα που διαφοροποιεί την επιχείρηση από τις άλλες επιχειρήσεις και αναγνωρίζει το σκοπό της λειτουργίας της επιχείρησης υπό την μορφή προσφερόμενων προϊόντων και εξυπηρετούμενων αγορών. Θέτει με λέξεις όχι μόνο αυτό που η επιχείρηση είναι σήμερα, αλλά και αυτό που επιθυμεί να γίνει στο μέλλον: το όραμα της Διοίκησης της επιχείρησης για το που η επιχείρηση θα πρέπει να κατευθυνθεί στο μέλλον, τι θα πρέπει να κάνει και ποιον θα εξυπηρετεί. Προάγει μια αίσθηση προσδοκιών στους εργαζόμενους και επικοινωνεί μια δημόσια εικόνα, σε σημαντικούς μετόχους και στο περιβάλλον της επιχείρησης. Η αποστολή αποκαλύπτει ποια είναι η επιχείρηση και τι ακριβώς κάνει.

1.5.2.2. ΣΚΟΠΟΙ

Σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα σχεδιασμένων πράξεων. Δηλώνουν τι πρόκειται να επιτευχθεί και μέχρι πότε, και πρέπει αν είναι δυνατό να είναι ποσοτικοποιημένοι. Ο όρος στόχος πολύ συχνά συγχέεται με το σκοπό. Σε αντίθεση με ένα σκοπό, ο στόχος είναι μια ανοιχτή δήλωση για το τι επιθυμείται να επιτευχθεί χωρίς ποσοτικοποιήσεις και χρονικά πλαίσια. Ορισμένοι τομείς στους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να θέσει τους στόχους της και τους σκοπούς της είναι:

- Κερδοφορία
- Αποδοτικότητα
- Ανάπτυξη
- Πλούτος μετόχων
- Χρησιμοποίηση των πόρων
- Φήμη και πελατεία
- Συνεισφορές για τους υπαλλήλους
- Συνεισφορές στην κοινωνία
- Ηγεσία στις αγορές
- Ηγεσία στις τεχνολογίες
- Επιβίωση
- Προσωπικές ανάγκες της ανώτατης διοίκησης

1.5.2.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι το περιεκτικό σχέδιο που δηλώνει πως η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή της και τους σκοπούς της. Μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ελαχιστοποιεί το ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Μια επιχείρηση συνήθως μελετάει τρεις τύπους στρατηγικών: την επιχειρησιακή, την επιχειρηματική και την λειτουργική στρατηγική.

(1) **Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate strategy)**, περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση της επιχείρησης σε σχέση με τη γενική της στάση απέναντι στην ανάπτυξη και στη διαχείριση των επιχειρηματικών γραμμών και προϊόντων. Η Επιχειρησιακή Στρατηγική αποτελείται από τη στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy), την ανάλυση χαρτοφυλακίου (portfolio analysis), και τη γονική στρατηγική (parenting strategy). Η επιχειρησιακή στρατηγική κατεύθυνσης διακρίνεται σε στρατηγική ανάπτυξης, στρατηγική σταθεροποίησης και στρατηγική περισυλλογής.

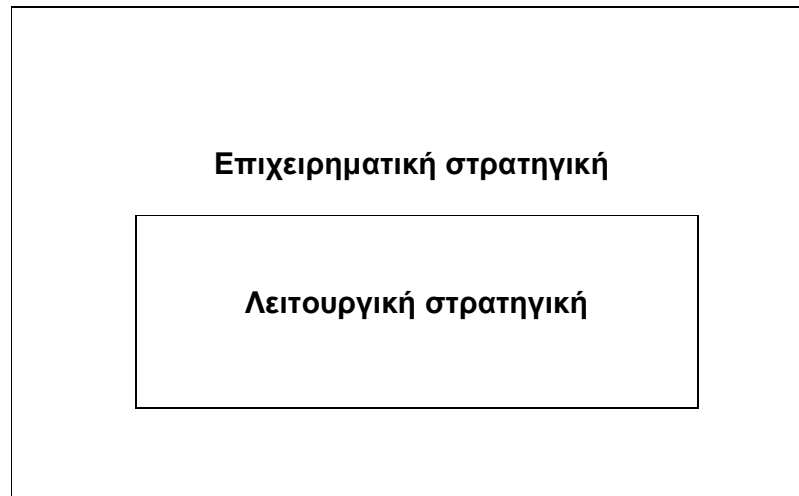
(2) **Επιχειρηματική Στρατηγική (Business strategy)**, συνήθως παρουσιάζεται στις επιχειρηματικές μονάδες ή στα προϊόντα και δίνει έμφαση στην καλύτερευση της ανταγωνιστικής θέσης των επιχειρηματικών μονάδων, των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα της αγοράς που εξυπηρετείται από αυτές τις επιχειρηματικές μονάδες. Η επιχειρηματική

στρατηγική διακρίνεται σε ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy) και στη συνεργατική στρατηγική (cooperative strategy).

(3) **Λειτουργική στρατηγική (Functional strategy)**, είναι η προσέγγιση που λαμβάνεται από τον λειτουργικό τομέα, όπως για παράδειγμα, από το τμήμα Μάρκετινγκ, Έρευνας και Ανάπτυξης, για να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί και οι επιχειρηματικοί σκοποί και οι στρατηγικές που θέτει η επιχείρηση μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων που χρησιμοποιεί.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τους τρεις τύπους στρατηγικών ταυτόχρονα. Η ιεράρχηση των στρατηγικών είναι η ομαδοποίηση των στρατηγικών τύπων σε κάθε επίπεδο μέσα στον οργανισμό. Η ιεράρχηση των στρατηγικών είναι τέτοια ώστε να αλληλοσυμπληρώνονται και να υποστηρίζουν η μια την άλλη. Οι λειτουργικές στρατηγικές υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές και οι τελευταίες τις επιχειρησιακές στρατηγικές.

Επιχειρησιακή στρατηγική



Διάγραμμα 1.2: Η ιεράρχηση των στρατηγικών.

Πηγή: David Hunger & Thomas Wheelen, (2001).

1.5.3.ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η Υλοποίηση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία με την οποία, οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης θέτονται σε λειτουργία μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Αυτή η διαδικασία μπορεί να συμπεριλαμβάνει αλλαγές στην συνολική κουλτούρα, στη δομή, ή στο σύστημα διοίκησης ολόκληρου του οργανισμού, ή και σε όλα τα παραπάνω ταυτόχρονα. Οι μεσαίου και χαμηλού επιπέδου διευθυντές είναι αυτοί που τυπικά υλοποιούν τη στρατηγική, εκτός ορισμένων περιπτώσεων που χρειάζονται δραστικές επιχειρησιακές αλλαγές, με έναν έλεγχο από την ανώτατη διοίκηση. Μερικές φορές

αναφέρεται ως λειτουργικός σχεδιασμός. Η υλοποίηση της στρατηγικής συχνά αφορά καθημερινές αποφάσεις για την κατανομή των πόρων.

1.5.3.1.ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Πρόγραμμα είναι μια έκθεση των ενεργειών ή των βημάτων που χρειάζονται ώστε να επιτευχθεί ένα σχέδιο. Κάνει τη στρατηγική πράξη . Μπορεί να εμπλέκει την αναδόμηση του οργανισμού, την ολοκληρωτική αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού, ή την απαρχή μιας νέας προσπάθειας για έρευνα.

1.5.3.2. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Προϋπολογισμός είναι μια έκθεση των προγραμμάτων του οργανισμού εκφρασμένη σε χρήμα. Χρησιμοποιείται στο σχεδιασμό και στον έλεγχο, και παραθέτει το κόστος του κάθε προγράμματος. Πολλοί οργανισμοί απαιτούν ένα ποσοστό επανείσπραξης της επένδυσης, πριν η διοίκηση εγκρίνει το νέο πρόγραμμα. Αυτό εξασφαλίζει ότι το νέο πρόγραμμα θα προσθέσει σημαντικά στην απόδοση των κερδών της επιχείρησης και συνεπώς θα λειτουργήσει αυξητικά στον πλούτο των μετόχων. Επομένως ο προϋπολογισμός δεν αποτελεί μόνο ένα λεπτομερές σχέδιο της νέας στρατηγικής στην πράξη, αλλά καθορίζει μέσω των προβλεπόμενων χρηματοοικονομικών καταστάσεων το αναμενόμενο μελλοντικό αποτέλεσμα για την εξέλιξη του οργανισμού.

1.5.3.3.ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Διαδικασίες είναι συστήματα από διαδοχικά βήματα ή τεχνικές που περιγράφουν με λεπτομέρεια πως ορισμένες εργασίες πρέπει να περατωθούν. Τυπικά περιγράφουν λεπτομερώς την ποικιλία των ενεργειών που πρέπει να γίνουν για την ολοκλήρωση των προγραμμάτων του οργανισμού.

1.5.4.ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Αξιολόγηση και έλεγχος είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι επιχειρησιακές ενέργειες και η εκτέλεση τους φέρουν αποτέλεσμα έτσι ώστε η πραγματική επίδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή επίδοση. Οι διευθυντές όλων των επιπέδων χρησιμοποιούν τις πληροφορίες των αποτελεσμάτων για να πάρουν διορθωτικές αποφάσεις και για να επιλύσουν προβλήματα που τυχόν έχουν δημιουργηθεί. Παρόλο που η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι τα τελικά σημαντικά στοιχεία του στρατηγικού μάντζμεντ, μπορούν επίσης να καθορίσουν επακριβώς τις αδυναμίες σε προηγούμενα στρατηγικά σχέδια και επομένως να διεγείρουν ολόκληρη τη διαδικασία ώστε να ξεκινήσει από την αρχή. Για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση και ο έλεγχος, οι διευθυντές πρέπει να λαμβάνουν ξεκάθαρες, γρήγορες και αμερόληπτες πληροφορίες από τους υφιστάμενους τους. Χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες, οι διευθυντές είναι σε θέση να συγκρίνουν αυτό που πραγματικά έγινε με αυτό που αρχικά είχε σχεδιαστεί στο στάδιο της

διαμόρφωσης της στρατηγικής. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επίδοσης συμπληρώνει το μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Βασισμένη στα αποτελέσματα της επίδοσης, η διοίκηση μπορεί να χρειαστεί να αναπροσαρμόσει τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίηση ή και τις δύο.

1.6.ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

Το μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ συμπεριλαμβάνει και τη διαδικασία της επαναπληροφόρησης στην οποία πληροφορίες από κάθε ένα στοιχείο της διαδικασίας χρησιμοποιούνται ως ρυθμίσεις σε κάθε επόμενο στοιχείο της διαδικασίας. Καθώς η επιχείρηση διαμορφώνει και υλοποιεί στρατηγικές, θα πρέπει συχνά να γυρίζει πίσω και να αναθεωρεί ή να διορθώνει αποφάσεις που ελήφθησαν νωρίτερα στην διαδικασία. Για παράδειγμα, χαμηλή επίδοση συνήθως υποδηλώνει ότι κάποια ενέργεια δεν πραγματοποιήθηκε όπως έπρεπε είτε με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, είτε με την υλοποίηση της. Θα μπορούσε επίσης να σημαίνει ότι μια σημαντική μεταβλητή, όπως ένας νέος ανταγωνιστής, αγνοήθηκε κατά τη διάρκεια της ανίχνευσης του περιβάλλοντος.

1.7.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Τα διακριτικά χαρακτηριστικά του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι η έμφαση στην στρατηγική λήψη αποφάσεων. Καθώς οι οργανισμοί συνεχώς

μεγαλώνουν σε μέγεθος και γίνονται πιο σύνθετοι σε ένα αβέβαιο περιβάλλον, η λήψη αποφάσεων γίνεται πιο πολύπλοκη και πιο δύσκολη.

Αντίθετα με άλλες αποφάσεις, οι στρατηγικές αποφάσεις ασχολούνται με το μακροπρόθεσμο μέλλον ολόκληρου του οργανισμού και έχουν τα ακόλουθα τρία χαρακτηριστικά:

- (1) **Σπάνιες.** Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι ασυνήθιστες και τυπικά δεν έχουν δείξει ότι θα ακολουθηθούν.
- (2) **Σπουδαιοφανείς.** Οι στρατηγικές αποφάσεις χρειάζονται σημαντικούς πόρους και απαιτούν μεγάλη αφοσίωση.
- (3) **Κατευθυντήριες.** Οι στρατηγικές αποφάσεις δημιουργούν προϋποθέσεις για λιγότερες αποφάσεις και μελλοντικές πράξεις για ολόκληρο τον οργανισμό.

1.8. ΤΡΕΙΣ ΤΡΟΠΟΙ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Μέχρι σήμερα, έχουμε λίγα στοιχεία για αυτή τη σημαντική διαδικασία, γνωστή στις επιχειρήσεις ως στρατηγική λήψη αποφάσεων. Η βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι γεμάτη από γενικές απόψεις για το συγκεκριμένο θέμα. Αυτές οι απόψεις αφορούν τρεις διαφορετικούς τρόπους ή τρεις διαφορετικές ομαδοποιήσεις. Ο H.Mintzberg περιγράφει τρεις τύπους στρατηγικής (modes of strategy making): τον επιχειρηματικό (entrepreneurial) τον τύπο της προσαρμογής (adaptive mode) και τέλος, τον τύπο του σχεδιασμού (planning mode). Στον **επιχειρηματικό τύπο**, όπως

φαίνεται στα γραπτά ορισμένων κλασικών οικονομολόγων και σε αρκετούς σύγχρονους συγγραφείς του μάνατζμεντ, ένας δυνατός ηγέτης λαμβάνει τολμηρές και ριψοκίνδυνες αποφάσεις για την επιχείρηση. Αντίστροφα, στον **προσαρμοστικό τύπο**, ο οργανισμός προσαρμόζεται με μικρά, εξαρθρωμένα βήματα σε ένα δύσκολο περιβάλλον. Τέλος, οι εισηγητές της επιστήμης του Μάνατζμεντ περιγράφουν τον **τύπο του σχεδιασμού**, στον οποίο χρησιμοποιείται τυπική ανάλυση για να σχεδιαστούν σαφής, ολοκληρωμένες στρατηγικές για το μέλλον.

(α) Ο επιχειρηματικός τύπος στρατηγικής προϋποθέτει συγκέντρωση της εξουσίας στα χέρια του ενός, ο μάνατζερ αυτού του τύπου αναζητά νέες προκλήσεις αντί να λύνει προβλήματα, είναι προσανατολισμένος στη δράση, στην “επίθεση”, θεωρεί ότι το περιβάλλον μπορεί να το θέσει κάτω από έλεγχο και να το χειριστεί επιδέξια σύμφωνα με τις δικές του απόψεις, γι’αυτό όταν συναντάει συνθήκες αβεβαιότητας παίρνει τολμηρές αποφάσεις. Ο ορίζοντας του σχεδιασμού είναι συνήθως μακροπρόθεσμος, στόχος της επιχείρησης, η μεγέθυνση. Ο τύπος αυτής της στρατηγικής επιλέγεται συνήθως από επιχειρήσεις μικρές ή νέες με ισχυρή ηγεσία.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τέσσερα είναι τα κυριότερα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού τύπου στρατηγικής:

1. Στον επιχειρηματικό τύπο στρατηγικής, η λήψη αποφάσεων κυριαρχείται από την ενεργητική έρευνα για νέες ευκαιρίες.
2. Στον επιχειρηματικό οργανισμό, η εξουσία συγκεντρώνεται στα χέρια του σημαντικότερου στελέχους.

3. Η λήψη αποφάσεων στον επιχειρηματικό τύπο στρατηγικής χαρακτηρίζεται από δραματικά άλματα προς τα εμπρός μέσα στην αβεβαιότητα.
4. Η ανάπτυξη είναι ο επικρατέστερος στόχος του επιχειρηματικού οργανισμού.

(β) Ο τύπος της στρατηγικής της προσαρμογής . Υιοθετείται από μάνατζερ που θεωρούν ότι το εξωτερικό περιβάλλον βρίσκεται έξω από τον έλεγχο της επιχείρησης, είναι πολύπλοκο και δυναμικό και κανείς δεν μπορεί να είναι βέβαιος για το τι μπορεί να συμβεί. Στην περίπτωση που θα σημειωθεί μια μεταβολή, δεν μπορεί αυτή να ανατραπεί. Αποτέλεσμα, βέβαια, αυτής της προσέγγισης στο εξωτερικό περιβάλλον είναι ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός, η δράση της επιχείρησης είναι η ανταπόκριση της στα προβλήματα αφού αυτά συμβούν (και όχι προσπάθεια να επιδιώξει κάτι ή να περιορίσει τον κίνδυνο). Οι αποφάσεις παίρνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να μην χρειάζεται η αναζήτηση λύσεων κ.λ.π. στην περιοχή του “αγνώστου”. Αυτό βέβαια έχει πάλι ως αποτέλεσμα το βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό. Δεν υπάρχει συνέπεια στις αποφάσεις των μάνατζερ μέσα στην επιχείρηση, με την έννοια ότι ο κάθε μάνατζερ δίνει τη λύση που οι συγκεκριμένες ανάγκες του παρόντος επιβάλλουν, χωρίς να λάβει υπόψη του τις επιπτώσεις που πιθανόν να έχουν στη λειτουργία των υπόλοιπων τμημάτων. Η διαφορά αυτού του τύπου στρατηγικής σε σύγκριση με το προηγούμενο, οφείλεται κυρίως στην έλλειψη κεντρικής πηγής δύναμης. Πρόκειται για τύπο στρατηγικής που δίνει τη δυνατότητα μιας ευελιξίας, έχει χαρακτήρα αμυντικό, μορφή δράσης με πολύ μικρά βήματα και συναντιέται σε

επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους που εξελίσσονται σε μεγάλες, δεν έχουν σαφώς καθορισμένους στόχους, συγκρούονται οι στόχοι διαφόρων ομάδων (εργαζομένων, μετόχων, συνδικαλιστών κ.λ.π.) και τελικά βρίσκεται, στην πορεία της για τον επόμενο τύπο στρατηγικής.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τέσσερα είναι τα κυριότερα χαρακτηριστικά του τύπου της στρατηγικής της προσαρμογής:

1. Δεν υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι στη στρατηγική της προσαρμογής, η λήψη αποφάσεων αντανακλά ένα τμήμα δύναμης ανάμεσα στα μέλη ενός σύνθετου οργανισμού.
2. Στον τύπο της στρατηγικής της προσαρμογής, η διαδικασία της λήψης αποφάσεων χαρακτηρίζεται από την “αντιδραστική” λύση στα προβλήματα που υπάρχουν αντί της “δραστικής” αναζήτησης νέων ευκαιριών.
3. Ο προσαρμοστικός οργανισμός παίρνει αποφάσεις με αυξανόμενα διαδοχικά βήματα.
4. Πολλές, διαχωρισμένες αποφάσεις είναι το χαρακτηριστικό του τύπου της στρατηγικής της προσαρμογής.

(γ) Τύπος στρατηγικού σχεδιασμού. Πρόκειται για τον τυπικό στρατηγικό σχεδιασμό που παρέχει ένα πλαίσιο δράσης και ισχυρή “αίσθηση” της κατεύθυνσης αυτής της δράσης. Σε αντίθεση με τον πρώτο τύπο στρατηγικής, όπου ο ιδιοκτήτης–επιχειρηματίας βασίζεται στην κρίση και στη δύναμή του, και με το δεύτερο όπου οι μάνατζερ περιμένουν πρώτα να συμβούν τα γεγονότα για να τα αναγνωρίσουν, εδώ οι μάνατζερ

ακολουθούν, μια συστηματική τυπική διαδικασία μακροπρόθεσμου σχεδιασμού για να καθορίσουν και να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης, όπως αυτοί συνδέονται με το εξωτερικό της περιβάλλον.

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι στην πράξη συχνά οι επιχειρήσεις συνδυάζουν τους τρεις αυτούς τύπους στρατηγικής με την έννοια ότι είναι δυνατόν π. χ . το τμήμα της Έρευνας και Ανάπτυξης να λειτουργεί με τον πρώτο τύπο στρατηγικής και ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης να ακολουθεί το δεύτερο.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τρία είναι τα κυριότερα χαρακτηριστικά του τύπου του στρατηγικού σχεδιασμού:

1. Στον τύπο του στρατηγικού σχεδιασμού, ο αναλυτής παίζει τον σημαντικότερο ρόλο στη λήψη αποφάσεων.
2. Ο τύπος του στρατηγικού σχεδιασμού επικεντρώνεται στην συστηματική ανάλυση, ειδικότερα στον καθορισμό του κόστους και των κερδών των ανταγωνιστικών προτάσεων.
3. Ο τύπος του στρατηγικού σχεδιασμού χαρακτηρίζεται πάνω από όλα από την ολοκλήρωση των αποφάσεων και των στρατηγικών.

1.9.ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΝ ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΝΑ ΛΑΒΟΥΝ ΤΙΣ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Οι J. David Hunger και Thomas L. Wheelen προτείνουν οκτώ βήματα για τη στρατηγική λήψη αποφάσεων:

1. Εκτίμηση των αποτελεσμάτων της τρέχουσας επίδοσης σε όρους, (α) επανείσπραξης της επένδυση, κερδοφορία κ.λ.π. και (β) της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης (αποστολή, σκοποί, στρατηγικές, και πολιτικές).
2. Επιθεώρηση της επιχειρησιακής διοίκησης, δηλαδή την επίδοση του Διοικητικού Συμβουλίου και της Ανώτατης Διοίκησης.
3. Ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό στρατηγικών παραγόντων που θέτουν τις ευκαιρίες και τις απειλές.
4. Ανίχνευση του εσωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος για τον καθορισμό στρατηγικών παραγόντων που αποτελούν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες.
5. Ανάλυση στρατηγικών παραγόντων (S.W.O.T.) για (α) επακριβή καθορισμό των προβληματικών τομέων, και (β) επιθεώρηση και αναθεώρηση της επιχειρησιακής αποστολής και των σκοπών αν αυτό κριθεί απαραίτητο.
6. Δημιουργία, επιθεώρηση και συλλογή των καλύτερων εναλλακτικών στρατηγικών.
7. Υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών μέσω των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών, και των διαδικασιών.

8. επιθεώρηση των υλοποιημένων στρατηγικών μέσω συστημάτων επαναπληροφόρησης και ενεργειών ελέγχου για τη διασφάλιση της μικρότερης δυνατής παρέκκλισης από τα αρχικά σχέδια.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

1. David J. Hunger, Thomas L. Wheelen, Essentials of strategic management, Prentice Hall publishing company, 2001, σελ 1-14.
2. William F. Gluek, Business Policy Strategy Formation & Management Action, 1999, Σελ 6.
3. William F. Gluek, ο.π. σελ 198.
4. William F. Gluek, S. P. Kaufman, and A. S. Walleck, “ The four phases of strategic management”, Journal of Business Strategy, winter 1982, σελ 9-21.
5. H. Mintzberg, Strategy- Making in Three Modes, California Management Review, 1973, σελ 44-53.
6. H. Mintzberg, “Planning on the left side and managing on the right”, Harvard Business Review, July- August 1976, σελ 56.
7. Ε. Καρασαβίδου-Χατζηγηρηγορίου, Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, Υπηρεσία Δημοσιευμάτων, 1997-98, σελ.72.
8. William F. Gluek, ο.π. σελ 199-204.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πρωτοπόρες επιχειρήσεις βγήκαν εκτός αγοράς, λόγω της αποτυχίας τους να υιοθετήσουν τις αλλαγές του περιβάλλοντος ή ακόμη χειρότερα λόγω του ότι απέτυχαν να δημιουργήσουν την αλλαγή. Το θέμα είναι πολύ απλό. Ένας οργανισμός για να είναι επιτυχημένος στη διάρκεια του χρόνου, θα πρέπει να είναι συντονισμένος με το εξωτερικό περιβάλλον. Θα πρέπει να υπάρχει ένα στρατηγικό συνταίριασμα (strategic fit) ανάμεσα σε αυτά που θέλει το περιβάλλον και σε αυτά που ο οργανισμός έχει να προσφέρει, όπως επίσης ανάμεσα σε αυτά που ο οργανισμός χρειάζεται και σε αυτά που το περιβάλλον μπορεί να παρέχει. Οι τρέχουσες προβλέψεις είναι ότι το περιβάλλον για όλους τους οργανισμούς θα γίνει περισσότερο αβέβαιο σε αυτόν τον αιώνα. Η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος είναι ο βαθμός της περιπλοκής συν τον βαθμό της υπάρχουσας αλλαγής στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Από τη μια πλευρά, η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος αποτελεί απειλή στους στρατηγικούς μάνατζερ διότι εμποδίζει την ικανότητα τους να αναπτύξουν μακροπρόθεσμα σχέδια και να πάρουν στρατηγικές αποφάσεις ώστε να κρατήσουν τον οργανισμό σε ισορροπία με το εξωτερικό της περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος αποτελεί μια ευκαιρία διότι δημιουργεί ένα νέο πεδίο δράσης στο οποίο η δημιουργικότητα και η καινοτομία κατέχουν σημαντικό μερίδιο στις στρατηγικές αποφάσεις.

2.2. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Πριν ο οργανισμός διαμορφώσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, θα πρέπει να ανιχνεύσει το εξωτερικό περιβάλλον για να αναγνωρίσει πιθανές ευκαιρίες και απειλές και το εσωτερικό περιβάλλον για δυνάμεις και αδυναμίες. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος που είναι η προειδοποίηση, η αξιολόγηση και η διασπορά των πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, σε ανθρώπους κλειδιά εντός της επιχείρησης είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για να αποφύγει στρατηγικές εκπλήξεις και για να εξασφαλίσει μακροχρόνια υγεία. Έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ανίχνευσης του περιβάλλοντος και των κερδών.

Για να επιχειρήσουν την ανίχνευση του περιβάλλοντος, οι μάνατζερ πρέπει πρώτα να ενημερωθούν για τις μεταβλητές εντός του γενικευμένου (societal) περιβάλλοντος ή του μάκρο-περιβάλλοντος και του περιβάλλοντος του κλάδου (industry) ή του μικρο-περιβάλλοντος. Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει γενικές δυνάμεις που δεν μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις βραχυπρόθεσμες λειτουργίες του οργανισμού αλλά μπορούν να επηρεάσουν τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις. Αυτές οι δυνάμεις είναι οι ακόλουθες:

Οικονομικές δυνάμεις που σχετίζονται με την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας, και πληροφοριών.

Τεχνολογικές δυνάμεις που σχετίζονται με τις ανακαλύψεις για την επίλυση προβλημάτων.

Πολιτικές και νομικές δυνάμεις κατανέμουν τη δύναμη και παρέχουν περιοριστικούς και προστατευτικούς νόμους και κανονισμούς.

Κοινωνικοπολιτισμικές δυνάμεις ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη, και τα έθιμα της κοινωνίας.

Το περιβάλλον του κλάδου περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία ή τις ομάδες που άμεσα επηρεάζουν τον οργανισμό και αντιστρόφως. Αυτές οι ομάδες περιλαμβάνουν τις κυβερνήσεις, τις τοπικές κοινωνίες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τους πιστωτές, τους εργαζόμενους και τα εργατικά συνδικάτα, τους εμπορικούς συλλόγους και τις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος. Το περιβάλλον του κλάδου ενός οργανισμού μπορεί να θεωρηθεί ως η βιομηχανία μέσα στην οποία λειτουργεί. Η ανάλυση του κλάδου αναφέρεται στην λεπτομερή εξέταση των σημαντικότερων παραγόντων μέσα στο περιβάλλον εργασιών του οργανισμού. Τόσο το κοινωνικοοικονομικό όσο και το περιβάλλον του κλάδου πρέπει να ενεργοποιηθούν έτσι ώστε οι στρατηγικοί παράγοντες να έχουν ισχυρό αντίκτυπο στην επιτυχία ή στην αποτυχία του οργανισμού να μπορούν να εντοπισθούν.

2.2.1.ΤΙ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΙΧΝΕΥΘΕΙ ΣΤΟ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το μάκρο-περιβάλλον περιέχει πολλούς πιθανούς στρατηγικούς παράγοντες. Ο αριθμός αυτών των παραγόντων μπορεί να γίνει πολύ μεγάλος αν κάποιος συνειδητοποιήσει ότι κάθε χώρα στον κόσμο

αντιπροσωπεύεται από τις δικές της κοινωνικοοικονομικές δυνάμεις. Κάποιες από αυτές τις δυνάμεις μπορεί να είναι παρόμοιες με τις δυνάμεις γειτονικών τους χωρών και κάποιες από αυτές να είναι πάρα πολύ διαφορετικές.

Οι μεγάλοι οργανισμοί κατηγοριοποιούν το μάκρο-περιβάλλον, για κάθε γεωγραφική περιοχή, διαχωρίζοντάς το σε τέσσερις τομείς όπως αυτοί αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, και επικεντρώνοντας την ανίχνευση τους στους τομείς αυτούς. Αναζητούν τάσεις που είναι σχετικές με την επιχειρηματικότητα και που επικρατούν σε κάθε έναν από τους τομείς αυτούς. Προφανώς, οι τάσεις σε κάθε ένα τομέα μπορεί να είναι πολύ σημαντικές για επιχειρήσεις ενός συγκεκριμένου κλάδου, αλλά λιγότερο σημαντικές για επιχειρήσεις άλλων κλάδων.

Οι τάσεις στον οικονομικό, στον τεχνολογικό, στον πολιτικό – νομικό, στον κοινωνικοπολιτιστικό τομέα του μάκρο-περιβάλλοντος μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην επιχειρηματική δραστηριότητα, στους κλάδους και στις επιχειρήσεις αντίστοιχα.

Επιπλέον, για κάθε χώρα ή για κάθε ομάδα χωρών στην οποία λειτουργεί μια επιχείρηση, η διοίκηση της πρέπει να αντιμετωπίσει ένα νέο μακρο-περιβάλλον, με διαφορετικές οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές-νομικές, και κοινωνικοπολιτιστικές δυνάμεις. Αυτό είναι ένα θέμα που κυρίως έχουν να αντιμετωπίσουν πολυεθνικοί οργανισμοί, επιχειρήσεις οι οποίες έχουν σημαντικές κατασκευαστικές και όχι μόνο λειτουργίες σε πολλές

διαφορετικές χώρες. Το διεθνές μακρο-περιβάλλον διαφέρει σημαντικά. Έτσι, το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και η διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ πρέπει να είναι πολύ ευμετάβλητα. Οι διαφορές στο μάκρο-περιβάλλον επηρεάζουν σημαντικά τους τρόπους που οι πολυεθνικές εταιρείες λειτουργούν. Οι διαφορές αυτές μπορούν να είναι: οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, το κλίμα, και οι τοπικοί σύλλογοι όσον αφορά τις οικονομικές μεταβλητές, οι διαθέσιμοι πόροι, το δίκτυο μεταφορών, και οι υποδομές επικοινωνίας όσον αφορά τις τεχνολογικές μεταβλητές, οι τύποι κυβερνήσεων, οι κανονισμοί για ξένη ιδιοκτησία και οι τρομοκρατικές δραστηριότητες όσον αφορά τις πολιτικές –νομικές μεταβλητές και η γλώσσα, οι κοινωνικοί θεσμοί και οι στάσεις απέναντι στους ξένους όσον αφορά τις κοινωνικοπολιτισμικές μεταβλητές.

Πριν η επιχείρηση διαμορφώσει τη στρατηγική της για μια συγκεκριμένη διεθνή τοποθεσία, πρέπει να ανιχνεύσει το περιβάλλον της συγκεκριμένης χώρας προς αναζήτηση ευκαιριών και απειλών και να συγκρίνει αυτές με τις επιχειρησιακές της δυνάμεις και αδυναμίες.

2.2.2.ΤΙ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΙΧΝΕΥΘΕΙ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος ενός οργανισμού θα πρέπει να περιλαμβάνει αναλύσεις όλων των σχετικών στοιχείων του περιβάλλοντος του κλάδου. Αυτές οι αναλύσεις παίρνουν τη μορφή μεμονωμένων εκθέσεων-αναφορών που είναι γραμμένες από διάφορους ανθρώπους σε

διαφορετικά τμήματα μέσα στον οργανισμό. Αυτές οι αναφορές συγκεντρώνονται, συνοψίζονται και μεταφέρονται στην ανώτατη διοίκηση προκειμένου να χρησιμοποιηθούν στη στρατηγική λήψη αποφάσεων. Αν αναφερθεί μια νέα ανάπτυξη που αφορά μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντος, η ανώτατη διοίκηση μπορεί να στείλει υπομνήματα σε ανθρώπους σε ολόκληρο τον οργανισμό ώστε να ελέγχουν και να αναφέρουν οποιαδήποτε ανάπτυξη σε σχετικές περιοχές προϊόντων. Ο μεγάλος αριθμός αναφορών οφείλεται σε αυτές τις προσπάθειες ανίχνευσης, που έπεται από την ανάλυση και τη μελέτη τους, χρησιμοποιούνται ως λεπτομερείς λίστες εξωτερικών στρατηγικών παραγόντων.

2.3.ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΟΜΗΣ ΚΛΑΔΟΥ

Κλάδος είναι μια ομάδα επιχειρήσεων που παράγουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Η εξέταση σημαντικών ομάδων, όπως οι προμηθευτές και οι πελάτες, ενός συγκεκριμένου οργανισμού είναι κομμάτι της ανάλυσης του κλάδου. Ο πρώτος καθοριστικός παράγοντας για την κερδοφορία μιας επιχείρησης είναι η ελκυστικότητα του κλάδου. Η ανταγωνιστική στρατηγική θα πρέπει να δημιουργηθεί έπειτα από την κατανόηση των κανόνων του ανταγωνισμού που αυτοί με τη σειρά τους καθορίζουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Ο έσχατος σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι να ανταγωνιστεί ή να αλλάξει αυτούς τους κανόνες προς όφελος της επιχείρησης. Σε κάθε κλάδο, είτε είναι εγχώριος ή διεθνής είτε παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, οι κανόνες του ανταγωνισμού

είναι ενσωματωμένοι σε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις: η είσοδος νέων ανταγωνιστών, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, και ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων.

Η συγκεντρωτική δύναμη των πέντε αυτών ανταγωνιστικών δυνάμεων καθορίζει την ικανότητα των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο να κερδίζουν, κατά μέσο όρο, ποσοστά από την επανείσπραξη της επένδυσης μεγαλύτερα από το κόστος κεφαλαίου. Η ένταση των πέντε δυνάμεων διαφέρει από κλάδο σε κλάδο, και μπορεί να αλλάξει καθώς ο κλάδος εξελίσσεται. Το αποτέλεσμα είναι ότι όλοι οι κλάδοι είναι όμοιοι από την άποψη της κερδοφορίας. Σε κλάδους που οι πέντε δυνάμεις είναι ευνοϊκές, πολύ ανταγωνιστές κερδίζουν ελκυστικές αποδόσεις. Αντίθετα σε κλάδους που η πίεση από μια ή περισσότερες δυνάμεις είναι έντονη, λίγες επιχειρήσεις έχουν ελκυστικές αποδόσεις παρόλη την προσπάθεια της διοίκησης. Η κερδοφορία του κλάδου δεν είναι μια λειτουργία του πώς είναι ένα προϊόν ή αν εσωκλείει υψηλή ή χαμηλή τεχνολογία, αλλά είναι συνάρτηση της δομής του κλάδου.

Οι πέντε δυνάμεις καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου διότι επηρεάζουν τις τιμές, το κόστος, και την απαιτούμενη επένδυση της επιχείρησης στον κλάδο τα στοιχεία δηλαδή της επανείσπραξης της επένδυσης. Η δύναμη των αγοραστών επηρεάζει τις τιμές που χρεώνει η επιχείρηση. Η δύναμη των αγοραστών μπορεί επίσης να επηρεάσει το

κόστος και την επένδυση, και αυτό γιατί ισχυροί αγοραστές απαιτούν ακριβές υπηρεσίες. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθορίζει το κόστος των πρώτων υλών και άλλων εισροών. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων επηρεάζει τις τιμές καθώς επίσης και το κόστος στους τομείς του ανταγωνισμού (π.χ. διαφήμιση). Η απειλή της εισόδου θέτει ένα όριο στις τιμές και διαμορφώνει την απαιτούμενη επένδυση με τέτοιο τρόπο ώστε να αποθαρρύνει τους εισερχόμενους.

Η ισχύς των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων είναι μια λειτουργία της δομής του κλάδου, ή των βασικών οικονομικών και των τεχνικών χαρακτηριστικών του κλάδου. Η δομή του κλάδου είναι σχετικά σταθερή, αλλά μπορεί να αλλάξει με το χρόνο καθώς ο κλάδος αυτός εξελίσσεται. Η αλλαγή της δομής μεταβάλλει τη συνολική ή τη σχετική ισχύ των ανταγωνιστικών δυνάμεων, και για αυτό το λόγο μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την κερδοφορία του κλάδου. Οι τάσεις του κλάδου, που είναι και οι πιο σημαντικές για τη στρατηγική, είναι αυτές που επηρεάζουν τη δομή του κλάδου.

Αν οι πέντε δυνάμεις και οι καθοριστικοί παράγοντες της δομής ήταν απλά μια λειτουργία από πραγματικά χαρακτηριστικά του κλάδου, τότε η ανταγωνιστική στρατηγική θα περιοριζόταν μόνο στην επιλογή του κατάλληλου κλάδου και στην καλύτερη κατανόηση των πέντε δυνάμεων από τους ανταγωνιστές της. Αλλά ενώ αυτά είναι πολύ σημαντικά θέματα για κάθε επιχείρηση, και αποτελούν την ουσία της ανταγωνιστικής

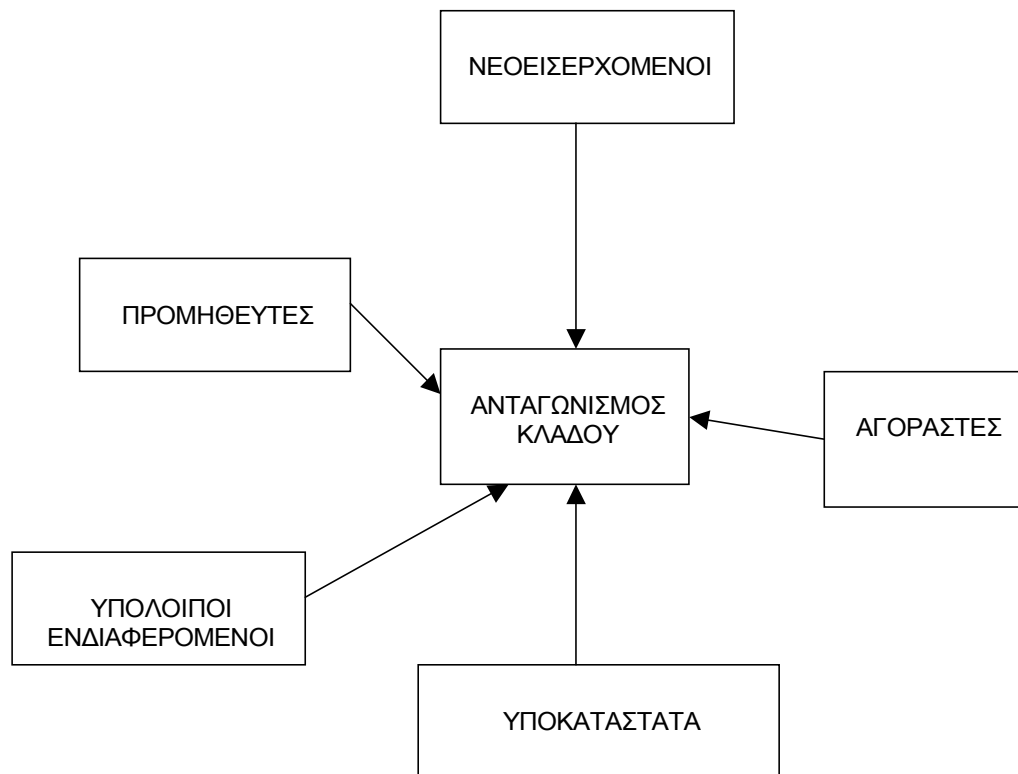
στρατηγικής σε ορισμένους κλάδους, η επιχείρηση δεν είναι συνήθως αιχμάλωτη της δομής του κλάδου. Οι επιχειρήσεις, μέσω των στρατηγικών τους, μπορούν να επηρεάσουν τις πέντε δυνάμεις. Αν μια επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει τη δομή, τότε μπορεί να αλλάξει την ελκυστικότητα του κλάδου είτε προς το καλύτερο είτε προς το χειρότερο. Πολλές επιτυχημένες στρατηγικές έχουν αλλάξει τους κανόνες του ανταγωνισμού με αυτόν τον τρόπο.

Σε κάθε κλάδο, οι πέντε δυνάμεις δεν θα είναι εξίσου σημαντικές και σημαντικοί παράγοντες της δομής θα διαφέρουν. Κάθε κλάδος είναι μοναδικός και έχει τη δική του δομή. Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων επιτρέπει στην επιχείρηση να δει πίσω από την πολυπλοκότητα και να καθορίσει επακριβώς αυτούς τους παράγοντες που είναι κρίσιμοι για τον ανταγωνισμό στον συγκεκριμένο κλάδο, καθώς επίσης να αναγνωρίσει τις στρατηγικές καινοτομίες που θα βοηθήσουν περισσότερο στη βελτίωση της κερδοφορίας του κλάδου. Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων δεν εξαλείφει την ανάγκη για δημιουργία νέων τρόπων ανταγωνισμού σε κάθε κλάδο. Αντίθετα, καθοδηγεί τις δημιουργικές ενέργειες των μάνατζερ προς θέματα της δομής του κλάδου που είναι πολύ σημαντικά για τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία. Το πλαίσιο στοχεύει, στη διαδικασία, να συγκεντρώσει τις πιθανότητες για την ανακάλυψη των επιθυμητών στρατηγικών καινοτομιών.

Στρατηγικές που αλλάζουν τη δομή του κλάδου μπορούν να αποβούν δίκοπο μαχαίρι, διότι μια επιχείρηση μπορεί να καταστρέψει τη δομή του

κλάδου με την ίδια ευκολία που μπορεί να τη βελτιώσει. Για παράδειγμα, ένα νέο σχέδιο προϊόντος μπορεί να δημιουργήσει νέα εμπόδια εισόδου ή να αυξήσει τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων και να επηρεάσει την μακροπρόθεσμη κερδοφορία του κλάδου, παρόλο που η επιχείρηση που το προκάλεσε μπορεί να παρουσιάζει υψηλότερα κέρδη αλλά αυτό θα είναι μόνο προσωρινό.

Παρακάτω θα αναλυθούν οι πέντε δυνάμεις του υποδείγματος του Porter που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό μέσα στον κλάδο (διάγραμμα 2.1).



Διάγραμμα 2.1: Εξελιγμένο υπόδειγμα Porter.

Πηγή: David Hunger & Thomas Wheelen (2001).

2.3.1. Νεοεισερχόμενοι

Οι νεοεισερχόμενοι είναι νέες επιχειρήσεις που εισέρχονται σε έναν κλάδο που ήδη λειτουργεί. Τυπικά δημιουργούν νέα δυναμικότητα στον κλάδο, επιθυμούν να αποκτήσουν ένα κομμάτι της αγοράς καθώς επίσης και σημαντικούς πόρους. Επομένως αποτελούν απειλή για τις ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου. Η απειλή της εισόδου εξαρτάται από παρουσία εμποδίων εισόδου και από την αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Οι φραγμοί εισόδου είναι τα εμπόδια που δυσκολεύουν μια επιχείρηση να εισέλθει σε ένα κλάδο. Κάποιοι από τους πιθανούς φραγμούς εισόδου είναι οι ακόλουθοι:

- Οικονομίες κλίμακας: μείωση μοναδιαίου κόστους όταν αυξάνει η μοναδιαία παραγόμενη ποσότητα.
- Διαφοροποίηση προϊόντος (το προϊόν φαίνεται στα μάτια του καταναλωτή διαφορετικό έχει μεγαλύτερη πιθανότητα εισαγωγής στον κλάδο).
- Απαιτούμενα κεφάλαια για την είσοδο (τι χρήματα πρέπει η επιχείρηση να επενδύσει στον κλάδο όταν τα χρήματα δεν γυρίζουν αμέσως πίσω, όσο μεγαλύτερη η απαίτηση αυτή τόσο δύσκολη η εισαγωγή).
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής.
- Μειονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτου μεγέθους (καμπύλη εμπειρίας).

- Κυβερνητική πολιτική (δεν μπορούν να εισαχθούν στον κλάδο αν δεν ευνοεί η κυβερνητική πολιτική).

2.3.2. ΑΠΕΙΛΗ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΠΡΟΪΝΤΩΝ Η ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Υποκατάστατα προϊόντα είναι εκείνα τα προϊόντα που παρουσιάζονται ως διαφορετικά, αλλά μπορούν να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη με ένα άλλο προϊόν. Τα υποκατάστατα μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον κλάδο. Πολλές φορές μια από τις πιο δύσκολες εργασίες είναι η αναγνώριση πιθανών υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η προσπάθεια δηλαδή για αναζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ίδιες λειτουργίες, ακόμα και όταν είναι δύσκολο να τα αναγνωρίσουμε ως υποκατάστατα.

Οι στρατηγικές συμπεριφοράς που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις για να ενισχύσουν τη θέση τους σε σχέση με τα υποκατάστατα είναι οι ακόλουθες:

- Βελτίωση της σχέσης μεταξύ τιμής και χρησιμότητας των προϊόντων της.
- Διεύρυνση του κύκλου των καταναλωτών του προϊόντος της επιχείρησης.
- Αναπροσδιορισμός των στόχων και των μεθόδων πολιτικής ανταγωνισμού.
- Δημιουργία ισχυρών δεσμών με το ενδιάμεσο δίκτυο προώθησης των πωλήσεων.

- Κατευθυνόμενη διαφοροποίηση: διαφοροποίηση με την οποία θα προσδοθεί στο προϊόν μία ή περισσότερες ιδιότητες που θα αποδυναμώσουν τις αιτίες υποκατάστασης.

2.3.3. Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω, να διαπραγματεύονται για υψηλότερη ποιότητα ή για περισσότερες υπηρεσίες. Ένας αγοραστής ή προμηθευτής μπορεί να είναι ισχυρός, αν κάποιος από τους παρακάτω παράγοντες ισχύει:

- Συγκέντρωση αγοραστών ή οι αγοραστές αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.
- Προϊόν προτυποποιημένο, μη σπουδαίο (μπορεί εύκολα ο αγοραστής να απευθυνθεί σε άλλη επιχείρηση).
- Χαμηλό «κόστος μετακίνησης» (είναι το επιπλέον κόστος όταν αλλάζονται οι προμηθευτές, σε περιπτώσεις που δεν υπάρχει δεσμός με τους προμηθευτές δημιουργείται μεγάλη δύναμη).
- Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη και δεν τους ενδιαφέρει αν δεν χρησιμοποιηθεί.
- Δυνατότητες ολοκλήρωσης προς τα πίσω (όταν η επιχείρηση εισέρχεται σε δραστηριότητες των προμηθευτών).
- Πληροφόρηση: τη χρειάζεται η επιχείρηση για να έχει μεγάλη διαπραγματευτική ικανότητα.

Οι στρατηγικές συμπεριφοράς για την ενίσχυση της δύναμης μιας επιχείρησης σε σχέση με τους αγοραστές είναι οι ακόλουθες:

- Διατήρηση υψηλού επιπέδου ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- Ανάπτυξη πολιτικής ολικής ποιότητας.
- Επιλογή δικτύου αγοραστών ανάλογα με:
 1. τη δυνατότητα ανάπτυξης που εμφανίζουν.
 2. χαμηλό κόστος στον ανεφοδιασμό τους.
 3. συνέπεια συμπεριφοράς που έχουν.
- Δημιουργία καλών και αφοσιωμένων στην επιχείρηση αγοραστών.

2.3.4. Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Ένας προμηθευτής ή ομάδα προμηθευτών είναι ισχυρός όταν συμβαίνει ένας από τους παρακάτω παράγοντες:

- Συγκέντρωση προμηθευτών (όταν αυτοί θέτουν τους κανόνες).
- Δεν υπάρχουν υποκατάστατες πηγές ανεφοδιασμού (ώστε οι πελάτες να βρουν από αλλού τα προϊόντα όσο και να αυξηθεί η τιμή τους).
- Το προϊόν των προμηθευτών είναι σπουδαίο /διαφοροποιημένο (σπουδαίο, δηλαδή σημαντικό για την παραγωγική διαδικασία - διαφοροποιημένο, δηλαδή μοναδικό στα μάτια των αγοραστών).

- Υψηλό κόστος μετακίνησης σε άλλους προμηθευτές. Είναι το επιπλέον κόστος που βαρύνει τους πελάτες όταν αλλάζουν προμηθευτές. Αν ο πελάτης δεν μπορεί να φύγει από τον προμηθευτή αυτός λαμβάνει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός. Να μπορούν να μπουν σε δραστηριότητες των πελατών.
- Οι πελάτες του προμηθευτή δεν είναι σημαντικοί για αυτόν.

Οι στρατηγικές συμπεριφοράς ενίσχυσης της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τους προμηθευτές είναι οι ακόλουθες:

- Πλήρης και τακτική ενημέρωση σχετικά με την αγορά εφοδιασμού και στρατηγικό σχεδιασμό και ανάπτυξη προγραμματισμού για τον ανεφοδιασμό.
- Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω.
- Δυνατότητα μεταβολών στην τεχνολογία των προϊόντων της επιχείρησης ώστε να αποδυναμώσουν την διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών.
- Συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις ώστε να αυξηθεί ο όγκος παραγγελιών.

2.3.5. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων δείχνει το μέγεθος του άμεσου ανταγωνισμού στον κλάδο. Μια ανταγωνιστική κίνηση από μια επιχείρηση αναμένεται ότι θα έχει σημαντικές επιδράσεις στους ανταγωνιστές της και για αυτό το λόγο μπορεί να προκαλέσει αντίδραση. Σύμφωνα με τον Porter, ο έντονος ανταγωνισμός σχετίζεται με την παρουσία των ακόλουθων παραγόντων:

- Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με σχετική ισορροπία.
- Μικρός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.
- Μεγάλο σταθερό κόστος ή έξοδα αποθήκευσης ή φθαρτό προϊόν.
- Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης.
- Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη.
- Υψηλά εμπόδια εξόδου. Ο λόγος που εντείνεται ο ανταγωνισμός αν μια επιχείρηση δεν μπορεί να φύγει από τον κλάδο και μένει σε αυτόν χωρίς κέρδος αλλά προσφέροντας το προϊόν στην αγορά. Τα εμπόδια για την είσοδο και την έξοδο πρέπει να εξετάζονται από κοινού.

2.3.6. ΥΠΟΛΟΙΠΟΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟΙ (OTHER STAKEHOLDERS)

Στο εξελιγμένο υπόδειγμα του Porter προστίθεται και μία έκτη δύναμη που είναι η διαπραγματευτική δύναμη των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων που βρίσκονται στο περιβάλλον του κλάδου. Μερικοί συγγραφείς σ' αυτούς τους ενδιαφερόμενους περιλαμβάνουν τις κυβερνήσεις, τις τοπικές κοινότητες, τους πιστωτές, τις κλαδικές ενώσεις, τις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, και τους μετόχους. Η σημαντικότητα αυτών των ομάδων διαφέρει από κλάδο σε κλάδο.

2.4. ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Οι περισσότεροι κλάδοι εξελίσσονται με το πέρασμα του χρόνου. Περνούν από μια σειρά σταδίων, από την εισαγωγή στην ανάπτυξη, στην ωρίμανση και τελικά στην παρακμή. Η ισχύς των έξι δυνάμεων που αναλύθηκαν παραπάνω εξαρτάται από το στάδιο της εξέλιξης που βρίσκεται ο κλάδος. Ο κύκλος ζωής του κλάδου είναι απαραίτητος για να εξηγήσουμε και να προβλέψουμε τις τάσεις ανάμεσα στις έξι δυνάμεις που δημιουργούν τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο. Για παράδειγμα, όταν ο κλάδος βρίσκεται στη φάση της εισαγωγής, οι καταναλωτές αγοράζουν προϊόντα ανεξάρτητα από την τιμή τους διότι ικανοποιούν μια ιδιαίτερη ανάγκη τους. Αυτό συμβαίνει πιθανότατα σε έναν τμηματοποιημένο κλάδο, ένας κλάδος δηλαδή στον οποίο καμία επιχείρηση δεν κατέχει μεγάλο τμήμα της αγοράς και κάθε επιχείρηση ξεχωριστά εξυπηρετεί ένα μικρό κομμάτι της συνολικής αγοράς ανταγωνιζόμενη τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Καθώς νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται στον κλάδο, οι τιμές των προϊόντων πέφτουν ως αποτέλεσμα του ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις

χρησιμοποιούν την εξειδίκευση και τις οικονομίες κλίμακας, προκειμένου να μειώσουν το κόστος γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές τους. Οι επιχειρήσεις μέσω της ολοκλήρωσης προσπαθούν να μειώσουν ακόμη περισσότερο το κόστος τους εξαγοράζοντας τους προμηθευτές τους και τους διανομείς τους. Οι ανταγωνιστές προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους από αυτά των άλλων επιχειρήσεων προκειμένου να αποφύγουν τον πόλεμο τιμών που συνήθως παρουσιάζεται σε ώριμους κλάδους.

Την στιγμή που ο κλάδος εισέρχεται στο στάδιο της ωρίμανσης, τα προϊόντα παίρνουν την μορφή κοινών εμπορευμάτων (commodities). Δημιουργείται πλέον ένας κλάδος στον οποίο υπάρχει συγκέντρωση: ένας κλάδος που κυριαρχείται από λίγες μεγάλες επιχειρήσεις, που η κάθε μία ξεχωριστά προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της από αυτά των ανταγωνιστών. Οι καταναλωτές, με την πάροδο του χρόνου, βασίζουν τις αγοραστικές τους αποφάσεις στην καλύτερη πληροφόρηση. Τα προϊόντα γίνονται αδιαφοροποίητα εμπορεύματα για τα οποία η τιμή αποτελεί το κυρίαρχο ζήτημα, με ένα ελάχιστο επίπεδο στοιχείων και ποιότητας.

Καθώς ο κλάδος περνάει από το στάδιο της ωρίμανσης σ' αυτό της παρακμής, τα ποσοστά ανάπτυξης πωλήσεων των προϊόντων αρχίζουν να μειώνονται. Στην περίπτωση που οι φραγμοί εισόδου είναι χαμηλοί, οι επιχειρήσεις θα αρχίσουν να μετατρέπουν τις λειτουργίες τους σε κάτι εναλλακτικό ή ακόμη και να τις πουλούν σε άλλες επιχειρήσεις. Ο κλάδος πλέον έχει την τάση να συγκεντρώνεται γύρω από λίγες αλλά μεγάλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

2.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Στρατηγικές ομάδες (strategic groups) είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών μονάδων ή επιχειρήσεων που επιζητούν παρόμοιες στρατηγικές με τη χρησιμοποίηση παρόμοιων πόρων. Επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί να είναι παρόμοιες μεταξύ τους σε έναν αριθμό διαφορετικών παραγόντων όπως:

- Αριθμός παραγόμενων προϊόντων.
- Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.
- Αγοραστές που απευθύνονται.
- Σχετική έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος.
- Χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής.
- Αριθμός εξυπηρετούμενων αγοραστών.

Επομένως πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ορίσουν μια συλλογή επιχειρήσεων σε μία στρατηγική ομάδα.

Η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων ενός κλάδου σε στρατηγικές ομάδες, βοηθούν τα διευθυντικά στελέχη να κατανοήσουν καλύτερα το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επειδή η επιχειρησιακή δομή και κουλτούρα τείνουν να αντικατοπτρίζουν τους τύπους των στρατηγικών που ακολουθούνται, οι επιχειρήσεις ή οι επιχειρηματικές μονάδες που ανήκουν σε μία συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα μέσα στον ίδιο κλάδο τείνουν να είναι ισχυροί ανταγωνιστές

και περισσότερο όμοιες από άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που ανήκουν σε άλλη στρατηγική ομάδα στον ίδιο κλάδο.

Οι στρατηγικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε σχέση με τις στρατηγικές ομάδες είναι:

- δημιουργία μιας νέας στρατηγικής ομάδας,
- αλλαγή της θέσης της επιχείρησης σε μία καλύτερη στρατηγική ομάδα,
- βελτίωση της υπάρχουσας στρατηγικής ομάδας, και
- βελτίωση της θέσης της επιχείρησης μέσα στην υπάρχουσα στρατηγική ομάδα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι διαφορετικές στρατηγικές ομάδες μπορούν να έχουν διαφορετικές κατατάξεις στην κάθε μια από τις πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του υποδείγματος του Porter. Από την ανάλυση της έννοιας των στρατηγικών ομάδων, συνάγεται ότι κάποιες ομάδες είναι πιο επιθυμητές από όσο άλλες. Οι πιο επιθυμητές ομάδες οφείλουν την ελκυστικότητά τους στο ότι έχουν χαμηλότερα επίπεδα απειλών ή και υψηλότερα ευκαιριών. Αν και η μετάβαση (ένταξη) μιας επιχείρησης από την ομάδα που ανήκει σε μια άλλη πιο ελκυστική στρατηγική ομάδα μπορεί να είναι επιθυμητή, σπάνια μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς κόστος. Αναφερόμαστε εδώ στο κόστος που συνεπάγονται τα εμπόδια κινητικότητας (mobility barriers). Τα εμπόδια αυτά αποτελούν παράγοντες που εμποδίζουν την κίνηση από ομάδα σε ομάδα και είναι ανάλογα με τα εμπόδια εισόδου σε ένα κλάδο. Τέλος τα εμπόδια

κινητικότητας συνεπάγονται ότι οι επιχειρήσεις μέσα σε μία δεδομένη ομάδα είναι προστατευμένες, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, από την απειλή εισόδου επιχειρήσεων οι οποίες ανήκουν σε άλλες ομάδες.

Η αδυναμία που αρκετές επιχειρήσεις έχουν στο να κατανοούν τις διαφορές ανάμεσα στις στρατηγικές ομάδες, είναι ο λόγος για τον οποίο συχνά αποτυγχάνουν όταν εισέρχονται σε νέες γι' αυτές αγορές, μέσω εξαγοράς σχετικών εταιριών.

Από τη στιγμή που οι στρατηγικές ομάδες σε ένα κλάδο σχηματισθούν, συνήθως παραμένουν ως έχουν μακροχρόνια. Η σύνθεση τους όμως μπορεί να μεταβληθεί διαχρονικά. Οι επιχειρήσεις είναι συνήθως διστακτικές στο να πραγματοποιούν δραστικές αλλαγές στις στρατηγικές τους, διότι οι αλλαγές αυτές είναι δαπανηρές. Επίσης αλλαγές στρατηγικής πολλές φορές είναι αδύνατες λόγω ανταγωνιστικών πιέσεων. Πολλές επιχειρήσεις είναι «δεσμευμένες» στην εφαρμογή συγκεκριμένων στρατηγικών, γεγονός που τις κρατά στην ίδια στρατηγική ομάδα για αρκετά χρόνια.

Οι στρατηγικές ομάδες σε ένα κλάδο εξελίσσονται διαχρονικά, επηρεαζόμενες από στρατηγικές κινήσεις των ανταγωνιστών. Όσο οι επιχειρήσεις στον κλάδο πραγματοποιούν κινήσεις για την κατάκτηση νέων θέσεων και αγορών, αναπτύσσουν νέους πόρους και νέες ικανότητες που δίνουν σ' αυτές τη δυνατότητα μετακίνησης από τη μία στρατηγική ομάδα στην άλλη. Τέλος, αναδιοργάνωση των στρατηγικών ομάδων μπορεί να προκληθεί από αλλαγές στο κοινωνικό, πολιτικό και κυβερνητικό περιβάλλον.

2.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ

Στην ανάλυση των επιπέδων έντασης του ανταγωνισμού μέσα σε έναν κλάδο ή σε μία στρατηγική ομάδα, είναι χρήσιμο να χαρακτηρίσουμε την ποικιλία των ανταγωνιστών. Στρατηγικός τύπος είναι μια κατηγορία επιχειρήσεων που βασίζονται σε κοινές στρατηγικές και σε ένα συνδυασμό δομής, κουλτούρας και διαδικασιών που βρίσκονται σε συνέπεια με τη στρατηγική που ακολουθούν. Σύμφωνα με τη θεωρία του Miles και Snow, οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις μέσα σε ένα κλάδο μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις βασικούς τύπους στους υπερασπιστές, στους χρυσοθήρες, στους αναλυτές και στους αντιδραστικούς. Αυτή η διάκριση βοηθάει στο να εξηγήσουμε γιατί οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν παρόμοιες καταστάσεις συμπεριφέρονται διαφορετικά και γιατί συνεχίζουν να το κάνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτοί οι τέσσερις τύποι έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- **Υπερασπιστές (defenders)**, είναι επιχειρήσεις με περιορισμένες γραμμές προϊόντων που εστιάζονται στο να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των υφιστάμενων λειτουργιών τους. Ο προσανατολισμός στο κόστος τις εμποδίζει να επεκταθούν σε νέους τομείς.
- **Χρυσοθήρες (prospectors)**, είναι επιχειρήσεις με πολλές γραμμές προϊόντων και εστιάζονται στην καινοτομία και στις ευκαιρίες της αγοράς. Ο προσανατολισμός στις πωλήσεις τις κάνει κάπως μη αποδοτικές. Έχουν την τάση να δίνουν έμφαση στην δημιουργικότητα αντί της αποδοτικότητας.

