

**«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΗ  
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΚΛΙΝΙΚΗΣ: ΛΕΥΚΟΣ  
ΣΤΑΥΡΟΣ»**

**ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ ΤΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ**  
Πτυχίο Πολιτικών Επιστημών & Ιστορίας Παντείου Παν/μιου

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση  
Επιχειρήσεων- Ολική Ποιότητα (TQM)

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2007

## **ΑΦΙΕΡΩΣΗ**

**Στην οικογένεια μου....**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΗ  
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

**ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ**

Επιβλέπων Καθηγητής: Κος Γεωργόπουλος Ν.

**Βασικές έννοιες:** στρατηγικό μάνατζμεντ, ανίχνευση εσωτερικού / εξωτερικού περιβάλλοντος, στρατηγική και εφαρμογή της, εργαλεία στρατηγικής, στρατηγικός σχεδιασμός, στρατηγική υπηρεσιών υγείας.

**Περίληψη:**

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα πεδίο έρευνας που εστιάζει στον οργανισμό σαν σύνολο και τις αλληλοεπιδράσεις του με το περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις σήμερα βρίσκονται σε μια διαδικασία συνεχών αλλαγών λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας και της πληροφορικής. Το στρατηγικό μάνατζμεντ, έχοντας μια εικόνα αυτού του μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού χώρου προσπαθεί να δείξει στις επιχειρήσεις είτε αυτές είναι μεγάλες ή μικρές, τον τρόπο με τον οποίο θα είναι πιο αποδοτικές και πιο αποτελεσματικές στο παρόν αλλά και στο μέλλον.

Η εργασία χωρίζεται σε δυο μέρη. Στο πρώτο μέρος (Μέρος Α') παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο του στρατηγικού μάνατζμεντ, ενώ στο δεύτερο μέρος (Μέρος Β') κατασκευάζεται και επιλύεται η μελέτη περίπτωσης μιας ελληνικής επιχείρησης στο χώρο της υγείας και των νοσηλευτικών υπηρεσιών, της ιδιωτικής κλινικής Λευκός Σταυρός.

Το πρώτο μέρος (Μέρος Α') αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά στην έννοια και τη σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Πιο συγκεκριμένα, το βασικό μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα στάδια: α) την ανίχνευση του περιβάλλοντος, β) την διαμόρφωση στρατηγικής, γ) την υλοποίηση της στρατηγικής και δ) την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η διαμόρφωση της στρατηγικής. Ακολουθώντας αυτό το βασικό μοντέλο, στο κεφάλαιο τρία, γίνεται ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Έμφαση δίνεται επίσης και στα χαρακτηριστικά των επιχειρηματικών στόχων καθώς και στην σημασία τους στην μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα της παρούσας επιχείρησης. Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους γίνεται μια προσπάθεια ενσωμάτωσης σε θεωρητικό επίπεδο της στρατηγικής διοίκησης στις υπηρεσίες υγείας, τονίζοντας τον ρόλο της στρατηγικής διοίκησης στο σύστημα υγείας.

Το δεύτερο μέρος (Μέρος Β') της παρούσας εργασίας αποτελείται από δυο κεφάλαια. Στο πέμπτο κεφάλαιο κατασκευάζεται η μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης Λευκός Σταυρός με στοιχεία που συλλέχθηκαν από τα ετήσια δελτία και τους απολογισμούς χρήσης των ετών 2003, 2004 και 2005 της επιχείρησης. Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο του δεύτερου μέρους ακολουθεί η διαδικασία επίλυσης μελέτης περιπτώσεων, που διδάχθηκε και εφαρμόστηκε κατά την διάρκεια των παραδόσεων του αντίστοιχου μαθήματος. Γίνεται δηλαδή μια προσπάθεια αποκρυπτογράφησης της εν λόγω επιχείρησης σε όρους στρατηγικού μάνατζμεντ, προσδιορίζοντας το όραμα, τους στόχους, τις στρατηγικές, τις πολιτικές της επιχείρησης, πραγματοποιώντας ανάλυση SWOT, προσεγγίζοντας την δομή και την κουλτούρα της επιχείρησης και τέλος εντοπίζοντας και αναλύοντας τις στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b>	i
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b>	ii
<b>ΜΕΡΟΣ Α : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANATZMENT</b>	1
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANATZMENT: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ</b>	2
1.1: Εισαγωγή	3
1.2: Έννοια και Σημασία της Στρατηγικής	4
1.3: Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Ορισμός, έννοιες, ρόλος και σημασία του	10
1.4: Μακροπρόθεσμη Αποτελεσματικότητα: Ορισμός και έννοιες	13
1.5: Αποστολή και Όραμα Επιχείρησης	14
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</b>	19
2.1: Εισαγωγή	20
2.2: Πρωτεύοντα εργαλεία στρατηγικής (σχεδιασμός στρατηγικής, υλοποίηση, κουλτούρα & δομή)	21
2.3: Δευτερεύοντα εργαλεία στρατηγικής (προσέλκυση ικανών στελεχών, ικανή ηγεσία, καινοτομίες και στρατηγικές συμμαχίες)	29

**Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ- ΑΝΑΠΤΥΞΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ**

	38
3.1: Εισαγωγή	39
3.2: Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Επιχείρησης	40
3.3: Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	48
3.4: Σημασία των Επιχειρηματικών Στόχων	52
3.5: Χαρακτηριστικά Επιχειρηματικών Στόχων	53

**Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ**

	56
4.1: Εισαγωγή	57
4.2: Ο στρατηγικός σχεδιασμός υπηρεσιών υγείας	58
4.3: Η μεθοδολογία του στρατηγικού σχεδιασμού των υπηρεσιών υγείας	60
4.4: Ο ρόλος του στρατηγικού μάνατζμεντ στο σύστημα υγείας	61

**ΜΕΡΟΣ Β: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

**Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ  
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ  
ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΣΤΟ ΤΟΜΕΑ ΥΓΕΙΑΣ**

	65
5.1: Εισαγωγή	66
5.2: Παρουσίαση του κλάδου «Ιδιωτικές Υπηρεσίες Υγείας»	67
5.3: Θεσμικό πλαίσιο ιδιωτικών κλινικών	69
5.4: Ιστορική αναδρομή-Γενικά στοιχεία κλινικής	69
5.5: Ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου τύπου επιχείρησης λόγω αντικειμένου.	72

5.6: Εταιρική Διακυβέρνηση	72
5.7: Διοίκηση- Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου	73
5.8: Οργανόγραμμα	74
5.9: Προσωπικό	75
5.10: Οικονομικά στοιχεία	77
5.11: Προοπτικές	78

**Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: ΕΠΙΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ** 80

6.1: Εισαγωγή	81
6.2: Όραμα –Στόχοι -Στρατηγικές-Πολιτικές	82
6.3: Ευκαιρίες- Απειλές	83
6.4: Δυνάμεις- Αδυναμίες	85
6.5: Στρατηγικές	89

**Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ** 90

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ** 93

Ελληνική	93
Ξενόγλωσση	95
Ιστοσελίδες	95

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου στην παρούσα διπλωματική εργασία κ. Νίκο Γεωργόπουλο για την συμπαράσταση και κατανόηση που μου έδειξε καθ'όλη την διάρκεια συγγραφής της εργασίας μου καθώς επίσης για την βοήθεια που μου πρόσφερε σε στιγμές που συνάντησα δυσκολίες.*



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	<b>Σελίδα</b>
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: ΣΥΝΘΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ</u>	73
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2: ΑΝΩΤΕΡΑ ΚΑΙ ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ</u>	73
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ</u>	76
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4: ΕΞΕΛΙΞΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ</u>	77

**ΜΕΡΟΣ Α΄**

**ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ**

**MANAGEMENT**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΒΑΣΙΚΕΣ  
ΕΝΝΟΙΕΣ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε μια εποχή που διακρίνεται από τις συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές και τις προκλήσεις του παγκόσμιου ανταγωνισμού, η ανάπτυξη στρατηγικών στόχων είναι απαραίτητη αν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να επιβιώσουν και ακόμη περισσότερο εάν θέλουν να ευημερήσουν. Σκοπός της εργασίας αυτής είναι, να παρουσιάσει το ρόλο και τη σημασία που παίζει η ανάπτυξη μιας στρατηγικής σε μια επιχείρηση.

Η στρατηγική και η σημασία της αποτελεί το πρώτο μέρος της εργασίας, ξεκινώντας από διάφορες απόψεις που έχουν εκφραστεί στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με το τι είναι στρατηγική. Η εστίαση των επιχειρήσεων πάνω στη στρατηγική αποτελεί πλεονέκτημα για αυτήν. Στην συνέχεια ακολουθούν οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη μιας στρατηγικής και τη διαμόρφωσή της από μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα, η στρατηγική είναι αυτή που θέτει κατευθύνσεις, υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων καταστάσεων, συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες, ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό, μειώνει την αβεβαιότητα και προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ωστόσο για να εφαρμοστεί η στρατηγική απαιτείται ένας σωστός στρατηγικός σχεδιασμός. Για την σωστή εφαρμογή του στρατηγικού μάλιστα η επιχείρηση θα πρέπει να περάσει από 4 στάδια, την ανάλυση, τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο που αναλυτικότερα θα δούμε στη συνέχεια. Το στρατηγικό μάλιστα προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση και η σωστή εφαρμογή του αποτελεί το «κλειδί» για μια επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης.

Στη συνέχεια, ακολουθεί μια περιγραφή για την έννοια της μακροπρόθεσμης αποτελεσματικότητας καθώς η στρατηγική και το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι τα δυο εργαλεία που συντελούν στην μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης.

Τέλος, για να μπορέσει μια επιχείρηση να θέσει σε εφαρμογή την στρατηγική της και τους στόχους της θα πρέπει να έχει θέσει μια συγκεκριμένη αποστολή και ένα όραμα. Η σημασία της ανάπτυξης της αποστολής για μια επιχείρηση είναι αναγκαία για την επίτευξη των στόχων της καθώς είναι αυτή που την καθοδηγεί από την τωρινή της κατάσταση στην επιθυμητή. Τα χαρακτηριστικά για μια επιτυχημένη αποστολή καθώς και οι κύριες λειτουργίες της θα παρουσιαστούν στην συνέχεια. Η αποστολή εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης, καθορίζει τη σχέση της επιχείρησης με άλλους οργανισμούς και θέτει συγκεκριμένους σκοπούς. Ωστόσο η υιοθέτηση μιας αποστολής είναι απαραίτητη και για κάποιους λόγους όπως για παράδειγμα γιατί εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τον επιχειρησιακό σκοπό, βοηθάει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και για άλλους σημαντικούς που θα αναλυθούν στην συνέχεια.

## **1.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Για την έννοια της στρατηγικής υπάρχουν πολλοί ορισμοί που τους συναντά κανείς στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τον Alfred Chandler «η στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών». Στο ίδιο πνεύμα εκφράζεται και ο Andrews όταν υποστηρίζει ότι «στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».

Επιπλέον ο Igor Ansoff διατυπώνει τον εξής ορισμό: «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν την βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον». (Παπαδάκης Β., 2002)

Τέλος, κατά τον Hofer και Schendel «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον»

Η στρατηγική σε μια επιχείρηση ορίζεται ως το σχέδιο αντικειμενικών στόχων και σκοπών, όπως και η απαραίτητη πολιτική και τακτική που πρέπει να ακολουθηθεί ώστε να επιτευχθούν αυτοί και να καθορίζονται, ο τομέας που βρίσκεται ή που πρόκειται να μπει η επιχείρηση και το είδος στο οποίο αυτή κατατάσσεται ή πρόκειται να εισαχθεί. (Φίλιος Β., 1991)

Επομένως, διαβάζοντας όλους αυτούς τους ορισμούς, εντοπίζει κανείς κάποια κοινά χαρακτηριστικά: α) η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς σκοπούς της και στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές, αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών, β) η στρατηγική δεν είναι ένα σύνολο κανόνων, αλλά είναι αυτή που συντονίζει και κατευθύνει τις αποφάσεις ενός οργανισμού με σκοπό την επιτυχή πορεία μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Η στρατηγική περιλαμβάνει λοιπόν την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες (προκλήσεις) και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες και πιστεύω των στελεχών της. (Γεωργόπουλος Ν., 2004)

Μια ξεκάθαρη δήλωση στρατηγικής, είναι το κλειδί της επιτυχίας, δεδομένου ενός δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η στρατηγική παρέχει μια ενοποιημένη αίσθηση κατευθύνσεως με την οποία όλα τα μέλη της επιχείρησης μπορούν να συνδεθούν.

Όταν δεν είναι ξεκάθαρη η έννοια της στρατηγικής, οι αποφάσεις λαμβάνονται βάση ενστικτώδους αξιολόγησης και χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους άλλες σχετικές αποφάσεις, Χωρίς μια συγκεκριμένη στρατηγική, μια επιχείρηση είναι σαν το καράβι που δε διαθέτει πλοηγό και κάνει συνεχώς κύκλους.

Γενικά οι οργανισμοί έχουν υπαρκτές προοπτικές στρατηγικής που τους χαρακτηρίζουν. Ωστόσο λίγοι είναι εκείνοι οι οργανισμοί που διαθέτουν αποκλειστική και συγκεκριμένη στρατηγική για το μέλλον. Η απουσία συγκεκριμένης στρατηγικής είναι συχνά αποτέλεσμα της έλλειψης της συσχέτισης και δέσμευσης από μέρους της διοίκησης που απαιτείται για την ανάπτυξη προοπτικών για το μέλλον, που θα τοποθετείται στα πλαίσια των τωρινών δραστηριοτήτων. (Subhash Jain C., 1999)

### Σημασία της Στρατηγικής

Όπως γίνεται φανερό από την μέχρι εδώ ανάλυση, η στρατηγική αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεταβάλλεται συνεχώς καθώς οι εξελίξεις είναι ταχύτατες. Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, κερδοφόρα και να μπορεί να εκμεταλλεύεται κάθε φορά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με σημαντικά για αυτήν οφέλη. (McDonald Malcolm, 2001)

Διαμορφώνοντας μια επιχείρηση στρατηγική, είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως στη κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις της θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της θα υπερνικήσει. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι σε θέση να αντιμετωπίζει με επιτυχία το ευμετάβλητο περιβάλλον και να βγαίνει κερδοφόρα κάθε φορά.

### Αναγκαιότητα της στρατηγικής

Η στρατηγική αν και δεν εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, βοηθάει σίγουρα στην επίτευξη της. Αυτό συμβαίνει γιατί η στρατηγική είναι αυτή που: ( Παπαδάκης Β., 2002)

- Θέτει κατευθύνσεις,
- Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων καταστάσεων,
- Συγκεντρώνει τη προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες,
- Ορίζει την επιχείρηση και την θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό,
- Μειώνει την αβεβαιότητα και
- Προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αναλυτικότερα:

#### *A) Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις*

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει κατευθύνσεις και να ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη πορεία. Η εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής είναι εκείνη που θα οδηγήσει την επιχείρηση στην πραγμάτωση της αποστολής και του οράματος της. Εάν η στρατηγική είναι σωστή, τότε ακόμη και σε περίπτωση που γίνουν κάποια λάθη, στο τέλος δε θα βγει ζημιωμένη.

#### *B) Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων καταστάσεων*

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή



από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων.

Ακόμη και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις, κάποιες εκ των οποίων σημαντικές και κάποιες λιγότερο σημαντικές. Χωρίς στόχους και διατυπωμένη στρατηγική είναι δύσκολο να ληφθούν οι βέλτιστες αποφάσεις και να προβλεφθούν τα προβλήματα.

*Γ) Η στρατηγική συγκεντρώνει τη προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες*

Ένας τρίτος ρόλος της στρατηγικής που την καθιστά πιο αναγκαία, είναι ότι συμβάλλει στην συγκέντρωση της προσπάθειας όλων και προωθεί το συντονισμό των δραστηριοτήτων. Χωρίς στρατηγική, μια επιχείρηση είναι ένα σύνολο ατόμων που το καθένα δρα χωρίς συντονισμό και όπως αυτό θέλει.

*Δ) Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και την θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό*

Η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί ορίζει τον οργανισμό και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό. Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να σχηματίσουν μια άποψη για αυτήν. Μια ξεκάθαρη στρατηγική θα πρέπει να μπορεί να απαντήσει στο ερώτημα τι είδους επιχείρηση ήμαστε έτσι ώστε να μας βοηθήσει στην κατανόηση της.

*Ε) Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα*

Ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι σημαντική είναι ότι λειτουργεί σαν μια κατευθυντήρια αρχή που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Όταν η στρατηγική είναι ξεκάθαρη είναι πιο εύκολο από τους ανθρώπους της επιχείρησης να ξεχωρίσουν μια ευκαιρία από μια απειλή για την επιχείρηση. Η στρατηγική λοιπόν εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια την άλλη. Επιπλέον είναι πολύ

σημαντικό ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνεται η παραγωγικότητα με την έννοια μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα κάποιος όταν παίρνει μερικά πράγματα ως δεδομένα.

Τέλος, ακόμη πιο αναγκαία καθίσταται η στρατηγική σε περιόδους έντονων αλλαγών, όταν η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Σε περιόδους, όπου οι αλλαγές γίνονται με ταχύ ρυθμό, τα στελέχη μιας επιχείρησης που δεν διαθέτουν στρατηγική δε θα κάνουν τίποτα και θα αντιμετωπίσουν τις αλλαγές παθητικά ή το καθένα θα δράσει όπως θεωρεί καλύτερα, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο οι πράξεις του να είναι αντίθετες με αυτές των άλλων.

*ΣΤ) Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.*

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο-διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι συνήθως αποτέλεσμα κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους και τις ικανότητες τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Είναι, δηλαδή, αυτή που τελικά μπορεί να τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Συμπερασματικά λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική εξασφαλίζει τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για όλους αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό.

### 1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΟΡΙΣΜΟΣ, ΕΝΝΟΙΕΣ, ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ

Το μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις προέκυψε ως μια σημαντική δραστηριότητα κατά τη δεκαετία του 60. Σύμφωνα με μελέτες που είχαν γίνει την περίοδο εκείνη φάνηκε ότι οι επιχειρήσεις προσέδιδαν μεγάλη σημασία στο μάνατζμεντ. Σήμερα, οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη διαδικασία του σχεδιασμού ως το “κλειδί” για την εφαρμογή εκείνης της στρατηγικής που θα αποφέρει κέρδη στην επιχείρηση. Η αξία του αποτελεσματικού στρατηγικού μάνατζμεντ είναι αναμφισβήτητη στο σημερινό κόσμο των επιχειρήσεων.