- **Αναλυτές (analyzers)**, είναι επιχειρήσεις που λειτουργούν τουλάχιστον σε δύο διαφορετικές αγορές προϊόντων, μια σταθερή και μία μεταβαλλόμενη. Στις σταθερές περιοχές, δίνεται έμφαση στην αποδοτικότητα, στις μεταβαλλόμενες δίνεται έμφαση στις καινοτομίες.
- **Αντιδραστικοί (reactors)**, είναι επιχειρήσεις που δεν έχουν συνεπή σχέση στρατηγικής – δομής – κουλτούρας. Η ανταπόκριση τους στις πιέσεις του περιβάλλοντος τείνουν να είναι τεμαχισμένες στρατηγικές αλλαγές.

Ο διαχωρισμός του ανταγωνισμού σε αυτές τις τέσσερις κατηγορίες βοηθάει τα στρατηγικά στελέχη όχι μόνο να ενεργοποιήσουν την αποδοτικότητα ορισμένων στρατηγικών προσανατολισμών, αλλά και να αναπτύξουν σενάρια για μελλοντικές βελτιώσεις του κλάδου.

2.7. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ

Η ανίχνευση περιβάλλοντος παρέχει λογικά και ισχυρά στοιχεία που αφορούν την παρούσα κατάσταση και τις τρέχουσες τάσεις, η διαίσθηση όμως και η τύχη είναι απαραίτητες για να μπορέσουμε με όσο το δυνατό περισσότερη ακρίβεια να προβλέψουμε αν οι τάσεις αυτές θα συνεχιστούν και στο μέλλον. Παρ' όλα αυτά όμως οι προβλέψεις που προκύπτουν, συχνά βασίζονται σε μια σειρά υποθέσεων που μπορεί ή και όχι να είναι έγκυρες.

Οι λανθασμένες υποθέσεις είναι η πιο συχνή αιτία για εσφαλμένες προβλέψεις. Πολλά διευθυντικά στελέχη όμως που διαμορφώνουν και υλοποιούν τα στρατηγικά σχέδια σπανίως παραδέχονται ότι η επιτυχία τους προέρχεται από μία σειρά υποθέσεων. Πολλά μακροχρόνια σχέδια βασίζονται σε προεκτάσεις της παρούσας κατάστασης.

Ποικίλες τεχνικές χρησιμοποιούνται προκειμένου να πραγματοποιηθούν προβλέψεις μελλοντικών καταστάσεων, και κάθε μία από αυτές έχει τους υπερασπιστές της και τους κατακριτές της. Η μέθοδος extrapolation είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος προβλέψεων. Extrapolation είναι η επέκταση των τρεχουσών τάσεων στο μέλλον. Βασίζεται στην υπόθεση ότι ο κόσμος είναι συνεπής και οι αλλαγές γίνονται με αργούς ρυθμούς, τουλάχιστον βραχυχρόνια.

Το brainstorming και το στατιστικό μοντέλο (statistical modeling) είναι πολύ διαδεδομένες μέθοδοι προβλέψεων. Το brainstorming είναι μία μη ποσοτικοποιημένη προσέγγιση κατά την οποία παρατίθενται κάποιες ιδέες χωρίς πρώτα να έχουν υποστεί κάποια επεξεργασία από αυτόν που τις πρότεινε και επίσης χωρίς να έχουν υποστεί και την ανάλογη κριτική. Το μόνο που απαιτείται για αυτή τη μέθοδο είναι η παρουσία ανθρώπων με κάποιες γνώσεις για την κατάσταση που χρειάζονται οι προβλέψεις. Οι νέες ιδέες χτίζονται πάνω σε προηγούμενες ιδέες μέχρι να φτάσουμε σε μία ομοφωνία. Το στατιστικό μοντέλο είναι μία μέθοδος ποσοτικοποιημένη που προσπαθεί να ανακαλύψει τυχαίες ή τουλάχιστον επεξηγηματικούς παράγοντες που ενώνουν δύο ή περισσότερες χρονικές σειρές.

Τα σενάρια είναι εστιασμένα σε περιγραφές διαφορετικών μελλοντικών καταστάσεων και παρουσιάζονται με αφηγηματικό τρόπο. Τα σενάρια είναι μια πολύ διαδεδομένη μέθοδος προβλέψεων. Το σενάριο ενός κλάδου είναι μια πρόβλεψη για την πιθανή μελλοντική πορεία ενός κλάδου. Είναι ένα σενάριο που δημιουργείται με την ανάλυση πιθανών επιπτώσεων του μακρο-περιβάλλοντος στο συγκεκριμένο κλάδο. Η διαδικασία μπορεί να είναι η ακόλουθη :

- (1) εξέταση των πιθανών μεταβολών στις μεταβλητές του μακρο-περιβάλλοντος,
- (2) αναγνώριση αβεβαιοτήτων σε κάθε μία από τις έξι δυνάμεις του περιβάλλοντος του κλάδου,
- (3) δημιουργία μιας κλίμακας από υποθέσεις για τις μελλοντικές τάσεις,
- (4) συνδυασμός υποθέσεων για τις τάσεις που δημιουργούνται μέσα σε ένα συνεπές σενάριο,
- (5) ανάλυση της κατάστασης του κλάδου που θα προκύψει από το κάθε σενάριο,
- (6) καθορισμός των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που θα προκύψουν από το κάθε σενάριο,
- (7) πρόβλεψη της συμπεριφοράς των ανταγωνιστών για κάθε σενάριο,
- (8) επιλογή των σεναρίων που είναι πιο πιθανό να συμβούν ή που θα έχουν το πιο σημαντικό αντίκτυπο στο μέλλον της επιχείρησης. Χρησιμοποίηση αυτών των σεναρίων στη διαμόρφωση της στρατηγικής.

2.7.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου προβλέψεων είναι τα παρακάτω:

- **Χρονικός ορίζοντας:** Θεωρητικά, τα στελέχη των επιχειρήσεων θα προτιμούσαν οι προβλέψεις που πραγματοποιούν να φθάνουν όσο το δυνατό πιο μακριά στο μέλλον. Βέβαια, οι μακροπρόθεσμες προβλέψεις έχουν προβλήματα ακρίβειας και καταλληλότητας μεθόδων.
- **Κόστος:** Το κόστος κάποιας μεθόδου προβλέψεων είναι σημαντικό κυρίως στην αρχή, δηλαδή όταν η μέθοδος αναπτύσσεται και εγκαθίσταται για εφαρμογή. Το κόστος επίσης εξαρτάται από την ίδια τη μέθοδο, τον αριθμό των προβλέψεων και τα στοιχεία που απαιτούνται.
- **Ακρίβεια:** Το επίπεδο της ακρίβειας των προβλέψεων που προσφέρει μια μέθοδος είναι συνήθως συνάρτηση του χρόνου, του κόστους και της προσπάθειας που καταβάλλεται. Υπενθυμίζεται ότι από ένα σημείο και μετά η επιπλέον δαπάνη και προσπάθεια για την αύξηση της ακρίβειας των προβλέψεων είναι ασύμφορη, ενώ τα πλεονεκτήματα μεγαλύτερης ακρίβειας είναι μικρότερα από το επιπλέον κόστος που αυτή συνεπάγεται.
- **Διαθεσιμότητα στοιχείων:** Τα στοιχεία – παρατηρήσεις στα οποία θα βασισθεί η μέθοδος πρέπει κατά το δυνατόν να είναι διαθέσιμα,

ακριβή, λεπτομερή, πρόσφατα, αντιπροσωπευτικά και να μην είναι ευμετάβλητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

1. David J. Hunger, Thomas L. Wheelen, Essentials of strategic management, Prentice Hall publishing company, 2001, σελ 31-51.
2. R. E. Miles and C. C. Snow, Organizational Strategy, Structure, and Process, McGraw- Hill, 1978, σελ 75-80.
3. Michael E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980, σελ 3.
4. Michael E. Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985, Σελ 4-8.
5. K. J. Hatten, and M. L. Hatten, "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers, and contestability", Strategic Management Journal, 1987, σελ 329.
6. Νικόλαος Γεωργόπουλος, Επιχειρηματικότητα και Στρατηγική, σημειώσεις μαθημάτων, 2001-02.
7. Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 1999, σελ 403.
8. Donald R. Lehman and Russell S. Winer, Analysis for Marketing Planning, IL: IRWIN, 1997, κεφ 6.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος για ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats) δεν είναι αρκετές για να παρέχουν στον οργανισμό το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Τα στρατηγικά στελέχη θα πρέπει να αναζητήσουν και να αναγνωρίσουν τους στρατηγικούς παράγοντες που υπάρχουν στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού: τις σημαντικές δυνάμεις (strengths) και αδυναμίες (weaknesses), που είναι πολύ πιθανό να καθορίσουν το αν η επιχείρηση θα είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και παράλληλα να αποφύγει τις απειλές. Αυτή η εσωτερική ανάλυση πολύ συχνά αναφέρεται ως οργανωσιακή ανάλυση και ασχολείται με την αναζήτηση και τη βελτίωση των οργανωσιακών πόρων.

3.1. ΠΩΣ ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Με την πρόταση ότι ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης καθορίζεται πρωταρχικά από τους διαθέσιμους πόρους της, ο Grant πρότεινε πέντε βήματα για την στρατηγική ανάλυση:

1. Αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων της επιχείρησης σε όρους δυνάμεων και αδυναμιών.

2. Συνδυασμός των δυνάμεων της επιχείρησης σε συγκεκριμένες ικανότητες. Αυτές αποτελούν τον πυρήνα ανταγωνισμού: ενέργειες που ο οργανισμός μπορεί να κάνει εξαιρετικά καλά.
3. Εκτίμηση των πιθανοτήτων κέρδους από αυτούς τους πόρους και των ικανοτήτων σε όρους δυνατοτήτων για ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και των ικανοτήτων να “θερίσουν” τα κέρδη που προκύπτουν από τη χρήση των πόρων αυτών και των ικανοτήτων.
4. Επιλογή της στρατηγικής εκείνης που καλύτερα εκμεταλλεύεται τους πόρους και τις ικανότητες που είναι σχετικές με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον.
5. Αναγνώριση των χασμάτων που παρουσιάζονται στους πόρους και επένδυση για την αναβάθμιση των αδυναμιών. Όταν οι πόροι του οργανισμού συνδυάζονται και μετατρέπονται σε ικανότητες, διαμορφώνουν τον πυρήνα ανταγωνισμού (core competencies).

3.1.1. ΤΙ ΚΑΘΟΡΙΖΕΙ ΤΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να χρησιμοποιεί τους πόρους και τις ικανότητες της για να δημιουργήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μέσω του πυρήνα ανταγωνισμού, δεν σημαίνει ότι θα είναι και σε θέση να το διατηρήσει. Δύο βασικά χαρακτηριστικά είναι αυτά που καθορίζουν τη σταθερότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης: η διάρκεια και η μίμηση.

Η διάρκεια, είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες (πυρήνας ανταγωνισμού) υποτιμούνται ή αχρηστεύονται. Η νέα τεχνολογία μπορεί να θέσει εν αχρηστία τον πυρήνα ανταγωνισμού μιας επιχείρησης.

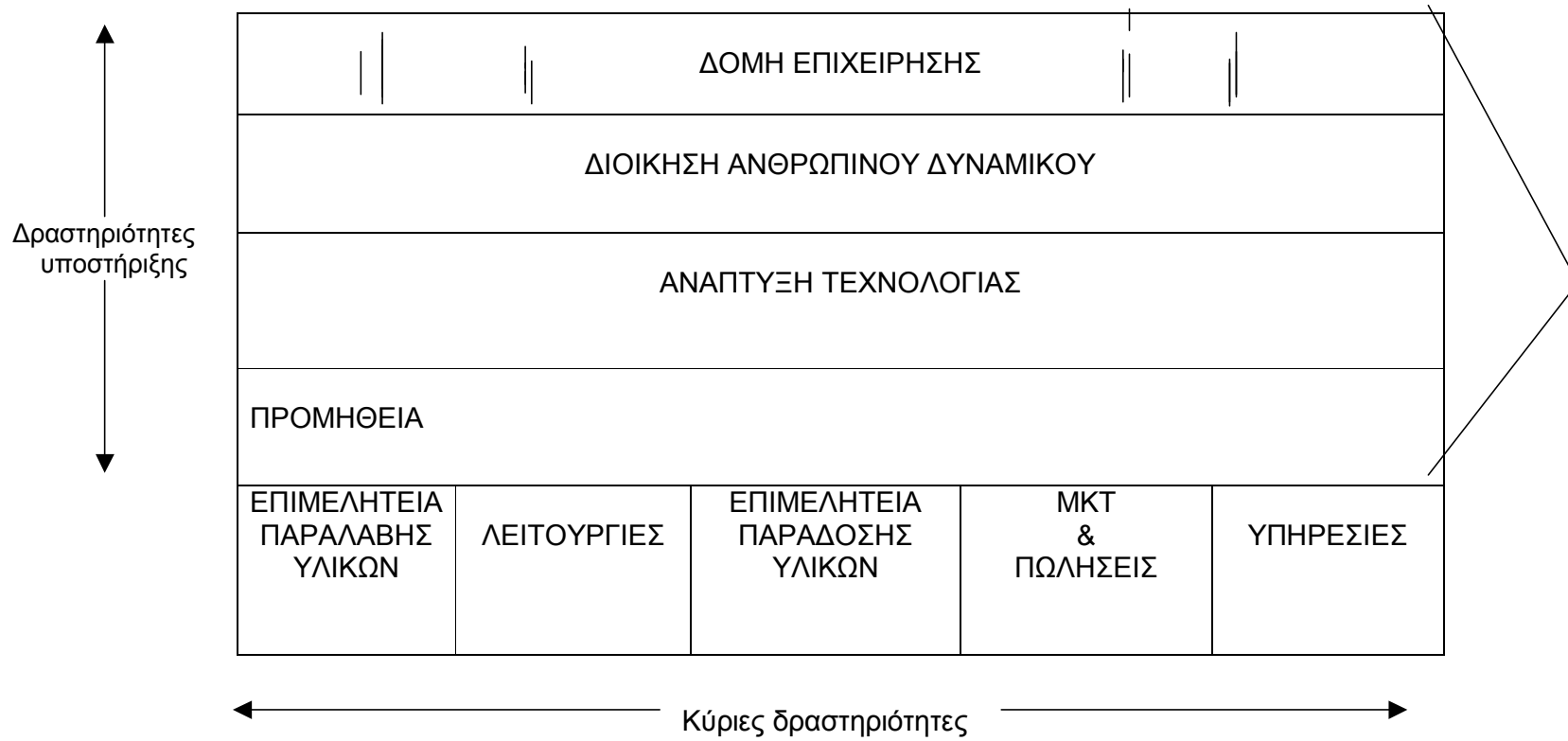
Η μίμηση, είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες (πυρήνας ανταγωνισμού) μπορούν να αντιγραφούν από άλλους. Στο σημείο εκείνο που ο πυρήνας ανταγωνισμού, δώσει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, τότε οι ανταγωνιστές θα προσπαθήσουν να αντιγράψουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες αυτές. Οι προσπάθειες των ανταγωνιστών μπορεί να κυμαίνονται από μια αλλαγή στο μηχανολογικό εξοπλισμό μέχρι την πρόσληψη υπαλλήλων που εργάζονται στους ανταγωνιστές ώστε αμέσως να τους παρέχονται πληροφορίες για τις ευρεσιτεχνίες που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές τους. Ο πυρήνας ανταγωνισμού μπορεί πολύ εύκολα να αντιγραφεί, εφόσον είναι διαφανής, μεταβιβάσιμος και αντιγράψιμος.

- Διαφάνεια (transparency). Η ταχύτητα με την οποία κάποιες άλλες επιχειρήσεις μπορούν να καταλάβουν τη σχέση που υπάρχει στους πόρους και τις ικανότητες μιας επιχείρησης που έχει επιτυχημένη στρατηγική.
- Μεταβίβαση (transferability). Η ικανότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώνουν τους πόρους και τις ικανότητες εκείνες που είναι απαραίτητες για να υποστηρίξουν μια ανταγωνιστική πρόταση.
- Αντιγραφή (replicability). Η ικανότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιούν αντιγράψιμους πόρους ή ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία της επιχείρησης.

3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ

Η αλυσίδα αξίας είναι μια σειρά από συνδεδεμένες ενέργειες που δημιουργούν αξία ξεκινώντας από τις βασικές πρώτες ύλες που έρχονται από τους προμηθευτές, προχωρώντας σε μία σειρά από ενέργειες που προσθέτουν αξία όπως η παραγωγή και το μάρκετινγκ ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και τελειώνοντας με τους διανομείς που φέρνουν τα τελικά αγαθά στα χέρια των καταναλωτών (διάγραμμα 3.1). Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας αποσκοπεί στο να εξετάσει ολόκληρο τον οργανισμό, με όλες τις συναφείς ενέργειες που δημιουργούν αξία στην αλυσίδα, στην οποία η επιχείρηση μπορεί να διαδραματίζει μόνο ένα μικρό ρόλο.

Ο Brown (1997), έδωσε ένα σαφή και σύντομο ορισμό της αλυσίδας αξίας: η αλυσίδα αξίας είναι ένα εργαλείο για να διαχωρίσουμε μια εργασία σε σχετικές στρατηγικές ενέργειες. Αυτό επιτρέπει την αναγνώριση των πηγών από τις οποίες μπορεί να προέρχεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσα από την απόδοση αυτών των ενεργειών, που μπορεί να γίνονται πιο φθηνά ή και καλύτερα από τους ανταγωνιστές, μπορεί να προκύψει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Κάθε αλυσίδα αξίας είναι ένα τμήμα μιας μεγαλύτερης ροής ενεργειών που εκτελούνται από άλλα μέλη στο κανάλι και αυτά είναι οι προμηθευτές, οι διανομείς και οι καταναλωτές (βλέπε διάγραμμα 3.1.).



Διάγραμμα3.1: Αλυσίδα-αξίας

Πηγή: Michael E.Porter, 1985

3.2.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ

Κάθε επιχείρηση αποτελείται από μια συλλογή δραστηριοτήτων που σκοπό έχουν να σχεδιάσουν, να παράγουν, να εμπορευθούν, να διανέμουν και να υποστηρίξουν τα προϊόντα. Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης και ο τρόπος που εκτελούνται οι δραστηριότητες της αντικατοπτρίζουν το ιστορικό της, τη στρατηγική και τον τρόπο που υλοποιεί τις στρατηγικές της, καθώς και τα βασικά οικονομικά στοιχεία που αφορούν αυτές τις ενέργειες.

Το σχετικό επίπεδο για την κατασκευή της αλυσίδας αξίας είναι οι ενέργειες της επιχείρησης σε ένα ιδιαίτερο κλάδο. Μια αλυσίδα αξίας για έναν ολόκληρο κλάδο ή ένα τομέα είναι πάρα πολύ ανοικτή, αυτό μπορεί να δημιουργήσει ασάφειες για το ποιες είναι οι σημαντικότερες πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Παρ' όλο που επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο κλάδο μπορούν να έχουν σχετικές αλυσίδες, οι αλυσίδες αξίας των ανταγωνιστών συνήθως διαφέρουν. Οι διαφορές, ανάμεσα στις αλυσίδες αξίας των ανταγωνιστών αποτελούν και την κύρια πηγή από την οποία προέρχονται και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους. Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης σε ένα κλάδο μπορεί να διαφέρει κάπως λόγω των διαφορετικών ειδών που χρησιμοποιεί στην γραμμή των προϊόντων της ή λόγω των διαφορετικών αγοραστών, των γεωγραφικών περιοχών ή λόγω των καναλιών διανομής.

Σε όρους ανταγωνισμού, αξία είναι το ποσό που οι αγοραστές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για αυτό που τους παρέχει η επιχείρηση. Η αξία υπολογίζεται από τη συνολική πρόσοδο, ένας αντικατοπτρισμός της τιμής που απαιτεί το

προϊόν της επιχείρησης και των μονάδων που πωλούνται. Μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα αν η αξία που επιθυμεί ξεπερνά το κόστος που χρειάζεται προκειμένου να δημιουργηθεί το προϊόν. Η αξία, αντί του κόστους, πρέπει να χρησιμοποιείται για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης αφού οι επιχειρήσεις πολύ συχνά, εσκεμμένα αυξάνουν το κόστος τους προκειμένου να απαιτήσουν μια μεγαλύτερη τιμή μέσω της διαφοροποίησης.

Η αλυσίδα αξίας αναπτύσσει τη συνολική αξία και αποτελείται από δραστηριότητες αξίας και margin. Οι δραστηριότητες αξίας είναι οι φυσικές και τεχνολογικές διακριτικές ενέργειες που πραγματοποιεί η επιχείρηση. Αυτές είναι οι βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης μέσω των οποίων δημιουργεί προϊόντα σημαντικά για τους αγοραστές της. Κέρδος είναι η διαφορά μεταξύ της συνολικής αξίας και του συνολικού κόστους από την εκτέλεση των δραστηριοτήτων αξίας.

Κάθε δραστηριότητα αξίας χρησιμοποιεί εισροές αγορών, ανθρώπινους πόρους και κάποιο είδος τεχνολογίας προκειμένου να εκτελεστεί. Κάθε μια δραστηριότητα αξίας χρησιμοποιεί και δημιουργεί επίσης πληροφορίες όπως δεδομένα για τους αγοραστές, παραμέτρους εκτέλεσης και στατιστικές για αποτυχίες προϊόντων.

Οι δραστηριότητες αξίας μπορούν να χωριστούν, σύμφωνα με τον Porter, σε δύο ευρείς τύπους τις κύριες δραστηριότητες και τις δραστηριότητες υποστήριξης. Οι κύριες δραστηριότητες, όπως είναι η επιμελητεία παραλαβής υλικών, οι λειτουργίες, η επιμελητεία παράδοσης υλικών, το μάρκετινγκ και οι

πωλήσεις καθώς και οι υπηρεσίες, είναι οι ενέργειες που αφορούν την φυσική δημιουργία των προϊόντων, την πώλησή τους και τη μεταφορά τους στους αγοραστές καθώς και την εξυπηρέτηση αυτών μετά την πώληση. Οι δραστηριότητες υποστήριξης υποστηρίζουν τις κύριες δραστηριότητες και είναι οι προμήθειες, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η ανάπτυξη τεχνολογίας, καθώς και η δομή της επιχείρησης που υποστηρίζει όλη την αλυσίδα.

Επομένως, οι δραστηριότητες αξίας είναι αυτές που μας δίνουν και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Το πώς κάθε δραστηριότητα εκτελείται σε συνδυασμό με τα οικονομικά της θα καθορίσει το αν η επιχείρηση έχει υψηλό ή χαμηλό κόστος σχετικά με τους ανταγωνιστές της. Το πώς εκτελείται κάθε δραστηριότητα αξίας θα καθορίσει τη συνεισφορά της στις ανάγκες των αγοραστών και κατ' επέκταση τη διαφοροποίησή. Η σύγκριση των αλυσίδων αξίας των ανταγωνιστών εκθέτει τις διαφορές που καθορίζουν με τη σειρά τους και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κάθε επιχείρησης.

3.3. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ο πιο απλός τρόπος για να αρχίσει η ανάλυση της αλυσίδας αξίας ενός οργανισμού, είναι η προσεκτική εξέταση των παραδοσιακών λειτουργικών περιοχών για δυνάμεις και αδυναμίες. Οι λειτουργικοί πόροι συμπεριλαμβάνουν όχι μόνο τα οικονομικά, φυσικά και ανθρώπινα στοιχεία σε κάθε περιοχή, αλλά και την ικανότητα των ανθρώπων σε κάθε περιοχή να διαμορφώνουν και να υλοποιούν τους απαραίτητους λειτουργικούς σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές. Οι πόροι συμπεριλαμβάνουν, τη γνώση για αναλυτικές σκέψεις και

τεχνικές διαδικασιών για κάθε περιοχή καθώς και την ικανότητα των ανθρώπων να τις χρησιμοποιούν αποτελεσματικά. Αν χρησιμοποιηθούν σωστά, αυτοί οι πόροι θα εξυπηρετούν ως δυνάμεις προκειμένου να διεξαχθούν οι δραστηριότητες εκείνες που προσθέτουν αξία και υποστηρίζουν τις στρατηγικές αποφάσεις. Ένας λειτουργικός πόρος, αποτελεί μια δύναμη ιδιαίτερα αν παρέχει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ένας λειτουργικός πόρος, μπορεί επίσης να αποτελεί μια αδυναμία, ιδιαίτερα αν είναι κάτι που ο οργανισμός το χρησιμοποιεί πολύ φτωχά ή δεν έχει την ικανότητα να το πραγματοποιήσει ενώ αντίθετα οι ανταγωνιστές του έχουν την ικανότητα. Πρέπει, λοιπόν, να γίνεται σωστή και προσεκτική αξιολόγηση της σημαντικότητας αυτών των πόρων, για να εξακριβωθεί αν αυτοί αποτελούν εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες, ή ιδιαίτερες δυνάμεις και αδυναμίες διότι αυτοί θα κλιθούν να βοηθήσουν στον καθορισμό του μέλλοντος της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να συμβεί με το να συγκριθούν οι μετρήσεις αυτών των μεταβλητών με τις μετρήσεις (1) της παρελθούσας απόδοσης της επιχείρησης, (2) των σημαντικών ανταγωνιστών της επιχείρησης, και (3) ολόκληρου του κλάδου. Στο σημείο εκείνο που ένας λειτουργικός πόρος της επιχείρησης είναι σημαντικά διαφορετικός από ότι ήταν στο παρελθόν, από τους κύριους ανταγωνιστές ή από τον μέσο όρο του κλάδου, τότε αυτή η μεταβλητή είναι πολύ πιθανό να αποτελεί ένα στρατηγικό παράγοντα και θα πρέπει να ληφθεί υπόψη στις στρατηγικές αποφάσεις.

3.4. ΤΥΠΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΔΟΜΕΣ

Παρ' όλο που υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία από διαφορετικούς τύπους οργανωσιακών δομών, υπάρχουν κάποιοι βασικοί τύποι που κυριαρχούν σήμερα στους μοντέρνους, σύνθετους οργανισμούς. Τρεις είναι οι βασικοί τύποι δομών: ο απλός (simple), ο λειτουργικός (functional) και κατά τμήματα (divisional). Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες και η συγκεντρωτική δομή είναι παραλλαγές της κατά τμήματα δομής.

- Η **απλή δομή**, δεν έχει λειτουργικές κατηγορίες ή κατηγορίες προϊόντων και είναι κατάλληλη για μικρές επιχειρήσεις με μία ή δύο γραμμές προϊόντων και λειτουργεί σε μία μικρή και εύκολα αναγνωρίσιμη niche αγορά.
- Η **λειτουργική δομή**, είναι κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με πολλές γραμμές προϊόντων σε ένα κλάδο. Οι εργαζόμενοι είναι εξειδικευμένοι στις επιχειρηματικές λειτουργίες που είναι σημαντικές για τον κλάδο, όπως οι κατασκευές, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και οι ανθρώπινοι πόροι.
- Η **δομή κατά τμήματα**, είναι κατάλληλη για τους μεγάλους οργανισμούς με πολλαπλές γραμμές προϊόντων σε διαφορετικούς, συσχετισμένους κλάδους. Οι εργαζόμενοι είναι εξειδικευμένοι σύμφωνα με τις διακρίσεις των προϊόντων / αγορών.

Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBUs) είναι πρόσφατες τροποποιήσεις στη δομή κατά τμήματα. Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες είναι τμήματα ή ομάδες τμημάτων που

αποτελούνται από ανεξάρτητα τμήματα προϊόντων- αγορών που τους δίνεται αρχικά η ευθύνη και η εξουσία για δική τους διοίκηση στις λειτουργικές περιοχές. Μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα μπορεί να είναι οποιοδήποτε μεγέθους ή επιπέδου, αλλά θα πρέπει να έχει (1) μοναδική αποστολή, (2) αναγνωρίσιμους ανταγωνιστές, (3) εστίαση σε εξωτερικές αγορές και (4) έλεγχο των επιχειρηματικών της στρατηγικών. Η ιδέα είναι η αποκέντρωση στη βάση του μεγέθους, των χαρακτηριστικών των προϊόντων ή την έκταση του ελέγχου, καθώς επίσης και τη δημιουργία οριζόντιων συνδέσεων ανάμεσα στις μονάδες που προηγούμενα ήταν ξεχωριστές.

Η *συγκεντρωτική δομή*, είναι κατάλληλη για μεγάλους οργανισμούς με πολλαπλές γραμμές προϊόντων σε πολλούς ασυσχέτιστους κλάδους. Μια παραλλαγή της δομής κατά τμήματα, η συγκεντρωτική δομή, είναι τυπικά η συναρμολόγηση των νομικά ανεξάρτητων επιχειρήσεων που λειτουργούν κάτω από μια επιχειρησιακή ομπρέλα, αλλά ελέγχονται μέσω των αντίστοιχων διοικητικών συμβουλίων. Η ασυσχέτιστη φύση τους εμποδίζει κάθε προσπάθεια του να κερδίσουν συνέργιες μεταξύ τους.

3.5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να ορίσει κανείς την επιχειρησιακή κουλτούρα και αυτό γιατί επηρεάζεται σημαντικά από παράγοντες όπως: ο κλάδος μέσα στον

οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, η γεωγραφική τοποθεσία της επιχείρησης, οι καταστάσεις που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης (το ιστορικό της), η προσωπικότητα των εργαζόμενων και τα πρότυπα της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης. Κάποιοι από τους τυπικούς ορισμούς είναι οι ακόλουθοι: “ **Cognitive** πλαίσιο που αποτελείται από θέσεις, αξίες, νόρμες συμπεριφορών και προσδοκίες” (Greenberg και Baron, 1997), “συλλογικές σκέψεις, συνήθειες, θέσεις, αισθήματα και σχήματα συμπεριφορών” (Clemente και Greenspan, 1999) και “σχέδια συμφωνιών, υλικών ή συμπεριφορών που έχουν υιοθετηθεί από την κοινωνία (οργανισμός, όμιλος, ομάδα) ως ο πιο αποδεκτός τρόπος για να λυθούν προβλήματα” (Ahmed et all., 1999). Σε πιο χρήσιμους όρους, μια θετική επιχειρησιακή κουλτούρα τυπικά περιλαμβάνει πολλά σημαντικά στοιχεία. Πρώτον, περιθάλπεται όχι μόνο από την αποστολή, αλλά από το ξεκάθαρο επιχειρησιακό όραμα της επιχείρησης, που είναι η εικόνα για το που θέλει να φτάσει η επιχείρηση στο μέλλον,(Qubein,1999). Τα επιχειρησιακά οράματα είναι πιο αποτελεσματικά όταν επικοινωνούνται ξεκάθαρα από την διοίκηση που είναι αυτή που επιδεικνύει τις ισχυρές αξίες και έχει δυναμική και χαρισματική προσωπικότητα (Greenberg και Baron, 1997). Δεύτερον, η επιχειρησιακή κουλτούρα υποστηρίζεται από τις επιχειρησιακές αξίες που είναι συνεπείς με το σκοπό της επιχείρησης και ευθυγραμμισμένη με τις προσωπικές αξίες των μελών του οργανισμού (Qubein, 1999). Το επιχειρησιακό όραμα και οι αξίες διαπερνούν όλα τα επίπεδα του οργανισμού και με συνέπεια προτυποποιούνται από την ανώτατη διοίκηση. Τρίτον, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται πολύ υψηλά σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και υπάρχει μεγάλη αλληλεπίδραση μεταξύ των υπάλληλων και μέσα και κατά πλάτος των λειτουργικών τμημάτων (Clemente

και Greenspan, 1999). Τέταρτον, η κουλτούρα είναι ευπροσάρμοστη, προσαρμόζεται γρήγορα ως απάντηση στις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και είναι συνεπής, στο να μεταχειρίζεται όλους τους υπαλλήλους εξ' ίσου και δίκαια (Ahmed et all.,1999). Τέλος, η επιχειρησιακή κουλτούρα διαιωνίζεται κατά κάποιο τρόπο μέσω κάποιων υλικών συμβόλων, σλόγκαν, ιστοριών ή τελετών που δίνουν έμφαση στις επιχειρησιακές αξίες (Greenberg και Baron, 1997).

Τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά μιας θετικής κουλτούρας δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς την αμέριστη υποστήριξη των υπαλλήλων. Ακόμα και μέσα στον οργανισμό που έχει ισχυρή γενικά κουλτούρα, θα υπάρξουν και πολλές άλλες υποκουλτούρες. Αυτό μπορεί να δημιουργηθεί για πολλούς λόγους, ίσως για κάποιες λειτουργικές διαφορές μέσα στον οργανισμό ή για εθνικές ή για γεωγραφικές διαφορές ανάμεσα στους εργαζόμενους. Η επικρατέστερη κουλτούρα στον οργανισμό πρέπει να είναι ισχυρή απέναντι σε όλες τις υποκουλτούρες, αυτές είναι υποχρεωμένες να την αναγνωρίζουν, να την αποδέχονται και να την υιοθετούν. Αυτό οπωσδήποτε απαιτεί τις αξίες της επικρατέστερης κουλτούρας να ευθυγραμμίζονται με τις αξίες της κάθε μίας υποκουλτούρας καθώς επίσης και με τις προσωπικές αξίες του κάθε ατόμου.

3.5.1. ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Με σκοπό να δημιουργηθεί μια βάση για περαιτέρω ανάλυση, οι ερευνητές έψαξαν και τοποθέτησαν τις επιχειρησιακές κουλτούρες σε κάποιες γενικές κατηγορίες. Ο Sonnenfeld (1998) όρισε τέσσερις τύπους κουλτουρών: της

ακαδημίας (academy), του κλαμπ (club), της ομάδας μπέϊσμπολ (baseball team) και του οχυρού (fortress). Η ακαδημία εκθέτει τους υπαλλήλους σε πολλές, διαφορετικές εργασίες για να μπορούν να μετακινούνται μέσα στον οργανισμό. Το κλαμπ, ασχολείται με το κατά πόσο οι άνθρωποι θα προσαρμοστούν μέσα στον οργανισμό. Η ομάδα μπέϊσμπολ, αποτελείται από ταλαντούχους ανθρώπους που ανταμείβονται πολύ υψηλά για τα επιτεύγματά τους, αλλά είναι έτοιμοι να εγκαταλείψουν την επιχείρηση όταν τους παρουσιαστεί μια καλύτερη ευκαιρία. Το οχυρό, είναι ένας οργανισμός που ασχολείται κυρίως με την επιβίωσή του.

Η κατηγοριοποίηση της κουλτούρας ενός οργανισμού υποστηρίζει τα διευθυντικά στελέχη με πολλούς τρόπους. Πρώτον, η κατηγοριοποίηση της κουλτούρας είναι πρόδρομος για την καλύτερη κατανόηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων του κάθε τύπου κουλτούρας. Δεύτερον, μια ξεκάθαρη γνώση της επιχειρησιακής κουλτούρας, βοηθάει τα διευθυντικά στελέχη να επιτύχουν το σωστό ταίριασμα του οργανισμού και των ανθρώπων στην προσπάθειά τους να στρατολογήσουν νέους υπαλλήλους. Τρίτον, η γνώση του που βρίσκεται η επιχείρηση αυτή τη στιγμή, μπορεί να βοηθήσει τα διευθυντικά στελέχη να πάρουν αποφάσεις που αφορούν την αλλαγή στην κουλτούρα.

3.5.2. ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΜΙΑ ΘΕΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Ένας οργανισμός που είναι σε θέση να διατηρήσει τη θετική του κουλτούρα, είναι πολύ πιθανό να απολαύσει πολλά οφέλη. Όταν τα μέλη του οργανισμού ταυτίζονται με αυτή την κουλτούρα, το περιβάλλον εργασίας τείνει να είναι πιο ευχάριστο, πράγμα το οποίο προωθεί την ηθική των υπαλλήλων. Αυτό οδηγεί σε αύξηση των επιπέδων της ομαδικής εργασίας, την ανταλλαγή πληροφοριών και το άνοιγμα σε νέες ιδέες (Coffee και Jones, 1996). Η αυξημένη αλληλεπίδραση που προκύπτει ανάμεσα στους υπαλλήλους ενεργοποιεί τη μάθηση και τη συνεχόμενη βελτίωση, γιατί οι πληροφορίες ρέουν ελεύθερα σε όλο τον οργανισμό. Επιπροσθέτως, μια τέτοια κουλτούρα βοηθάει στην προσέλκυση και στη διατήρηση σημαντικών υπαλλήλων. Η κουλτούρα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την προσέλκυση υπαλλήλων.

3.5.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Το αντίκτυπο της επιχειρησιακής κουλτούρας στην στρατηγική έχει αναγνωρισθεί εδώ και πολύ καιρό. Οι Deal και Kennedy πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση με ισχυρή κουλτούρα, έχουν πιο ξεκάθαρη γνώση του τι πρέπει να κάνουν. Αυτή η αίσθηση της αποστολής έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Επιπλέον, τα άτομα σε μια επιχείρηση με ισχυρή κουλτούρα γνωρίζουν τι περιμένουν από τους υφιστάμενους τους, πώς να δράσουν και να αντιδράσουν όταν έρθουν αντιμέτωπα με ασυνήθιστες καταστάσεις. Έχουν ένα πλαίσιο αναφορών μέσα από το οποίο μπορούν να σχεδιάσουν την αντίδραση τους. Αντίστροφα, οι

εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις με αδύναμη κουλτούρα ξοδεύουν αρκετό χρόνο μέχρι να αποφασίσουν τι να κάνουν και το πώς πρέπει να ενεργήσουν. Είναι γενικά αποδεκτό πλέον ότι η κουλτούρα μιας επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής.

Η αντίληψη για το συνταίριασμα της κουλτούρας με τη στρατηγική κατέχει πολύ σημαντική θέση, για να μπορέσει η διαμόρφωση της στρατηγικής να γίνει με επιτυχία. Μια στρατηγική, ανεξάρτητα από τις δυνάμεις της, δεν θα είναι επιτυχημένη, αν είναι εκτός των δεσμών της κουλτούρας. Από την άλλη μεριά, αν η κουλτούρα δεν είναι ισχυρή, μπορεί να προσαρμοστεί σε κάθε τύπο στρατηγικής, με επιτυχία, στην περίπτωση αυτή η επιτυχία θα εξαρτηθεί από τη δύναμη της στρατηγικής.

Ο πιο αποτελεσματικός και αποδοτικός συνδυασμός είναι: ισχυρή στρατηγική με ισχυρή κουλτούρα. Μόνο όταν εξετασθούν μαζί, μπορεί η επιχείρηση να ελπίζει ότι θα πραγματοποιήσει το μέγιστο κέρδος από την στρατηγική της κατεύθυνση.

3.6. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο μάνατζερ του τμήματος μάρκετινγκ, είναι ο πρωταρχικός σύνδεσμος της επιχείρησης με τους πελάτες και με τον ανταγωνισμό. Επομένως, ο μάνατζερ θα πρέπει να ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά και για το μίγμα μάρκετινγκ που θα υιοθετήσει η επιχείρηση.

3.6.1. ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Η τοποθέτηση στην αγορά αναφέρεται στην επιλογή συγκεκριμένων περιοχών για συγκέντρωση του μάρκετινγκ και μπορεί να εκφραστεί σε όρους αγοράς, προϊόντος και γεωγραφικών περιοχών. Μέσω της έρευνας αγοράς, οι οργανισμοί είναι σε θέση να εφαρμόσουν την τμηματοποίηση της αγοράς: δημιουργία προϊόντων που απευθύνονται σε συγκεκριμένες niche αγορές.

3.6.2. ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μίγμα μάρκετινγκ είναι ένας ιδιαίτερος συνδυασμός σημαντικών μεταβλητών κάτω από τον έλεγχο του οργανισμού, που μπορεί να το χρησιμοποιήσει για να επηρεάσει τη ζήτηση και να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές οι μεταβλητές είναι: το προϊόν, η τοποθέτηση, η προώθηση και η τιμή.

3.6.3. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Μια από τις πιο χρήσιμες έννοιες του μάρκετινγκ για το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ο κύκλος ζωής προϊόντος. Ο κύκλος ζωής προϊόντος είναι ένα γράφημα που δείχνει τη σχέση ανάμεσα στο χρόνο και στον όγκο των πωλήσεων (εκφρασμένο σε χρήμα), ενός προϊόντος καθώς αυτό μετακινείται από το στάδιο της εισαγωγής στο στάδιο της ανάπτυξης και στο στάδιο της ωρίμανσης και τέλος, στο στάδιο της παρακμής. Αυτή η έννοια επιτρέπει στο στέλεχος του τμήματος μάρκετινγκ να εξετάσει το μίγμα μάρκετινγκ ενός συγκεκριμένου

προϊόντος ή μιας ομάδας προϊόντων σε σχέση με την θέση που έχουν στον κύκλο ζωής προϊόντος.

3.7. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

Ο οικονομικός διευθυντής πρέπει να εξασφαλίζει τις καλύτερες πηγές χρηματοδότησης και κεφαλαίων και την καλύτερη διαχείριση αυτών. Μετρητά θα πρέπει να συγκεντρώνονται από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές και να κατανέμονται σε διαφορετικές χρήσεις. Η ροή των κεφαλαίων στις λειτουργίες του οργανισμού θα πρέπει να ενεργοποιηθούν.

3.7.1. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΧΛΕΥΣΗ (FINANCIAL LEVERAGE)

Το μίγμα των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων κεφαλαίων που ενεργοποιείται εξωτερικά, σε σχέση με το σύνολο και τη χρονική ενεργοποίηση των εσωτερικών κεφαλαίων, θα πρέπει να είναι σύμφωνο με τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές του οργανισμού. Η έννοια της χρηματοοικονομικής μόχλευσης (financial leverage), βοηθάει στο να περιγράψουμε τη χρήση των ξένων κεφαλαίων που χρησιμοποιούνται για τη χρηματοδότηση των προγραμμάτων του οργανισμού από εξωτερικές πηγές. Υψηλή μόχλευση μπορεί να θεωρηθεί ως επιχειρησιακή δύναμη σε στιγμές ευημερίας ή σε αδυναμία σε στιγμές ύφεσης και πτώσης των πωλήσεων.

3.7.2. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Ο προϋπολογισμός κεφαλαίων είναι η ανάλυση και η διάκριση των πιθανών επενδύσεων σε σταθερά στοιχεία όπως η γη, τα κτίρια και ο εξοπλισμός σε όρους των αντίστοιχων αποδείξεων που θα προκύψουν από την κάθε επένδυση. Ένα καλό τμήμα οικονομικών θα πρέπει να είναι σε θέση να προετοιμάζει προϋπολογισμούς κεφαλαίων και να κατατάσσει με τέτοιο τρόπο που να βοηθούν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

3.8. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Το στέλεχος του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης είναι υπεύθυνος για τις προτάσεις και την υλοποίηση της τεχνολογικής στρατηγικής της επιχείρησης υπό το φως των επιχειρησιακών σκοπών και πολιτικών που αυτή ακολουθεί. Η δουλειά, λοιπόν, του στελέχους περιλαμβάνει: (1) την επιλογή, ανάμεσα στις εναλλακτικές νέες τεχνολογίες, που θα χρησιμοποιηθούν στον οργανισμό, (2) την ανάπτυξη μεθόδων για την ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας στα νέα προϊόντα και στις διαδικασίες, και (3) την ανάπτυξη πόρων έτσι ώστε η νέα τεχνολογία να μπορεί να υλοποιηθεί επιτυχώς.

3.8.1. ΕΝΤΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Η επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει τους απαραίτητους πόρους για αποτελεσματική έρευνα και ανάπτυξη. Η ένταση της έρευνας και ανάπτυξης μιας επιχείρησης είναι ο πρωταρχικός τρόπος για να κερδίσει κομμάτι της αγοράς στον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Το ποσό που δαπανάται για την έρευνα και ανάπτυξη εξαρτάται από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Μόνο η δαπάνη χρημάτων για έρευνα και ανάπτυξη καθώς και τα νέα προγράμματα δεν σημαίνει ότι θα φέρουν και τα ανάλογα αποτελέσματα. Η μονάδα έρευνας και ανάπτυξης μιας επιχείρησης θα πρέπει να αξιολογούνται με τον τεχνολογικό ανταγωνισμό, τη σωστή διαχείριση της τεχνολογίας στην ανάπτυξη και στη χρήση καινοτομικών τεχνολογιών. Ο οργανισμός θα πρέπει να κάνει σημαντικές προσπάθειες στην έρευνα, αλλά θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να διαχειρίζεται το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για την έρευνα και να μπορεί να ολοκληρώνει τις καινοτομίες στις καθημερινές εργασίες. Αν η επιχείρηση δεν είναι ικανή στην μεταφορά τεχνολογίας, η διαδικασία του να παίρνεις τη νέα τεχνολογία από το εργαστήριο στην αγορά, δεν θα κερδίσει πολλά πλεονεκτήματα από την πρόοδο της νέας τεχνολογίας.

3.8.2. ΜΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η έρευνα και ανάπτυξη περιλαμβάνει τη βασική, την προϊοντική και τη μηχανική ή διαδικαστική έρευνα και ανάπτυξη. Η βασική έρευνα και ανάπτυξη εστιάζεται στους θεωρητικούς τομείς προβλημάτων και τυπικά αναλαμβάνουν οι

επιστήμονες στα πολύ καλά εξοπλισμένα εργαστήρια. Η προϊοντική έρευνα και ανάπτυξη συγκεντρώνεται στο μάρκετινγκ και ενδιαφέρεται για τη βελτίωση των προϊόντων ή την συσκευασία αυτών. Η μηχανική ή διαδικαστική έρευνα και ανάπτυξη ενδιαφέρεται με τα μηχανικά και συγκεντρώνεται στη βελτίωση του ελέγχου ποιότητας, στον καθορισμό σχεδίων και στον εξοπλισμό παραγωγής. Το μίγμα έρευνας και ανάπτυξης είναι η ισορροπία των τριών τύπων έρευνας. Το μίγμα θα πρέπει να είναι κατάλληλο για την εξεταζόμενη στρατηγική καθώς και σύμφωνο με τον κύκλο ζωής των προϊόντων της επιχείρησης.

3.8.3. ΤΟ ΑΝΙΚΤΥΠΟ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΣΥΝΕΧΙΑΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Το στέλεχος του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης θα πρέπει να καθορίσει πότε θα εγκαταλείψει την παρούσα τεχνολογία που χρησιμοποιεί και να αναπτύξει ή να υιοθετήσει νέα τεχνολογία. Τεχνολογική ασυνέχεια, είναι η εκτόπιση μιας τεχνολογίας από κάποια άλλη. Είναι ένα πολύ συχνό και στρατηγικά σημαντικό φαινόμενο. Μια τέτοια ασυνέχεια παρουσιάζεται όταν μια νέα τεχνολογία δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί απλά για να προάγει την παρούσα τεχνολογία αλλά στην πραγματικότητα για να υποκαταστήσει αυτή την τεχνολογία και να αποφέρει καλύτερη απόδοση.

3.9. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠÓΡΩΝ

Η αρχική εργασία του διευθυντικού στελέχους των ανθρωπίνων πόρων είναι να πετύχει το καλύτερο δυνατό ταίριασμα ανάμεσα στα άτομα και στις εργασίες. Μια σωστή διοίκηση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να γνωρίζει πως χρησιμοποιεί τις έρευνες συμπεριφορών καθώς και τους μηχανισμούς επαναπληροφόρησης για να καθορίζει την ικανοποίηση των υπάλληλων με την εργασία τους και με τον οργανισμό ως σύνολο. Τα διευθυντικά στελέχη των ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να χρησιμοποιούν αναλύσεις των εργασιών, για να αποκτήσουν λεπτομερή περιγραφή των εργασιών αυτών, όπως για παράδειγμα, τι χρειάζονται για να συμπληρωθούν τα διάφορα τμήματα σε όρους ποιότητας και ποσότητας εργαζομένων. Οι περιγραφές των εργασιών είναι σημαντικές όχι μόνο για τη σωστή επιλογή υπαλλήλων, αλλά και για τη σωστή εκπαίδευση τους καθώς επίσης και για την ορθότερη επιλογή των αμοιβών. Η επιχείρηση επιβάλλεται να γνωρίζει τον αριθμό, τον τύπο και την ποιότητα των ανθρώπων που προσλαμβάνει και ποιες οι δεξιότητες τους. Η επιλογή των καλύτερων στρατηγικών είναι ανούσια αν οι υπάλληλοι δεν έχουν τις δεξιότητες εκείνες που είναι απαραίτητες για να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους ή αν οι εργασίες δεν έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να συμβιβάζονται με τους διαθέσιμους εργαζόμενους.

3.9.1. ΧΡΗΣΗ ΟΜΑΔΩΝ

Η διοίκηση αρχίζει να συνειδητοποιεί ότι θα πρέπει να είναι περισσότερο εύκαμπτη στην χρησιμοποίηση των εργαζόμενων προκειμένου οι ανθρώπινοι πόροι να αποτελούν μια δύναμη. Τα διευθυντικά στελέχη των ανθρώπινων πόρων επομένως θα πρέπει να είναι γνώστες για τις επιλογές εργασίας που υπάρχουν.

Αυτόνομες ομάδες εργασίας στις οποίες μια ομάδα ανθρώπων συνεργάζεται χωρίς να υπάρχει κάποιος προϊστάμενος που να σχεδιάζει, να συντονίζει και να αξιολογεί την εργασία τους. Οι ομάδες διασταυρωμένων λειτουργιών (**cross functional work teams**) αντί να δημιουργούν προϊόντα με μια σειρά βημάτων, ξεκινώντας από τις ζητούμενες πωλήσεις, στο σχεδιασμό, στην μηχανική, στις αγορές και τέλος στην κατασκευή, να ρίχνουν τους παραδοσιακούς τοίχους που διαχωρίζουν τα τμήματα έτσι ώστε οι άνθρωποι από κάθε τμήμα να μπορούν να εμπλακούν στη δημιουργία των προϊόντων σε νωρίτερα στάδια. Στη διαδικασία που ονομάζεται σύμφωνη μηχανική (**concurrent engineering**), οι προηγούμενα απομονωμένοι ειδικοί, εργάζονται τώρα δίπλα-δίπλα, συγκρίνοντας σημειώσεις συνεχώς σε μία προσπάθεια να σχεδιάσουν προϊόντα αποτελεσματικού κόστους με χαρακτηριστικά που επιθυμούν οι καταναλωτές.

3.9.2. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΩΜΑΤΕΙΑ

Αν ένας οργανισμός έχει οργανωμένα σωματεία, ένας καλός στέλεχος ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να είναι ικανός να μπορεί να συνεργαστεί με τα σωματεία αυτά. Τα σωματεία είναι συνεχώς πρόθυμα να υποστηρίξουν την ανάμιξη των εργαζομένων σε προγράμματα που είναι σχεδιασμένα για να αυξήσουν την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων.

3.9.3. Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΟΙΚΙΛΙΑΣ

Η ανθρώπινη ποικιλία είναι το μίγμα στην αγορά εργασίας από ανθρώπους που ανήκουν σε διαφορετικές φυλές, κουλτούρες και παρελθόν. Αυτό είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό ζήτημα για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η συνειδητοποίηση ότι τα δημογραφικά αλλάζουν και αυξάνεται το ποσοστό των μειονοτήτων και των γυναικών στο εργασιακό δυναμικό, οι επιχειρήσεις ασχολούνται με την πρόσληψη και την προώθηση ανθρώπων άσχετα με την εθνικότητα τους. Τα καλά στελέχη ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να δουλεύουν για να εξασφαλίσουν ότι οι άνθρωποι μεταχειρίζονται δίκαια και δεν καταπονούνται με προλήψεις από τους συναδέλφους τους και τους διευθυντές τους.

3.10. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η αρχική εργασία ενός στελέχους πληροφοριακών συστημάτων είναι να σχεδιάσει και να διαχειριστεί τη ροή των πληροφοριών στην επιχείρηση με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιώσει την παραγωγικότητα και τη λήψη αποφάσεων. Οι πληροφορίες θα πρέπει να συγκεντρώνονται, αποθηκεύονται και να συνθέτονται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να απαντούν σε σημαντικά λειτουργικά και στρατηγικά θέματα. Αυτή η λειτουργία αυξάνει σε σημαντικότητα.

Το σύστημα πληροφοριών μιας επιχείρησης μπορεί να αποτελεί δύναμη ή αδυναμία και για τα τρία στοιχεία του στρατηγικού μανάτζμεντ. Μπορεί να βοηθήσει, όχι μόνο στην ανίχνευση του περιβάλλοντος και στον έλεγχο των λειτουργιών της επιχείρησης, αλλά μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως στρατηγικό όπλο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

1. David J. Hunger, Thomas L. Wheelen, Essentials of strategic management, Prentice Hall publishing company, 2001, σελ 54-72..
2. Michael E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980, σελ 30.
3. Michael E. Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985, Σελ 36.
4. David Walters, Geoff Lancaster, "Implementing value strategy through the value chain", Management decision, σελ 160.
5. Sadri Golnaz, Brian Lees, "Developing corporate culture as a competitive advantage", Journal of Management Development, vol. 20, 2001, σελ 854-856.
6. Sadri Golnaz, Brian Lees, " A cultural competitive advantage", Human resource Management International digest, vol. 10, 2002, σελ 10-12.
7. Zahir Irani, John M. Sharp, Mike Kagioglou, "Improving business performance through developing a corporate culture", The TQM Magazine, vol. 9, 1997, σελ 207.
8. B. Dumaine, "The trouble with teams", Fortune, 1994, σελ 86.
9. A. Versteeg, "Self-Directed work teams yield long- term benefits", Journal of business strategy, 1990, σελ 9-12.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαμόρφωση στρατηγικής, αναφέρεται συχνά ως στρατηγικός σχεδιασμός ή μακροπρόθεσμος σχεδιασμός και ασχολείται με την ανάπτυξη της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών του οργανισμού. Ξεκινάει από την ανάλυση θέσεων/ καταστάσεων, δηλαδή τη διαδικασία του να βρεθεί το στρατηγικό συνταίριασμα ανάμεσα στις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις δυνάμεις του εσωτερικού περιβάλλοντος, ενώ ταυτόχρονα εργάζεται γύρω από τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος. Οι ακόλουθοι παράγοντες συνοψίζουν τους στρατηγικούς παράγοντες για μια συγκεκριμένη επιχείρηση: δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές (S.W.O.T.). Η ανάλυση S.W.O.T. δεν πρέπει να είναι αποτέλεσμα μόνο της αναγνώρισης του πυρήνα ανταγωνισμού, των ικανοτήτων και των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση, αλλά και της αναγνώρισης των ευκαιριών που η επιχείρηση δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί λόγω της έλλειψης των κατάλληλων πόρων.

4.2. Ο ΤΡΟΠΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ S.W.O.T.

Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης S.W.O.T. κατασκευάζεται μια μήτρα με τέσσερα τετράγωνα και τον τίτλο του κάθε στοιχείου S.W.O.T. στην κορυφή του κάθε τετραγώνου όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.1. Πολύ συχνά οι μάντζερ

μιας επιχείρησης πραγματοποιούν μια μόνο ανάλυση S.W.O.T. που αφορά την επιχείρηση στο σύνολο της. Αυτό όμως δεν αποτελεί μια χρήσιμη ανάλυση, τα δε αποτελέσματα και συμπεράσματα που προκύπτουν είναι πολύ γενικόλογα, σε βάρος του οράματος και της δημιουργικότητας που πρέπει να χαρακτηρίζουν την διαδικασία σχεδιασμού. Ουσιαστικά δηλαδή, όταν αναφερόμαστε στην «Ανάλυση S.W.O.T.» εννοούμε μια σειρά από αναλύεις S.W.O.T. γενικά και συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι η ανάλυση S.W.O.T. απαιτεί μια συγκεκριμένη εστίαση σε ξεχωριστές αναλύσεις.

<u>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</u>	<u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u>
<u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u>	<u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u>

Διάγραμμα 4.1:Μήτρα ανάλυσης S.W.O.T.

Πηγή: Γεώργιος Ι. Σιώμκος (1999).

4.2.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.

Η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί ένα βασικό εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού, διότι βοηθά τα στελέχη που αναπτύσσουν στρατηγικά σχέδια να κατανοήσουν καλύτερα τη θέση του προϊόντος ή του SBU στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές, να εντοπίσουν ευκαιρίες και προοπτικές, να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν, και να αντιμετωπίσουν

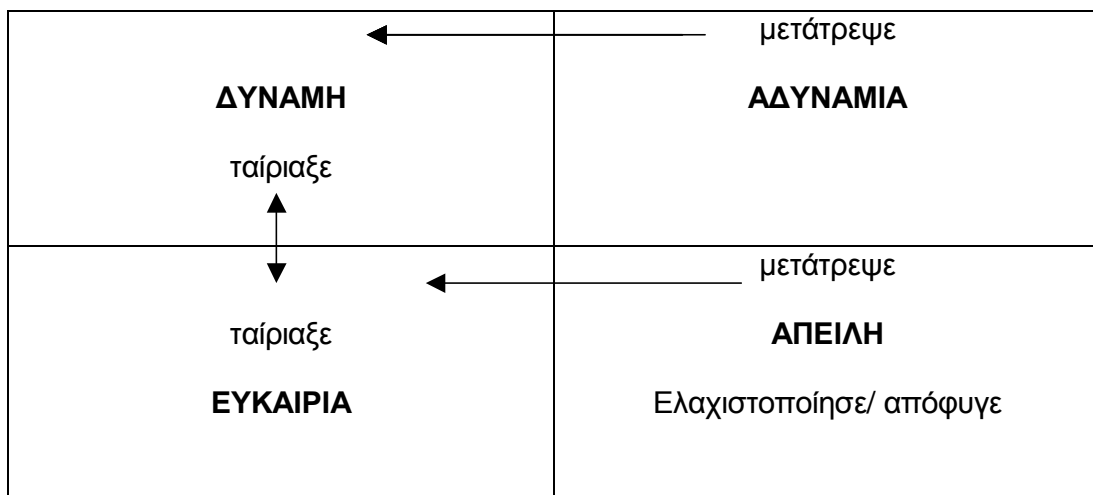
πιθανούς κινδύνους- απειλές. Επομένως, η ανάλυση S.W.O.T. παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εντοπίζει στρατηγικές κατευθύνσεις και να επιλέγει τις καταλληλότερες από αυτές. Μετά τον εντοπισμό των δυνάμεων – αδυναμιών –ευκαιριών –απειλών, και τον υπολογισμό του βαθμού (της έντασης) του καθένα από αυτά, εκτιμάται η σημαντικότητα τους. Με βάση τις παραπάνω εκτιμήσεις, η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση σε μια ισχυρή δύναμη (πλεονέκτημα) της σε μια σημαντική περιοχή, αφού η δύναμη αυτή είτε παραμένει είτε πρόκειται να εξελιχθεί σε βασική ικανότητα. Παρόμοια, μια σχετικά μικρή και ασήμαντη ευκαιρία δεν περιμένουμε να παίξει έναν κεντρικό ρόλο στη διαδικασία σχεδιασμού. Μια σημαντική και μεγάλη ευκαιρία για κάποια αγορά μπορεί ενδεχομένως να είναι μικρής σημασίας για κάποια άλλη αγορά. Επομένως, το μέγεθος της σημαντικότητας μιας τάσης, ενός θέματος, ή ενός γεγονότος του περιβάλλοντος της επιχείρησης, είναι αυτό που καθορίζει την σχετική σημαντικότητα του για συνυπολογισμό του στον σχεδιασμό. Ανάλογα αξιολογούνται και οι αδυναμίες και οι απειλές.

Το διάγραμμα 4.2, δείχνει τη μήτρα S.W.O.T. προσαρμοσμένη στο να προσφέρει στρατηγικές κατευθύνσεις που βοηθούν στην καλύτερη επιλογή στρατηγικής στα πλαίσια ανάπτυξης του σχεδίου, σε επόμενο στάδιο.

Το βασικό νόημα της μήτρας αυτής είναι ότι (Ferrell et all 1994): (α) από το ταίριασμα δυνάμεων και ευκαιριών προκύπτουν ικανότητες, (β) η σύνδεση αδυναμιών με ευκαιρίες δημιουργεί περιορισμούς, και (γ) η σύνδεση αδυναμιών με απειλές δημιουργεί παθητικό (liabilities). Τα θέματα που εμφανίζονται στο διάγραμμα 4.2, με τις υψηλότερες βαθμολογίες σημαντικότητας, φέρουν το

κύριο βάρος στην ανάπτυξη στρατηγικής. Η μήτρα δίνει άμεση ένδειξη για το ποια από τις παρακάτω τρεις στρατηγικές επιλογές θα χρησιμοποιηθεί. Οι τρεις στρατηγικές επιλογές είναι: στρατηγικές ταιριάσματος (matching strategies), στρατηγικές μετατροπής (conversion strategies), και στρατηγικές ελαχιστοποίησης/ αποφυγής (minimizing/ avoiding strategies).

Οι στρατηγικές ταιριάσματος δυνάμεων –ευκαιριών είναι αυτονόητες και δεν χρειάζονται περαιτέρω εξήγηση. Οι στρατηγικές μετατροπής αφορούν την προσπάθεια μετατροπής σημαντικών αδυναμιών σε δυνάμεις, και απειλών σε ευκαιρίες. Οι στρατηγικές ελαχιστοποίησης/ αποφυγής εφαρμόζονται στις περιπτώσεις που δεν είναι δυνατή η μετατροπή αδυναμιών και απειλών σε δυνάμεις και ευκαιρίες, αντίστοιχα. Οι στρατηγικές αυτές επιδιώκουν την αποφυγή των θεμάτων, ή τουλάχιστον την ελαχιστοποίηση της αρνητικής τους επίδρασης.



Διάγραμμα 4.2: Εφαρμογή της μήτρας s.w.o.t. για επιλογή στρατηγικής.

Πηγή: Γεώργιος Ι. Σιώμκος (1999).

4.3. Η ΑΞΙΑ ΜΙΑΣ ΕΥΟΙΩΝΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ (PROFITIOUS NICHE)

Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα από την ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων είναι η αναγνώριση μιας ευοίωνης εστίασης που ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τις μοναδικές ικανότητες για να εκμεταλλευτεί μια συγκεκριμένη ευκαιρία. Μια ευοίωνη εστίαση είναι ο συγκεκριμένος ανταγωνιστικός ρόλος της επιχείρησης που είναι τόσο καλά προσαρμοσμένος στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, που άλλες επιχειρήσεις δεν θα μπορέσουν να το προκαλέσουν ή να το εκτοπίσουν.

Το να βρεθεί μια τέτοια εστίαση δεν είναι πάντα τόσο εύκολο. Η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει πάντα να ψάχνει για στρατηγικά παράθυρα (strategic windows), δηλαδή για μοναδικές ευκαιρίες στην αγορά σε έναν ιδιαίτερο χρόνο. Ο πρώτος (first mover) μέσω του στρατηγικού παραθύρου μπορεί να καταλαμβάνει την ευοίωνη εστίαση και να αποθαρρύνει τον ανταγωνισμό (αν η επιχείρηση έχει τις απαιτούμενες εσωτερικές δυνάμεις). Εφόσον, λοιπόν, μια επιχείρηση έχει την ικανότητα να παράγει εκείνα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σε επιθυμητή ποσότητα και ποιότητα, σε μια λογική τιμή, δεν αξίζει το χρόνο μιας άλλης επιχείρησης να εισέλθει σε αυτή την ευοίωνη εστίαση.

4.4. ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΚΟΠΩΝ

Ένας οργανισμός θα πρέπει να εξετάσει την τρέχουσα αποστολή και τους σκοπούς πριν ενεργοποιήσει και αξιολογήσει τις εναλλακτικές στρατηγικές. Ακόμα και όταν διαμορφώνεται η στρατηγική, τα διευθυντικά στελέχη έχουν την τάση να συγκεντρώνονται στις εναλλακτικές, στις πιθανές ενέργειες, αντί στην αποστολή που πρέπει να φέρουν εις πέρας. Αυτή η τάση είναι πολύ ελκυστική, διότι είναι πολύ πιο εύκολο να ασχολείσαι με εναλλακτικές κατευθύνσεις ενεργειών που υπάρχουν στο παρόν παρά να σκέφτεσαι το τι θέλει ο οργανισμός να επιτύχει στο μέλλον. Τελικά, τα διευθυντικά στελέχη επιλέγουν στρατηγικές που αυτές θέτουν τους σκοπούς για αυτά, παρά να έχουν στις επιλογές τους ενσωματωμένους ξεκάθαρους σκοπούς και αποστολή.

Προβλήματα στην επίδοση μπορούν να προκύψουν από μια ακατάλληλη αποστολή που είναι είτε πολύ περιορισμένη, είτε πολύ ευρεία. Αν η αποστολή δεν παρέχει κοινή γραμμή για τις εργασίες του οργανισμού, τα διευθυντικά στελέχη δεν θα είναι σίγουρα για το που πηγαίνει η επιχείρηση. Οι σκοποί και η αποστολή μπορεί να βρίσκονται σε σύγκρουση. Στη βλάβη αυτή ολόκληρου του οργανισμού, τα διάφορα τμήματα μπορεί να ανταγωνίζονται μεταξύ τους αντί με τους εξωτερικούς ανταγωνιστές.

Οι σκοποί της επιχείρησης μπορεί να μην είναι σωστά εκφρασμένοι. Μπορεί να εστιάζονται είτε σε βραχυπρόθεσμους στόχους είτε να είναι τόσο γενικοί ώστε να παρέχουν πολύ λίγη καθοδήγηση. Ένα χάσμα μπορεί να δημιουργηθεί ανάμεσα στους σκοπούς που είχαν σχεδιαστεί και σε αυτούς που τελικά

πραγματοποιήθηκαν. Όταν ένα τέτοιο στρατηγικό χάσμα παρουσιάζεται, τότε είτε πρέπει να αλλάξουν οι στρατηγικές για να βελτιωθεί η επίδοση ή οι σκοποί θα πρέπει να αναπροσαρμοστούν προκειμένου να γίνουν πιο ρεαλιστικοί. Κατά συνέπεια οι σκοποί θα πρέπει συνεχώς να επιθεωρούνται ώστε να εξασφαλίζεται η χρησιμότητά τους.

4.5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) εστιάζεται στην βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης ή μιας επιχειρηματικής μονάδας, μέσα σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή τμήματος της αγοράς που αυτές εξυπηρετούν. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική (competitive strategy, αγώνας ενάντια σε όλους τους ανταγωνιστές για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος) ή συνεργατική (cooperative strategy, συνεργασία με ένα ή με περισσότερους ανταγωνιστές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενάντια στους ανταγωνιστές), ή και τα δύο μαζί. Η επιχειρηματική στρατηγική δίνει απάντηση στην ερώτηση “πώς η επιχείρηση ή οι μονάδες της πρέπει να ανταγωνιστούν ή να συνεργαστούν σε ένα συγκεκριμένο κλάδο.

Η ανταγωνιστική στρατηγική δημιουργεί μια αμυντική θέση στον κλάδο, τέτοια ώστε η επιχείρηση να μπορεί να ξεπερνά τους ανταγωνιστές της. Ο Michael

Porter προτείνει τρεις τύπους βασικών ανταγωνιστικών στρατηγικών: την ηγεσία κόστους (lower cost strategy ή cost leadership), την διαφοροποίηση (differentiation) και την εστίαση (focus). Η στρατηγική εστίασης διακρίνεται σε: εστίαση στο κόστος (cost focus) και εστίαση στη διαφοροποίηση (differentiation focus). Οι generic στρατηγικές φαίνονται στο διάγραμμα 4.3.

Κάθε μια από τις generic στρατηγικές εμπλέκει θεμελιώδεις, διαφορετικές πορείες για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνδυάζεται ο τύπος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τον στρατηγικό στόχο μέσα από τον οποίο και θα προκύψει και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι στρατηγικές της ηγεσίας κόστους και της διαφοροποίησης αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια ευρεία περιοχή, των τμημάτων του κλάδου, ενώ οι στρατηγικές εστίασης στοχεύουν σε πλεονεκτήματα κόστους ή διαφοροποίησης σε ένα πιο περιορισμένο τμήμα. Οι συγκεκριμένες ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση κάθε μιας βασικής στρατηγικής ποικίλουν από κλάδο σε κλάδο.

Η αντίληψη που υπογραμμίζει την έννοια των βασικών στρατηγικών είναι ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί την καρδιά της κάθε στρατηγικής. Η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί από την επιχείρηση να κάνει την επιλογή της- αν η επιχείρηση θέλει να επιτύχει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, πρέπει να επιλέξει τον τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο θα κατορθώσει να το αποκτήσει.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Χαμηλό κόστος

διαφοροποίηση

1. Ηγεσία Κόστους	2. Διαφοροποίηση	Ευρύς στόχος
		ΕΚΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ
3. Α. Εστίαση στο κόστος	3. Β. Εστίαση στη διαφοροποίηση	Στενός στόχος

Διάγραμμα 4.3: Τρεις generic στρατηγικές.

Πηγή: Michael E. Porter (1985).

4.5.1. ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η ηγεσία κόστους είναι η πιο ξεκάθαρη από τις τρεις βασικές στρατηγικές. Με αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο. Η επιχείρηση έχει μια ευρεία έκταση και εξυπηρετεί πολλά τμήματα του κλάδου, μπορεί ακόμη να λειτουργεί και σε συσχετισμένους κλάδους. Το εύρος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι συχνά πολύ σημαντικό για την απόκτηση του πλεονεκτήματος κόστους. Οι πηγές του πλεονεκτήματος κόστους είναι ποικίλες και εξαρτώνται από τη δομή του κλάδου. Μπορεί να συμπεριλαμβάνουν την επιδίωξη των οικονομιών κλίμακας, την ιδιοκτησία της τεχνολογίας, την πρόσβαση στις πρώτες ύλες καθώς και σε άλλους παράγοντες. Ένας παραγωγός χαμηλού κόστους πρέπει να βρίσκει και να

εκμεταλλεύεται όλες τις πηγές του πλεονεκτήματος κόστους. Οι παραγωγοί χαμηλού κόστους τυπικά πουλούν ένα προτυποποιημένο (standard) προϊόν και δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο να “θερίζουν” πλεονεκτήματα κλίμακας ή απόλυτα πλεονεκτήματα κόστους από όλες τις πηγές.

Αν η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει και να διατηρήσει την ηγεσία κόστους, τότε η επίδοση της θα είναι πάνω του μέσου όρου του κλάδου της και θα μπορεί να απαιτήσει τιμές κοντά ή στο επίπεδο του μέσου όρου τιμών του κλάδου. Με τις ισότιμες ή τις χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές τους, οι ηγέτες κόστους καταφέρνουν να έχουν υψηλότερες επιδόσεις. Ένας ηγέτης κόστους, παρ’ όλα αυτά δεν μπορεί να αγνοήσει τις βάσεις της διαφοροποίησης. Αν το προϊόν που προσφέρει δεν γίνεται αντιληπτό ως συγκρίσιμο ή αποδεκτό από τους αγοραστές, ο ηγέτης κόστους θα υποχρεωθεί να μειώσει τις τιμές του πολύ πιο κάτω από τις τιμές των ανταγωνιστών του προκειμένου να αυξήσει τις πωλήσεις του. Αυτό μπορεί να ακυρώσει τα οφέλη από την ευνοϊκή θέση κόστους που κατέχει.

Ο ηγέτης κόστους πρέπει να κατορθώσει ισοτιμία και εγγύτητα στη βάση της διαφοροποίησης σχετικά με τους ανταγωνιστές του για να έχει επιδόσεις πάνω από το μέσο όρο, ακόμα και αν στηρίζεται στην ηγεσία κόστους για το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Η ισοτιμία στη βάση της διαφοροποίησης επιτρέπει στον ηγέτη κόστους να μεταφράσει το πλεονέκτημα κόστους απ’ ευθείας σε μεγαλύτερα κέρδη από τους ανταγωνιστές του. Η εγγύτητα στην διαφοροποίηση σημαίνει ότι η μειωμένη τιμή είναι απαραίτητη για να αποκτήσει ένα σημαντικό κομμάτι της αγοράς, αλλά δεν αντισταθμίζει το πλεονέκτημα

κόστους του ηγέτη και από εδώ και πέρα ο ηγέτης κόστους κερδίζει πάνω από το μέσο όρο των κερδών του κλάδου.

Η στρατηγική λογική της ηγεσίας κόστους συχνά προϋποθέτει ότι μια επιχείρηση είναι “ο” ηγέτης κόστους και όχι μια από τις πολλές επιχειρήσεις που προσπαθούν να αποκτήσουν τη θέση αυτή. Πολλές επιχειρήσεις έχουν κάνει σοβαρά στρατηγικά λάθη με το να αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν τα παραπάνω. Όταν υπάρχουν περισσότεροι από ένας φιλόδοξοι ηγέτες κόστους, ο ανταγωνισμός ανάμεσα τους συχνά είναι άγριος διότι κάθε σημείο της αγοράς θεωρείται ως κρίσιμο. Εκτός και αν μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει την ηγεσία κόστους και να “πείσει” τους υπόλοιπους να εγκαταλείψουν τις στρατηγικές τους, οι συνέπειες για την κερδοφορία μπορεί να είναι καταστροφικές. Έτσι, η ηγεσία κόστους είναι μια στρατηγική που στηρίζεται στην προαγορά (preemption), εκτός και αν μια μεγάλη τεχνολογική αλλαγή επιτρέψει σε μια επιχείρηση να αλλάξει ριζικά την θέση κόστους της.

4.5.2. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Η δεύτερη βασική στρατηγική είναι η διαφοροποίηση. Με μία στρατηγική διαφοροποίησης, η επιχείρηση αναζητά να είναι μοναδική στον κλάδο της, και να έχει κάποιες διαστάσεις που αξιολογούνται ευρέως από τους αγοραστές ως σημαντικές. Επιλέγει ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά που πολύ αγοραστές σε ένα κλάδο θεωρούν σημαντικό και τοποθετείται με μοναδικό τρόπο στην αγορά, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες αυτές των αγοραστών. Η

επιχείρηση ανταμείβεται για τη μοναδικότητα της με μια μεγαλύτερη τιμή για τα προϊόντα της (premium price).

Τα μέσα για τη διαφοροποίηση είναι ιδιαίτερα για κάθε κλάδο. Η διαφοροποίηση μπορεί να βασιστεί στο ίδιο το προϊόν, στο σύστημα διανομής μέσα από το οποίο πωλείται το προϊόν, στην προσέγγιση του μάρκετινγκ και σε ένα πλήθος άλλων παραγόντων.

Η επιχείρηση που έχει τη δυνατότητα να διατηρήσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης θα έχει επιδόσεις πάνω του μέσου όρου του κλάδου της αν η μεγαλύτερη τιμή που έχει για τα προϊόντα της λόγω της διαφοροποίησης ξεπερνά το επιπλέον κόστος που χρειάζεται προκειμένου να είναι μοναδική. Επομένως, η επιχείρηση που διαφοροποιείται, πρέπει πάντα να ψάχνει συγκεκριμένους τρόπους για διαφοροποίηση τέτοιους ώστε να μπορεί να θέτει μια υψηλότερη τιμή, μεγαλύτερη από το απαιτούμενο κόστος για τη διαφοροποίηση της. Μια επιχείρηση που διαφοροποιείται δεν μπορεί να αγνοήσει τη θέση κόστους της, και αυτό διότι οι μεγαλύτερες τιμές μπορούν να ακυρωθούν από έναν εισβολέα με χαμηλή θέση κόστους στην αγορά που δραστηριοποιείται. Έτσι η επιχείρηση που διαφοροποιείται στοχεύει στην ισοτιμία (parity) και στην εγγύτητα (proximity) κόστους σχετικά με τους ανταγωνιστές της, μειώνοντας το κόστος σε όλους τους τομείς που δεν επηρεάζουν τη διαφοροποίηση της.

Η λογική της στρατηγικής διαφοροποίησης προϋποθέτει ότι η επιχείρηση επιλέγει για να διαφοροποιηθεί εκείνα τα χαρακτηριστικά που είναι διαφορετικά

από αυτά των ανταγωνιστών. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι πραγματικά μοναδική σε κάτι ή αυτό να γίνεται αντιληπτό ως κάτι μοναδικό, αν θέλει να πουλάει τα προϊόντα της σε μεγαλύτερη τιμή. Σε αντίθεση με την ηγεσία κόστους, μπορούν να υπάρχουν περισσότερες από μια επιτυχημένες στρατηγικές διαφοροποίησης στον κλάδο αν και μόνο αν υπάρχει ένας αριθμός χαρακτηριστικών που οι αγοραστές αξιολογούν ως σημαντικά.

4.5.3. ΕΣΤΙΑΣΗ

Η τρίτη βασική κατά Porter στρατηγική είναι η εστίαση. Η στρατηγική αυτή είναι εντελώς διαφορετική από τις άλλες διότι στηρίζεται στην επιλογή ενός πιο συγκεκριμένου τομέα ανταγωνισμού στον κλάδο. Η επιχείρηση που εστιάζει, επιλέγει ένα τμήμα ή μια ομάδα τμημάτων στον κλάδο και διαμορφώνει την στρατηγική της στο να εξυπηρετεί μόνο αυτά τα τμήματα αποκλείοντας τα υπόλοιπα. Με το να συγκεντρώνει τη στρατηγική της στο τμήμα –στόχο της αγοράς, η επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο τμήμα αυτό παρ' όλο που δεν κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για τα υπόλοιπα τμήματα.

Η στρατηγική της εστίασης διακρίνεται σε δυο επιμέρους στρατηγικές. Στην εστίαση κόστους η επιχείρηση επιθυμεί να αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους για το τμήμα –στόχο που ενδιαφέρεται, ενώ στην εστίαση διαφοροποίησης η επιχείρηση επιθυμεί να αποκτήσει τη διαφοροποίηση στο τμήμα –στόχο που απευθύνεται. Και οι δύο διακρίσεις της στρατηγικής εστίασης στηρίζονται σε

διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στα τμήματα στόχους, της επιχείρησης που χρησιμοποιεί την εστίαση, από τα υπόλοιπα τμήματα του κλάδου. Τα τμήματα-στόχοι πρέπει να έχουν είτε αγοραστές με ασυνήθιστες ανάγκες, είτε τα συστήματα παραγωγής και διανομής που εξυπηρετούν καλύτερα το τμήμα-στόχο, να διαφέρουν από αυτά των άλλων τμημάτων του κλάδου. Η εστίαση κόστους, εκμεταλλεύεται διαφορές στην συμπεριφορά κόστους σε ορισμένα τμήματα, ενώ η εστίαση διαφοροποίησης εκμεταλλεύεται τις ειδικές ανάγκες των αγοραστών ορισμένων τμημάτων. Τέτοιες διαφορές υπονοούν ότι τα τμήματα αυτά εξυπηρετούνται πολύ “φτωχά” από κάποιους ανταγωνιστές που έχουν ευρείς στόχους, που εξυπηρετούν μαζί με τα τμήματα αυτά και άλλα. Η επιχείρηση, λοιπόν, που χρησιμοποιεί την εστίαση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το να αφιερωθεί στο τμήμα αυτό αποκλειστικά. Το εύρος του στόχου είναι καθαρά θέμα βαθμού εστίασης, αλλά η ουσία της εστίασης είναι η εκμετάλλευση στόχων με μικρές διαφορές από την ισορροπία του υπόλοιπου κλάδου.

Αν το τμήμα-στόχος μιας επιχείρησης, που χρησιμοποιεί την εστίαση, δεν είναι διαφορετικό από τα υπόλοιπα τμήματα τότε η στρατηγική εστίασης είναι ανεπιτυχής.

4.6. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Καμιά ανταγωνιστική στρατηγική δεν εγγυάται την επιτυχία. Κάποιες επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει επιτυχώς μια από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που έχει προτείνει ο Porter, ανακάλυψαν ότι δεν μπορούσαν να διατηρήσουν την στρατηγική αυτή. Κάθε μια από τις βασικές στρατηγικές έχει τους κινδύνους της. Η ηγεσία κόστους μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές, ειδικότερα όταν η τεχνολογία αλλάζει. Η διαφοροποίηση, μπορεί επίσης να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό, ειδικότερα όταν η βάση της διαφοροποίησης γίνεται ολοένα και λιγότερο σημαντική για τους αγοραστές. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης πρέπει να διασφαλίσει ότι η υψηλότερη τιμή που χρεώνει για την υψηλή ποιότητα που παρέχει δεν είναι διατιμημένη πολύ πάνω από τον ανταγωνισμό και αυτό γιατί οι καταναλωτές δεν θα μπορέσουν να αναγνωρίσουν ότι η επιπλέον ποιότητα αξίζει το επιπλέον κόστος που καλούνται να πληρώσουν. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη στρατηγική της εστίασης μπορεί να επιτύχουν καλύτερη διαφοροποίηση ή χαμηλότερο κόστος σε τμήματα της αγοράς, αλλά μπορεί επίσης να χάσουν από ισχυρούς ανταγωνιστές που θα εισέλθουν στην αγορά όταν το συγκεκριμένο τμήμα χάσει τη μοναδικότητα του ή η ζήτηση εξαφανιστεί.

4.7. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Σύμφωνα με τον Porter, για να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση ή μια επιχειρηματική μονάδα, πρέπει να επιτύχει μια από τις βασικές στρατηγικές. Ειδάλλως, η επιχείρηση ή η επιχειρηματική μονάδα θα είναι αποκλεισμένη στη μέση (stuck in the middle) της ανταγωνιστικής αγοράς, χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα είναι καταδικασμένη σε επιδόσεις κάτω του μέσου όρου του κλάδου.

Έρευνες γενικά υποστηρίζουν την φιλονικία (contention) του Porter, ότι η επιχείρηση που θα αποτύχει σε μια βασική στρατηγική θα βρεθεί αποκλεισμένη στη μέση χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τι συμβαίνει όμως με τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να εφαρμόσουν στρατηγική χαμηλού κόστους και στρατηγική διαφοροποίησης ταυτόχρονα; Παρ' όλο που ο Porter συμφωνεί με το ότι η επιχείρηση ή η επιχειρηματική μονάδα μπορούν να εφαρμόσουν ταυτόχρονα στρατηγικές χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης, επιχειρηματολογεί ότι αυτή η κατάσταση μπορεί να είναι μόνο **προσωρινή**. Ο Porter παραδέχεται ότι η εφαρμογή πολλών διαφορετικών ειδών κερδοφόρων ανταγωνιστικών στρατηγικών είναι πιθανή. Μολονότι, μια και μόνο επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει επιτυχώς τη στρατηγική ηγεσίας κόστους στη μαζική αγορά, οι υπόλοιπες επιχειρήσεις μπορούν να επιδιώξουν έναν απεριόριστο αριθμό στρατηγικών διαφοροποίησης και εστίασης.

4.8. ΣΧΕΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Παρ' όλο που κάθε μία από τις βασικές στρατηγικές ανταγωνιστικές του Porter μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε κάθε κλάδο, σε κάποιες περιπτώσεις ορισμένες στρατηγικές είναι πιθανό να επιτύχουν αντί κάποιων άλλων. Σε έναν τμηματοποιημένο (fragmented industry) κλάδο, για παράδειγμα, στον οποίο πολλές μικρές και μεσαίου μεγέθους τοπικές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για σχετικά μικρά κομμάτια της συνολικής αγοράς, οι στρατηγικές εστίασης θα επικρατήσουν.

Οι τμηματοποιημένοι κλάδοι είναι χαρακτηριστικοί για τα προϊόντα που βρίσκονται σε αρχικά στάδια του κύκλου ζωής τους και για προϊόντα που προσαρμόζονται στις τοπικές προτιμήσεις. Αν μερικές οικονομίες κερδισθούν μέσω του μεγέθους, καμία μεγάλη επιχείρηση δεν θα αναδυθεί και οι φραγμοί εισόδου θα είναι χαμηλοί επιτρέποντας έτσι μεγάλο αριθμό νεοεισερχόμενων στον κλάδο. Αν μια επιχείρηση μπορέσει να ξεπεράσει τους περιορισμούς μιας τμηματοποιημένης αγοράς, μπορεί να αθροίσει τα οφέλη από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης.

Καθώς ο κλάδος ωριμάζει, η τμηματοποίηση ξεπερνιέται και ο κλάδος τείνει να γίνει πιο συγκεντρωτικός κυριαρχούμενος από μικρό αριθμό μεγάλων επιχειρήσεων. Παρ' όλο που πολύ κλάδοι ξεκινούν με το να είναι τμηματοποιημένοι, οι μάχες που δίνονται για την απόκτηση μεριδίου αγοράς και οι δημιουργικές προσπάθειες για να ξεπεραστούν τα όρια των τοπικών και των

niche αγορών, συχνά έχουν αποτέλεσμα σε λίγες επιχειρήσεις που αποκτούν συνεχώς μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Όταν τα προϊόντα προτυποποιηθούν με την ελάχιστη ποιότητα και με τα ελάχιστα χαρακτηριστικά, ο ανταγωνισμός πλέον γίνεται πιο έντονος με μεγαλύτερη έμφαση στο κόστος και στις υπηρεσίες. Βραδύτερη ανάπτυξη σε συνδυασμό με τον μεγαλύτερο αριθμό και την καλύτερη γνώση των αγοραστών δημιουργούν μια θετική ικανότητα για την επιχείρηση ώστε να εφαρμόσει ηγεσία κόστους ή διαφοροποίηση μαζί με άλλες διαστάσεις που είναι επιθυμητές από την αγορά. Η έρευνα και ανάπτυξη μεταβάλλεται από βελτιώσεις στα προϊόντα σε βελτιώσεις στις διαδικασίες. Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώνεται και το κόστος μειώνεται σημαντικά. Αυτός είναι ένας τύπος κλάδου στον οποίο η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση τείνουν να συνδυάζονται σε πολλούς βαθμούς. Η επιχείρηση δεν μπορεί πλέον να αποκτήσει μεγάλο μερίδιο αγοράς απλά και μόνο μέσω της χαμηλότερης τιμής. Οι αγοραστές είναι πιο ενήμεροι και απαιτούν ένα ελάχιστο επίπεδο ποιότητας για την τιμή που πληρώνουν. Το ίδιο συμβαίνει και για επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στη υψηλή ποιότητα. Είτε η ποιότητα πρέπει να είναι αρκετά υψηλή και να αξιολογείται ως υψηλή από τους πελάτες για να δικαιολογεί την υψηλότερη τιμή, είτε η τιμή πρέπει να μειωθεί τόσο ώστε να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά με τα προϊόντα χαμηλής τιμής.

4.9. ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Τακτική είναι ένα συγκεκριμένο λειτουργικό σχέδιο που με λεπτομέρεια παρουσιάζει το πώς μια στρατηγική θα υλοποιηθεί σε όρους του πότε και που θα τεθεί σε εφαρμογή. Από τη φύση τους, οι τακτικές είναι πιο στενές στην έκτασή τους και μικρότερες σε χρονικό ορίζοντα από ότι οι στρατηγικές. Οι τακτικές, λοιπόν, θα πρέπει να θεωρηθούν ως σύνδεσμοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής. Μερικές από τις διαθέσιμες τακτικές για την υλοποίηση των ανταγωνιστικών στρατηγικών είναι αυτές που ασχολούνται με τον χρόνο και την τοποθέτηση στην αγορά.

4.9.1.ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΧΡΟΝΟΥ

Ο πρωτοπόρος (first mover) είναι η πρώτη επιχείρηση που κατασκευάζει και πουλάει νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Κάποια από τα πλεονεκτήματα του πρωτοπόρου είναι ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να καθιερώσει τη φήμη της ως ηγέτης του κλάδου, τη θέση ως ηγέτης κόστους και να κερδίσει προσωρινά υψηλά κέρδη από αγοραστές που αξιολογούν το προϊόν ή την υπηρεσία αρκετά υψηλά. Οι ακόλουθοι (followers) είναι οι επιχειρήσεις εκείνες που εισέρχονται στην αγορά μόνο μετά την καθιέρωση της ζήτησης του προϊόντος, αντιγράφουν τα τεχνολογικά οφέλη άλλων επιχειρήσεων, ώστε να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους αφού η αγορά έχει πλέον διαμορφωθεί.

4.9.2. ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Μια επιχείρηση ή μια επιχειρηματική μονάδα μπορεί να εφαρμόσει την ανταγωνιστική στρατηγική είτε επιθετικά, είτε αμυντικά. Μια επιθετική τακτική προσπαθεί να πάρει μερίδιο αγοράς από έναν ήδη καθιερωμένο ανταγωνιστή. Μια αμυντική τακτική, αντίθετα, προσπαθεί να αποτρέψει τον ανταγωνιστή από το να πάρει ένα μερίδιο αγοράς.

Οι Kotler και Singh (1981) εντόπισαν και παρουσίασαν πέντε τακτικές επίθεσης, όπως φαίνονται στο διάγραμμα 4.4. Η επιχείρηση που επιτίθεται είναι κατά κανόνα επιχείρηση διεκδικητής (challenger), ενώ η αμυνόμενη είναι ο ηγέτης (leader) στην αγορά.

Κατά μέτωπο επίθεση (frontal attack). Η τακτική της κατά μέτωπο επίθεσης σημαίνει επίθεση εναντίον των πλεονεκτημάτων του ανταγωνιστή, εναντίον δηλαδή των ισχυρών του σημείων. Προϋποθέτει την συγκέντρωση των δυνάμεων της επιτιθέμενης επιχείρησης και την απ' ευθείας σύγκρισή τους, με τα δυνατά σημεία του ανταγωνιστή σε κάθε κατηγορία. Η επιτιθέμενη επιχείρηση επιτίθεται στα ισχυρά σημεία της αντιπάλου και όχι στις αδυναμίες της. Η επίθεση αυτή είναι μια από τις δυσκολότερες και πιο επικίνδυνες, γιατί συνήθως προκαλεί ισχυρή αντεκδίκηση της αμυνόμενης επιχείρησης (ηγέτης της αγοράς). Έτσι, προκειμένου να είναι επιτυχημένη, η κατά μέτωπο επίθεση πρέπει να στηρίζεται σε πλεονέκτημα ισχύος, δηλαδή στην υπεροχή πόρων έναντι της αμυνόμενης επιχείρησης και στην επιμονή.

Η κατά μέτωπο επίθεση μπορεί να διακριθεί σε τρεις τύπους: (α) γνήσια, στην οποία η επιτιθέμενη επιχείρηση παράγει ένα όμοιο προϊόν με αυτό του ανταγωνιστή- στόχου, (β) περιορισμένη, στην οποία η επιτιθέμενη επιχείρηση στοχεύει σε επιλεγμένους πελάτες του ανταγωνιστή, και (γ) τροποποιημένη, στην οποία η επιχείρηση μιμείται τον ανταγωνιστή- αμυνόμενο σε όλα, εκτός από την τιμή που είναι χαμηλότερη του ανταγωνιστή.

Πλευρική επίθεση (flanking attack). Η πλευρική επίθεση αποτελεί μια μορφή έμμεσης επίθεσης, κατά την οποία η επιτιθέμενη επιχείρηση αντιπαραθέτει τις δυνάμεις της, εναντίον των αδυναμιών (πλευρών) του αμυνόμενου ανταγωνιστή. Η πλευρική επίθεση θεωρείται καταλληλότερη επιλογή στην περίπτωση που η επιτιθέμενη επιχείρηση διαθέτει λιγότερους πόρους από αυτούς του ανταγωνιστή αμυνόμενου. Επίσης εφαρμόζεται συνήθως σε τμήματα της αγοράς, όπου οι ανάγκες και επιθυμίες των αγοραστών δεν έχουν ικανοποιηθεί από τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.

Πλευρικές επιθέσεις μπορούν να πάρουν εναλλακτικά δύο κατευθύνσεις (Baker 1991): (α) γεωγραφική, στην οποία η επιτιθέμενη επιχείρηση εντοπίζει περιοχές, στις οποίες οι δυνάμεις του ανταγωνιστή είναι ανύπαρκτες ή ασθενείς και (β) τμηματική, στην οποία η επιτιθέμενη επιχείρηση εντοπίζει τμήματα niche της αγοράς ή ανάγκες των καταναλωτών, που η αμυνόμενη επιχείρηση- ανταγωνιστής δεν έχει ικανοποιήσει.

Κυκλωτική επίθεση (encirclement or envelopment attack). Η κυκλωτική επίθεση είναι μια επίθεση με πολλαπλά χτυπήματα, που αναγκάζει τον

αμυνόμενο- ανταγωνιστή, να απλώσει τις δυνάμεις του σε όλα τα μέτωπα και να καμφθεί το ηθικό του, ελαχιστοποιώντας με αυτό τον τρόπο την πιθανότητα αντεκδίκησης εκ μέρους του. Χαρακτηρίζεται ως «έξυπνη» επίθεση και στόχος της είναι να κερδηθεί ένα μεγάλο μέρος τμήμα των εδαφών του εχθρού, ιδιαίτερα όταν η περικύκλωση είναι γρήγορη και αιφνιδιαστική. Η επιτυχής έκβαση μιας κυκλωτικής επίθεσης, προϋποθέτει μια μεγάλης κλίμακας επίθεση σε πολλά μέτωπα, έτσι ώστε ο ανταγωνιστής να χρειαστεί να προστατεύσει το «μέτωπο» του (τα ισχυρά του σημεία- αγορές, προϊόντα), τα «πλευρά» του (τα αδύνατα σημεία ή λιγότερο καλά προστατευμένες γι' αυτόν αγορές) και τα μετόπισθεν του, ταυτόχρονα (Chisnall 1985). Η επιτιθέμενη επιχείρηση μπορεί να κυκλώσει τη θέση του ανταγωνιστή- αμυνόμενου με δύο τρόπους: (α) κύκλωση προϊόντος με την οποία η επιχείρηση λανσάρει μια πλήρη γραμμή προϊόντος, και (β) κύκλωση αγοράς, με την οποία η επιτιθέμενη επιχείρηση εξυπηρετεί περισσότερες αγορές.

Παρακαμπτήρια επίθεση (bypass attack). Η παρακαμπτήρια είναι η πιο έμμεση μορφή επίθεσης. Βασίζεται σε μια πιο διευρυμένη έννοια του ανταγωνισμού και έτσι η επιτιθέμενη επιχείρηση παρακάμπτει τον βασικό «εχθρό» ανταγωνιστή, επιτιθέμενη σε πιο «εύκολες» αγορές προκειμένου να διευρύνει την βάση των πόρων της. Η επιτιθέμενη επιχείρηση λοιπόν, παραλείπει τα πλευρά (αδύνατα σημεία) του ανταγωνιστή-αμυνόμενου, για να αποκτήσει δύναμη και επιπλέον πόρους εκεί που ο ανταγωνιστής δεν έχει. Η επιτιθέμενη επιχείρηση αντί να αντιγράψει το προϊόν του ανταγωνιστή και να ξεκινήσει μια δαπανηρή κατά μέτωπο επίθεση, διεξάγει υπομονετικά έρευνα και αναπτύσσει την επόμενη τεχνολογία (Kotler 1994). Όταν η επιχείρηση κρίνει ότι

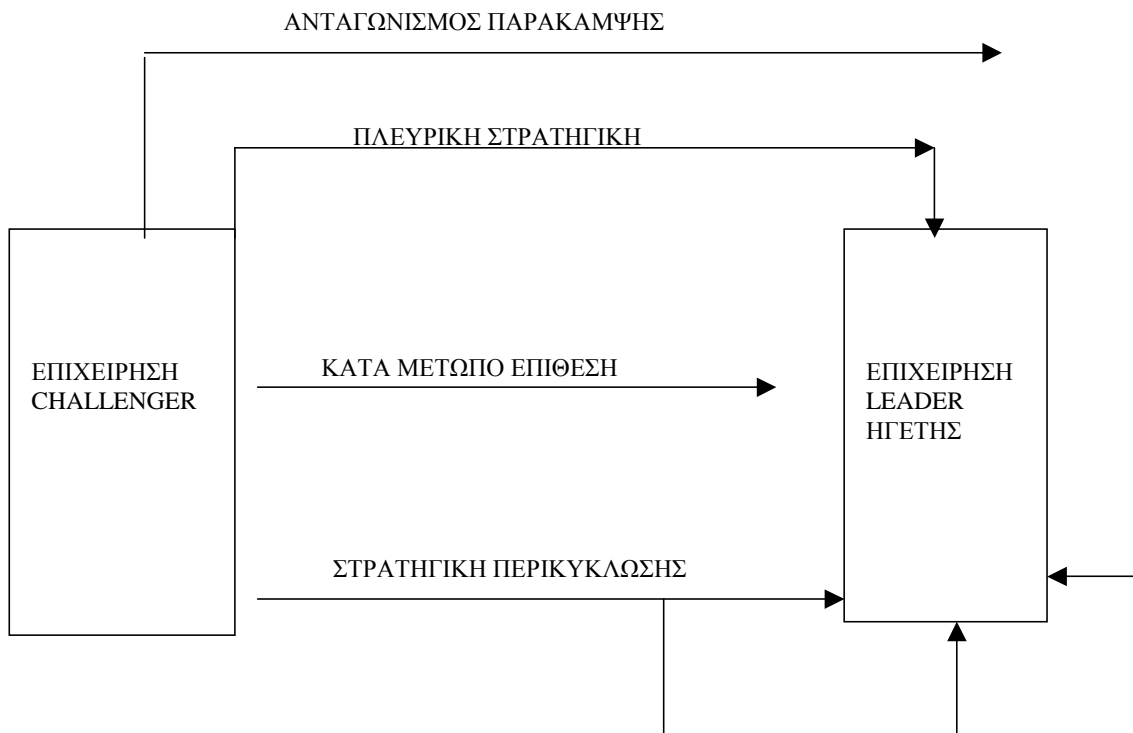
η ανάπτυξη της νέας τεχνολογίας είναι ικανοποιητική από πλευράς υπεροχής, εκδηλώνει κάποια επίθεση, μεταφέροντας έτσι το πεδίο της μάχης στο έδαφος της, στο οποίο έχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η παρακαμπτήρια επίθεση υλοποιείται με διάφορους τρόπους: (α) διαφοροποίηση σε άσχετα προϊόντα, (β) διαφοροποίηση σε νέες γεωγραφικές αγορές για τα υπάρχοντα προϊόντα, και (γ) άλμα προς τις νέες τεχνολογίες για την αντικατάσταση των υπάρχοντων προϊόντων. Για να επιτύχει η παρακαμπτήρια επίθεση, ο επιτιθέμενος πρέπει να έχει τεχνολογική υπεροχή, ικανότητες στην παραγωγή ώστε να μετατρέψει την τεχνολογία σε προϊόν αλλά και τους κατάλληλους πόρους.

Ανταρτοπόλεμος (guerrilla warfare). Ο ανταρτοπόλεμος είναι ένα σύνολο μικρών διακοπτόμενων, μη αναμενόμενων πληγμάτων σε διαφορετικές και αδύνατες αμυνόμενες θέσεις, που σκοπό έχουν την παρενόχληση, την αποσταθεροποίηση, το σπάσιμο του ηθικού του ανταγωνιστή- αμυνόμενου και τελικά τη διασφάλιση παραχωρήσεων του. Γενικά, δηλαδή σκοπός του ανταρτοπόλεμου είναι να κρατηθούν οι ανταγωνιστές εκτός ισορροπίας. Συγκεκριμένα αποτελέσματα για την επιτιθέμενη επιχείρηση μπορεί να περιλαμβάνουν απόσπαση μικρών μεριδίων αγοράς, πρόκληση της ελάχιστης ανταγωνιστικής αντίδρασης από τους αμυνόμενους, αλλά και παρεμπόδιση της επιχείρησης ηγέτη από περαιτέρω επέκταση του δικού του μεριδίου αγοράς. Δηλαδή, σε ορισμένες περιπτώσεις, ο στόχος μιας σειράς τακτικών ανταρτοπόλεμου δεν είναι τόσο ο επιτιθέμενος να χτίσει το δικό του μερίδιο

αγοράς, όσο το να εμποδίσει έναν ισχυρό ηγέτη από περαιτέρω επέκταση του μεριδίου του (Walker, Boyd, Larreche 1996).

Προκειμένου ο ανταρτοπόλεμος της επιτιθέμενης επιχείρησης να επιτύχει, θα πρέπει η επιχείρηση να διαθέτει αρκετούς πόρους και να είναι αρκετά υπομονετική, έτσι ώστε να δεχθεί μικρές νίκες και να αποφύγει να ωθήσει τον ανταγωνιστή- αμυνόμενο στο σημείο που αυτός θα πρέπει να ανταποκριθεί.



Διάγραμμα 4.4: Στρατηγικές επίθεσης.

Πηγή: Γεώργιος Ι. Σιώμκος (1999)

Σύμφωνα με τον Porter, οι τακτικές άμυνας στοχεύουν στην μείωση των πιθανοτήτων μιας επίθεσης ή την μείωση της έντασης μιας τέτοιας επίθεσης. Οι τακτικές άμυνας, αντί να τονίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κάνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης ή μιας επιχειρηματικής μονάδας πιο σταθερό προκαλώντας την επιχείρηση- διεκδικητή να καταλήξει στο ότι μια επίθεση δεν είναι ελκυστική. Τέτοιου είδους τακτικές εσκεμμένα μειώνουν τη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία, για να εξασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της επιχείρησης ή της επιχειρηματικής μονάδας. Κάποιες από αυτές είναι οι ακόλουθες:

Έγερση φραγμών δομής (raise structural barriers). Οι φραγμοί εισόδου λειτουργούν για να μπλοκάρουν την επίθεση της επιχείρησης- διεκδικητή. Σύμφωνα με τον Porter, κάποιοι από τους πιο σημαντικούς φραγμούς είναι: (1) η προσφορά μιας πλήρους γραμμής προϊόντων σε κάθε κερδοφόρο τμήμα της αγοράς, ώστε να κλείσουν όλα τα σημεία για μια πιθανή είσοδο, (2) μπλοκάρισμα των καναλιών διανομής με υπογραφή συμβολαίων με τους διανομείς, (3) αύξηση του κόστους μετακίνησης των αγοραστών με την προσφορά χαμηλού κόστους εκπαίδευσης για τους χρήστες, (4) αύξηση του κόστους για να κερδίσει νέους χρήστες με το να κρατήσει χαμηλές τιμές για προϊόντα που νέοι χρήστες είναι πολύ πιθανό να αγοράσουν, (5) αύξηση των οικονομιών κλίμακας για να μειωθεί το κόστος των μονάδων, (6) κατάσχεση εναλλακτικών τεχνολογιών μέσω διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και αδειών, (7) περιορισμός των ευκολιών εξωτερικής πρόσβασης στις διαδικασίες και στο προσωπικό, (8) δέσμευση των προμηθευτών, υπογράφοντας αποκλειστικά συμβόλαια, (9) αποφυγή προμηθευτών που εξυπηρετούν ταυτόχρονα και

ανταγωνιστές και (10) ενθάρρυνση της κυβέρνησης να δημιουργήσει φραγμούς, όπως για την ασφάλεια, την μόλυνση κ.α.

Αύξηση αναμενόμενης αντεκδίκησης (increase expected retaliation). Αυτή η τακτική είναι μια πράξη που αυξάνει την αντιλαμβανόμενη απειλή για αντεκδίκηση από μια επίθεση.

Μείωση της παρακίνησης για επίθεση (lower the inducement for attack). Η τρίτη αυτή τακτική μειώνει τις προσδοκίες της επιχείρησης διεκδικητή για μελλοντικά κέρδη στον κλάδο, το κράτημα των τιμών σε χαμηλά επίπεδα, δίνει λίγα κίνητρα κερδών σε νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις.

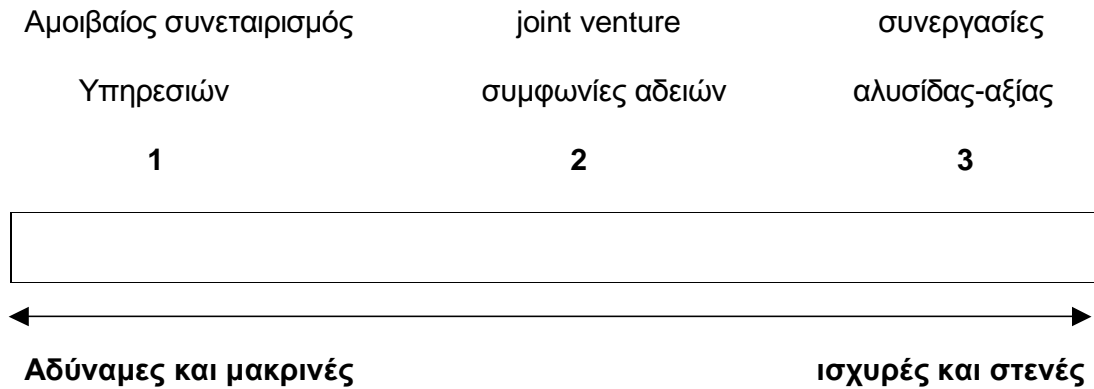
Προτού επιλεγθεί μια από τις τρεις βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές και η κατάλληλη τακτική ανταγωνισμού για μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα, η διοίκηση θα πρέπει να εκτιμήσει τους πόρους και τις ικανότητες αυτής της επιχείρησης ή της επιχειρηματικής μονάδας.

4.10. ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές και τακτικές χρησιμοποιούνται για τη απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα στον κλάδο με πολέμους εναντίον άλλων επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά, δεν είναι οι μόνες διαθέσιμες επιχειρηματικές στρατηγικές για μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα για να ανταγωνιστεί επιτυχώς στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Οι συνεργατικές στρατηγικές

(cooperative strategies) είναι εκείνες οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα στον κλάδο περισσότερο με συνεργασίες παρά ενάντια των άλλων επιχειρήσεων. Ο πιο σημαντικός τρόπος συνεργατικής στρατηγικής είναι η στρατηγική συμμαχία.

Η στρατηγική συμμαχία είναι μια συνεργασία δύο ή περισσότερων οργανισμών ή επιχειρηματικών μονάδων που δημιουργείται για να εξασφαλίσει σημαντικούς στρατηγικούς σκοπούς που είναι αμοιβαία ωφέλιμοι για όλους τους συμβαλλόμενους. Οι συμμαχίες μεταξύ επιχειρήσεων ή επιχειρηματικών μονάδων έχουν γίνει γεγονός στη σύγχρονη επιχειρηματική δράση. Οι επιχειρήσεις ή οι επιχειρηματικές μονάδες μπορεί να δημιουργήσουν μια στρατηγική συμμαχία για πολλούς λόγους όπως, για παράδειγμα, για να εξασφαλίσουν: τεχνολογία ή ικανότητες κατασκευής και πρόσβαση σε αγορές τέτοιες ώστε να μειώσουν τους οικονομικούς και πολιτικούς κινδύνους και να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι συνεργατικές συμφωνίες μεταξύ των επιχειρήσεων και των επιχειρηματικών μονάδων καταρρέουν από αδύναμες και μακρινές σε ισχυρές και στενές (βλέπε διάγραμμα 4.5). Οι τύποι των συμμαχιών κυμαίνονται από αμοιβαίο συνεταιρισμό υπηρεσιών (mutual service consortium), σε joint venture και συμφωνίες αδειών (licensing arrangements), σε συνεργασίες αλυσίδας αξίας (value-chain partnerships).



Διάγραμμα 4.5: Continuum of strategic alliances.

Πηγή: David Hunger & Thomas Wheelen (2001).

4.10.1. ΑΜΟΙΒΑΙΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Είναι μια συνεργασία ανάμεσα σε όμοιες επιχειρήσεις, σε όμοιους κλάδους που ενώνουν τους πόρους τους προκειμένου να αποκτήσουν κάποια οφέλη, που θα ήταν πολύ δαπανηρό να αποκτήσουν η κάθε μία μόνη της. Όπως, για παράδειγμα, πρόσβαση σε προηγμένες τεχνολογίες. Ο αμοιβαίος συνεταιρισμός υπηρεσιών είναι αδύνατη και μακρινή συμμαχία. Υπάρχει μικρή αλληλεπίδραση και επικοινωνία ανάμεσα στους συνεργάτες.

4.10.2. ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ (JOINT VENTURE)

Η κοινοπραξία είναι μια συνεργατική επιχειρηματική πράξη, που δημιουργείται ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους οργανισμούς για στρατηγικούς σκοπούς, που

δημιουργούν μια ανεξάρτητη επιχείρηση και εκχωρεί ιδιοκτησία, λειτουργικές υπευθυνότητες και οικονομικούς κινδύνους και ανταμείβει κάθε μέλος χωριστά, ενώ αυτά διατηρούν την ξεχωριστή τους ταυτότητα και αυτονομία. Τα joint venture σχηματίζονται για να επιδιώξουν μια ευκαιρία που χρειάζεται την ικανότητα δύο επιχειρήσεων ή επιχειρηματικών μονάδων, όπως, για παράδειγμα, την τεχνολογία από τη μία και τα κανάλια διανομής από την άλλη.

Τα joint ventures είναι τα πιο δημοφιλή από τις στρατηγικές συμμαχίες. Συνήθως δημιουργούνται γιατί οι επιχειρήσεις που αναμιγνύονται δεν θέλουν ή δεν μπορούν να συνχωνευθούν μόνιμα. Παρέχουν ένα τρόπο τέτοιο ώστε να συνδυαστούν προσωρινά οι διαφορετικές δυνάμεις των συνεργατών για να αποκτήσουν την επιθυμητή αξία και οι δύο συμβαλλόμενοι.

Τα joint ventures αποτελούν έναν εύκολο τρόπο για συνεργασία μεταξύ οργανισμών, χωρίς όμως να χάσουν την ανεξαρτησία τους. Μειονεκτήματα του joint venture είναι: απώλεια ελέγχου, χαμηλότερα κέρδη, πιθανότητα συγκρούσεων με τους συνεργάτες και πιθανών μεταφορά τεχνολογικού πλεονεκτήματος στον συνεργάτη.

4.10.3. ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΑΔΕΙΩΝ

Είναι μια συμφωνία με την οποία η επιχείρηση που εκχωρεί την άδεια δίνει δικαιώματα στην άλλη επιχείρηση, τέτοια ώστε να μπορεί να παράγει και να πωλεί το προϊόν σε μια άλλη χώρα ή σε μια άλλη αγορά. Η επιχείρηση που

παίρνει την άδεια πληρώνει αποζημίωση στην επιχείρηση που εκχωρεί την άδεια σαν αντάλλαγμα για τα τεχνολογικά δικαιώματα. Οι άδειες είναι μια χρήσιμη στρατηγική ειδικότερα αν η επωνυμία της επιχείρησης που εκχωρεί την άδεια είναι πολύ γνωστή. Η επιχείρηση όμως δεν έχει τα απαραίτητα κεφάλαια για να χρηματοδοτήσει την εισχώρηση σε άλλες χώρες απ' ευθείας.

4.10.4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΑΛΥΣΙΔΑΣ-ΑΞΙΑΣ

Είναι μια δυνατή και στενή συμμαχία, στην οποία μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα διαμορφώνει μια μακροχρόνια συμφωνία με ένα σημαντικό προμηθευτή ή διανομέα για αμοιβαία οφέλη. Τέτοιου είδους συμφωνίες γίνονται ολοένα και συχνότερα, λόγω του ότι πολλές επιχειρήσεις ή επιχειρηματικές μονάδες απομάκρυναν εργασίες που προηγουμένως πραγματοποιούνταν από την ίδια την επιχείρηση ή την επιχειρηματική μονάδα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

1. David J. Hunger, Thomas L. Wheelen, Essentials of strategic management, Prentice Hall publishing company, 2001, σελ 75-92.
2. Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Στρατηγικό μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 1999, σελ 210.
3. Γεώργιος Ι. Σιώμκος, ο.π. σελ 216.
4. C. O. Ferrell, George H. Lucas, and David Luck, Strategic Marketing Management, South- Western Publishing Co, 1994, κεφ 3.
5. Michael E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980, σελ 34-41.
6. Michael E. Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985, Σελ 11-16.
7. Philip Kotler, and Ravi Sighn, "Marketing Warfare in the 1980s", Journal of Business Strategy, 1981, σελ 30-41.
8. M. Baker, The Marketing Book, Butterworth-Heineman, 1991.
9. P. Chisnall, Strategic Industrial Marketing, Prentice- Hall International, 1985.
10. Philip Kotler, Marketing Management, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1994.
11. Jr Walker, C. Orville, Boyd W. Harper and Jean-Claude Larreche, Marketing Strategy, IRWIN, 1996.
12. Γεώργιος Ι. Σιώμκος, ο.π. σελ 566-576.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τρία βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός ως σύνολο:

1. τον προσανατολισμό της επιχείρησης ως προς την ανάπτυξη, τη σταθεροποίηση και την περισυλλογή (στρατηγική κατεύθυνσης, *directional strategy*).
2. τους κλάδους ή τις αγορές στις οποίες η επιχείρηση ανταγωνίζεται με τα προϊόντα της και τις επιχειρηματικές μονάδες (στρατηγική χαρτοφυλακίου, *portfolio strategy*).
3. τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες και μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί τις ικανότητες ανάμεσα στις γραμμές προϊόντων και στις επιχειρηματικές μονάδες (γονική στρατηγική, *parenting strategy*).

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται κατά κύριο λόγο με την επιλογή της κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει είτε η επιχείρηση είναι μικρή σε μέγεθος, με ένα προϊόν, είτε είναι μεγάλος πολυεθνικός οργανισμός. Παρ' όλο που κάθε γραμμή προϊόντος ή επιχειρηματική μονάδα έχει τις δικές της ανταγωνιστικές ή συνεργατικές στρατηγικές, που χρησιμοποιεί για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά, ο οργανισμός σαν σύνολο θα πρέπει να

συντονίσει αυτές τις διαφορετικές επιχειρηματικές στρατηγικές έτσι ώστε ο οργανισμός να επιτύχει ως “οικογένεια”.

Η επιχειρησιακή στρατηγική, επομένως, συμπεριλαμβάνει αποφάσεις που αφορούν την ροή των οικονομικών και άλλων πόρων από και προς τις γραμμές προϊόντων της επιχείρησης και των επιχειρηματικών της μονάδων. Με αυτόν τον τρόπο, προσπαθεί να δημιουργήσει συνέργιες μεταξύ των πολλαπλών γραμμών- προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων ώστε το σύνολο του οργανισμού να είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μεμονωμένων επιχειρηματικών μονάδων.

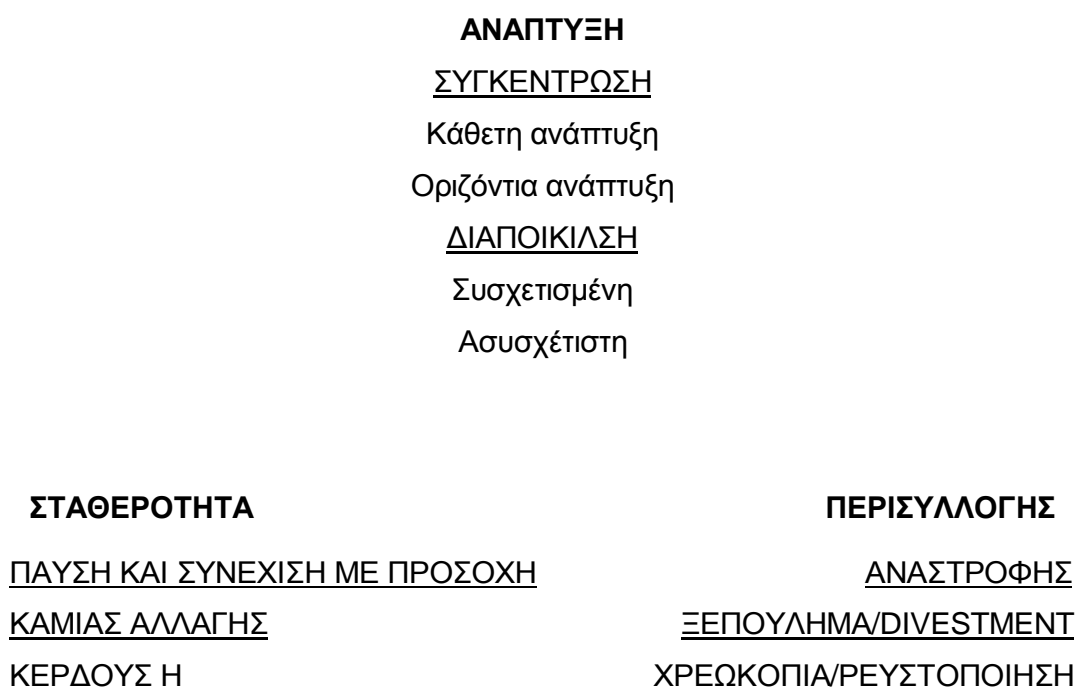
5.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

Όπως κάθε προϊόν ή επιχειρηματική μονάδα πρέπει να ακολουθήσει μια επιχειρηματική στρατηγική για να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση, έτσι και κάθε οργανισμός πρέπει να αποφασίσει τον προσανατολισμό του όσον αφορά την ανάπτυξη (growth). Η στρατηγική κατεύθυνσης(directional strategy) ενός οργανισμού αποτελείται από τρεις γενικούς προσανατολισμούς όσον αφορά την ανάπτυξη:

- Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies), επέκταση των ασχολιών της επιχείρησης.
- Στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies), καμία αλλαγή στις παρούσες ασχολίες της επιχείρησης.

- Στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies), μείωση του επιπέδου των ασχολιών της επιχείρησης.

Κάθε ένας από αυτούς τους προσανατολισμούς μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε πιο συγκεκριμένες στρατηγικές όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.1.



Διάγραμμα 5.1: Επιχειρησιακές στρατηγικές κατεύθυνσης.

Πηγή: David Hunger & Thomas Wheeien (2001).

5.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (GROWTH STRATEGIES)

Η πιο ευρέως επιδιωκόμενες επιχειρησιακές στρατηγικές από τις επιχειρηματικές μονάδες είναι αυτές που διαμορφώθηκαν για να επιτύχουν την ανάπτυξη στις πωλήσεις, στα στοιχεία, στα κέρδη ή και σε ένα συνδυασμό

αυτών. Υπάρχουν δύο βασικές επιχειρησιακές στρατηγικές ανάπτυξης: της συγκέντρωσης σε μία γραμμή προϊόντων ή σε ένα κλάδο και της διαποίκισης σε άλλα προϊόντα ή σε κλάδους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε εσωτερικά , επενδύοντας σε νέα προϊόντα, είτε εξωτερικά, μέσω συγχωνεύσεων, αποκτήσεων και συμμαχιών.

Συγχωνεύσεις- εξαγορές (mergers- acquisitions). Ένας τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός μπορεί να υλοποιήσει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι με το να “αγοράσει” ότι χρειάζεται για να επεκτείνει τις λειτουργίες του. Αυτές οι αγορές ονομάζονται συγχωνεύσεις και εξαγορές. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές δεν είναι συνώνυμες λέξεις. Και οι δύο περιγράφουν καταστάσεις κατά τις οποίες ο οργανισμός συνδυάζει τις λειτουργίες του με αυτές ενός άλλου οργανισμού, αλλά η κάθε μια περίπτωση έχει διαφορετική προσέγγιση. Η **συγχώνευση**, είναι μια νόμιμη συναλλαγή κατά την οποία δύο ή περισσότεροι οργανισμοί συνδυάζουν τις λειτουργίες τους μέσω της ανταλλαγής μετοχών, αλλά μόνο ένας οργανισμός τελικά θα παραμείνει. Οι συγχωνεύσεις συχνά παρουσιάζονται μεταξύ οργανισμών που έχουν σχετικό μέγεθος. Μια συγχώνευση γίνεται αποδεκτή συνήθως από όλους τους συμβαλλόμενους. Η **εξαγορά** είναι η απόκτηση ενός οργανισμού από κάποιον άλλο. Ο οργανισμός που αγοράζεται απορροφάται εξ’ ολοκλήρου από τον οργανισμό που τον αγοράζει. Οι εξαγορές συνήθως γίνονται ανάμεσα σε οργανισμούς ανόμοιου μεγέθους και μπορούν να είναι φιλικές ή εχθρικές. Φιλικές εξαγορές είναι αυτές κατά τις οποίες ο συνδυασμός είναι επιθυμητός από όλους τους συμβαλλόμενους. Ενώ στις εχθρικές εξαγορές (takeovers), ο οργανισμός που αποκτάται δεν το επιθυμεί.

Στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances). Δύο ή περισσότεροι οργανισμοί μοιράζονται πόρους ή μοναδικές ικανότητες του καθενός για να επιτύχουν τον επιχειρηματικό τους σκοπό. Οι στρατηγικές συμμαχίες επιδιώκονται για να ενθαρρύνουν καινοτομίες προϊόντων, για να επεκτείνουν τις προσφερόμενες γραμμές προϊόντων ή για να εξασφαλίσουν σχέσεις με τους προμηθευτές, τους διανομείς ή τους ανταγωνιστές.

5.3.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ (CONCENTRATION STRATEGIES)

Κάθετη συγκέντρωση (προς τα εμπρός ή προς τα πίσω, vertical integration (backward and forward)). Η στρατηγική της κάθετης συγκέντρωσης είναι μια προσπάθεια του οργανισμού να αποκτήσει έλεγχο στις εισροές (backward), και στις εκροές (forward), ή και τα δύο. Στην προς τα πίσω κάθετη συγκέντρωση ή καθετοποίηση προς τα πίσω, ο οργανισμός απόκτα τον έλεγχο των εισροών ή των πόρων με το να γίνεται ο ίδιος προμηθευτής του εαυτού του. Στην προς τα εμπρός κάθετη συγκέντρωση ή καθετοποίηση προς τα εμπρός, ο οργανισμός απόκτα έλεγχο των εκροών (προϊόντα ή υπηρεσίες) με το να γίνεται ο ίδιος διανομέας των προϊόντων του, όπως, για παράδειγμα, με τη δημιουργία ενός καταστήματος ή μέσω δικαιόχρησης (franchising).