Ο Warren ορίζει το σχεδιασμό ως :

*Τη διαδικασία εκείνη που κατευθύνεται προς τη λήψη τωρινών αποφάσεων λαμβάνοντας υπόψη το μέλλον και τη προετοιμασία των μελλοντικών αποφάσεων έτσι ώστε να ληφθούν γρήγορα, οικονομικά και με όσο το δυνατό μικρότερο αντίκτυπο στη λειτουργία της επιχείρησης. (Suhbash Jain C., 1999)*

Όπως είπαμε η στρατηγική καθορίζει την κατεύθυνση και έχει σκοπό να επηρεάσει τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών και να αλλάξει το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το μάνατζμεντ είναι εκείνο που παρέχει τα μέσα εφαρμογής της στρατηγικής. Ένα στρατηγικό σχέδιο ορίζει τη σειρά και τη χρονική στιγμή πραγματοποίησης των βημάτων που θα προκαλέσουν ανταγωνιστικές σχέσεις. Καμία επιχείρηση όσο μικρή και περιορισμένων δυνατοτήτων και αν είναι η διαχείριση της, δε μπορεί να λειτουργήσει χωρίς σχεδιασμό. Χωρίς να αποτελεί πια μια ακόμη σημαντική λειτουργία της επιχείρησης, ο σχεδιασμός παίρνει ένα νέο ρόλο που απαιτεί την σύνδεση και την συνεργασία διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της. (McDonald Malcolm, 2001)

Πολλές επιχειρήσεις λειτουργούν χωρίς να έχουν διαμορφώσει ένα στρατηγικό σχεδιασμό. Στις νέες επιχειρήσεις μερικές φορές τα στελέχη είναι τόσο απασχολημένοι ώστε να μην έχουν χρόνο να ασχοληθούν με το σχεδιασμό. Στις μικρές επιχειρήσεις τα στελέχη μπορεί να νομίζουν ότι μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις πρέπει να καταστρώνουν σχέδια. Στις ώριμες επιχειρήσεις πολλά στελέχη υποστηρίζουν ότι τα κατάφεραν και χωρίς την ύπαρξη ενός σχεδίου και επομένως δεν το θεωρούν σημαντικό. Παρόλα αυτά όμως το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να εξασφαλίσει πολλά πλεονεκτήματα για κάθε είδους επιχείρηση που είναι τα εξής: (Subhash Jain C., 1999)

- 1) Οδηγεί σε καλύτερη θέση τον οργανισμό- επιχείρηση.
- 2) Βοηθάει την πρόοδο του οργανισμού στην κατεύθυνση που θεωρεί κατάλληλη η διοίκηση.
- 3) Βοηθάει κάθε διευθυντικό στέλεχος να σκεφτεί, να αποφασίσει και να δράσει πιο σωστά προχωρώντας στην επιθυμητή κατεύθυνση.
- 4) Βοηθάει να κρατηθεί ευέλικτος ο οργανισμός.
- 5) Βοηθάει την από κοινού προσέγγιση των οργανωτικών προβλημάτων.
- 6) Υποδεικνύει στα διευθυντικά στελέχη πώς να αξιολογούν και να ελέγχουν την πρόοδο σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους.
- 7) Υποχρεώνει την επιχείρηση να κάνει πιο συγκεκριμένους τους στόχους της και τις πολιτικές της.
- 8) Οδηγεί σε αποτελέσματα που είναι χρήσιμα από οικονομική και κοινωνική άποψη.

Δεν υπάρχει αμφιβολία σχετικά με την σπουδαιότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ σε μια επιχείρηση. Τα τμήματα μάνατζμεντ μιας επιχείρησης αποτελούν το κλειδί στην κριτική των στρατηγικών αλλά για να φανεί αποτελεσματικό το μάνατζμεντ πρέπει και να εφαρμοσθεί σωστά. Το μάνατζμεντ που γίνεται απλά για να υπάρχει μπορεί να αποδειχθεί προβληματικό. Το σωστό μάνατζμεντ βοηθάει την επιχείρηση να προλάβει να ανταποκριθεί γρήγορα στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον της και να προετοιμαστεί καλύτερα για τις ξαφνικές εξελίξεις.

Για την σωστή εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ η επιχείρηση θα πρέπει να περάσει από 4 στάδια. Πιο συγκεκριμένα η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει:

- ~ Ανάλυση Περιβάλλοντος
- ~ Σχεδιασμός Στρατηγικής
- ~ Υλοποίηση Στρατηγικής και
- ~ Έλεγχος Στρατηγικής

Πιο συγκεκριμένα, στη διαδικασία της *ανάλυσης* η επιχείρηση θα πρέπει να αναλύσει το περιβάλλον της για να βρει τις κατάλληλες ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές από το περιβάλλον της. Πρέπει να αναλύσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της προκειμένου να προσδιορίσει ποιες ευκαιρίες μπορεί να επιδιώξει καλύτερα. Μέσω του *στρατηγικού μάνατζμεντ*, η επιχείρηση αποφασίζει τι θέλει να κάνει και ποια θα είναι η πορεία που θα χαράξει έτσι ώστε να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

*Η υλοποίηση* μετατρέπει τα σχέδια της επιχείρησης σε πράξεις οι οποίες θα πετύχουν τους στόχους της. Την υλοποίηση αυτών των σχεδίων αναλαμβάνουν τα στελέχη της επιχείρησης τα οποία συνεργάζονται με άλλα άτομα μέσα και έξω από την επιχείρηση. Τέλος, *ο έλεγχος* έχει να κάνει με την αξιολόγηση των σχεδίων και την λήψη διορθωτικών μέτρων έτσι ώστε να διασφαλισθεί ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι. (Kotler Philip, 2001)

Συμπερασματικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει τεράστια σημασία στην πετυχημένη πορεία μιας επιχείρησης. Είναι ένα εργαλείο στην ευχέρεια κάθε επιχείρησης και το πώς θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από την αξία που του αποδίδεται και από αυτήν, που πρόκειται να προσδώσει στην επιχείρηση.

Αποτελεί σημαντικό στοιχείο της κάθε επιχείρησης μικρής ή μεγάλης και συμβάλλει στην επιτυχημένη πορεία της. Ακολουθώντας τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να ηγηθούν περισσότερο αποτελεσματικά. Μπορούν να επηρεάσουν οποιαδήποτε περιβαλλοντολογική αλλαγή μέσω των στρατηγικών που υλοποιούν καθώς και να αναδιοργανώσουν την επιχείρηση με το να ενεργοποιήσουν θετικότερα την επιχείρηση μέσω του τρόπου ηγεσίας τους.(Γεωργόπουλος Ν., 2004)

#### **1.4 ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ:ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ**

Η στρατηγική και το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι δυο εργαλεία που συντελούν στην μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Λέγοντας *μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα*, εννοούμε όλες εκείνες τις προβλέψεις που κάνει μια επιχείρηση και που έχουν να κάνουν με τις μελλοντικές περιβαλλοντικές τάσεις και τον καθορισμό των στόχων και των ενεργειών όλων των ατόμων που εμπλέκονται στην λειτουργία της επιχείρησης.

Όταν η επιχείρηση σχεδιάζει στρατηγικές και θέτει συγκεκριμένους στόχους βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αποφάσεων. Βοηθά τα στελέχη να αντιμετωπίσουν τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις των αποφάσεων και να σκεφτούν τις πιθανές επιχειρηματικές επιδράσεις των εμφανιζόμενων τάσεων, πολύ πριν τα αποτελέσματα γίνουν ορατά. Το να είναι σε θέση μια επιχείρηση να μπορεί να προβλέψει το περιβάλλον, βοηθάει στην κατανόηση της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης.

Όταν λοιπόν η επιχείρηση θέτει κάποιους στόχους και σκοπούς για την πορεία της επιχείρησης μελλοντικά τότε λέμε ότι σκέφτεται και λειτουργεί μακροπρόθεσμα και η αποτελεσματική έκβαση των προσπαθειών της θα φανεί στο μέλλον. Ωστόσο το πρώτο βήμα για μια επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης ξεκινά από την θέσπιση κάποιων στόχων και ενός οράματος, όπως θα δούμε και στην συνέχεια.

## 1.5 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Μια επιχείρηση υπάρχει για να επιτυγχάνει κάτι. Η αποστολή εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης, καθορίζει τη σχέση της επιχείρησης με άλλους οργανισμούς και θέτει συγκεκριμένους σκοπούς. Γεννιέται το ερώτημα γιατί το ποια ανάγκη καθιστά απαραίτητη την δημιουργία αποστολής σε μια επιχείρηση. Οι πραγματικοί λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση θα πρέπει να επιθυμεί να υιοθετήσει μια αποστολή είναι:

- ~ εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τον επιχειρησιακό σκοπό,
- ~ βοηθάει στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων,
- ~ δίνει το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα,
- ~ λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς της επιχείρησης,
- ~ διευκολύνει τη μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων σε καθημερινές λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες,
- ~ καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς με τρόπο ώστε το κόστος, ο χρόνος και η απόδοση να μπορούν να ελεγχθούν. (Thompson A., 1996)

Μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής θα πρέπει να δίνει απάντηση στην ερώτηση του τι είδους επιχείρηση θα ήμαστε στο μέλλον, ποιοι είναι οι στόχοι μας και πως θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Οι κύριες λειτουργίες που η εταιρική αποστολή μπορεί να επιτελέσει είναι:

- A) Η αποστολή χρησιμεύει ως κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης των στελεχών.
- B) Η αποστολή βοηθάει την επιτυχημένη στελέχωση του οργανισμού.
- Γ) Η αποστολή χρησιμεύει ως καθημερινός οδηγός κατεύθυνσης.

Οι επιχειρήσεις καταστρώνουν μια αποστολή και την μοιράζονται με τους μάνατζερ, τους υπαλλήλους και πολλές φορές με τους πελάτες. Η αποστολή της επιχείρησης λειτουργεί σαν ένα “αόρατο” χέρι που κατευθύνει τους υπαλλήλους για να εργαστούν ανεξάρτητα αλλά και συλλογικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Ωστόσο, μια επιχείρηση πρέπει να επαναπροσδιορίσει την αποστολή της, αν η αποστολή αυτή έχασε την αξιοπιστία της ή δεν δίνει πλέον μια άριστη πορεία για την επιχείρηση. Λαμβάνοντας όλα τα παραπάνω υπόψη, μπορούμε να πούμε ότι τα οφέλη μιας εταιρικής αποστολής σχετίζονται περισσότερο με το σχηματισμό στρατηγικής παρά με αυτήν κάθε αυτήν την εφαρμογή της.

Το στρατηγικό όραμα είναι μια άποψη της μελλοντικής κατεύθυνσης μιας επιχείρησης και του δρόμου που θα ακολουθήσει. Κατά τον John Keane: Το εταιρικό όραμα παρέχει εστίαση, κατεύθυνση, υποκινεί, ενώνει και προκαλεί μια επιχείρηση να πετύχει καλύτερη απόδοση. Το όραμα, σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά, θέτει γενικούς στόχους και οδηγεί τη στρατηγική και αποστολή της επιχείρησης. Είναι καθήκον των ηγετών να αναγνωρίσουν και να προβάλλουν ένα ξεκάθαρο όραμα. Η σημασία λοιπόν του οράματος για μια επιχείρηση είναι ότι την καθοδηγεί από την τωρινή της κατάσταση στην επιθυμητή. (Thompson A., 1996)



Τα χαρακτηριστικά ενός οράματος περιλαμβάνουν τα εξής: (Kotler Philip, 2000)

- να επικοινωνείται εύκολα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού,
- να είναι ξεκάθαρο,
- να εμπνέει,
- να είναι μετρήσιμο,
- να είναι περιεκτικό και
- να είναι εκτεινόμενο.

Ανεξάρτητα από το περιεχόμενο της αποστολής, σημαντική είναι επίσης και η διαδικασία σχηματισμού της. Διαδικασία μέσα από την οποία ξανά-εκπαιδεύεται στρατηγικά η επιχείρηση και δεσμεύονται όλα τα στελέχη της σε επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν πολλαπλά επίπεδα λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

Τον κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία μιας εταιρικής αποστολής διαδραματίζει η ανώτατη διοίκηση. Τα στελέχη του επιπέδου αυτού είναι εκείνα που λαμβάνουν αποφάσεις που επηρεάζουν όλη την επιχείρηση και που διαμορφώνουν την ηθική εικόνα της επιχείρησης. Αυτά είναι και τα στελέχη που συνήθως αναλαμβάνουν τη διαδικασία δημιουργίας και διεκπεραίωσης μιας αποστολής. Μια τέτοια πιθανή ομάδα μπορεί να είναι το διοικητικό συμβούλιο ή το συμβούλιο των διευθυντών τμημάτων ή μονάδων της επιχείρησης. Σημαντικό για την διαμόρφωση και την επιτυχία της αποστολής είναι να αναμειχθούν όσο το δυνατόν περισσότερα στελέχη μεσαίων ή κατώτερων βαθμίδων σε όλα τα στάδια της. Μέσα από την ενεργή συμμετοχή τους δένονται με την επιχείρηση, τους στόχους και τις αξίες της. (Σιώμοκος Γεώργιος Ι., 1999)

Τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής αποστολής είναι τα εξής: (Thompson A., 1996)

- 1) Πρέπει να παρέχει πληροφόρηση και να είναι πηγή έμπνευσης για τους εργαζομένους.
- 2) Πρέπει να είναι συγκεκριμένη.
- 3) Πρέπει να είναι ευπροσάρμοστη αλλά και ρεαλιστική.
- 4) Πρέπει να βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες των πελατών, αλλά και οι ανάγκες των υπολοίπων ομάδων μέσα και έξω από την επιχείρηση να μην παραγνωρίζονται.
- 5) Πρέπει να θέτει ένα στόχο στο χρόνο.
- 6) Πρέπει να γίνεται εύκολα αντιληπτή, αλλά να μην είναι υπεραπλουστευμένη.
- 7) Πρέπει να υποκινεί, να δίνει κάτι στα στελέχη της για να πιστεύουν.

Η θέσπιση της αποστολής θα πρέπει να αποτελεί πρωταρχικό στόχο για μια επιχείρηση. Όταν η αποστολή αυτή χάσει την αξιοπιστία της ή σταματήσει να καθορίζει μια άριστη πορεία για τη επιχείρηση τότε θα πρέπει να οριστεί εκ νέου.

Ο τελικός στόχος είναι να επιτευχθεί η αποστολή της επιχείρησης με όσο το δυνατό καλύτερα αποτελέσματα για αυτήν και να κατανοήσουν όλοι ότι μόνο έχοντας αποστολή μια επιχείρηση θα οδηγηθεί στην επιτυχία και την κερδοφορία. Μόνο κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις μπορεί η αποστολή να γίνει μια αποτελεσματική τεχνική στρατηγικής

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Σιώκος Γεώργιος Ι., «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλης, Τόμος Α', ΑΘΗΝΑ 1999
- 2) Σιώκος Γεώργιος Ι., «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλης, Τόμος Β', ΑΘΗΝΑ 1999
- 3) Subhash Jain C, «Στρατηγικός Σχεδιασμός-Marketing», Μετάφραση Γιάννης Α. Πολλάλης, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 5<sup>η</sup> Έκδοση, ΑΘΗΝΑ 1999
- 4) McDonald Malcolm, «Σχέδια Μάρκετινγκ-Marketing Plans», 4<sup>η</sup> Αγγλική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, ΑΘΗΝΑ 2001
- 5) Kotler Philip-Armstrong Gary-Saunders John-Wong Veronica, «Αρχές του Μάρκετινγκ», 2<sup>η</sup> Ευρωπαϊκή Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος. ΑΘΗΝΑ 2001
- 6) Παπαδάκης Βασίλης Μ., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Τόμος Α', Εκδόσεις Ε. Μπένου, ΑΘΗΝΑ 2002
- 7) Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, ΑΘΗΝΑ 2004
- 8) Kotler Philip, «Management-Marketing-Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος», 9<sup>η</sup> Έκδοση, Τόμος Α', Εκδόσεις Interbooks, ΑΘΗΝΑ 2000
- 9) Φίλιος Β., «Στρατηγική Διοίκηση των Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Interbooks, 1991 », Philip Kotler, Εκδόσεις Interbooks
- 10) Thompson A., «Strategic Management: Concepts and Cases», 7<sup>th</sup> Edition, Εκδόσεις Irwin, New York 1996

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ**

**ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύθηκε η έννοια της στρατηγικής και η σημασία της καθώς και οι λόγοι που την καθιστούν αναγκαία σε μια επιχείρηση. Βασικό ρόλο στην επιτυχία μιας στρατηγικής παίζει το στρατηγικό μανάτζμεντ όπου για την επίτευξη του η επιχείρηση πρέπει να περάσει από τα εξής τέσσερα στάδια: Ανάπτυξη στρατηγικής, Διαμόρφωση στρατηγικής, Υλοποίηση στρατηγικής και Έλεγχο της.

Στη συνέχεια ακολούθησε η έννοια της μακροπρόθεσμης αποτελεσματικότητας η οποία επιτυγχάνεται μέσω της στρατηγικής και του στρατηγικού μανάτζμεντ. Στο τελευταίο μέρος του πρώτου κεφαλαίου έγινε κατανοητό ότι για να μπορέσουν να τεθούν σε εφαρμογή οι στρατηγικοί στόχοι μιας επιχείρησης χρειάζεται να υπάρχει από τη πλευρά της επιχείρησης μια καθορισμένη αποστολή και ένα ξεκάθαρο όραμα.

Στο παρόν κεφάλαιο ακολουθούν τα εργαλεία της στρατηγικής τα οποία διακρίνονται σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα. Τα πρωτεύοντα εργαλεία της στρατηγικής αποτελούν: ο σχεδιασμός της στρατηγικής, η υλοποίηση και ο έλεγχος της στρατηγικής, η κουλτούρα και τέλος, η δομή της επιχείρησης.. Στο τέλος των πρωτευόντων εργαλείων της στρατηγικής συναντάμε την δομή της επιχείρησης και την κουλτούρα που επιλέγεται από αυτήν και που συμβάλλουν στην επιτυχή πορεία της εκάστοτε επιχείρησης.

Στη συνέχεια ακολουθούν τα δευτερεύοντα εργαλεία της στρατηγικής που είναι: η προσέλκυση ικανών στελεχών, η ικανή ηγεσία, οι καινοτομίες και τέλος οι στρατηγικές συμμαχίες.

Καθένα από τα παραπάνω εργαλεία παίζουν τον δικό τους ρόλο στην επιχείρηση. Τα στελέχη της επιχείρησης καθώς και η επιλογή της κατάλληλης ηγεσίας είναι καθοριστικοί παράγοντες για την πρόοδο της και για ένα μέλλον με επιτυχημένη πορεία. Η ανάπτυξη καινοτομιών και η σύναψη συμμαχιών όταν κρίνεται απαραίτητο από την επιχείρηση συμβάλλουν στην ανανέωση της επιχείρησης και στην επίτευξη ενός επιθυμητού μέλλοντος.

## **2.2 ΠΡΩΤΕΥΟΝΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ( ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ-ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΔΟΜΗ)**

### Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων της διοίκησης με σκοπό τη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο στάδιο αυτό η διοίκηση προχωρεί στη χάραξη της στρατηγικής στην οποία θα βασιστεί. Οι ενέργειες και οι αποφάσεις των στελεχών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής είναι μεγάλης σημασίας, καθώς από τη σωστή σύλληψη της στρατηγικής εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού. (Wheelen L. Thomas & Hynger J. Danid, 2004)

Η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής μπορεί να χωριστεί σε 4 στάδια: (Παπαδάκης, 2002)

- α) Προσδιορισμός της αποστολής της επιχείρησης.
- β) Καθορισμός συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών.
- γ) Ανάπτυξη στρατηγικών.
- δ) Ανάπτυξη πολιτικών.

Η αποστολή της επιχείρησης είναι ιδιαίτερης σημασίας καθώς είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχει η επιχείρηση, ο σκοπός για τον οποίο δραστηριοποιείται.

Οι αντικειμενικοί σκοποί δηλώνουν τι πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Οι αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να είναι σαφής και εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί και εύκολα μετρήσιμοι.

Οι στρατηγικές χαράζονται από την επιχείρηση και παρέχουν γενικές κατευθύνσεις, ώστε να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της και να φέρουν εις πέρας την αποστολή της επιχείρησης.

Πέρα όμως από την επιχειρησιακή στρατηγική υπάρχει και η επιχειρηματική στρατηγική η οποία μας περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα προσπαθήσει να επιτύχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Οι πολιτικές είναι οι κατευθυντήριες γραμμές, που δρουν σαν συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής.