Η στρατηγική της κάθετης συγκέντρωσης θεωρείται ως στρατηγική ανάπτυξης διότι επεκτείνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Παρ' όλα αυτά, οι οργανισμοί που διαθέτουν μόνο μια επιχειρηματική μονάδα (single-business), υλοποιούν στρατηγική κάθετης ανάπτυξης θα παραμείνουν single-business οργανισμοί

διότι δεν επεκτείνονται σε διαφορετικούς κλάδους. Απλά παίρνουν ένα άλλο “μονοπάτι” για να φτάσουν τους σκοπούς του οργανισμού.

Μερικά από τα προβλήματα που σχετίζονται με την κάθετη συγκέντρωση περιλαμβάνουν: χαμηλή επίδοση, υψηλότερο κόστος και μεγαλύτερος κίνδυνος χρεοκοπίας. Μερικά από τα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την κάθετη συγκέντρωση είναι : καλύτερος έλεγχος του κόστους, πιο αποδοτική χρήση των εισροών, προστασία της ιδιοκτησίας της τεχνολογίας και δημιουργία φραγμών εισόδου για την απομάκρυνση των ανταγωνιστών κ.α.

Οριζόντια συγκέντρωση (horizontal integration). Ενώ η κάθετη συγκέντρωση συνεπάγεται ότι ο οργανισμός παραμένει στον ίδιο κλάδο αλλά προμηθεύεται τις εισροές του (πόρους) ή διανέμει τις εκροές του (προϊόντα ή υπηρεσίες) ο ίδιος, η στρατηγική της οριζόντιας συγκέντρωσης αφορά την επέκταση των λειτουργιών του οργανισμού, μέσω του συνδυασμού του με άλλους οργανισμούς στον ίδιο κλάδο. Αυτός ο τύπος στρατηγικής ανάπτυξης, κρατάει τον οργανισμό στον ίδιο κλάδο, αλλά του παρέχει μέσα για την επέκταση του μεριδίου αγοράς και για την ενδυνάμωση της θέσης που κατέχει σε αυτή. Η οριζόντια συγκέντρωση είναι κατάλληλη επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης εφόσον: (1) επιτρέπει στην επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους σκοπούς ανάπτυξης που θέτει, (2) μπορεί να διαχειρισθεί στρατηγικά ώστε να δημιουργήσει ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και (3) ικανοποιεί νόμιμες και ρυθμιστικές κατευθύνσεις.

5.3.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΗΣΗΣ (DIVERSIFICATION STRATEGIES)

Όταν ένας οργανισμός επιλέγει να δημιουργήσει διαφορετικά προϊόντα και να απευθυνθεί σε διαφορετικές αγορές, τότε χρησιμοποιεί τη διαποίκιληση. Η στρατηγική διαποίκιλησης είναι επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης κατά την οποία ο οργανισμός επεκτείνει τις λειτουργίες του με το να μεταφέρεται σε διαφορετικούς κλάδους. Υπάρχουν δύο τύποι διαποίκιλησης- η συσχετισμένη και η ασυσχέτιστη. Η **συσχετισμένη διαποίκιληση** (related ή concentric diversification), είναι η διαποίκιληση σε διαφορετικό κλάδο αλλά τέτοιο που να σχετίζεται κατά κάποιο τρόπο με τις παρούσες λειτουργίες του οργανισμού. Η **ασυσχέτιστη διαποίκιληση** (unrelated ή conglomerate diversification), είναι η διαποίκιληση σε εντελώς διαφορετικό κλάδο από αυτόν που η επιχείρηση έχει τις παρούσες λειτουργίες του. Κάθε κίνηση σε διαφορετικό κλάδο σχετικό ή άσχετο-μετατρέπει αυτόματα τον οργανισμό σε ένα πολλαπλό οργανισμό γιατί δεν λειτουργεί πια μόνο σε ένα κλάδο.

Ένας οργανισμός που χρησιμοποιεί συσχετισμένη διαποίκιληση για να πραγματοποιήσει σκοπούς ανάπτυξης αναζητά κάποιο τρόπο στρατηγικού συνταιριάσματος με τον οποίο μπορεί να μεταφέρει τους πόρους του σε νέους κλάδους και να τους χρησιμοποιήσει με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργήσει ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό συχνά καλείται ως έρευνα για στρατηγική συνέργια, που πολύ απλά είναι η ιδέα, ότι η επίδοση από τον συνδυασμό των λειτουργιών θα είναι πολύ μεγαλύτερη από την επίδοση της κάθε μιας μονάδας χωριστά. Όπως σε κάθε άλλη στρατηγική πράξη, δεν

υπάρχει καμία εγγύηση ότι η συσχετισμένη διαποίκιση θα πετυχαίνει πάντα στο να βοηθάει τον οργανισμό να φτάσει τους στρατηγικούς του στόχους.

Τι συμβαίνει όμως με την ασυσχέιστη διαποίκιση; Αυτή η στρατηγική ανάπτυξης αφορά τη μετακίνηση του οργανισμού και σε άλλους κλάδους στους οποίους δεν υπάρχει απολύτως κανένα στρατηγικό συνταίριασμα για εκμετάλλευση. Πολύ συχνά, ένας οργανισμός χρησιμοποιεί αυτή την προσέγγιση όταν ο κλάδος που δραστηριοποιείται ή οι σχετικοί κλάδοι δεν προσφέρουν αρκετές προοπτικές ανάπτυξης. Για να επιδιώξει και να κατορθώσει ένας οργανισμός τους σκοπούς ανάπτυξης που θέτει, θα πρέπει να απευθυνθεί αλλού. Επίσης, κάποιοι οργανισμοί μπορεί να επιλέξουν ασυσχέιστη διαποίκιση αν οι εξειδικευμένοι πόροι που διαθέτει, οι ικανότητες του και οι αρμοδιότητες του (competencies) δεν μπορούν εύκολα να εφαρμοστούν σε άλλους κλάδους εκτός του πυρήνα εργασιών του. Αυτό προφανώς θα μειώσει τις πιθανότητες για ανάπτυξη. Για αυτό το λόγο, ένας οργανισμός σε αυτή την κατάσταση, θα επιλέξει τη στρατηγική της ασυσχέιστης διαποίκισης.

Μελέτες έχουν δείξει ότι, οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν τη στρατηγική της διαποίκισης, κατά κύριο λόγο προτιμούν τη συσχετισμένη διαποίκιση που υπερτερεί της ασυσχέιστης. Αν ένας οργανισμός μπορεί να αναπτύξει και να εκμεταλλευτεί τις δυναμικές συνέργιες των πόρων, των ικανοτήτων και των αρμοδιοτήτων από τις λειτουργίες διαποίκισης, τότε είναι πολύ πιθανό να δημιουργήσει ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παρ' όλα αυτά, το στρατηγικό όραμα του να μπορείς να κατορθώσεις αυτές τις επιθυμητές

συνέργιες, δεν γίνεται εύκολα ή αυτόματα. Η ικανότητα του να διαχειρίζεσαι στρατηγικά αυτές τις ποικίλες επιχειρήσεις και να αναπτύσσεις ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα άσχετα με το πόσο σχετικοί είναι οι κλάδοι- είναι πολύ κρίσιμη. Επιπλέον, η στρατηγική της ασυσχέιστης διαποίκισης προφανώς μπορεί να είναι το ίδιο πολύτιμη στρατηγική ανάπτυξης όπως η συσχετισμένη. Εξαρτάται στο πόσο αποτελεσματικά διαχειρίζονται στρατηγικά οι διάφορες λειτουργίες, για να επιτευχθεί ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ (STABILITY STRATEGIES)

Ένας οργανισμός μπορεί να επιλέξει σταθεροποίηση αντί ανάπτυξη με το να συνεχίζει τις τρέχουσες ενέργειες του χωρίς καμία σημαντική αλλαγή κατεύθυνσης. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές σταθεροποίησης μπορούν να είναι κατάλληλες για επιτυχημένους οργανισμούς που λειτουργούν σε ένα λογικά προβλέψιμο περιβάλλον. Οι στρατηγικές σταθεροποίησης μπορούν να είναι χρήσιμες για βραχυπρόθεσμες περιόδους, αλλά μπορούν να γίνουν επικίνδυνες αν ακολουθηθούν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Κάποιες από τις πιο γνωστές στρατηγικές σταθεροποίησης είναι: παύση και συνέχιση με προσοχή, στρατηγική καμίας αλλαγής και στρατηγική κέρδους.

Η στρατηγική της παύσης και συνέχισης με προσοχή (pause and proceed with caution strategy), είναι στην πραγματικότητα ένα διάλειμμα, μια ευκαιρία για ξεκούραση προτού συνεχιστεί η στρατηγική ανάπτυξης ή στρατηγική περισυλλογής. Είναι τυπικά μια προσωρινή στρατηγική που χρησιμοποιείται

μέχρις ότου το περιβάλλον γίνει πιο φιλόξενο ή μέχρι να επιτραπεί στην επιχείρηση να συγκεντρώσει τους πόρους της έπειτα από μια μακρά περίοδο γρήγορης ανάπτυξης.

Η στρατηγική καμίας αλλαγής (no change strategy), είναι μια απόφαση να μην γίνει τίποτα το καινούργιο, μια επιλογή του να συνεχιστούν οι παρούσες λειτουργίες και πολιτικές ως έχουν, τουλάχιστον για το προβλεπόμενο μέλλον. Η στρατηγική καμίας αλλαγής, εξαρτάται από την απουσία κάποιας σημαντικής αλλαγής στην κατάσταση του οργανισμού. Η επιχείρηση δεν αντιμετωπίζει καμία ευκαιρία ή απειλή και δεν έχει σημαντικές δυνάμεις ή αδυναμίες.

Η στρατηγική κέρδους (profit strategy), είναι μια απόφαση του να μην γίνει τίποτα το καινούργιο, σε μια άσχημη κατάσταση, αλλά αντίθετα να δράσουν σαν τα προβλήματα της επιχείρησης να ήταν μόνο προσωρινά. Η στρατηγική κέρδους είναι μια προσπάθεια για μια τεχνητή υποστήριξη των κερδών, όταν οι πωλήσεις της επιχείρησης μειώνονται με τη μείωση των επενδύσεων και τη μείωση των βραχυπρόθεσμων διακριτικών δαπανών. Αντί λοιπόν, να ανακοινωθεί η “φτωχή” θέση της επιχείρησης στους μετόχους και στην αγορά, η διοίκηση μπορεί να ακολουθήσει αυτή την παραπλανητική στρατηγική.

5.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ (RETRECHMENT STRATEGIES)

Η στρατηγική περισυλλογής είναι μια συνηθισμένη βραχυπρόθεσμη στρατηγική που σχεδιάστηκε για να διευθύνει τις οργανωσιακές αδυναμίες που οδηγούν σε

μείωση των επιδόσεων του οργανισμού. Σε μια κατάσταση περισυλλογής, ο οργανισμός δεν έχει απαραίτητα αρνητικές οικονομικές αποδόσεις. Παρ' όλο που μπορεί να υπήρχαν κάποιοι περίοδοι που τα κέρδη δεν κάλυπταν τα έξοδα, αυτά δεν αποτελούσαν τυπικό σημάδι ότι ο οργανισμός χρειάζεται περισυλλογή. Αντίθετα, η συνηθισμένη κατάσταση περισυλλογής είναι όταν ο οργανισμός δεν μπορεί να κατορθώσει τους στρατηγικούς του σκοπούς. Τα κέρδη μπορεί να μειώνονται, αλλά δεν είναι αρνητικά, και χρειάζεται μια ενέργεια για την αλλαγή της κατάστασης αυτής γιατί ο οργανισμός θα αντιμετωπίσει τελικά σημαντικά χρηματοοικονομικά προβλήματα. Κάποιες από τις στρατηγικές περισυλλογής είναι η στρατηγική της αναστροφής, η στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης, η στρατηγική του ξεπουλήματος ή divestment strategy και χρεοκοπία ή ρευστοποίηση.

Η στρατηγική αναστροφής (turnaround strategy), είναι μια στρατηγική οργανωσιακής ανανέωσης, που σχεδιάστηκε για καταστάσεις στις οποίες τα προβλήματα επίδοσης του οργανισμού γίνονται πιο σοβαρά. Ο οργανισμός θα πρέπει να αναστραφεί ειδάλλως η επιβίωση του διακινδυνεύεται. Χρησιμοποιείται όταν ο οργανισμός αντιμετωπίζει έντονες εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις και πρέπει να προβεί σε στρατηγικές αλλαγές για να παραμείνει μια οντότητα. Δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι η στρατηγική περισυλλογής θα πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και θα κάνει τον οργανισμό έναν ισχυρό ανταγωνιστή για άλλη μια φορά, αλλά χωρίς αυτή ο οργανισμός είναι καταδικασμένος να αποτύχει.

Η στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης(captive company strategy),

είναι μια στρατηγική του να γίνει ο μοναδικός προμηθευτής ή διανομέας μιας άλλης επιχείρησης με αντάλλαγμα μιας μακροχρόνιας δέσμευσης από την επιχείρηση αυτή. Η επιχείρηση, εγκαταλείπει την ανεξαρτησία της με αντάλλαγμα την ασφάλεια. Μια επιχείρηση με ασθενή ανταγωνιστική θέση μπορεί να προσφερθεί για αιχμάλωτη επιχείρηση σε έναν από τους μεγαλύτερους πελάτες της προκειμένου να εξασφαλίσει την συνέχιση της ύπαρξης της με ένα μακροπρόθεσμο συμβόλαιο.

Στρατηγική ξεπουλήματος ή divestment strategy.

Αν ένας οργανισμός με ασθενή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο του δεν μπορέσει να ανακάμψει ή να βρει έναν πελάτη ώστε να μετατραπεί σε αιχμάλωτη επιχείρηση, μπορεί να μην έχει άλλη επιλογή από το να ξεπουλήσει ή να εγκαταλείψει τον κλάδο εντελώς. Η στρατηγική ξεπουλήματος είναι η ολοκληρωτική πώληση της επιχείρησης. Αν ο οργανισμός έχει πολλαπλές γραμμές εργασιών, μπορεί να χρησιμοποιήσει την divestment strategy, που είναι η πώληση μιας επιχειρηματικής μονάδας.

Στρατηγική χρεοκοπίας ή ρευστοποίησης (bankruptcy or liquidation strategy).

Όταν η επιχείρηση βρίσκεται στη χειρότερη δυνατή θέση με ασθενή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο, με λίγες προοπτικές, η διοίκηση έχει έναν περιορισμένο αριθμό εναλλακτικών λύσεων που όλες είναι δυσάρεστες. Η χρεοκοπία αφορά την εγκατάλειψη της διοίκησης της επιχείρησης στα δικαστήρια με αντάλλαγμα ένα είδος διακανονισμού για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης. Η ανώτατη διοίκηση ελπίζει ότι έπειτα από τις αποφάσεις του δικαστηρίου για τις αξιώσεις της επιχείρησης, η επιχείρηση θα είναι ισχυρότερη

και περισσότερο ικανή να ανταγωνιστεί σε ένα πιο ελκυστικό κλάδο. Σε αντίθεση με την χρεοκοπία, η ρευστοποίηση είναι η τμηματική πώληση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Λόγω του ότι ο κλάδος δεν είναι πια ελκυστικός και η επιχείρηση είναι αδύναμη για να πουληθεί, η διοίκηση αποφασίζει να επιλέξει να μετατρέψει όσο το δυνατό περισσότερα περιουσιακά στοιχεία σε μετρητά, τα οποία στη συνέχεια διανέμονται στους μετόχους αφού πρώτα έχουν ξεχρεωθεί οι υπόλοιπες υποχρεώσεις της επιχείρησης.

5.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ (PORTFOLIO ANALYSIS)

Μια από τις πιο δημοφιλείς βοήθειες για την ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής σε ένα πολυσύνθετο οργανισμό είναι η ανάλυση χαρτοφυλακίου (portfolio analysis). Με την ανάλυση χαρτοφυλακίου, η διοίκηση εξετάζει τις γραμμές προϊόντων και τις επιχειρηματικές μονάδες σαν μια σειρά επενδύσεων από τις οποίες προσδοκά επικερδείς απολαβές. Οι γραμμές προϊόντων και οι επιχειρηματικές μονάδες διαμορφώνουν ένα χαρτοφυλάκιο επενδύσεων που η ανώτατη διοίκηση πρέπει συνεχώς να διαχειρίζεται για να εξασφαλίσει την καλύτερη απόδοση των χρηματικών επενδύσεων του οργανισμού. Η πιο γνωστή προσεγγίση είναι αυτή του Boston Consulting Group (BCG).

5.6.1. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ BOSTON CONSULTING GROUP

Η γνωστή ανάλυση BCG αναπτύχθηκε ως μέθοδος από την ομώνυμη εταιρεία συμβούλων BCG στα μέσα της δεκαετίας του 1960. Είναι επίσης γνωστή και ως μήτρα ανάπτυξης/ μεριδίου (growth/ share matrix), εξαιτίας των δύο βασικών αξόνων στους οποίους στηρίζεται (διάγραμμα 5.2). Η μήτρα BCG χρησιμοποιείται ως χάρτης για τον εντοπισμό των σημείων που καταλαμβάνουν τα διάφορα προϊόντα της επιχείρησης (ή ακόμη και οι στρατηγικές μονάδες της επιχείρησης, τα γνωστά SBU) με βάσεις: (α) υψηλό ή χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς τους, και (β) υψηλός ή χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς στην οποία ανήκει το κάθε ένα από τα προϊόντα ή η κάθε επιχειρηματική μονάδα. Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε, κατά συνέπεια, να δούμε συγκεντρωτικά ολόκληρο το χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή επιχειρηματικών μονάδων της επιχείρησης.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.2 τα προϊόντα ή οι επιχειρηματικές μονάδες είναι δυνατό να ταξινομηθούν σε τέσσερις πιθανές κατηγορίες.

Αγελάδες (cash cows): είναι τα προϊόντα που έχουν μεγάλο μερίδιο αγοράς που αναπτύσσεται αργά ή και καθόλου (η αγορά μπορεί να είναι κορεσμένη). Τα προϊόντα αγελάδες είναι προϊόντα επιτυχημένα και καταξιωμένα στην αγορά, και φέρνουν πολλά μετρητά στην επιχείρηση. Τα μετρητά που παράγουν αρκούν για την αυτοσυντήρησή τους, και τα περισσότερα από τα μετρητά των αγελάδων τοποθετούνται σε άλλα προϊόντα της επιχείρησης που χρειάζονται υποστήριξη.

Αστέρια (stars): προϊόντα που έχουν ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς, όμως η αγορά στην οποία διακινούνται εξακολουθεί να αναπτύσσεται και μάλιστα με υψηλούς ρυθμούς. Συνεπώς, το ζητούμενο για τα αστέρια είναι να διατηρήσουν το υψηλό μερίδιο αγοράς τους, όσο αυτή αναπτύσσεται και με την πάροδο του χρόνου να αποτελέσουν τις μελλοντικές αγελάδες της επιχείρησης (όταν πλέον ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς γίνει χαμηλός). Τα μετρητά που παράγουν τα αστέρια επανεπενδύονται στα ίδια. Δεν απαιτούν δηλαδή, υποστήριξη από άλλα προϊόντα ή επιχειρηματικές μονάδες, είναι τα ίδια επαρκή σε πόρους.

Ερωτηματικό (question marks): τα προϊόντα ή οι επιχειρηματικές μονάδες που είναι τοποθετημένα σε ραγδαία αναπτυσσόμενες αγορές δεν μπορεί να είναι μόνο αστέρια. Εάν τα μερίδια τους είναι χαμηλά, τότε χαρακτηρίζονται ως ερωτηματικά. Και αυτό γιατί με κατάλληλες ενέργειες είναι δυνατό να μετατραπούν τα ερωτηματικά σε αστέρια (όσο ακόμη η αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλό ρυθμό ανάπτυξης), αποφεύγοντας τη μετατροπή τους (με την πάροδο του χρόνου και εφόσον δεν υποστηριχθούν κατάλληλα) σε σκυλιά. Η κύρια χρηματοδότηση των ερωτηματικών προέρχεται από τα μετρητά που φέρνουν στην επιχείρηση τα προϊόντα ή οι επιχειρηματικές μονάδες που κατατάσσονται στην κατηγορία των αγελάδων.

Σκυλιά (dogs): τα προϊόντα ή οι επιχειρηματικές μονάδες που χαρακτηρίζονται «σκυλιά» είναι προϊόντα χαμηλού μεριδίου αγοράς σε αγορές χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης. Αυτή η κατάσταση είναι πολύ προβληματική, αφού φαίνεται πως τα προϊόντα αυτά “δεν έχουν μέλλον”. Αρκετά συχνά όμως, επιχειρήσεις που έχουν προϊόντα σκυλιά, τα διατηρούν για διάφορους στρατηγικούς λόγους.

Το ζητούμενο στη διοίκηση προϊόντων ή επιχειρηματικών μονάδων είναι η διατήρηση ενός καλά ισορροπημένου χαρτοφυλακίου. Το ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο χαρακτηρίζεται από θετική χρηματορροή. Για την επιτυχία ισορροπίας στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή επιχειρηματικών μονάδων επιχειρείται η ενίσχυση ορισμένων προϊόντων, η απόσυρση άλλων από αγορές, η σωστή ροή μετρητών κ.λ.π.

Η δυναμική του χαρτοφυλακίου BCG ακολουθεί την πρόοδο του κύκλου ζωής προϊόντων. Συγκεκριμένα, με τη μείωση του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς, όλα τα προϊόντα και οι επιχειρηματικές μονάδες του χαρτοφυλακίου «πέφτουν» κάθετα στα τετραγωνίδια των αγελάδων ή των σκυλιών. Όσο για τα ερωτηματικά γίνονται σκυλιά εκτός και αν επενδυθούν σε αυτά αρκετοί πόροι κατά τη διάρκεια ανάπτυξης της αγοράς, οπότε και μετατρέπονται σε αστέρια. Επιπλέον, τα ερωτηματικά με ασθενή ανταγωνιστική θέση, αποτελούν παθητικό για την επιχείρηση. Θεωρητικά, αυτά θα πρέπει να παραμένουν στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή επιχειρηματικών μονάδων μόνο στην περίπτωση που δεν θα απαιτείται καθαρή χρηματοδότηση τους με μετρητά. Κάτι τέτοιο φυσικά θα οδηγήσει στην μετατροπή τους σε σκυλιά. Τα σκυλιά τέλος, ενώ αποτελούν τα πρώτα υποψήφια προϊόντα για απόσυρση, είναι λογικό να παραμένουν στο χαρτοφυλάκιο εάν συνεισφέρουν θετική χρηματορροή και δεν δεσμεύουν κεφάλαια τα οποία θα τύχαιναν πιο κερδοφόρας χρήσης. Είναι όμως αναπόφευκτο για κάθε προϊόν σκυλί να αποτελέσει σε κάποια στιγμή υποψήφιο προϊόν για απόσυρση από το χαρτοφυλάκιο.

Η ανάλυση BCG από τότε που αναπτύχθηκε και άρχισε να εφαρμόζεται στην βιομηχανία, δέχθηκε αρκετές αρνητικές κριτικές. Αφορούσαν στα μειονεκτήματα της ανάλυσης, και κυρίως αναφέρονταν στις δύο διαστάσεις- άξονες. Οι δύο διαστάσεις αυτές είναι όντως περιοριστικές, διότι δεν αποτελούν τα μοναδικά κριτήρια θέσης προϊόντων στην αγορά. Επίσης, κριτική συγκέντρωσε και η χρηματοροή ως το μοναδικό κριτήριο αποτελεσματικότητας και επένδυσης σε ένα προϊόν. Πρόβλημα υπάρχει και με την κατηγοριοποίηση των αξόνων σε «υψηλούς» και «χαμηλούς». Τέλος, σημειώνεται ότι η μήτρα BCG δεν προτείνει συγκεκριμένες στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθεί η επιχείρηση σε συγκεκριμένες περιπτώσεις.



Διάγραμμα 5.2: Η μήτρα BCG.

Πηγή: Γεώργιος Ι. Σιώμκος (1999).

5.6.2. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ

Η ανάλυση χαρτοφυλακίου χρησιμοποιείται στη διαμόρφωση στρατηγικής διότι, προσφέρει κάποια πλεονεκτήματα:

- Ενθαρρύνει την ανώτατη διοίκηση να αξιολογήσει την κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα του οργανισμού, να θέσει σκοπούς και να κατανείμει τους πόρους σε κάθε μια από αυτές.
- Διεγείρει τη χρήση εξωτερικά προσανατολιζόμενων δεδομένων για να συμπληρώσει τις αποφάσεις της διοίκησης.
- Εγείρει το ζήτημα της διαθεσιμότητας της ροής μετρητών για επέκταση και ανάπτυξη.
- Η γραφική απεικόνιση διευκολύνει την επικοινωνία.

Η ανάλυση χαρτοφυλακίου, έχει κάποιους περιορισμούς που προκάλεσαν ορισμένες επιχειρήσεις να μειώσουν τη χρήση των διαθέσιμων μέτρων:

- Δεν είναι εύκολο να καθορίσουν τα προϊόντα και τα τμήματα της αγοράς.
- Προτείνουν τη χρήση προτυποποιημένων στρατηγικών και μπορεί να χαθούν ευκαιρίες ή να μην είναι πρακτικές οι προτεινόμενες στρατηγικές.
- Παρέχουν μια ψευδαίσθηση επιστημονικής αυστηρότητας ενώ στην πραγματικότητα οι θέσεις τους βασίζονται σε υποκειμενικές κρίσεις.
- Δεν γίνεται ξεκάθαρο τι κάνει ένα κλάδο ελκυστικό ή σε τι στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκεται το προϊόν.

- Η αφελής ακολούθηση των οδηγιών του μοντέλου χαρτοφυλακίου μπορεί τελικά να μειώσει τα επιχειρησιακά κέρδη αν χρησιμοποιηθούν με ακατάλληλο τρόπο.

5.7. ΓΟΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (CORPORATE PARENTING)

Η γονική επιχειρησιακή στρατηγική, εξετάζει τον οργανισμό σε όρους πόρων, και ικανοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αξίας επιχειρηματικών μονάδων καθώς επίσης ενεργοποιεί συνέργιες δια μέσου των επιχειρηματικών μονάδων. Η γονική επιχειρησιακή στρατηγική εστιάζεται στον πυρήνα ανταγωνισμού του γονικού οργανισμού και στην αξία που δημιουργείται από τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο γονικό οργανισμό και στις επιχειρήσεις του. Ο γονέας έχει μεγάλη δύναμη σε αυτή τη σχέση. Αν υπάρχει καλό συνταίριασμα μεταξύ των δεξιοτήτων και των πόρων του γονέα και των αναγκών και των ευκαιριών των επιχειρηματικών μονάδων, τότε ο οργανισμός είναι πολύ πιθανό να αποκτήσει αξία.

5.7.1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΓΟΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Οι Campbell, Goold, και Alexander προτείνουν ότι η έρευνα για την κατάλληλη επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει τρία βήματα:

1. Εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε όρους σημαντικών παραγόντων επιτυχίας. Σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας είναι αυτά τα στοιχεία της επιχείρησης που καθορίζουν την επιτυχία της ή την

αποτυχία της. Δίνουν έμφαση στον πυρήνα ανταγωνισμού για να εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όπως και οι στρατηγικοί παράγοντες, οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και από μια επιχειρηματική μονάδα σε άλλη. Οι άνθρωποι στις επιχειρηματικές μονάδες πιθανών αναγνωρίζουν τους σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας όταν ενεργοποιούσαν τις επιχειρηματικές στρατηγικές στις μονάδες τους.

2. Εξέταση της κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε όρους τομέων στους οποίους η επίδοση μπορεί να βελτιωθεί. Αυτές θεωρούνται ως γονικές ευκαιρίες. Η επιχείρηση γονέας που έχει την καλύτερη εμπειρία σε αυτούς τους τομείς μπορεί να βελτιώσει την επίδοση της μονάδας. Η επιχείρηση γονέας μπορεί, για παράδειγμα, να μεταφέρει ανθρώπους που έχουν τις επιθυμητές δεξιότητες, από μια επιχειρηματική μονάδα σε μια άλλη που χρειάζεται αυτές τις δεξιότητες.
3. Ανάλυση του πόσο καλά ο γονικός οργανισμός ταιριάζει με την επιχειρηματική μονάδα. Το επιχειρησιακό στρατηγείο (corporate headquarters) πρέπει να γνωρίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του σε όρους πόρων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Για να συμβεί αυτό, πρέπει ο επιχειρησιακός γονέας να αναρωτηθεί αν έχει τα χαρακτηριστικά που ταιριάζουν στις γονικές ευκαιρίες της κάθε επιχειρηματικής μονάδας, καθώς επίσης, αν δεν υπάρχει ταιρίασμα ανάμεσα στα γονικά χαρακτηριστικά και στους στρατηγικούς παράγοντες της κάθε επιχειρηματικής μονάδας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

1. David J. Hunger, Thomas L. Wheelen, Essentials of strategic management, Prentice Hall Publishing Company, 2001, σελ 94-109.
2. Mary Coulter, Strategic Management in Action, Prentice Hall, 2002, σελ 266-270.
3. Mary Coulter, ο.π. σελ 257-259.
4. Mary Coulter, ο.π. σελ 259-262.
5. Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Στρατηγικό μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 1999, σελ 523-529.
6. Ben M. Enis “GE, PIMS, BCG, and the PLC”, Business, 1980, σελ 10-18.
7. A. Campbell, M. Goold, and M. Alexander, Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company, John Wiley & Sons, 1994, σελ 75-80.
8. A. Campbell, M. Goold, and M. Alexander, “Corporate Strategy: the Quest for Parenting Advantage”, Harvard Business Review, 1995, σελ 121.
9. Michael E. Porter, Competitive Advantage reating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985, Σελ 312-382.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

6.1. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.

Η λειτουργική στρατηγική (functional strategy), είναι η προσέγγιση που αναλαμβάνει ο λειτουργικός τομέας προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στρατηγικές των επιχειρησιακών και των επιχειρηματικών μονάδων μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων. Η λειτουργική στρατηγική υποστηρίζει την επιχειρηματική στρατηγική. Ασχολείται με την ανάπτυξη και τη δημιουργία της μοναδικής ικανότητας για την παροχή στην επιχείρηση ή την επιχειρηματική μονάδα του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, όπως κάθε πολυμηματικός οργανισμός έχει πολλές επιχειρηματικές μονάδες, κάθε μία από τις οποίες έχει τις δικές της επιχειρηματικές στρατηγικές, έτσι και κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει τα δικά της τμήματα που το καθένα από αυτά εφαρμόζει τη δική του λειτουργική στρατηγική. Η λειτουργική στρατηγική εφαρμόζεται στα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης ή της επιχειρηματικής μονάδας: στα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικών, παραγωγής κ.α. και πρέπει να προσανατολίζονται προς την επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής.

6.1.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η λειτουργία μάρκετινγκ ενός οργανισμού διαδραματίζει ε σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια απόκτησης ενός σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία εκτίμησης και συνάντησης των αναγκών και των επιθυμιών των ατόμων ή των ομάδων, μέσω της δημιουργίας, της προσφοράς και της ανταλλαγής προϊόντων κάποιας αξίας. Οι δύο μεγαλύτεροι παράγοντες του μάρκετινγκ είναι οι αγοραστές και οι ανταγωνιστές. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ ενός οργανισμού κατευθύνονται προς την αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση αυτών των δύο ομάδων. Οι κύριες στρατηγικές μάρκετινγκ έχουν να κάνουν με την στρατηγική τμηματοποίησης ή την στρατηγική αγοράς στόχου, και με τις στρατηγικές αποφάσεις της διαφοροποίησης, της τοποθέτησης και του μίγματος μάρκετινγκ.

- **Στρατηγικές τμηματοποίησης ή αγοράς στόχου (segmentation or target market strategies).** Κάθε αγορά αποτελείται από δυνητικούς ή πραγματικούς αγοραστές. Αυτοί οι αγοραστές μπορεί να διαφέρουν με έναν ή με περισσότερους τρόπους. Αυτές οι διαφορές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να τμηματοποιηθεί η αγορά. Τα τμήματα της αγοράς είναι μεγάλες, αναγνωρίσιμες ομάδες εντός της αγοράς. σε βασικό επίπεδο, ο οργανισμός μπορεί να επιλέξει μια στρατηγική μάρκετινγκ είτε τμηματοποιώντας την αγορά ή αντιμετωπίζοντάς την σαν ομοιογενή. Αν ο οργανισμός επιλέξει να τμηματοποιήσει την αγορά, μπορεί να το πραγματοποιήσει χρησιμοποιώντας μια πληθώρα διαφορετικών μεταβλητών. Οι μεγαλύτερες μεταβλητές τμηματοποίησης

των αγορών ως προς τους αγοραστές είναι γεωγραφικές, ψυχογραφικές και συμπεριφοράς. Οι μεγαλύτερες μεταβλητές τμηματοποίησης των αγορών ως προς τις επιχειρήσεις, συμπεριλαμβάνουν τις δημογραφικές, τις λειτουργικές, την προσέγγιση αγορών, τους παράγοντες καταστάσεων και τα προσωπικά χαρακτηριστικά. Τη στιγμή που τα πιθανά τμήματα πελατών αναγνωριστούν, το επόμενο βήμα είναι να καθοριστεί ποια από αυτά αποτελούν τους πιο ελκυστικούς στόχους.

Η επιλογή της αγοράς στόχου μπορεί να πάρει μια από τις πέντε πιθανές στρατηγικές προσεγγίσεις. Μπορεί να επιλέξει μόνο ένα τμήμα ως τμήμα στόχο ή να επιλέξει να εξυπηρετεί έναν αριθμό από εξίσου ελκυστικά και πρόσφορα τμήματα, που έχουν κάποια ή και καθόλου κοινά χαρακτηριστικά. Επίσης, ο οργανισμός μπορεί να συγκεντρώσει τις προσπάθειες του, δημιουργώντας ένα προϊόν που να μπορεί να πωληθεί σε πολλά τμήματα ή να επιλέξει να εξυπηρετήσει πολλές ανάγκες από μία συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών. Τέλος, ο οργανισμός μπορεί να επιλέξει να εξυπηρετήσει όλες τις ομάδες πελατών με όλα τα προϊόντα που μπορεί αυτές να χρειάζονται ή να επιθυμούν.

- **Στρατηγικές διαφοροποίησης (differentiation strategies).** Λόγω του ότι το μάρκετινγκ των περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών πραγματοποιείται σε ανταγωνιστικές αγορές, οι οργανισμοί ψάχνουν τρόπους να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους από αυτά των ανταγωνιστών τους. Τέσσερις διαστάσεις διαφοροποίησης έχουν βρεθεί και συμπεριλαμβάνουν το ίδιο το προϊόν, τις υπηρεσίες, το προσωπικό

και την εικόνα. Με αυτές τις επιλογές οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι πιο σημαντικοί διαφοροποιητές προϊόντων που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί ως βάση για την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής διαφοροποίησης είναι τα χαρακτηριστικά, η επίδοση, η συμμόρφωση, η διάρκεια, η αξιοπιστία, η επιδιόρθωση, το στυλ και το σχέδιο.

- **Στρατηγικές τοποθέτησης (positioning strategies).** Από τη στιγμή που οι οργανισμοί βρουν τους πιθανούς τρόπους διαφοροποίησης τους, πρέπει να αποφασίσουν σε ποιες διαφορές θα δώσουν έμφαση και με ποιον τρόπο. Με άλλα λόγια, ο οργανισμός θέλει να καθιερώσει μια συγκεκριμένη και ιδιαίτερη θέση στην αγορά. Τουλάχιστον επτά διαφορετικές στρατηγικές τοποθέτησης υπάρχουν: τοποθέτηση με βάση τα χαρακτηριστικά (attribute positioning), τοποθέτηση με βάση τα οφέλη (benefit positioning), τοποθέτηση σε σχέση με την χρήση ή την εφαρμογή του προϊόντος (use- application positioning), τοποθέτηση σε σχέση με τον ανταγωνιστή (competitor positioning), τοποθέτηση με βάση τον χρήστη (user positioning), τοποθέτηση με βάση τη σχέση τιμής ποιότητας (quality price positioning) και τοποθέτηση με βάση συγκεκριμένα προϊόντικά χαρακτηριστικά (product category positioning). Κάθε μία από τις στρατηγικές αυτές βασίζεται σε αυτό που ο οργανισμός θεωρεί ως πιο σημαντικό διαφοροποιητή για να δημιουργήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι στρατηγικές τοποθέτησης είναι επίσης σημαντικές στο να επηρεάζουν την ανάπτυξη των στρατηγικών του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ.

- **Στρατηγικές μίγματος μάρκετινγκ (marketing mix strategies).** Οι στρατηγικές του μίγματος μάρκετινγκ περιγράφουν λεπτομερώς πιο προϊόν θα προσφερθεί στους αγοραστές, πως θα τιμολογηθεί, πως θα προωθηθεί και πως θα τοποθετηθεί στην αγορά για να μπορέσουν οι αγοραστές να το προμηθευτούν.

Οι στρατηγικές προϊόντος που επιλέγει ένας οργανισμός έχουν πολλές όψεις. Μια σημαντική όψη, είναι το πώς ο οργανισμός αντιμετωπίζει την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Τη στιγμή που αναπτύσσονται ιδέες για νέα προϊόντα, ο οργανισμός θα έχει διαφορετικές στρατηγικές για τη δημιουργία και τη δοκιμή του ίδιου προϊόντος. Αν το προτεινόμενο προϊόν περάσει από αυτά τα στάδια, τότε ο οργανισμός θα πρέπει να αποφασίσει πόσες και τι τύπου δοκιμές αγοράς θα χρησιμοποιήσει πράγμα το οποίο απαιτεί τη χρήση διαφορετικών στρατηγικών.

Οι στρατηγικές αποφάσεις για τα προϊόντα σε αυτό το σημείο, αφορούν επίσης το πλάτος, το βάθος, το μήκος, και τη συνοχή της γραμμής προϊόντων. Άλλες στρατηγικές αποφάσεις αφορούν την συσκευασία και την ετικέτα του προϊόντος. Τη στιγμή που το προϊόν βρεθεί στην αγορά, τότε οι στρατηγικές προϊόντων αφορούν την διαχείριση των διαφόρων σταδίων του κύκλου ζωής προϊόντος. Τα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής προϊόντος μπορεί να απαιτούν αλλαγές, όχι μόνο στις στρατηγικές αλλά και στην τιμολόγηση, στην προώθηση και στην τοποθέτηση.

Η επιλογή των στρατηγικών τιμολόγησης εξαρτάται από τους σκοπούς τιμολόγησης του οργανισμού. Επιπλέον, επηρεάζεται από τη ζήτηση του προϊόντος, από το κόστος παραγωγής και του μάρκετινγκ του προϊόντος και από τις τιμές των ανταγωνιστών. Άλλες αποφάσεις για την στρατηγική τιμολόγησης περιλαμβάνουν: γεωγραφική τιμολόγηση, εκπτώσεις, προωθητική τιμολόγηση, διακριτική τιμολόγηση κ.ά. παρ' όλο που ο οργανισμός καθιερώνει εκείνη τη στρατηγική τιμολόγησης που αισθάνεται αποτελεσματική και αποδοτική, οι δυνάμεις του ανταγωνισμού και της αγοράς μπορεί να απαιτήσουν αύξηση ή μείωση των τιμών, δημιουργώντας έτσι την ανάγκη αλλαγής της τρέχουσας στρατηγικής τιμολόγησης.

Μια γενικά καλή στρατηγική μάρκετινγκ απαιτεί στρατηγικές για την προώθηση του προϊόντος. Οι συνήθεις στρατηγικές για την προώθηση, αφορούν τη χρήση των ποικίλων εργαλείων επικοινωνίας και προώθησης του μάρκετινγκ. Συμπεριλαμβάνουν την διαφήμιση, την προώθηση πωλήσεων, τις δημόσιες σχέσεις, τις προσωπικές πωλήσεις και το άμεσο μάρκετινγκ. Το ποια είναι η πιο κατάλληλη στρατηγική προώθησης εξαρτάται από την αγορά στόχο και από τους σκοπούς επικοινωνίας του τμήματος μάρκετινγκ. Αφού καθοριστούν αυτά, τότε το κατάλληλο μήνυμα, τα κανάλια επικοινωνίας, ο προϋπολογισμός προώθησης και οι στρατηγικές του μίγματος προώθησης μπορούν να σχεδιαστούν.

Η τελευταία όψη των στρατηγικών του μίγματος μάρκετινγκ, αφορά την τοποθέτηση ή τις στρατηγικές διανομής. Μια σημαντική όψη είναι η επιλογή καναλιών που θα χρησιμοποιηθούν για τη διανομή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Μια εναλλακτική όψη είναι τι τύπος ενδιάμεσου θα χρησιμοποιηθεί και ποιος ο αριθμός αυτών. Μια ακόμη σημαντική όψη της στρατηγικής τοποθέτησης, αφορά την πραγματική, φυσική διανομή του προϊόντος. Τέλος, η στρατηγική τοποθέτησης αφορά αποφάσεις για τους τρόπους μεταφοράς των προϊόντων και τους ίδιους τους μεταφορείς.

6.1.2. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Αυτές οι στρατηγικές αφορούν τις επιλογές για το πώς τα χρηματοοικονομικά και τα λογιστικά δεδομένα συγκεντρώνονται και χρησιμοποιούνται. Θα εξετάσουμε τρεις τομείς: αξιολόγηση της χρηματοοικονομικής επίδοσης, χρηματοοικονομικές προβλέψεις, σχεδιασμός και προϋπολογισμοί και μίγμα χρηματοοικονομικών.

- **Αξιολόγηση της χρηματοοικονομικής επίδοσης (evaluating financial performance).** Ο τρόπος με τον οποίο αξιολογούμε την χρηματοοικονομική επίδοση του οργανισμού, είναι μέσω των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και της αξιολόγησης των πληροφοριών που αυτές μας παρέχουν. Οι χρηματοοικονομικές

καταστάσεις περιέχουν συγκεκριμένες πληροφορίες για τις λειτουργίες του οργανισμού. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες αποτελούν το βασικό εργαλείο για την χρηματοοικονομική ανάλυση. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες αποτυπώνουν τις χρηματοοικονομικές πληροφορίες έτσι ώστε να μπορούν να πραγματοποιούνται συγκρίσεις από μια χρονική περίοδο με μια άλλη ή ακόμη και συγκρίσεις του οργανισμού με τον υπόλοιπο κλάδο. Οι στρατηγικές επιλογές της αξιολόγησης της χρηματοοικονομικής επίδοσης περιστρέφονται γύρω από το πόσο συχνά πρέπει να γίνονται και πόση ανάλυση να πραγματοποιείται. Πολύ συχνά είναι η απάντηση, αυτό υπαγορεύεται από την νομοθεσία και τους κανονισμούς και δεν είναι ατομική επιλογή του οργανισμού. Χωρίς τις πληροφορίες αυτές, τα στελέχη θα είχαν ελάχιστη γνώση για τις επιδόσεις του οργανισμού.

- **Χρηματοοικονομικές προβλέψεις, σχεδιασμός και προϋπολογισμοί (financial forecasting, planning and budgeting).** Οι χρηματοοικονομικές προβλέψεις χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση των μελλοντικών χρηματοοικονομικών αναγκών του οργανισμού. Τη στιγμή που πραγματοποιούνται οι προβλέψεις, τότε τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να σχεδιάσουν και να δημιουργήσουν τους προϋπολογισμούς σύμφωνα με τις προβλέψεις αυτές.
- **Μίγμα χρηματοδότησης (financing mix).** Οι στρατηγικές του μίγματος χρηματοδότησης αφορούν αποφάσεις για την χρηματοοικονομική δομή και τη δομή κεφαλαίων του οργανισμού. Η χρηματοοικονομική δομή

αναφέρεται στο μίγμα όλων των στοιχείων που βρίσκονται στη δεξιά πλευρά του ισολογισμού του οργανισμού. Και η δομή κεφαλαίου αφορά το μίγμα των μακροπρόθεσμων πηγών κεφαλαίου που χρησιμοποιεί ο οργανισμός. Η ιδεατή χρηματοοικονομική δομή εξαρτάται από δύο πράγματα: (1) από το πώς ο οργανισμός διαχωρίζει τις συνολικές πηγές κεφαλαίων ανάμεσα σε βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα συστατικά και (2) τι αναλογία της συνολικής χρηματοδότησης ο οργανισμός θέλει να είναι από τις υπόλοιπες πηγές. Κάποιοι άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τις στρατηγικές επιλογές της χρηματοοικονομικής δομής του οργανισμού είναι το ποσό των ξένων κεφαλαίων, το μέγεθος του κινδύνου που ο οργανισμός αναλαμβάνει και το στάδιο που βρίσκεται στον επιχειρηματικό κύκλο.

6.1.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Μια στρατηγική απόφαση που πρέπει να πάρει ο οργανισμός είναι αν θα δώσει έμφαση στις ενέργειες της έρευνας και ανάπτυξης. Υπάρχουν τρεις πιθανές εναλλακτικές αποφάσεις. Η πρώτη είναι αν θα δοθεί έμφαση στην επιστημονική έρευνα. Η δεύτερη απόφαση είναι αν θα δοθεί έμφαση στην βελτίωση των προϊόντων και η Τρίτη είναι αν θα δοθεί έμφαση στην βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής τους και όχι μόνο. Μια ακόμη επιλογή στην έρευνα και ανάπτυξη είναι αν θα είσαι τεχνολογικός ηγέτης (πρωτοπόρος στις καινοτομίες) ή τεχνολογικός ακόλουθος (να μιμείσαι τα προϊόντα των ανταγωνιστών). Ο Porter

προτείνει ότι το να επιλέγεις αν θα γίνεις τεχνολογικός ηγέτης ή ακόλουθος είναι ένας τρόπος να πετυχαίνεις χαμηλό κόστος ή διαφοροποίηση.

6.1.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (OPERATIONAL STRATEGIES)

Η στρατηγική λειτουργιών καθορίζει το πώς και πότε ένα προϊόν ή μία υπηρεσία θα κατασκευασθεί, το επίπεδο της καθετοποίησης, την ανάπτυξη των φυσικών πόρων και τις σχέσεις με τους προμηθευτές. Η στρατηγική παραγωγής μιας επιχείρησης επηρεάζεται από τον κύκλο ζωής του προϊόντος ή της διαδικασίας. Αυτή η σκέψη περιγράφει την αύξηση στον όγκο παραγωγής. Σύμφωνα με τη σκέψη αυτή, το προϊόν προτυποποιείται με την πάροδο του χρόνου σε συνδυασμό με την αύξηση της ζήτησης, καθώς η ευελιξία δίνει χώρο στην αποδοτικότητα.

Η λειτουργική στρατηγική θα πρέπει επίσης να ασχολείται με το ιδεατό επίπεδο τεχνολογίας που η επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιήσει στις λειτουργικές διαδικασίες. Η χρήση ευέλικτων συστημάτων κατασκευής, συστημάτων ελέγχου με τη χρήση υπολογιστών, ρομποτική κ.ά. συνεισφέρουν στην αύξηση της ευελιξίας, στον γρήγορο χρόνο ανταπόκρισης και στην υψηλότερη παραγωγικότητα. Τέτοιες επενδύσεις, επίσης, επηρεάζουν και αυξάνουν τα σταθερά κόστη και μπορούν να προκαλέσουν σημαντικά προβλήματα αν η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να επιτύχει οικονομίες κλίμακας.

6.1.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η στρατηγική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων προσπαθεί να βρει το καλύτερο ταίριασμα μεταξύ των ανθρώπων και του οργανισμού. Διευθετεί το ζήτημα για το αν η επιχείρηση ή η επιχειρηματική μονάδα θα προσλάβει μεγάλο αριθμό, χαμηλών δεξιοτήτων υπαλλήλων που πληρώνονται χαμηλά, κάνουν μια επαναλαμβανόμενη εργασία και πολύ πιθανά να την εγκαταλείψουν σε σύντομο χρονικό διάστημα ή να προσλάβει υψηλών δεξιοτήτων υπαλλήλους, που πληρώνονται υψηλότερα και συμμετέχουν σε αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας. Για να μειώσουν το κόστος και για να αποκτήσουν αυξημένη ευελιξία, πολλές επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν μόνο αυξημένο αριθμό προσωρινών ή ημιαπασχολούμενων υπαλλήλων, αλλά επίσης πειραματίζονται με το να εκμισθώνουν υπαλλήλους από επιχειρήσεις εκμίσθωσης προσωπικού. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις βρήκαν ότι με το να προσλαμβάνουν ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό (σε όρους φυλής, ηλικίας και εθνικότητας), μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, ένας συνεχώς αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων χρησιμοποιούν αυτόνομες εργασιακές ομάδες. Έρευνες έχουν δείξει ότι η χρήση εργασιακών ομάδων οδηγεί σε αυξημένη ποιότητα και παραγωγικότητα.

Κάποιες συνήθεις στρατηγικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι οι ακόλουθες:

- **Ροή εργασίας (work flow).** Η ροή εργασίας είναι ο τρόπος με τον οποίο οι εργασιακές ενέργειες της επιχείρησης οργανώνονται, έτσι ώστε το

όραμα, η αποστολή και οι σκοποί της να εκπληρώνονται με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Οι στρατηγικές επιλογές αφορούν καταστάσεις για αποδοτική και καινοτομική οργάνωση για έλεγχο ή ευελιξία, χρησιμοποίηση εξειδίκευσης και στενής περιγραφής εργασιών ή διευρυμένες κατηγορίες εργασιών και χρησιμοποίηση λεπτομερούς ή χαλαρού σχεδιασμού εργασιών κ.ά.

- **Στελέχωση (staffing).** Τη στιγμή που οι στρατηγικές αποφάσεις για τη ροή εργασίας έχουν γίνει, τότε είναι η στιγμή για να εξασφαλιστεί ότι άνθρωποι με τις κατάλληλες δεξιότητες θα είναι υπεύθυνοι να διεκπεραιώσουν τις εργασίες.
- **Διαχωρισμός εργαζομένων (employee separations).** Οι στρατηγικές διαχωρισμού των εργαζομένων αφορούν τους ανθρώπους που αφήνουν τον οργανισμό είτε εκουσίως είτε ακουσίως.
- **Εκτίμηση επίδοσης (performance appraisal).** Η εργασία που διεκπεραιώνεται από τους εργαζόμενους του οργανισμού πρέπει να εκτιμάται και να βαθμολογείται, έτσι ώστε να καθορίζεται αν τα καθήκοντα που ανατίθενται πραγματοποιούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά.
- **Εκπαίδευση και βελτίωση (training and development).** Η εκπαίδευση των εργαζομένων και η βελτίωση τους παίζουν καθοριστικό ρόλο για την αντιμετώπιση των προκλήσεων από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες

συνθήκες της αγοράς. πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτή έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες που απαιτούνται για να φέρουν σε πέρας την εργασία που έχουν αναλάβει και σήμερα αλλά και για το μέλλον.

- **Αποζημιώσεις (compensation).** Λόγω του ότι όλοι οι εργαζόμενοι προσδοκούν ότι θα αποζημιωθούν για την εργασία που προσφέρουν, είναι σημαντικό να υπάρχουν οι κατάλληλες στρατηγικές αποζημιώσεων. Το σύστημα αποζημιώσεων που υιοθετεί η εκάστοτε επιχείρηση έχει άμεσο αποτέλεσμα στην προσέλκυση, στην διατήρηση και στην παρακίνηση των μελών της.
- **Δικαιώματα εργαζομένων (employee rights).** Αυτός ο τομέας αφορά τη σχέση που έχει ο οργανισμός με τους υπαλλήλους του. Είναι μέρος της γενικής προσέγγισης του οργανισμού για τις εργασιακές σχέσεις αλλά πιο συγκεκριμένα αφορά τα δικαιώματα και τις στρατηγικές πειθαρχίας ανάμεσα στους εργαζόμενους και στη διοίκηση.

6.1.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Οι πληροφορίες επηρεάζουν το πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά τα μέλη του οργανισμού διεκπεραιώνουν τις εργασίες τους. Ένα σύστημα πληροφοριών είναι μια σειρά από συσχετιζόμενα συστατικά που χρησιμοποιούνται στη συλλογή, στην επεξεργασία, στην αποθήκευση και στη διασπορά των

πληροφοριών και υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων, την ανάλυση και τον έλεγχο σε έναν οργανισμό. Δύο στρατηγικές αποφάσεις που σχετίζονται με τα συστήματα πληροφοριών των οργανισμών είναι η επιλογή των τεχνολογικών συστημάτων και η επιλογή των τύπων των πληροφοριακών συστημάτων που θα χρησιμοποιήσουν.

- **Τεχνολογικά συστήματα (system technology).** Η επιλογή του τεχνολογικού συστήματος είναι στην πραγματικότητα ένα απλό ζήτημα. Τα πληροφοριακά συστήματα μπορεί να είναι χειροκίνητα ή να βασίζονται στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ένα χειροκίνητο σύστημα απαιτεί τη χρησιμοποίηση ενός μολυβιού και μιας κόλλας χαρτί για να συγκεντρωθούν, αποθηκευθούν και επεξεργαστούν οι πληροφορίες. Ένα σύστημα που στηρίζεται στη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή εξαρτάται από το hardware και software του υπολογιστή για τις ίδιες ακριβώς εργασίες. Καθώς οι τιμές των ηλεκτρονικών υπολογιστών έχουν μειωθεί και η ισχύς τους έχει αυξηθεί, όλο και περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν συστήματα πληροφοριών με ηλεκτρονικό υπολογιστή. Παρ' όλα αυτά, πολλοί οργανισμοί συλλέγουν όλες ή κάποιες πληροφορίες χειρονακτικός. Το ποια από τις δύο περιπτώσεις θα επιλέξουν τελικά, εξαρτάται από το πόσο σημαντικές είναι οι πληροφορίες προκειμένου να αναπτύξουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.
- **Τύποι πληροφοριακών συστημάτων (types of information systems).** Τα πληροφοριακά συστήματα των οργανισμών δεν είναι μονά

συστήματα διότι ένα μόνο σύστημα δεν μπορεί να παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Αντιθέτως, ο οργανισμός έχει πολλούς διαφορετικούς τύπους πληροφοριακών συστημάτων που εξυπηρετούν διαφορετικά οργανωσιακά επίπεδα και διαφορετικές λειτουργίες. Παρακάτω θα εξετάσουμε έξι διαφορετικούς τύπους πληροφοριακών συστημάτων.

Ο πρώτος τύπος που βρίσκεται στο λειτουργικό επίπεδο του οργανισμού ονομάζεται σύστημα συναλλαγής διαδικασιών (transaction processing system, TPS). Αυτό το πληροφοριακό σύστημα αποτελεί ένα βασικό επιχειρηματικό σύστημα που χρησιμοποιείται στην ανίχνευση των εργασιών που πραγματοποιούνται στους διάφορους λειτουργικούς τομείς. Ο επόμενος τύπος πληροφοριακών συστημάτων αναφέρεται ως αυτόματο σύστημα γραφείου (office automation system, OAS) και περιέχει όλα τα έγγραφα, τα προγράμματα και τα μηνύματα που παράγει-δημιουργεί το προσωπικό γραφείων του οργανισμού. Ένας άλλος τύπος, είναι το σύστημα ειδικών γνώσεων εργασίας (knowledge work system, KWS). Αυτό το πληροφοριακό σύστημα χρησιμοποιείται από τους εργαζόμενους ειδικών γνώσεων του οργανισμού όπως είναι οι μηχανικοί, οι αναλυτές, οι σχεδιαστές, οι δικηγόροι, οι επιστήμονες, οι γιατροί κ.ά. Αυτό που πρέπει να κάνει το σύστημα KWS, είναι να παρέχει τρόπους για την προώθηση και τη χρήση νέας εξειδικευμένης γνώσης και για τις καινοτομίες. Ο επόμενος τύπος πληροφοριακών συστημάτων είναι το σύστημα διαχείρισης πληροφοριών (management information system, MIS) που χρησιμοποιείται από τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού

για το σχεδιασμό, τον έλεγχο και για τη λήψη αποφάσεων. Το σύστημα MIS τυπικά συνοψίζει και αναφέρει τις βασικές λειτουργικές εργασίες του οργανισμού. Ένας τύπος που χρησιμοποιείται επίσης από τα διευθυντικά στελέχη και από άλλους επαγγελματίες για τη λήψη αποφάσεων ονομάζεται σύστημα υποστήριξης αποφάσεων (decision support system, DSS). Το σύστημα DSS επιτρέπει μια πιο ισχυρή ανάλυση δεδομένων και επίσης επιτρέπει στους υπεύθυνους της λήψης αποφάσεων να αλλάξουν τις υποθέσεις και τις πληροφορίες έτσι ώστε να δουν το αντίκτυπο των αλλαγών αυτών στα αποτελέσματα- εκροές. Τέλος, ένας ακόμα τύπος πληροφοριακών συστημάτων που μπορεί να έχει ο οργανισμός είναι το σύστημα υποστήριξης στελεχών (executive support system, ESS). Αυτός ο τύπος συστήματος χρησιμοποιείται από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη για να τα βοηθήσει να πάρουν σύνθετες, ευρείς και περιεκτικές αποφάσεις.

6.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ

Πολλές στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως επιχειρησιακές, επιχειρηματικές ή λειτουργικές μπορούν να αποβούν πολύ επικίνδυνες. Τα διευθυντικά στελέχη που έχουν κάνει μια φτωχή ανάλυση ή έχουν έλλειψη δημιουργικότητας μπορεί να παγιδευτούν αν προσπαθήσουν να τις εφαρμόσουν.

- **Ακόλουθος (Follow the leader)**. Η μίμηση της στρατηγικής που εφαρμόζει ο ηγέτης ανταγωνιστής μπορεί να φαίνεται καλή ιδέα, αλλά αγνοεί τις ιδιαίτερες δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης καθώς και την πιθανότητα ότι ο ηγέτης μπορεί να έχει επιλέξει λάθος στρατηγική.
- **Ανταρτοπόλεμος (Hit another home run)**. Αν μια επιχείρηση είναι επιτυχημένη διότι έχει πρωτοπορήσει δημιουργώντας ένα πολύ πετυχημένο προϊόν, έχει την τάση να αναζητά ένα άλλο επιτυχημένο προϊόν που θα της εξασφαλίσει την ανάπτυξη και την ευημερία. Η πιθανότητα όμως της εξεύρεσης μιας δεύτερης επιτυχίας είναι αμυδρή.
- **Μάχη (Arms race)**. Η έναρξη μιας μάχης με μία άλλη επιχείρηση για την αύξηση του μεριδίου αγοράς μπορεί να αυξήσει τα έσοδα από τις πωλήσεις αλλά η αύξηση αυτή θα αντισταθμιστεί από τις αυξήσεις στις δαπάνες για την διαφήμιση, την προώθηση, την έρευνα και ανάπτυξη και το κόστος παραγωγής.
- **Κάνε τα πάντα (Do everything)**. Όταν η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με πολλές ενδιαφέρουσες ευκαιρίες και η διοίκηση προσπαθεί να τις εκμεταλλευτεί όλες. Αρχικά, η επιχείρηση μπορεί να διαθέτει αρκετούς πόρους για να αναπτύξει την κάθε ιδέα σε ένα σχέδιο, αλλά τα χρήματα, ο χρόνος και η ενέργεια σύντομα εξαντλούνται καθώς το κάθε σχέδιο απαιτεί μεγάλη ποσότητα πόρων.

- **Χάσιμο χεριού (Losing hand)**. Η επιχείρηση μπορεί να έχει επενδύσει πολλά χρήματα σε μια συγκεκριμένη στρατηγική έτσι ώστε η διοίκηση να μην θέλει να αποδεχτεί το γεγονός ότι η επιλογή της στρατηγικής αυτής δεν ήταν επιτυχής. Με το να πιστεύει ότι έχει επενδύσει τόσα πολλά ώστε να παραιτηθεί από την επιλογή αυτή, η επιχείρηση συνεχίζει να δαπανά χρηματικά ποσά.

6.3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΛΥΤΕΡΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Έπειτα από την αναγνώριση και την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων των εναλλακτικών στρατηγικών προτάσεων, θα πρέπει να επιλεγεί η καλύτερη για υλοποίηση. Μέχρι το σημείο αυτό θα έχουν προκύψει πολλές εναλλακτικές προτάσεις για το πια στρατηγική θα πρέπει να ακολουθηθεί. Πως όμως καθορίζεται η καλύτερη στρατηγική;

Ίσως το πιο σημαντικό κριτήριο είναι η ικανότητα της προτεινόμενης στρατηγικής να μπορέσει να αντεπεξέλθει στους παρουσιαζόμενους στρατηγικούς παράγοντες που προέκυψαν από την S.W.O.T. ανάλυση. Εάν η επιλογή της στρατηγικής δεν εκμεταλλεύεται τις περιβαλλοντικές ευκαιρίες και τις επιχειρησιακές δυνάμεις και δεν απομακρύνει την επιχείρηση από τις περιβαλλοντικές απειλές και τις επιχειρησιακές αδυναμίες τότε είναι πολύ πιθανό να αποτύχει.

Μια άλλη σημαντική θεώρηση για την επιλογή της στρατηγικής, είναι η ικανότητα της κάθε εναλλακτικής πρότασης να μπορεί να ικανοποιήσει τους σκοπούς που έχουν τεθεί με την ελάχιστη χρήση πόρων και τα ελάχιστα αρνητικά αποτελέσματα. Είναι συνεπώς, σημαντικό να αναπτυχθεί ένα δοκιμαστικό σχέδιο υλοποίησης, τέτοιο ώστε οι δυσκολίες που πολύ πιθανό να αντιμετωπίσει η διοίκηση να μπορούν να διευθετηθούν. Αυτό θα πρέπει να γίνει “υπό το φως” των κοινωνικοπολιτιστικών τάσεων, του κλάδου και της κατάστασης της επιχείρησης, θα βασίζεται δε στην δημιουργία σεναρίων.

Τα επιχειρησιακά σενάρια είναι προβλεπόμενοι ισολογισμοί και καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης που προβλέπουν το αποτέλεσμα που προκύπτει από κάθε εναλλακτική πρόταση στρατηγικής και από τα ποικίλα προγράμματα που τη συνοδεύουν, πάνω στην επιχειρησιακή επανείσπραξη της επένδυσης.

6.4. ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ

Η ελκυστικότητα μιας συγκεκριμένης εναλλακτικής πρότασης στρατηγικής είναι κατά ένα μέρος συνάρτηση του ποσού του κινδύνου που αυτή εσωκλείει. Ο κίνδυνος συντίθεται όχι μόνο από την πιθανότητα της αποτελεσματικής υλοποίησης που μπορεί να έχει μια στρατηγική, αλλά επίσης από το ποσό των περιουσιακών στοιχείων που η επιχείρηση πρέπει να εκχωρήσει για την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής, καθώς και τη χρονική διάρκεια που αυτά τα περιουσιακά στοιχεία δεν θα είναι διαθέσιμα για άλλες χρήσεις. Όσα περισσότερα περιουσιακά στοιχεία εμπλέκονται και όσο περισσότερο χρονικό

διάστημα αυτά παραδίδονται για την υλοποίηση της στρατηγικής, τόσο πιο πιθανό είναι η διοίκηση της επιχείρησης να απαιτήσει υψηλή πιθανότητα επιτυχίας. Αυτή η απαίτηση αποτελεί ίσως ένα λόγο για το ότι οι καινοτομίες είναι πιο πιθανό να συμβούν πιο συχνά στις μικρές επιχειρήσεις παρά στους μεγάλους, καθιερωμένους οργανισμούς.

Ένας entrepreneur που διευθύνει μια μικρή επιχείρηση είναι πρόθυμος να αναλάβει περισσότερο κίνδυνο παρά κάποιο διευθυντικό στέλεχος μιας μεγάλης επιχείρησης, με πολλούς μετόχους. Είναι διαφορετικό να αναλαμβάνεις τον κίνδυνο αν αποτελείς τον βασικό μέτοχο μιας επιχείρησης, και δεν ανησυχείς για τις περιοδικές αλλαγές της αξίας των μετοχών της και άλλο αν οι μέτοχοι της επιχείρησης έχουν πολλούς αποδέκτες και οι ανταγωνιστές της караδοκούν για μια ευκαιρία εξαγοράς αν κάτι πάει στραβά.

6.5. ΠΙΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η ελκυστικότητα των εναλλακτικών στρατηγικών προτάσεων επηρεάζεται από την αντιλαμβανόμενη συμβιβαστικότητα που υφίσταται με τους σημαντικούς μετόχους από το περιβάλλον του κλάδου της επιχείρησης. Οι πιστωτές θέλουν να πληρώνονται στην ώρα τους. Τα συνδικάτα ασκούν πιέσεις για συγκρίσιμους μισθούς και εργατική ασφάλεια. Η κυβέρνηση και οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος απαιτούν κοινωνική υπευθυνότητα. Οι μέτοχοι θέλουν

μερίσματα. Η διοίκηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της όλες αυτές τις πιέσεις προκειμένου να επιλέξει την καλύτερη εναλλακτική στρατηγική πρόταση.

Τα στελέχη που επιλέγουν τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί πρέπει να είναι ικανά να επιλέξουν εκείνη την εναλλακτική στρατηγική πρόταση που θα ελαχιστοποιεί τις εξωτερικές πιέσεις και θα μεγιστοποιεί την ανεκτικότητα των μετόχων. Επιπροσθέτως, η διοίκηση μπορεί να προτείνει μια πολιτική στρατηγική (political strategy) με σκοπό να επηρεάσει τους βασικούς μετόχους της επιχείρησης.

6.6. ΠΙΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Αν κάποια στρατηγική είναι ασυμβίβαστη με την επιχειρησιακή κουλτούρα, τότε το πιο πιθανό είναι να μην πετύχει. Μπορεί η επιλογή της στρατηγικής να σαμποταριστεί, αφού οι υπάλληλοι θα προσπαθούν να αντισταθούν στην αλλαγή που θα προκληθεί στην επιχειρησιακή φιλοσοφία.

Τα στελέχη που επιλέγουν τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί πρέπει να εκτιμήσουν την συμβατικότητα της στρατηγικής με την επιχειρησιακή κουλτούρα. Αν ταιριάζουν έστω και λίγο, η διοίκηση θα πρέπει να αποφασίσει αν (1) θα αγνοήσει την κουλτούρα, (2) θα διευθετήσει την κουλτούρα και θα αλλάξει το σχέδιο υλοποίησης, (3) θα προσπαθήσει να αλλάξει την κουλτούρα

έτσι ώστε να ταιριάζει με τη στρατηγική ή (4) θα αλλάξει τη στρατηγική ώστε να ταιριάζει με την κουλτούρα. Περαιτέρω, η απόφαση του να προχωρήσουν με μια συγκεκριμένη στρατηγική χωρίς την δέσμευση ότι θα αλλάξουν την κουλτούρα ή θα διευθετήσουν τις συνθήκες που παρουσιάζονται γύρω από αυτή, μπορεί να είναι επικίνδυνο. Παρ' όλα αυτά, το να περιορίζεται η επιχείρηση σε αυτές τις στρατηγικές που είναι εντελώς συμβατές με την κουλτούρα της, μπορεί να περιορίσει τις πιο κερδοφόρες εναλλακτικές στρατηγικές προτάσεις.

6.7. ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΠΗΡΕΑΖΟΝ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Ακόμα και η πιο ελκυστική εναλλακτική στρατηγική πρόταση μπορεί να μην επιλεγεί αν είναι αντίθετη με τις ανάγκες και τις επιθυμίες σημαντικών διευθυντικών στελεχών. Το "εγώ" των ανθρώπων μπορεί να είναι δεμένο με μία συγκεκριμένη πρόταση, ακόμη και μέχρι το σημείο του να δράσουν παρασκηνιακά ενάντια στις άλλες εναλλακτικές προτάσεις. Τα σημαντικά στελέχη στα λειτουργικά τμήματα, για παράδειγμα, μπορούν να επηρεάσουν άλλους ανθρώπους στην ανώτατη διοίκηση στο να προτιμήσουν μια συγκεκριμένη στρατηγική και να αγνοήσουν όλες τις ενστάσεις για αυτήν. Οι άνθρωποι μπορεί να αγνοήσουν αρνητικές πληροφορίες για μια συγκεκριμένη πορεία δράσης, που όλοι είναι αφοσιωμένοι σε αυτή, διότι θέλουν να εμφανίζονται συνεπής. Μπορεί να χρειαστεί μια κρίση ή ένα ανεπιθύμητο

γεγονός για να σκεφτούν σοβαρά, τα στελέχη που παίρνουν αποφάσεις, μια άλλη εναλλακτική πρόταση που πριν είχαν προεξοφλήσει ότι δεν θα την εφαρμόσουν.

6.8. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ

Η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής στρατηγικής πρότασης δεν αποτελεί και το τέλος της διαδικασίας της διαμόρφωσης στρατηγικής. Απορρέοντας από την στρατηγική που επιλέχθηκε, οι πολιτικές παρέχουν καθοδήγηση για την λήψη αποφάσεων και της δράσης που θα ακολουθήσει ολόκληρος ο οργανισμός. Οι πολιτικές τείνουν να είναι διαχρονικές και ακόμη να κρατούν πολύ περισσότερο από την ίδια τη στρατηγική που τις δημιούργησε. Προκαλεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον, ότι κάποιες γενικευμένες πολιτικές όπως “οι πελάτες έχουν πάντα δίκαιο” ή “η έρευνα και ανάπτυξη πρέπει να έχουν προτεραιότητα σε όλες τις προϋπολογιζόμενες αιτήσεις” μπορούν, με την πάροδο του χρόνου να αποτελέσουν μέρος της επιχειρησιακής κουλτούρας. Τέτοιες πολιτικές μπορεί να κάνουν την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής πιο εύκολη, αλλά μπορεί και να περιορίσουν τις στρατηγικές επιλογές της ανώτατης διοίκησης στο μέλλον. Για αυτό το λόγο, μια αλλαγή στις πολιτικές πρέπει να ακολουθηθεί από μια αλλαγή στη στρατηγική. Η διαχείριση των πολιτικών αποτελεί ένα τρόπο για τη διαχείριση της επιχειρησιακής κουλτούρας.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6

1. David J. Hunger, Thomas L. Wheelen, Essentials of strategic management, Prentice Hall publishing company, 2001, σελ: 111-124.
2. Mary Coulter, Strategic Management in Action, Prentice Hall publishing company, 2002, σελ: 168-196.
3. P. Kotler, Marketing Management, Prentice Hall publishing company, 2000, σελ: 110-115.
4. P. Kotler, G. Armstrong, Principles of Marketing, Prentice Hall publishing company, 1999, σελ:459-470.
5. P. M. Wright, G. C. McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", Journal of Management, vol. 17, 1991, σελ: 295-320.
6. M. A. Huselid, "The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", Academy of Management Journal, 1995, σελ: 635-672.
7. K. C. Laudon, J. P. Laudon, Essentials of Management Information Systems, Prentice Hall publishing company, 1995, σελ: 58-62.
8. G. Hamel, S. K. Prahalad, "Competing for the future", Harvard Business School Press, 1994, σελ: 202-207.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ.

7.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το συνολικό άθροισμα όλων των ενεργειών και των επιλογών που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διαδικασία κατά την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές θέτονται σε λειτουργία δια μέσου της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Παρ' όλο που η υλοποίηση εξετάζεται αφού έχει διαμορφωθεί ήδη η στρατηγική, η υλοποίηση αποτελεί σημαντικό κομμάτι του στρατηγικού μανάτζμεντ. Επομένως, η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής θα πρέπει να εξετάζονται ως δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος.

Τα πιο σημαντικά και συχνότερα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την προσπάθεια υλοποίησης μιας στρατηγικής είναι τα ακόλουθα:

1. Βραδύτερη υλοποίηση από αυτή που είχε αρχικά σχεδιαστεί.
2. Απρόσμενα μεγάλα προβλήματα.
3. Μη αποτελεσματικός συντονισμός των ενεργειών.
4. Ανταγωνιστικές ενέργειες και κρίσεις που απομακρύνουν την προσοχή από την υλοποίηση.
5. Ανεπάρκεια ικανοτήτων από τους εργαζόμενους.
6. Ανεπαρκής εκπαίδευση και καθοδήγηση των εργαζομένων πρώτης γραμμής.

7. Μη ελεγχόμενοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος.
8. Ανεπαρκής ηγεσία και κατεύθυνση από τους διευθυντές των τμημάτων.
9. Φτωχός προσδιορισμός των σημαντικών ενεργειών και εργασιών απαραίτητων για την υλοποίηση.
10. Ανεπαρκής ενεργοποίηση των λειτουργιών από τα πληροφοριακά συστήματα.

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους η υλοποίηση της στρατηγικής είναι τόσο δύσκολη, κάποιοι από αυτούς είναι:

- “Η αντίδραση στην αλλαγή” (reaction to change).

Μια αλλαγή στις στρατηγικές συχνά απαιτεί από τον οργανισμό να προχωρήσει σε νέες κατευθύνσεις. Η υλοποίηση της στρατηγικής όμως πολλές φορές δεν μπορεί να συμβαδίσει με την οργανωσιακή αλλαγή. Η εμπειρία έχει δείξει ότι όλοι οι οργανισμοί επηρεάζονται ως ένα βαθμό από αδράνεια- προσπαθούν να διατηρήσουν την προηγούμενη πορεία τους και αντιστέκονται στην αλλαγή. Εξαιτίας, λοιπόν, αυτής της φυσικής τάσης, του να αντιστέκονται στην αλλαγή, οι οργανισμοί ανέπτυξαν έναν αριθμό από απρόσβλητα συστήματα που τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να ξεπεράσουν αν θέλουν να υλοποιήσουν με επιτυχία μια νέα στρατηγική.

- “Δύσκολα παράδοξα” (Difficult paradoxes).

Υπάρχουν πάρα πολλά στοιχεία αλλαγών που είναι αντίθετα της διαίσθησης και η αλλαγή απαιτεί από τους οργανισμούς και τα διευθυντικά στελέχη να έρθουν αντιμέτωποι με πολλά παράδοξα. Αυτά τα παράδοξα θέτουν αυτό που συχνά

εμφανίζεται ως αδιάλλακτο πρόβλημα για τα στελέχη και αβεβαιότητα, ως διαχειριστική δράση.

Ένα άλλο παράδοξο είναι ότι η αλλαγή απαιτεί την ανάμειξη πολλών ανθρώπων, αλλά λόγω του ότι αυτό σημαίνει ανάληψη κινδύνου, η αλλαγή μπορεί να γίνει τρομακτική. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να πείσουν τους ανθρώπους αυτούς για την ασφάλεια τους και έτσι θα αντιμετωπίσουν με εμπιστοσύνη τις αβεβαιότητες που υπάρχουν στην διαδικασία των αλλαγών.

- Η ανάγκη του να αλλάξουν όλα αμέσως (the need to change “everything” at once).

Λόγω του ότι πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την αλλαγή σχετίζονται, η αλλαγή μόνο ενός ή δύο πραγμάτων είναι σπανίως αρκετή για να επιφέρει μια σημαντική οργανωσιακή αλλαγή. Για να αλλαχθεί η πορεία του οργανισμού, συχνά είναι απαραίτητο να κινηθεί ταυτόχρονα ένας σημαντικός αριθμός από εξέχοντα και σχετικά ζητήματα. Η εντύπωση που δημιουργείται από την ανάγκη να αλλάξουν όλα αμέσως, συχνά καταβάλλει τα διευθυντικά στελέχη. Αυτό, λοιπόν, που χρειάζεται προκειμένου να αντιμετωπισθούν οι δυσκολίες αυτές είναι τα διευθυντικά στελέχη των τμημάτων και των λειτουργικών τομέων να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους και να αναπτύξουν προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες για να υλοποιήσουν τη στρατηγική. Επίσης, εργάζονται για να επιτύχουν συνέργιες ανάμεσα στα διάφορα τμήματα και τους λειτουργικούς τομείς προκειμένου να καθιερώσουν και να διατηρήσουν τις μοναδικές ικανότητες του οργανισμού.

7.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ, ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Το πρόγραμμα είναι μια έκθεση των ενεργειών ή των βημάτων που χρειάζονται για να εκπληρωθεί ένα σχέδιο. Ο σκοπός του προγράμματος είναι να προσανατολίσει τη στρατηγική προς τη δράση.

Ο προϋπολογισμός είναι μια έκθεση των προγραμμάτων του οργανισμού εκφρασμένα σε χρήμα. Αφού δημιουργηθούν τα προγράμματα, αρχίζει η διαδικασία των προϋπολογισμών. Ο σχεδιασμός των προϋπολογισμών είναι ο τελευταίος έλεγχος που έχει ο οργανισμός για την επιλεγόμενη στρατηγική. Μια ιδανική στρατηγική μπορεί να αποδειχθεί εντελώς μη πρακτική αφότου συγκεκριμένα προγράμματα υλοποίησης κοστολογηθούν λεπτομερώς.

Οι διαδικασίες είναι συστήματα από επακόλουθα βήματα ή τεχνικές που περιγράφουν λεπτομερώς πως μια συγκεκριμένη εργασία πρέπει να εκτελεστεί. Αφού εγκριθούν τα προγράμματα και οι προϋπολογισμοί, πρέπει να αναπτυχθούν ή να αναθεωρηθούν οι διαδικασίες. Αυτές περιγράφουν λεπτομερώς τις ποικίλες ενέργειες που πρέπει να διεξαχθούν ώστε να συμπληρωθούν τα προγράμματα του οργανισμού.

7.3. Η ΔΟΜΗ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

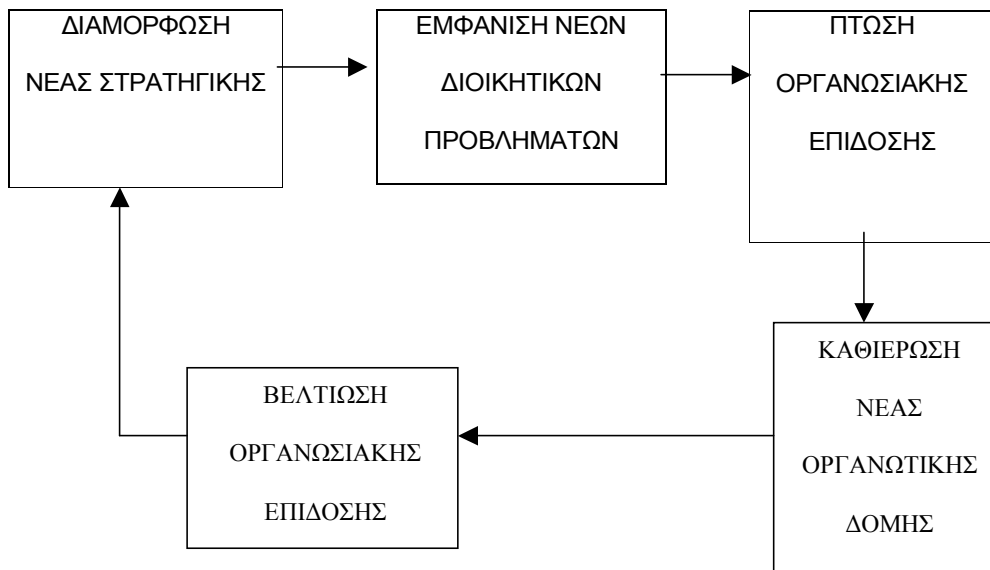
Μια αλλαγή στην επιχειρησιακή στρατηγική είναι πιθανό να απαιτήσει μια κάποια αλλαγή και στην οργανωσιακή δομή και στις δεξιότητες που χρειάζονται για αυτή τη συγκεκριμένη θέση. Τα στρατηγικά στελέχη θα πρέπει να εξετάζουν προσεκτικά το πώς είναι δομημένη η επιχείρηση για να αποφασίσουν αν θα πραγματοποιήσουν κάποιες και ποιες αλλαγές στον τρόπο που διεξάγονται οι εργασίες.

Ο Alfred Chandler, έπειτα από μελέτη που πραγματοποίησε σε ορισμένες επιχειρήσεις στις ΗΠΑ συμπέρανε ότι η δομή ακολουθεί τη στρατηγική, δηλαδή, η αλλαγή στην επιχειρησιακή στρατηγική οδηγεί σε αλλαγές στην οργανωσιακή δομή. Επιπλέον, συμπέρανε ότι οι οργανισμοί ακολουθούν υποδείγματα ανάπτυξης, από ένα είδος δομικής διεύθυνσης σε άλλο, καθώς επεκτείνονται. Σύμφωνα με αυτόν, αυτές οι δομικές αλλαγές εμφανίζονται διότι προκλήθηκαν ανικανότητες από τις παλιές δομές που δεν μπορούν πλέον να χρησιμοποιηθούν με τις αλλαγές που έχουν δημιουργηθεί. Επομένως, ο Chandler πρότεινε την παρακάτω σειρά για το τι συμβαίνει:

1. δημιουργείται μια νέα στρατηγική,
2. αναδύονται νέα διοικητικά προβλήματα,
3. μειώνεται η οικονομική επίδοση,
4. επινοείται νέα κατάλληλη δομή,
5. τα κέρδη γυρίζουν στα προηγούμενα επίπεδα.

Ο Chandler ανακάλυψε ότι στα αρχικά χρόνια λειτουργίας τους, οι οργανισμοί έχουν την τάση να έχουν συγκεντρωτική λειτουργική οργανωσιακή δομή που αρμόζει κατάλληλα για την παραγωγή και την πώληση περιορισμένης κλίμακας προϊόντων. Καθώς όμως προσθέτονται νέες γραμμές προϊόντων, αγοράζονται δικές τους πηγές προμηθειών και δημιουργούνται δικά τους κανάλια διανομής, οι οργανισμοί γίνονται ολοένα και πιο σύνθετοι με υψηλά συγκεντρωτικές δομές. Για να παραμείνουν επιτυχημένοι αυτοί οι τύποι οργανισμών χρειάζεται να μεταπηδήσουν σε μια μη συγκεντρωτική δομή με πολλά ημιαυτόνομα τμήματα. Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, γενικά υποστηρίζουν τις προτάσεις του Chandler, ότι δηλαδή η δομή ακολουθεί την στρατηγική (διάγραμμα 7.1.). όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι αλλαγές στο περιβάλλον τείνουν να αντικατοπτρίζονται σε αλλαγές στη στρατηγική του οργανισμού και κατ' επέκταση σε αλλαγές στη δομή του οργανισμού. Η στρατηγική, η δομή και το περιβάλλον πρέπει να ευθυγραμμίζονται στενά αλλιώς η επίδοση του οργανισμού πολύ πιθανό να υποφέρει.

Παρ' όλο που έχει συμφωνηθεί ότι η οργανωσιακή δομή πρέπει να διαφέρει ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη στρατηγική του οργανισμού, δεν έχει συμφωνηθεί όμως ένα ιδεατό οργανωσιακό σχέδιο. Επιχειρήσεις όμως που ανήκουν στον ίδιο κλάδο έχουν την τάση να οργανώνονται με έναν παρόμοιο τρόπο. Το γενικό συμπέρασμα είναι ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν όμοιες στρατηγικές στον ίδιο κλάδο τείνουν να υιοθετούν όμοιες δομές.



Διάγραμμα 7.1: Η σχέση μεταξύ στρατηγικής και δομής σύμφωνα με τον Chandler.

Πηγή: Hunger J. David & Wheelen L. Thomas, 2001.

7.4 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ

Σε αυτό το τμήμα θα σχολιάσουμε τα τρία διαφορετικά στάδια της επιχειρησιακής διάρθρωσης. Οι μικρές επιχειρήσεις με στενή έκταση προϊόντων-αγοράς, τυπικά υιοθετούν και διατηρούν την απλή δομή. Όταν η επιχείρηση αναπτύσσεται, η λειτουργική δομή κρίνεται καταλληλότερη. Καθώς η επιχείρηση επεκτείνει τα ενδιαφέροντα της σε ασυσχέτιστους τομείς, γενικά υιοθετεί μια δομή κατά τμήματα.

- Απλή δομή (simple structure). Η απλή δομή είναι μια από τις παλαιότερες οργανωσιακές μορφές. Οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονται

από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη συνήθως χρησιμοποιούν την απλή δομή. Αυτοί οι οργανισμοί περιορίζονται σε μια απλή ή στενή γραμμή προϊόντος και σε έναν τύπο δομής τέτοιο ώστε ο διευθυντής- ιδιοκτήτης να παίρνει όλες τις σημαντικές αποφάσεις απ' ευθείας. Ο διευθυντής – ιδιοκτήτης προσπαθεί να οργανώσει όλες τις απαραίτητες ενέργειες, και το προσωπικό λειτουργεί περισσότερο ως επέκταση της προσωπικότητας του ανώτατου στελέχους. Η δομή είναι ανεπίσημη και ο συντονισμός των εργασιών γίνεται κατά κύριο λόγο με άμεση επίβλεψη. Η εξουσιοδότηση για τη λήψη αποφάσεων είναι υψηλά συγκεντρωτική.

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα της απλής δομής είναι η ευελιξία της. Μια επιχείρηση που είναι μικρή και υψηλά συγκεντρωτική, με την απλή δομή μπορεί να κινηθεί πιο γρήγορα και να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες της αγοράς. Επιπλέον, μια απλή δομή επιτρέπει επικοινωνία που γίνεται γρήγορα και άμεσα. Μια μικρή επιχείρηση με απλή δομή μπορεί να περιβάλει δημιουργικότητα, διότι έχει χαμηλά επίπεδα επισημότητας. Η έλλειψη αυτή όμως των κανόνων και των ρυθμίσεων μπορεί να επιφέρει πολλά προβλήματα. Οι ιδιώτες μπορεί να μην καταλαβαίνουν καθαρά τις υπευθυνότητες τους, που μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις και συγχύσεις. Επιπλέον, η απλή δομή μιας μικρής επιχείρησης παρέχει λίγες ευκαιρίες για προς τα πάνω κινητικότητα και χωρίς κάποια υπόσχεση για μελλοντική ανάπτυξη είναι δύσκολο να στρατολογηθούν και να διατηρηθούν ποιοτικά στελέχη.

- Λειτουργική δομή (functional structure). Καθώς οι επιχειρήσεις αυξάνουν σε μέγεθος έχουν την τάση να επεκτείνουν τις λειτουργίες τους στις αγορές, με το να δημιουργούν όμοια προϊόντα σε αντίστοιχες αγορές ή να καθετοποιούνται. Οι λειτουργικές δομές είναι πιο κατάλληλες για επιχειρήσεις στις οποίες υπάρχει μεγάλος όγκος παραγωγής, μονές ή σχετικές γραμμές προϊόντων ή υπηρεσιών ή κάποια καθετοποίηση. Παρ' όλο που η ανάπτυξη συνήθως αυξάνει τις περιπλοκές στον οργανισμό, η λειτουργική δομή παρέχει ένα υψηλό επίπεδο συγκέντρωσης που αυτό βοηθάει στη διατήρηση σφιχτής ολοκλήρωσης και ελέγχου που είναι απαραίτητα για τη σύνδεση των σχετικών ενεργειών προϊόντων-αγορών ή των πολλαπλών σταδίων της αλυσίδας αξίας.

Η λειτουργική δομή προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα που συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων επιτρέπει στο ανώτατο στέλεχος την ολοκλήρωση για τα λειτουργικά και τα στρατηγικά ζητήματα. Οι ομαδικές ενέργειες από τη λειτουργία τους είναι ιδιαίτερα επωφελής για τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε σχετικά όμοια προϊόντα και σε σχετικούς τομείς αγορών. Όταν η τεχνική εξειδίκευση (technical expertise) είναι κρίσιμη, δαπανηρή και σπάνια είναι κατάλληλο να συγκεντρωθούν οι διαθέσιμοι ειδικοί σε ένα μόνο λειτουργικό τμήμα, μεγιστοποιώντας έτσι την συνεισφορά τους για ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτό αυξάνει την αποδοτική χρήση του διαχειριστικού ταλέντου στους λειτουργικούς τομείς και γίνεται ευκολότερος ο συντονισμός των προσπάθειών των ειδικών του λειτουργικού τομέα. Η λειτουργική δομή

παρέχει ξεκάθαρα αξιοσημείωτα μονοπάτια καριέρας για τους ειδικούς αυτούς, επομένως είναι πιο εύκολο να προσληφθούν και να διατηρηθούν οι υπηρεσίες τους. Τέλος, τέτοιου είδους άνθρωποι συχνά ωφελούνται με το να συνεργάζονται με συναδέλφους που μοιράζονται τα ίδια συμφέροντα.

Τα διευθυντικά στελέχη στις λειτουργικά οργανωμένες επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερα για πιθανά αρκετά μειονεκτήματα. Ο συντονισμός και η επικοινωνία μπορεί να γίνονται δύσκολα, διότι κάθε λειτουργικός τομέας έχει συχνά το δικό του σύστημα αξίας, χρονικό προσανατολισμό και το δικό του ακόμα λεξιλόγιο. Ένα ακόμη μειονέκτημα, είναι ότι ο έλεγχος και η αξιολόγηση γίνονται πιο δύσκολα διότι υπάρχει έλλειψη προτύπων μετρήσεως της επίδοσης των στελεχών των λειτουργικών τομέων. Καθώς είναι δύσκολο να ξεχωρίσουν οι συνεισφορές του κάθε λειτουργικού τομέα στη γενική επίδοση της επιχείρησης, τα στελέχη μπορεί να αισθάνονται ότι η αξιολόγηση της επίδοσης τους και οι αμοιβές τους, ότι δεν αντικατοπτρίζουν την ακριβή συνεισφορά τους. Λόγω των δυσκολιών στην αξιολόγηση της επίδοσης, μπορεί να υπάρξει μια αβεβαιότητα, ως προς τις πιθανότητες προαγωγής και αυτό μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην παρακίνηση των στελεχών.

- Δομή κατά τμήματα (divisional structure). Η δομή κατά τμήματα ή κατά στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες περιλαμβάνει μια σειρά από σχετικές αυτόνομες οντότητες που κυβερνώνται από μια κεντρική διοίκηση.

Πολλές επιχειρήσεις ανακάλυψαν ότι χρησιμοποιώντας τη διαπίκηση για νέες ενέργειες προϊόντων- αγορών, τα τμήματα που κάνουν μόνο μια λειτουργία δεν μπορούν να διαχειριστούν τις αυξημένες περιπλοκές ολόκληρου του οργανισμού. Η λειτουργική λήψη αποφάσεων σε μια μεγάλη επιχείρηση θέτει υπερβολικές απαιτήσεις στην ανώτατη διοίκηση. Αν τα ανώτατα στελέχη είναι υποχρεωμένα να παρακολουθούν ευρύτερα και μακροπρόθεσμα ζητήματα, θα πρέπει να αναθέτουν τη λήψη αποφάσεων σε κατώτερα στελέχη.

Για να διευθετηθεί το πρόβλημα, η δομή κατά τμήματα οργανώνεται γύρω από τα προϊόντα και/ ή τις αγορές, που συχνά αναγνωρίζονται ως ξεχωριστή στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (SBU), και κάθε τμήμα ή SBU ενθαρρύνεται στο να εστιάσει στα δικά του ιδιαίτερα ζητήματα. Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν τη διαπίκηση σε μεγάλο βαθμό μπορεί να αποτελούνται από πολλά διαφορετικά τμήματα, που το καθένα να έχει τα δικά του προϊόντα, υπηρεσίες και/ ή αγορές.

Η δομή κατά τμήματα, γενικά, βελτιώνει την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων που επιδιώκουν στρατηγικές ασυσχέτιστης διαπίκησης, αλλά μειώνει την αποδοτικότητα των καθετοποιημένων επιχειρήσεων. Η κάθετη ολοκλήρωση απαιτεί υψηλό επίπεδο αλληλεξάρτησης ανάμεσα στα διάφορα στάδια της αλυσίδας αξίας, από τις προμήθειες των πρώτων υλών ως τη διανομή στον τελικό καταναλωτή, κάνοντας έτσι πιο κρίσιμο τον συγκεντρωτικό έλεγχο και τον συντονισμό των λειτουργιών.

Η δομή κατά τμήματα ή SBU αποφεύγει πολλά προβλήματα που παρουσιάζονται σε οργανισμούς που χρησιμοποιούν τη λειτουργική δομή. Με αυτή τη δομή, τα διευθυντικά στελέχη επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στις δικές τους γραμμές προϊόντων ή αγορών, και έχουν πρόσβαση στους πόρους και στους ειδικούς του λειτουργικού προσωπικού. Αναθέτοντας την λήψη αποφάσεων σε κατώτερα διαχειριστικά επίπεδα, μεταφέρουν τις αποφάσεις πιο κοντά στα προϊόντα και στις αγορές, πράγμα που διευκολύνει τις γρηγορότερες αποφάσεις από αυτούς που είναι πιο εξειδικευμένοι και γνώστες του τομέα των προϊόντων. Αυτό επιτρέπει υψηλό βαθμό έμφασης στα προϊόντα και στις αγορές και βελτιώνει την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται κατά τη διάρκεια μιας απότομης αλλαγής του περιβάλλοντος.

Καθώς οι οργανισμοί αυξάνουν τη διαποίκιση των προϊόντων- αγορών τους, παρουσιάζεται μια αυξανόμενη απαίτηση για διευθυντικά στελέχη που έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται και να ολοκληρώνουν τις ενέργειες των διαφόρων λειτουργικών τομέων. Η δομή κατά τμήματα διευκολύνει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών, διότι τα στελέχη έχουν την εξουσία να διαμορφώνουν και να υλοποιούν τη στρατηγική και επιπλέον είναι υπεύθυνα για τα αποτελέσματα.

Η δημιουργία και η διατήρηση της δομής κατά τμήματα αυξάνει το κόστος καθώς και τον αριθμό του προσωπικού και τα γενικά έξοδα. Υπάρχει

διπλασιασμός των διοικητικών λειτουργιών και επακόλουθα των λειτουργικών και κεφαλαιακών δαπανών. Ένα συχνά παρατηρούμενο πρόβλημα στη δομή κατά τμήματα είναι η υπερβολική έμφαση στην βραχυπρόθεσμη κερδοφορία. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε διάβρωση της γενικής επιχειρησιακής επίδοσης. Η διατήρηση μιας συνεπούς επιχειρησιακής εικόνας μπορεί επίσης να γίνει πιο δύσκολη σε έναν οργανισμό που είναι δομημένος κατά τμήματα. Σε μερικές περιπτώσεις, η χρησιμοποίηση ενός μόνο εμπορικού σήματος ή μάρκας μπορεί να αυξήσει την αντιλαμβανόμενη αξία των νέων ή των χαμηλών επιδόσεων προϊόντων με το να μεταφέρει την αναγνωρισιμότητα και την πίστη των πελατών των ισχυρότερων προϊόντων σε αυτά. Σε πολλές περιπτώσεις, ένα μόνο ελαττωματικό προϊόν που σχετίζεται με δυσαρέσκεια των καταναλωτών μπορεί να βλάψει τη φήμη μιας ολόκληρης γραμμής της επιχείρησης.

7.5. Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Αντί να λαμβάνονται υπόψη τα στάδια της ανάπτυξης ανάλογα με τη δομή, η προσέγγιση του κύκλου ζωής του οργανισμού δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο δεσπόζον ζήτημα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Η οργανωσιακή δομή αποτελεί ένα δευτερεύον ζήτημα. Ο κύκλος ζωής του οργανισμού περιγράφει το πώς οι οργανισμοί δημιουργούνται, αναπτύσσονται και τελικά παρακμάζουν. Είναι το ισοδύναμο του κύκλου ζωής προϊόντος. Τα στάδια του κύκλου ζωής του οργανισμού είναι η γέννηση (στάδιο I), η ανάπτυξη (στάδιο II), η ωρίμανση

(στάδιο III), η παρακμή (στάδιο IV) και ο θάνατος (στάδιο V). Η επίδραση των σταδίων αυτών στην επιχειρησιακή στρατηγική και στη δομή συνοψίζονται στον πίνακα 7.1.

Η μετακίνηση από την ανάπτυξη στην ωρίμανση, στην παρακμή και τέλος στο θάνατο δεν είναι αναπόφευκτη. Μια φάση αναγέννησης μπορεί να παρουσιαστεί κατά τη διάρκεια του σταδίου ωρίμανσης ή παρακμής. Οι καινοτομίες μπορεί να επιμηκύνουν το κύκλο ζωής του οργανισμού. Αυτό συνήθως παρουσιάζεται κατά τη διάρκεια της υλοποίησης μιας στρατηγικής αναστροφής. Εάν η επιχείρηση δεν είναι ικανή να επιλύσει τα κρίσιμα ζητήματα που αντιμετωπίζει στο στάδιο της παρακμής, είναι πιθανό να μεταβεί στο στάδιο V στον επιχειρησιακό θάνατο, που είναι επίσης γνωστό ως χρεοκοπία.

Λίγοι οργανισμοί περνούν διαδοχικά και από τα πέντε στάδια. Μερικοί οργανισμοί, για παράδειγμα, μπορεί να μην περάσουν ποτέ από το στάδιο II. Το κλειδί είναι στη διοίκηση να μπορέσει να αναγνωρίσει πότε η επιχείρηση αλλάζει στάδια και να κάνει τις κατάλληλες προσαρμογές στη στρατηγική και στη δομή για να μπορέσει να διατηρήσει ή και ακόμα να βελτιώσει την επιχειρησιακή της επίδοση.

Πίνακας 7.1: Κύκλος ζωής οργανισμού.

	ΣΤΑΔΙΟ I	ΣΤΑΔΙΟ II	ΣΤΑΔΙΟ III	ΣΤΑΔΙΟ IV	ΣΤΑΔΙΟ V
ΔΕΣΠΟΖΩΝ ΖΗΤΗΜΑ	ΓΕΝΝΗΣΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΩΡΙΜΑΝΣΗ	ΠΑΡΑΚΜΗ	ΘΑΝΑΤΟΣ
ΔΗΜΟΦΙΛΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΕ NICHE	ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ & ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ	ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗ & ΑΣΥΣΧΕΤΙΣΤΗ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΕΡΔΟΥΣ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕΝΗ ΑΠΟ ΠΕΡΙΣΣΥΛΟΓΗ	ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΗ Ή ΠΤΩΧΕΥΣΗ
ΠΙΘΑΝΗ ΔΟΜΗ	ENTREPRNER	ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΕ ΚΕΝΤΡΑ ΚΕΡΔΟΥΣ Ή ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	ΕΓΧΕΙΡΗΣΗ ΔΟΜΗΣ (STRUCTURAL SURGERY)	ΔΙΑΜΕΛΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ

Πηγή: Hunger J. David & Wheelen L. Thomas, 2001.

7.6. ΠΡΟΗΓΜΕΝΟΙ ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

Στα προηγούμενα τμήματα του κεφαλαίου περιγράψαμε πως οι επιχειρήσεις δημιουργούνται και αναπτύσσονται από το στάδιο I της απλής δομής, στη λειτουργική δομή και τέλος στο στάδιο III με τη δομή κατά τμήματα. Ακόμα και με την εξέλιξη του σε στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες κατά τη διάρκεια του 1970 και 1980, ο τύπος δομής κατά τμήματα δεν αποτελεί και το τελευταίο τύπο δομών. Κάτω από συνθήκες (1) αυξημένης περιβαλλοντικής αβεβαιότητας, (2)

μεγαλύτερης χρήσης τεχνολογικής εξειδίκευσης στις μεθόδους παραγωγής και πληροφοριακών συστημάτων, (3) αυξημένου μεγέθους και έκτασης σε πολυεθνικούς οργανισμούς,(4) μεγαλύτερης έμφασης σε ανταγωνιστικές στρατηγικές σε πολλούς κλάδους και (5) μεγαλύτερης εκπαίδευσης των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων, νέοι προηγμένοι τύποι οργανωσιακής δομής εμφανίστηκαν τις τελευταίες δεκαετίες. Η μήτρα (matrix) και το δίκτυο (network) αποτελούν δύο πιθανούς υποψήφιους για το στάδιο IV στην επιχειρησιακή ανάπτυξη, ένα στάδιο που όχι μόνο δίνει έμφαση περισσότερο στις οριζόντιες από ότι στις κάθετες συνδέσεις ανάμεσα στους ανθρώπους και στις ομάδες, αλλά επίσης οργανώνει και την εργασία γύρω από προσωρινά σχέδια στα οποία τα πληροφοριακά συστήματα υποστηρίζουν τις συνεργατικές ενέργειες.

- Δομή μήτρας (matrix structure). Τα διευθυντικά στελέχη τυπικά, πρέπει να επιλέξουν ανάμεσα σε δύο βασικούς τύπους δομών τη λειτουργική και την κατά τμήματα. Παρ' όλα αυτά όμως, πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την περίπτωση στην οποία τα τμήματα χρειάζονται και ειδίκευση λειτουργιών και συντονισμό ανάμεσα στις γραμμές των τμημάτων. Η δομή μήτρας προσφέρει μια δυναμική λύση σε αυτό το δίλημμα, αυξάνοντας την χωρητικότητα για διαχείριση πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων εντός των οργανισμών, και εγκαθιστώντας τυπικά, πλευρικά κανάλια επικοινωνίας που συμπληρώνουν τα ήδη υπάρχοντα κανάλια. Έτσι, η δομή μήτρας προσπαθεί να συνδυάσει τα πλεονεκτήματα της λειτουργικής δομής και της δομής κατά τμήματα.

Αυτός ο τύπος δομής συνδυάζει δυο γραμμές εξουσίας: μια κάθετη γραμμή από τα λειτουργικά διευθυντικά στελέχη και μια οριζόντια γραμμή από τους διευθυντές σχεδιασμού, προγράμματος, γεωγραφικής περιοχής ή τμήματος. Τα λειτουργικά τμήματα συνεισφέρουν τις ομάδες ειδικών και την ανάπτυξη της εξειδίκευσης στους λειτουργικούς τομείς, ενώ τα τμήματα σχεδιασμού προσφέρουν την κατεύθυνση για τον προγραμματισμό, τους προϋπολογισμούς και για τη γενική διαχείριση. Η ανώτατη διοίκηση και οι υποστηρικτικές λειτουργίες είναι γενικά έξω από τη μήτρα και είναι δομημένες με την πιο παραδοσιακή γραμμή και με τις υποδείξεις του προσωπικού.

- Δομή δικτύου (network structure). Ίσως το νεότερο και το πιο ριζοσπαστικό οργανωσιακό σχέδιο, η δομή δικτύου αποτελεί ένα παράδειγμα του τι θα μπορούσε να είναι η λεγόμενη “ανύπαρκτη δομή” διότι στην πραγματικότητα ελαχιστοποιεί τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης και τις αντικαθιστά με μακροπρόθεσμα συμβόλαια με τους προμηθευτές και τους διανομείς. Η δομή δικτύου γίνεται πιο χρήσιμη όταν το περιβάλλον της επιχείρησης είναι ασταθές και προσδοκάται ότι θα παραμείνει έτσι. Κάτω από τέτοιες συνθήκες, η ανάγκη για καινοτομίες και γρήγορη ανταπόκριση γίνεται επιτακτική. Η επιχείρηση συντάσσει μακροπρόθεσμα συμβόλαια με τους προμηθευτές και τους διανομείς για να αντικαταστήσει υπηρεσίες που θα μπορούσε να παρέχει η ίδια μέσω της καθετοποίησης. Αντί η επιχείρηση να εγκαθίσταται σε ένα συγκεκριμένο κτίριο ή περιοχή, οι λειτουργίες της είναι διασκορπισμένες παγκοσμίως. Ο οργανισμός είναι ως αποτέλεσμα, μόνο ένα κύτταρο με ένα μικρό αρχηγείο που λειτουργεί ως “μεσίτης” ,

συνδεδεμένο ηλεκτρονικά με κάποια εντελώς ιδιόκτητα τμήματα, με μια εταιρεία μεγαλύτερη που κατέχουν μαζί την ιδιοκτησία ή με άλλες ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Στην τελική του μορφή, ο οργανισμός δικτύου αποτελείται από μια σειρά ανεξάρτητων επιχειρήσεων ή επιχειρηματικών μονάδων, που είναι συνδεδεμένες με ηλεκτρονικούς υπολογιστές σε ένα σύστημα πληροφοριών που σχεδιάζει, παράγει και εμπορεύεται ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Η οργανωσιακή δομή δικτύου δίνει στην επιχείρηση αυξημένη ευελιξία και τη δυνατότητα προσαρμογής που χρειάζεται για να αντιμετωπίσει τις γρήγορες αλλαγές της τεχνολογίας και τις μεταβολές στα σχέδια του διεθνούς εμπορίου και ανταγωνισμού. Επιτρέπει σε μια επιχείρηση να συγκεντρωθεί στις μοναδικές της ικανότητες, ενώ συλλέγει ικανότητες από άλλες επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν τις προσπάθειες τους στους τομείς που έχουν ειδικότητα. Το δίκτυο, παρ' όλα αυτά, έχει κάποια *μειονεκτήματα*. Η διαθεσιμότητα τόσων πιθανών συνεργατών μπορεί να αποτελέσει πηγή διαταραχών. Αν μια συγκεκριμένη εταιρεία υπερεξειδικεύεται, διατρέχει τον κίνδυνο να γίνει "κενός" οργανισμός: μια επιχείρηση που δεν έχει ξεκαθαρίσει την ουσιώδη συνεισφορά της στο προϊόν ή στην υπηρεσία.

7.7. Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η αναδιοργάνωση (reengineering), είναι η ριζική επανασχεδίαση της επιχειρηματικής διαδικασίας για να επιτευχθούν εξοικονομήσεις από το κόστος, τις υπηρεσίες ή το χρόνο. Δεν είναι από μόνο του ένας τύπος στρατηγικής, αλλά αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο για υλοποίηση μιας στρατηγικής αναστροφής. Η αναδιοργάνωση προσπαθεί να αποκολλήσει την επιχείρηση από τους παλιούς κανόνες και τις διαδικασίες που αναπτύσσονται και ριζώνουν βαθιά σε αυτήν με το πέρασμα του χρόνου. Αυτό μπορεί να είναι ένας συνδυασμός από πολιτικές, κανόνες και διαδικασίες που δεν είχαν ποτέ εξεταστεί σοβαρά από τότε που είχαν καθιερωθεί, δηλαδή πριν από χρόνια. Αυτοί οι κανόνες οργάνωσης και τα σχέδια εργασιών βασίζονταν σε υποθέσεις για την τεχνολογία, τους ανθρώπους και τους οργανωσιακούς στόχους που μπορεί πλέον να είναι άσχετες.

Ο Michael Hammer, προτείνει τις ακόλουθες αρχές για την αναδιοργάνωση:

- **Οργάνωση γύρω από τα αποτελέσματα και όχι γύρω από τις εργασίες.** Σχεδιασμός των εργασιών ενός ατόμου ή ενός τμήματος γύρω από σκοπούς ή αποτελέσματα και όχι γύρω από μεμονωμένες εργασίες ή σειρές εργασιών.

- **Εκμετάλλευση αυτών που χρησιμοποιούν το αποτέλεσμα της διαδικασίας να εκτελέσουν την διαδικασία.** Με τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων, οι διαδικασίες μπορούν να ανακατασκευαστούν με τέτοιο τρόπο ώστε οι άνθρωποι που χρειάζονται τα αποτελέσματα της διαδικασίας να μπορούν να το κάνουν οι ίδιοι.
- **Ένταξη της επεξεργασίας πληροφοριών στην κατεξοχήν εργασία που παράγει η πληροφορία.** Οι άνθρωποι ή τα τμήματα που παράγουν πληροφορίες μπορούν επίσης να τις επεξεργαστούν αντί να τις στέλνουν ως ακατέργαστα δεδομένα σε άλλους στον οργανισμό για να τις ερμηνεύσουν.
- **Μεταχείριση των γεωγραφικά διασκορπισμένων πόρων σαν να ήταν συγκεντρωμένοι.** Με τα μοντέρνα πληροφοριακά συστήματα, οι επιχειρήσεις μπορούν να παρέχουν ευέλικτες υπηρεσίες τοπικά ενώ κρατούν τους πραγματικούς πόρους σε μια συγκεντρωτική περιοχή για συντονιστικούς σκοπούς.
- **Σύνδεση παράλληλων ενεργειών αντί της ολοκλήρωσης των αποτελεσμάτων τους.** Αντί να υπάρχουν ξεχωριστές μονάδες που εκτελούν διαφορετικές ενέργειες που τελικά πρέπει να ενωθούν μαζί, καλύτερα να επικοινωνούν καθώς λειτουργούν έτσι ώστε να μπορεί να γίνεται ολοκλήρωση ταυτόχρονα.

- **Η λήψη αποφάσεων να γίνεται εκεί που εκτελείται η εργασία καθώς και ο έλεγχος κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.** Οι άνθρωποι που φέρουν σε πέρας τις εργασίες θα πρέπει να είναι αυτοί που παίρνουν αποφάσεις και να είναι και αυτό-ελεγχόμενοι.
- **Σύλληψη των πληροφοριών αμέσως και στην πηγή τους.** Αντί κάθε μια μονάδα να αναπτύσσει τα δικά της δεδομένα πληροφοριών, οι πληροφορίες να μεταφέρονται σε ένα δίκτυο στο οποίο όλοι θα έχουν πρόσβαση στα δεδομένα.

7.8. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η οργάνωση των εργασιών της επιχείρησης και των ανθρώπων που υλοποιούν την στρατηγική απαιτεί κάτι παραπάνω από την απλή επανασχεδίαση της γενικής δομής, απαιτεί επίσης σχεδίαση του τρόπου με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες. Με την αυξημένη έμφαση που δίνεται στην αναδιοργάνωση, πολλές επιχειρήσεις αρχίζουν να σκέπτονται τις διαδικασίες εργασιών με έναν τρόπο τέτοιο ώστε να θέτουν μη χρήσιμους ανθρώπους και διαδικασίες εκτός των λειτουργιών. Βήματα διαδικασιών που παραδοσιακά εκτελούνται με διαδοχή, μπορούν να βελτιωθούν με το να εκτελούνται ταυτόχρονα χρησιμοποιώντας ομάδες εργασίας διαφορετικών λειτουργιών. Ο σχεδιασμός των εργασιών και η επίδοση αυτών αποτελούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο σχεδιασμός των εργασιών είναι η μετατροπή των μεμονωμένων εργασιών με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνονται πιο σχετικές για την επιχείρηση και τους

εργαζόμενους. Σε μια προσπάθεια να ελαχιστοποιηθούν οι αντίθετες συνέπειες της εξειδίκευσης των εργασιών, οι οργανισμοί στράφηκαν σε νέες τεχνικές σχεδιασμού εργασιών: μεγέθυνση εργασιών (job enlargement), συνδυασμός εργασιών για να δώσουν στον εργαζόμενο να εκτελέσει περισσότερες του ιδίου τύπου καθηκόντων εργασίες, μετακίνηση εργαζομένων σε διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες (job rotation), μεταφορά των εργαζομένων σε αρκετές εργασίες για να αυξηθεί η ικανότητά τους σε πολλούς διαφορετικούς τομείς, και εμπλουτισμός εργασιών (job enrichment), αλλαγή εργασιών με το να παραχωρείται στον εργαζόμενο περισσότερη αυτονομία και λιγότερος έλεγχος των ενεργειών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 7

1. David, J. Hunger, Thomas L. Wheelen, Essentials of Strategic Management, Prentice Hall Publishing Company, 2001, σελ: 127-142.
2. Alex Miller, Gregory G. Dess, Strategic Management, McGraw-Hill Companies, INC, 1996, σελ: 329-334.
3. Alex Miller, Gregory G. Dess, ο.π, σελ: 413-417.
4. A. D. Chandler, Strategy and Structure, Ma: MIT Press, 1962, σελ: 73-113.
5. A. K. Gupta, "SBU Strategies, Corporate SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation", Academy of Management Journal, 1987, σελ: 477-500.
6. M. Hammer, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", Harvard Business Review, 1990, σελ: 104-112.
7. T. A. Stewart, "Reengineering: The hot new managing tool", Fortune, 1993, σελ: 41-42.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ: ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ

8.1. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ (STUFFING)

Η στελέχωση εστιάζεται στην επιλογή και στην χρησιμοποίηση των εργαζομένων. Η υλοποίηση νέων στρατηγικών και πολιτικών συχνά απαιτεί νέες προτεραιότητες στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και διαφορετική χρησιμοποίηση των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να σημαίνει προσλήψεις νέων ανθρώπων με νέες δεξιότητες, απόλυση ανθρώπων με ακατάλληλες ή κατώτερες δεξιότητες και/ ή εκπαίδευση των ήδη υπαρχόντων εργαζομένων πάνω στις νέες δεξιότητες.

Αν ο οργανισμός σχεδιάζει να υλοποιήσει στρατηγικές ανάπτυξης, νέοι άνθρωποι μπορεί να χρειαστεί να προσληφθούν και να εκπαιδευτούν. Έμπειροι άνθρωποι με τις απαραίτητες δεξιότητες πρέπει να προαχθούν σε νέες διευθυντικές θέσεις. Αν ο οργανισμός υιοθετήσει στρατηγική περισυλλογής, αντιθέτως, ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων μπορεί να απολυθεί και η ανώτατη διοίκηση και οι διευθυντές τμημάτων πρέπει να συγκεκριμενοποιήσουν τα κριτήρια που θα χρησιμοποιήσουν στη λήψη αποφάσεων για το προσωπικό.

8.1.1. Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Όπως και στην περίπτωση της δομής, έτσι και οι ανάγκες για στελέχωση είναι πολύ πιθανό να ακολουθήσουν την αλλαγή στη στρατηγική. Τη στιγμή που διαμορφώνεται μια νέα στρατηγική, είτε χρειάζονται διαφορετικοί τύποι ανθρώπων, είτε οι ίδιοι εργαζόμενοι χρειάζεται να επαναεκπαιδευτούν για να μπορέσουν να υλοποιήσουν την νέα στρατηγική. Η επιλογή και η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολύ κρίσιμη για την επιτυχία της νέας στρατηγικής. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι ένας τρόπος για να υλοποιηθεί η επιχειρησιακή ή η επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού. Για παράδειγμα, είναι πολύ σημαντική (η εκπαίδευση) σε μια στρατηγική διαφοροποίησης που δίνει έμφαση στην ποιότητα και στην εξυπηρέτηση πελατών καθώς επίσης και σε μια στρατηγική περισυλλογής.

Όσον αφορά την επιλογή του διευθυντικού στελέχους, ο πιο κατάλληλος τύπος του γενικού διευθυντή που αποδοτικά θα υλοποιήσει μια νέα επιχειρηματική ή επιχειρησιακή στρατηγική, εξαρτάται από την στρατηγική κατεύθυνση που η επιχείρηση ή η επιχειρηματική μονάδα έχει επιλέξει. Ο εκτελεστικός τύπος (executive type) είναι η κατηγοριοποίηση των διευθυντικών στελεχών με ένα ιδιαίτερο μίγμα δεξιοτήτων και εμπειριών. Ένας συγκεκριμένος τύπος μπορεί να συνδυαστεί με μια συγκεκριμένη στρατηγική για το καλύτερο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός που ακολουθεί μια στρατηγική συγκέντρωσης που δίνει έμφαση στην κάθετη ή στην οριζόντια ολοκλήρωση πολύ πιθανό να χρειαστεί ένα επιθετικό νέο στέλεχος με μεγάλη εμπειρία σε αυτόν τον ιδιαίτερο κλάδο –ένας δυναμικός εμπειρογνώμονας του κλάδου (dynamic industry

expert). Μια στρατηγική διαποίκισης, σε αντίθεση, μπορεί να απαιτεί κάποιον με αναλυτική σκέψη που είναι γνώστης και των άλλων κλάδων και μπορεί να διαχειριστεί ποικίλες γραμμές προϊόντων- ένας διευθυντής αναλυτής χαρτοφυλακίου (analytical portfolio manager). Ένας οργανισμός που επιλέγει να ακολουθήσει στρατηγική σταθερότητας πολύ πιθανό να επιλέξει ένα άτομο συντηρητικό- έναν προσεκτικό σχεδιαστή κερδών (cautious profit planner). Αδύναμες επιχειρήσεις σε σχετικά ελκυστικούς κλάδους, στρέφονται σε ανθρώπους που είναι προσανατολισμένοι στις προκλήσεις προκειμένου να σώσουν την επιχείρηση- ένας ειδικός αναστροφής (a turnaround specialist). Αν μια επιχείρηση δεν μπορεί να σωθεί, ανατίθεται σε έναν επαγγελματία εκκαθαριστή (a professional liquidator) να λύσει την εταιρεία και να ρευστοποιήσει τα περιουσιακά της στοιχεία.

Αυτή η προσέγγιση είναι σε συμφωνία με τον Chandler που πρότεινε (όπως είδαμε στο κεφάλαιο 7) ότι το πιο κατάλληλο διευθυντικό στέλεχος μιας επιχείρησης αλλάζει καθώς η επιχείρηση μετακινείται από το ένα στάδιο ανάπτυξης στο άλλο. Επειδή οι προτεραιότητες σίγουρα αλλάζουν κατά τη διάρκεια της ζωής ενός οργανισμού, οι επιτυχημένοι οργανισμοί πρέπει να επιλέγουν διευθυντικά στελέχη που έχουν δεξιότητες και χαρακτηριστικά τέτοια, ώστε να είναι κατάλληλα για το κάθε στάδιο ανάπτυξης και θέσης που βρίσκεται η επιχείρηση στον κύκλο ζωής του οργανισμού.

8.1.2. Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η επιλογή και η ανάπτυξη είναι πολύ σημαντικές όχι μόνο για τη διασφάλιση ότι προσλαμβάνονται άνθρωποι με το κατάλληλο μίγμα δεξιοτήτων και εμπειριών, αλλά ότι υπάρχει και η δυνατότητα να αναπτυχθούν στην εργασία τους και να προετοιμαστούν για τις μελλοντικές προαγωγές.

Η διαδοχή στελεχών είναι η διαδικασία αντικατάστασης των βασικών ανώτατων στελεχών. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι προετοιμασμένες για τις αλλαγές των στελεχών τους. Ιδιαίτερα, επιχειρήσεις που προάγουν εκ των έσω τα στελέχη τους θα πρέπει να τα προετοιμάζουν για την προαγωγή αυτή. Οι ευήμερες επιχειρήσεις τείνουν να αναζητούν εσωτερικά τα ανώτατα στελέχη τους, και μόνον όταν δεν υπάρχουν υποψήφιοι να αναζητούν στελέχη εξωτερικά. Παρ' όλα αυτά, επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν προβλήματα τείνουν να αναζητούν εξωτερικά τους ανθρώπους που θα τις διευθύνουν. Τα συμβούλια συνειδητοποιούν ότι ο καλύτερος τρόπος για να περάσουν σε νέα στρατηγική και για να διασφαλίσουν την υλοποίησή της, είναι να προσλάβουν ένα διευθυντικό στέλεχος (CEO) που δεν συνδέεται με την στρατηγική που ακολουθείται εκείνη τη χρονική περίοδο.

Μια επιχείρηση μπορεί να αναγνωρίσει και να προετοιμάσει τους ανθρώπους της για τις σημαντικές θέσεις με πολλούς τρόπους. Μια προσέγγιση είναι να καθιερώσει ένα σύστημα εκτίμησης της επίδοσης (a performance appraisal system), με το οποίο όχι μόνο αξιολογείται η επίδοση του ατόμου, αλλά επίσης

αναγνωρίζει τις πιθανές προαγωγές. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα κέντρα εκτίμησης (assessment centers), μια μέθοδο για την αξιολόγηση της καταλληλότητας ενός ατόμου για μια ανώτατη θέση. Χρησιμοποιούν ειδικές συνεντεύξεις, ομαδικές συζητήσεις χωρίς κάποιον να ηγείται αυτών, αναλύσεις υποθέσεων, ασκήσεις λήψης αποφάσεων κ.ά. προκειμένου να εκτιμήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων για μια συγκεκριμένη θέση. Οι προαγωγές για αυτές τις θέσεις βασίζονται στα επίπεδα επίδοσης από τα κέντρα εκτίμησης. Επιπλέον, πολλές μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις μετακινήσεις στελεχών σε διάφορες εργασίες (job rotation), προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι αποκτούν το κατάλληλο μίγμα εμπειριών που τους προετοιμάζει για τις μελλοντικές τους ευθύνες.

8.2. ΗΓΕΣΙΑ-ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ (LEADING)

Η υλοποίηση εμπλέκει επιπλέον και την καθοδήγηση: παρακίνηση των ανθρώπων να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους πιο αποτελεσματικά και πιο αποδοτικά για να επιτύχουν τους οργανωσιακούς σκοπούς. Χωρίς καθοδήγηση, οι άνθρωποι τείνουν να κάνουν την δουλειά τους σύμφωνα με τη δική τους προσωπική αντίληψη του πως πρέπει να γίνουν οι διάφορες εργασίες και με ποια σειρά. Μπορεί να προσεγγίζουν την εργασία τους όπως έκαναν στο παρελθόν ή να δίνουν έμφαση σε εργασίες που απολαμβάνουν περισσότερο, ανεξάρτητα από τις προτεραιότητες που έχει θέσει ο οργανισμός. Η καθοδήγηση μπορεί να πάρει τη μορφή: ηγεσίας, μεταδιδόμενες από την επιχειρησιακή κουλτούρα νόρμες συμπεριφοράς ή συμφωνίες ανάμεσα στους εργαζομένους σε αυτόνομες εργασιακές ομάδες.

Μπορεί επίσης να επιτευχθεί πιο τυπικά μέσω σχεδιασμού δράσης ή μέσω προγραμμάτων όπως είναι η διοίκηση με σκοπούς (management by objectives, MBO) και η διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management, TQM).