### Υλοποίηση και έλεγχος στρατηγικής

Η υλοποίηση της επιλεγείσας στρατηγικής κρίνεται ως το πιο καθοριστικό στάδιο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η υλοποίηση μετατρέπει τα σχέδια της επιχείρησης σε πράξεις οι οποίες θα πετύχουν τους σκοπούς της. Την υλοποίηση αυτών των σχεδίων αναλαμβάνουν τα στελέχη της επιχείρησης τα οποία συνεργάζονται με άλλα άτομα μέσα και έξω από την επιχείρηση. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία γίνεται διαχείριση των δυνάμεων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης κατά τη διάρκεια ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων. (Kotler Philip, 2000)

Τα στελέχη που αναλαμβάνουν να μετουσιώσουν σε πράξεις τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης πρέπει να έχουν ανεπτυγμένες ηγετικές ικανότητες αλλά και κίνητρα. Η διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων εμπλέκει ένα μεγάλο αριθμό προσώπων τα οποία πρέπει να συντονίσουν τη δράση τους ομαδικά. Η στρατηγική της επιχείρησης θα έχει υλοποιηθεί επιτυχώς εφόσον:

- έχει γίνει η αποτελεσματικότερη κατανομή αρμοδιοτήτων για την επίτευξη της στρατηγικής αλλαγής (ποιος κάνει τι),
- έχουν περιοριστεί οι ταυτόχρονες στρατηγικές αλλαγές,
- έχει πραγματοποιηθεί ο έλεγχος εκεί που κρίνεται απαραίτητος και όχι μόνο στο τέλος της διαδικασίας υλοποίησης,
- υπάρχει καλή επικοινωνία των στόχων που αναμένεται να επιτευχθούν στους ανθρώπους της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2004)

Σε κάθε επιχείρηση, υπάρχει πάντα η ανάγκη για έλεγχο. Έλεγχος για να εξασφαλισθεί ότι τα σχέδια υλοποιούνται όπως ακριβώς έχουν προγραμματιστεί και ότι επιτυγχάνονται οι τεθέντες στόχοι. Αυτό χρειάζεται γιατί αφενός οι άνθρωποι-εργαζόμενοι μερικές φορές δεν είναι ούτε τόσο πρόθυμοι ούτε τόσο ικανοί να επιτελέσουν το έργο τους και αφετέρου οι αλλαγές στο εξωτερικό κυρίως περιβάλλον δημιουργούν αρνητικές συνθήκες για την επίτευξη των στόχων. Στο στάδιο αυτό λοιπόν, η επιχείρηση κάνει αποτίμηση της υλοποίησης της στρατηγικής της και κρίνει αν τα αποτελέσματα αυτής είναι σύμφωνα με τους θεσπισθέντες στόχους. (Θεοδωρόπουλος, 2003)

Ως έλεγχος ορίζεται η διαδικασία εκείνη με την οποία τα διευθυντικά στελέχη παρακολουθούν, μετρούν συγκρίνουν όλα όσα γίνονται μέσα στην επιχείρηση και προβαίνουν σε ενέργειες ώστε να τα προσαρμόσουν στα σχέδια που έχουν εκπονηθεί και τους στόχους που έχουν τεθεί. Σκοπός του ελέγχου είναι:



~ Να δώσει πληροφορίες ώστε η επιχείρηση να προσαρμοσθεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού).

~ Να εντοπισθεί το σύνολο των λαθών που γίνονται σε κάθε τμήμα και ενέργεια της επιχείρησης, ώστε να μειωθεί ή και να προληφθεί το συνολικό αθροιστικό λάθος, το οποίο θα είναι καθοριστικό για την επίτευξη των στόχων.

~ Να παρακολουθεί την επίδοση της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί. Όταν διαπιστωθεί ότι υπάρχει “ψαλίδα” μεταξύ των στόχων και της πραγματικής επίδοσης, τότε λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα για τη βελτίωση της επίδοσης ή την αλλαγή των σχεδίων. (Χυτήρης, 2006)

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές αρχές που θα πρέπει να ακολουθούνται έτσι ώστε η λειτουργία του ελέγχου να είναι αποτελεσματική.

Εστίαση σε κρίσιμους τομείς και σημεία: Όλοι οι τομείς δραστηριοτήτων στην επιχείρηση δεν έχουν την ίδια συμμετοχή στην επίτευξη των στόχων, γι' αυτό λοιπόν το σύστημα ελέγχου θα πρέπει να εστιάζεται σε εκείνες τις δραστηριότητες που τα διευθυντικά στελέχη κρίνουν ότι είναι καθοριστικοί για τη βιωσιμότητα, κερδοφορία και εικόνα της επιχείρησης.

Ευελιξία: Το σύστημα ελέγχου θα πρέπει να μπορεί να ενσωματώνει τις όποιες αλλαγές σημειώνονται, ώστε να ελέγχονται τα νέα κρίσιμα σημεία.

Επικαιρότητα: Οι πληροφορίες είναι χρήσιμες όταν παρέχονται στον κατάλληλο χρόνο, ώστε να προληφθούν δυσμενείς καταστάσεις και να περιορισθούν αρνητικές συνέπειες.

Ακρίβεια (πληροφοριών): Το σύστημα ελέγχου θα πρέπει να εξασφαλίζει ακριβείς πληροφορίες μέσω κατάλληλου συστήματος επαλήθευσης.

Αντικειμενικότητα: Οι πληροφορίες που παρέχει το κάθε σύστημα ελέγχου θα πρέπει να βασίζονται σε αντικειμενικά δεδομένα-γεγονότα, αριθμούς και πρόσωπα.

Αποδοχή: Η συμμετοχή των εργαζομένων, προϊσταμένων και υφισταμένων στο σχεδιασμό του συστήματος ελέγχου και η αποδοχή του εκ μέρους τους είναι καθοριστική για τη λειτουργία του. Η πλήρη εφαρμογή της αρχής αυτής προϋποθέτει θετικό εργασιακό κλίμα, κατάλληλο ηγετικό στυλ και ανάλογη εταιρική κουλτούρα.

Ο έλεγχος είναι ευθύνη του κάθε στελέχους για να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί και να συμβάλλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Χρειάζεται λοιπόν να σχεδιάσει και να υλοποιήσει το κατάλληλο σύστημα ελέγχου, εφαρμόζοντας κάθε μια από τις παραπάνω αρχές.

### Κουλτούρα

Ως κουλτούρα ορίζουμε το σύστημα των αξιών και των πιστεύω που διέπει μια επιχείρηση, εκείνο δηλαδή το περιβάλλον, που καθορίζει τον τρόπο ενεργειών της τόσο μέσα στην οργάνωση όσο και προς τα έξω. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζομένους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Γενικά αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση και την αποστολή της επιχείρησης.

Πολλές έρευνες που έχουν γίνει από διάφορες εταιρείες συμβούλων για τον ρόλο της κουλτούρας σε μια επιχείρηση, έχουν καταλήξει στο ότι οι παράγοντες της επιχειρησιακής κουλτούρας που έχουν άμεση επίπτωση και συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης είναι οι ακόλουθοι: (Μπουραντάς, 2005)

- 1) Σαφήνεια κατεύθυνσης, ο βαθμός δηλαδή στον οποίο η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ύπαρξη σαφών στόχων και προγραμμάτων για την επίτευξη τους.
- 2) Δυναμισμός της επιχείρησης, ο βαθμός δηλαδή στον οποίο η επιχείρηση θέτει τολμηρούς στόχους και είναι προσανατολισμένη προς τις καινοτομίες.
- 3) Ολοκλήρωση, κατά πόσο δηλαδή συνεργάζονται τα άτομα μέσα στην επιχείρηση
- 4) Ανοικτή Διοίκηση, ο βαθμός δηλαδή που η Διοίκηση είναι ανοικτή στην επικοινωνία και παρέχει υποστήριξη στους κατώτερους υπαλλήλους της.
- 5) Ενθάρρυνση Ατομικής πρωτοβουλίας, ο βαθμός έμφασης που δίνεται στον υψηλό βαθμό εκχώρησης εξουσίας
- 6) Ανοικτή Επίλυση Αντιθέσεων, το κατά πόσο δηλαδή οι εργαζόμενοι συζητούν ανοικτά τις αντιθέσεις τους και ασκούν κριτική
- 7) Σαφήνεια Επιθυμητών Αποδόσεων, το κατά πόσο δηλαδή είναι κατανοητή και αντιληπτή η ανάγκη από τα επιμέρους πρόσωπα για αποδοτικότητα
- 8) Προσανατολισμός προς Αποτέλεσμα, η έκταση στην οποία η επιχείρηση απαιτεί υψηλά επίπεδα απόδοσης από τα άτομα και τα καθιστά υπόλογα για συγκεκριμένα αποτελέσματα
- 9) Δραστηκότητα, η έμφαση που δίνεται στην γρήγορη λήψη αποφάσεων και ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις μεταβολές του περιβάλλοντος
- 10) Ορθολογισμός Συστήματος Ανταμοιβών, το κατά πόσο θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι η επιχείρηση τους ανταμείβει σωστά και ανταγωνιστικά και το κατά πόσο η επιχείρηση συσχετίζει την αμοιβή με την απόδοση.
- 11) Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, η έμφαση που δίνει η επιχείρηση στην παροχή ευκαιριών στα άτομα ώστε να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν μέσα στην επιχείρηση.
- 12) Πειθαρχία, σεβασμός και αξιοπρεπείς μεταχείριση των ανθρώπων.
- 13) Ακεραιότητα, υπευθυνότητα, συνέπεια, αξιοπιστία.

Παρατηρούμε λοιπόν πόσο καθοριστικό ρόλο παίζει η κουλτούρα που ακολουθεί μια επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τον στόχο της που δεν είναι άλλος από την ανάπτυξη της και την κερδοφορία της. Το κλειδί για την αλλαγή της κουλτούρας βρίσκεται στα χέρια του ηγέτη ή της ηγετικής ομάδας, που πρέπει να έχουν μια καθαρή άποψη για το τι είδος κουλτούρας προσπαθούν να δημιουργήσουν και να μπορούν να χρησιμοποιήσουν κάθε εργαλείο που διαθέτει το μάνατζμεντ για να ενισχύσει την επιθυμητή κουλτούρα.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές, ότι η κουλτούρα είναι ένα πολύ σοβαρό στρατηγικό ζήτημα για να αφεθεί η διαμόρφωση της στην «τύχη». Η κουλτούρα θα πρέπει να διοικείται, να διαμορφώνεται και να προσαρμόζεται από τα ηγετικά στελέχη και να γίνει κατανοητό ότι αποτελεί μια σύγχρονη αναγκαιότητα και για αυτό θα πρέπει να αποτελεί κύριο ζήτημα στην «διοικητική ατζέντα» των στελεχών.

### Δομή

Η δομή της επιχείρησης έχει να κάνει με ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων, το οποίο καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί. Η διαμόρφωση ενός επίπεδου και ευέλικτου οργανισμού θα πρέπει να αποτελεί πρωτεύοντα στόχο για την κάθε επιχείρηση. Η δημιουργία μιας οργανωτικής δομής εξυπηρετεί κάποιους σκοπούς. Συγκεκριμένα: (Παπαδάκης, 2002)

- ~ Διευκολύνει την εφαρμογή της στρατηγικής
- ~ Καθορίζει τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες
- ~ Οργανώνει τις τυπικές σχέσεις αναφοράς
- ~ Ομαδοποιεί αποτελεσματικά τους εργαζομένους
- ~ Διευκολύνει την επικοινωνία
- ~ Υποδεικνύει την εξουσία και τον έλεγχο
- ~ Μεγιστοποιεί την παρακίνηση

Πιο αναλυτικά:

*Διευκολύνει την εφαρμογή της στρατηγικής:* Ένας από τους κυριότερους λόγους επιλογής μιας συγκεκριμένης οργανωτικής δομής είναι η διευκόλυνση στην επίτευξη της στρατηγικής. Όταν μια επιχείρηση πατάει πάνω σε μια καλά διαμορφωμένη δομή τότε είναι πιο εύκολο για την εκάστοτε επιχείρηση να εφαρμόσει πιο εύκολα και πιο αποτελεσματικά τη στρατηγική της.

*Καθορίζει τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες:* Η οργανωτική δομή διευκολύνει επίσης, τους εργαζομένους να αντιλαμβάνονται τις υπευθυνότητες και τα καθήκοντα τους. Αν δηλαδή μια επιχείρηση είναι δομημένη κατά λειτουργίες, αυτό βοηθάει τους εργαζομένους να ξέρουν για πια λειτουργία εργάζονται και ποιες είναι οι προτεραιότητες τους.

*Οργανώνει τις τυπικές σχέσεις αναφοράς:* Μέσω της οργανωτικής δομής είναι ξεκάθαρο το ποιος αναφέρεται σε ποιόν και τι θέση έχει ο κάθε εργαζόμενος στη διοικητική ιεραρχία. Αυτό επιτρέπει στον κάθε ένα να γνωρίζει τι πρέπει ή τι δεν πρέπει να αναμένει από τους ανώτερους ή τους κατώτερους του.

*Ομαδοποιεί αποτελεσματικά τους εργαζομένους:* Οι σύγχρονες ανάγκες κρίνουν επιτακτική τη συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες με στόχο την πιο αποτελεσματική λειτουργία. Μέλημα της εκάστοτε οργανωτικής δομής θα πρέπει να είναι η προώθηση της συνεργασίας μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης.

*Διευκολύνει την επικοινωνία:* Η μετάδοση των πληροφοριών από το ένα τμήμα μιας επιχείρησης στο άλλο είναι μια πού σημαντική λειτουργία. Η οργανωμένη δομή μιας επιχείρησης καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και υποδεικνύει το ποιος θα δίνει πληροφορίες σε ποιον, ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη επικοινωνία.

*Υποδεικνύει την εξουσία και τον έλεγχο:* Κάθε επιχείρηση χρειάζεται να καθορίσει το επίπεδο της υπευθυνότητας του κάθε εργαζομένου. Η δομή της

επιχείρησης είναι αυτή που θα μοιράσει την εξουσία και που θα περιγράψει το ποιος θα ελέγξει ποιον καθώς και από το ποιον θα ελεγχθεί.

*Μεγιστοποιεί την παρακίνηση:* Η δομή μιας επιχείρησης οργανώνει τους εργαζομένους σε ομάδες, γεγονός που αποτελεί πηγή παρακίνησης για αυτούς. Αυτό γίνεται γιατί η δομή δηλώνει στους ανθρώπους ποιες είναι οι ανώτερες, μεσαίες και κατώτερες εργασίες και ποιες είναι οι ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν για αυτούς στο μέλλον. Με αυτό τον τρόπο τους γίνεται ξεκάθαρη η πορεία που θα ακολουθήσουν και η απόδοση που θα πρέπει να επιτύχουν για να διαγράψουν αυτή τη πορεία.

### **2.3 ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΝΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΙΚΑΝΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ, ΙΚΑΝΗ ΗΓΕΣΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ)**

#### Προσέλκυση ικανών στελεχών

Τα στελέχη μιας επιχείρησης είναι αυτά που καθορίζουν τους σκοπούς της επιχείρησης και προσδιορίζουν τους διαθέσιμους πόρους ( ανθρώπους, κεφάλαια κτλ), ώστε να επιτυγχάνονται οι προκαθορισμένοι αυτοί σκοποί. Τα στελέχη και κυρίως τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης, αντιμετωπίζουν συνεχώς νέες και απρόβλεπτες συνθήκες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση για να καταφέρει να προσελκύσει αλλά και να διατηρήσει ικανά στελέχη θα πρέπει: (Zinmund G. William, 2001)

-να επιδιώκει να έχει στη διεύθυνσή της ταλαντούχα στελέχη και να προσπαθεί να τα διατηρεί έτσι ώστε να αναπτύσσεται η επιχείρηση ολοένα και περισσότερο.

- να στελεχώνει τις μεσαίες και ανώτερες ιεραρχικά θέσεις με εσωτερικά στελέχη όταν αυτό είναι εφικτό.

- να σχεδιάζει θέσεις εργασίας που να αποτελούν πρόκληση για τα στελέχη με τις καλύτερες επιδόσεις

-να δημιουργεί και να χρησιμοποιεί υποδειγματικά προγράμματα εκπαίδευσης

-να αναμιγνύει την διοίκηση στην προσέλκυση ταλαντούχων στελεχών.

Το έργο και οι λειτουργίες των διευθυντικών στελεχών μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι: (Γεωργόπουλος, 2004)

1) *Ο προγραμματισμός (planning)*: Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται το τι πρέπει να κάνει μια επιχείρηση, οι μακροχρόνιοι σκοποί της επιχείρησης, καθώς και οι εναλλακτικές στρατηγικές για την επίτευξη των σκοπών αυτών.

2) *Η οργάνωση (organizing)*: Στην οργάνωση αποφασίζεται πως θα πρέπει να οργανωθούν οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί σκοποί με την όσο το δυνατό μεγαλύτερη αξιοποίηση των διατιθέμενων πότων και μέσων.

3) *Η διεύθυνση (leading)*: Η λειτουργία αυτή αναφέρεται στην αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων για την επίτευξη των επιχειρηματικών σκοπών. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ακριβώς τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους, τότε τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να τους βοηθήσουν όχι μόνο να κατανοήσουν τους επιχειρηματικούς σκοπούς, αλλά και να συνεισφέρουν, όσο το δυνατό περισσότερο για την επίτευξη τους.

4) *Ο έλεγχος (control)*: Το στάδιο αυτό αναφέρεται στην εξακρίβωση της προόδου που πραγματοποιήθηκε και στις διορθωτικές αλλαγές που απαιτούνται για την εστίαση της επιχείρησης στους προκαθορισμένους στόχους. Κατά την διάρκεια του ελέγχου, τα στελέχη εκτιμούν την επίδοση των ατόμων μέσα στην επιχείρηση, εξετάζουν κατά πόσο ήταν αποτελεσματικοί και αποδοτικοί και ερευνούν τα τυχόν

παρουσιαζόμενα προβλήματα που έχουν να κάνουν με τις ενδοπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

5) *Ο συντονισμός (co-ordination)*: Εδώ, αξιολογούνται και αξιοποιούνται όλες οι πληροφορίες που παράγονται από τη λειτουργία του ελέγχου. Συγκεκριμένα στο στάδιο αυτό εξετάζονται ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες και δραστηριότητες που θα πρέπει να τροποποιηθούν, ώστε να πραγματοποιηθούν οι προκαθορισμένοι σκοποί. Η πραγματοποίηση των αναγκαίων αλλαγών και ο αποτελεσματικός συντονισμός όλων των τμημάτων της επιχείρησης, συμβάλλουν στην καλύτερη επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

Η στελέχωση λοιπόν μιας επιχείρησης με ικανά και αποδοτικά στελέχη και η διατήρησή τους θα πρέπει να αποτελεί βασική προτεραιότητα για την καλύτερη λειτουργία της κάθε επιχείρησης. Η εύρεση ταλαντούχων στελεχών και η περαιτέρω ανάπτυξη τους συμβάλλει αποτελεσματικά στην εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής της επιχείρησης.

### Ικανή Ηγεσία

Σήμερα περισσότερο από ότι στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν, για να είναι ποιοτικές, για να υπερέχουν έναντι των ανταγωνιστών και για να είναι αποτελεσματικές χρειάζονται ικανή, αποτελεσματική και ποιοτική ηγεσία. Οι ηγέτες κάθε επιχείρησης αποτελούν την πρώτη ύλη για την επιτυχία αλλά και την αποτυχία της. Μια ανεπαρκής, «φτωχή» ηγεσία είναι χειρότερη από μια ανύπαρκτη ηγεσία.