8.2.1. ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να ασκήσει ισχυροί επίδραση στην συμπεριφορά όλων των εργαζομένων, μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα της επιχείρησης με το να αλλάξει τη στρατηγική της κατεύθυνση. Ένα πρόβλημα μιας ισχυρής κουλτούρας είναι ότι μια αλλαγή στην αποστολή, στους σκοπούς, στις στρατηγικές ή στις πολιτικές δεν θα επιτύχει αν είναι αντίθετη με την γενικά αποδεχόμενη κουλτούρα της επιχείρησης. Η επιχειρησιακή κουλτούρα έχει την τάση να αντιστέκεται σε κάθε είδους αλλαγή και αυτό γιατί ο λόγος ύπαρξης της στηρίζεται στην διατήρηση σταθερών σχέσεων και προτύπων συμπεριφοράς.

Δεν υπάρχει καλύτερη επιχειρησιακή κουλτούρα. Μια ιδεατή κουλτούρα είναι αυτή που υποστηρίζει καλύτερα την αποστολή και τη στρατηγική της επιχείρησης της οποίας αποτελεί και σημαντικό τμήμα. Αυτό σημαίνει, ότι όπως η δομή και η στελέχωση, έτσι και η κουλτούρα ακολουθεί τη στρατηγική. Αν η στρατηγική είναι σε πλήρη συμφωνία με την κουλτούρα, μια σημαντική αλλαγή στη στρατηγική θα πρέπει οπωσδήποτε να ακολουθηθεί με μια τροποποίηση στην κουλτούρα του οργανισμού, παρ' όλο που η επιχειρησιακή κουλτούρα μπορεί να αλλάξει, χρειάζεται αρκετό χρονικό διάστημα και απαιτεί μεγάλη προσπάθεια. Μια σημαντική εργασία της διοίκησης είναι, λοιπόν, να

αξιολογήσει (1) τι σημαίνει μια αλλαγή στη στρατηγική, στην επιχειρησιακή κουλτούρα, (2) αν χρειάζεται μια αλλαγή στην κουλτούρα, και (3) αν η προσπάθεια αλλαγής της κουλτούρας αξίζει το υψηλό κόστος που χρειάζεται η αλλαγή αυτή.

8.2.2. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η επικοινωνία είναι πάρα πολύ σημαντική για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής. Η λογική της στρατηγικής αλλαγής θα πρέπει να επικοινωνείτε στους εργαζόμενους όχι μόνο με επιστολές και ομιλίες αλλά με εκπαίδευση και ανάπτυξη προγραμμάτων. Επιχειρήσεις στις οποίες πραγματοποιήθηκαν σημαντικές επιτυχημένες αλλαγές στην κουλτούρα τους, έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Ο CEO και η ανώτατη διοίκηση είχαν ένα στρατηγικό όραμα, του τι μπορεί να γίνει η επιχείρηση, και επικοινωνήσαν αυτό το όραμα στους εργαζόμενους όλων των επιπέδων.
- Το όραμα μεταφράστηκε σε βασικά συστατικά που είναι απαραίτητα για την επίτευξη του οράματος.

8.2.3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΡΑΣΗΣ

Οι ενέργειες πρέπει να κατευθύνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι μέσω του σχεδιασμού δράσης. Ένα σχέδιο δράσης εκθέτει τις ενέργειες που πρόκειται να γίνουν, από ποιους, ποια χρονική στιγμή

και ποια είναι τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Έχοντας επιλέξει ένα πρόγραμμα για την υλοποίηση της στρατηγικής, η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει ένα σχέδιο δράσης για να λειτουργήσει το πρόγραμμα. Το σχέδιο δράσης που προκύπτει θα πρέπει να περιέχει και τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Συγκεκριμένες ενέργειες για να είναι λειτουργικό το πρόγραμμα.
2. Ημερομηνίες που ξεκινούν και τελειώνουν οι συγκεκριμένες ενέργειες.
3. Το άτομο που είναι υπεύθυνο για τη διεξαγωγή της κάθε ενέργειας.
4. Το άτομο που είναι υπεύθυνο για την ενεργοποίηση των χρονοδιαγραμμάτων και της αποτελεσματικότητας της κάθε ενέργειας.
5. Οι προσδοκώμενες οικονομικές και φυσικές συνέπειες της κάθε ενέργειας.

Τα σχέδια δράσης είναι σημαντικά για πολλούς λόγους. Πρώτον, εξυπηρετούν ως σύνδεσμος μεταξύ της διαμόρφωσης της στρατηγικής και της αξιολόγησης και του ελέγχου. Δεύτερον, το σχέδιο δράσης συγκεκριμενοποιεί τι πρέπει να γίνει διαφορετικά από ότι συνήθως. Τρίτον, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αξιολόγησης και του ελέγχου, που έρχεται αργότερα, το σχέδιο δράσης βοηθάει στην εκτίμηση της επίδοσης και στην αναγνώριση των θεραπευτικών δράσεων, όπου αυτές χρειάζονται. Τέταρτον, η σαφής εκχώρηση των ευθυνών για την υλοποίηση και την ενεργοποίηση των προγραμμάτων μπορεί να βελτιώσει την παρακίνηση.

8.2.4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES, MBO)

Η διοίκηση σύμφωνα με τους αντικειμενικούς σκοπούς (MBO) είναι μια προσέγγιση που βοηθάει να εξασφαλιστεί η δράση απέναντι στους επιθυμητούς σκοπούς, και το πετυχαίνει συνδέοντας τους οργανωσιακούς σκοπούς με την ατομική συμπεριφορά. Επειδή είναι ένα σύστημα που συνδέει τα σχέδια με τις επιδόσεις, η διοίκηση με σκοπούς αποτελεί μια ισχυρή τεχνική υλοποίησης. Η διαδικασία MBO συμπεριλαμβάνει:

1. Δημιουργία και επικοινωνία των οργανωσιακών σκοπών.
2. Ρύθμιση των ατομικών σκοπών (μέσω της αλληλεπίδρασης των προϊσταμένων με τους υφιστάμενους) που βοηθούν στην υλοποίηση των οργανωσιακών σκοπών.
3. Ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης που είναι απαραίτητο για την επίτευξη των σκοπών.
4. Περιοδική επιθεώρηση της επίδοσης, αφού σχετίζεται με τους σκοπούς και τα αποτελέσματα του να συμπεριλαμβάνονται στην ετήσια εκτίμηση της επίδοσης.

Η διοίκηση σύμφωνα με τους σκοπούς παρέχει μια ευκαιρία στον οργανισμό να συνδέσει τους σκοπούς των ανθρώπων από κάθε επίπεδο με αυτούς (τους σκοπούς) από το επόμενο ανώτερο επίπεδο στην ιεραρχία του οργανισμού. Επομένως, η διοίκηση σκοπών δένει μαζί τους επιχειρησιακούς, τους

επιχειρηματικούς και τους λειτουργικούς σκοπούς και τις στρατηγικές που δημιουργήθηκαν για να τους επιτύχουν.

Ένα από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα της διοίκησης σκοπών είναι ότι μπορεί να μειώσει το ποσό των εσωτερικών πολιτικών που δημιουργούνται εντός ενός μεγάλου οργανισμού. Η πολιτική δράση μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις και να χωρίσει τους ανθρώπους και τις ομάδες, που κανονικά θα πρέπει να συνεργαστούν για να υλοποιήσουν τη στρατηγική.

8.2.5. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM) είναι μια λειτουργική φιλοσοφία που δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και στη συνεχή βελτίωση γενικότερα. Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι αφοσιωμένη στην ποιότητα και στην υπεροχή καθώς και το να είσαι ο καλύτερος σε κάθε λειτουργία. Έχει τέσσερις σκοπούς:

1. Καλύτερη, λιγότερο μεταβαλλόμενη ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2. Γρηγορότερη, λιγότερο μεταβαλλόμενη ανταπόκριση στην επεξεργασία των αναγκών των πελατών.
3. Μεγαλύτερη ευελιξία στην προσαρμογή των εναλλασσόμενων απαιτήσεων των καταναλωτών.
4. Χαμηλότερο κόστος μέσω της βελτίωσης της ποιότητας και εξάλειψη των εργασιών που δεν προσθέτουν αξία.

Επειδή η διοίκηση ολικής ποιότητας προσπαθεί να μειώσει το κόστος, όπως και να βελτιώσει την ποιότητα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πρόγραμμα για την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής του χαμηλότερου κόστους και της διαφοροποίησης.

Σύμφωνα με τη διοίκηση ολικής ποιότητας, οι ελαττωματικές διαδικασίες, η φτωχή παρακίνηση των εργαζομένων δημιουργούν ελαττώματα στην ποιότητα. Για να επιτύχει σε μια επιχείρηση το πρόγραμμα συνήθως περιέχει μια σημαντική αλλαγή στην επιχειρησιακή κουλτούρα, απαιτεί ισχυρή ηγεσία από την ανώτατη διοίκηση, εκπαίδευση των εργαζομένων, ενδυνάμωση του κατώτερου επιπέδου εργαζομένων και ομαδική εργασία. Η έμφαση στη διοίκηση ολικής ποιότητας είναι στην πρόληψη και όχι στην διόρθωση. Επιθεώρηση στην ποιότητα εξακολουθεί να πραγματοποιείται, αλλά η έμφαση βρίσκεται στη βελτίωση των διαδικασιών για να προληφθούν τα σφάλματα και τα ελλείμματα. Για αυτό το λόγο οι κύκλοι ποιότητας (ομάδες βελτίωσης της ποιότητας) σχεδιάζονται για να εντοπίσουν τα προβλήματα και να προτείνουν τρόπους για το πώς θα βελτιωθεί η διαδικασία που μπορεί να προκαλεί τα προβλήματα.

Τα ουσιώδη συστατικά της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι:

- Έντονη εστίαση στην ικανοποίηση πελατών.
- Οι πελάτες είναι εσωτερικοί και εξωτερικοί.
- Ακριβής μέτρηση κάθε σημαντικής μεταβλητής στις λειτουργίες του οργανισμού.

- Συνεχής βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Νέες εργασιακές σχέσεις βασιζόμενες στην εμπιστοσύνη και στην ομαδική εργασία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 8

1. David J. Hunger, Thomas L. Wheelen, Essentials of Strategic Management, Prentice Hall Publishing Company, 2001, σελ: 145-156.
2. Alex Miller, Gregory G. Dess, Strategic Management, McGraw-Hill Companies, INC, 1996, σελ: 460-470.
3. R. Henkoff, "Companies That Train Best", Fortune, 1993, σελ: 62-75.
4. P. Lorange, D. Murphy, Bringing Human Resources into Strategic Planning: System Design Characteristics, New York: John Wiley & Sons, 1984, σελ: 281-283.
5. R. A. Pitts, "Strategies and Structures for Diversification", Academy of Management Journal, 1997, σελ: 197-208.
6. G. G. Gordon, Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco: Jossey- Bass, 1985, σελ: 123.
7. R. J. Schonberger, "Total Quality Management Cuts a broad swath-through manufacturing and beyond", Organizational Dynamics, 1992, σελ: 16-28.
8. Χαράλαμπος Κανελόπουλος, Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση, 1990, σελ:395-415.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

9.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι η εκτίμηση, αξιολόγηση της στρατηγικής και ο έλεγχος, δηλαδή είναι εκείνη η φάση της διαδικασίας κατά την οποία τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να βεβαιωθούν ότι η στρατηγική που επιλέχθηκε, εφαρμόζεται σωστά και επιτυγχάνει τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά, η πιθανότητα ότι μπορεί να μην εφαρμόζεται σωστά και να αποτύχει η στρατηγική αυτή που επιλέχθηκε, δημιουργεί την ανάγκη ύπαρξης διαδικασίας ελέγχου της στρατηγικής. Βασικός σκοπός του ελέγχου είναι να προειδοποιεί έγκαιρα τα διευθυντικά στελέχη για την ύπαρξη ενός προβλήματος ή για ένα πρόβλημα που πιθανό να προκύψει, προτού το πρόβλημα αυτό γίνει κρίσιμο.

Ο έλεγχος δεν γίνεται μόνο απολογιστικά, δηλαδή αφού το πρόβλημα έχει συμβεί, μπορεί να γίνει και προληπτικά. Στη συνέχεια, οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται κατά τη διάρκεια της φάσης ελέγχου, μπορεί να επηρεάσουν και τις αποφάσεις του μελλοντικού στρατηγικού σχεδιασμού. Η ανάγκη ελέγχου της στρατηγικής είναι ουσιώδης. Εάν, ο έλεγχος της στρατηγικής δεν αποτελέσει ένα ενιαίο σύνολο της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού, τότε ο σχεδιασμός αυτός ίσως καταλήξει να είναι ένα μη αποτελεσματικό μέσο για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της επιχείρησης.

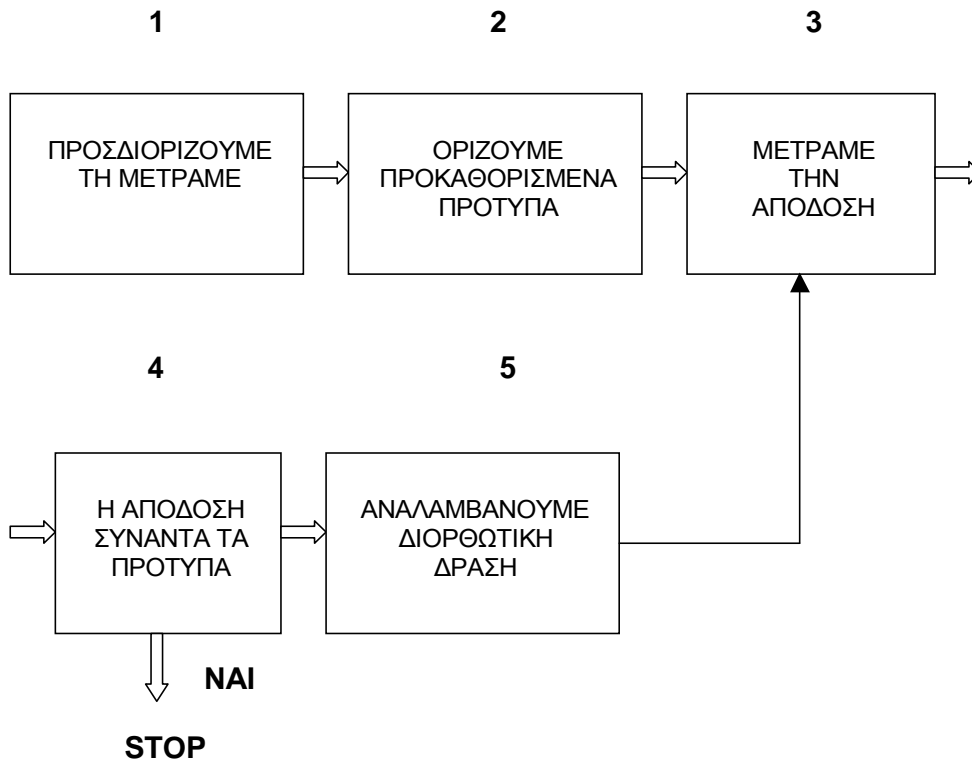
9.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρησιακές ενέργειες και τα αποτελέσματα της επίδοσης ενεργοποιούνται έτσι ώστε η πραγματική επίδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή. Η διαδικασία παρέχει την απαιτούμενη επαναπληροφόρηση στη διοίκηση για να μπορεί να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να λάβει διορθωτική δράση, όπου χρειάζεται. Αυτή η διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μοντέλο επαναπληροφόρησης με πέντε βήματα, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 9.1.

1. Καθορισμός του τι μετράται. Η ανώτατη διοίκηση και τα λειτουργικά διευθυντικά στελέχη πρέπει να καθορίζουν τις διαδικασίες υλοποίησης και τα αποτελέσματα να αξιολογούνται. Οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα πρέπει να μετριοούνται με ένα αντικειμενικό και συνεπή τρόπο. Η εστίαση πρέπει να γίνεται στα πιο σημαντικά στοιχεία της διαδικασίας, σε αυτά που υπολογίζεται ότι έχουν το μεγαλύτερο κομμάτι των δαπανών ή τον μεγαλύτερο αριθμό προβλημάτων. Πρέπει να βρεθούν μετρήσεις για όλους τους σημαντικούς τομείς ανεξαρτήτως δυσκολιών.
2. Ορισμός προκαθορισμένων προτύπων. Τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της επίδοσης αποτελούν λεπτομερή έκφραση των στρατηγικών σκοπών. Είναι μετρήσεις αποδεχτών αποτελεσμάτων επίδοσης. Κάθε πρότυπο συνήθως συμπεριλαμβάνει μια περιοχή ανεκτικότητας που καθορίζει κάθε αποδεχτή απόκλιση. Τα

πρότυπα μπορούν να ρυθμιστούν όχι μόνο στις τελικές εκροές, αλλά επίσης και στα ενδιάμεσα στάδια της παραγωγής των εκροών αυτών.

3. Μέτρηση της απόδοσης. Οι μετρήσεις πρέπει να πραγματοποιούνται σε προκαθορισμένες χρονικές στιγμές.
4. Σύγκριση της πραγματικής επίδοσης με τα πρότυπα. Αν τα αποτελέσματα της πραγματικής επίδοσης βρίσκονται μέσα στην επιθυμητή περιοχή ανεκτικότητας, τότε η διαδικασία μέτρησης σταματά σε αυτό το σημείο.
5. Ανάληψη διορθωτικής δράσης. Αν τα πραγματικά αποτελέσματα βρίσκονται εκτός της επιθυμητής περιοχής ανεκτικότητας, τότε πρέπει να αναληφθεί διορθωτική δράση. Η δράση αυτή πρέπει όχι μόνο να διορθώσει την απόκλιση, αλλά επίσης να προλαμβάνει την επάνοδό της.



Διάγραμμα 9.1: Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου.

Πηγή: David J. Hunger & Thomas L. Wheelen, 2001.

9.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Τον περισσότερο χρόνο τα διευθυντικά στελέχη διαμορφώνουν και υλοποιούν στρατηγικές και στη συνέχεια περιμένουν – μερικές φορές για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα- έως ότου αντιληφθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Στο μεταξύ διάστημα, τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, στα οποία η στρατηγική βασίσθηκε, συνεχίζουν να εξελίσσονται. Επομένως, τα διευθυντικά στελέχη χρησιμοποιούν το στρατηγικό έλεγχο:

- Για να αποτυπώσουν την πρόοδο της στρατηγικής,

- Για να εκτιμήσουν εάν οι περιβαλλοντικές αλλαγές εμφανίζουν άμεσα ή μελλοντικά προβλήματα τα οποία θα επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων, και
- Για να προβούν σε οποιαδήποτε αναγκαία προσαρμογή, ώστε να οδηγηθούν προς την επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

Είναι αδύνατο να διαγνωστεί ποια στρατηγική είναι άριστη και να υπάρξει εγγύηση ότι αυτή θα λειτουργήσει αποτελεσματικά. Ακόμη και η καλύτερα διαμορφωμένη και υλοποιημένη στρατηγική μπορεί να μην επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, εφόσον το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται σημαντικά. Οι συνθήκες αλλάζουν τόσο απότομα, απρόσμενα και έντονα, που η σημερινή επιτυχία δεν εγγυάται την μελλοντική. Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη που είναι επιφορτισμένα με το στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει συστηματικά να αναθεωρούν, να αξιολογούν και να ελέγχουν την υλοποίηση της στρατηγικής. Διαφορετικά τα μακροχρόνια αποτελέσματα μπορεί να είναι αρνητικά και εξαιρετικά δύσκολο ή αδύνατο να αντιστραφούν.

9.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Ο κύριος σκοπός αξιολόγησης της επίδοσης είναι ο εντοπισμός των προβληματικών δραστηριοτήτων εντός της επιχείρησης. Αξιολόγηση της επίδοσης είναι η σύγκριση της πραγματοποιηθείσας επίδοσης με τα κριτήρια, που έχουν καθοριστεί ως σημεία αναφοράς για τη σύγκριση. Εάν κατά τη σύγκριση αυτή, παρουσιαστούν αρνητικές αποκλίσεις, τότε πρέπει να παρθούν

κατάλληλα μέτρα για την εξάλειψη των αιτιών που προξένησαν τις αποκλίσεις αυτές. Τα κύρια προβλήματα στην αξιολόγηση της επίδοσης είναι η απόφαση σχετικά με το πότε, που και πόσο συχνά πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση της επίδοσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση της επίδοσης πρέπει να γίνεται αρκετά συχνά για την παροχή αρκετής και έγκαιρης πληροφόρησης. Εάν, η αξιολόγηση της επίδοσης γίνεται σε υπερβολικό βαθμό, τότε η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει δαπανηρή και να καταλήξει σε δυσμενείς αντιδράσεις, όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι ελέγχονται πολύ συχνά. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις ξεχνούν τον πραγματικό σκοπό ενός ελέγχου και αρχίζουν να επιβάλλουν ελέγχους, οι οποίοι τελικά δεν αποβλέπουν σε κανένα χρήσιμο σκοπό. Ο υπερβολικός έλεγχος καταναλώνει όλο και περισσότερους πόρους της επιχείρησης και η ωφέλεια που προκύπτει είναι όλο και λιγότερη. Ο καθορισμός του χρόνου, δηλαδή το κάθε πότε πρέπει να γίνεται έλεγχος, είναι ένα άλλο σπουδαίο θέμα στην αξιολόγηση της επίδοσης.

9.5. ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ ΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Οι πληροφορίες που προέρχονται από τη διαδικασία του ελέγχου, μπορεί να επηρεάσουν άμεσα οποιαδήποτε ή όλες τις φάσεις της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Για παράδειγμα, εάν η απόκλιση της επίδοσης είναι αρκετά μεγάλη, τότε πρέπει να γίνει πλήρης επανεξέταση των στρατηγικών ή και των στόχων της συγκεκριμένης δραστηριότητας.

Οι αποκλίσεις μπορεί να οφείλονται σε διάφορες αιτίες, όπως:

- Η επιλογή της στρατηγικής πιθανό να ήταν λανθασμένη.
- Η επιλογή της στρατηγικής πιθανό να ήταν κατάλληλη, αλλά η εφαρμογή της μπορεί να μην ήταν ορθή.
- Η οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης, μπορεί να μην ήταν κατάλληλη για την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής.
- Οι στόχοι πιθανόν να μην ήταν ρεαλιστικοί
- Οι υποθέσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ή και του εξωτερικού, βάσει των οποίων έχουν προσδιοριστεί οι στόχοι και οι στρατηγικές, να έχουν αλλάξει σημαντικά.
- Έλλειψη κινήτρων για παρότρυνση των εργαζομένων.
- Έλλειψη επικοινωνίας εντός της επιχείρησης.
- Οι αποκλίσεις της επίδοσης να οφείλονται στην ανικανότητα ή στην αμέλεια ορισμένων διευθυντικών στελεχών.

Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να προσδιορίσουν σε ποιες από τις παραπάνω αιτίες, οφείλονται οι αποκλίσεις. Πρέπει να εξετάσουν πάρα πολύ καλά τις επιπτώσεις που έχουν αυτές οι αποκλίσεις στην επιχείρηση και να προτείνουν την καλύτερη δυνατή διορθωτική λύση. Εάν, η προτεινόμενη λύση δεν φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, τα διευθυντικά στελέχη έχουν κάνει εσφαλμένη επιλογή στρατηγικής, και πρέπει να προχωρήσουν σε μια νέα επιλογή. Το σύστημα επαναπληροφόρησης (feedback), το οποίο έχουν αναπτύξει δείχνει τα λάθη και βοηθάει στην υιοθέτηση μιας άλλης εναλλακτικής στρατηγικής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 9

1. David J. Hunger, Thomas L. Wheelen, Essentials of Strategic Management, Prentice Hall Publishing Company, 2001, σελ: 159-171.
2. J. K. Shank, V. Govindarajan, Strategic Cost Management, Free Press, 1993.
3. S. Tully, "The Real Key to Creating Wealth", Fortune, 1993, σελ: 38.
4. A. B. Fischer, "Creating Stockholder Wealth: Market Value Added", Fortune, 1995, σελ:105-116.
5. Πετ. Α. Κιόχου, Γεωρ. Δ. Παπανικολάου, Προγραμματισμός δράσεως των επιχειρήσεων, σελ:201- 216.
6. Β.Ν. Σαρσέντης, Επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτική, εκδόσεις Μπένου, 1996, σελ:217-220.
7. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου, 2002, σελ: 238-239.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: CASE STUDY

10.1. ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΝΗΣΙΟΥ

Το νησί της Ρόδου βρίσκεται στο σταυροδρόμι δύο μεγάλων θαλάσσιων διαδρομών της Μεσογείου, ανάμεσα στο Αιγαίο πέλαγος και των ακτών της Μέσης Ανατολής, αποτέλεσμα αυτού ήταν να γνωρίσει η Ρόδος πάρα πολλούς πολιτισμούς. Μέσω της μακραίωνης της ιστορίας, όλοι οι διαφορετικοί λαοί που κατοίκησαν στη Ρόδο έχουν αφήσει το σημάδι τους σε όλες τις πλευρές του πολιτισμού του νησιού: στην τέχνη, τη γλώσσα, την αρχιτεκτονική. Η στρατηγική της θέση απέφερε στο νησί μεγάλο πλούτο και κατέστησε την πόλη της Ρόδου μια από τις εξέχουσες πόλεις της Ελλάδας.

Το 408 π.Χ. οι τρεις μεγάλες πόλεις του νησιού, Ιαλυσός, Κάμιρος και Λίνδος, ίδρυσαν την πόλη της Ρόδου. Οι τρεις αιώνες που ακολούθησαν αποτέλεσαν την «χρυσή περίοδο» του νησιού. Το θαλάσσιο εμπόριο, η ναυσιπλοΐα καθώς και οι συνετές και προοδευτικές πολιτικές και διπλωματικές κινήσεις διατήρησαν την πόλη δυνατή και ακμάζουσα μέχρι τους Ρωμαϊκούς χρόνους. Η ανεξαρτησία της πόλης τερματίστηκε το 164 π.Χ. όταν η Ρόδος έγινε επαρχία της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας. Ωστόσο μέχρι τον 1^ο αιώνα μ.Χ. η Ρόδος διατήρησε σε μεγάλο βαθμό το μεγαλείο της και εξελίχθηκε σε ένα από τα σημαντικότερα κέντρα γνώσης, επιστήμης και τέχνης.

Κατά τη πρώιμη Χριστιανική Περίοδο (330-650 μ.Χ.), η Ρόδος αποτελούσε κομμάτι της Βυζαντινής αυτοκρατορίας. Μολονότι λιγότερο ακμάζουσα από ότι στο παρελθόν, η πόλη της Ρόδου ήταν επισκοπική έδρα και σημαντική στρατιωτική βάση. Το 1309 το νησί πουλήθηκε στο τάγμα των Ιπποτών του Αγίου Ιωάννη της Ιερουσαλήμ. Την περίοδο της κατοχής των Ιπποτών, το νησί της Ρόδου διήγε περίοδο ακμής και οι σχέσεις μεταξύ των Ιπποτών και των ντόπιων χαρακτηριζόταν από ανοχή και συχνά από στενή συνεργασία. Κατά την παραμονή τους, δημιούργησαν τη μεσαιωνική πόλη της Ρόδου περιτοιχισμένη από τείχος, το παλάτι του Μεγάλου Μαγίστρου, τα καταλύματα των «γλωσσών», τις κατοικίες των Ιπποτών, ένα νοσοκομείο κ.ά. Το 1522 οι Οθωμανοί Τούρκοι κατέκτησαν την πόλη, κατασκεύασαν τζαμιά, δημόσια λουτρά και κατοικίες για τους νέους κατακτητές. Το αποτέλεσμα ήταν ένα μείγμα ανατολικής αρχιτεκτονικής με ένα έντονο δυτικό στοιχείο. Κατά την περίοδο αυτή, η Ρόδος έχασε το διεθνή της χαρακτήρα. Τα ιταλικά στρατεύματα κατέλαβαν το νησί και την υπόλοιπη Δωδεκάνησο το 1912. Το 1923 η Ιταλία ίδρυσε μια αποικία, τα ιταλικά νησιά του Αιγαίου. Οι Ιταλοί υλοποίησαν σημαντικά έργα υποδομής (δρόμους, παροχή ηλεκτρισμού, λιμάνι κ.ά.) και μεταμόρφωσαν σε σημαντικό βαθμό την πόλη της Ρόδου, η οποία διέθετε πλέον ένα νέο πολεοδομικό σχέδιο, κανονισμούς δόμησης και πολλά νέα δημόσια και ιδιωτικά κτίρια. Το 1948 λύεται η ιταλική κυριαρχία και τα Δωδεκάνησα ενώνονται με την υπόλοιπη Ελλάδα.

Σήμερα η Ρόδος είναι το μεγαλύτερο νησί του νομού Δωδεκανήσου. Η πρωτεύουσα του νησιού βρίσκεται στο βόρειο άκρο του και αποτελεί την πρωτεύουσα του νομού έχοντας στο κέντρο της τη μεσαιωνική πόλη. Το 1988,

η μεσαιωνική πόλη αναγνωρίσθηκε ως πόλη παγκόσμιας πολιτιστικής κληρονομιάς. Είναι πλέον, ένα μείγμα διαφορετικών αρχιτεκτονικών και αποτελεί ένα ζωντανό κομμάτι της σύγχρονης πόλης όπου αναπτύσσονται εμπορικές, τουριστικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες. Η Ρόδος με όλα τα στοιχεία του τάγματος των Ιπποτών, της οθωμανικής κυριαρχίας, της Ιταλικής αποικιοκρατίας και των αρχαίων χρόνων μπορεί και προσφέρει ένα μοναδικό τουριστικό προϊόν.

10.2.ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ESPERIA A.E

Η εταιρεία ESPERIA A.E. ιδρύθηκε το 1969 στο νησί της Ρόδου με την πρόθεση να αναπτύξει και να επεκτείνει τις δραστηριότητες της στον τομέα του τουρισμού. Σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό αυτό έχει επιτευχθεί, κάνοντας την επιχείρηση μία από τις πιο επιτυχημένες τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, η ESPERIA A.E. έχει στην ιδιοκτησία της τα ακόλουθα ξενοδοχεία:

1. ESPERIA HOTEL, Β' κατηγορίας, στην πόλη της Ρόδου από το 1969,
2. ESPERIDES BEACH HOTEL, Α' κατηγορίας, στο Φαληράκι της Ρόδου από το 1976,
3. ESPEROS PALACE HOTEL, Α' κατηγορίας, στο Φαληράκι της Ρόδου από το 1985,
4. EPSILON APTS, Α'κατηγορίας, στο Φαληράκι της Ρόδου από το 1988,

5. ESPEROS VILLAGE HOTEL, πολυτελείας (deluxe), στο Φαληράκι της Ρόδου από το 1990.

Επιπλέον, έχει υπό την διαχείρισή της τα ακόλουθα:

1. OLYMBOS BEACH HOTEL, Α' κατηγορίας, στο Φαληράκι της Ρόδου από το 1997,
2. FALIRAKI BEACH HOTEL, Α' κατηγορίας, στο Φαληράκι της Ρόδου από το 1998.

Σήμερα η εταιρεία διαθέτει συνολικά 2.050 δωμάτια σε όλα της τα ξενοδοχεία, καλύπτοντας όλους τους τύπους δωματίων και όλες τις προτιμήσεις, από τον μεμονωμένο τουρίστα έως τις οικογένειες τουριστών.

10.2.1. ESPERIA HOTEL

Τοποθετημένο στην καρδιά της πόλης της Ρόδου, λίγα μέτρα μακριά από τη Μεσαιωνική πόλη και λίγα λεπτά μακριά από τη θάλασσα, βρίσκεται το πρώτο ξενοδοχείο της εταιρείας (1969). Είναι ξενοδοχείο Β' κατηγορίας και διαθέτει 180 δωμάτια, με θέα την πόλη της Ρόδου ή την πισίνα του ξενοδοχείου. Διαθέτει πισίνα, snack bar, bar και μεγάλο κήπο. Στον πίνακα 10.1 φαίνονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά των δωματίων του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Πίνακας 10.1: Χαρακτηριστικά δωματίων

ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΣ	*	ΜΠΑΝΙΟ	*
ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ	*	ΜΠΑΛΚΟΝΙ	*
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	*	ΔΙΠΛΑ ΠΑΡΑΘΥΡΑ	*
ΨΥΓΕΙΟ	*	ΜΠΙΣΤΟΛΑΚΙ	*

10.2.2. ESPERIDES BEACH HOTEL

Το ESPERIDES BEACH HOTEL (1976) είναι ξενοδοχείο Α' κατηγορίας με 580 δωμάτια σε τρία διαφορετικά κτίρια, τοποθετημένο στην πολύ γνωστή ανατολική πλευρά του νησιού, σε μια τεράστια έκταση καλυμμένη με λουλούδια, φοινικόδεντρα και πρασινάδα που φτάνει έως την ακτή. Η παραλία του ξενοδοχείου έχει βραβευτεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Καθαρής Θάλασσας με την μπλε σημαία. Το ξενοδοχείο απέχει 3χ.μ. από το Φαληράκι και 12χ.μ. από την πόλη της Ρόδου, εξυπηρετείται όμως από τακτά δρομολόγια λεωφορείων. Διαθέτει πολλές αθλητικές δραστηριότητες και θαλάσσια σπορ σε όλη τη διάρκεια της σεζόν από τον Μάιο έως τον Οκτώβριο (τένις, βόλεϊ, πινγκ-πονγκ, beach βόλεϊ, γκολφ, ηλεκτρονικά και θαλάσσια παιχνίδια). Εντός του ξενοδοχείου υπάρχουν πισίνες, εστιατόρια, disco, snack-bar, cocktail bar, beach bar, ταβέρνα, καφετέρια, παιδική χαρά σούπερ- μάρκετ, κομμωτήριο και κατάστημα ενοικίασεως αυτοκινήτων. Στον πίνακα 10.2 φαίνονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά των δωματίων του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Πίνακας 10.2: Χαρακτηριστικά δωματίων

ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΣ	*	ΜΠΑΝΙΟ	*
ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ	*	ΜΠΑΝΙΕΡΑ	*
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	*	ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ ΑΝΑΠΕΙΡΙΚΗΣ ΚΑΡΕΚΛΑΣ	*
ΨΗΓΕΙΟ	*	ΜΠΑΛΚΟΝΙ	*

10.2.3. ESPEROS PALACE

Το ESPEROS PALACE HOTEL (1985) είναι ένα κομψό ξενοδοχείο με μεγάλους κήπους, τοποθετημένο στην ανατολική ακτή του νησιού, μπροστά στη θάλασσα. Απέχει 12χ.μ. από την πόλη της Ρόδου και 3χ.μ. από το Φαληράκι. Διαθέτει 410 δωμάτια, τρεις πισίνες- δύο εξωτερικές και μια εσωτερική, η οποία είναι και θερμαινόμενη και το Lazy River, το οποίο είναι ένα τεχνητό ποτάμι που διασχίζει τους κήπους του ξενοδοχείου. Επιπλέον, διαθέτει δύο εστιατόρια (το κεντρικό και το Ζέφυρος) και έξι bar (cocktail bar, pool bar, pyramid bar, casino bar, Frulati bar, Paradiso bar). Η βραδινή διασκέδαση συμπεριλαμβάνει, Ελληνικές βραδιές με BBQ, φολκλορικούς χορούς, διεθνή shows, βραδιές χορού με ζωντανή ορχήστρα κ.ά. Για αυτούς που νιώθουν περισσότερο ενεργητικοί υπάρχουν δύο γήπεδα τένις, γήπεδο mini γκολφ καθώς και μια μεγάλη ποικιλία από θαλάσσια σπορ. Η ομάδα ψυχαγωγίας κρατάει συντροφιά σε όλους τους πελάτες με παιχνίδια στην πισίνα και διαγωνισμούς καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας. Στον πίνακα 10.3 φαίνονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά των δωματίων του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Πίνακας 10.3: Χαρακτηριστικά δωματίων

ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΣ	*	ΜΠΙΣΤΟΛΑΚΙ	*
ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ	*	ΔΟΡΥΦΟΡΙΚΑ ΚΑΝΑΛΙΑ	*
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	*	ΧΡΗΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΟ	*
ΔΩΜΑ	*	ΜΠΑΛΚΟΝΙ	*
ΨΥΓΕΙΟ ΚΟΥΖΙΝΑ	*	ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ	*

10.2.4. EPSILON APARTMENTS AND STUDIOS

Στην μοναδική τοποθεσία του πολυτελέστατου εμπορικού κέντρου της εταιρείας, βρίσκεται το EPSILON APARTMENTS AND STUDIOS που ανήκει και αυτό στην εταιρεία. Το ασυνήθιστο περιβάλλον, η υπερπολυτελής άνεση και η ποιότητα είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του EPSILON. Όλα τα διαμερίσματα και τα studios έχουν θέα στη θάλασσα. Διαθέτει 63 διαμερίσματα και 49 studios, ένα bar, πισίνα καθώς και ηλεκτρονικά παιχνίδια και πινγκ-πονγκ για τη διασκέδαση των πελατών. Στον πίνακα 10.4 φαίνονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά των δωματίων του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Πίνακας 10.4: Χαρακτηριστικά δωματίων

ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΣ	*	ΜΠΑΝΙΟ	*
ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ	*	ΔΟΡΥΦΟΡΙΚΑ ΚΑΝΑΛΙΑ	*
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	*	ΧΡΗΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΟ	*
ΚΟΥΖΙΝΑ	*	ΜΠΑΛΚΟΝΙ	*
ΨΥΓΕΙΟ	*	ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ	*
ΜΠΙΣΤΟΛΑΚΙ	*		

10.2.5. ESPEROS VILLAGE HOTEL

Το ESPEROS VILLAGE HOTEL & APARTMENTS είναι ένα σύμπλεγμα από δωμάτια, σουίτες, studios και διαμερίσματα, που είναι εγκατεστημένα σε διαφορετικά επίπεδα /ύψη σε ένα λόφο που βρίσκεται απέναντι από το ESPEROS PALACE και το ESPERIDES BEACH HOTEL. Είναι ιδανικό για αυτούς που ψάχνουν ανεξάρτητες και ιδιωτικές διακοπές. Η θέα από όλες τις μονάδες είναι μοναδική, υπάρχουν καταπληκτικά μονοπάτια ανάμεσα από όλες τις μονάδες με πολύχρωμα λουλούδια και αμέτρητα δέντρα. Όλες οι μονάδες έχουν τα δικά τους δώματα, στο κεντρικό κτίριο συστεγάζονται το εστιατόριο, το mini-market, το snack bar, το bar, μια αίθουσα για μπιλιάρδο και επίσης δύο γήπεδα τένις. Στον πίνακα 10.5 φαίνονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά των δωματίων του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Πίνακας 10.5: Χαρακτηριστικά δωματίων

ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΣ	*	ΜΠΑΝΙΟ	*
ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ	*	ΔΟΥΦΟΡΙΚΑ ΚΑΝΑΛΙΑ	*
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	*	ΧΡΗΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΟ	*
ΚΟΥΖΙΝΑ	*	ΜΠΑΛΚΟΝΙ	*
ΔΩΜΑ	*	ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ	*
ΨΗΓΕΙΟ	*	ΜΠΙΣΤΟΛΑΚΙ	*

10.2.6. OLYMBOS BEACH HOTEL

Το OLYMBOS BEACH HOTEL είναι εγκαταστημένο κοντά στο Φαληράκι, στην πολύ γνωστή παραλία της Ρόδου. Είναι ένα πολύ μοντέρνο ξενοδοχείο τεσσάρων αστέρων και ανήκει και αυτό στην εταιρεία ESPERIA A.E. από το 1997. Απέχει 14χ.μ. από την πόλη της Ρόδου και εξυπηρετείται από τακτά δρομολόγια λεωφορείων. Διαθέτει 204 δωμάτια. Το ξενοδοχείο έχει επίσης ευρύχωρη και άνετη αίθουσα υποδοχής, βεράντες, αίθουσα τηλεόρασης, cocktail bar και mini market. Εκτός από την πολύ ωραία παραλία μπορεί να κολυμπήσει κανείς στις δύο πισίνες του ξενοδοχείου. Επιπλέον διαθέτει δύο πισίνες για παιδιά, δύο γήπεδα τένις, αίθουσα μπιλιάρδου, επιτραπέζιο τένις γήπεδο βόλεϊ και πολλά θαλάσσια σπορ. Επιπλέον τρία εστιατόρια και disco. Στον πίνακα 10.6 φαίνονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά των δωματίων του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Πίνακας 10.6: Χαρακτηριστικά δωματίων

ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΣ	*	ΜΠΑΝΙΟ	*
ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ	*	ΝΤΟΥΖ	*
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	*	ΜΠΑΛΚΟΝΙ	*

10.2.7 FALIRAKI BEACH HOTEL

Από το 1998 το FALIRAKI BEACH HOTEL ανήκει στην εταιρεία. Είναι Α' κατηγορίας και βρίσκεται πολύ κοντά στο Φαληράκι και 5χ.μ. κοντά στο γήπεδο γκολφ στα Αφάντου. Διαθέτει 330 δωμάτια, δύο εστιατόρια, δύο bar, μια καφετέρια, γυμναστήριο, mini-market, κομμωτήριο, αίθουσα τηλεόρασης, ηλεκτρονικά παιχνίδια, παιδική χαρά. Υπάρχει καθημερινά πρόγραμμα διασκέδασης, δύο παιδικές πισίνες, μια πισίνα, δύο γήπεδα τένις και πολλά θαλάσσια σπορ. Τέλος διαθέτει δύο αίθουσες συνεδρίων 200 και 100 ατόμων αντίστοιχα. Στον πίνακα 10.7 φαίνονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά των δωματίων του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Πίνακας 10.7: Χαρακτηριστικά δωματίων

ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΣ	*	ΜΠΑΝΙΟ	*
ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ	*	ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ ΑΝΑΠΕΙΡΙΚΗΣ ΚΑΡΕΚΛΑΣ	*
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	*	ΨΗΓΕΙΟ	*
ΝΤΟΥΖ	*		*

Εκτός από τα προαναφερόμενα ξενοδοχεία, η εταιρεία έχει δημιουργήσει ένα φυσικό πάρκο στο Φαληράκι, στο οποίο φιλοξενεί διάφορα ζώα και πουλιά καθώς και διάφορα φυτά που υπάρχουν στην Ρόδο. Επιπλέον έχει δημιουργήσει το μεγαλύτερο water park σε μια περιοχή 80.000 τετραγωνικών μέτρων επίσης στο Φαληράκι, και πολύ κοντά σε όλα σχεδόν τα ξενοδοχεία της (η κατασκευή του τελείωσε το 2001 και αμέσως τέθηκε σε λειτουργία).

Αυτό το σχέδιο προέκυψε από μια διαρκή έρευνα προκειμένου να εμπλουτιστεί το προσφερόμενο προϊόν. Το water park είναι το μεγαλύτερο της Ευρώπης και το μοναδικό που υπάρχει στο νησί της Ρόδου. Βρίσκεται στο κέντρο του παραλιακού δρόμου και είναι εύκολα προσβάσιμο από όλες τις γύρω περιοχές. Το water park προσφέρει αξιοσημείωτες και θεαματικές διαδρομές, μοναδικές πισίνες και νεροτσουλήθρες. Η μεταφορά στο πάρκο από την πόλη της Ρόδου γίνεται με λεωφορείο της εταιρείας δωρεάν καθώς επίσης και με πλοία από την Ρόδο και από το Φαληράκι. Τέλος για τους πελάτες των ξενοδοχείων της εταιρείας υπάρχει δωρεάν μεταφορά από και προς το water park. Υψηλά μέτρα ασφαλείας υπάρχουν στο πάρκο, με 35 ναυαγοσώστες και κέντρο βοθηιών. Οι υποδομές υποστήριξης για τη λειτουργία του πάρκου είναι άρτιες, λειτουργούν εστιατόρια, bar, αποδυτήρια, χώρος στάθμευσης κ.ά. Επιπλέον, η εταιρεία έχει δημιουργήσει ένα μεγάλο εμπορικό κέντρο στο δρόμο της Καλλιθέας (όπου βρίσκονται και τα περισσότερα ξενοδοχεία της), εκμεταλλεύομενη τα εν λόγω καταστήματα είτε ενοικιάζοντας τα είτε πουλώντας τα ή διαχειρίζοντάς τα.

Την περίοδο 1992 με 1995 η εταιρεία είχε προχωρήσει στην ανακαίνιση των ξενοδοχείων της. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του κ. Αντωνάκη Α., γενικού

διευθυντή όλων των ξενοδοχείων, “η εταιρεία ESPERIA προσφέρει μια μοναδική περιποίηση για όλους τους πελάτες της με πολλές επιλογές, ανέσεις, και εξυπηρέτηση που βασίζεται στην ποιότητα. Οι δραστηριότητες, οι υπηρεσίες και όλα τα άυλα πλεονεκτήματα αποτελούν σπουδαία εμπειρία για τους πελάτες μας.” Η εταιρεία έχει αναγνωρίσει την σημασία της βελτίωσης της ποιότητας καθώς και των θετικών συνεπειών που αυτή επιφέρει στην παραγωγικότητα και στην κερδοφορία των ξενοδοχείων της, για αυτό το λόγο πέρα από την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προχώρησε και στην πιστοποίηση τους μέσω ενός συστήματος HACCP, που διασφαλίζει την ασφάλεια και την υγιεινή των τροφίμων και αποτελεί και απαίτηση της νομοθεσίας και των tour operators.

Η εταιρεία συνεργάζεται με τους μεγαλύτερους tour operators όλων των χωρών (TUI, Thomas Cook, Thomson, Neckerman κ.ά.). Λόγω του ότι διαθέτει μεγάλη δυναμικότητα δωματίων, 2.050 δωμάτια, μπορεί πιο εύκολα να συνάπτει συμφέροντα για την εταιρεία συμβόλαια, με μεγάλους tour operators. Επιπλέον, έτσι όπως είναι διαμορφωμένο και εμπλουτισμένο το τουριστικό προϊόν της, της δίνει τη δυνατότητα να μπορεί να απευθύνεται σε μια ευρεία γκάμα πελατών. Το γεγονός αυτό εξυπηρετεί και τους ίδιους τους tour operators. Το κάθε ξενοδοχείο θα μπορούσαμε να πούμε ότι προσφέρει ένα διαφορετικό προϊόν, για το μεμονωμένο πελάτη έως τις οικογένειες προσφέροντας τους ακόμα και ένα πρόγραμμα “all inclusive”. Τα συμβόλαια υπογράφονται εξ’ ολοκλήρου από τον ίδιο τον γενικό διευθυντή τον κ. Αντωνάκη για όλα τα ξενοδοχεία της εταιρείας, σύμφωνα με τον οποίο ακολουθείτε μια κοινή πολιτική στις πωλήσεις και στο μάρκετινγκ για όλα τα ξενοδοχεία. Η μέση πληρότητα για όλα τα ξενοδοχεία θα πρέπει να σημειώσουμε ότι κυμαίνεται από 80%-90% για τις

καλοκαιρινές περιόδους Απριλίου-Οκτωβρίου, κατά τις οποίες και παραμένει ανοικτό.

10.3. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η ενότητα αυτή παρουσιάζει το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας ESPERIA A.E. καθώς επίσης και τα νέα δεδομένα και τις προθέσεις της.

10.3.1. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η ESPERIA A.E. είναι μια οικογενειακή επιχείρηση και αποτελείται από το τετραμελές Διοικητικό Συμβούλιο, με πρόεδρο τον κ. Βασιλάκη Στάθη, αντιπρόεδρο την κ. Βασιλάκη Μαρία, διευθύνων σύμβουλο τον κ. Βασιλάκη Γιάννη και γενικό διευθυντή τον κ. Αντωνάκη Αντώνη. Το οργανόγραμμα της εταιρεία φαίνεται στο διάγραμμα 10.1. Εδώ θα πρέπει να πούμε ότι το κάθε ξενοδοχείο έχει το δικό του λειτουργικό διευθυντή (operational manager) από τους οποίους ακολουθείται μια κοινή γραμμή δράσης σύμφωνα με αυτή που αποφάσισε η ανώτατη διοίκηση. Η ανώτατη διοίκηση είναι υπεύθυνη για την επίδοση της εταιρείας σχεδόν από την χρονική στιγμή της ίδρυσής της. Όλες οι αποφάσεις που αφορούν την ομαλή λειτουργία του οργανισμού αναλαμβάνονται από την διοίκηση της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ της εταιρείας γίνεται αποκλειστικά από τον κ. Αντωνάκη. Οι αποφάσεις διοχετεύονται από την διοίκηση στους λειτουργικούς διευθυντές και αυτοί με τη σειρά τους είναι υπεύθυνοι για την ομαλή και σωστή επικοινωνία

όλων των αποφάσεων για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού. Το επίπεδο της ανάμειξης της ανώτατης διοίκησης στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι πάρα πολύ υψηλό. Αυτό συμβαίνει διότι η εταιρεία είναι οικογενειακή, δεν έχουν εισαχθεί οι μετοχές της στο χρηματιστήριο και επομένως δεν υπάρχουν μέτοχοι που να ασκούν πιέσεις στην ανώτατη διοίκηση. Η αμοιβαία επίδραση που υπάρχει ανάμεσα σε αυτή και στα ανώτερα στελέχη καθώς και στα στελέχη πρώτης γραμμής, είναι άριστη και αυτό αποδεικνύεται από τις επιδόσεις της εταιρείας.

Η εταιρεία είναι δομημένη σύμφωνα με τη δομή κατά τμήματα (διάγραμμα 10.1), διότι αποτελείται από μια σειρά σχετικών αυτόνομων οντοτήτων που κυβερνώνται από μια κεντρική διοίκηση. Σύμφωνα με τη δομή κατά τμήματα, τα διευθυντικά στελέχη μεταφέρουν τη λήψη αποφάσεων σε κατώτερα διαχειριστικά επίπεδα και τις αποφάσεις πιο κοντά στα προϊόντα και στις αγορές. Αυτό διευκολύνει τις γρηγορότερες αποφάσεις και βελτιώνει την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται κατά τη διάρκεια μιας απότομης αλλαγής του περιβάλλοντος. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η εξουσία για τη λήψη αποφάσεων είναι συγκεντρωμένη γύρω από τα τέσσερα άτομα που αποτελούν την ανώτατη διοίκηση. Οποιαδήποτε αλλαγή ή τροποποίηση της λειτουργίας καθώς και οποιαδήποτε πρόταση που προκύπτει από την λειτουργία του κάθε ξενοδοχείου θα πρέπει να μεταφερθεί από τους λειτουργικούς διευθυντές στη ανώτατη διοίκηση προς εξέταση και έπειτα αυτή θα πρέπει να δώσει την έγκριση για την εφαρμογή αυτών των προτάσεων. Προτάσεις όπως για τις κινήσεις της επόμενης σεζόν, τις πωλήσεις και το

μάρκετινγκ της εταιρείας, τις ανακαινίσεις στις διάφορες ξενοδοχειακές μονάδες και για την λειτουργία των μονάδων αυτών.

Στην ESPERIA A.E. υπάρχει θετική επιχειρησιακή κουλτούρα και τα μέλη του οργανισμού ταυτίζονται με αυτή. Το περιβάλλον εργασίας των υπαλλήλων είναι ευχάριστο και το γεγονός αυτό προωθεί την ηθική τους. Το καλό κλίμα που επικρατεί στις τάξεις, τόσο της διοίκησης, όσο και των εργαζομένων, οι οποίοι έχουν εξασφαλισμένη απασχόληση για επτά μήνες το χρόνο, δείχνει την αποδοτικότητα της όλης συνεργασίας και τις καλές προοπτικές για το μέλλον. Υπάρχουν σαφείς και προδιαγεγραμμένοι στόχοι για την λειτουργία των μονάδων, για την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών και για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, οι οποίοι διοχετεύονται από την διοίκηση στους operational managers, και από αυτούς σε όλο το προσωπικό. Οι λειτουργικοί διευθυντές είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των αποφάσεων αυτών και επιπλέον είναι υπεύθυνοι να εντοπίζουν διάφορα προβλήματα και να τα αναφέρουν στην διοίκηση προκειμένου να ληφθούν διορθωτικές δράσεις. Αυτό πραγματοποιείται με reports που γίνονται κατά τακτά χρονικά διαστήματα. Υπάρχει δηλαδή μια αυξημένη αλληλεπίδραση ανάμεσα στους λειτουργικούς διευθυντές και στους εργαζόμενους που ενεργοποιεί τη μάθηση και τη βελτίωση, γιατί οι πληροφορίες ρέουν ελεύθερα σε όλη την εταιρεία.

Το μάρκετινγκ της εταιρείας όπως προαναφέραμε γίνεται από τον γενικό διευθυντή της. Ο ίδιος με προσωπικές επαφές με τους μεγάλους tour operators

που συνεργάζεται η εταιρεία προσπαθεί να πουλήσει τα προϊόντα της και να προωθήσει και τα επτά ξενοδοχεία που ανήκουν στην εταιρεία. Επιπλέον έχουν δημιουργηθεί οι ανάλογες μπροσούρες με τις οποίες διαφημίζεται η εταιρεία και επίσης αυτές αποστέλλονται σε τουριστικές εταιρείες και πρακτορεία προκειμένου να τις συμπεριλάβουν σε τουριστικούς καταλόγους για την προώθηση των ξενοδοχείων σε πελάτες του εξωτερικού. Τέλος, η εταιρεία έχει δημιουργήσει μια ιστοσελίδα στο Internet στην οποία υπάρχει και φωτογραφικό υλικό και μπορεί ο οποιοσδήποτε να την επισκεφθεί και να πραγματοποιήσει ακόμη και κράτηση μέσα από αυτήν. Λόγω της φύσης του ίδιου του τουριστικού προϊόντος, που είναι μια υπηρεσία που προσφέρεται σε ένα τόπο διαφορετικό από αυτόν που διαμένει ο τουρίστας δεν δίνει στον τελευταίο τη δυνατότητα να το γνωρίσει. Μέσω της διαφήμισης και της προβολής δίνεται η δυνατότητα στον καταναλωτή να σχηματίσει, μια έστω και ατελή, εικόνα για την ύπαρξη του αγαθού.

Στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης οι στόχοι είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων διαδικασιών παραγωγής, βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος και του σχεδιασμού αυτού προκειμένου η εταιρεία να αποκτήσει ένα ισχυρό και δυναμικό προϊόν. Γίνονται αρκετές επενδύσεις από την εταιρεία πάνω στην έρευνα της αγοράς στην οποία επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν. Το ίδιο συνέβη όταν δημιουργήθηκε το water park και το ίδιο στην απόφαση δημιουργίας του συνεδριακού κέντρου και όχι μόνον.

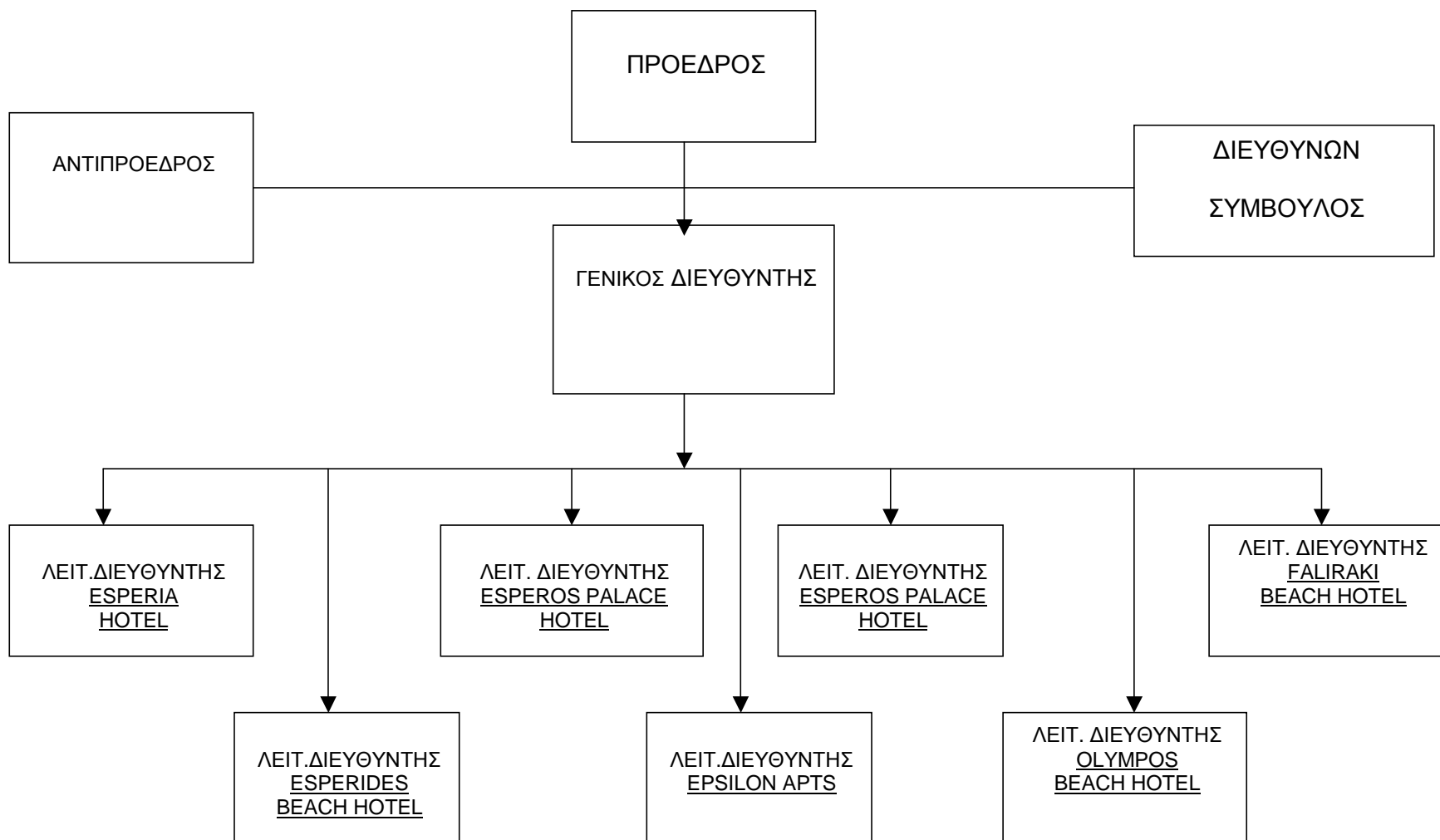
Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της φιλοξενίας που έχει η τουριστική βιομηχανία προσδίδει μεγαλύτερη βαρύτητα στον φιλικό τρόπο με τον οποίο πρέπει να

προσφέρονται οι τουριστικές υπηρεσίες. Αποτελεί κοινή πεποίθηση ότι οι άνθρωποι δεν προτιμούν να πηγαίνουν εκεί που δεν αισθάνονται ευπρόσδεκτοι. Ωστόσο, σύμφωνα με τα όσα μας είπε ο κ. Αντωνάκης, δεν θα πρέπει να συγχέεται το βαθύ συναίσθημα της φιλοξενίας με την επαγγελματική ευσυνειδησία, την ειδικευση και την αξιοπρεπή επικοινωνία που πρέπει να χαρακτηρίζει τις τουριστικές υπηρεσίες. Οι ιδιότητες αυτές που προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα της τουριστικής υπηρεσίας που προσφέρουν τα ξενοδοχεία της εταιρείας, δεν αναφύονται από μόνες τους, αλλά είναι το αποτέλεσμα των επενδύσεων σε εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού που εργάζεται σε αυτήν. Βέβαια ένα από τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία και ο ελληνικός τουρισμός γενικότερα είναι η υστέρηση ενός μεγάλου μέρους του εργατικού δυναμικού στην παιδεία, τον επαγγελματισμό και τη νοοτροπία. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην έλλειψη ενός συστήματος που θέτει το επίπεδο δεξιοτήτων που είναι απαραίτητο για τους εργαζόμενους στην τουριστική βιομηχανία, στην εποχιακή και ευκαιριακή απασχόληση που χαρακτηρίζει ένα μέρος των απασχολούμενων στον κλάδο, την απασχόληση αυτών και σε άλλους κλάδους εκτός του τουριστικού, και στις χαμηλές αμοιβές.

Στον πίνακα 10.8 παρουσιάζεται αναλυτικά η οικονομική κατάσταση της εταιρείας, όπως αυτή εμφανίζεται στον Ισολογισμό και τα Αποτελέσματα Χρήσεως του 1999- 2001(εμφανίζεται στο τέλος αυτού του κεφαλαίου). Πρόκειται για μια υγιή εταιρεία, όλες οι επενδύσεις που έχει κάνει μέχρι σήμερα προέρχονται κυρίως από ίδια κεφάλαια και μόνο ένα μικρό μέρος μέσω

δανεισμού, για αυτό και υπήρξε τόσο μεγάλη ανάπτυξη. Υπάρχει ένα ενιαίο οικονομικό τμήμα (λογιστήριο) για όλες τις μονάδες της εταιρείας.

Τέλος, θα πρέπει εδώ να σημειώσουμε ότι οι εκτάσεις στις οποίες είναι κτισμένα τα πέντε ξενοδοχεία (εκτός από αυτά των οποίων έχει μόνο τη διαχείριση), το φυσικό πάρκο καθώς και το water park ανήκουν στην οικογένεια Βασιλάκη και όπως πληροφορηθήκαμε από τον κ. Αντωνάκη η οικογένεια διαθέτει και άλλες εκτάσεις για περαιτέρω εκμετάλλευση.



Διάγραμμα 10.1: Οργανόγραμμα εταιρείας ESPERIA A.E.