Ως ηγεσία ορίζεται η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της



ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο και ένα καλύτερο μέλλον. (Μπουραντάς, 2005)

Η ηγεσία υπάρχει για να ενθαρρύνει, να εμπνέει και να βοηθάει τους άλλους για να δουλέψουν με ενθουσιασμό ως προς κάποιους στόχους. Βοηθάει επίσης την ομάδα να εντοπίσει «που πηγαίνει» και προσφέρει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων. (Χυτήρης, 2006)

Τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη είναι: (Goleman D., Boyatzis R and McKee A., 2002)

1. Προσωπική θέληση
2. Επιθυμία για ηγεσία
3. Προσωπική φερεγγυότητα
4. Εμπιστοσύνη στον εαυτό του
5. Αναλυτική ικανότητα και κρίση
6. Ψυχική ενθάρρυνση
7. Έμπνευση κοινού οράματος
8. Πρόκληση καινοτομιών

Κάθε επιχείρηση λοιπόν θα πρέπει να εντάσσει στην στρατηγική της το να έχει ένα δυναμικό ηγέτη που:

-να παρακινεί και να εμπνέει τα στελέχη της επιχείρησης στο να ενδυναμώνουν τις σχέσεις με τους εργαζομένους όλων των επιπέδων,

-να διατηρούν την ικανότητα έγκαιρου εντοπισμού ευκαιριών και προβλημάτων,

-να προσπαθεί να συνδέει την αμοιβή της ανώτατης διοίκησης με την επίδοση των στελεχών,

-να αναπτύσσει την ομαδικότητα και την συνεργασία,

-να συντονίζεται και να συγχρονίζεται με άλλες οργανωτικές μονάδες, αποτελώντας τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών επιπέδων της επιχείρησης αλλά και μεταξύ αυτής και συνεργατών εκτός επιχείρησης και

-να αναπτύσσει και να διαμορφώνει κουλτούρα που να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος (Μπουραντάς, 2005)

Η ηγεσία αποτελεί το DNA των επιτυχημένων επιχειρήσεων και είναι μια σχέση επιρροής μεταξύ ανθρώπων. Ο ηγέτης είναι αυτός που επιτυγχάνει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, «κερδίζει το σήμερα» και «χτίζει το μέλλον».

### Καινοτομίες

Στο επιχειρηματικό περιβάλλον, τίποτα δεν μένει σταθερό. Οι τεχνολογίες, οι ανταγωνιστές, το κοινωνικό, πολιτισμικό, πολιτικό περιβάλλον, αλλάζουν συνεχώς. Οι κυρίαρχες εδραιωμένες επιχειρήσεις όλων των κλάδων απειλούνται από νέους ανταγωνιστές. Νεοεισερχόμενοι «παίκτες» αλλάζουν τους κανόνες του παιχνιδιού, δημιουργούν νέες επιχειρηματικές ικανότητες και απειλούν τους εκάστοτε κυρίαρχους του παιχνιδιού.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτές οι απειλές απαιτείται η συνεχής αξιολόγηση της υφιστάμενης στρατηγικής, συνεχής επαγρύπνηση και παρακολούθηση του περιβάλλοντος η ικανότητα για καινοτομίες, για συνεχής βελτιωτικές αλλαγές. Ως καινοτομία ορίζεται η γέννηση και η υλοποίηση μιας νέας ιδέας, που αλλάζει την παρούσα τάξη των πραγμάτων.

Η υιοθέτηση μιας καινοτομίας από μια επιχείρηση γίνεται αντιληπτή ως μια διαδικασία είτε δυο είτε τριών σταδίων. Βάση των τριών αυτών διαδικασιών, στο πρώτο στάδιο γίνεται αντιληπτή η ανάγκη για καινοτομία και παράγονται ιδέες ή προτάσεις για τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα επιτευχθεί. Στο δεύτερο στάδιο λαμβάνεται η απόφαση επιλογής του τρόπου δράσης και των πόρων που θα δεσμευτούν. Τέλος, στο τρίτο στάδιο καθορίζονται και εισάγονται οι διαδικασίες με τις οποίες θα επιτευχθεί η καινοτομία. (Σαλαβού, 2006)

Οι επιχειρήσεις για να χαρακτηριστούν ως καινοτομικές θα πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά και να διαθέτουν:

- Προσανατολισμό στην ανάπτυξη: να εντάσσουν στο μακροχρόνιο σχεδιασμό τους τρόπους ανάπτυξης
- Εγρήγορση: να διαθέτουν άτομα που να εξετάζουν συνεχώς το εξωτερικό περιβάλλον
- Δέσμευση στην τεχνολογία: να χαρακτηρίζονται από αφοσίωση σε πόρους σχετιζόμενους με πνευματικές εισροές από την επιστήμη και την τεχνολογία
- Αποδοχή κινδύνου: να επιδεικνύουν προθυμία στην προσεκτική αξιολόγηση ευκαιριών που ενέχουν υπολογισμένο κίνδυνο
- Διατμηματική συνεργασία: να προάγουν τη συνεργασία ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα
- Δεκτικότητα: να διαθέτουν ικανότητα συνεχούς ενημέρωσης και αποτελεσματικής αξιολόγησης τεχνολογιών που αναπτύσσονται εκτός του πεδίου δράση τους
- Χαλάρωση: να δίνουν στα άτομα ελευθερία να σκεφτούν, να πειραματιστούν, να συζητήσουν ιδέες και να είναι δημιουργικά
- Προσαρμοστικότητα: να διαθέτουν ικανότητα προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- Διαφορετικό εύρος ικανοτήτων: να διαθέτουν άτομα με ικανότητα να κατανοούν ποικιλία τεχνικών θεμάτων και να διευκολύνουν τη μεταφορά γνώσης εντός του πλαισίου λειτουργίας τους.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η σημασία της καινοτομίας σε μια επιχείρηση είναι αδιαμφισβήτητη και δεν μπορεί να αναπτυχθεί, εάν δεν είναι πλήρως κατανοητά τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν για τα άτομα και την επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να εστιάζει την προσοχή της και να καινοτομεί όχι μόνο σε τομείς που παρουσιάζουν πρόβλημα αλλά και σε τομείς που τα αποτελέσματα κρίνονται καλύτερα από τα αναμενόμενα.

## Στρατηγικές συμμαχίες

Στρατηγική συμμαχία μπορεί να οριστεί μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δυο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου όλα τα μέρη υιοθετούν μια στάση αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους για την επιτυχή λειτουργία της. Η στρατηγική συμμαχία νοείται ως ένας τρόπος υλοποίησης της στρατηγικής.

Τα βασικά κίνητρα δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών είναι τα ακόλουθα:

- *Επιμερισμός κινδύνου.* Συχνά οι επιχειρήσεις προτιμούν να μην επωμίζονται μόνες τους τον κίνδυνο που συνεπάγεται μια πράξη τους όπως για παράδειγμα μια μεγάλη επένδυση σε μια αγορά και έτσι επιλέγουν τη στρατηγική της συνεργασίας.
- *Επίτευξη οικονομιών κλίμακας.* Πολλοί κλάδοι έχουν υψηλά σταθερά κόστη και απαιτείται η ανάληψη μεγάλων επενδύσεων για να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας (π.χ. μικρότερο κόστος).
- *Πρόσβαση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς:* Συχνά οι επιχειρήσεις δεν έχουν γνώση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των αγορών που εισέρχονται για πρώτη φορά. Για το λόγο αυτό προβαίνουν σε σύναψη συμμαχιών με επιχειρήσεις που γνωρίζουν καλύτερα την αγορά.
- *Πρόσβαση σε ειδικευμένες τεχνολογίες και σε νέους τομείς δραστηριοτήτων*
- *Ανάγκη για εξειδικευμένες διοικητικές δυνατότητες ο οποίες δεν είναι διαθέσιμες*
- *Πρόσβαση σε νέες γεωγραφικές περιοχές*

Προκειμένου μια επιχείρηση να προβεί στη σύναψη μιας στρατηγικής συμμαχίας θα πρέπει να περάσει από τα εξής στάδια:

1) Ανάπτυξη στρατηγικής: Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει σαφείς στόχους και να σκεφτεί την παρούσα και την προσδοκώμενη στο μέλλον θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της έτσι ώστε να μπορέσει να προχωρήσει στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής και στην κατεύθυνση συμμαχιών.

2) Εύρεση πιθανών συμμάχων και αξιολόγηση τους: Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση αφού συλλέξει στοιχεία για τους εν δυνάμει συνεργάτες της, προχωρά στην επεξεργασία τους, προκειμένου να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους.

3) Διαπραγματεύσεις και σύναψη συμφωνίας: Το στάδιο των διαπραγματεύσεων θεωρείται το σημαντικότερο αφού οδηγεί στη σύναψη συμφωνιών που διέπουν τη λειτουργία της συμμαχίας. Οι διαπραγματεύσεις είναι αυτές που διευκρινίζουν τους στόχους και τους κανόνες λειτουργιών της συμμαχίας, καθώς και των αναμενόμενων ωφελειών κάθε επιχείρησης.

4) Λειτουργία της συμμαχίας: Το στάδιο αυτό επισφραγίζει τη δημιουργία μιας συμμαχίας προσδιορίζοντας τις τελευταίες βασικές παραμέτρους που έχουν να κάνουν με τα μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και με τον τρόπο μέτρησης της απόδοσης των συμμάχων.

Είναι λοιπόν σημαντικό οι επιχειρήσεις που προτίθενται να περάσουν σε τέτοιου είδους συνεργασίες να γνωρίζουν τι θα πρέπει να προσέξουν στην επιλογή του συμμάχου τους. Να επιλέξουν δηλαδή εκείνο το σύμμαχο του οποίου τα συμφέροντα να είναι κοινά και αμοιβαία με αυτά του άλλου.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Παπαδάκης, Βασίλης Μ. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Τόμος Α', ΑΘΗΝΑ 2002
- 2) Γεωργόπουλος, Νικόλαος Β. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, ΑΘΗΝΑ 2004
- 3) Kotler Philip, «Management-Marketing-Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος», 9<sup>η</sup> Έκδοση, Τόμος Α', Εκδόσεις Interbooks, ΑΘΗΝΑ 2000
- 4) Goleman D., Boyatzis R and McKee A. (2002), «Ο νέος ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- 5) Σαλαβού Ε. Ελένη, « Δρόμοι εξέλιξης στο επιχειρείν, προβληματισμοί καινοτομίας- αλλαγής επιχειρηματικότητας- μετασχηματισμών», Εκδόσεις Καστανιώτη, ΑΘΗΝΑ 2006
- 6) Μπουραντάς Δημήτρης, «Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005
- 7) Θεοδωρόπουλος Ανδρέας, «Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός- πώς να πραγματοποιήσετε την ανάπτυξη της επιχείρησής σας», Εκδόσεις Προπομπός, ΑΘΗΝΑ 2003
- 8) Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, «Μάνατζμεντ- Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Interbooks, ΑΘΗΝΑ 2006
- 9) Zinmund G. William, «Marketing», Copyright by South- Western College Publishing, 2001
- 10) Wheelen L. Thomas & Hynger J. David, «Strategic Management and business policy», 9<sup>th</sup> edition, Εκδόσεις Pearson education International, 2004

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ

#### ΣΤΟΧΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε μια προσπάθεια προσέγγισης της χρήσης των εργαλείων της στρατηγικής τα οποία τα διακρίναμε σε πρωτεύοντα και σε δευτερεύοντα. Η διαμόρφωση της στρατηγικής, η υλοποίηση της, ο έλεγχος της στρατηγικής καθώς και η κουλτούρα με τη δομή της επιχείρησης αποτελούν τα πρωτεύοντα εργαλεία της στρατηγικής.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής, έχει να κάνει με τη στρατηγική που χαράζει η επιχείρηση ενώ η υλοποίηση της στρατηγικής μετατρέπει τα σχέδια της επιχείρησης σε πράξεις οι οποίες θα πετύχουν τους στόχους της. Ο έλεγχος έχει να κάνει με τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει η επιχείρηση για την υλοποίηση των στόχων της. Στο τέλος των πρωτεύοντων εργαλείων της στρατηγικής συναντάμε τη δομή της επιχείρησης και την κουλτούρα που επιλέγεται από αυτήν και που συμβάλλουν στην επιτυχή πορεία της εκάστοτε επιχείρησης.

Τα δευτερεύοντα εργαλεία με τη σειρά τους παίζουν σημαντικό ρόλο για την επιτυχή πορεία της επιχείρησης. Αυτά είναι, η προσέλκυση ικανών στελεχών, η ηγεσία, οι καινοτομίες και οι στρατηγικές συμμαχίες. Καθένα από τα παραπάνω εργαλεία πρέπει να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα από την κάθε επιχείρηση έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει.

Στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου ακολουθούν η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σε μια προσπάθεια εντοπισμού των ευκαιριών και των αδυναμιών της επιχείρησης. Ακολουθεί η μέτρηση των δυνάμεων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης με τη βοήθεια της ανάλυσης SWOT.

Ακολουθούν, οι επιχειρηματικοί στόχοι (business objectives) που θα πρέπει να έχει μια επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά αυτών καθώς και ο ρόλος και η σημασία που



παίζουν στην επίτευξη της μακροπρόθεσμης αποτελεσματικότητας της σύγχρονης επιχείρησης.

### **3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η ανάλυση SWOT (δυνατών και αδυνάτων σημείων, ευκαιριών και απειλών) εστιάζει την προσοχή στα κρίσιμης σημασίας δυνατά και αδύνατα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές τις οποίες αντιμετωπίζει η επιχείρηση και οι οποίες διαπιστώθηκαν από τον στρατηγικό έλεγχο που είδαμε στο δεύτερο κεφάλαιο. Ο σκοπός της ανάλυσης είναι να βοηθήσει τα στελέχη μιας επιχείρησης να προβλέψουν σημαντικές εξελίξεις οι οποίες μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην επιχείρηση. ([www.quickmba.com/strategy/](http://www.quickmba.com/strategy/) - 17k)

Μια επιχείρηση είναι το δημιούργημα του περιβάλλοντος της. Η απόλυτη επιβίωση της καθώς και το σύνολο των πόρων, των προοπτικών, των προβλημάτων και των ευκαιριών της γεννιούνται και εξαρτώνται από το περιβάλλον. Για αυτόν τον λόγο είναι πολύ σημαντικό μια επιχείρηση να αντιληφθεί έγκαιρα τις σημαντικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον της και να διαμορφώσει στρατηγικές προσαρμογής της προς τις αλλαγές αυτές. (Kotler, 2000)

Για να επιβιώσει και να ευημερήσει μια επιχείρηση, πρέπει να εφαρμοστεί μια συστηματική ανάλυση του περιβάλλοντος. Χωρίς την ανάλυση και την αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιδράσεων, μια επιχείρηση δεν μπορεί να αναμένει την ανάπτυξη των στρατηγικών της σχεδίων.

Η ανάλυση και η διερεύνηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αντιμετωπίσει το γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με τους εξής τρόπους: (Σιώμοκος, 1999)

1) Βοηθάει μια επιχείρηση να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές της.

2) Εντοπίζει τα σημάδια των επικείμενων προβλημάτων, τα οποία μπορούν να αποφευχθούν εάν γίνουν γρήγορα αντιληπτά.

3) Ευαισθητοποιεί την επιχείρηση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών.

4) Παρέχει τη βάση των ποιοτικών πληροφοριών, που σχετίζονται με το περιβάλλον. Τέτοιες πληροφορίες μπορούν να αξιοποιηθούν από τους στρατηγικούς αναλυτές.

5) Βελτιώνει την εικόνα της επιχείρησης, υποδεικνύοντας ότι είναι ευαίσθητη προς το περιβάλλον της και κρατά υπεύθυνη στάση έναντι αυτού.

6) Αποτελεί πηγή εκπαίδευσης των ειδικών και ιδιαίτερα των στρατηγικών αναλυτών.

Πριν γίνει η κατάρτιση της στρατηγικής, είναι απαραίτητο να αναλυθεί και να αξιολογηθεί πρωτίστως το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Σκοπός της ανάλυσης και αξιολόγησης του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να είναι ο εντοπισμός των τάσεων και των πιθανών εξελίξεων καθώς και η εξέλιξη των κρίσιμων παραμέτρων οι οποίες ενδέχεται να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Ευκαιρία για μια επιχείρηση είναι ένας ελκυστικός στίβος για δράση της επιχείρησης, στον οποίο η επιχείρηση θα είχε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Περιβαλλοντική απειλή είναι μια πρόκληση που παρουσιάζεται από μια δυσμενή τάση ή εξέλιξη στο περιβάλλον, η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει στην διάβρωση της θέσης της επιχείρησης αν δεν αναλαμβάνονταν κατάλληλη δράση. (Kotler, 2000)

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δυο επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο- μάκρο περιβάλλον (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα) και το μικρό περιβάλλον (το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης).

Το ευρύτερο – μάκρο περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και χωρίζεται σε α) πολιτικό-νομικό, β) οικονομικό, γ) κοινωνικοπολιτιστικό και δ) τεχνολογικό περιβάλλον. Για τη μελέτη αυτών, υπάρχει μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος, η ανάλυση PEST (προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social, Technological), η οποία εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος.

Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της όπως για παράδειγμα τεχνολογικές καινοτομίες, ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κτλ και με αυτόν τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

## ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### Α) Πολιτικό- νομικό περιβάλλον

Το κράτος επηρεάζει σε ένα βαθμό τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι νόμοι γίνονται από την πολιτεία και όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκρίνονται στο νομικό περιβάλλον της χώρας όπου δραστηριοποιούνται. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερα από μια χώρες και λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. (Subhash C, 1999)

Σε σταθερές κυβερνήσεις, οι πολιτικές τάσεις μπορεί να μην είναι τόσο σημαντικές όσο είναι στις χώρες στις οποίες οι κυβερνήσεις είναι αδύναμες. Στις ευσταθείς χώρες όμως, οι πολιτικές τάσεις μπορεί να μην έχουν συγκεκριμένες επιδράσεις στις επιχειρήσεις. Για τον εντοπισμό των τάσεων και των εξελίξεων του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να αξιολογηθούν παράγοντες όπως η πολιτική κατάσταση της χώρας, οι νόμοι της πολιτείας που αφορούν τις αμοιβές των εργαζομένων και τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, οι νόμοι της πολιτείας που αφορούν την ασφάλεια και την υγιεινή στους χώρους εργασίας, την μόλυνση του περιβάλλοντος, του υγιή ανταγωνισμό των επιχειρήσεων καθώς και νόμοι που αφορούν περιορισμούς στην εγκατάσταση επιχειρήσεων σε ορισμένες περιοχές.

Είναι λοιπόν φανερό ότι το πολιτικό- νομικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Αυτό που απαιτείται, προκειμένου να επιτευχθεί μια καταστροφική «πολιτική έκπληξη», είναι η χάραξη από τις επιχειρήσεις μιας ευέλικτης στρατηγικής.

### Β) Οικονομικό περιβάλλον

Η διοίκηση μιας επιχείρησης όταν λαμβάνει αποφάσεις πρέπει να έχει υπόψη της την οικονομική κατάσταση της χώρας ή των χωρών όπου δραστηριοποιείται. Ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, η ανεργία είναι μερικοί παράγοντες τους οποίους η επιχείρηση όχι μόνο πρέπει να τους γνωρίζει αλλά πρέπει να μπορεί και να τους προβλέπει. (Σιώμκος, 1999)

Οι οικονομικοί παράγοντες που θα πρέπει να αναλύονται από την επιχείρηση, είναι:

- Η φάση του οικονομικού κύκλου που βρίσκεται η οικονομία της χώρας, το αν δηλαδή βρίσκεται σε φάση οικονομικής ύφεσης, κρίσης, ανάπτυξης ή ευημερίας.
- Ο πληθωρισμός και οι τάσεις των πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών

- Η νομισματική πολιτική, το πλεόνασμα και το έλλειμμα της οικονομίας σε σχέση με το εξωτερικό εμπόριο κτλ.

Καθένας από τους παραπάνω παράγοντες της οικονομίας, μπορεί να επηρεάσει τις επιχειρήσεις, να τις εμποδίσει ή να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της. Οι επιχειρήσεις πρέπει να μελετούν σε συνεχή βάση τους παραπάνω οικονομικούς παράγοντες και να τους λαμβάνουν υπόψη τους στη διαδικασία επιλογής της στρατηγικής τους, επειδή οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζουν ευκαιρίες ή απειλές για τις επιχειρήσεις.

### Γ) Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον

Το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει τη δημογραφική κατάσταση, τις δημογραφικές τάσεις, το πολιτισμικό επίπεδο των κατοίκων κτλ. Καθένας από τους παράγοντες αυτούς επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση της επιχείρησης ασκεί τις δραστηριότητες της. Κάθε χώρα έχει το δικό της ιδιαίτερο κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον και καθώς η επιχειρηματική δραστηριότητα γίνεται διεθνής, η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να εξετάζει το περιβάλλον αυτό.

Ο αναλυτής της στρατηγικής επιβάλλεται να γνωρίζει καλά τις κοινωνικές τάσεις και ενδιαφέροντα. Η σπουδαιότητα του κοινωνικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ποικίλει ανάλογα με την φύση των δραστηριοτήτων της. Μερικά από τα στοιχεία που θα πρέπει να αναλυθούν όσον αφορά το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον είναι: ( Γεωργόπουλος, 2004)

- οι αλλαγές στον τρόπο ζωής,
- η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα,
- η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ,
- οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων,
- η ισότητα των μειονοτήτων,

- η διεκδίκηση των γυναικών για ίσες ευκαιρίες με τους άνδρες και αναγνώριση,
- η έξαρση της εγκληματικότητας.

Γενικά κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναλύει διεξοδικά το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και να συμβαδίζει με τα χαρακτηριστικά του. Επιπλέον, θα πρέπει να προσαρμόζεται ταχύτατα στις αλλαγές του εάν επιθυμεί να μη βρίσκεται σε σύγκρουση και αντιπαράθεση με αυτό, ώστε να αποφύγει τυχόν δυσάρεστες συνέπειες.

#### Δ)Τεχνολογικό περιβάλλον

Ο τεχνολογικός παράγοντας μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης δεδομένου ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η τεχνολογία είναι ενσωματωμένη στις μεθόδους παραγωγής της επιχείρησης. Οι τεχνολογικές αλλαγές μπορεί να αφορούν όχι μόνο σημαντικές καινοτομίες και εφευρέσεις, αλλά και βελτιώσεις σε διάφορους τομείς όπως στις παραγωγικές διαδικασίες, στις πρώτες ύλες και τα υλικά κτλ.

Πηγή της τεχνολογίας είναι η έρευνα και η ανάπτυξη που πραγματοποιείται είτε από ιδιώτες, είτε από το κράτος, αλλά και από τις ίδιες τις επιχειρήσεις που μπορεί να χρηματοδοτούν και οι ίδιες την έρευνα και την ανάπτυξη. (Θεωδορόπουλος, 2000)

#### ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στην ανάλυση του μικρο περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της ανάλυσης μιας αγοράς που είναι γνωστό ως μοντέλο του Porter και το οποίο μας παρέχει ένα τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι: α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των

προμηθευτών, δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων. (Cateora Philip R. & Graham John L, 2003)

Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Στη συνέχεια ακολουθεί μια αναλυτική παρουσίαση των προσδιοριστικών δυνάμεων του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

#### A) Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχόντων και των νέων επιχειρήσεων. Είναι επόμενο μια υφιστάμενη σε ένα κλάδο επιχείρηση να επιδιώκει να θέσει φραγμούς- εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές.

Οι παράγοντες εκείνοι που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο είναι οι:οικονομίες κλίμακας, απαιτήσεις σε κεφάλαια, νομικοί περιορισμοί, κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος, διαφοροποίηση προϊόντος, πρόσβαση στα κανάλια διανομής και φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Η μορφή των παραπάνω εμποδίων, αλλά και η αποτελεσματικότητά τους, είναι δυνατό να διαφέρει από κλάδο σε κλάδο.

#### B) Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι: ο αριθμός των προμηθευτών, το μέγεθος και η σημασία του προμηθευτή, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή και η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών.

### Γ) Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές- πελάτες μιας επιχείρησης μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη πορεία της με το να την αναγκάσουν για παράδειγμα να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες: το μέγεθος του αγοραστή, τον αριθμό των προμηθευτών, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και την ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή.

### Δ) Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες όπως: η ύπαρξη “κοντινών” υποκατάστατων προϊόντων, η επίδραση της τιμής και η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

### Ε) Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά.

Κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού εξετάζονται οι εξής παράγοντες: ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά



των ανταγωνιστών, τις οικονομίες κλίμακας και την έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα.

Ολοκληρώνοντας λοιπόν την εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος διαπιστώνουμε ότι, η ανίχνευση του είναι ένα σημαντικό εργαλείο της διοίκησης για την αποφυγή στρατηγικών εκπλήξεων και την επιβεβαίωση της μακροπρόθεσμης υγείας της επιχείρησης.

### **3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο υποκεφάλαιο, κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητο να προβεί, εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για την ανίχνευση ευκαιριών και απειλών και στην ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Όπως και η ανάλυση και αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος έτσι και η ανάλυση και αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος, προηγείται της κατάρτισης της στρατηγικής της επιχείρησης. (Θεωδορόπουλος, 2000)

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή της ίδιας της επιχείρησης, έχει ως στόχο τη διάγνωση των ισχυρών και αδυνάτων σημείων προκειμένου τα μεν ισχυρά να αξιοποιηθούν περαιτέρω και τα αδύνατα να αντιμετωπιστούν.

Μια επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ή να μπορεί να αποκτήσει τους πόρους και τις ανταγωνιστικές ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής. Ελλείψεις πόρων, κενά στις ικανότητες και αδυναμίες στην ανταγωνιστική θέση κάνουν την επιδίωξη βέβαιων στρατηγικών παρακινδυνευμένες ή ανεπιθύμητες. (Γεωργόπουλος, 2004)

Με τη διαδικασία της διάγνωσης, της ανάλυσης και της αξιολόγησης του εσωτερικού περιβάλλοντος, θα καθοριστούν οι εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης καθώς με βάση αυτές θα προσδιορισθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται. Τα στοιχεία αυτά της επιχείρησης όπου θα πρέπει να διαγνωστούν, να αναλυθούν και να αξιολογηθούν, είναι η Οργάνωση, οι Λειτουργίες, τα Συστήματα, οι Πόροι και η Χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Η αξιολόγηση των παραπάνω στοιχείων γίνεται ούτως ώστε να καταγραφούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της επιχείρησης.

Στη συνέχεια ακολουθούν η περιγραφή των λειτουργιών, των συστημάτων, των πόρων και των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης, προκειμένου να κατανοηθούν οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων και να επισημανθούν οι παράγοντες εκείνοι που πρέπει να αναλυθούν και να αξιολογηθούν για τον εντοπισμό των δυνατών σημείων και αδυναμιών της επιχείρησης.

#### Α) Οργάνωση, λειτουργίες και συστήματα επιχείρησης

Η ανάλυση και η αξιολόγηση κάθε λειτουργίας της επιχείρησης που γίνεται στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού, θα πρέπει να έχει τέτοια έκταση, που να διασφαλίζει την καλή γνώση και τον εντοπισμό των δυνατών σημείων και αδυναμιών. (Παπαδάκης, 2002)

- Η λειτουργία της παραγωγής: Είναι υπεύθυνη για ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που αρχίζουν από τον σχεδιασμό του προϊόντος και ολοκληρώνονται στον προσδιορισμό του χρόνου που το προϊόν θα είναι διαθέσιμο προς πώληση. Η αποτελεσματικότητα και η καλή λειτουργία της παραγωγής είναι υψίστης σημασίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

- Η λειτουργία των πωλήσεων: Είναι πρωταρχικής σημασίας σε μια επιχείρηση καθώς οι πωλήσεις είναι αυτές που θα φέρουν τα κέρδη στην επιχείρηση και τα κέρδη είναι αυτά που μπορούν να την οδηγήσουν στην ανάπτυξη.

- Η λειτουργία του marketing: Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που αποτελούν την «γέφυρα μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης». Η ανάπτυξη προγράμματος marketing σε μια επιχείρηση γίνεται μετά από την εξέταση ευκαιριών στην αγορά, την επιλογή της αγοράς στόχου και τον καθορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

- Η λειτουργία της έρευνας και της ανάπτυξης (R&D): Είναι πολύ σημαντική και καθοριστική για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Μέσω της λειτουργίας αυτής γίνεται ανάπτυξη νέων ιδεών και το επιστημονικό προσωπικό παρακολουθεί τις νέες τάσεις που διαμορφώνονται.

- Η οργανωτική και διοικητική λειτουργία: Οι παράγοντες που αναλύονται και αξιολογούνται αφορούν τη διοικητική και οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης, τις ικανότητες του management της επιχείρησης και την επικοινωνία.

## B) Οι πόροι της επιχείρησης

Ένας τρόπος ορισμού της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης είναι η ικανότητα της να βρίσκει τους κατάλληλους πόρους. Οι κύριοι πόροι σε μια επιχείρηση είναι οι:

- Ανθρώπινοι πόροι: Οι παράγοντες που αναλύονται και αξιολογούνται είναι το απασχολούμενο προσωπικό, το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού, η παραγωγικότητα του προσωπικού, ο τρόπος διοίκησης του προσωπικού, η ανάλυση και η πρόβλεψη των μεταβολών του προσωπικού, τα προσόντα και οι ικανότητες του προσωπικού της επιχείρησης, κτλ.

- Η υλικοτεχνική υποδομή της επιχείρησης (περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης): Γήπεδα, κτίρια και ακίνητα της επιχείρησης.

- Οι οικονομικοί πόροι
- Η φήμη της επιχείρησης
- Οι λοιποί υλικοί ή άυλοι πόροι

### Γ) Η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης

Η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης αφορά την παρουσίαση και την ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης, την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των χρηματοοικονομικών στόχων η οποία αφορά την αναλυτική παρουσίαση και αξιολόγηση των οικονομικών μεγεθών.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης πρέπει να διενεργείται σε βάθος και έκταση κυρίως όταν εισάγονται για πρώτη φορά σε μια επιχείρηση διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού.

Βλέπουμε λοιπόν ότι είναι απαραίτητο πριν η επιχείρηση καταρτίσει τη στρατηγική της, να αναλύσει και να αξιολογήσει το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον. Η αξιολόγηση αυτή όπως είπαμε γίνεται με την ανάλυση SWOT, η οποία είναι μεγάλης σημασίας για την εξέλιξη της επιχείρησης γιατί μέσω αυτής μπορεί η επιχείρηση με την αξιοποίηση των δυνατών της σημείων να εκμεταλλευτεί μελλοντικές ευκαιρίες και επίσης με τον προσδιορισμό των απειλών και κινδύνων μπορεί η επιχείρηση να τους αποφύγει με την εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών.

### 3.4 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Οι επιχειρηματικοί στόχοι (business objectives) σε μια επιχείρηση αποτελούν πολύ σημαντικό κομμάτι για την επιτυχία της. Μια επιχείρηση πρέπει να έχει έναν αντικειμενικό στόχο έτσι ώστε η επίτευξη του να μπορεί να εγγυηθεί την επιτυχία της επιχείρησης. Η διοίκηση της κάθε επιχείρησης αφού προσδιορίσει την αποστολή της και πριν προβεί σε οποιαδήποτε δραστηριότητα πρέπει να προσδιορίσει τους επιχειρηματικούς της στόχους. (Subhash, 1999)

Η διαμόρφωση των επιχειρηματικών στόχων περιλαμβάνει:

- τον προσδιορισμό της δραστηριότητας της επιχείρησης που πρέπει να τεθούν οι στόχοι,
- τον προσδιορισμό του χρόνου μέσα στον οποίον πρέπει να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι,
- τον καθορισμό της αξίας που πρέπει να επιτευχθεί στη δραστηριότητα της επιχείρησης, στο χρόνο που προσδιορίστηκε.

Οι επιχειρηματικοί στόχοι: (Kotler, 1991 & 2000)

- Αποτελούν τη βάση μέτρησης της απόδοσης και προόδου της επιχείρησης και παρέχουν την δυνατότητα ελέγχου τήρησης της προδιαγεγραμμένης πορείας της.
- Αποτελούν κίνητρο λήψης αποφάσεων για τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Αποτελούν τα επιθυμητά αποτελέσματα τα οποία η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει με μια σειρά προγραμματισμένων ενεργειών και δράσεων.
- Προσδιορίζουν τα αποτελέσματα που εκφράζει η αποστολή της επιχείρησης και γενικότερα μετατρέπουν ένα ευρύ φάσμα σκοπών σε ειδικές ενέργειες.

- Οι επιχειρηματικοί στόχοι για την επιχείρηση αναφέρονται στο αποτέλεσμα που επιθυμούν να έχουν οι επιχειρήσεις στο μέλλον. Επίσης, δείχνουν την κατεύθυνση της επιχείρησης, παρέχουν προσανατολισμό για όλες τις αποφάσεις της διοίκησης και προσφέρουν ένα μέσο μέτρησης της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης.

Το να θέτει λοιπόν μια επιχείρηση στόχους της επιτρέπει να είναι περισσότερο παραγωγική αλλά και πιο κερδοφόρα. Όταν μια επιχείρηση θέτει στόχους θα πρέπει να χρησιμοποιεί μια φόρμουλα έτσι ώστε κάθε φορά που θα θέτει κάποιο στόχο να ακολουθεί τη συγκεκριμένη φόρμουλα. Βλέπουμε λοιπόν ότι η σημασία των επιχειρηματικών στόχων είναι μεγάλη καθώς αποτελούν το σημείο εκκίνησης με την έννοια ότι δείχνουν την κατεύθυνση για όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. ([sbinfocanada.about.com/od/goalsetting/Goal\\_Setting.htm](http://sbinfocanada.about.com/od/goalsetting/Goal_Setting.htm) - 23k -)

### **3.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ**

Η επιλογή των επιχειρηματικών στόχων προκειμένου αυτοί να είναι αποτελεσματικοί, γίνεται σύμφωνα με τα παρακάτω κριτήρια: (Θεοδωρόπουλος, 2000)

*Καταλληλότητα:* Σύμφωνα με το κριτήριο αυτό, ο επιχειρηματικός στόχος που θα επιλεγεί πρέπει να εναρμονίζεται προς τους άλλους καθιερωμένους επιχειρηματικούς στόχους. Πρέπει επίσης, να υποστηρίζει την αποστολή της επιχείρησης και η πραγματοποίησή του να οδηγεί στην ορθή κατεύθυνση.

*Σκοπιμότητα:* Κάθε επιχειρηματικός στόχος πρέπει να κρίνεται με βάση το μέγεθος της προσπάθειας που απαιτείται να πραγματοποιηθεί, τα μέσα που απαιτούνται, το χρόνο, το ανθρώπινο δυναμικό. Το κριτήριο αυτό αναφέρεται λοιπόν

στο αν αξίζει να ασχοληθούν όλα τα μέσα για την πραγματοποίηση του επιχειρηματικού στόχου.

*Αποδεκτικότητα:* Είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι που είναι υπεύθυνοι για την αποδοχή του στόχου να έχουν σαφή και ορθή εκτίμηση των απαιτούμενων μέσων, αλλά και τη δυνατότητα της διοίκησης να τους τα προμηθεύσει για την πραγματοποίηση του στόχου.

*Ρεαλιστικότητα- δυνατότητα επίτευξης:* Εδώ είναι σκόπιμο να αποσαφηνιστεί πως θα επιτευχθεί ο κάθε στόχος προκειμένου να είναι δυνατή η εκτίμηση της δυνατής επίτευξης.

*Ευελιξία:* Πρέπει κάθε επιχειρηματικός στόχος να μπορεί να μεταβάλλεται κάθε φορά που μεταβάλλονται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Η αποτελεσματικότητα λοιπόν των επιχειρηματικών στόχων βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ύπαρξη των παραπάνω κριτηρίων. Η ύπαρξη επιχειρηματικών στόχων και η επίτευξη τους από την επιχείρηση συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης καθώς κατευθύνει την εκάστοτε επιχείρηση προς την μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- 1) Θεοδωρόπουλος Ανδρέας, «Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός- πώς να πραγματοποιήσετε την ανάπτυξη της επιχείρησής σας», Εκδόσεις Προπομπός, ΑΘΗΝΑ 2000
- 2) Γεωργόπουλος, Νικόλαος Β. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, ΑΘΗΝΑ 2004
- 3) Παπαδάκης Βασίλης Μ., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Τόμος Α', Εκδόσεις Ε. Μπένου, ΑΘΗΝΑ 2002
- 4) Σιώμος Γεώργιος Ι., «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλης, Τόμος Α', ΑΘΗΝΑ 1999
- 5) Cateora Philip R. & Graham John L., «Διεθνές Μάρκετινγκ», Μετάφραση: Αθανασίου Θανάσης & Σταματάκης Νικηφόρος, Εκδόσεις Παπαζήση, 10<sup>η</sup> έκδοση, Τόμος Β, Αθήνα 2003
- 6) Subhash C. Jain, «Στρατηγικός Σχεδιασμός-Marketing», Μετάφραση Γιάννης Α. Πολλάλης, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 5<sup>η</sup> Έκδοση, ΑΘΗΝΑ 1999
- 7) Kotler Philip, «Marketing Management: Analysis, planning, Implementation and Control», Εκδόσεις Prentice-Hall, 9<sup>th</sup> Edition, 2000.
- 8) Kotler Philip, « Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση- Σχεδιασμός- Υλοποίηση και Έλεγχος», Εκδόσεις Interbooks, 7<sup>η</sup> Έκδοση, Τόμος Α, Αθήνα 1991

## **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

- 1) [www.quickmba.com/strategy/](http://www.quickmba.com/strategy/) - 17k
- 2) [sbinfocanada.about.com/od/goalsetting/Goal\\_Setting.htm](http://sbinfocanada.about.com/od/goalsetting/Goal_Setting.htm) - 23k -



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ**

**ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι υπηρεσίες υγείας προκειμένου να εκπληρώνουν την αποστολή τους, να συμβάλλουν δηλαδή στην καταπολέμηση της αρρώστιας και στην προστασία και προαγωγή της υγείας, πρέπει να σχεδιάζονται προσεκτικά. Η ανάγκη του σχεδιασμού προκύπτει από την σύνθετη φύση της παραγωγικής διαδικασίας υπηρεσιών και προϊόντων υγείας.

Ο ρόλος του κράτους στο σχεδιασμό των υπηρεσιών υγείας έχει ιδιαίτερη σημασία. Η υγεία ως κοινωνικό «αγαθό» καθιστά αναγκαία την κρατική παρέμβαση έτσι ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητά της. Οι ραγδαίες μεταβολές που σημειώνονται στο περιβάλλον του συστήματος υγείας (οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό), επιβάλλουν συνεχή διαδικασία επανασχεδιασμού. Επιπλέον η στενότητα των πόρων, σε συνδυασμό με την συνεχή αύξηση του κόστους των υπηρεσιών υγείας, καθώς και η αυξανόμενη ζήτηση με τις νέες απαιτήσεις για ποιότητα, επιβάλλουν την εφαρμογή μιας στρατηγικής που θα περιέχει την πρόγνωση προκειμένου να εξασφαλίζεται τόσο η αποδοτική όσο και η κοινωνικά δίκαιη λειτουργία του συστήματος υγείας.