10.3.2. ΤΑ ΝΕΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Όπως φαίνεται και από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι στόχος της εταιρείας είναι η ανάπτυξη. Όλα αυτά τα χρόνια η επιχείρηση προσπαθεί να εμπλουτίσει το τουριστικό προϊόν της με όλα εκείνα τα στοιχεία που θα γίνουν αιτία να προσελκύσουν ολοένα και περισσότερους πελάτες. Η αγορά στόχος στην οποία απευθύνεται η εταιρεία είναι κατά κύριο λόγο τουρίστες που ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής. Θα μπορούσαμε να πούμε, ότι μέχρι σήμερα είχε αμελήσει ένα άλλο, μεγάλο τμήμα της τουριστικής αγοράς, τους τουρίστες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους. Στόχος λοιπόν της ESPERIA A.E. είναι η προσέλκυση αυτής της αγοράς, και για να το πετύχει αυτό έχει υπό κατασκευή ένα μεγάλο συνεδριακό κέντρο για 2.500 άτομα.

Ένα άλλο μελλοντικό σχέδιο της εταιρείας είναι η δημιουργία ενός σύνθετου ξενοδοχειακού συγκροτήματος στην παραλία Αγάθη κοντά στη Λίνδο, σε μια έκταση 200.000 τετραγωνικών μέτρων, με μια πολύ όμορφη παραλία.

Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι η ESPERIA A.E. επιθυμεί να δημιουργήσει μια πλήρη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών και η φιλοσοφία της είναι να δραστηριοποιηθεί σε όλους τους τομείς που έχουν σχέση με τις διακοπές, με τη διασκέδαση αλλά και με την εργασία των πελατών.

10.4. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

10.4.1. ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και τη συγκεκριμένη στάση που η κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Η Ρόδος παρ' όλο που είναι ακριτική περιοχή, δεν υπάγεται σε κάποιον αναπτυξιακό νόμο. Ανήκει στην πρώτη ζώνη στην οποία δεν δίνονται επιδοτήσεις για τα τουριστικά καταλύματα. Επιπλέον, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε μια χώρα επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων, για παράδειγμα το ενδεχόμενο ενός πολέμου στο Ιράκ θα επηρεάσει την τουριστική σεζόν. Καθώς επίσης και ένα ενδεχόμενο τρομοκρατικής ενέργειας. Επιπροσθέτως, υπάρχουν συγκεκριμένα μέτρα και ρυθμίσεις και επιλεκτικά νέα νομοθετικά και χρηματοδοτικά εργαλεία που σχετίζονται ιδιαίτερα με την προστασία και την ανάδειξη του περιβάλλοντος. Οι τουριστικές εγκαταστάσεις οφείλουν να συμμορφώνονται προς το θεσμικό πλαίσιο που αναφέρεται στις μελέτες περιβαλλοντικών επιπτώσεων (Υ.Α. 69269/90), τις διαδικασίες χωροθέτησης, τις τεχνικές προδιαγραφές, τις διατάξεις σχετικά με την ύδρευση και την αποχέτευση. Οι διατάξεις αυτές έχουν εφαρμογή πριν ακόμη από την λειτουργία μιας μονάδας και ελέγχονται από τον Ε.Ο.Τ. και τις άλλες συναρμόδιες υπηρεσίες. Κατά την φάση της λειτουργίας, οι περιβαλλοντικοί όροι που πρέπει να τηρούνται σχετίζονται κυρίως με την προστασία από την ρύπανση της ατμόσφαιρας και των νερών, τη διάθεση των αποβλήτων καθώς και τον έλεγχο του θορύβου. Οι δραστηριότητες των τουριστικών επιχειρήσεων

στον τομέα αυτό παρακολουθούνται και ελέγχονται από τις αρμόδιες τοπικές και περιφερειακές αρχές και το Υ. ΠΕ. ΧΩ.Δ. Ε.

10.4.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Το μακροοικονομικό περιβάλλον που υπήρξε στην χώρα μας τα τελευταία είκοσι χρόνια με κυρίαρχα στοιχεία τα μεγάλα ελλείμματα του κρατικού προϋπολογισμού, τους υψηλούς ρυθμούς πληθωρισμού και τα υψηλά επιτόκια, επέδρασε αρνητικά στην ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα:

- Συναλλαγματική πολιτική. Η συναλλαγματική πολιτική που ακολουθήθηκε στη χώρα μας από το 1986 λειτούργησε ανασχετικά στη ροή των τουριστών προς αυτή, επειδή κράτησε σε υψηλά επίπεδα την τιμή του τουριστικού προϊόντος. Αντίθετα, την ίδια περίοδο, οι ανταγωνίστριες χώρες της Ελλάδος προέβαιναν σε υποτιμήσεις των δικών τους νομισμάτων, ενισχύοντας έτσι το τουριστικό τους προϊόν. Η εισαγωγή του ευρώ επηρέασε θετικά τον τουρισμό μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, διότι πλέον δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν την

συναλλαγματική τους πολιτική ως μέσο στήριξης της ανταγωνιστικότητας του τουρισμού τους.

- Φορολογική επιβάρυνση. Η χώρα μας επιβαρύνει τις ανώνυμες εταιρείες με ποσοστό φορολόγησης της τάξεως του 45%. Επιπλέον τις τιμές δωματίων με συντελεστή ΦΠΑ 8% έναντι 7% της Ισπανίας και 5% της Πορτογαλίας. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά του ελληνικού φορολογικού συστήματος το κατατάσσουν στην τελευταία θέση μεταξύ των συστημάτων των ανταγωνιστριών χωρών. Το νέο καθεστώς των επιβαρύνσεων που εισήχθη με τη λειτουργία του αεροδρομίου των Σπάτων ήρθε να επιδεινώσει την σε σημαντικό βαθμό την παραπάνω κατάσταση. Για τις αεροπορικές εταιρείες το νέο αεροδρόμιο είναι περίπου 2,5 φορές ακριβότερο από το αεροδρόμιο της Ρώμης και 2 φορές από το αεροδρόμιο της Βαρκελώνης (ΙΤΕΠ, 2001). Είναι φανερό λοιπόν οι συνέπειες της αύξησης των επιβαρύνσεων σε μια αγορά, όπως η τουριστική, έντονα ανταγωνιστική, στην οποία η σχετική τιμή του προϊόντος επηρεάζει σημαντικά τη ζήτηση του.
- Κόστος χρήματος. Η ανορθολογική χρηματοοικονομική διάρθρωση των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τα υψηλά επιτόκια που ίσχυαν στη χώρα μας οδήγησαν σε υψηλή χρηματοοικονομική επιβάρυνση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, με συνέπεια τη μείωση της ανταγωνιστικότητάς του. Την δεκαετία του 1990 η τάση για όλες τις χώρες ήταν καθοδική, με αποτέλεσμα όλες οι χώρες να επιτύχουν επιτόκιο μακροχρόνιου δανεισμού του δημοσίου κάτω του

5%, ενώ η χώρα μας στάθηκε στο 6,5%. Η σημειούμενη, μέσα στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, πτώση των επιτοκίων βελτίωσε το χρηματοδοτικό κόστος για τις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

- Μοναδιαίο κόστος εργασίας. Η χώρα μας μειονεκτεί σημαντικά έναντι της Ισπανίας, Πορτογαλίας και Γαλλίας ως προς το μοναδιαίο κόστος εργασίας, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Η Ιταλία παρά το γεγονός ότι είναι πιο ακριβή από τη χώρα μας δέχεται μεγαλύτερο αριθμό επισκεπτών εξαιτίας της εύκολης πρόσβασης σε αυτήν που έχουν οι κάτοικοι των χωρών της κεντρικής Ευρώπης. Τα διαθέσιμα στοιχεία δεν μας επιτρέπουν να συγκρίνουμε το μοναδιαίο κόστος εργασίας της χώρας μας με το αντίστοιχο της Τουρκίας. Ωστόσο φαίνεται ότι η χώρα μας έχει υψηλότερη παραγωγικότητα εργασίας στον τουριστικό τομέα σε σχέση με την Τουρκία.
- Κόστος ζωής. Από πλευράς κόστους ζωής η χώρα μας βρίσκεται περίπου στην ίδια θέση με την Πορτογαλία και οι δύο υπερέρχουν ελαφρά έναντι της Ισπανίας και σημαντικά έναντι της Γαλλίας και Ιταλίας. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας σημειώθηκε η μεγαλύτερη αύξηση του δείκτη τιμών των υπηρεσιών ξενοδοχείου, καφέ και εστιατορίου, με αποτέλεσμα το 1999 ο δείκτης αυτός να βρίσκεται σε υψηλότερη από τον αντίστοιχο δείκτη των άλλων χωρών.

Επιπλέον, η μεγάλη οικονομική ύφεση σε πολλές χώρες της ευρωζώνης, το «σκληρό» ευρώ επηρεάζουν την τουριστική κίνηση.

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την τουριστική κίνηση θετικά ή αρνητικά είναι:

Ο ελεύθερος χρόνος που διαθέτουν τα άτομα. Η καθιέρωση των «διακοπών μετ' αποδοχών» από ένα σημαντικό αριθμό χωρών, η μείωση της εβδομαδιαίας διάρκειας της εργασίας, η μείωση του συντάξιμου ορίου ηλικίας και η αύξηση της διάρκειας σπουδών επέφεραν σημαντική μείωση στην συνολική διάρκεια του χρόνου εργασίας. Στα πλαίσια της σύγχρονης ζωής, η έννοια του ελεύθερου χρόνου αποδεικνύεται πολύ πολυσύνθετη. Οι διακοπές θεωρούνται στο εξής ως μια κοινωνική αναγκαιότητα, η οποία επιδιώκει να επιτύχει μια πιθανή ανάπαυλα που εξισορροπεί την υπάρχουσα στις βιομηχανικές κοινωνίες ένταση και την προκαλούμενη από την εργασία φυσική και πνευματική φθορά.

Δημογραφικοί παράγοντες: (α) *Αστικοποίηση.* Οι κύριες χώρες προέλευσης των τουριστών διέπονται από ένα σύστημα βιομηχανικών δομών και μια αυξανόμενη αστικοποίηση. Ο καθοριστικός παράγοντας που θα ενεργοποιήσει μια τουριστική μετακίνηση δεν είναι η ελκτική ισχύς ενός τουριστικού προορισμού, αλλά ο βαθμός απώθησης που προξενεί η ζωή στην αστικο-βιομηχανική μας κοινωνία. (β) *Ηλικία.* Η ηλικία αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα όσον αφορά στην επιλογή του είδους των διακοπών, του μεταφορικού μέσου, του είδους και της κατηγορίας του τουριστικού καταλύματος. (γ) *Δομή νοικοκυριού.* Η δομή του νοικοκυριού επιδρά σημαντικά

σε δύο ουσιαστικούς παράγοντες, που επηρεάζουν ποικιλοτρόπως τη διάρθρωση της τουριστικής ζήτησης. Ο πρώτος παράγοντας αφορά στον ελεύθερο χρόνο και ο δεύτερος στο εισόδημα.

Το εισόδημα. Το ποσοστό αναχώρησης για διακοπές σχετίζεται άμεσα με το επίπεδο του εισοδήματος και αυξάνεται παράλληλα με τις αυξήσεις του. Το ποσοστό αναχώρησης για διακοπές, το οποίο διαμορφώνεται από το ύψος του εισοδήματος, επηρεάζεται άμεσα από το μέγεθος του νοικοκυριού, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας σειράς επιδράσεων στο ίδιο το ποσοστό αναχώρησης, τον τύπο και την κατηγορία του καταλύματος καθώς και στη χρονική διάρκεια των διακοπών. Αφορά επίσης και στις χώρες υποδοχής, εφόσον το εισόδημα καθορίζει τον τύπο των διακοπών. Επομένως, το τουριστικό φαινόμενο εμφανίζεται στενά συσχετιζόμενο με την ιεράρχηση των εισοδημάτων και την ταξινόμηση των τουριστών σε κοινωνικά στρώματα.

Οι τιμές. Η τουριστική αγορά, όπως οποιαδήποτε άλλη αγορά, παρουσιάζεται ιδιαίτερα ευαίσθητη στις τιμές και τις διακυμάνσεις τους. Ο τουριστικός τομέας, εκ φύσεως ετερογενής, παρεμβαίνει σε όλους τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας, αποσκοπώντας στην ικανοποίηση των αναγκών των τουριστών- καταναλωτών. Ως εκ τούτου, φαίνεται να επηρεάζεται από την άνοδο των τιμών. Εάν λάβουμε υπόψη μας ότι οι τουριστικές τιμές εμφανίζουν μεγαλύτερες διακυμάνσεις από ότι οι τιμές άλλων αγαθών και υπηρεσιών, εφόσον ο διεθνής τουρισμός χαρακτηρίζεται από ισχυρές χωρο-χρονικές συγκεντρώσεις, τότε η επίδραση των διακυμάνσεων των τιμών στη διαμόρφωση της τουριστικής ζήτησης γίνεται εντονότερη.

Η ασφάλεια. Οι πολιτικές ταραχές, εσωτερικές και εξωτερικές, καθώς και η τρομοκρατία, επηρεάζουν σημαντικά την ομαλή διαμόρφωση της τουριστικής ζήτησης. Ο Stalney Bob αναφέρει ότι: «στο παραμικρό δείγμα αστάθειας, οι τουρίστες πετούν όπως τα πουλιά».

10.4.3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ένα από τα σημαντικότερα και σπουδαιότερα γεγονότα για τη χώρα μας είναι η διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Προσδοκάται ότι θα αυξήσει την τουριστική κίνηση της χώρας, ακόμη και προορισμών στους οποίους δεν θα διεξαχθεί κάποιο ολυμπιακό άθλημα. Εκτιμάται ότι το αποτέλεσμα θα είναι ιδιαίτερα ευνοϊκό για την τουριστική αγορά. Θα πρέπει να σημειώσουμε εδώ ότι έχει χαθεί αρκετός πολύτιμος χρόνος, όσον αφορά την προβολή των Ολυμπιακών Αγώνων. Είναι χαρακτηριστικό, όμως, ότι υπάρχει διάχυτη αισιοδοξία πως θα υπάρξει συντονισμός και συνεργασία ώστε ο τουρισμός να μπορέσει να αποκομίσει οφέλη.

Επίσης, σε τοπικό επίπεδο θα πρέπει να αναφέρουμε τις προσπάθειες του ΠΡΟΤΟΥΡ (οργανισμός προώθησης του Ροδιακού τουρισμού) για τον εμπλουτισμό και την προβολή του ροδιακού προϊόντος στο εξωτερικό, αλλά και στο εσωτερικό, με την φιλοξενία μελών του Ευρωπαϊκού κοινοβουλίου, ξένων αλλά και Ελλήνων δημοσιογράφων καθώς και προσωπικότητες του επιχειρηματικού κόσμου σε διάφορες πολιτιστικές και αθλητικές εκδηλώσεις

(καρναβάλι μεσαιωνικής πόλης, 8^{ος} ποδηλατικός γύρος Ρόδου, ιστιοπλοϊκός αγώνας, πανελλήνιος αγώνας γκολφ, πολιτιστικό καλοκαίρι '02, συνδιοργάνωση πανελλήνιου αγώνα MOTO-CROSS και πολλές άλλες εκδηλώσεις). Επιπλέον, συμμετοχή στις τουριστικές εκθέσεις εσωτερικού τουρισμού ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ-ΠΑΝΟΡΑΜΑ και σε εκθέσεις στο εξωτερικό (συμμετοχή σε τουλάχιστον 20 εκθέσεις).

10.4.5. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει συνεισφέρει σημαντικά στην καλύτερευση και στη βελτίωση του τουριστικού προϊόντος. Ξεκινώντας από την χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών για τα συστήματα κρατήσεων, τη μηχανογράφηση του λογιστηρίου και όχι μόνο. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στο επιχειρηματία να έχει απόλυτη γνώση όλων εκείνων των στοιχείων που συνθέτουν την εικόνα της επιχείρησής τους. Τα προγράμματα software έχουν κάποια πεδία εφαρμογής όπως είναι στη reception για τις μελλοντικές διαθεσιμότητες, booking position, πλάνο δωματίων, κρατήσεις, αναχωρήσεις, συστήματα προκαταβολών κ.ά. Στους χώρους εστίασης, όπως διαχείριση και παρακολούθηση παραγγελιών, διαχείριση πιστωτικών καρτών, διαχείριση ειδών και δυνατότητα χρήσης πολλαπλών τιμοκαταλόγων, κεντρική οθόνη ταυτόχρονης παρακολούθησης τμημάτων, τραπεζιών, σερβιτόρων, παραγγελιών από την οποία ο υπεύθυνος επισιτιστικών τμημάτων μπορεί να παρακολουθεί τα πάντα. Στους αποθηκευτικούς χώρους, όπως προσφορές και τιμοκαταλόγους προμηθευτών, εντολές αγορών προς προμηθευτές, διακίνηση αποθεμάτων, αποθέματα ασφαλείας κ.ά.

Επιπλέον, στο μηχανολογικό εξοπλισμό των ξενοδοχείων που είναι απαραίτητος για τη σωστή και την ομαλή λειτουργία των ξενοδοχείων. Επίσης διάφορα τεχνολογικά δημιουργήματα που διευκολύνουν τους ίδιους τους τουρίστες και την ευχάριστη διαμονή τους, όπως για παράδειγμα οι ηλεκτρονικές κάρτες αντί κλειδιών, η αυτόματη ενεργοποίηση του ηλεκτρικού ρεύματος και του κλιματισμού με την είσοδο του πελάτη στο δωμάτιο με τη χρήση φωτοκύτταρων κ.ά.

10.5. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Οι αφίξεις τουριστών στη χώρα μας, παρά τις διακυμάνσεις που σημείωσαν, ακολούθησαν ανοδική πορεία την περίοδο 1980-1999. Ένας σημαντικός παράγοντας που επηρέασε αρνητικά την πορεία των αφίξεων ήταν η συναλλαγματική πολιτική που ακολούθησε η χώρα μας στο μεγαλύτερο τμήμα της περιόδου αυτής.

Με βάση εμπειριστατωμένες εκτιμήσεις που έγιναν, η μέση διάρκεια παραμονής των αλλοδαπών στη χώρα μας υπολογίζεται στις 9-10 ημέρες αφού το ελάχιστο «πακέτο» διακοπών διαρκεί 7 ημέρες και το μεγαλύτερο 15 ημέρες.

Η Ελλάδα είναι χώρα του αεροπορικού τουρισμού αφού το 75-80% περίπου των επισκεπτών της χρησιμοποιούν το αεροπλάνο ως μεταφορικό μέσο λόγω της γεωγραφικής απόστασης που την χωρίζει από τις πηγές του Ευρωπαϊκού τουρισμού. Τα τελευταία χρόνια το 55-59% του συνόλου των αφίξεων έρχεται με

ναυλωμένες πτήσεις, γεγονός που δείχνει το σημαντικό βαθμό εξάρτησης του ελληνικού τουρισμού από τους tour operators.

Η Ευρώπη αποτελεί την κυρίαρχη πηγή άντλησης τουριστών (μερίδιο 89,9% το 1999) με τάση μάλιστα ανοδική τα τελευταία χρόνια. Αντίθετα, τα μερίδια των άλλων χωρών, ιδιαίτερα των ΗΠΑ, μειώθηκαν δραστικά τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Αν ληφθεί υπόψη ότι οι τουρίστες που προέρχονται από τις ΗΠΑ έχουν την υψηλότερη κατά κεφαλή δαπάνη, γίνονται φανερές οι επιπτώσεις που έχει η μείωση του μεριδίου τους στην εισροή συναλλάγματος στη χώρα μας. Μεταξύ των ευρωπαίων τις πρώτες θέσεις κατέχουν οι Γερμανοί και οι Άγγλοι, και ακολουθούν, με σημαντικά μερίδια, οι Ιταλοί, Σουηδοί και Ολλανδοί.

Ένα από τα αδύνατα σημεία του ελληνικού τουρισμού είναι η έντονη εποχικότητα που παρουσιάζει, η οποία επηρεάζει αρνητικά το κόστος και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών με αρνητικές συνέπειες στην ανταγωνιστικότητά του. Το 50% περίπου των επισκεπτών της χώρας μας έρχεται το τρίμηνο Ιουνίου – Αυγούστου. Το τουριστικό αυτό πρότυπο επηρεάζει αρνητικά την αξιοποίηση του παραγωγικού δυναμικού του κλάδου, που σε συνδυασμό με τον υποχρεωτικό χαρακτήρα των αποσβέσεων των ενεργητικών στοιχείων και την κατανομή του κόστους σε επτά αντί για δώδεκα μήνες το χρόνο εξασθενεί την ανταγωνιστική θέση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Επιπλέον, επηρεάζεται αρνητικά η απασχόληση και η εκπαίδευση του προσωπικού. Οι παράγοντες που δημιουργούν το τουριστικό αυτό πρότυπο είναι η φύση του προσφερόμενου προϊόντος (ήλιος-θάλασσα), η

γεωγραφική θέση της χώρας και η δομή της αγοράς των tour operators στη χώρα προέλευσης.

Παρατηρείται μεγάλη συγκέντρωση των τουριστών σε λίγες περιοχές της χώρας. Η συγκέντρωση αυτή είναι αποτέλεσμα της ασύμμετρης κατανομής της προσφοράς των τουριστικών υπηρεσιών. Είναι φυσιολογικό να αναπτυχθούν τουριστικά γεωγραφικές περιοχές της χώρας, όπως είναι τα νησιά του Ν. Αιγαίου, η Κρήτη, η Αττική και τα νησιά του Ιονίου, οι οποίες διαθέτουν φυσικά, ιστορικά και άλλα προσόντα (υποδομές), τα οποία προσελκύουν τους τουρίστες.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του ελληνικού τουριστικού προϊόντος είναι ο ήλιος και η θάλασσα, το ήπιο κλίμα σε συνδυασμό με το μεγάλο αριθμό νησιών και τις απέραντες παραλίες, η πολιτιστική κληρονομιά και η ιστορία της χώρας μας. Η κουλτούρα και η φιλική διάθεση των κατοίκων της χώρας μας αποτελούν επίσης θετικά στοιχεία για την εικόνα αυτής. Ωστόσο η χώρα μας επιλέγεται από τους τουρίστες, κυρίως, ως προορισμός που προσφέρει φθηνές διακοπές με κύρια χαρακτηριστικά τον ήλιο και τη θάλασσα. Με άλλα λόγια, προσφέρεται ως τόπος αναψυχής, ενώ το πολιτιστικό στοιχείο αποτελεί κίνητρο για τους τουρίστες που θέλουν να συνδυάσουν την ψυχαγωγία με την επιμόρφωση. Προς την κατεύθυνση αυτή η χώρα μας θα πρέπει να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες έτσι ώστε το πολιτιστικό στοιχείο να αποτελεί ισχυρό κίνητρο επιλογής της. Τέλος, η γεωγραφική θέση της χώρας μας έναντι των ανταγωνιστριών χωρών, αποτελεί σημαντικό μειονέκτημα αφού είναι απομακρυσμένη από τις ευρωπαϊκές πηγές τουρισμού.

10.6. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)

Η δομή της ξενοδοχειακής αγοράς χαρακτηρίζεται ως μονοπωλιακά ανταγωνιστική γιατί ο κλάδος αποτελείται από πολλές επιχειρήσεις που προσφέρουν προϊόν ελαφρά διαφοροποιημένο. Η διαφοροποίηση της αγοράς θεωρείται κάθετη. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρήσεων αλλά μόνο σε τοπικό επίπεδο.

10.6.1. ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ

Η δυναμικότητα των τουριστικών καταλυμάτων σε κλίνες αυξήθηκε ραγδαία στη δεκαετία του 1960, με μέσο ετήσιο ρυθμό πάνω του 8% και συνεχίστηκε στην επόμενη δεκαετία του 1970, με ακόμη υψηλότερο ρυθμό (9,5%). Τη δεκαετία του 1980 σημειώθηκε κάμψη στο ρυθμό αύξησης της προσφοράς των κλινών σε 4,8%, ενώ τη δεκαετία του 1990 ο ρυθμός αύξησης ήταν 4%. Η πορεία αυτή της αύξησης της δυναμικότητας των καταλυμάτων συνδέεται στενά με την πολιτική που ακολουθήθηκε τη συγκεκριμένη περίοδο, η οποία με την παροχή διαφόρων κινήτρων είχε ως στόχο την ανάπτυξη της τουριστικής υποδομής και την περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η περίοδος 1960-2000 μπορεί να διακριθεί από πλευράς άσκησης πολιτικής σε τρεις υποπεριόδους. Η πρώτη, οι δεκαετίες '60 και '70, κατά τις οποίες σημειώθηκαν οι υψηλότεροι ρυθμοί

ανάπτυξης του τουριστικού κλάδου. Στις αρχές αυτής της περιόδου τέθηκαν οι βάσεις της τουριστικής ανάπτυξης η οποία ξεκίνησε με φαντασία και όραμα. Ένα δείγμα αυτής της πολιτικής ήταν η δημιουργία της αλυσίδας των ξενοδοχείων ΞΕΝΙΑ, τα οποία έγιναν με τις αυστηρότερες ποιοτικές προδιαγραφές. Η δημιουργία των ξενοδοχείων ΞΕΝΙΑ ξεκίνησε το 1956 και εντάθηκε τη δεκαετία του 1960. Δυστυχώς, στη συνέχεια αυτής της υποπεριόδου, η εικόνα ανατράπηκε τελείως. Κύριο μέσο πολιτικής ήταν ο προνομιακός για την εποχή εκείνη δανεισμός των επιχειρήσεων με κατεύθυνση την προώθηση της περιφερειακής ανάπτυξης της χώρας. Η πολιτεία χρηματοδότησε αδρά και άκριτα την κατασκευή ξενοδοχείου οπουδήποτε το ζητούσε ο οποιοσδήποτε. Η δεύτερη, η δεκαετία του '80, κύριο χαρακτηριστικό της οποίας ήταν η πλούσια παροχή επενδυτικών κινήτρων, τόσο μέσω του αναπτυξιακού νόμου 1262/82 όσο και μέσω των Μεσογειακών Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων (ΜΠΜ). Τη δεύτερη υποπερίοδο σημειώθηκε σημαντική αύξηση κλινών μικρότερων κατηγοριών ως αποτέλεσμα των αδυναμιών του νόμου 1262/82.

Οι παραπάνω πολιτικές είχαν σοβαρές αδυναμίες και δεν βοήθησαν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Έτσι, ο τουριστικός τομέας βρέθηκε μέσα σε λίγα χρόνια με τεράστιο δυναμικό σε κλίνες, δίχως την ανάλογη πρόβλεψη για τη δημιουργία και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας υποδομής. Στις αρχές της δεκαετίας του '90 άρχισαν να φαίνονται τα πρώτα σημάδια της επερχόμενης κρίσης, η οποία ήταν αποτέλεσμα τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών παραγόντων, η οποία βρήκε τον κλάδο απροετοίμαστο και ευάλωτο στο διεθνή ανταγωνισμό. Το γεγονός αυτό

προκάλεσε προβληματισμό στον κλάδο και τον έκανε να στρέψει την προσοχή του προς τις επεκτάσεις και ανακαινίσεις- εκσυγχρονισμούς για να αντιμετωπίσει τον διεθνή ανταγωνισμό. Υπάρχουν πλέον πολλοί προορισμοί δίπλα μας ή και πιο μακριά οι οποίοι πωλούν το ίδιο ή καλύτερο προϊόν πολύ πιο φθηνά.

10.6.2. ΠΑΡΑΝΟΜΑ ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ

Η δυναμικότητα της χώρας μας σε καταλύματα δεν απεικονίζεται μόνο από τα ξενοδοχεία και τις επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν το ειδικό σήμα του ΕΟΤ που τους επιτρέπει να ενοικιάζουν δωμάτια, αλλά και από ένα μεγάλο αριθμό δωματίων τα οποία δεν διαθέτουν την ειδική άδεια του ΕΟΤ και συνεπώς λειτουργούν παράνομα. Σύμφωνα με στοιχεία του ΕΟΤ 27.435 επιχειρήσεις δυναμικότητας 414.916 κλινών έχουν λάβει το ειδικό σήμα λειτουργίας του ΕΟΤ. Εκτός όμως από αυτές τις κλίνες ενοικιάζονται παράνομα και άλλες οι οποίες ενδεχομένως ανέρχονται σε 100.000-150.000, σύμφωνα με εκτιμήσεις εκπροσώπων του κλάδου, σε ολόκληρη τη χώρα.

Οι συνέπειες της παραξενοδοχείας είναι πολύ σημαντικές, τόσο για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται όσο και για τον ανταγωνισμό που δημιουργείται μεταξύ νομίμων και παρανόμων ενοικιαζόμενων κλινών. Πράγματι, τα παράνομα λειτουργούντα δωμάτια, επειδή δεν υφίστανται κανένα έλεγχο από την πολιτεία, προσφέρουν χαμηλού επιπέδου υπηρεσίες με αποτέλεσμα να δημιουργείται κακή εικόνα στους τουρίστες για το γενικό

επίπεδο τουριστικών υπηρεσιών που προσφέρονται στη χώρα μας. Πρόσθετα οι εισπράξεις από την ενοικίαση αυτών των δωματίων δεν δηλώνονται στην εφορία καθώς επίσης δεν αποδίδεται ΦΠΑ για αυτές, με αποτέλεσμα να στρεβλώνεται σημαντικά ο υγιής ανταγωνισμός μεταξύ αυτών και των νόμιμων ενοικιαζόμενων δωματίων, τα οποία έχουν το ειδικό σήμα του ΕΟΤ.

10.6.3. ΜΕΣΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Το μέσο μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων υπολογίζεται ως ο λόγος του αριθμού των κλινών προς τον αριθμό των μονάδων. Η πορεία του μεγέθους αυτού ήταν διαφορετική τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Τη δεκαετία του 1980 το μέσο μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων μειώθηκε από 70,2 κλίνες ανά μονάδα σε 64,7 το 1989, για να ανέλθει σε 74,1 κλίνες το 1998.

Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να εξεταστεί το μέσο μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων σε σχέση με την κατηγορία που ανήκει. Οι κατηγορίες πολυτελείας χαρακτηρίζονται από μεγάλο μέγεθος μονάδων. Το ίδιο ισχύει για τα ξενοδοχεία Α' κατηγορίας, ενώ οι υπόλοιπες κατηγορίες συνδέονται με μικρό μέγεθος. Σε ότι αφορά τα ξενοδοχεία πολυτελείας παρατηρείται αύξηση του μέσου μεγέθους, ενώ στα ξενοδοχεία Α' και Β' κατηγορίας το μέσο μέγεθος μειούται. Στα ξενοδοχεία Δ' και Ε' κατηγορίας παρατηρείται μικρή αύξηση του μέσου μεγέθους.

Η παρατηρούμενη μείωση του μέσου μεγέθους των ξενοδοχείων δείχνει μια προσπάθεια να επιτευχθεί μεγαλύτερη ευελιξία. Η σαφής αύξηση του μέσου μεγέθους των επιπλωμένων διαμερισμάτων ίσως δείχνει κάποια στροφή του τουρισμού προς οικογενειακού τύπου καταλύματα.

10.6.4. ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΩΝ ΚΛΙΝΩΝ ΚΑΤΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ

Ένα ανταγωνιστικό στοιχείο των ξενοδοχείων είναι η ποιοτική σύνθεση αυτών και των παραγόντων που την επηρεάζουν. Στην Ελλάδα υπάρχει σαφής υπεροχή των ξενοδοχείων Γ' κατηγορίας η οποία ακολουθείται από ξενοδοχεία Α' και Β' κατηγορίας. Τα ξενοδοχεία πολυτελείας κατέχουν πολύ μικρό μερίδιο στη σύνθεση των κλινών κατά κατηγορία. Ωστόσο έχουν γίνει οι παρακάτω διαπιστώσεις: (α) σημειώθηκε σχεδόν διπλασιασμός του μεριδίου των ξενοδοχείων Α' κατηγορίας (από 13% ανήλθε σε 25%) και (β) το μερίδιο των ξενοδοχείων Β' και Γ' κατηγορίας μαζί αυξήθηκε από 39% σε 60% εις βάρος των ξενοδοχείων Δ' και Ε' κατηγορίας (από 43% σε 9%). Συνεπώς μπορεί να υποστηριχθεί ότι έγινε μια προσπάθεια προς υψηλότερης κατηγορίας ξενοδοχεία, όχι όμως επαρκής, αφού τα ξενοδοχεία Β' και Γ' κατηγορίας κατέχουν πολύ υψηλό μερίδιο (60%) στο σύνολο. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι ο προσανατολισμός επικεντρώθηκε περισσότερο προς πελάτες μεσαίου εισοδήματος με αντίστοιχες επιπτώσεις στη ροή των τουριστικών εσόδων. Ως πιθανοί λόγοι μπορούν να θεωρηθούν οι ακόλουθοι:

- Η ανεπαρκής τουριστική υποδομή της χώρας.
- Η ενασχόληση, μέχρι πρότινος, με το επάγγελμα του ξενοδόχου ατόμων χωρίς επαγγελματική κατάρτιση.
- Η υπαγωγή στα αναπτυξιακά κίνητρα όλων των επενδυτικών σχεδίων που κύριο χαρακτηριστικό των φορέων τους ήταν η κατοχή ενός τεμαχίου γης.

Είναι γνωστό ότι δεν ακολουθείται η πολιτική της τμηματοποίησης της αγοράς και συνεπώς διαιωνίζεται ο εποχικός χαρακτήρας του τουριστικού ρεύματος στη χώρα. Η μεγάλη εποχικότητα δεν επιτρέπει το σωστό επιμερισμό του σταθερού κόστους. Αν δε το τελευταίο συνδυαστεί με τον άμεσα αναλώσιμο χαρακτήρα του τουριστικού προϊόντος, εμποδίζει την περαιτέρω ποιοτική αναβάθμιση η οποία αυξάνει ακόμη περισσότερο το σταθερό κόστος με αρνητικές συνέπειες για την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Υποστηρίζεται ότι ο τουριστικός τομέας, περισσότερο από κάθε άλλον, ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα. Δύο παράγοντες είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε αυτό το συμπέρασμα. Ο πρώτος είναι το γεγονός ότι η ανάληψη της τουριστικής επιχειρηματικότητας, σε αντίθεση με την αντίστοιχη για παράδειγμα στον κλάδο της μεταποίησης, δεν προϋποθέτει κάποιες εξειδικευμένες γνώσεις, αλλά μπορεί εύκολα να την άσκηση οποιοσδήποτε κατέχει μια μικρή έκταση γης πάνω στην οποία μπορεί να κτίσει ένα ξενοδοχείο. Ο δεύτερος είναι η πολιτική επενδυτικών κινήτρων που ασκήθηκε στη χώρα μας, ιδιαίτερα, τις δύο τελευταίες δεκαετίες.

Τα εμπόδια εισόδου στον ξενοδοχειακό κλάδο στη χώρα μας χαρακτηρίζονται μέτρια έως υψηλά. Οι υψηλές κατηγορίες ξενοδοχείων (deluxe και Α' κατηγορίας) θεωρούν ως το ισχυρότερο εμπόδιο το υψηλό κόστος κατασκευής της μονάδας, το οποίο μάλιστα συνδέουν και με τους περιβαλλοντολογικούς περιορισμούς που υφίστανται. Τα περιορισμένα κέρδη, λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού, αξιολογούνται ως δεύτερο σημαντικό εμπόδιο εισόδου και ακολουθεί το υψηλό κόστος χρήματος σε σχέση με την απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου. Τα ξενοδοχεία μικρότερων κατηγοριών (π.χ. Γ' κατηγορίας) θεωρούν ως σοβαρά εμπόδια εισόδου μόνο αυτά που σχετίζονται με την παροχή αδειών δημιουργίας ξενοδοχείου σε κορεσμένες περιοχές.

Η διαπραγματευτική δύναμη των ξενοδοχείων έναντι των πελατών τους που κυρίως είναι οι tour operators και όχι οι τελικοί καταναλωτές επηρεάζει επίσης τη δομή του κλάδου. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη του πελάτη τόσο μεγαλύτερη πίεση υπάρχει στην κερδοφορία του κλάδου μέσω της τάσης μείωσης των τιμών. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη είναι το μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδος, η διαφοροποίηση του προσφερόμενου προϊόντος, το περιθώριο κέρδους του πελάτη, κ.ά. Το μικρό μέγεθος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποδυναμώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των tour operators. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την έλλειψη διαφοροποίησης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, ενισχύει τόσο την θέση των tour operators, οι οποίοι πιέζουν για χαμηλότερες τιμές, όσο και την εξάρτηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από αυτούς. Βεβαίως, το μικρό μέγεθος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων των ανταγωνιστριών χωρών τις θέτει στην ίδια θέση με τη χώρα μας έναντι των tour

operators, ωστόσο όμως αυτές διαθέτουν άλλα συγκριτικά πλεονεκτήματα τα οποία αντισταθμίζουν αυτή τη θέση.

10.6.5. ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Ο στόχος της ισόρροπης οικονομικής ανάπτυξης της χώρας με την παροχή κινήτρων τις τελευταίες δεκαετίες δεν επιτεύχθηκε, τουλάχιστον στον επιθυμητό βαθμό, στον τομέα της ξενοδοχειακής υποδομής, αφού δεν βοήθησε μειονεκτικές γεωγραφικές περιοχές της χώρας μας να αναπτυχθούν τουριστικά. Το 2000 το 53% της δυναμικότητας των κλινών ήταν συγκεντρωμένο σε τρεις μόνο γεωγραφικές περιοχές (Στερεά Ελλάδα, Κρήτη και Δωδεκάνησα). Θεωρείται φυσιολογικό λοιπόν να προσελκύουν τους τουρίστες περιοχές οι οποίες συγκεντρώνουν πολλά πλεονεκτήματα, τουριστικά (αρχαιολογικοί χώροι, παραλίες κ.λ.π.), εμπορικά (υπηρεσίες συνεδρίων, αθλητικών κέντρων κ.λ.π.), καθώς και ικανοποιητική υποδομή σε αεροδρόμια, λιμενικές εγκαταστάσεις, τηλεπικοινωνίες κ.λ.π. Η Βόρεια Ελλάδα σημείωσε τον υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης (24%), ενώ αντίθετα η Πελοπόννησος και η Αττική έμειναν πίσω (4,9% και 5,9% αντίστοιχα). Οι παραδοσιακά ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές Δωδεκάνησα και Κρήτη συνέχισαν να προσελκύουν το επενδυτικό ενδιαφέρον (16,7% και 14,3% αντίστοιχα).

10.6.6. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η χρηματοοικονομική διάρθρωση του κλάδου χαρακτηρίζεται ως ανορθολογική. Το γεγονός αυτό οφείλεται τόσο στα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του κλάδου (μικρό μέγεθος, οικογενειακός χαρακτήρας κ.λ.π.) όσο και στην κρατική και τραπεζική πολιτική που ακολουθήθηκε έναντι του κλάδου. Η ανεπάρκεια των ιδίων κεφαλαίων σε συνδυασμό με τα περιορισμένα κεφάλαια που κατευθύνθηκαν στον κλάδο από το κράτος και το τραπεζικό σύστημα αποτέλεσαν εμπόδιο στην αναπτυξιακή του πορεία. Η πτωτική πορεία του δείκτη των ιδίων κεφαλαίων οδήγησε σε αύξηση της δανειακής εξάρτησης του κλάδου με συνέπεια το τουριστικό προϊόν να επιβαρύνεται με μεγαλύτερα χρηματοοικονομικά έξοδα και συνεπώς να επιδεινώνεται η ανταγωνιστικότητά του. Παράλληλα, η αύξηση του χρονικού διαστήματος που απαιτείται για να εισπράξουν οι τουριστικές επιχειρήσεις τις απαιτήσεις τους, σε συνδυασμό με τη μείωση του χρονικού διαστήματος που χορηγούν πίστωση οι προμηθευτές τους, συνέβαλε στη χειροτέρευση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου. Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων για ολόκληρο τον κλάδο είναι αρνητική. Ωστόσο, την καλύτερη απόδοση των ιδίων κεφαλαίων παρουσιάζουν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου, γεγονός που φανερώνει ότι οι επιχειρήσεις αυτές επιτυγχάνουν αποτελεσματικότερη λειτουργία και διαχείριση.

10.7. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Μετά το 1960, η Ρόδος γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη στον τουριστικό τομέα. Όπως ήταν επόμενο δημιουργήθηκαν μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες σε ολόκληρο το νησί και εξακολουθούν να δημιουργούνται νέες μονάδες ακόμα και σήμερα. Όπως φαίνεται από τον πίνακα 10.9, ο οποίος παρουσιάζει τα ξενοδοχειακά καταλύματα ανά κατηγορία στο νησί της Ρόδου, γίνεται φανερό ότι η εταιρεία ESPERIA A.E. αντιμετωπίζει μεγάλο ανταγωνισμό για τις ξενοδοχειακές της μονάδες.

Το ESPEROS VILLAGE HOTEL ανήκει στην κατηγορία των Deluxe ξενοδοχείων που φτάνουν τον αριθμό των 11 ξενοδοχειακών μονάδων σε όλο το νησί (συμπεριλαμβανομένου και του ESPEROS VILLAGE). Τα υπόλοιπα πέντε ξενοδοχεία της εταιρείας εκτός από το ESPERIA HOTEL ανήκουν στην Α' κατηγορία, που ο συνολικός αριθμός αυτών φτάνει τις 77 μονάδες (εμπεριέχονται και αυτά στον κατάλογο των 77 ξενοδοχείων), πράγμα που σημαίνει ότι ο ανταγωνισμός σε αυτό το επίπεδο γίνεται πιο έντονος. Τέλος, το ESPERIA HOTEL ανήκει στην Β' κατηγορία που στο σύνολο του νησιού φτάνουν τα 81 ξενοδοχειακά καταλύματα(συμπεριλαμβανομένου και του ESPERIA HOTEL). Όπως γίνεται αντιληπτό και τα επτά ξενοδοχεία της εταιρείας δέχονται έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις από το περιβάλλον τους.

Η ύπαρξη αυτού του αριθμού ξενοδοχειακών καταλυμάτων αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα για τους tour operators, διότι τους δίνεται η δυνατότητα να διαπραγματευτούν με τους δικούς τους όρους τα συμβόλαια. Επιπλέον, θα

πρέπει να σημειώσουμε ότι όσον αφορά τις προμήθειες των ξενοδοχείων γίνονται συνολικά και για τις επτά μονάδες.

Πέρα από τον ανταγωνισμό που δέχεται η εταιρεία σε τοπικό επίπεδο θα πρέπει να αναφερθούμε και στις ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχεται και από άλλα νησιά στον Ελλαδικό χώρο όπως είναι η Κρήτη και η Κέρκυρα που αποτελούν και τους κύριους ανταγωνιστές του νησιού αφού προσφέρουν ένα παρόμοιο προϊόν. Όπως φαίνεται στον πίνακα 10.10, η μέση ετήσια πληρότητα στα ξενοδοχειακά καταλύματα της Κρήτης είχε μια ανοδική πορεία με 64,65% το 1996, 72,24% το 1997, 76,70% το 1998 και 82,27% το 1999 έπειτα παρουσιάστηκε μια πτώση αυτής σε 79,94% το 2000. Το 1999 ήταν μια άριστη χρονιά για την Κρήτη, σημειώθηκαν 12.250.477 διανυκτερεύσεις αλλοδαπών τουριστών στα ξενοδοχειακά καταλύματα του νησιού ενώ το 2000 υπήρξε μια πτώση της τάξεως του 4,97% σε σύγκριση με το 1999 (πίνακας 10.11). Η μέση ετήσια πληρότητα στο νησί της Κέρκυρας παρουσίασε μια ανοδική πορεία, ξεκινώντας από 62,29% το 1996 και φτάνοντας σε 83,02% το 2000. Οι διανυκτερεύσεις αλλοδαπών τουριστών έφτασαν τα 3.276.733 το 2000, παρατηρούμε μια συνεχή άνοδο, αλλά με φθίνοντα ρυθμό.

Όσον αφορά την τουριστική του 2002, τα διαθέσιμα στοιχεία για τη χώρα μας δεν επιτρέπουν την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Έχει καταγραφεί, πάντως, στα αεροδρόμια και στα ξενοδοχεία μια υποχώρηση των αφίξεων τουριστών στους περισσότερους προορισμούς, ιδιαίτερα στην Κέρκυρα, τη Ρόδο και σε μικρότερο βαθμό στην Κρήτη.

Τέλος, κύριοι ανταγωνιστές της Ελλάδας είναι χώρες που προσφέρουν και αυτές το ίδιο προϊόν με αυτό που προσφέρει η Ελλάδα. Τέτοιες χώρες είναι η Ισπανία , η Πορτογαλία, η Ιταλία, η Τουρκία, η Γαλλία κ.ά. Οι χώρες αυτές μπορούν να διακριθούν, ανάλογα με την έμφαση που δίδεται στο τουριστικό προϊόν που προσφέρουν, σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία συγκαταλέγονται η χώρα μας, η Ισπανία, η Πορτογαλία, η Τουρκία και σε μικρότερο βαθμό η Ιταλία, οι οποίες προσφέρουν τουρισμό αναψυχής που στηρίζεται στον ήλιο και τη θάλασσα. Στη δεύτερη κατηγορία συγκαταλέγονται η Γαλλία και η Ιταλία, οι οποίες προσφέρουν τουρισμό διακοπών και μεγάλη ποικιλία πολιτιστικής κληρονομιάς και κουλτούρας. Με την εμφάνιση των εναλλακτικών μορφών τουρισμού, μέσα στα πλαίσια του έντονου ανταγωνισμού που αναπτύσσεται στον τουριστικό κλάδο διεθνώς, οι παραπάνω χώρες άρχισαν να προσανατολίζονται, άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο, προς τις νέες μορφές τουρισμού, ως μέσο συγκράτησης ή και αύξησης του μεριδίου που κατέχουν στη διεθνή τουριστική πίτα.

Σύμφωνα με έρευνα του Hollier τα ισχυρά στοιχεία του ελληνικού τουριστικού προϊόντος είναι οι φυσικές ιδιομορφίες της χώρας μας, οι χαμηλές τιμές, τα μουσεία-μνημεία που διαθέτει και η διασκέδαση, ενώ τα αδύνατα σημεία είναι τα σπορ, η ξενοδοχειακή άνεση και ο βαθμός αλλαγής. Ωστόσο, συγκρινόμενη η χώρα μας με τις άλλες χώρες που εξετάζονται, στις περισσότερες περιπτώσεις βρίσκεται σε μειονεκτική θέση. Στις φυσικές ομορφιές η χώρα μας υπερτερεί μόνο έναντι της Πορτογαλίας και υστερεί έναντι των υπολοίπων. Στον τομέα των τιμών κατατάσσεται δεύτερη μετά την Ιταλία. Στον τομέα της πολιτιστικής κληρονομιάς πλεονεκτεί μόνο έναντι της Πορτογαλίας, ενώ στον τομέα της

ξενοδοχειακής άνεσης κατατάσσεται στην ίδια θέση με την Ισπανία και πλεονεκτεί έναντι της Πορτογαλίας. Στον τομέα της γενικής υποδομής, η χώρα μας κατατάσσεται τελευταία με πρώτη τη Γαλλία και δεύτερη την Ισπανία.

Ο τουρισμός σε όλες τις χώρες που εξετάζονται έχει σημαντικό μερίδιο στο ΑΕΠ, την απασχόληση, και αποτελεί σημαντική πηγή συναλλάγματος. Ιδιαίτερη σημασία έχει για την Ισπανία, όπου το μερίδιο του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας ανέρχεται στο 23% στη δε απασχόληση στο 24%. Ακολουθεί η χώρα μας με μερίδια αντίστοιχα 18% στο ΑΕΠ και 16,3% στην απασχόληση.

Η Γαλλία δέχεται το μεγαλύτερο αριθμό τουριστών με μερίδιο 18,5%, ακολουθούν η Ισπανία (13,1%) και η Ιταλία (9,2%) το 1999. Το μερίδιο της χώρας μας κυμάνθηκε γύρω στο 3% την περίοδο 1992-1999. Τα αντίστοιχα μερίδια στα έσοδα από τον τουρισμό ήταν για τη Γαλλία, Ισπανία και Ιταλία περίπου 13%, ενώ το μερίδιο της χώρας μας (3,7%) ήταν μεγαλύτερο των αντίστοιχων μεριδίων της Τουρκίας (1,7%) και της Πορτογαλίας (2,2%) το 1999. Το μέσο μέγεθος των καταλυμάτων κάθε χώρας το οποίο επηρεάζει τόσο την απόδοση αυτών όσο και την ποιότητα των προαναφερόμενων υπηρεσιών κυμάνθηκε μεταξύ 53 κλινών στην Ιταλία και 130 κλινών στην Ισπανία και Πορτογαλία. Η χώρα μας κατέχει ενδιάμεση θέση με 76 κλίνες ανά κατάλυμα.

Η σύνθεση των κατηγοριών των ξενοδοχείων που αποτελεί ένδειξη για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν ποικίλει μεταξύ των εξεταζόμενων χωρών. Η Ισπανία, η Ιταλία και η Τουρκία δίνουν έμφαση στα ξενοδοχεία Β' κατηγορίας, η χώρα μας και η Γαλλία στα ξενοδοχεία Γ' κατηγορίας, και τέλος

στην Πορτογαλία το μεγαλύτερο μέρος ανήκει στα λοιπά καταλύματα. Ένα κοινό χαρακτηριστικό για όλες τις χώρες που εξετάζονται είναι η σύνδεση του μεγέθους με την κατηγορία του καταλύματος. Πράγματι, σε όλες τις χώρες τα ξενοδοχεία που ανήκουν στις υψηλότερες κατηγορίες έχουν μεγάλο μέγεθος. Η Ισπανία και στις τρεις υψηλότερες κατηγορίες διαθέτει μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχειακές μονάδες.

Η χώρα μας και η Τουρκία παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη διασπορά προέλευσης τουριστών, ενώ τη μικρότερη παρουσιάζει, κατά πρώτο λόγο, η Πορτογαλία και στη συνέχεια η Ισπανία. Το γεγονός αυτό οφείλεται στη γεωγραφική θέση της πρώτης ομάδας χωρών έναντι της δεύτερης. Γερμανοί και Άγγλοι είναι οι καλύτεροι πελάτες για τις χώρες αυτές.

Όλες οι εξεταζόμενες χώρες παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό πληρότητας των ξενοδοχειακών τους μονάδων, η χώρα μας και η Ισπανία παρουσιάζουν τους υψηλότερους βαθμούς πληρότητας μεταξύ των άλλων Μεσογειακών χωρών.

Επιπροσθέτως, η εποχικότητα των ξενοδοχειακών μονάδων που επηρεάζει την αποδοτικότητα αυτών, αλλά και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται είναι υψηλή σε όλες τις χώρες. Ωστόσο, η χώρα μας παρουσιάζει τον υψηλότερο βαθμό εποχικότητας, γεγονός που τη θέτει σε μειονεκτική θέση από πλευράς αποδοτικότητας των προσφερομένων υπηρεσιών έναντι των άλλων χωρών.

Η διεθνής αγορά προς τους ελληνικούς προορισμούς χαρακτηρίζεται από έντονα φαινόμενα συγκέντρωσης και καθετοποίησης των ξένων ταξιδιωτικών επιχειρήσεων. Οι συγχωνεύσεις μεγάλων τουριστικών ομίλων, οι αλληπάλληλες και εξελισσόμενες εξαγορές και συμμαχίες μεταξύ πιστωτικών συγκροτημάτων, αερομεταφορέων, και τουριστικών επιχειρήσεων μαζικών πωλήσεων πακέτων (tour operators) έχουν αλλάξει ριζικά την αγορά. Εκτός από το διεθνή ανταγωνισμό από άλλους τουριστικούς προορισμούς, ο ελληνικός τουρισμός έχει πλέον να αντιμετωπίσει και τις ολιγοψωνιακές έως και μονοψωνιακές καταστάσεις, που κατευθύνουν τις μαζικές τουριστικές ροές. Υπάρχει βεβαίως διαπιστωμένη και μια τάση ενός μικρού αλλά διευρυνόμενου τμήματος της διεθνούς αγοράς, που επιδιώκει την ανεξάρτητη μεταφορά σε επιλεγμένους προορισμούς με αποφυγή του μαζικού τουρισμού και αναζήτηση εναλλακτικών δυνατοτήτων. Η διεθνής αγορά χαρακτηρίζεται πλέον από την ραγδαία εξάπλωση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής, στην προβολή, ενημέρωση, και χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου, με τα συστήματα αυτόματων κρατήσεων και πωλήσεων. Η ένταξη των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων στην κοινωνία της πληροφορίας αποτελεί αναγκαίο όρο και για την προώθηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος στο διεθνή ανταγωνισμό.

Πίνακας 10.9: Ξενοδοχειακά καταλύματα ανά κατηγορία στο νησί της Ρόδου.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ
De Luxe (5*)	11
Α' Τάξεως (4*)	77
Β' Τάξεως (3*)	81
Γ' Τάξεως (2*)	111
Δ' Τάξεως (1*)	34
Ε' Τάξεως (1*)	32
ΣΥΝΟΛΟ	246

Πίνακας 10.10: Μέση ετήσια πληρότητα στα ξενοδοχειακά καταλύματα κατά νομό (1996-2000).

	ΕΤΟΣ					ΜΕΤΑΒΟΛΗ			
	1996	1997	1998	1999	2000	97/96	98/97	99/98	00/99
Ρόδος	72,95%	81,19%	83,99%	87,38%	89,76%	8,24	2,79	3,40	2,38%
Κρήτη	64,65%	72,24%	76,70%	82,27%	79,94%	7,59	4,46	5,58	- 2,33%
Κέρκυρα	62,29%	69,30%	76,77%	77,81%	83,02%	7,00	7,48	1,03	5,21%

Πηγή: ΕΟΤ

Πίνακας 10.11: Σύνολο διανυκτερεύσεων αλλοδαπών τουριστών σε ξενοδοχειακά καταλύματα κατά περιφέρεια.

	ΈΤΟΣ					ΜΕΤΑΒΟΛΗ			
	1996	1997	1998	1999	2000	97/96	98/97	99/98	00/99
Ρόδος	7.422.051	8.238.210	8.826.030	10.239.689	10.530.730	11,00%	7,14%	16,02%	2,84%
Κρήτη	9.241.515	10.618.662	10.990.290	12.250.477	11.641.701	14,90%	3,50%	11,47%	-4,97%
Κέρκυρα	2.434.826	2.819.155	3.117.666	3.221.778	3.276.733	15,78%	10,59%	3,34%	1,71%

Πηγή:ΕΟΤ

10.8. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΡΟΔΟ, ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Όπως ήδη αναφέραμε η τουριστική ανάπτυξη του νησιού άρχισε μετά το 1960 και παρατηρήθηκε μια σημαντική ανάπτυξη και άνθηση του τουριστικού προϊόντος στη Ρόδο. Η Ρόδος είχε το συγκριτικό πλεονέκτημα του φυσικού περιβάλλοντος, της πολιτισμικής κληρονομιάς και του κλίματος που γρήγορα την ανέδειξε σαν ένα από τους καλύτερους τουριστικούς προορισμούς της Ελλάδας. Το μεγαλύτερο τμήμα της τουριστικής δραστηριότητας καθώς και της τουριστικής συγκέντρωσης πραγματοποιείται στις περιοχές της πόλης της Ρόδου, στην Ιξιά και στο Φαληράκι.

Τα τελευταία χρόνια (1996-2000) παρατηρείται, μια συνεχής αύξηση των διανυκτερεύσεων των αλλοδαπών τουριστών στα ξενοδοχειακά καταλύματα του νησιού. Έτσι, για το 1996 οι διανυκτερεύσεις έφτασαν τις 7.422.051 και πληρότητες της τάξεως του 72,95%, το 1997 8.238.210 και 81,19%, το 1998 8.826.030 και 83,99%, το 1999 10.239.689 και 87,38% και το 2000 10.530.730 και 83,02% διανυκτερεύσεις και ποσοστά πληρότητας στα ξενοδοχειακά καταλύματα του νησιού. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι η αύξηση αυτή γίνεται με φθίνοντα ρυθμό (πίνακας 10.10 και 10.11). Αυτό οφείλεται σε πάρα πολλούς παράγοντες όπως στην οικονομική ύφεση των τελευταίων χρόνων, στα διάφορα τρομοκρατικά χτυπήματα καθώς και στον έντονο διεθνή ανταγωνισμό. Μέχρι σήμερα θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η Ρόδος προέβαλε ένα μονοδιάστατο τουριστικό προϊόν: “Ήλιος- Θάλασσα”, έτσι ώστε να είναι πολύ εύκολη η υποκατάσταση του από άλλους ανταγωνιστικούς Μεσογειακούς

προορισμούς. Αυτό οδήγησε στην μείωση της τουριστικής περιόδου από οκτώ μήνες (Απρίλιος- Νοέμβριος) σε έξι μήνες (Μάρτιος –Οκτώβριος). Όπως γίνεται αντιληπτό το τουριστικό προϊόν του νησιού αλλά και της Ελλάδας γενικότερα χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα. Πιο αναλυτικά η εποχικότητα οδηγεί σε αναποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου και υλικού κεφαλαίου και συνεπώς επηρεάζει το κόστος των προσφερόμενων τουριστικών υπηρεσιών. Εμποδίζει την αξιοποίηση του παραγωγικού δυναμικού ολόκληρο το χρόνο, ενώ υπάρχουν κατηγορίες του κόστους οι οποίες απλώνονται χρονικά σε ολόκληρο το έτος. Το γεγονός αυτό περιορίζει τα έσοδα των επιχειρήσεων και τις στερεί από υψηλότερες αποδόσεις οι οποίες αποτελούν κίνητρο για νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες με στόχο κυρίως την αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό δεν αξιοποιείται πλήρως από τις τουριστικές επιχειρήσεις αφού ένα μέρος αυτού εργάζεται μόνο για λίγους μήνες το έτος. Το γεγονός αυτό ωθεί τις επιχειρήσεις να προσφέρουν υψηλότερες αμοιβές και συνεπώς να επιβαρύνονται με υψηλότερο εργατικό κόστος προκειμένου να προσελκύσουν προσωπικό το οποίο κινδυνεύει να μείνει άνεργο το υπόλοιπο μέρος του χρόνου και να λαμβάνει επίδομα ανεργίας. Επιπλέον, η μερική απασχόληση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα του νησιού εμποδίζει την ποιοτική αναβάθμιση του αφού αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την εκπαίδευση του.

Η εποχικότητα επηρέασε αρνητικά και την ποιότητα των τουριστικών υπηρεσιών μέσω της υποβάθμισης του φυσικού περιβάλλοντος του νησιού και

της υπερβολικής χρήσης των υφιστάμενων υποδομών. Πράγματι η εντατική χρησιμοποίηση του φυσικού πλούτου για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα του έτους οδηγεί στην υποβάθμισή του. Η συσσώρευση των τουριστών στην περίοδο των έξι μηνών καθιστά ανεπαρκή την υπάρχουσα υποδομή με αποτέλεσμα να υποβαθμίζεται η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Υπήρξε έτσι, μια σταδιακή παλαίωση των τουριστικών καταλυμάτων καθώς και των υπόλοιπων υποδομών στήριξης του τουριστικού προϊόντος του νησιού.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της κίνησης του 2000 φανερώνουν για τη Ρόδο πως το 23% είναι Γερμανοί, το 14% είναι Άγγλοι, και το 15% Έλληνες, ακολουθούν με ποσοστό 7% οι Ισραηλίτες και 6,4% οι Ιταλοί. Επίσης, υπάρχει εισροή τουριστών από χώρες όπως η Σουηδία, Φιλανδία, Ολλανδία, Αυστρία και ακολουθούν χώρες με μικρότερα ποσοστά όπως η Δανία, το Βέλγιο, η Νορβηγία και η Ελβετία.

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων γίνεται μια συντονισμένη προσπάθεια του ΕΟΤ καθώς και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης για την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου καθώς και για την αύξηση της τουριστικής ζήτησης υψηλότερου εισοδήματος. Η πολιτική αυτή υλοποιείται με μια προσπάθεια ποιοτικής αναβάθμισης, εμπλουτισμού και διαφοροποίησης της τουριστικής προσφοράς του νησιού, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις υψηλές απαιτήσεις της ζήτησης. Προσανατολισμός του μάρκετινγκ του μάρκετινγκ του ροδιακού προϊόντος στις αντίστοιχες εισοδηματικές ομάδες και χώρες και προσπάθεια προσέλκυσης ομάδων από οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες. Επιπλέον, γίνεται μια προσπάθεια εκμετάλλευσης άλλων μορφών τουρισμού

που αποτελούν μεσοπρόθεσμα «αγορές-θύλακες», που διακινούν μικρά μεν πλην όμως ενδιαφέροντα από τη σκοπιά της οικονομικής απόδοσης, μεγέθη. Οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού που έχουν δυνατότητες ανάπτυξης στη Ρόδο είναι ο θαλάσσιος, ο συνεδριακός, ο αθλητικός, ο ιαματικός, ο περιηγητικός, ο πολιτιστικός, ο χειμερινός, ο θρησκευτικός τουρισμός και ο αγροτουρισμός. Για την προώθηση των εναλλακτικών αυτών μορφών τουρισμού γίνονται διάφορες μελέτες και έργα για την υποστήριξη τους. Όπως η νέα μαρίνα, το γήπεδο γκολφ στα Αφάντου, το υδροθεραπευτήριο στην Καλλιθέα, συνεδριακά κέντρα, έργα αναβάθμισης της πόλης κ.ά.