Έτσι με τον σχεδιασμό ελαχιστοποιούνται οι επιπτώσεις από την αβεβαιότητα, επιτυγχάνεται η σωστή ανάπτυξη και εξέλιξη του συστήματος υγείας και καθίσταται δυνατή η επίτευξη του αντικειμενικού του σκοπού.

## 4.2 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός των υπηρεσιών υγείας στρέφει την προσοχή του σε ολόκληρο τον οργανισμό. Κατευθύνει τις λειτουργικές δραστηριότητες σε όλο τον οργανισμό και συμβάλλει στην απόδοση ολόκληρου του οργανισμού.

Η αξία του στρατηγικού σχεδιασμού υπηρεσιών υγείας έγκειται στο ότι προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ταυτόχρονα προσφέρει δυνατότητες για αποδοτικότερη διοίκηση, οργάνωση, λειτουργία και έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων με σκοπό την καλύτερη αξιοποίηση μέσων και πόρων, ανθρώπινων, υλικών κτλ.

Για να είναι επιτυχημένη η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού υπηρεσιών υγείας, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω παράγοντες:

- το περιβάλλον του (ευκαιρίες, περιορισμοί, κίνδυνοι, συνθήκες)
- ο σκοπός του
- η διαφορά ανάμεσα στο που βρίσκεται ο οργανισμός και που θέλει να πάει
- οι ικανότητες και οι αδυναμίες του

Η σημασία του περιβάλλοντος έχει ιδιαίτερη σημασία επειδή ο στρατηγικός σχεδιασμός αποσκοπεί στη διευκόλυνση μιας υπηρεσίας ή ενός οργανισμού υγείας να αναπτυχθεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να βρίσκεται σε αρμονία με τον γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον σε επίπεδο μάκρο (πχ. να αποφασιστεί εάν θα κλείσει ένα ήδη υπάρχον νοσοκομείο ή αν θα δοθεί εντολή για τη δημιουργία ενός καινούργιου) ή σε επίπεδο μικρο (πχ. τη βελτίωση των διαδικασιών της φροντίδας του ασθενούς με μια συγκεκριμένη μέθοδο περίθαλψης). (Κυριόπουλος – Δόλγερας, 2006)

Το σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον των υπηρεσιών υγείας επηρεάζεται από πέντε βασικούς παράγοντες: τους άλλους ανταγωνιστικούς οργανισμούς στον κλάδο, τον κίνδυνο εισόδου νέων ανταγωνιστών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών και τα υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες.

Έτσι λοιπόν, ο στρατηγικός σχεδιασμός των υπηρεσιών υγείας αφορά:

~Την ανάπτυξη και την επίτευξη ενός ρεαλιστικού οράματος για τον οργανισμό.

~Τη διασφάλιση της σαφήνειας των αρχών και των σκοπών του οργανισμού.

~Την κατανόηση ορισμένων από τις γενικότερες κινητήριες δυνάμεις της αλλαγής.

~Τη μεθοδολογία που να μπορεί να υλοποιηθεί σε συνάρτηση με τους διαθέσιμους πόρους.

~Τη διαδικασία που θα μπορεί συνεχώς να αξιολογείται ως μέρος μιας διαδικασίας μάθησης.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός υπηρεσιών υγείας πρέπει να αποτελεί διαδικασία μάθησης και για τα άτομα και για τους οργανισμούς. Είναι απαραίτητο να προσαρμόζονται οι μέθοδοι σχεδιασμού ανάλογα με τα ευρήματα των ερευνών. Ο σύγχρονος σχεδιαστής χρειάζεται να μπορεί να ανασχεδιάζει την διαδικασία συνεχώς. Να εστιάζει στη στρατηγική κατεύθυνση και να αλλάζει τις τακτικές στην πορεία. Οι εξειδικευμένες αυτές κατευθύνσεις του στρατηγικού σχεδιασμού υπηρεσιών υγείας είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ, ο οποίος βασίζεται στην αποσαφήνιση του σκοπού, του οράματος, της αποστολής, της στρατηγικής και των στόχων κάθε οργανισμού.

### 4.3 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

Η μεθοδολογία του στρατηγικού σχεδιασμού των υπηρεσιών υγείας περιλαμβάνει έξι βήματα τα οποία είναι: (Κανελλόπουλος, 2000)

#### A) Η διαμόρφωση του σχεδιασμού

Η διαμόρφωση του σχεδιασμού έχει να κάνει κυρίως με την συγκρότηση μιας επιτροπής που θα συλλέγει πληροφορίες με βάση μια συγκεκριμένη μεθοδολογία και μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα

#### B) Καθορισμός της αποστολής του οργανισμού

Η αποστολή αντιπροσωπεύει τον οργανισμό, τους σκοπούς, τη γενικότερη φιλοσοφία του, περιγράφει το λόγο ύπαρξης του και επιτρέπει στο όραμα να γίνει πραγματικότητα.

#### Γ) Αποτίμηση του περιβάλλοντος

Εξωτερικό: τάσεις του μακροπεριβάλλοντος, του οικονομικού, κοινωνικού, πολιτικού, ανταγωνιστικού, τεχνολογικού και καταναλωτικού περιβάλλοντος. Μια σωστή εκτίμηση των εξωτερικών επιδράσεων θα βοηθήσει τον οργανισμό να προσδιορίσει τις ευκαιρίες, όπως πχ. αλλαγή νομοσχεδίου, χρηματοδότηση επενδύσεων, πληροφορική, τηλεϊατρική, αλλά και τις απειλές πχ. υψηλή διεύθυνση, δίκτυο προμηθευτών, αλλαγή τεχνολογίας, λειτουργία νέων μονάδων.

Εσωτερικό: Διοίκηση, ανθρώπινοι πόροι, χρηματοδότηση, κλινικά συστήματα, οργανωτική δομή και κουλτούρα, πληροφοριακά συστήματα. Μέσα από την αποτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος ανιχνεύονται οι δυνάμεις (κύρος, φήμη, αξιοπιστία, ποιότητα υπηρεσιών, ικανοποίηση προσωπικού, εξειδικευμένο

προσωπικό, κτλ), αλλά και οι αδυναμίες (κόστος λειτουργίας, τεχνολογία, έλλειψη χώρων κτλ.) του οργανισμού.

#### Δ) Διατύπωση στόχων

Οι στρατηγικές επιμερίζονται σε συγκεκριμένους στόχους. Οι στόχοι μπορούν να ταξινομηθούν με διάφορους τρόπους και μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμοι, μεσοπρόθεσμοι ή μακροπρόθεσμοι.

#### Ε) Επιλογή και ανάπτυξη βασικής στρατηγικής

Με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής θα εξασφαλιστούν περισσότερα πλεονεκτήματα και λιγότερα μειονεκτήματα.

#### ΣΤ) Ανάπτυξη του σχεδίου δράσης

Με βάση τα παραπάνω, είναι φανερό πως ο σχεδιασμός αποτελεί μια πολύπλοκη δραστηριότητα που απαιτεί την συμμετοχή διαφόρων επιστημονικών ειδικοτήτων, όπως επιδημιολόγοι, οικονομολόγοι, κοινωνιολόγοι κτλ. και η μεθοδολογία που θα επιλεγεί για την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού των υπηρεσιών υγείας θα πρέπει να δώσει έμφαση στην ανάλυση του περιβάλλοντος.

### **4.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΥΓΕΙΑΣ**

Το σύστημα υγειονομικής φροντίδας αποτελείται από πολλά συστατικά στοιχεία, τα οποία συντονίζονται για τη βελτίωση και την ευημερία των ατόμων και της κοινωνίας.

Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ πρέπει να βοηθά τα στελέχη να αναγνωρίζουν τα βασικά προβλήματα και να εστιάζουν σε μακροπρόθεσμα

αποτελέσματα, όπως η βελτίωση της ποιότητας, σαφείς πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.

Γενικά η αποτελεσματική στρατηγική και πολιτική:

- βελτιώνει το συντονισμό μεταξύ των ιατρικών και μη ιατρικών τμημάτων και βοηθά σε μια καλύτερη αντίληψη της αποστολής του καθενός.
- φέρνει κοντύτερα τους εργαζομένους και τους μάνατζερ σε μια προσπάθεια να επιδιώξουν κοινούς στόχους.
- βελτιώνει την κάθετη και οριζόντια επικοινωνία μέσα στο νοσοκομείο.
- βοηθά τους μάνατζερ των νοσοκομείων να αντιληφθούν τις παρούσες και να προλαμβάνουν τις μελλοντικές τάσεις, αλλά και να προετοιμάζουν τον οργανισμό για το μέλλον.
- βοηθά τα τμήματα να ασκήσουν επιρροή στη διαδικασία της στρατηγικής ανάπτυξης του νοσοκομείου και στην στρατηγική υλοποίησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κανελλόπουλος Χ., «Μάνατζμεντ:Αποτελεσματική Διοίκηση, σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες», International Publishing, ΑΘΗΝΑ, 1990
2. Κυρίοπουλος Γ.- Δόλγερας Α., «Ισότητα, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στις υπηρεσίες υγείας», Εκδόσεις Θεμέλιο, ΑΘΗΝΑ, 2006

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ



**Β' ΜΕΡΟΣ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ**

**ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:**

**ΛΕΥΚΟΣ ΣΤΑΥΡΟΣ ΑΘΗΝΩΝ- Α. ΜΟΥΓΙΑΣ Ε.Π.Ε.**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια ο κλάδος της υγείας αντιμετώπισε αρκετά και δύσκολα προβλήματα. Τα προβλήματα αυτά έγιναν ακόμα εντονότερα με την οικονομική κρίση και την καθυστέρηση της αναμενόμενης οικονομικής ανάκαμψης. Οι επιπτώσεις των παραπάνω ήταν εμφανής στα συνολικά αποτελέσματα του κλάδου και κυρίως στην κερδοφορία η οποία σημείωσε υποχώρηση. Σταδιακά τα προβλήματα περιορίζονται, οι ισορροπίες αποκαθίστανται και ο κλάδος ανακτά προοδευτικά τη διαχρονική δύναμη του.

Μέσα σε αυτό το δύσκολο περιβάλλον για τον κλάδο, ο Λευκός Σταυρός εστίασε την στρατηγική του σε δυο άξονες με στόχο την αύξηση των εσόδων της και τον περιορισμό του κόστους. Έτσι λοιπόν, η επιχείρηση προχώρησε στην αναδιόρθωση της με τη δημιουργία νέων και αποδοτικότερων διαδικασιών και την αναθεώρηση των παλαιότερων που στοχεύουν κυρίως στον περιορισμό του κόστους αλλά και την αποδοτικότερη λειτουργία της.

Τα πρώτα θετικά αποτελέσματα της στρατηγικής αυτής ήταν ορατά στο τέλος της χρήσης καθώς η προσέλευση των ασθενών σημείωσε σημαντική αύξηση, κάτι που ήταν φανερό από τη θετική πορεία των εσόδων.

Το δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας αποτελεί το πρακτικό κομμάτι αυτής. Πιο συγκεκριμένα, στα κεφάλαια που ακολουθούν γίνεται παρουσίαση του κλάδου που πρόκειται να μελετηθεί ο οποίος δραστηριοποιείται στον τομέα της υγείας και που είναι η ιδιωτική κλινική «Λευκός Σταυρός».

Στόχος είναι, να μελετηθεί εάν και κατά πόσο οι στρατηγικοί στόχοι της παρούσας επιχείρησης, επιδρούν στην μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα αυτής. Δηλαδή, μέσα από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος,

τη μελέτη των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης, των δυνατών και των αδυνάτων σημείων της και γενικότερα της στρατηγικής που ακολουθεί.

Ο «Λευκός Σταυρός», θα φανεί η πορεία της παρούσας επιχείρησης και ο ρόλος των στρατηγικών στόχων που αυτή έχει θέσει. Οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται, τα έτη λειτουργίας της κλινικής, το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί καθώς και η θέση που κατέχει ανάμεσα στους υπόλοιπους συναγωνιστές-ανταγωνιστές της, αποτελεί το πρώτο κεφάλαιο του μέρους αυτού. Ακολουθούν, η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και ο ρόλος που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό στην πορεία της επιχείρησης.

Τέλος, γίνεται μια συνοπτική ανάλυση των υφιστάμενων στόχων της κλινικής και της επίδρασης τους στην αποτελεσματικότητά της. Ακολουθούν κάποια γενικά συμπεράσματα και προσωπικές προτάσεις καθώς και μια γενικότερη εικόνα της κλινικής από τη σκοπιά ενός από την ομάδα του ανθρώπινου δυναμικού της κλινικής, του διευθυντή του νεφρολογικού τμήματος.

## **5.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ «ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ»**

Η διάρθρωση του ελληνικού υγειονομικού συστήματος στα βασικά επίπεδα φροντίδας υγείας διαμορφώνεται ως εξής:

- **Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας:** Καλύπτει υπηρεσίες που αφορούν την πρόληψη και διάγνωση της νόσου, χωρίς να απαιτείται η παραμονή του ασθενούς στο νοσοκομείο. Το συγκεκριμένο επίπεδο περίθαλψης καλύπτεται τόσο από το δημόσιο(κέντρα υγείας, εξωτερικά ιατρεία νοσοκομείων και ασφαλιστικών ταμείων), όσο και από τον ιδιωτικό τομέα από τους εξής φορείς:

- Ιατροί που ασκούν ελεύθερο επάγγελμα στα ιδιωτικά ιατρεία τους
  - Μικροβιολογικά εργαστήρια
  - Διαγνωστικά κέντρα
  - Εξωτερικά Ιατρεία ιδιωτικών θεραπευτηρίων
- **Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Φροντίδα Υγείας:** Καλύπτει τις υπηρεσίες προς ασθενείς οι οποίοι νοσηλεύονται σε κλινικές ή νοσοκομεία και παρέχεται από Δημόσια νοσοκομεία του ΕΣΥ και ιδιωτικές κλινικές.
  - **Επείγουσα Προνοσοκομειακή Ιατρική Φροντίδα:** Καλύπτεται πανελλαδικά από το Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας (ΕΚΑΒ)
  - **Ψυχιατρική Περίθαλψη:** Ο κλάδος των ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας περιλαμβάνει τα Διαγνωστικά Κέντρα και τα Θεραπευτήρια τα οποία συγκαταλέγονται στην Πρωτοβάθμια και στη Δευτεροβάθμια Φροντίδα Υγείας.

Οι κυριότερες πηγές των ιδιωτικών δαπανών υγείας είναι οι εξής:

- οι δαπάνες των ανασφάλιστων
- οι δαπάνες για υπηρεσίες που δεν καλύπτονται από την ασφάλιση ορισμένων ομάδων του πληθυσμού
- οι δαπάνες που καταβάλλονται για ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη στο εξωτερικό
- η διαφορά μεταξύ της δαπάνης που αποδίδουν οι ασφαλιστικοί οργανισμοί για ιατρικές πράξεις και της πραγματικής αμοιβής του γιατρού.

### **5.3 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΚΛΙΝΙΚΩΝ**

Σε ότι αφορά στο θεσμικό πλαίσιο που ισχύει για τις ιδιωτικές κλινικές, κατά τη δεκαετία του 1980 ο κλάδος των ιδιωτικών θεραπευτηρίων περιορίστηκε σημαντικά λόγω της πολιτικής που σκοπό είχε την ενίσχυση του νεοσύστατου ΕΣΥ. Έτσι με βάση τις διατάξεις του νόμου Ν. 1397/83 είχε σταματήσει η έκδοση αδειών για ίδρυση νέων κλινικών ή επέκταση των ήδη υφιστάμενων.

Με το Προεδρικό Διάταγμα 247/91 επιτράπηκε ξανά η ίδρυση και λειτουργία ιδιωτικών κλινικών, ενώ με τους νόμους 517/91 και 247/91 καθορίζονται προδιαγραφές οικοδομής, τεχνικού εξοπλισμού, σύνθεσης προσωπικού κτλ που απαιτούνται για τη δραστηριοποίηση ιδιωτικών κλινικών. Ο νέος νόμος 235/2000 επαναπροσδιορίζει τις προδιαγραφές των ιδιωτικών κλινικών σε ζητήματα σύνθεσης, αριθμού προσωπικού και τεχνικού εξοπλισμού. Από 1.1.2002 επιτρέπεται στα νοσοκομεία του ΕΣΥ μετά το τακτικό ωράριο, η λειτουργία απογευματινών ιατρείων.

### **5.4. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ- ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΛΙΝΙΚΗΣ**

Ο ΛΕΥΚΟΣ ΣΤΑΥΡΟΣ ιδρύθηκε το 1967 με κύριο μέτοχο τον κ. Παναγιώτη Χουλιάρα. Κύριος σκοπός της ίδρυσης του ήταν να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες για παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας.

#### *ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:*

Η κλινική Λευκός Σταυρός είναι μια ιδιωτική επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα της υγείας και έργο της είναι να παρέχει υπηρεσίες υγείας, τόσο σε διαγνωστικό όσο και σε θεραπευτικό επίπεδο καθώς και σε ότι αφορά την πρόληψη.

*ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ:* 40 χρόνια

*ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ:* Φαρμακοποιός

*ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ:* Ιατρός

*ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ:* Ιατρός

*ΤΜΗΜΑΤΑ:* Λιθοτριψίας και φυσικής αποκατάστασης, Νεφρολογικό, Ορθοπαιδικό, Γυναικολογικό, Παθολογικό, Ουρολογικό, Χειρουργικό, Γαστρεντερολογικό, Καρδιολογικό, Ωτορινολαρυγγολογικό, Παχυσαρκίας, Πλαστικής Χειρουργικής, Πνευμονολογικό, Ψυχιατρικό, Νευρολογικό, Μικροβιολογικό, Ακτινολογικό(κλασσικής ακτινολογίας, υπερήχων, αξονικός τομογράφος, μαγνητικός τομογράφος) και τέλος μονάδα τεχνητού νεφρού.

*ΕΠΕΜΒΑΣΕΙΣ:* Γενικής χειρουργικής, γυναικολογικές, ορθοπαιδικές, ουρολογικές, ωτορινολαρυγγολογικές, αντιμετώπιση της παχυσαρκίας (δακτύλιος, μπαλονάκι), πλαστικής χειρουργικής, νευροχειρουργικές, αντιμετώπιση πολυτραυματιών, αγγειοχειρουργικές και αρθροπλαστικές επεμβάσεις ισχίου και γόνατος.

*ΗΛΙΚΙΑ ΑΣΘΕΝΩΝ ΠΟΥ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΝΟΣΗΛΕΥΕΤΑΙ:* (40-60 ετών)

*ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΝΟΣΗΛΕΙΑΣ:* (3-6 ) μέρες

*ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΛΙΝΩΝ:*89

*ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ:* 270 άτομα

*ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ:*

- Προληπτική Ιατρική (check-up)
- Μικροβιολογικό εργαστήριο (εργαστηριακές εξετάσεις)
- Διαγνωστικές απεικονιστικές εξετάσεις (ακτινολογικές, CT-υπέρηχοι, MRI-μαγνήτης, US-υπέρηχοι)
- Σπειρομέτρηση (μετρά την εκπνευστική ροή και τον όγκο αέρα που εκπνέεται κατά την διάρκεια της εκπνοής)
- Λιθοτριψία (μέθοδος αντιμετώπισης και θρυμματισμού των λίθων του ουροποιητικού συστήματος)

- Τμήμα φυσικής αποκατάστασης
- Όλη η γκάμα των προαναφερθέντων χειρουργικών επεμβάσεων
- Μονάδα τεχνητού νεφρού
- Νοσηλευτική φροντίδα υψηλών προδιαγραφών
- Σύγχρονη και άρτια κάλυψη των νοσηλευομένων
- Άριστη διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη.