Επιπλέον δεν πρέπει να παραβλεφθεί η προσπάθεια του Οργανισμού προώθησης του Ροδιακού τουρισμού (ΠΡΟΤΟΥΡ), ο οποίος λαμβάνει κάθε μέτρο που αποσκοπεί στη διεύρυνση του τουριστικού προϊόντος για να παρουσιασθεί η Ρόδος σαν ένας ολοκληρωμένος τουριστικός προορισμός. Είναι ένας θεσμός πρωτότυπος και πρωτοποριακός που συντονίζει τις ενέργειες των ΟΤΑ και των παραγωγικών τάξεων σε μια κοινή προσπάθεια, καταγραφής, διαμόρφωσης, αναβάθμισης, προβολής και διαφήμισης του τουριστικού προϊόντος της Ρόδου.

Ο ΠΡΟΤΟΥΡ διοικείται από 23μελές διοικητικό συμβούλιο που απαρτίζεται από 13 εκπροσώπους των ΟΤΑ και 10 των παραγωγικών τάξεων. Πρόεδρος είναι ο εκάστοτε δήμαρχος Ρόδου. Το Δ.Σ. καθορίζει την πολιτική του οργανισμού και εγκρίνει τα προγράμματα δράσεων, προβολής και διαφήμισης τα οποία υλοποιούνται από την εκτελεστική επιτροπή. Ο ΠΡΟΤΟΥΡ χρηματοδοτείται από

εισφορές των ΟΤΑ, των παραγωγικών τάξεων και την εκάστοτε ενίσχυση του ΕΟΤ.

Καταγράφει και δημοσιεύει όλα τα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες κάθε περιοχής, όπως αξιοθέατα, αρχαία, βυζαντινά ή μεσαιωνικά μνημεία, διαδρομές, ήθη και έθιμα, πανηγύρια, εκδηλώσεις κ.ά. Συμμετέχει σε 23 εκθέσεις τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό. Αξίζει να σημειωθεί ότι ήδη βρίσκεται σε εξέλιξη πρόγραμμα αναβάθμισης των εκθεσιακών περιπτέρων της Ρόδου, τόσο μέσα από την αύξηση των τετραγωνικών μέτρων, έως την βελτίωση της διακόσμησης, αλλά και σε σχέση με την διοργάνωση, κατά την διάρκεια των εκθέσεων, συμπληρωματικών εκδηλώσεων δημοσίων σχέσεων. Το αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται, μέσω βράβευσης των περιπτέρων του ΠΡΟΤΟΥΡ στην Νορβηγία (1999) και στο «Πανόραμα» το 2000.

Επιπλέον, δημιουργεί, τυπώνει και διανέμει όλα τα έντυπα σχετικά με την προβολή της Ρόδου. Φροντίζει για την καταγραφή και προβολή του τουριστικού προϊόντος μέσω ηλεκτρονικού τύπου (INTERNET). Ενισχύει και στηρίζει τη διοργάνωση συνεδρίων. Συντονίζει και ενισχύει πολιτιστικές, αθλητικές, καλλιτεχνικές δράσεις των Δήμων, που προωθούν την εικόνα της Ρόδου. Και τέλος, φιλοξενεί εκπροσώπους των ΜΜΕ και παραγόντων που προβάλλουν τον τουρισμό.

10.9. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Το 2002 έκλεισε για τον ελληνικό τουρισμό με αρνητικό πρόσημο στους βασικούς δείκτες. Για τις αφίξεις οι εκτιμήσεις των ενώσεων των ξενοδόχων και των λοιπών τουριστικών επιχειρήσεων προσεγγίζουν το ποσοστό μείωσης στο 5%. Ασχέτως όμως των ακριβών ποσοστών, καμία πλευρά δεν αμφισβητεί ότι το 2002 κατέγραψε ο τουρισμός μια αρνητική μεταβολή. Η εμπειρία όμως είναι δεδομένη, γεγονός που επιβάλλει ο σχεδιασμός και η στρατηγική για το 2003 να συμπεριλάβουν όλα τα επιμέρους στοιχεία. Η πολιτική ηγεσία του τουρισμού πρέπει να λάβει υπόψη της ότι το 2003 θα υπάρξουν ανταγωνίστριες χώρες οι οποίες δεν θα καταγράψουν αρνητικά πρόσημα στις αφίξεις τουριστών. Ασφαλώς οι χώρες αυτές δέχθηκαν τις αρνητικές επιρροές του διεθνούς περιβάλλοντος, αλλά αντιδρώντας αποτελεσματικά διαχειρίστηκαν την κρίση και μείωσαν δραστικά τις αρνητικές επιπτώσεις. Επέλεξαν “εργαλεία” άμεσης απόδοσης, δηλαδή ένταση της διαφημιστικής προβολής. Η Ισπανία και η Πορτογαλία, που στην αρχή της περιόδου του 2002 παρουσίαζαν μείωση των αφίξεων τους, πέτυχαν θετικό πρόσημο. Συγκεκριμένα, η Ισπανία χώρα με ώριμη τουριστική ανάπτυξη, διέθεσε το δεκάμηνο Ιανουαρίου- Οκτωβρίου 2002 για διαφημιστική προβολή πάνω από 20 εκατ. Ευρώ.

Η Τουρκία, πάλι, χώρα σε πολύ δυσμενέστερη θέση από την Ελλάδα σε θέματα κυρίως ασφαλείας, αύξησε τις αφίξεις της το εξάμηνο του 2002 κατά περίπου 1.000.000 έναντι ολόκληρου του 2001. Η Τουρκία διέθεσε για τη διαφημιστική

προβολή της το ποσό των περίπου 35 εκατ. Ευρώ, ενώ το ίδια διάστημα ο ΕΟΤ διέθεσε το ποσό των 8,3 εκατ. Ευρώ.

Με βάση όσα εκτέθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους, μπορεί να διατυπωθεί η εκτίμηση ότι η πορεία της τουριστικής κίνησης για το προσεχές έτος δεν είναι προκαθορισμένη και κάθε πρόγνωση διακινδυνεύει να θεωρηθεί επισφαλής. Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η αβεβαιότητα στην εξέλιξη της διεθνούς συγκυρίας, με κύρια χαρακτηριστικά την απειλούμενη επίθεση στο Ιράκ, την κατάσταση στη Μέση Ανατολή αλλά και στη νησιωτική Ν.Α. Ασία, την άνοδο των τιμών του πετρελαίου, την κρίση των διεθνών χρηματιστηρίων, την καθυστέρηση της ανάκαμψης στις ΗΠΑ και τη Γερμανία. Έτσι, οι μέχρι σήμερα ενδείξεις για την πορεία της τουριστικής κίνησης κατά το επόμενο έτος δεν επιτρέπουν τη συναγωγή μονοσήμαντων συμπερασμάτων, μπορούν, ωστόσο, να καταγραφούν ορισμένες διαφαινόμενες τάσεις, με βάση και τις τελευταίες εκτιμήσεις των υπηρεσιών εξωτερικού του ΕΟΤ.

Εν κατακλείδι, η εξέλιξη της τουριστικής κίνησης το 2003 θα εξαρτηθεί κυρίως από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Ταχύτητα ανάκαμψης της διεθνούς οικονομίας, μετά την ύφεση που είχε παρουσιαστεί ήδη από τα τέλη του 2000 και την πορεία των επιμέρους οικονομιών στις χώρες προέλευσης τουριστών και των αντίστοιχων κοινωνικών συνθηκών ή γεγονότων.

- Συνέπειες μιας ενδεχόμενης πετρελαϊκής κρίσης στις δυτικές οικονομίες, ως απόρροια επικείμενης επίθεσης στο Ιράκ, και ικανότητα ταχείας απορρόφησης της.
- Εξέλιξη της διεθνούς πολιτικής συγκυρίας στη διάρκεια του 2003 και των συνακόλουθων συνθηκών ασφαλείας σε ευαίσθητες περιοχές.
- Ικανότητα αντίδρασης και ευελιξίας των επιχειρηματικών φορέων του τουριστικού κλάδου μπροστά στα προβλήματα της διεθνούς συγκυρίας και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό.
- Απόδοση των δράσεων και των συνεργασιών του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα στην προώθηση του ελληνικού τουρισμού στην διεθνή αγορά.
- Έγκαιρη προετοιμασία και αξιοποίηση όλων των ευκαιριών και πλεονεκτημάτων που δημιουργεί η δυναμική της διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 για τον ελληνικό τουρισμό, τις τουριστικές επιχειρήσεις, τους επιμέρους προορισμούς, την ανάπτυξη ειδικών υποδομών και τουριστικών εγκαταστάσεων .
- Προσφορά νέων προϊόντων και εξειδικευμένων προϊόντων.
- Άνοιγμα νέων αγορών και εδραίωση του ελληνικού τουρισμού σε μια σειρά χωρών μέσω της διαφημιστικής εκστρατείας.

10.10. ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.

Ακολουθεί η ανάλυση των δυνάμεων- αδυναμιών- ευκαιριών και απειλών που διαμορφώνονται στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας ESPERIA A.E.

10.10.1. ΔΥΝΑΜΕΙΣ (STRENGTHS)

- Υψηλή πληρότητα της τάξεως του 80-90%, και στα επτά ξενοδοχεία. Ο βαθμός πληρότητας εκφράζει την έκταση που αξιοποιείται η διαθέσιμη δυναμικότητα μιας ξενοδοχειακής μονάδας γεγονός που επηρεάζει την βιωσιμότητά της. Επομένως, ο ψηλός βαθμός πληρότητας των ξενοδοχειακών μονάδων της εταιρείας ESPERIA A.E. υποδηλώνει τον υψηλό βαθμό αξιοποίησης της παραγωγικής δυναμικότητας και συνεπώς την υψηλότερη απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων.
- Η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας βρίσκεται σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο. Αυτό διαφαίνεται από όλη την πορεία της εταιρείας ESPERIA A.E., που από τη στιγμή της ίδρυσης της κατόρθωσε να δημιουργήσει πέντε ξενοδοχειακές μονάδες. Επιπλέον, άλλοι δύο ιδιοκτήτες ξενοδοχείων εμπιστεύθηκαν την διαχείριση αυτών στην εταιρεία.
- Διαθέτει μεγάλη γκάμα προϊόντων. Κάθε ξενοδοχειακή μονάδα προσφέρει ένα ιδιαίτερο προϊόν. Επιπλέον, το φυσικό πάρκο και το water

park ενδυναμώνουν και υποστηρίζουν το προσφερόμενο προϊόν της ESPERIA A.E. Έτσι, η εταιρεία κατορθώνει να ικανοποιήσει αρκετές από τις προτιμήσεις των πελατών της.

- Το μέγεθος των ξενοδοχείων που διαθέτει η εταιρεία είναι αρκετά υψηλότερο από το μέσο μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων του κλάδου (74,1 κλίνες). Το μέγεθος των μονάδων επηρεάζει τόσο την αποδοτικότητα τους όσο και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν.
- Πέρα από το μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων πολύ σημαντικό κριτήριο είναι η κατηγορία στην οποία ανήκουν αυτές οι μονάδες. Όπως έγινε φανερό από την ανάλυση της εταιρείας τα περισσότερα ξενοδοχεία της, ανήκουν στην Α' κατηγορία και deluxe και μόνο ένα ξενοδοχείο στην Β' κατηγορία. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία απευθύνεται σε πελάτες μεσαίας εισοδηματικής τάξης και πάνω και επιπλέον εκφράζεται και η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στα ξενοδοχεία της εταιρείας. Ως βασικά κριτήρια επιλογής από τους καταναλωτές μπορούν να θεωρηθούν οι εγκαταστάσεις των ξενοδοχείων, η παροχή υπηρεσιών, η διατροφή και οι βοηθητικές υπηρεσίες που παρέχουν τα ξενοδοχεία.
- Ισχυρή ανώτατη διοίκηση. Η διοίκηση της εταιρείας ESPERIA A.E. κατόρθωσε να αναπτύξει την εταιρεία και να την φέρει σε μία θέση τέτοια ώστε σήμερα να αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο. Δεν είναι τυχαία η

εμπιστοσύνη που έδειξαν οι ιδιοκτήτες του OLYMBOS BEACH HOTEL και του FALIRAKI BEACH HOTEL στην εταιρεία, για να αναλάβουν την διαχείριση αυτών των ξενοδοχειακών μονάδων.

- Το σύνολο των κλινών, που φτάνει τα 2.050 δωμάτια, δίνει την δυνατότητα στην εταιρεία να μπορεί να διαπραγματεύεται ισχυρά με τους tour operators.
- Επιπλέον, η εικόνα της Ρόδου ως τουριστικός προορισμός που συνδυάζει τον ήλιο, τη θάλασσα καθώς και την μεγάλη πολιτιστική κληρονομιά ενδυναμώνει την διαπραγματευτική δύναμη της εταιρείας έναντι των tour operators.
- Η δημιουργία του συνεδριακού κέντρου (δεν έχει τεθεί ακόμη σε λειτουργία). Ο αριθμός των συνεδρίων που πραγματοποιούνται στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια γνωρίζει άνθηση. Το μερίδιο της χώρας μας στο σύνολο της ευρωπαϊκής αγοράς είναι αμελητέο (περίπου 2%), συνεπώς, υπάρχουν προοπτικές περαιτέρω κατάκτησης μεριδίου αγοράς. εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι από τα συνέδρια που αναλαμβάνει η χώρα μας κατά το 80% πραγματοποιούνται στη Ρόδο, την Κρήτη και την Αθήνα. Πράγμα που σημαίνει ότι η δημιουργία του συνεδριακού κέντρου θα αποφέρει σημαντικά οφέλη στην εταιρεία όχι μόνο από άποψη εισροών αλλά και την άμβλυνση της τουριστικής περιόδου που δραστηριοποιούνται οι ξενοδοχειακές μονάδες της εταιρείας.

- Τα τεχνολογικά συστήματα που διαθέτει η εταιρεία, δίνουν την δυνατότητα για ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία.
- Η επιχειρησιακή κουλτούρα της εταιρείας ESPERIA A.E. είναι θετική. Δημιουργείται αυξημένη αλληλεπίδραση ανάμεσα στους εργαζόμενους σε αυτή, που ενεργοποιεί τη μάθηση και την συνεχόμενη βελτίωση τους, γιατί οι πληροφορίες ρέουν ελεύθερα σε όλη την εταιρεία.
- Η εταιρεία ESPERIA A.E. έχει αποτελεσματική διαχείριση. Εκμεταλλεύεται όλα τα επενδυτικά της σχέδια (ξενοδοχεία, water park, φυσικό πάρκο, εμπορικό κέντρο κ.λ.π.).
- Σημαντικά τα οφέλη και από την εφαρμογή του συστήματος HACCP στα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων της εταιρείας. Εξασφαλίζεται η παράθεση ασφαλών προϊόντων. Επιτυγχάνεται συμμόρφωση με την νομοθεσία περί υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων, ελέγχονται πιο αποτελεσματικά οι προμηθευτές και ικανοποιούνται οι στρατηγικοί πελάτες της εταιρείας όπως είναι οι tour operators. Τέλος, με την εφαρμογή των συστημάτων HACCP καλλιεργείται το αίσθημα ευθύνης και του ομαδικού πνεύματος στο προσωπικό της επιχείρησης.

10.10. 2. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)

- Ο τουρισμός παρουσιάζει έντονη εποχικότητα. Πάνω από το 49% της τουριστικής κίνησης της εταιρείας σημειώνεται τους τρεις μήνες Ιούνιο - Ιούλιο- Αύγουστο. Βέβαια το πρότυπο αυτό οφείλεται στα χαρακτηριστικά του προσφερόμενου προϊόντος (ηλιόλουστες παραλίες, resort hotels κ.λ.π.). Ένα τέτοιο τουριστικό πρότυπο όμως επηρεάζει το βαθμό χρησιμοποίησης της υπάρχουσας υποδομής της εταιρείας και εξασθενεί την ανταγωνιστική της θέση. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι το χαρακτηριστικό αυτό (της εποχικότητας) διέπει όλο τον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο. Εξασθενείται, λοιπόν, η ανταγωνιστική θέση της ESPERIA A.E. κυρίως από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικές χώρες, που παρουσιάζουν χαμηλότερη εποχικότητα.
- Επιπλέον, η έντονη εποχικότητα επηρεάζει την απασχόληση και την εκπαίδευση του προσωπικού. Αν και υπάρχει πολύ καλή συνεργασία στο προσωπικό της εταιρείας, για αυτό και οι επιδόσεις της είναι υψηλές, ο ελληνικός τουριστικό κλάδος αντιμετωπίζει μια υστέρηση ενός μεγάλου μέρους του εργατικού δυναμικού στην παιδεία, στον επαγγελματισμό, και στην νοοτροπία που σαφέστατα επηρεάζουν την εταιρεία ESPERIA A.E. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι στην Ρόδο λειτουργούν δύο σχολές τουριστικών επαγγελματιών (ανώτατης και ανώτερης εκπαίδευσης) από τις οποίες αντλείται αρκετό προσωπικό (κυρίως πρώτης γραμμής). Υπάρχει έλλειψη όμως για ανώτερο προσωπικό.

- Η φύση του προσφερόμενου προϊόντος από την εταιρεία, το κάνει πιο προσιτό στο μαζικό τουρισμό. Η κατηγορία αυτή τουριστών αναζητά φθηνούς τουριστικούς προορισμούς σε συγκεκριμένη περίοδο του έτους.
- Επιπροσθέτως, η εταιρεία δεν έχει αναπτύξει εναλλακτικές μορφές τουρισμού (επικέντρωση σε resort hotels), οι οποίες θα προσέλκυαν τουρίστες σε άλλες εποχές του έτους (πλην του συνεδριακού κέντρου το οποίο όμως βρίσκεται υπό κατασκευή και δεν έχει τεθεί ακόμη σε λειτουργία).
- Η εταιρεία από την έναρξη της λειτουργίας της έχει επικεντρωθεί σε ένα μόνο τμήμα της τουριστικής αγοράς, τους τουρίστες που ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής. Έχει επομένως παραμελήσει ή και ακόμα αγνοήσει τόσα χρόνια τον επαγγελματικό τουρισμό, ελπίζοντας ότι αυτό θα αλλάξει από την έναρξη της λειτουργίας του συνεδριακού κέντρου.
- Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρ' όλο που η εταιρεία ESPERIA A.E. έχει υιοθετήσει τη δομή κατά τμήματα, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι απολαμβάνει και όλα τα οφέλη που προσφέρει ο συγκεκριμένος τύπος δομής. Αυτό γιατί παρατηρείται υψηλή συγκέντρωση γύρω από άτομα και ομάδες (κυρίως στην ανώτατη διοίκηση) στην εταιρεία και δεν παραχωρούνται αρμοδιότητες λήψης

αποφάσεων σε κατώτερα στελέχη. Οποιαδήποτε απόφαση εντός της εταιρείας αναλαμβάνεται μόνο από την ανώτατη διοίκηση.

10.10. 3. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)

- Η χρηματοδότηση από το Γ' κοινοτικό πλαίσιο στήριξης, μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία στο να προσφέρει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών.
- Να γίνει μια προσπάθεια στήριξης των εναλλακτικών μορφών τουρισμού, έτσι ώστε η εταιρεία να μπορέσει να εκμεταλλευτεί και τους υπόλοιπους μήνες του έτους και να αξιοποιήσει το παραγωγικό δυναμικό της ολόκληρο το χρόνο. Έτσι θα μπορέσει να επιτύχει υψηλότερες αποδόσεις, οι οποίες θα αποτελούν κίνητρο για νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες με στόχο την αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών.
- Το γεγονός της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 στη χώρα μας, μαζί με την κατάλληλη προβολή και διαφήμιση των ξενοδοχειακών της μονάδων θα προσελκύσουν περισσότερο κόσμο.
- Επιπροσθέτως, η εταιρεία θα μπορούσε να δημιουργήσει μια ξενοδοχειακή αλυσίδα (σύνηθες φαινόμενο σε ξενοδοχεία του εξωτερικού, που πραγματοποιείται για την καλύτερη αντιμετώπιση του

ανταγωνισμού και για την αποκόμιση πολλών πλεονεκτημάτων όπως μείωση κόστους, οικονομίες κλίμακας κ.α.) και να δραστηριοποιηθεί και σε άλλες περιοχές στον ελλαδικό χώρο και όχι μόνο. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να αναπτυχθεί και να αναβαθμίσει τις υπηρεσίες της. Η στρατηγική αυτή έχει ως στόχο να δώσει στην εταιρεία ένα δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου.

10. 10. 4. ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)

- Οι τρομοκρατικές επιθέσεις και το ενδεχόμενο πολέμου στο Ιράκ θα επηρεάσει την παγκόσμια οικονομική δραστηριότητα και τη συμπεριφορά των τουριστών/ ταξιδιωτών μειώνοντας σημαντικά τη ζήτηση.
- Η οικονομική ύφεση σε πολλές χώρες της ευρωζώνης, ιδιαίτερα στη Γερμανία από όπου προέρχεται και ο κύριος όγκος των αφικνούμενων τουριστών.
- Η διασπορά του τουρισμού σε νέες αγορές, ανά τον κόσμο και οι πολλές ανακατατάξεις στην διεθνή τουριστική σκηνή.
- Ο σκληρός διεθνής ανταγωνισμός.
- Η διάρθρωση της τουριστικής αγοράς.

- Το «σκληρό» ευρώ.
- Η έλλειψη σταθερής, προγραμματισμένης και μακρόπνοης ελληνικής τουριστικής πολιτικής και στρατηγικής.
- Η έλλειψη ηγετών με εξειδικευμένες γνώσεις και πολιτική βούληση, στα ηνία του τουρισμού, οι οποίοι θα αναγνώριζαν το ρόλο του τουρισμού και θα ενίσχυαν την ελληνική τουριστική δραστηριότητα και επιχειρηματικότητα.
- Η έλλειψη αποτελεσματικού μηχανισμού αντιμετώπισης κρίσεων και έκτακτων αναγκών και η απουσία εναλλακτικών «σεναρίων» έκτακτης ανάγκης.
- Η ακαμψία του κρατικού μηχανισμού, η πολυδιάστατη «φύση» του υπουργείου Ανάπτυξης και οι συνεχείς ανασχηματισμοί και αλλαγές προσώπων – και πρακτικών – στις ηγετικές θέσεις του τομέα.
- Η έλλειψη συντονισμού των συναρμόδιων, για πολλά θέματα, υπουργείων και υπηρεσιών.
- Η πολυπλοκότητα διαφορετικών νομικών και θεσμικών πλαισίων, που ενίοτε εμπλέκονται μεταξύ τους και παρεμποδίζουν ή αναιρούν το ένα το άλλο.

- Η δυσκολία ουσιαστικής και μακρόπνοης συνεργασίας του Δημοσίου με τον ιδιωτικό τομέα σε θέματα χάραξης τουριστικής πολιτικής, αλλά και σε θέματα διαφήμισης και προβολής της χώρας.
- Τα προβλήματα και οι ελλείψεις της δημόσιας υποδομής και της προσφορά υπηρεσιών από τις δημόσιες υπηρεσίες.
- Ο κατακερματισμός και η αποδιοργάνωση του ΕΟΤ.
- Τα οργανωμένα συμφέροντα, ο κομματισμός, οι πολιτικές σκοπιμότητες.
- Ο αργός ρυθμός εκσυγχρονισμού της χώρας.
- Η μη ορθολογική και αποτελεσματική αξιοποίηση των Κ.Π.Σ., οι χαμηλές απορροφήσεις των κονδυλίων, ο αποκλεισμός πολλών τουριστικών επιχειρήσεων από ορισμένα μέτρα.
- Οι κακές δημόσιες σχέσεις της χώρας στα τουριστικά θέματα.
- Η συνεχής μείωση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.
- Το υπάρχον φορολογικό πλαίσιο, τα κίνητρα- αντικίνητρα του αναπτυξιακού νόμου.

- Η εξάρτηση από τους ξένους tour operators και τα συμφέροντα τους και παράλληλα η αδυναμία της χώρας να απεγκλωβιστεί από αυτά.

Όλα τα παραπάνω επηρεάζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί και δραστηριοποιείται η εταιρεία ESPERIA A.E. και αποτελούν σημαντικές απειλές από το περιβάλλον, που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην εταιρεία.

10.11. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Στρατηγικές ομάδες (strategic groups), είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών μονάδων ή επιχειρήσεων που επιζητούν παρόμοιες στρατηγικές με τη χρησιμοποίηση παρόμοιων πόρων.

Στην περίπτωση της εταιρείας ESPERIA A.E. μπορούμε να διακρίνουμε ότι μπορεί να ανταγωνιστεί σε τρεις διαφορετικές στρατηγικές ομάδες ανάλογα με το μέγεθος και την τοποθεσία. Στην πρώτη στρατηγική ομάδα ανήκει το ESPEROS VILLAGE HOTEL που κατατάσσεται στην κατηγορία των deluxe ξενοδοχειακών μονάδων μαζί με το ATRIUM PALACE HOTEL, το OLYMPIC PALACE HOTEL, το MIRAMARE WONDERLAND, το RODOS PARK SUITES HOTEL κ.ά.. Στη δεύτερη ανήκουν το ESPEROS PALACE HOTEL, το ESPERIDES BEACH HOTEL, το EPSILON APTS, το OLYMBOS BEACH HOTEL και το FALIRAKI BEACH HOTEL που κατατάσσονται στην Α' κατηγορία ξενοδοχειακών μονάδων μαζί με τα ATHINEON HOTEL, BLUE HORIZON HOTEL, CALYPSO PALACE HOTEL, ELINA HOTEL κ.ά. Τέλος, στην τρίτη

στρατηγική ομάδα ανήκει το ESPERIA HOTEL που κατατάσσεται στην Β' κατηγορία ξενοδοχειακών μονάδων μαζί με τα ATHENA HOTEL, GALINI HOTEL, MONTEMAR HOTEL, RENI SKY HOTEL κ.ά.

Οι τρεις διαφορετικές στρατηγικές ομάδες μπορούν να έχουν διαφορετικές κατατάξεις στην κάθε μια από τις πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του Porter.

10.11.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Όπως αναφέραμε παραπάνω, οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του υποδείγματος του Porter μπορούν να έχουν διαφορετικές κατατάξεις για τις τρεις στρατηγικές ομάδες που διαμορφώνονται στην εταιρεία ESPERIA A.E., και θα πρέπει να μελετηθούν ξεχωριστά.

- Πρώτη στρατηγική ομάδα, ξενοδοχειακές μονάδες deluxe.

1. *Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων:* Είναι νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν να αποκτήσουν ένα κομμάτι της αγοράς καθώς επίσης και σημαντικούς πόρους. Αποτελούν απειλή για τις ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την παρουσία εμποδίων εισόδου. Τα εμπόδια αυτά στην κατηγορία των deluxe ξενοδοχειακών μονάδων, χαρακτηρίζονται ως υψηλά. Κάποιοι από τους πιο σημαντικούς φραγμούς εισόδου είναι οι ακόλουθοι:

Υψηλό κόστος κατασκευής της μονάδας.

Περιβαλλοντολογικοί περιορισμοί που υφίστανται.

Περιορισμένα κέρδη, λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού.

Υψηλό κόστος του χρήματος σε σχέση με την απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου.

2. *Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:* Υποκατάστατα προϊόντα είναι εκείνα τα προϊόντα που παρουσιάζονται ως διαφορετικά, αλλά μπορούν να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη με ένα άλλο προϊόν. Στην περίπτωση της εταιρείας ESPERIA A.E., υπάρχουν άλλα 10 ξενοδοχεία της κατηγορίας deluxe στο νησί της Ρόδου. Πέρα όμως από την απειλή που δέχεται από αυτά τα ξενοδοχεία, επίσης πιέσεις ασκούνται και από άλλους προορισμούς όπως η Κρήτη (διαθέτει 21 ξενοδοχειακές μονάδες κατηγορίας deluxe) και η Κέρκυρα (διαθέτει 6 ξενοδοχειακές μονάδες κατηγορίας deluxe) καθώς επίσης και από άμεσα ανταγωνιστικούς προορισμούς του εξωτερικού όπως η Τουρκία, η Πορτογαλία, κ.ά. Η ύπαρξη των υποκατάστατων αυτών κάνει την επιλογή του συγκεκριμένου ξενοδοχείου (ESPEROS VILLAGE HOTEL) πιο ευαίσθητη.
3. *Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:* Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση μέσω της ικανότητας τους να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς θεωρούνται βασικός προμηθευτής για το νησί της Ρόδου και κατ'

επέκταση για το ίδιο το ξενοδοχείο αφού δεν προμηθεύουν μόνο τους τουρίστες αλλά και σχεδόν όλα τα έτοιμα προϊόντα. Όσον αφορά τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς ως προμηθευτές τουριστών δεν υπάρχει δυνατότητα υποκατάστασης τους, αφού σε μια αύξηση του κόστους των αεροπορικών εισιτηρίων (οι περισσότεροι τουρίστες φτάνουν στο νησί με πτήσεις charter), θα αυξηθεί το γενικότερο κόστος διακοπών και οι τουρίστες θα στρέψουν το ενδιαφέρον τους σε άλλους προορισμούς. Αντίθετα, στην περίπτωση των προμηθευτών των προϊόντων, που είναι απαραίτητοι για την λειτουργία των ξενοδοχείων, η εταιρεία ESPERIA A.E. έχει τη δυνατότητα να μειώσει τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Αυτό συμβαίνει διότι η εταιρεία πραγματοποιεί τις προμήθειες της συνολικά και για τα επτά ξενοδοχεία που διαθέτει, μετατρέπεται έτσι σε ένα «σημαντικό» πελάτη για τους προμηθευτές.

4. *Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:* Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση μέσω της ικανότητας τους να πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω, να διαπραγματεύονται για υψηλότερη ποιότητα ή για περισσότερες υπηρεσίες. Η διαπραγματευτική δύναμη έναντι των πελατών τους που κυρίως είναι οι tour operators επηρεάζει την επιχείρηση. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη είναι το μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδας, η διαφοροποίηση του προσφερόμενου προϊόντος το περιθώριο κέρδους του πελάτη κ.ά. Το ESPEROS

VILLAGE HOTEL, αντιμετωπίζει, λοιπόν, έντονες πιέσεις από την διαπραγματευτική δύναμη των tour operator και αυτό γιατί υπάρχουν όπως είπαμε παραπάνω αρκετά υποκατάστατα προϊόντα τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό της χώρας. Όσον αφορά την διαπραγματευτική δύναμη των μεμονωμένων πελατών δεν είναι έντονη.

5. *Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ξενοδοχειακών μονάδων:*

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων δείχνει το μέγεθος του άμεσου ανταγωνισμού στη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα των deluxe ξενοδοχειακών μονάδων. Μια ανταγωνιστική κίνηση από μια επιχείρηση αναμένεται ότι θα έχει σημαντικές επιδράσεις στους ανταγωνιστές της και για το λόγο αυτό να προκαλέσει αντίδραση. Σύμφωνα με τον Porter, ο ανταγωνισμός σχετίζεται με την παρουσία των ακόλουθων παραγόντων:

Στην κατηγορία των deluxe, ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων δεν είναι αρκετά μεγάλος, ώστε να δημιουργεί τόσο έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις. Αυτό συμβαίνει και με τα άλλα δύο νησιά της Ελλάδας (Κρήτη και Κέρκυρα) καθώς και με άλλους ανταγωνιστικούς προορισμούς του εξωτερικού (Γαλλία, Ισπανία, Τουρκία, Πορτογαλία κ.ά.).

Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι μικρός και αυτό οφείλεται στο υψηλό κόστος κατασκευής των

ξενοδοχειακών μονάδων που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία.

Τα σταθερά κόστη από τη δραστηριοποίηση των συγκεκριμένων ξενοδοχειακών μονάδων είναι υψηλά.

Υπάρχει σχετικά χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προσφερόμενου προϊόντος τόσο για τα υπόλοιπα 10 ξενοδοχεία που ανήκουν στην κατηγορία αυτή και δραστηριοποιούνται στη Ρόδο όσο και για τους υπόλοιπους προορισμούς εσωτερικού και εξωτερικού. Βέβαια θα πρέπει να τονισθεί η προσπάθεια διαφοροποίησης της εταιρείας από τις άλλες που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον τομέα, με τη δημιουργία υποστηρικτικών προϊόντων (φυσικό πάρκο, water park, καταστήματα κ.λ.π.) που εμπλουτίζουν το προϊόν των ξενοδοχείων και επίσης το διαφοροποιούν, σε σύγκριση με τα άλλα ξενοδοχεία.

- Δεύτερη στρατηγική ομάδα, ξενοδοχειακές μονάδες Α' κατηγορίας.
 1. *Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων:* Ισχύουν τα ίδια, όπως και στην πρώτη στρατηγική ομάδα των ξενοδοχειακών μονάδων deluxe.
 2. *Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:* Στο νησί της Ρόδου το σύνολο των ξενοδοχειακών μονάδων που ανήκουν στην Α' κατηγορία, φτάνει τον αριθμό των 77 μονάδων, συμπεριλαμβανομένων και των πέντε ξενοδοχείων της εταιρείας ESPERIA A.E. που ανήκουν σε αυτή την

κατηγορία. Επίσης, πιέσεις ασκούνται από την Κρήτη που διαθέτει 169 ξενοδοχεία αυτής της κατηγορίας και από την Κέρκυρα που διαθέτει 79. Επιπλέον, και από προορισμούς του εξωτερικού που προσφέρουν ίδιο προϊόν όπως η Ρόδος και διαθέτουν και αυτοί αρκετές ξενοδοχειακές μονάδες της συγκεκριμένης κατηγορίας. Επομένως, η ύπαρξη ενός μεγάλου αριθμού ξενοδοχειακών μονάδων Α' κατηγορίας κάνει την επιλογή των ξενοδοχείων της εταιρείας πάρα πολύ ευαίσθητη.

3. *Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:* Ισχύουν τα ίδια, όπως και στην πρώτη στρατηγική ομάδα των ξενοδοχειακών μονάδων deluxe.
4. *Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:* Τα πέντε ξενοδοχεία της εταιρείας ESPERIA A.E., αντιμετωπίζουν έντονες πιέσεις από την διαπραγματευτική δύναμη των tour operator και αυτό γιατί υπάρχουν όπως είπαμε παραπάνω αρκετά υποκατάστατα προϊόντα τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό της χώρας. Όσον αφορά την διαπραγματευτική δύναμη των μεμονωμένων πελατών δεν είναι έντονη.
5. *Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ξενοδοχειακών μονάδων:* Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων δείχνει το μέγεθος του άμεσου ανταγωνισμού στη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα των ξενοδοχειακών μονάδων Α' κατηγορίας. Σύμφωνα με τον

Porter, ο ανταγωνισμός σχετίζεται με την παρουσία των ακόλουθων παραγόντων:

Στα ξενοδοχεία Α' κατηγορίας, ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων είναι αρκετά μεγάλος και δημιουργεί έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις. Αυτό συμβαίνει και με τα άλλα δύο νησιά της Ελλάδας (Κρήτη και Κέρκυρα) καθώς και με άλλους ανταγωνιστικούς προορισμούς του εξωτερικού (Γαλλία, Ισπανία, Τουρκία, Πορτογαλία κ.ά.).

Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι μικρός και αυτό οφείλεται στο υψηλό κόστος κατασκευής των ξενοδοχειακών μονάδων που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία.

Τα σταθερά κόστη από τη δραστηριοποίηση των συγκεκριμένων ξενοδοχειακών μονάδων είναι υψηλά.

Υπάρχει χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προσφερόμενου προϊόντος (για το καθ' αυτό προϊόν των ξενοδοχείων) τόσο για τα υπόλοιπα 77 ξενοδοχεία που ανήκουν στην κατηγορία αυτή και δραστηριοποιούνται στη Ρόδο όσο και για τους υπόλοιπους προορισμούς εσωτερικού και εξωτερικού. Η εταιρεία όμως με την γκάμα των προϊόντων που διαθέτει κατορθώνει να διαφοροποιηθεί από τις άλλες ξενοδοχειακές μονάδες που ανήκουν στην κατηγορία αυτή.

- Τρίτη στρατηγική ομάδα, ξενοδοχειακές μονάδες Β' κατηγορίας.
 1. *Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων:* Τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων σε αυτή τη στρατηγική ομάδα δεν είναι υψηλά. Τα ξενοδοχεία μικρότερων κατηγοριών θεωρούν ως σοβαρά εμπόδια εισόδου μόνο αυτά που σχετίζονται με την παροχή αδειών δημιουργίας ξενοδοχείου σε κορεσμένες περιοχές. Επομένως, αυτή η στρατηγική ομάδα χαρακτηρίζεται ως ελκυστικότερη από τις δύο προηγούμενες για όλους αυτούς που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στον ξενοδοχειακό χώρο.
 2. *Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:* Στο νησί της Ρόδου το σύνολο των ξενοδοχειακών μονάδων που ανήκουν στην Β' κατηγορία, φτάνει τον αριθμό των 81 μονάδων, συμπεριλαμβανομένου και του ξενοδοχείου της εταιρείας, το ESPERIA HOTEL που ανήκει σε αυτή την κατηγορία. Επίσης, πιέσεις ασκούνται από την Κρήτη που διαθέτει 268 ξενοδοχεία αυτής της κατηγορίας και από την Κέρκυρα που διαθέτει 145. Επιπλέον, και από προορισμούς του εξωτερικού που προσφέρουν ίδιο προϊόν όπως η Ρόδος και διαθέτουν και αυτοί αρκετές ξενοδοχειακές μονάδες της συγκεκριμένης κατηγορίας. Επομένως, η ύπαρξη ενός μεγάλου αριθμού ξενοδοχειακών μονάδων Β' κατηγορίας κάνει την επιλογή των ξενοδοχείων της εταιρείας υπερβολικά ευαίσθητη.

3. *Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:* Ισχύουν τα ίδια, όπως και στην πρώτη στρατηγική ομάδα των ξενοδοχειακών μονάδων deluxe.

4. *Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:* Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη είναι το μέγεθος της μονάδας, η διαφοροποίηση του προσφερόμενου προϊόντος, το περιθώριο κέρδους του πελάτη, κ.ά. Το μικρό μέγεθος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της συγκεκριμένης κατηγορίας αποδυναμώνει την διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των tour operators. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την έλλειψη διαφοροποίησης του προϊόντος, ενισχύει τόσο την θέση των tour operators, οι οποίοι πιέζουν για χαμηλότερες τιμές, όσο και την εξάρτηση αυτών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από αυτούς.

5. *Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ξενοδοχειακών μονάδων:* Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ξενοδοχειακών μονάδων που ανήκουν στην Β' κατηγορία είναι πολύ έντονος. Αυτό οφείλεται στους ακόλουθους λόγους:

Ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία είναι μεγάλος και έτσι δημιουργούνται έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις.

Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι μεγάλος. Μπορεί οποιοσδήποτε κατέχει μια μικρή έκταση γης να κτίσει ένα ξενοδοχείο.

Έλλειψη διαφοροποίησης, που φέρνει αυτές τις ξενοδοχειακές μονάδες σε δυσμενή θέση έναντι των ανταγωνιστών τους, και κυρίως με αυτές του εξωτερικού γιατί αυτές διαθέτουν άλλα συγκριτικά πλεονεκτήματα που αντισταθμίζουν τη θέση αυτή. Όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι οι χώρες αυτές έχουν εγγύτητα στην ευρωπαϊκή αγορά και έτσι οι μονάδες αυτές έχουν περισσότερα οφέλη.

10.12. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η επιχειρησιακή στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία ESPERIA A.E. είναι στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy), και ασχολείται με τον προσανατολισμό της εταιρείας ως προς την ανάπτυξη (growth strategies). Η εταιρεία προσπαθεί να επεκτείνει τις ασχολίες της μέσω της διαποίκισης. Μάλιστα χρησιμοποιεί την συσχετισμένη διαποίκιση γιατί δραστηριοποιείται μεν σε άλλο κλάδο αλλά σε τέτοιο που σχετίζεται με τις παρούσες λειτουργίες της εταιρείας όπως είναι ο κλάδος της ψυχαγωγίας (water park). Επιπλέον, η δημιουργία του συνεδριακού κέντρου είναι έξω από την κύρια δραστηριότητα της εταιρείας (ξενοδοχειακές μονάδες), αλλά όλα αυτά λειτουργούν υποστηρικτικά ως προς το προσφερόμενο προϊόν της εταιρείας ώστε να

μπορέσει να δημιουργήσει ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Τέλος, η επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία είναι αυτή της διαφοροποίησης του προϊόντος της από αυτό των ανταγωνιστών της.

10. 13. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η εταιρεία ESPERIA A.E. μπορεί να ακολουθήσει την στρατηγική της ανάπτυξης εφόσον έχει λάβει υπόψη της όλες τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού. Βέβαια αν επαληθευθούν οι προβλέψεις για τον πόλεμο του Ιράκ, θα προτείναμε στην εταιρεία να επιλέξει μια στρατηγική σταθερότητας (stability strategies) αντί ανάπτυξης, με το να συνεχίσει δηλαδή τις τρέχουσες ενέργειες της χωρίς καμία σημαντική αλλαγή κατεύθυνσης.

Πιο συγκεκριμένα θα προτείναμε μια στρατηγική παύσης και συνέχισης με προσοχή (pause and proceed with caution strategy). Θα ήταν στην πραγματικότητα ένα διάλειμμα, μια ευκαιρία για ξεκούραση προτού συνεχιστεί η στρατηγική ανάπτυξης. Θα είναι τυπικά μια προσωρινή στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρεία μέχρις ότου το περιβάλλον να γίνει πιο φιλόξενο.

ESPERIA A.E.			
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	1999	2000	2001
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ			
Συν/κες διαφορές δανείων για κτήσεις παγίων στοιχείων	310.821.570	213.324.438	74.891.212
Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	40.872.536	20.436.269	
	351.694.106	233.760.707	74.891.212
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
Ενσώματες ακινητοποιήσεις:			
Γήπεδα- οικόπεδα	3.203.095.874	3.826.036.705	3.826.036.705
Κτίρια και τεχνικά έργα	2.161.968.795	2.179.210.711	4.171.962.463
Μηχανήματα-τεχνικές εγκαταστ/σεις και λοιπός μηχαν. Εξοπλισμός	805.445.596	564.320.331	1.528.123.218
Μεταφορικά μέσα	302.563.877	301.968.867	341.333.648
Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	584.078.046	502.988.600	820.434.877
Ακινητοποιήσ. Υπό εκτέλ. & προκατ.	1.115.508.943	2.594.107.196	178.221.276
Σύνολο ακινητοποιήσεων	7.972.561.130	9.968.632.412	10.666.112.187
Συμμετοχές και άλλες μακρ/σμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις:			
Συμμετοχές σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις	102.648.000	102.648.000	
Μείον:προβλέψεις για υποτίμηση	68.573.873	68.573.873	
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	400.000.000	400.000.000	400.000.000
	434.074.127	434.074.127	400.000.000
Σύνολο παγίου ενεργητικού	8.406.635.257	10.402.706.539	11.066.112.187
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
Αποθέματα:			
Εμπορεύματα	11.774.499	12.704.893	37.456.694
Παραγωγή σε εξέλιξη (καταστήματα)	507.400.651	381.668.137	333.211.233
Πρώτες και βοηθητικές ύλες-αναλώσιμα υλικά-ανταλλακτικά & είδη συσκευασίας	94.174.653	88.104.323	100.168.772
Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων	150.042.223	83.092.931	72.296.072
	763.392.026	565.570.284	543.132.771
Απαιτήσεις:			
Πελάτες	150.084.506	167.976.620	180.114.320

Επιταγές εισπρακτέες	290.000.000	220.000.000	130.000.000
Επισφαλείς- επίδικοι πελάτες & χρεώστες			
Μείον: προβλέψεις			
Χρεώστες διάφοροι	316.764.474	183.464.702	252.894.335
Λογ. Διαχ. Προκ. Και πιστώσεων	1.130.805	1.510.000	1.510.000
	757.979.785	572.951.322	564.518.655
Χρεόγραφα:			
Μετοχές	2.947.755	3.187.755	3.187.755
Διαθέσιμα:			
Ταμείο	20.105.032	90.591.947	89.219.416
Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας	2.711.778.540	1.971.347.709	1.328.028.692
	2.731.883.572	2.061.939.656	1.417.248.108
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	4.256.203.138	3.203.649.017	2.528.087.269
ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ			
Έξοδα επόμενων χρήσεων	180.955.030	176.666.667	193.743.953
Γενικό σύνολο ενεργητικού	13.195.487.531	14.016.782.930	13.862.834.641
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ			
Χρεωστικοί λογ. Εγγυήσεων & εμπραγμάτων ασφαλειών	168.443.420	150.000.000	154.000.000
Λοιποί λογαριαμοί τάξεως	708.012.904	899.578.281	864.475.757
	876.456.324	1.049.578.281	1.018.475.757

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	1999	2000	2001
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ			
Κεφάλαιο μετοχικό:			
Καταβεβλημένο	5.170.720.000	5.170.720.000	6.229.630.000
Διαφορές αναπροσαρμογής			
Διαφορές από αναπροσαρ. Αξίας συμμετοχών & χρεωγράφων	24.047.410	24.047.410	24.047.410
Διαφορές από την αναπρ/γή αξίας λοιπών περιουσιακών στοιχείων	7.198	1.058.922.722	12.722
Επιχορηγήσεις επενδύσεων παγίου ενεργητικού	342.031.392	384.541.582	394.038.006
	366.086.000	1.467.511.714	418.098.138
Αποθεματικά κεφάλαια:			
Τακτικό αποθεματικό	148.403.974	146.599.309	163.939.043
Έκτακτο αποθεματικό	18.803.726	18.603.726	18.603.726
Αφορολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων & νόμων	2.663.420.179	2.670.248.977	3.181.801.859
	2.820.427.879	2.835.452.012	3.364.344.628
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	8.365.223.879	9.473.683.726	10.012.072.766
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ & ΈΞΟΔΑ			
Προβλέψεις για αποζ. Προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	120.500		1.122.345
Λοιπές προβλέψεις	62.181.501	50.281.667	61.281.667
	62.302.001	50.281.667	62.404.012
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ			
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις:			
Δάνεια τραπεζών	1.367.610.158	779.591.273	363.510.955
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	1.639.553.752	1.707.382.187	1.707.382.187
	2.947.063.910	2.486.973.460	2.070.893.142
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις:			
Προμηθευτές	682.292.738	628.807.997	772.474.018
Επιταγές πληρωτέες	217.647.000	212.000.000	253.303.474
Τράπεζες λογ. Βραχυπρ. Υποχρεώσεων			
Προκαταβολές πελατών	18.072.005	24.314.714	9.359.045
Υποχρεώσεις από φόρους -τέλη	30.839.219	123.482.497	87.569.553

Ασφαλιστικοί οργανισμοί	169.591.920	183.053.737	198.970.273
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενη χρήση	508.631.047	513.369.853	277.164.539
Πιστωτές διάφοροι	134.780.511	94.050.450	104.720.170
	1.761.854.440	1.979.106.248	1.703.561.072
Σύνολο υποχρεώσεων	4.708.918.350	4.466.079.708	3.774.454.214
ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓ. ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ			
Έσοδα επόμενων χρήσεων	69.033.301	26.737.829	13.903.649
Γενικό σύνολο παθητικού	13.195.487.531	14.016.782.930	13.862.834.641
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ			
Πιστωτικοί λογαριασμοί εγγυήσεων & εμπραγμάτων ασφαλειών	168.443.420	150.000.000	154.000.000
Λοιποί λογαριασμοί τάξεως	708.012.904	899.578.281	864.475.757
	876.456.324	1.049.578.281	1.018.475.757

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ	1999	2000	2001
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ			
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	9.650.656.863	10.103.577.827	10.883.846.281
Μείον: κόστος πωλήσεων	6.404.056.485	9.148.502.290	9.536.780.272
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	1.246.600.378	955.075.537	1.347.088.009
Πλέον: άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	35.071.049	44.408.036	111.159.767
Σύνολο	1.281.671.427	999.483.036	1.458.245.776
ΜΕΙΟΝ: έξοδα διοικητικής λειτουργίας	570.860.273	492.048.638	638.416.303
Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	174.109.338	205.128.187	239.183.481
Μερικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	536.701.816	302.306.748	582.645.992
ΠΛΕΟΝ: έσοδα συμμετοχών	6.802.415	24.302.948	3.583.589
Έσοδα χρεογράφων	13.600	6.400	20.591.973
Κέρδη πωλήσεως συμμετοχών και χρεογράφων			
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	103.494.516	83.843.396	32.113.451
	110.310.531	108.152.744	56.289.013
Μείον: προβλ. Για υποτ. Συμμ. & χρεογράφων	57.867.152		8.128.575
Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα	92.756.640	80.853.643	56.883.878
Ολικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	496.388.555	329.605.849	573.922.552
ΠΛΕΟΝ: έκτακτα αποτελέσματα:			
Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	203.919.666	183.736.303	205.227.813
Έκτακτα κέρδη	37.170.256	20.599.888	49.857.836
Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	73.034.087	43.115.292	13.478.371
Έσοδα από προβλέψεις προηγ. Χρήσεων		1.899.834	
	314.124.009	249.351.317	268.564.020
Μείον:			
Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	1.004.244	68.115.293	408.340
Έκτακτες ζημιές	12.323.439		356.189
Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	234.556	22.209.311	304.560
Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	34.202.726	159.026.713	11.000.000
οργανικά & έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη)	762.747.597	488.632.562	830.417.483
ΜΕΙΟΝ: σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων & εξόδων εγκατ/σεως	1.727.649.551	1.444.970.195	1.427.131.221
Μείον: οι από αυτές ενσωμ. Στο λειτ. Κόστος	1.278.703.654	1.298.086.806	1.216.493.422
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΧΡΗΣΕΩΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	313.801.700	341.751.173	616.779.684

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 10.

1. Βασίλειος Α. Πατσουράτης, Η ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού τουριστικού τομέα, Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, 2002.
2. Οργανισμός προώθησης Ροδιακού τουρισμού, ΠΡΟΤΟΥΡ, Απολογισμός πεπραγμένων, 2000-2001, σελ: 1-15.
3. Στέλιος Βαρβαρέσος, Τουρισμός: Οικονομικές προσεγγίσεις, εκδόσεις προπομπός, 1997.
4. Συνέντευξη του προέδρου ΕΟΤ κ. Ι. Πατέλλη, “Τουριστική κίνηση”, Εξπρές, 2002, σελ:1-7.
5. Ι. Πατέλλης, Τουριστική πολιτική 2002-2006, από ΕΟΤ, ΣΕΛ:1-33.
6. Λία Φληρέα, “Συνεδριακός Τουρισμός: η αρχή έγινε”, Τουρισμός και Οικονομία, 2002, vol.280, σελ: 53-60.
7. Κώστας Αναστασάκης, “Συστήματα HACCP”, Τουριστική Αγορά, vol. 153, σελ: 23-26.
8. Λία Φληρέα, “Ο δρόμος για το μέλλον περνά μέσα από τη συνεργασία”, Τουρισμός και οικονομία, vol. 278, 2002.
9. Θύμιος Κάκου, “Ηλεκτρονικά συστήματα κρατήσεων CRS”, Τουριστική Αγορά, vol.152, 2002.
10. Θύμιος Κάκου, “Ξενοδοχειακό & Τουριστικό Software”, Τουριστική Αγορά, vol.152, 2002.

- 11.Κώστας Τσουμάνης, “Ολυμπιακοί Αγώνες: μια πρόταση για την προώθηση του τουρισμού στο εξωτερικό”, Τουριστική Αγορά, vol.153, 2002.
- 12.Π. Παυλόπουλος, “ΙΤΕΠ, Έλλειμμα τουριστικής πολιτικής”, Τουριστική Αγορά, vol.153, 2002.
- 13.Μαργαρίτα Μανούσου, Συνέντευξη Σταύρου Ανδρεάδη, πρόεδρος ΣΕΤΕ, “Φέτος ο τουρισμός για πρώτη φορά είχε να αντιμετωπίσει μια κρίση εμπιστοσύνης”, Τουριστική Αγορά, vol.153, 2002.
- 14.Θύμιος Κάκου, “Τουριστική Κίνηση 2002-2003”, Τουριστική Αγορά, vol.153, 2002.
- 15.Λία Φληρέα, “Συνεδριακός τουρισμός: και όμως. . . κάτι κινείται”, Τουρισμός και οικονομία, vol. 280, 2002.
- 16.Παναγιώτης Γ. Παυλόπουλος, “Τουριστική οικονομία: η κακοδεμονία του τουριστικού τομέα αντανακλά δική μας αδράνεια και όχι εξωγενή αιτία”, Τουριστική Αγορά, vol.154, 2002.
- 17.Μενέλαος Δασκαλάκης, “Κι όμως υπάρχουν προϋποθέσεις ανάπτυξης”, Τουριστική Αγορά, vol.154, 2002.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Baker M., The Marketing Book, Butterworth-Heineman, 1991.
2. Campbell A., Goold M., and Alexander M., Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company, John Wiley & Sons, 1994.
3. Campbell A., Goold M., and Alexander M., “Corporate Strategy: the Quest for Parenting Advantage”, Harvard Business Review, 1995.
4. Chandler D. A., Strategy and Structure, Ma: MIT Press, 1962.
5. Chisnall P., Strategic Industrial Marketing, Prentice- Hall International, 1985.
6. Coulter Mary, Strategic Management in Action, Prentice Hall, 2002
7. Dumaine B., “The trouble with teams”, Fortune, 1994.
8. Enis M. Ben, “GE, PIMS, BCG, and the PLC”, Business, 1980.
9. Ferrell O. C., Lucas H. George and Luck David, Strategic Marketing Management, South- Western Publishing Co, 1994.
10. Fischer B. A., “Creating Stockholder Wealth: Market Value Added”, Fortune, 1995.
11. Gluek F. William, Business Policy Strategy Formation & Management Action.
12. Gluek F. William, Kaufman P. S., and A. S. Walleck, “ The four phases of strategic management”, Journal of Business Strategy, winter 1982.
13. Golnaz Sadri, Lees Brian, “Developing corporate culture as a competitive advantage”, Journal of Management Development, vol. 20, 2001.
14. Golnaz Sadri, Lees Brian, “ A cultural competitive advantage”, Human Resource Management International Digest, vol. 10, 2002.

15. Gordon G. G., Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco: Jossey- Bass, 1985.
16. Gupta K. A., "SBU Strategies, Corporate SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation", Academy of Management Journal, 1987.
17. Hamel G., Prahalad K. S., "Competing for the future", Harvard Business School Press, 1994.
18. Hammer M., "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", Harvard Business Review, 1990.
19. Hatten J. K., and Hatten L. M., "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers, and contestability", Strategic Management Journal, 1987, σελ 329.
20. Henkoff R., "Companies That Train Best", Fortune, 1993.
21. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas, Essentials of strategic management, Prentice Hall publishing company, 1999.
22. Huselid A. M., "The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", Academy of Management Journal, 1995.
23. Irani Zahir, Sharp M. John, Kagioglou Mike, "Improving business performance through developing a corporate culture", The TQM Magazine, vol. 9, 1997..
24. Kotler Philip, and Sighn Ravi, "Marketing Warfare in the 1980s", Journal of Business Strategy, 1981.
25. Kotler Philip, Marketing Management, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1994.

26. Kotler P., Marketing Management, Prentice Hall publishing company, 2000.
27. Kotler P., Armstrong G., Principles of Marketing, Prentice Hall publishing company, 1999.
28. Larreche Jean-Claude, Marketing Strategy, IRWIN, 1996.
29. Laudon C. K., Laudon P. J., Essentials of Management Information Systems, Prentice Hall publishing company, 1995.
30. Lehman R. Donald and Winer S. Russell, Analysis for Marketing Planning, IL: IRWIN, 1997.
31. Lorange P., Murphy D., Bringing Human Resources into Strategic Planning: System Design Characteristics, New York: John Wiley & Sons, 1984.
32. Miller Alex, Dess G. Gregory, Strategic Management, McGraw-Hill Companies, INC, 1996.
33. Miles E. R. and Snow C. C., Organizational Strategy, Structure, and Process, McGraw- Hill, 1978.
34. Mintzberg H., Strategy- Making Review, 1973.
35. Mintzberg H., "Planning on the left side and managing on the right", Harvard Business Review, July- August 1976.
36. Pitts A. R., "Strategies and Structures for Diversification", Academy of Management Journal, 1997.
37. Porter E. Michael, Competitive Strategy, Free Press, 1980.
38. Porter E. Michael, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985.

39. Shank K. J., Govindarajan V., Strategic Cost Management, Free Press, 1993.
40. Schonberger J. R., "Total Quality Management Cuts a broad swath-through manufacturing and beyond", Organizational Dynamics, 1992
41. Stewart A. T., "Reengineering: The hot new managing tool", Fortune, 1993.
42. Tully S., "The Real Key to Creating Wealth", Fortune, 1993.
43. Versteeg A., "Self-Directed work teams yield long- term benefits", Journal of business strategy, 1990.
44. Walker Jr, Orville C., Harper W. Boyd and Larreche Jean-Claude, Marketing Strategy, IRWIN, 1996.
45. Walters David, Lancaster Geoff "Implementing value strategy through the value chain", Management decision.
46. Wright M. P., McMahan C. G., "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", Journal of Management, vol. 17, 1991.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αναστασάκης Κώστας, “Συστήματα HACCP”, Τουριστική Αγορά, vol. 153, 2002.
2. Βαρβαρέσος Στέλιος, Τουρισμός: Οικονομικές προσεγγίσεις, Εκδόσεις Προπομπός, 1997.
3. Γεωργόπουλος Νικόλαος, Επιχειρηματικότητα και Στρατηγική, σημειώσεις μαθημάτων, 2001-02.
4. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2002.
5. Δασκαλάκης Μενέλαος, “Κι όμως υπάρχουν προϋποθέσεις ανάπτυξης”, Τουριστική Αγορά, vol.154, 2002.
6. Κάκου Θύμιος, “Ηλεκτρονικά συστήματα κρατήσεων CRS”, Τουριστική Αγορά, vol.152, 2002.
7. Κάκου Θύμιος, “Ξενοδοχειακό &Τουριστικό Software”, Τουριστική Αγορά, vol.152, 2002.
8. Κάκου Θύμιος, “Τουριστική Κίνηση 2002-2003”, Τουριστική Αγορά, vol.153, 2002.
9. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση, 1990.
10. Καρασαβίδου-Χατζηγηρηγορίου, Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, Υπηρεσία Δημοσιευμάτων, 1997-98.
11. Κιόχου Α. Πετ., Γεωρ. Δ. Παπανικολάου, Προγραμματισμός δράσεως των επιχειρήσεων.

12. Μανούσου Μαργαρίτα, Συνέντευξη Σταύρου Ανδρεάδη, πρόεδρος ΣΕΤΕ, “Φέτος ο τουρισμός για πρώτη φορά είχε να αντιμετωπίσει μια κρίση εμπιστοσύνης”, Τουριστική Αγορά, vol.153, 2002.
13. Οργανισμός προώθησης Ροδιακού τουρισμού, ΠΡΟΤΟΥΡ, Απολογισμός πεπραγμένων, 2000-2001.
14. Πατέλλης Ι., Τουριστική πολιτική 2002-2006, από ΕΟΤ.
15. Πατσουράτης Α. Βασίλειος, Η ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού τουριστικού τομέα, Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, 2002.
16. Παυλόπουλος Π., “ΙΤΕΠ, Έλλειμμα τουριστικής πολιτικής”, Τουριστική Αγορά, vol.153, 2002.
17. Παυλόπουλος Γ. Παναγιώτης, “Τουριστική οικονομία: η κακοδαιμονία του τουριστικού τομέα αντανακλά δική μας αδράνεια και όχι εξωγενή αιτία”, Τουριστική Αγορά, vol.154, 2002.
18. Σαρσέντης Ν.Β., Επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτική, Εκδόσεις Μπένου, 1996.
19. Σιώμκος Ι. Γεώργιος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 1999.
20. Συνέντευξη του προέδρου ΕΟΤ κ. Ι. Πατέλλη, “Τουριστική κίνηση”, Εξπρές, 2002.
21. Τσουμάνης Κώστας, “Ολυμπιακοί Αγώνες: μια πρόταση για την προώθηση του τουρισμού στο εξωτερικό”, Τουριστική Αγορά, vol.153, 2002.
22. Φαληρέα Λία, “Συνεδριακός Τουρισμός: η αρχή έγινε”, Τουρισμός και Οικονομία, vol.280, 2002.

23. Φαληρέα Λία, “Ο δρόμος για το μέλλον περνά μέσα από τη συνεργασία”,

Τουρισμός και οικονομία, vol. 278, 2002.

24. Φαληρέα Λία, “Συνεδριακός τουρισμός: και όμως. . . κάτι κινείται”,

Τουρισμός και οικονομία, vol. 280, 2002.