### Ανάλυση Πελατών-Ασθενών

- Σε σχέση με την **κοινωνικό-οικονομική** προέλευση:

Η πελατεία προέρχεται από τα μέσα και ανώτερα στρώματα.

- Σε σχέση με τα **ψυχογραφικά** χαρακτηριστικά:

Οι ασθενείς της παρούσας μονάδας υγείας, δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην υγεία τους και τη βελτίωση και αναζητάνε την πρέπουσα προσοχή και εξυπηρέτηση από την μονάδα.

- Σε σχέση με την **ηλικία**:

A) ηλικιακή ομάδα των 40 έως 60 χρόνων, που διεκδικούν ποιότητα ζωής, διαθέτουν χρήμα προκειμένου να έχουν την όσο το δυνατό καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση και προβάλλουν τις απαιτήσεις τους έντονα.

B) καθώς και πιο ηλικιωμένοι, ηλικίας 65.



## **5.5 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΥ ΤΥΠΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΛΟΓΩ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ**

Η κλινική Λευκός Σταυρός είναι από τις πρώτες κλινικές που έχουν εντάξει στις υπηρεσίες τους το τμήμα λιθοτριψίας, το οποίο έχει να κάνει με την αντιμετώπιση των λίθων του ουροποιητικού συστήματος. Ο σύγχρονος εξοπλισμός της κλινικής σε συνδυασμό με το εξειδικευμένο προσωπικό και την εμπειρία του ιατρικού προσωπικού, την καθιστούν από τις πρώτες επιλογές των ασθενών για την αντιμετώπιση του προβλήματος τους.

Η μέθοδος της λιθοτριψίας αποτελεί επανάσταση στην αντιμετώπιση της ουρολιθίασης και έχει αντικαταστήσει κατά 95% την χειρουργική θεραπεία των λίθων του ανώτερου ουροποιητικού (νεφρών - ουρητήρων) με σημαντικά αποτελέσματα

## **5.6 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ**

Ο Λευκός Σταυρός διαθέτει «Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας» ο οποίος καλύπτει θέματα τα οποία δεν προβλέπονται στο καταστατικό της επιχείρησης και είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία της.

## 5.7 ΔΙΟΙΚΗΣΗ- ΣΥΝΘΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου έχει ως εξής:

### ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΣΥΝΘΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

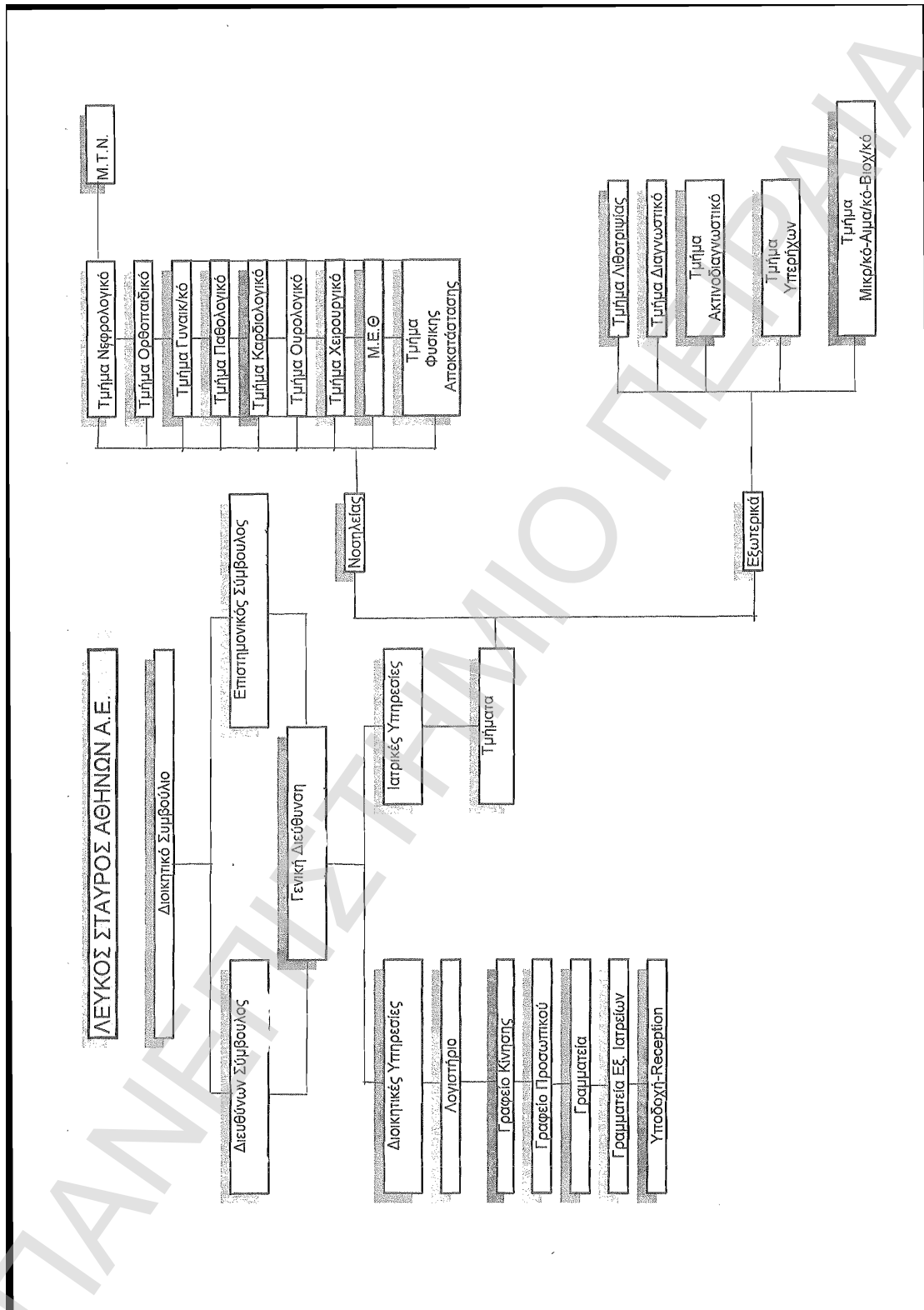
Παναγιωτόπουλος Ανδρέας	Πρόεδρος Δ.Σ
Ράπτης Γεώργιος	Αντιπρόεδρος Δ.Σ
Οικονόμου Θεμιστοκλής	Διευθύνων Σύμβουλος

Τα ανώτερα και τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης είναι τα ακόλουθα:

### ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΑΝΩΤΕΡΑ ΚΑΙ ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Όνοματεπώνυμο	Τομέας ευθύνης
Παναγιωτόπουλος Ανδρέας	Πρόεδρος Δ.Σ
Ράπτης Γεώργιος	Αντιπρόεδρος Δ.Σ
Οικονόμου Θεμιστοκλής	Δ/νων Σύμβουλος
Αποστολάκος Γεώργιος	Γενικός Διευθυντής
Αδαμόπουλος Κων/νος	Επιστημονικός Διευθυντής
Μπουτσιούκος Αθανάσιος	Οικονομικός Διευθυντής
Χρόνης Παναγιώτης	Δ/ντης Ανθρωπίνων πόρων
Παπαδοπούλου Κων/να	Νομική Σύμβουλος
Χουλιάρης Ιωάννης	Διευθυντής Λογιστηρίου

## 5.8 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



## 5.9 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για τον τομέα της υγείας. Κάθε οργανισμός υγείας θα πρέπει να θεωρεί το ανθρώπινο παράγοντα, δηλαδή το προσωπικό της, ως ένα από το σημαντικότερο κομμάτι της, γιατί χωρίς αυτό δεν θα μπορεί να λειτουργήσει σωστά και αποτελεσματικά. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που θα αποδείξει την αξία του οργανισμού και που θα τον οδηγήσει στην βελτίωση της λειτουργικότητας της και της αποτελεσματικότητας του.

Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες υγείας είναι καθοριστική στην υλοποίηση της πολιτικής για την υγεία, στην φροντίδα των ασθενών και στην εφαρμογή προγραμμάτων δημόσιας υγείας και πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας.

Αναγνωρίζοντας λοιπόν η επιχείρηση την σημασία του ανθρώπινου δυναμικού, απασχολεί επιλεγμένο ιατρικό, νοσηλευτικό, διοικητικό, παραϊατρικό και τεχνικό-βοηθητικό προσωπικό. Η επιχείρηση, αναγνωρίζοντας την αξία του προσωπικού και για να ανταποκριθεί στην αυξημένη ζήτηση των υπηρεσιών της, ενισχύει σταδιακά το ανθρώπινο δυναμικό της ενώ παράλληλα έχει αναπτύξει δομή διαρκούς επαγγελματικής κατάρτισης για το προσωπικό της.

Η αριθμητική εξέλιξη του προσωπικού της επιχείρησης κατά τα τρία τελευταία χρόνια είναι η ακόλουθη:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

<b>Προσωπικό</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Νοσηλευτικό	100	122	113
Ιατρικό	45	50	67
Παραϊατρικό	27	35	40
Διοικητικό	30	38	41
Τεχνικό-Βοηθητικό	33	38	47
<b>Σύνολο</b>	<b>235</b>	<b>250</b>	<b>270</b>

## 5.10 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται συνοπτικά η εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης κατά τη χρονική περίοδο 2003-2005.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΕΞΕΛΙΞΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ

#### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

<u>(Σε ευρώ)</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>
<u>Κύκλος Εργασιών</u>			
Σύνολο Κύκλου Εργασιών	80.137,5	112.586,4	132.354,4
Μικτό Κέρδος (προ αποσβέσεων)	15.484,8	12.509,6	9.430,2
Λοιπά έσοδα	1.014,0	1.645,5	1.914,1
Σύνολο	16.498,8	14.155,1	11.344,3
Λειτουργικό Αποτέλεσμα (προ αποσβέσεων)	9.102,3	8.692,1	6.630,1
Έκτακτα	-614,7	-505,4	-658,7
Κέρδη προ τόκων αποσβέσεων και Φόρων	12.424,4	10.360,5	8.444,4
Κέρδη προ Αποσβέσεων και Φόρων	9.706,9	6.224,4	5.915,2
Κέρδη προ Φόρων	5.322,7	4.017,2	2.625,3
Κέρδη μετά από Φόρους και αμοιβές Δ.Σ.	4.112,1	2.138,9	1.577,5
Κέρδη μετά από Φόρους, αμοιβές Δ.Σ & Φόρους Φορολογικού Ελέγχου	4.014,8	2.138,9	-920,9
Συνολικό Μέρισμα (μετά από φόρους)	2.879,0	2.359,4	0,0

## **5.11 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ**

Η επιχείρηση πριν από μερικά χρόνια έθεσε ένα συγκεκριμένο στόχο- όραμα που αυτή τη στιγμή έχει γίνει πραγματικότητα. Το όραμα της ήταν να κατακτήσει μια θέση στον κλάδο υγείας στην Ελλάδα όπου το όνομα της να ταυτίζεται με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μεθοδικά και προσεκτικά η επιχείρηση τα χρόνια που πέρασαν έχτιζε τις βάσεις για το μέλλον της.

Από την πρώτη μέρα της λειτουργίας της, η επιχείρηση έθεσε ως κύριο στόχο την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας. Σήμερα, διαθέτει ένα σημαντικό δίκτυο καταξιωμένων ιατρών - συνεργατών τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, το οποίο επεκτείνεται καθημερινά με νέες συνεργασίες με ιατρούς διεθνούς κύρους. Επιπλέον, έχει δημιουργηθεί η διοικητική ομάδα ικανή να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της αγοράς υγείας. Εξίσου σημαντικό είναι η αναγνωρισιμότητα της κλινικής και το γεγονός ότι ο Λευκός Σταυρός έχει ταυτιστεί με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, η επιχείρηση αναγνωρίζοντας την αξία του ανθρωπίνου δυναμικού έχει πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις σε αυτό προκειμένου να μπορεί να αντιμετωπίσει τις μελλοντικές εξελίξεις και προκλήσεις.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ενημερωτικό δελτίο και απολογισμός χρήσης του ΛΕΥΚΟΥ ΣΤΑΥΡΟΥ Αθηνών - Α.Μούγιας Ε.Π.Ε 2003, 2004, 2005
2. C. C. Kanellopoulos and N. A. Papalexandris, «*Management Development And Organization Development*», Athens 1990, page 24-28

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ**

**ΕΠΙΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση της εταιρείας ΛΕΥΚΟΣ ΣΤΑΥΡΟΣ σε επίπεδο στρατηγικού μάνατζμεντ. Μελετάται η επίδοση της εταιρείας, προσδιορίζεται το όραμα και ο κύριος σκοπός της, εντοπίζονται οι στόχοι της, αναφέρονται οι στρατηγικές που έχει χαράξει και ακολουθεί η εταιρεία και αποτυπώνονται οι πολιτικές που στηρίζουν τις εν λόγω στρατηγικές.

Στο δεύτερο στάδιο, με γνώμονα την ανάλυση S.W.O.T και λαμβάνοντας υπόψη την κατάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, προσδιορίζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει ο ΛΕΥΚΟΣ ΣΤΑΥΡΟΣ. Στη συνέχεια αναλύεται τόσο η δομή όσο και κουλτούρα της επιχείρησης έτσι ώστε να εξευρεθεί ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης σύμφωνα με τη δραστηριότητα της και να αποτυπωθούν οι αρχές και οι αξίες της εταιρείας, στοιχεία που συνιστούν την επιχειρησιακή της κουλτούρα.

Στη συνέχεια, δεδομένου του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Όπως αυτό διαφαίνεται μέσα από την μελέτη περίπτωσης, συνεχίζεται η ανάλυση S.W.O.T και προσδιορίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που εμφανίζει η εταιρεία για το έτος 2005. Σε αυτό το στάδιο ανιχνεύονται οι ικανότητες και οι πόροι που έχει η επιχείρηση καθώς και τα στοιχεία εκείνα που η εταιρεία είτε δε κατέχει είτε αδυνατεί να αξιοποιήσει.

Τέλος, δεδομένων των επιχειρηματικών κινήσεων που πραγματοποιεί η εταιρεία τα τελευταία χρόνια αλλά και το έτος 2005, αναλύονται οι στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο.

## 6.2 ΟΡΑΜΑ- ΣΤΟΧΟΙ- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ- ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Το όραμα της εταιρείας αλλά και κύριος σκοπός λειτουργίας της είναι «η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας». Οι στόχοι της εταιρείας, οι οποίοι περιλαμβάνονται και στο άρθρο 2 του καταστατικού της, είναι:

- Η οργάνωση και εκμετάλλευση των νοσηλευτικών μονάδων στην περιοχή της Αττικής, είτε αγοράζοντας δικά της ακίνητα είτε μισθώνοντας άλλα.
- Η ανάπτυξη ειδικών δραστηριοτήτων με σκοπό την προαγωγή Ιατρικών Ερευνών και μεθόδων Θεραπείας.
- Η οργάνωση, διοίκηση και εκσυγχρονισμός νοσηλευτικών μονάδων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών του για λογαριασμό νοσηλευτικών μονάδων.
- Η εισαγωγή από το εξωτερικό και η διάθεση σε νοσηλευτικές μονάδες ιατρικών εργαλείων, οργάνων, μηχανημάτων, καθώς και μηχανών οργάνωσης λογιστηρίων και των υπηρεσιών τους.
- Η παροχή συμβουλών οικονομικής, διαχειριστικής κ.α. μορφής σε νοσηλευτικές μονάδες.

Για την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων, η εταιρεία έχει χαράξει και ακολουθεί δυο ειδών στρατηγικές. Η πρώτη στρατηγική είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική και επικεντρώνεται στο περιορισμό του συνολικού κόστους της επιχείρησης και κατ' επέκταση στην αύξηση των εσόδων της και η δεύτερη στρατηγική είναι μια στρατηγική ανάπτυξης(επιχειρησιακή στρατηγική) και αφορά στη δημιουργία και διάθεση στο κοινό νέων προϊόντων, που θα αυξήσουν το μερίδιο αγοράς της εταιρείας. Λεπτομερής ανάλυση των στρατηγικών της εταιρείας θα γίνει στο τελευταίο μέρος του παρόντος κεφαλαίου.

Για την εφαρμογή και υποστήριξη των εν λόγω στρατηγικών, η εταιρεία έχει εισάγει μια σειρά πολιτικών όπως τη συμμετοχή σε οποιαδήποτε επιχείρηση με όμοιο ή παρεμφερή σκοπό, τη συνεργασία με οποιαδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο.

Παράλληλα, έχει κατορθώσει να προσελκύει νέους συνεργάτες ιατρούς με υψηλό επιστημονικό κύρος και αναγνώριση, γεγονός που ανανεώνει ανθρώπινο δυναμικό της και τονώνει το προφίλ της εταιρείας, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

### **6.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ- ΑΠΕΙΛΕΣ**

Δεδομένων των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως αυτές διαφαίνονται στη μελέτη περίπτωσης, η εταιρεία βρίσκεται μπροστά σε κάποιες ευκαιρίες και αντιμετωπίζει κάποιες απειλές.

#### Οι ευκαιρίες της επιχείρησης

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό στο ιδιωτικό τομέα της Υγείας. Παρόλα αυτά υπάρχει γενικότερη τάση αύξησης των ασθενών που απευθύνονται σε ιδιωτικές κλινικές. Επομένως, μια από τις σημαντικότερες ευκαιρίες της κλινικής είναι αυτή ακριβώς η τάση των ασθενών να απευθύνονται σε ιδιωτικές κλινικές, συμπεριλαμβανομένου του Λευκού Σταυρού, ολοένα και περισσότερο.

#### Οι απειλές της επιχείρησης

Όπως είναι φυσικό, η επιχείρηση αντιμετωπίζει και μερικές απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ανταγωνιστές την κλινικής Λευκού Σταυρού είναι μια

από τις κυριότερες από τις απειλές της. Υπάρχουν αρκετές μεγάλες ιδιωτικές κλινικές όπως τα: «Ιατρικό Κέντρο Αθηνών», «Metropolitan», «Υγεία», «Ιασώ General», «Ευρωκλινική» κτλ. και κάθε μια από αυτές είναι ιδιαίτερος ανταγωνιστικός. Επιπλέον με την είσοδο και άλλων κλινικών ο ανταγωνισμός θα γίνει ακόμη μεγαλύτερος.

Όπως είναι αναπόφευκτο δημιουργούνται προβλήματα με την συγκέντρωση τόσων ιδιωτικών κλινικών. Οι προαναφερθέντες κλινικές υπερέρχουν σε κάποια σημεία συγκριτικά με τον Λευκό Σταυρό. Τα δυνατά σημεία των υπολοίπων ανταγωνιστών είναι η προβολή τους μέσω ιστοσελίδων στο Internet, όπου ο οποιοσδήποτε έχει τη δυνατότητα να μάθει για την κλινική ότι επιθυμεί, από τα τμήματα της και τις νοσηλευτικές μονάδες που διαθέτει, μέχρι την τιμολογιακή πολιτική που αυτά ακολουθούν.

Το νοσοκομείο Metropolitan για παράδειγμα, μέσω της ιστοσελίδας του παρουσιάζει σε μορφή video εικόνες των νοσηλευτικών κλινών του, των τμημάτων του, του χώρου υποδοχής του και γενικότερα των εγκαταστάσεων του. Αυτό αποτελεί μεγάλο προνόμιο για ένα ασθενή να γνωρίζει από πριν το περιβάλλον στο οποίο θα νοσηλευτεί. Επίσης, η έκδοση του περιοδικού «Γιατρεύω» από το ανθρώπινο δυναμικό του Metropolitan, στο οποίο γράφουν ιατρικές συμβουλές εξειδικευμένοι γιατροί που εργάζονται στο συγκεκριμένο νοσοκομείο, είναι ένα ακόμη σημείο που καθιστά τον Λευκό Σταυρό λιγότερο δυνατό συγκριτικά με τους ανταγωνιστές του. Το περιοδικό «Med life» εκδίδεται επίσης από την Ευρωκλινική Αθηνών.

Παράλληλα απειλές θεωρούνται και κάποιες κινήσεις που έγιναν από την πλευρά του δημόσιου τομέα και είχαν ως στόχο την καλύτερη οργάνωση του και την καλύτερη, σωστότερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των ασθενών, όπως: α) η δυνατότητα λειτουργίας απογευματινών ιατρείων στα νοσοκομεία του Ε.Σ.Υ. και β) η κατασκευή και λειτουργία τριών περιφερειακών πανεπιστημιακών Νοσοκομείων στις πόλεις των Ιωαννίνων, Πάτρας και Ηρακλείου. Παρατηρώντας τις

ανακατατάξεις που πραγματοποιούνται στο χώρο των ιδιωτικών θεραπευτηρίων, εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς πως ο κλάδος αλλάζει χαρακτήρα. Όλη αυτή η κατάσταση αποτελεί μια απειλή για τον Λευκό Σταυρό ο οποίος θα πρέπει να είναι σε εγρήγορση και να παρατηρεί συνεχώς και προσεκτικά τις κινήσεις των κύριων ανταγωνιστών του.

Τέλος, απειλές συνιστούν το υψηλό κόστος απόκτησης, χρήσης και συντήρησης του ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού και το μεγάλο κόστος κατασκευής και εξοπλισμού μιας νέας θεραπευτικής μονάδας.

#### **6.4 ΔΥΝΑΜΕΙΣ- ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ**

Μελετώντας το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αντιλαμβάνεται κανείς πως ο Λευκός Σταυρός έχει κάποιες δυνάμεις αλλά και κάποιες αδυναμίες. Έχει δηλαδή κάποια χαρακτηριστικά ή στοιχεία, που η επιχείρηση χρησιμοποιεί με τέτοιο τρόπο που της προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράλληλα όμως έχει και μερικά χαρακτηριστικά, που παραμένουν αναξιόπιστα ή που αξιοποιούνται με λάθος τρόπο ή που δεν αξιοποιούνται επαρκώς, με αποτέλεσμα να αποτελούν τροχοπέδη για την πορεία της επιχείρησης μέσα στον ανταγωνιστικό κλάδο που δραστηριοποιείται.

##### Τα δυνατά σημεία επιχείρησης

Η επιχείρηση έχει αρκετά σημεία που την καθιστούν δυνατή και συνάμα ανταγωνιστική. Οι ασθενείς, κάθε φορά που επιλέγουν μια υπηρεσία υγείας για την εξυπηρέτησή τους, έχουν ως απαραίτητο κριτήριο, το ιατρικό δυναμικό που την απαρτίζει σε συνδυασμό με την τεχνολογία που αυτή χρησιμοποιεί και τον εξοπλισμό που διαθέτει. Ο Λευκός Σταυρός, είναι σε θέση να μπορεί να καλύπτει τις

ανάγκες όλων των ασθενών εφόσον το προσωπικό της, ιατρικό και τεχνικό είναι άρτια καταρτισμένο.

Η καλή φήμη της κλινικής είναι το πρώτο δυνατό της σημείο. Προτεραιότητα της κλινικής είναι οι ασθενείς της και η ικανοποίηση τους και για το σκοπό αυτό έχει εντάξει στο δυναμικό της νέους, επώνυμους και έμπειρους γιατρούς. Συνεργάτες που είναι εξειδικευμένοι και ικανοί ώστε να συνδυάζουν τις γνώσεις τους και την εμπειρία τους αποτελεσματικά για την όσο το δυνατό έγκαιρη ικανοποίηση του ασθενή.

Η κλινική έχει πιστοποιηθεί για τις υψηλές προδιαγραφές της με την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας στην Μ.Ε.Θ. πιστοποιώντας την κατά ISO 9001: 2000. Με HACCP έχει πιστοποιηθεί και η κουζίνα της κλινικής. Με αυτό τον τρόπο αποδεικνύει την προτεραιότητα που δίνει στην υγεία του ασθενή με το να παρέχει υψηλή ποιότητα υπηρεσιών εντατικής φροντίδας.

Πρωταρχικός στόχος όλων των συντελεστών του Ομίλου είναι η παροχή υπηρεσιών υγείας υψηλών προδιαγραφών, με σεβασμό προς τους ασθενείς. Η κλινική δεν θεωρεί την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών της πολυτέλεια, αλλά βασική υποχρέωση προς τους ασθενείς. Για τον λόγο αυτό, πλαισίωσε του ιατρούς με εξοπλισμό και διαγνωστικά μέσα τελευταίας τεχνολογίας, ώστε να μπορούν απρόσκοπτα να παρέχουν στους ασθενείς υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Για παράδειγμα, με τα μηχανήματα νέας γενιάς που έχει η κλινική, θα μπορούν να αποφευχθούν επεμβατικές πράξεις.

Ιδιαίτερα σημαντικό για την κλινική είναι το γεγονός ότι απαρτίζεται από νέους και συνάμα έμπειρους γιατρούς. Επίσης, το τμήμα λιθοτριψίας και η Μ.Τ.Ν. (Μονάδα Τεχνητού Νεφρού), είναι ένα από τα στοιχεία που την καθιστούν πρώτη στις προτιμήσεις των ασθενών. Επιπλέον η ανακαινισμένη μορφή του κτιρίου της κλινικής αποτελεί πλεονέκτημα για αυτή σε συνδυασμό με τον εξοπλισμό που έχει στη διάθεση της.

Επιπρόσθετα, η κλινική έχει τη δυνατότητα για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των ασθενών, να αξιολογεί και να παρακολουθεί το προσωπικό της για την αποδοτικότητα του υπό την εποπτεία των διευθυντών των επιμέρους τμημάτων. Με μια τέτοια κίνηση η κλινική βελτιώνεται συνεχώς και εσωτερικά (μέτρηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού) αλλά και εξωτερικά (μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα, μεγαλύτερη προσέλκυση πελατών-ασθενών, αύξηση των κερδών της).

Τα νοσηλευτικά κρεβάτια, τα οποία θεωρούνται από τα καλύτερα στον κόσμο, μπορούν να πάρουν θέση πολυθρόνας, πιέζοντας μόνο ένα κουμπί. Επίσης, χαρτογραφούν το βάρος και το ύψος του ασθενούς, ώστε να προσαρμόζονται ανάλογα, προλαμβάνοντας έτσι τις κατακλίσεις. Η ευκολία με την οποία αλλάζει θέση το κρεβάτι, χωρίς τη βοήθεια τρίτων και χωρίς τη μετακίνηση του ασθενούς, καθιστά την παραμονή του πιο ευχάριστη.

Επιπλέον, η κλινική είναι προσφάτως ανακαινισμένη με νέα τμήματα, σύγχρονο τεχνικό και ιατρικό εξοπλισμό καθώς και με υπερσύγχρονα χειρουργεία. Ένα άλλο δυνατό σημείο της κλινικής είναι το γεγονός ότι το προσωπικό της είναι κοντά στους ασθενείς του όχι μόνο για να τους προσφέρει τις υπηρεσίες υγείας που θα τους ικανοποιήσουν, αλλά και για να τους υποστηρίξει ψυχολογικά, όταν και εφόσον χρειαστεί. Όλο το προσωπικό είναι εξυπηρετικό, ευγενικό και έτοιμο να φέρει εις πέρας τις τυχόν προκύπτουσες δυσκολίες αλλά και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες που έχουν οι ασθενείς και οι οικογένειες αυτών.

Ο Λευκός Σταυρός επίσης, έχει διαθέσει μεγάλο ποσοστό των κλινών του στα δημόσια ασφαλιστικά ταμεία (ΙΚΑ, Δημόσιο, ΓΕΒΕ, κ.λπ.), δίνοντας τη δυνατότητα παροχής υγειονομικών υπηρεσιών στους ασθενείς κάνοντας χρήση του δημόσιου ασφαλιστικού φορέα. Ταυτόχρονα, έχει δημιουργήσει τιμοκατάλογο υπηρεσιών ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και προσιτό στο ευρύ κοινό και ταυτόχρονα διαμορφώσει πακέτα επεμβάσεων υπό τη μορφή του κλειστού νοσηλίου για τις πιο συχνές επεμβάσεις όλων των ιατρικών ειδικοτήτων.



Τέλος, ο Λευκός Σταυρός έχει σύμβαση με όλες τις ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες, δίνοντας τη δυνατότητα παροχής υγειονομικών υπηρεσιών στους ασθενείς με ιδιωτική ασφάλεια, σε ένα ειδικά διαμορφωμένο περιβάλλον. Αναγνωρίζοντας το γεγονός ότι η υγεία δεν αποτελεί προνόμιο των λίγων, αλλά δικαίωμα και ανάγκη μεγάλης μερίδας του πληθυσμού, έχει δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε να διασφαλίσει την πρόσβαση σε όσους το επιθυμούν.

### Οι αδυναμίες της επιχείρησης

Το γεγονός ότι ο Λευκός Σταυρός έχει πρόσφατα αλλάξει διεύθυνση και βρίσκεται σε μια διαδικασία αναδιοργάνωσης, αποτελεί μειονέκτημα για αυτή καθώς δεν είναι σε θέση να μπει ισότιμα στον ανταγωνισμό με τις υπόλοιπες ιδιωτικές κλινικές. Έτσι λοιπόν παρουσιάζει αρκετές αδυναμίες και οι ανταγωνιστές της υπερέχουν σημαντικά ως προς τον τρόπο προβολή τους κυρίως και όχι ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών που αυτή προσφέρει.

Μια από τις αδυναμίες της κλινικής είναι το κόστος νοσηλείας και των επεμβάσεων. Το γεγονός ότι είναι ιδιωτική κλινική και ιδιαίτερα ανταγωνιστική στον κλάδο της, αυτό την καθιστά και απαιτητική. Ο ασθενής πληρώνει για τις υπηρεσίες που του προσφέρονται καθώς η κλινική όπως προανέφερα, διαθέτει εξειδικευμένο ιατρικό προσωπικό αλλά και άρτιο τεχνολογικό εξοπλισμό.

Το γεγονός ότι ο μέσος όρος νοσηλείας είναι 3 με 6 μέρες συγκριτικά με τους ασθενείς που νοσηλεύονται για περισσότερη από μια εβδομάδα, το καθιστά λιγότερο επώδυνο οικονομικά για τους ασθενείς. Η ελάχιστη προβολή της κλινικής είναι μια από τις αδυναμίες της. Όπως προαναφέραμε οι μεγαλύτεροι από τους ανταγωνιστές της έχουν ο καθένας τον δικό του χώρο στο internet, την δικιά του ιστοσελίδα, όπου οποιoσδήποτε μπορεί να πάρει ότι πληροφορίες επιθυμεί, χωρίς να αναγκάζεται να πηγαίνει στο νοσοκομείο αυτοπροσώπως.

## 6.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Στην παρούσα παράγραφο αναλύονται οι στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση για το 2005. Η ανάλυση αυτή γίνεται τόσο σε επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής όσο και σε επίπεδο επιχειρηματικής στρατηγικής σε συμφωνία με το θεωρητικό υπόβαθρο.

Όσον αφορά στο επίπεδο της επιχειρησιακής στρατηγικής, η εταιρεία ακολουθεί μια στρατηγική ανάπτυξης. Η ανάπτυξη αυτή της επιχείρησης πραγματοποιείται μέσω συγκέντρωσης. Στην προκειμένη περίπτωση η συγκέντρωση λαμβάνει χώρα με την εφαρμογή οριζόντιας ανάπτυξης και αυτή επιτυγχάνεται είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά. Εσωτερικά λοιπόν, ο Λευκός Σταυρός επεκτείνει το εύρος των προϊόντων που στις υπάρχουσες αγορές (επιτυχημένη μέθοδος λιθοτριψίας, νέα ολοκληρωμένα συστήματα μαγνητικού και αξονικού τομογράφου).

Από την άλλη πλευρά ο Λευκός Σταυρός συνεργάζεται και έχει σύμβαση με όλες τις ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες, δίνοντας τη δυνατότητα παροχής υγειονομικών υπηρεσιών στους ασθενείς με ιδιωτική ασφάλεια, σε ένα ειδικά διαμορφωμένο περιβάλλον.

Στο επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής, η επιχείρηση επιλέγει την ανταγωνιστική στρατηγική από τη στρατηγική συνεργασίας. Ακολουθεί μια στρατηγική χαμηλού κόστους, προχωρώντας στην αναδιόρθωσή της με τη δημιουργία αποδοτικότερων διαδικασιών και την αναθεώρηση των παλαιότερων. Παράλληλα στοχεύει στην μείωση του κόστους μέσω της πείρας που διαθέτει αλλά και του αυστηρού ελέγχου των διαδικασιών και των περικοπών των εξόδων διαφόρων τμημάτων.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ**

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## 7.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε αυτήν την διπλωματική εργασία μελετήσαμε την σημασία της θέσπισης στρατηγικών στόχων από μια επιχείρηση για την μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα της. Πιο συγκεκριμένα μελετήσαμε μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τομέα της υγείας και αφορά στην ιδιωτική κλινική «Λευκός Σταυρός».

Όπως προείπαμε η κλινική Λευκός Σταυρός ακολούθησε πιστά την «συνταγή» της θέσπισης στρατηγικών στόχων έτσι ώστε να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα που είναι η αναγνώριση της από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται.

Έχοντας ως πρωταρχικό στόχο και αποστολή την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας, η κλινική κατόρθωσε να φέρει εις πέρας την αποστολή της με πολλούς τρόπους όπως είδαμε, μερικοί από τους σημαντικότερους αποτελούν η εκπαίδευση του προσωπικού, ο εκσυγχρονισμός των νοσηλευτικών μονάδων κ.τ.λ. Αποτέλεσμα όλων αυτών των ενεργειών είναι η κλινική σήμερα να είναι σε θέση να μπορεί να καλύπτει τις ανάγκες όλων των ασθενών εφόσον το προσωπικό της, ιατρικό και τεχνικό είναι άρτια καταρτισμένο.

Ωστόσο, εκτός των επιθυμητών αποτελεσμάτων που η κλινική πέτυχε, ένα από αυτά η καλή φήμη της κλινικής σήμερα έπειτα από μια πορεία 40 ετών, η κλινική συνάντησε και κάποιες δυσκολίες που έχουν να κάνουν με τους ανταγωνιστές της και την ανοδική πορεία αυτών στον κλάδο. Όπως είδαμε, αρκετοί από τους ανταγωνιστές της υπερέχουν σημαντικά ως προς τον τρόπο προβολή τους κυρίως και όχι ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών που αυτή προσφέρει.

Ωστόσο, η κλινική κατάφερε μέσα από το όραμα και τις στρατηγικές που ακολούθησε να βρεθεί σε μια θέση ισότιμη, δίπλα στις μεγαλύτερες κλινικές των Αθηνών.

Συμπερασματικά λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε ότι, τα ευρήματα της παρούσας εργασίας επιβεβαιώνουν την αρχική υπόθεση που έχει γίνει και που αφορά στον ρόλο των στρατηγικών στόχων στην μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα της σύγχρονης επιχείρησης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- 1) Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, ΑΘΗΝΑ 2004
- 2) Θεοδωρόπουλος Ανδρέας, «Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός- πώς να πραγματοποιήσετε την ανάπτυξη της επιχείρησής σας», Εκδόσεις Προπομπός, ΑΘΗΝΑ 2003
- 3) Κανελλόπουλος Χ., «Μάνατζμεντ:Αποτελεσματική Διοίκηση, σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες», International Publishing, ΑΘΗΝΑ, 1990
- 4) Κυριόπουλος Γ.- Δόλγερας Α., «Ισότητα, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στις υπηρεσίες υγείας», Εκδόσεις Θεμέλιο, ΑΘΗΝΑ, 2006  
Μπουραντάς Δημήτρης, «Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005
- 5) Παπαδάκης Βασίλης Μ., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Τόμος Α', Εκδόσεις Ε. Μπένου, ΑΘΗΝΑ 2002
- 6) Σαλαβού Ε. Ελένη, « Δρόμοι εξέλιξης στο επιχειρείν, προβληματισμοί καινοτομίας- αλλαγής επιχειρηματικότητας- μετασχηματισμών», Εκδόσεις Καστανιώτη, ΑΘΗΝΑ 2006
- 7) Σιώμκος Γεώργιος Ι., «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλης, Τόμος Α', ΑΘΗΝΑ 1999
- 8) Σιώμκος Γεώργιος Ι., «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλης, Τόμος Β', ΑΘΗΝΑ 1999
- 9) Φίλιος Β., «Στρατηγική Διοίκηση των Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Interbooks, 1991 », Philip Kotler, Εκδόσεις Interbooks.
- 10) Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, «Μάνατζμεντ- Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Interbooks, ΑΘΗΝΑ 2006

11) Cateora Philip R. & Graham John L., «Διεθνές Μάρκετινγκ», Μετάφραση: Αθανασίου Θανάσης & Σταματάκης Νικηφόρος, Εκδόσεις Παπαζήση, 10<sup>η</sup> έκδοση, Τόμος Β, Αθήνα 2003

12) Goleman D., Boyatzis R and McKee A. (2002), «Ο νέος ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

13) Ενημερωτικό δελτίο και απολογισμός χρήσης του ΛΕΥΚΟΥ ΣΤΑΥΡΟΥ Αθηνων - Α.Μούγιας Ε.Π.Ε 2003, 2004, 2005

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- 1) C. C. Kanellopoulos and N. A. Papalexandris, «*Management Development And Organization Development*», Athens 1990, page 24-28
- 2) Kotler Philip-Armstrong Gary-Saunders John-Wong Veronica, «*Αρχές του Μάρκετινγκ*», 2<sup>η</sup> Ευρωπαϊκή Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, ΑΘΗΝΑ 2001
- 3) Kotler Philip, «*Management-Marketing-Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος*», 9<sup>η</sup> Έκδοση, Τόμος Α', Εκδόσεις Interbooks, ΑΘΗΝΑ 2000
- 4) McDonald Malcolm, «*Σχέδια Μάρκετινγκ-Marketing Plans*», 4<sup>η</sup> Αγγλική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, ΑΘΗΝΑ 2001
- 5) Subhash Jain C, «*Στρατηγικός Σχεδιασμός-Marketing*», Μετάφραση Γιάννης Α. Πολλάλης, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 5<sup>η</sup> Έκδοση, ΑΘΗΝΑ 1999
- 6) Wheelen L. Thomas & Hynger J. David, «*Strategic Management and business policy*», 9<sup>th</sup> edition, Εκδόσεις Pearson education International, 2004
- 7) Thompson A., «*Strategic Management: Concepts and Cases*», 7<sup>th</sup> Edition, Εκδόσεις Irwin, New York 1996
- 8) Zinmund G. William, «*Marketing*», Copyright by South- Western College Publishing, 2001

## **Ιστοσελίδες**

- 1) [www.quickmba.com/strategy/](http://www.quickmba.com/strategy/) - 17k
- 2) [sbinfocanada.about.com/od/goalsetting/Goal\\_Setting.htm](http://sbinfocanada.about.com/od/goalsetting/Goal_Setting.htm) - 23k -